



المركز الديمقراطي العربي

ذكاء الأعمال والتوجهات الريادية الحديثة : الفرص والتحديات

Business intelligence and modern entrepreneurial trends : Opportunities And Challenges

# ذكاء الأعمال والتوجهات الريادية الحديثة الفرص والتحديات

**BUSINESS INTELLIGENCE AND MODERN  
ENTREPRENEURIAL TRENDS  
OPPORTUNITIES AND CHALLENGES**

وقائع اعمال المؤتمر الدولي  
أيام 18 - 17 حزيران/يونيو 2023  
حضوراً في رحاب جامعة غزة - فلسطين



VR . 3383 - 6836 B

**DEMOCRATIC ARABIC CENTER**  
Germany: Berlin 10315 Gensinger- Str: 112  
<http://democraticac.de>  
TEL: 0049-CODE  
030-89005468/030-898999419/030-57348845  
MOBILELEFON: 0049174274278717



المركز الديمقراطي العربي - ألمانيا

2023





## كتاب وقائع المؤتمر الدولي العلمي:

ذكاء الأعمال والتوجهات الريادية الحديثة: الفرص والتحديات

**Business intelligence and modern entrepreneurial trends: opportunities and challenges**

إشراف وتنسيق

د. طارق أبو حجير – عميد كلية العلوم الإدارية والمالية – جامعة غزة.

د. منصور منصور – جامعة الأقصى بغزة – فلسطين.



## الناشر

المركز الديمقراطي العربي

للدراستات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية

ألمانيا/برلين

Democratic Arabic Center

Berlin / Germany

لا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو أي جزء منه أو تخزينه

في نطاق استعادة المعلومات أو نقله بأي شكل من الأشكال، دون إذن خطي مسبق من الناشر.

جميع حقوق الطبع محفوظة

All rights reserved

No part of this book may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, without the prior written permission of the publisher

المركز الديمقراطي العربي

للدراستات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية ألمانيا/برلين

البريد الإلكتروني

[book@democraticac.de](mailto:book@democraticac.de)

## المركز الديمقراطي العربي-برلين-ألمانيا



### جامعة غزة-فلسطين



مركز تنمية الموارد البشرية للدراسات – والأبحاث والاستشارات – ألمانيا – برلين



ينظمون المؤتمر الدولي العلمي الموسوم بـ:

ذكاء الأعمال والتوجهات الريادية الحديثة: الفرص والتحديات

**Business intelligence and modern entrepreneurial trends: opportunities and challenges**

أيام 17-18 يونيو/حريزان 2023

إقامة المؤتمر بواسطة تقنية التّحاضر المرئي عبر تطبيق Zoom

ملاحظة: المشاركة مجاناً بدون رسوم

لا يتحمل المركز ورئيس المؤتمر واللجان العلمية والتنظيمية مسؤولية ما ورد في هذا الكتاب من آراء، وهي لا تعبر بالضرورة عن قناعاتهم ويبقى أصحاب المداخلات هم وحدهم من يتحملون كامل المسؤولية القانونية عنها

### الرئاسة الشرفية:

أ.عمار شرعان، رئيس المركز العربي الديمقراطي-برلين-ألمانيا

أ.د. حسن أبو جراد – رئيس جامعة غزة – فلسطين

د. بن دريدي منير – رئيس مركز تنمية الموارد البشرية للدراسات – والأبحاث والاستشارات.

### رئيس المؤتمر:

د. طارق أبو حجير – عميد كلية العلوم الإدارية والمالية – جامعة غزة.

د. منصور منصور – جامعة الأقصى بغزة – فلسطين.

### هيئة المؤتمر –:

رئيس اللجنة العلمية: أ. د. عبد الجليل صرصور – جامعة غزة – فلسطين

المنسق العام: د. حسن أبو ناصر- رئيس قسم إدارة الأعمال – جامعة غزة – فلسطين

التنسيق والنشر: أ. مروان حمدي – جامعة غزة – فلسطين

مدير إدارة النشر: د. ربيعة تمار – مدير إدارة النشر – المركز الديمقراطي العربي – ألمانيا – برلين

رئيس اللجنة التحضيرية: د. أحمد بوهكو – المركز الديمقراطي العربي، ألمانيا – برلين

رئيس اللجنة التنظيمية: أ. كريم عايش – المدير الإداري – المركز الديمقراطي العربي – ألمانيا – برلين



## أعضاء اللجنة العلمية

د. د. طر ابلسي عبد الحق-جامعة سوق أهراس-الجزائر	أ.د. ميرأحمد- جامعة المسيلة – الجزائر
د.مراد جمال- جامعة سوق أهراس-الجزائر	أ.د.علوطي لمين-جامعة المدية-الجزائر
د. النذير بوسهوة- جامعة المدية-الجزائر	أ.د. جلال شبات- جامعة القدس المفتوحة
د.علاء الدين العامري-جامعة بغداد –العراق	أ.د. نهاية التلياني- جامعة الأزهر بغزة
د.حسن الزبير-جامعة الطائف-السعودية	أ.د.وسيلة السبتي-جامعة بسكرة-الجزائر
د.بلال البشيتي-جامعة الأزهر بغزة	أ.د.مفيد عبد اللاوي-جامعة الوادي-الجزائر
د.محمد فارس-جامعة الأزهر بغزة	أ.د.ليليا بن منصور-جامعة خنشلة-الجزائر
د.سليمان الطلاع-جامعة الأزهر بغزة	أ.د.كريم بلقاسي-جامعة الجزائر3-الجزائر
د.اسماعيل قاسم-جامعة الأزهر بغزة	د.زياد الدماغ-جامعة غزة
د.ياسر الشرفا-الجامعة الإسلامية بغزة	د.علي أبو جراد-جامعة غزة
د.نادر أبو شرخ-جامعة فلسطين	د.حسن أبو ناصر-جامعة غزة
د.محمد اشتوي-جامعة القدس المفتوحة	د.إبراهيم سكر-جامعة غزة
د.نضال المصري-جامعة القدس المفتوحة	د.مدحت وادي-جامعة غزة
د. اياي خلف- جامعة الأقصى بغزة	د. سامية عبد المنعم- جامعة غزة
د. يعرب كلاب-جامعة الأقصى بغزة	د. محمد الزعنون- جامعة غزة
د.محمد عوض الله-جامعة الأقصى غزة	د.بدر حمدان-جامعة غزة
د.أيمنالديراوي-جامعة الأقصى غزة	د.فؤاد عودة-جامعة غزة
د.موسى ليد- جامعة الأقصى غزة	د.محمد حسنية-جامعة غزة
د.عبد الحكيم الطلاع- جامعة الأقصى غزة	د.عماد الصوالحي- جامعة الأقصى غزة
د.محمدغانم الأسطل- جامعة الأقصى غزة	د.خليل ماضي-محاضر بالجامعات الفلسطينية
د.حاتم عسفة-الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا- خانيونس	د.محمد الخطيب-محاضر بالجامعات الفلسطينية
أعضاء اللجنة التحضيرية-جامعة غزة	
د. توفيق أبو جراد	د. حسن أبو ناصر
أ. فؤاد الأستاذ	د. أديب السقا
أ.أحمد العالول	د.محمد الأغا
أ. عبد الرحمن مراد	د.سالم العمور
أ.مروان حمدية	أ. يوسف الصليبي
أ.عصام سليم	



## ديباجة المؤتمر:

يأتي هذا المؤتمر لخلق توليفة متكاملة الأبعاد بين موضوعات متنوعة تجمع ما بين ذكاء الأعمال باعتبارها توجه حديث في مؤسسات الأعمال وتكنولوجيا إدارتها، باعتباره من الممارسات الحديثة الذي يستند إلى جمع البيانات ومعالجتها وتثبيتها في مستودعات رقمية تسهم في عملية اتخاذ القرارات، وتحسن من واقع أداء الأفراد والمؤسسة بشكل عام. كما وتعتبر التوجهات الريادية الحديثة بمثابة الحافز الرئيسي لنجاح المؤسسات بشكل عام ومساعدته على النهوض وتحقيق التنمية الإدارية والاقتصادية وأساس لعلاج مشكلات البطالة، وخلق فرص العمل باعتبارها مشكلات تعاني منها الدول على حد سواء. وفي ضوء التقدم التكنولوجي ظهرت أهمية الحاجة لتطبيق ذكاء الأعمال ومساهمتها في تكريس الريادة وخلق مناخ يشجع على الابداع والابتكار مما حدا بالباحثين الولوج لهذه القضايا ومناقشتها واستخلاص النتائج الكفيلة بتصحيح مسار أعمالها.

### أهداف المؤتمر الدولي -:

يسعى هذا المؤتمر إلى تحقيق عدد من الأهداف، هي:

1. توضيح المقاربات النظرية والتطبيقية لمفهوم ذكاء الأعمال والتوجهات الريادة الحديثة.
2. بناء فلسفة إدارية تمكن مؤسسات الأعمال من الاستمرار في أنشطتها والقدرة على إيجاد حلول لمشكلاتها المختلفة.
3. استثمار التقدم التكنولوجي وتطبيقات الذكاء الصناعي في تعزيز مكانة المؤسسات في المجتمعات.
4. تكريس مفهوم ثقافة الريادة في المؤسسات العربية سواء في مجال الإدارة العامة أو القطاع الخاص.
5. مساهمة الباحثين في الولوج لموضوعات تهتم بإيجاد حلول لمشكلات اجتماعية واقتصادية وإدارية.
6. تعزيز أواصر التعاون بين الباحثين ومؤسسات التعليم العالي العربية والإقليمية.

### محاوير المؤتمر الدولي -:

#### المحور الإداري :-

- ذكاء الأعمال في التطوير الإداري والتميز المؤسسي
- ذكاء الأعمال في الإدارة الاستراتيجية والاستشراف
- ذكاء الأعمال في إدارة وتنمية الموارد البشرية
- ذكاء الأعمال في نظم المعلومات الإدارية
- ذكاء الأعمال في المؤسسات الريادية
- ذكاء الأعمال في التوجهات التسويقية الحديثة
- دور حاضرات الأعمال في تحقيق التنمية المجتمعية والإدارية والاقتصادية

### المحور الاقتصادي :-

- ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة
- الذكاء الاقتصادي والتنافسية
- الذكاء الاقتصادي والتجارة الخارجية
- الذكاء الاقتصادي والمالية العامة
- حاضنات الأعمال والذكاء الاقتصادي
- الذكاء الاقتصادي والريادة الاقتصادية

### المحور المحاسبي والمالي - :

- ذكاء الأعمال في المؤسسات المالية
- ذكاء الأعمال في إدارة المخاطر المالية
- ذكاء الأعمال في التدقيق المحاسبي
- ذكاء الأعمال والإدارة المالية

### المحور التكنولوجي :-

- ذكاء الأعمال ومستودعات البيانات الضخمة
- ذكاء الأعمال والتجارة الإلكترونية
- ذكاء الأعمال والحوسبة السحابية
- تطبيقات الذكاء الاصطناعي في المؤسسات



فهرس المحتويات

الصفحة	عنوان المداخلة	الباحث
<b>المحور الإداري</b>		
12	ذكاء الأعمال ودوره في تحقيق التطوير الإداري دراسة ميدانية لعينة من المدراء العاملين بالجامعة الإسلامية بغزة	د. فادي الدحوح د. معاذ عليوي
28	أثر ذكاء الأعمال في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على شركة توزيع الكهرباء الفلسطينية في المحافظات الجنوبية	د. عبد الفتاح الفرجاني د. بهاء الدين خلف
54	التوافق الاستراتيجي وأثره في تحسين الأداء التنظيمي دراسة ميدانية على وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة	فداء محمد أبو موسى
84	تقييم دور حاضنات الأعمال في تحقيق التنمية المستدامة دراسة تحليلية: الجامعة الإسلامية والكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة	د. علاء خليل العكش د. إسماعيل قاسم
107	أثر التسويق الابتكاري للخريجين على إدارة وتنمية الموارد البشرية دراسة حالة: وزارة العمل الفلسطينية	د.م. محمود النجار د. مازن الشوبكي د. سليمان امد الطلاع
135	The Entrepreneurship Education and its Impact on the Encouragement of Business Intelligence of Students in Algeria	Hassyna DAKHANE
160	Competitive intelligence and e-marketing: towards a better comprehension of the link between the two concepts	Sabrina Elbachir
174	المرونة الاستراتيجية وإدارة الكفاءات وعلاقتها بالتميز المؤسسي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية	د. أديب السقا د. مرفت النجار
<b>المحور الاقتصادي</b>		
207	How business incubator ensures the digital entrepreneurship of startup? SYLABS DZ as case study	Karim Belkaci Toufik Drafli
220	دور الذكاء الاقتصادي في تطوير القدرة التنافسية للدول العربية	د. بلال المصري
257	أثر محددات الذكاء الاقتصادي على أداء وتنافسية المؤسسات الاقتصادية في الجزائر	د. حجاج شافية د. زناقي بشير
281	أهمية تقييم أداء الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الاقتصادية	وهيبة بوزيان
290	اقتصاد المعرفة كبنية تحتية للذكاء الاقتصادي	سارة بو حسان نوال نمور
311	دور الذكاء الاقتصادي في تحقيق تنافسية منظمات الأعمال الحديثة	د. محمد حسنية د. علي أبو جراد
324	دور الذكاء الاقتصادي في تعزيز تنافسية المؤسسات الناشئة	د. منال هاني
343	مدى استغلال تقنية الحوسبة السحابية لعينة من المؤسسات الاقتصادية- دراسة استطلاعية للمنطقة الصناعية لولاية الجلفة- الجزائر	لحول بن علي

المحور التكنولوجي		
حمادي نبيل حجيلة مليكاوي	دور ذكاء الأعمال في إدارة مخاطر تكنولوجيا الاعلام والاتصال المصرفية وتحسين السيولة المصرفية للفترة دراسة حالة القطاع المصرفي الجزائري 2010-2018	357
ديانا مؤنس د. وائل ثابت	أثر استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي على عملية اتخاذ القرارات التسويقية - دراسة تطبيقية على شركات مزودي خدمة الإنترنت العاملة في قطاع غزة	372
شيماء منصوري ياسمين عزيز	دور تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحسين الخدمات اللوجستية - نماذج عالمية	394
د. حسن أبو ناصر خولة عاشور	تقنيات الذكاء الاصطناعي وانعكاسها على تعزيز جودة الخدمات البلدية (دراسة حالة في بلدية بيت حانون)	438
مشنف أحمد	ذكاء مؤسسات الأعمال في بناء المدن	473
د. علاء العكش د. رأفت الهور د. مروان الدهدار	دور ذكاء الأعمال في تطوير استراتيجيات التسويق دراسة تطبيقية على جامعة الاسراء بغزة	496

## المحور الإداري

ذكاء الأعمال ودوره في تحقيق التطوير الإداري دراسة ميدانية لعينة من المدراء العاملين بالجامعة الإسلامية بغزة

## The Role of Business Intelligence in Achieving Administrative Development: A Field Study on the Gaza University Departments' Heads at the Islamic University in Gaza

د. فادي الدحدوح- باحث فلسطيني- الإيميل: [fadi.aldahdooh@gmail.com](mailto:fadi.aldahdooh@gmail.com)

د. معاذ عليوي- باحث فلسطيني- الإيميل: [muath.ilaiwi@gmail.com](mailto:muath.ilaiwi@gmail.com)

### ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على ذكاء الأعمال ودوره في تحقيق التطوير الإداري دراسة ميدانية لعينة من المدراء العاملين بالجامعة الإسلامية بغزة، ولتحقيق أهداف الدراسة أستخدم المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات. وتكون مجتمع الدراسة من مدراء وموظفي الجامعة الإسلامية خلال العام الدراسي الثاني 2023-2024م، وقد تم تطبيق أداة الاستبانة على عينة عشوائية مقدارها (120) موظف.

توصلت الدراسة إلى أن الدرجة الكلية لجميع محاور الدراسة المتعلقة بدور ذكاء الأعمال في تحقيق التطوير الإداري بالجامعة الإسلامية بغزة كانت جميعها بدرجة تقدير عالية جداً، كما كشفت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات دور ذكاء الأعمال في تحقيق التطوير الإداري بالجامعة الإسلامية تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. وفي ضوء ماتوصلت إليه نتائج الدراسة، أوصت بضرورة الإطلاع والاستفادة من تجارب الجامعات الرائدة في مجال ذكاء الأعمال والتعاون ونقل الخبرة الكافية للعاملين بالجامعة الإسلامية بغزة، وجعله جزءاً من ثقافة الجامعة التنظيمية الأساسية من خلال التوعية بمزاياه وفوائده وتطبيقاته.

الكلمات المفتاحية: ذكاء الأعمال، التطوير الإداري، المدراء العاملين، الجامعة الإسلامية.

### Abstract:

This study is an attempt to recognize the role of business intelligence in achieving administrative development as a field study on the departments' heads of the Islamic University in Gaza. In order to achieve the objectives of the study, the researcher has employed the descriptive analytical method. Hence, the community of the study comprises the departments' heads and employees of the Islamic University during the second semester of the year 2023-2024. A questionnaire has been designed and implemented on a random sample comprising (120) employees.

It has been concluded that the overall degree of all the domains of this study relating to the role of business intelligence in achieving administrative development at the Islamic University in Gaza that all the degrees are "very high". It is also revealed that there is an absence of statistical differences at the statistical level ( $\alpha=0.05$ ) among the averages of the role of business intelligence in achieving administrative development at the Islamic University due to variables of gender, educational qualification and years of experience. In light of the reached results, it is strongly recommended to acknowledge the experiences of pioneering universities in the field of business intelligence. Then, it is imperative to cooperate and transfer all this experience to the workers of the Islamic University in

Gaza making these changes as part of the organizational fabric of the university through raising the awareness of its employees of the qualities, benefits and the areas of implementation of these changes.

**Keywords:** University heads, administrative development, the Islamic University, the departments' heads of the university.

#### مقدمة الدراسة:

تتطلب المؤسسات التربوية في وقتنا المعاصر من القائمين عليها بذل جهود إضافية، من أجل توجيهها وإدارتها بطريقة عصرية حضارية ديمقراطية، متوازنة، ومدركة حجم التحديات التي تواجهها، ولا يكون ذلك إلا من خلال التخطيط الدقيق للأهداف التي تسعى المنظومة التربوية لتحقيقها، فالمشاركة الواعية، والتعلم المستمر، واللقاءات المتنوعة، والحوار البناء داخل وخارج هذه المؤسسات أمور ضرورية لتحقيق أهداف المؤسسات التربوية، ومن أجل ذلك ولمواكبة التطور، فانه يتعين إحداث بعض التغييرات في أجزاء الإدارة، وفي الأسلوب الذي تفكر فيه وذلك من خلال ذكاء الأعمال والتطوير الإداري الهادف.

لقد أدت التطورات الهائلة في تقنيات المعلومات إلى ظهور تحديات عديدة تتمثل بجملة من التطورات والتغيرات على مختلف العمل في بيئة تتسم بالتعقيد، والتطور التكنولوجي المتسارع والانفتاح، مما يفرض على الجامعات الاستجابة السريعة لهذه التحديات، ويفرض عليها التخلي عن الأساليب التقليدية في الإدارة، وتبني أساليب وسياسات أكثر قدرة على مواجهة المخاطر والتحديات والحاجات المتغيرة، وأكثر استثماراً للفرص، وهذا يتطلب جرأة ودقة في اتخاذ القرارات المبنية على أسس علمية ومنهجية رصينة ومستندة على أساس معرفي معلوماتي يعزز من دور صانعي القرار، ويتطلب ذلك توفير أنظمة دعم قرار وذكاء أعمال وأساليب حديثة للتعامل مع المعلومات والمعارف لإتاحتها بالكمية والنوعية المطلوبة.

وبما أن ذكاء الأعمال مفهوم حديث نسبياً إلا أن أهميته اتضحت في اقتصاد المعرفة من خلال سعي بعض المؤسسات لرفع قدرتها التنافسية، وإيجاد طرق أكثر ابتكاراً لإداء أنشطتها وتقديم اسهامات وخدمات جديدة يتطلب ذلك اتخاذ قرارات رشيدة استجابة للتغيرات التي يكون معظمها غير متوقع، من هذا المنطلق تأتي أهمية ذكاء الأعمال، فذكاء الأعمال يجعل المؤسسة استباقية بدلا من أن تكون تقليدية ويجعلها قادرة على تحقيق التوازن بين استراتيجيتها ورسالتها وأهدافها ومهامها ويساعدها على اتخاذ قرارات أفضل وخلق قيمة مضافة مع تعظيم قدراتها وإمكاناتها لمراحل تحقيق الأهداف التربوية داخل المؤسسات التربوية بشكل يتلاءم مع حاجات المجتمع ومتطلباته، ومن هنا تأتي الحاجة لدراسة ذكاء الأعمال ودوره في تحقيق التطوير الإداري لعينة من المدراء العاملين بالجامعة الإسلامية بغزة.

#### الدراسات السابقة:

سوف يتناول الباحثين العديد من الدراسات العلمية ذات الصلة بموضوع الدراسة وهي على النحو التالي:

دراسة رقم (1) البلوي، نادبة (2023) أثر القيادة الابتكارية على تحسين ذكاء الأعمال من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة تبوك.

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر القيادة الابتكارية التربوية في تحسين تطبيقات ذكاء الأعمال من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة تبوك، والذين يشغلون الوظائف والمسميات ( مدرس، رئيس القسم، مدير الدائرة، مشرف أكاديمي) والبالغ عددهم (150)، وتم إجراء مسح شامل، حيث بلغت حجم العينة (140) مفردة صالحة للتحليل. وتم تطوير استبانة لجمع البيانات الأولية، واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي (الوصفي التحليلي) لتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة من الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss).

وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين القيادات الابتكارية وتطبيقات ذكاء الأعمال في جامعة تبوك، حيث أن إدارة الجامعة تتيح الإمكانيات المناسبة لتطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس وتبني أفكارهم الجديدة، وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أبرزها ضرورة العمل على مناقشة أفكار جديدة في التعليم، وتمكينهم من الحصول على المعلومات والبيانات الحديثة عن العملية التدريسية.

### دراسة رقم (2) الجنيدي، كفاية (2022) ذكاء الأعمال ودوره في تنمية رأس المال البشري في الجامعات الحكومية الأردنية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ذكاء الأعمال ودوره في تنمية رأس المال البشري في الجامعات الحكومية الأردنية، حيث تم تطبيق هذه الدراسة على الجامعات الحكومية في محافظات الشمال الأردني، تكونت مجتمع الدراسة من مجموعة من العاملين (أعضاء هيئة التدريس، أعضاء هيئة إدارية) في الجامعات الحكومية الأردنية في محافظات الشمال (اليرموك، العلوم والتكنولوجيا، آل البيت) والبالغ عددهم (6616) موظف وموظفة، حيث تم اختيار عينة بسيطة بلغ عددها (363) واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، حيث أرسلت الاستبانة إلكترونياً وتم استرداد (171) إجابة، وتم استخدام أساليب إحصائية تكونت من الإنحدار الخطي المتعدد لقياس الفرضية الرئيسية والإنحدار الخطي البسيط لقياس الفرضيات الفرعية. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لذكاء الأعمال (جمع وتحليل البيانات، إتخاذ القرار، التقدم التكنولوجي) في تنمية رأس المال البشري في الجامعات الحكومية في محافظات الشمال الأردني. أوصت الدراسة بضرورة التأكد من أن نظام ذكاء الأعمال المستخدم في الجامعات الحكومية في محافظات الشمال تستخدم بيانات دقيقة خالية من الأخطاء، وتركيز الجامعات الحكومية في محافظات الشمال على دعم الموظفين وتنمية رأس المال البشري من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية للموظفين.

### دراسة رقم (3) الغامدي، محمد. عقيلي، عثمان (2022) دور نظم المعلومات في تعزيز ذكاء الأعمال في جامعة الملك عبد العزيز.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور نظم المعلومات في تعزيز ذكاء الأعمال في جامعة الملك عبدالعزيز. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي وجمع البيانات، واستهدف الباحثان في هذه الدراسة القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة الملك عبدالعزيز معتمداً على أداء الاستبانة وتوزيعها إلكترونياً، واستجاب لها (92) وقد صمم الباحثين استبانة الدراسة التي تكونت من ثلاثة محاور رئيسية تشتمل على (38) عبارة الإجابة لمقياس ليكرت الخماسي. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتي من أهمها: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة من القيادات المشاركين في الدراسة حول دور نظم المعلومات في تعزيز ذكاء الأعمال، والتحديات والحلول المقترحة لتطبيق ذكاء الأعمال في الجامعة ومواكبة التطورات التقنية الحديثة، وتنفيذ ذكاء الأعمال على تطبيقات الحوسبة الحاسوبية، وإقامة دورات تدريبية وورش عمل عن ذكاء الأعمال لجميع القيادات في الجامعة.

### دراسة رقم (4) الحارثي، فيصل (2022) واقع تطبيق ذكاء الأعمال بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق ذكاء الأعمال بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز، والوصول إلى أهم المقترحات لتطوير تطبيقات ذكاء الأعمال بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز، ولتحقيق أهداف البحث استخدم الباحث المنهج الوصفي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وكان مجتمع الدراسة مكون من (240) فرداً. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن مقترحات تطوير الأداء لدى قيادات جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز وفق نظام ذكاء الأعمال بدرجة عالية، بمتوسط حسابي (1.73) وانحراف معياري (1.06) وأوصت الدراسة بالآتي: دعم البنية التحتية التنظيمية للجامعة، إصدار التشريعات واللوائح المنظمة للعمل بما يتفق مع مقتضيات التكامل الإلكتروني.

**دراسة رقم (5) العمري، محمد (2020) دور ذكاء الأعمال في التطوير الإداري بجامعة الملك عبد العزيز.**

هدفت هذه الدراسة إلى استجلاء مفهوم ذكاء الأعمال والمقصود من التطوير الإداري، ومعرفة دور ذكاء الأعمال في التطوير الإداري بجامعة الملك عبد العزيز وبيان العلاقة بينهما، ومدى تطبيقه بالجامعة، وتقديم الحلول والمقترحات التي تساهم في ذلك.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وجمع البيانات بمراجعة الإنتاج الفكري الموجود في مجال الدراسة. وإعداد استبانة كأداة وتوزيعها إلكترونياً، واستجاب لها (46) من المعنيين بالدراسة ( القيادات الإدارية بجامعة الملك عبد العزيز).

وأهم مانتج عن هذه الدراسة وجود علاقة مترابطة بين ذكاء الأعمال والتطوير الإداري. كما جاءت تصورات عينة الدراسة ومدى تطبيق ذكاء الأعمال في التطوير الإداري على نحو متوسط، وكذلك وجود أهمية كبيرة للتدريب على ممارسة ذكاء الأعمال في التطوير الإداري. وقد توصلت الدراسة بضرورة السعي وراء مواكبة لتطورات تقنيات ذكاء الأعمال المستخدمة وتحديثها، كما توصي بإجراء المزيد من الدراسات التجريبية التي تُعكس تطبيقات ذكاء الأعمال في المنظمات المحلية، لمعرفة مستوى ومعوقات تطبيق ذكاء الأعمال.

**دراسة رقم (6) الحواجرة، كامل (2018) الدور الوسيط لقدرات ذكاء الأعمال بين الريادة التنظيمية والنجاح الإستراتيجي في الجامعات الحكومية الأردنية.**

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل مقياس أثر الريادة التنظيمية في تحقيق النجاح الإستراتيجي عن طريق قدرات ذكاء الأعمال في الجامعات الأردنية الحكومية. واستعان الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات.

وبعد عمليات التحليل توصلت الدراسة إلى وجود تأثير للريادة التنظيمية بأبعادها في النجاح الإستراتيجي، وكذلك في قدرات ذكاء الأعمال، بالإضافة إلى وجود تأثير ذكاء لقدرات ذكاء الأعمال في النجاح الاستراتيجي، وجود تأثير غير مباشر لقدرات ذكاء الأعمال في العلاقة بين الريادة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي. وعلى ضوء النتائج أوصت هذه الدراسة بتعزيز الثقافة الريادية وربطها بالأهداف والأداء والاستراتيجيات، كما أوصت بتحويل الهيكل التنظيمي من هيكل بيروقراطي إلى هيكل عضوي مسطح يعتمد على قدرات ذكاء الأعمال وتشجيع الأعمال الأبداعية.

**دراسة رقم (7) حسني، بلال (2016) أثر تطبيقات ذكاء الأعمال على جودة التدقيق الداخلي في الجامعات الأردنية: دراسة مقارنة بين الجامعات الرسمية والخاصة.**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيقات ذكاء الأعمال على جودة التدقيق الداخلي في الجامعات الأردنية، وبيان مدى التباين في التأثير بين الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث أداة الاستبانة لجمع المعلومات. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة وهي تعثر تطبيقات ذكاء الأعمال على جودة التدقيق الداخلي في الجامعات الأردنية بدرجة متوسطة، كما تبين عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في تأثير نظم دعم القرار على جودة التدقيق الداخلي بين الجامعات الرسمية والخاصة، وكذلك وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في تأثير إدارة المعرفة وتحليل المخاطر على جودة التدقيق الداخلي بين الجامعات الرسمية والخاصة، وكانت هذه الفروقات لصالح الجامعات الخاصة. وبناءً على النتائج أوصت الدراسة بتعزيز تطبيقات ذكاء الأعمال في دوائر التدقيق الداخلي في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة وذلك من خلال زيادة الوعي لدى إدارتها ومالكها، وكذلك الاهتمام بتطبيقات إدارة المعرفة وتحليل المخاطر الداخلي في الجامعات الرسمية.

دراسة رقم (8) غرايبة، أنس (2016) أثر إدارة المعرفة على تطوير العمل الإداري من خلال عمليات ذكاء الأعمال في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة بأبعادها (توليد المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) على تطوير العمل الإداري بأبعاده (التخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات) وذلك من خلال ذكاء الأعمال بأبعاده (مخزون البيانات، والتنقيب في البيانات، والمعالجة التحليلية المباشرة) وكذلك التعرف بين ذكاء الأعمال وإدارة المعرفة. وأتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تعد هذه الدراسات واحدة من أهم الدراسات الميدانية، ومن ثم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة كأداة لجمع البيانات.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وهو أثر لإدارة المعرفة وذكاء الأعمال على تطوير العمل الإداري تأثيراً ذو دلالة إحصائية، كما أن هناك دور لذكاء الأعمال في تعزيز أثر إدارة المعرفة على التطوير الإداري. فقد قدمت هذه الدراسة مجموعة من التوصيات من أهمها، وضع خطط استراتيجية تتبنى إدارة المعرفة، كما يجب الاهتمام بعمليات ذكاء الأعمال في الجامعات الأردنية لوجود تكامل بين كل من ذكاء الأعمال وإدارة المعرفة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

أوجه التشابه والإختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

من حيث المنهج: أتفقت أغلب الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية على استخدام المنهج الوصفي التحليلي كمنهج مناسب لإجراء الدراسة العلمية كدراسة العمري، (2020)، ودراسة الجنيدي، (2022)، ودراسة الغامدي، عقيلي (2022).

من حيث العينة: اتفقت عدد من الدراسات السابقة في الاستعانة بالمدراء العاملين كعينة لإجراء الدراسة كدراسة البلوي، (2023)، العمري، (2020). في حين اختلفت عدد من الدراسات السابقة، حيث بعض الدراسات استعانت بأعضاء هيئة التدريس كدراسة الجنيدي، (2022).

من حيث الأداة: اتفقت عدد من الدراسات السابقة والدراسة الحالية على استخدام الاستبانة كأداة مناسبة للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة كدراسة البلوي (2023)، دراسة الغامدي، عقيلي (2022)، دراسة الحارثي (2022)، دراسة العمري (2020)، دراسة الحواجرة (2018)، دراسة حسني (2016)، دراسة غرايبة (2016).

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

ساهمت الدراسات السابقة التي تطرقنا إليها كباحثين في صياغة مشكلة الدراسة، واستخدام المنهج المناسب للدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي، وكذلك في بناء الأطار النظري للدراسة الحالية، وتطوير أداة الدراسة، كما استفادت الدراسة الحالية في تحديد مجتمع وعينة الدراسة من خلال الاطلاع والمقارنة بين الدراسات السابقة.

ما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة

- تعتبر واحدة من الدراسات النادرة التي تناولت ذكاء الأعمال في الجامعة الإسلامية بغزة.
- أول دراسة يتم تطبيقها في الجامعة الإسلامية بغزة، والتي تناولت ذكاء الأعمال في التطوير الإداري.

- تغطي هذه الدراسة المجالين النظري والتطبيقي لتنفيذ ذكاء الأعمال من خلال مراجعة شاملة للدراسات السابقة، وإعداد الاستبانة وتحليلها من خلال استبانات المدراء العاملين بالجامعة الإسلامية بغزة لتطوير الإطار النظري.

### 1-1 مشكلة الدراسة:

ونظراً للتحديات التي تواجه التطوير الإداري في الجامعات وتزايد الاعتماد على الأنظمة المحوسبة وزيادة حدة المنافسة بينهما، فقد تطلب ذلك من الجامعة الإسلامية بغزة إنتاج أساليب حديثة في الإدارة بهدف مواكبة تلك التحديات وزيادة موقفها التنافسي كما هو المنشود منها، ومن هنا برزت الحاجة لدراسة دور ذكاء الأعمال في التطوير الإداري بالجامعة الإسلامية بغزة. ومن هذا المنطلق يمكن طرح السؤال الرئيسي التالي: ما دور ذكاء الأعمال في تحقيق التطوير الإداري بالجامعة الإسلامية بغزة من وجهة نظر المدراء العاملين؟

ويتفرع من السؤال الرئيس، الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ذكاء الأعمال وتحقيق التطوير الإداري بالجامعة الإسلامية بغزة من وجهة نظر المدراء العاملين؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر المدراء العاملين حول دور ذكاء الأعمال في تحقيق التطوير الإداري بالجامعة الإسلامية تعزى لمتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة)؟

### 1-2 فرضية الدراسة:

- أ- يوجد دور لذكاء الأعمال في تحقيق التطوير الإداري بالجامعة الإسلامية بغزة من وجهة نظر المدراء العاملين.
- ب- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول دور ذكاء الأعمال في تحقيق التطوير الإداري بالجامعة الإسلامية بغزة من وجهة نظر المدراء العاملين تعزى لمتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة).

### 1-3 أهمية الدراسة:

أهمية الدراسة: تنبع أهمية الدراسة في كونها تعالج مسألة أساسية في التطور والنهوض وتشتمل على:

أولاً: الأهمية النظرية: فهي استكمالاً للدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت ذكاء الأعمال ودوره في تحقيق التطوير الإداري دراسة ميدانية لعينة من المدراء العاملين بالجامعة الإسلامية بغزة، وهي بذلك تمثل رافداً مهماً للمكتبة العربية عامة، والمكتبة الفلسطينية خاصة.

ثانياً: الأهمية التطبيقية: تتمثل أهمية الدراسة الحالية كونها من الدراسات النادرة التي تناولت متغيري البحث وعلاقة التأثير والتأثر بينهما، خاصة في المراجع والبحوث العربية، ما يجعل هذا البحث يشكل قاعدة علمية ومعرفية للباحثين من الوطن العربي لاطلاع على ذكاء الأعمال ودوره في التطوير الإداري بهدف تحسين أداء المؤسسات العربية وتقليل الفجوة التكنولوجية بينها وبين مؤسسات الدول المتطورة، إضافة إلى أنه يفتح المجال للباحثين لإجراء دراسات معمقة ولا سيما في تعزيز القيم الإيجابية لمواجهة الظواهر السلبية ووضع الحلول المقترحة لها.

### 1-4 أهداف الدراسة:

- أ- الكشف عن دور ذكاء الأعمال في تحقيق التطوير الإداري بالجامعة الإسلامية بغزة من وجهة نظر المدراء العاملين.

ب- التعرف إلى الفروق ذات الدلالة الإحصائية من وجهة نظر المدراء العاملين حول دور ذكاء الأعمال في تحقيق التطوير الإداري بالجامعة الإسلامية بغزة تعزى لمتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة).

### 1-5 حدود الدراسة:

- أ- الحد الموضوعي: تناولت الدراسة الحالية معرفة دور ذكاء الأعمال في تحقيق التطوير الإداري بالجامعة الإسلامية بغزة.  
ب- الحد البشري: تم تطبيق هذه الدراسة على المدراء العاملين في الجامعة الإسلامية بغزة.  
ت- الحد المكاني: الجامعة الإسلامية، غزة.  
ث- الحد الزمني: طبقت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني 2024/2023

### 1-6 مصطلحات الدراسة:

اشتملت الدراسة الحالية على المصطلحات الآتية:

**ذكاء الأعمال:** القدرة على فهم الارتباط الموجود بين الأحداث الحالية من أجل توجيه الإجراءات المطلوبة نحو تحقيق الأهداف.

**التطوير الإداري:** النهوض بالوضع الراهن في العمل الإداري في المجالات المختلفة، وذلك من خلال توظيف الأليات الإدارية الحديثة والتي تهدف بصورة مباشرة إلى تنظيم العمل في الجوانب الإدارية بشكل شامل، من خلال تحديد مجموعة من الأهداف وحشد الجهود نحو تحديد المشكلات ونقاط الضعف والعمل على حلها، ومن هنا نجد تفسيراً واضحاً للعلاقة الوثيقة بين هذا النوع من التنمية ومصطلحات حل أزمات العجز الإداري والمالي والإصلاح الإداري. (العمرى، 2020، ص 87).

### 2. المنهجية والأدوات

- **منهج الدراسة:** اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهو منهج مرتبط بظاهرة معاصرة بقصد وصفها وتفسيرها فهو يقوم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً يوضح خصائصها، أو تعبيراً كمياً يعطي وصفاً رقمياً يوضح مقدار الظاهرة، أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى.

- **مجتمع وعينة الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من مدراء وموظفي الجامعة الإسلامية، حيث تم أخذ عينة عشوائية بحجم (120) موظف، والجداول التالية توضح خصائص أفراد عينة الدراسة.

جدول (1) : يوضح الجنس لأفراد العينة

الجنس	التكرار	النسبة%
ذكر	90	75.0
أنثى	30	25.0
المجموع	120	100.0

يتضح من الجدول السابق أن 75% من أفراد الدراسة من الذكور، بينما 25% من الإناث.

جدول (2): يوضح المؤهل العلمي لأفراد العينة

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة%
ماجستير	80	66.7

33.3	40	دكتوراه
100	120	المجموع

يتضح من الجدول السابق أن 66.7% من أفراد الدراسة من حملة درجة الماجستير، بينما 33.3% من حملة درجة الدكتوراه.

### جدول (3): يوضح سنوات الخبرة لأفراد العينة

النسبة %	التكرار	سنوات الخبرة
25	30	أقل من 7 سنوات
41.7	50	من 7 إلى 15 سنة
33.3	40	أكثر من 15 سنة
100.0	120	المجموع

يتضح من الجدول السابق أن 41.7% من أفراد العينة في أصحاب الخبرة التي تتراوح من 7 إلى 15 سنة، بينما 33.3% أكثر من 15 سنة، بينما 25% أقل من 7 سنوات.

#### - أداة الدراسة:

تعتبر أداة الدراسة وسيلة لجمع البيانات للإجابة عن تساؤلات وفرضيات الدراسة، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات لمناسبتها لطبيعة الدراسة الحالية، حيث تكون هذا الاستبيان من قسمين رئيسيين تمثل القسم الأول من هذا الاستبيان بالبيانات الأولية للمبحوث والتي تمثلت في (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، في حين تمثل القسم الثاني بمحور الدراسة والذي يعبر عن متغير الدراسة، حيث تكون المحور من (19) فقرة تعبر عنه.

#### - تصحيح أداة الدراسة (الاستبانة):

لقد تم تصميم الاستبانة المكونة من جزأين: الجزء الأول متعلق بالبيانات الشخصية، والجزء الثاني متكون من 19 محوراً، وتم تحكيم الاستبانة من قبل (7) محكمين من أساتذة الجامعات بغزة.

وتم تصميمها وفقاً لمقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي، حيث تُعطى فيه الإجابات أوزان رقمية تمثل درجة الإجابة على الفقرة، كما هو موضح بالجدول رقم (4).

#### جدول (4) تصحيح أداة الدراسة وفق مقياس ليكرت الخماسي

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	درجة الموافقة
1	2	3	4	5	الدرجة

#### - صدق وثبات الاستبانة

#### - ثبات الاستبانة Reliability:

قامت الدراسة بتطبيق الاستبانة التي تهدف إلى دراسة دور ذكاء الأعمال في تحقيق التطوير الإداري بالجامعة الإسلامية بغزة، وبعد تطبيق الاستبانة قامت الدراسة بحساب الثبات للاستبانة بطريقتين وهما كالتالي:

### (1) الثبات بطريقة ألفا - كرونباخ:

قامت الدراسة بتطبيق الاستبانة على عينة قوامها (120) من الطلبة، وبعد تطبيق الاستبانة قامت الدراسة بحساب معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات في البيانات فكانت كما يلي:

### جدول (5): يوضح معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ

قيمة ألفا - كرونباخ	الاستبانة:
0.881	دور ذكاء الأعمال في تحقيق التطوير الإداري بالجامعة الإسلامية بغزة

حيث يتضح لنا من الجدول السابق أن الاستبانة تتمتع بمعامل ثبات عالي.

### (2) الثبات بطريقة التجزئة النصفية Split\_Half Methods:

تم حساب معامل الثبات باستخدام طريقة التجزئة النصفية، ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

### جدول (6): يوضح معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية

معامل الثبات بمعادلة سيرمان براون المعدلة	معامل ارتباط بيرسون (ر)	الاستبانة:
0.949	0.904	دور ذكاء الأعمال في تحقيق التطوير الإداري بالجامعة الإسلامية بغزة

$$\text{معادلة سيرمان براون المعدلة} = (1 + r) / 2$$

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات باستخدام طريقة التجزئة النصفية تتمتع بمعامل ثبات عالي.

### - صدق الاستبانة :

للتحقق من ذلك قامت الدراسة بحساب الصدق بطريقة صدق الاتساق الداخلي وكانت النتائج كما يأتي:

### صدق الاتساق الداخلي Internal consistency:

تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للاستبانة وذلك بهدف التحقق من مدى صدق الاستبانة، وقد تبين أن فقرات الاستبانة تتمتع بمعاملات ارتباط قوية ودالة إحصائية، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.418 - 0.798)، وهذا يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بمعامل صدق عالي.

### 3- اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة:

قامت الدراسة بحساب التكرارات والمتوسطات والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، وفق التالي:

### جدول (7)

يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لإجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة

عدد العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %
19	3.9640	.52611	79.28%

ولتوضيح النتائج بشكل مفصل قامت الدراسة بحساب التكرارات والمتوسطات والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، والجدول التالي يوضح ذلك:

### جدول (8)

يوضح وجهة نظر أفراد العينة نحو دور ذكاء الأعمال في تحقيق التطوير الإداري بالجامعة الإسلامية بغزة

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1.	يساهم ذكاء الأعمال في جمع البيانات وتحليلها وتوليد التقارير المساهمة في تطوير العمل الإداري.	4.43	.626	88.67%	1
2.	تستخدم الجامعة ذكاء الأعمال من خلال نظام مؤشر للحصول على احصائيات وبيانات تفيد في تطوير العمل الإداري.	4.40	.770	88.00%	2
3.	يدعم ذكاء الأعمال قدرة الجامعة على التنافس.	4.30	.596	86.00%	3
4.	يساعد ذكاء الأعمال في التحكم بالقرار والسيطرة على الأداء.	4.20	.961	84.00%	4
5.	يساعد ذكاء الأعمال في توضيح إجراءات الأعمال.	4.20	.925	84.00%	4
6.	يساعد ذكاء الأعمال في تشخيص المخاطر في مجال العمل.	4.13	.900	82.67%	6
7.	تبني الجامعة ذكاء الأعمال في إنجاز الأنشطة والعمليات.	4.10	.845	82.00%	7
8.	يساهم ذكاء الأعمال في التخطيط الدقيق والرؤية الجيدة.	4.07	1.100	81.38%	8
9.	تستخدم الجامعة ذكاء الأعمال من خلال نظام مؤشر لدعم عمليات اتخاذ القرارات.	4.00	1.114	80.00%	9

9	80.00%	.983	4.00	يساعد ذكاء الأعمال في إيجاد الحلول لمشكلات العمل.	.10
11	80.00%	.947	4.00	يساعد ذكاء الأعمال في تحديد الواجبات والمسؤوليات.	.11
12	78.57%	.813	3.93	يساهم ذكاء الأعمال في تحديد أساليب التنظيم الإداري.	.12
13	78.00%	1.125	3.90	يعزز ذكاء الأعمال المشاركة والثقة بين المدراء والموظفين.	.13
14	77.24%	1.026	3.86	يعزز ذكاء الأعمال بتقديم الأفكار الجديدة في مجال العمل.	.14
15	74.00%	1.119	3.70	تواكب الجامعة تطورات تقنيات ذكاء الأعمال وتحديثها.	.15
16	71.72%	1.086	3.59	تستخدم الجامعة ذكاء الأعمال من خلال نظام مؤشر لمراقبة وقياس الأداء للأعمال الإدارية.	.16
17	71.03%	1.242	3.55	يعمل ذكاء الأعمال على تنظيم أساليب عمل حديثة.	.17
18	70.00%	1.306	3.50	يساعد ذكاء الأعمال في صنع ودعم القرارات.	.18
19	67.33%	1.189	3.37	تخصص الجامعة ميزانية لتطبيق ذكاء الأعمال لتطوير العمل.	.19

يتضح من الجدول السابق أن مستوى موافقة أفراد العينة على جميع فقرات الاستبانة حصل على وزن نسبي قدره (79.28%) وهي نسبة عالية.

ويتضح من الجدول السابق أن الفقرة " يساهم ذكاء الأعمال في جمع البيانات وتحليلها وتوليد التقارير المساهمة في تطوير العمل الإداري" حصلت على المرتبة الأولى بين الفقرات وحصولها على وزن نسبي (88.67%)، حيث يتضح من ذلك اهتمام الجامعة في استخدام ذكاء الأعمال لتطوير العمل الإداري لديها في كافة الأقسام، حيث جمع البيانات وتحليلها وتوليد التقارير للمساهمة بشكل أفضل في تطوير العمل الإداري.

وقد حصلت الفقرة "تخصص الجامعة ميزانية لتطبيق ذكاء الأعمال لتطوير العمل" على المرتبة الأخيرة وقد حصلت على وزن نسبي (67.33%)، ويرجع ذلك للعديد من العوامل التي تؤثر على تحقيق هذا البند بدرجة عالية، ولعل أبرزها الأزمة المالية التي تعاني منها الجامعات الفلسطينية وعدم وجود مصادر تمويل داعمة كافية لتطوير أساليب العمل وتحسين ظروف الجامعات في نواحي متعددة.

ومن هنا يتضح مدى حرص الجامعة الإسلامية بغزة على تطوير وتجويد العمل الإداري لديها عبر تعزيز نظام عملها بما يتماشى مع التطورات الحاصلة والتسارع العلمي والتقني، وذكاء الأعمال أصبح مطلب وضرورة تعمل الجامعة من خلاله وتحرص على إنجاز الأنشطة والعمليات وتحقيق ميزة تنافسية داعمة لها تحقق ريادة وتبني تطوير العمل الإداري.

**الفرضية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات افراد عينة الدراسة نحو دور ذكاء الأعمال في تحقيق التطوير الإداري بالجامعة الإسلامية بغزة ترجع لمتغير الجنس (ذكر- أنثى) ، وباستخدام اختبار (Independent Samples T-test) تم اختبار الفرضية العدمية ( $H_0$ ) التي تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس، مقابل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) التي تفترض وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول (9) أدناه يوضح نتيجة الاختبار.

### جدول (9):

#### نتائج اختبار الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة حسب الجنس

Sig	T-test	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الجنس
0.309	1.037	79.88%	0.49069	3.9942	ذكر
		74.92%	0.63968	3.7461	أنثى

حيث يلاحظ من الجدول السابق أن الوزن النسبي لإجابات أفراد عينة الدراسة ذكر 79.88%، بينما بلغ الوزن النسبي لإجابات أفراد الدراسة أنثى 74.92% كما بلغت قيمة دلالة الاختبار المحسوبة ( $Sig = 0.309$ ) للتحقق من وجود فرق جوهري في الاجابات كانت أكبر من مستوى 0.05 ويعني ذلك قبول الفرضية العدمية والتي تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس.

ويعزو الباحثان ذلك أن متغير الجنس عامل غير مؤثر في دور ذكاء الأعمال في تحقيق التطوير الإداري بالجامعة الإسلامية بغزة، حيث أن فئة الدراسة تعمل ضمن بيئة عمل واحدة بغض النظر عن جنسهم، وبذات المنهجية في الجهد والدور المناط بهم في أقسامهم دون تمييز وفروقات بين الذكور والإناث.

**الفرضية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو دور ذكاء الأعمال في تحقيق التطوير الإداري بالجامعة الإسلامية بغزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي (الشريعة الإسلامية-الشريعة والقانون)، وباستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) تم اختبار الفرضية العدمية ( $H_0$ ) مقابل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) التي تفترض وجود فروقات ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، والجدول (10) أدناه يوضح ذلك.

### جدول (10)

#### نتائج اختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

Sig	F-test	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	المؤهل العلمي
0.871	0.139	78.9%	0.39951	3.9452	ماجستير
		83.16%	0.14886	4.1579	دكتوراه

يتضح من خلال الجدول السابق أن قيمة دلالة الاختبار المحسوبة ( $Sig = 0.871$ ) للتحقق من وجود فرق جوهري في الاجابات، كانت أكبر من مستوى دلالة 0.05 ويعني ذلك قبول الفرضية العدمية التي تفترض عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 احصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ويعزو الباحثان ذلك أن متغير المؤهل العلمي عامل متقارب بين فئة الدراسة؛ حيث أن فئة الدراسة من أصحاب المؤهلات العليا الدراسات العليا فئة ماجستير ودكتوراه، ويعملون ضمن حلقة تعاون متكاملة في هذا الجانب.

**الفرضية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو دور ذكاء الأعمال في تحقيق التطوير الإداري بالجامعة الإسلامية بغزة ترجع لمتغير سنوات الخبرة.

باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) تم اختبار الفرضية العدمية ( $H_0$ ) مقابل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) التي تفترض وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو متغير سنوات الخبرة، والجدول (11) أدناه يوضح نتيجة الاختبار.

### جدول (11):

#### نتائج اختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

Sig	F-test	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	سنوات الخبرة
0.779	0.252	77.74%	.48122	3.8871	أقل من ٧ سنوات
		80.77%	.53377	4.0385	من ٧ إلى ١٥ سنة
		80.85%	.50052	4.0424	أكثر من ١٥ سنة

حيث يتضح من الجدول السابق أن قيمة دلالة الاختبار المحسوبة ( $Sig = 0.779$ ) للتحقق من وجود فرق جوهري في الاجابات، كانت أكبر من مستوى دلالة 0.05 ويعني ذلك قبول الفرضية العدمية التي تفترض عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ويعزو الباحثان ذلك أن متغير سنوات الخبرة عاملا غير مؤثر في دور ذكاء الأعمال بالجامعة في تحقيق التطوير الإداري، حيث أن أغلب فئة الدراسة جميعها تعمل في نفس بيئة العمل وضمن نفس منظومة العمل بالجامعة ويتم تطبيق أساليب العمل ذاته على الجميع بغض النظر عن سنوات خبرتهم.

#### 4. نتائج وتوصيات الدراسة:

##### 4.1 نتائج الدراسة

أ- أظهرت النتائج أن دور ذكاء الأعمال في تحقيق التطوير الإداري بالجامعة الإسلامية بغزة بلغ على وزن نسبي قدره (79.28%) وهي نسبة عالية.

ب- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو دور ذكاء الأعمال في تحقيق التطوير الإداري بالجامعة الإسلامية تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات خبرتهم.

#### 4.2. توصيات الدراسة

- أ- يتوجب على الإدارة في الجامعة الإسلامية بغزة تبني ممارسة وتطبيق ذكاء الأعمال وفق خطة متكاملة تحقق نخصة في مجال العمل وتطوره.
- ب- الحرص على تخصيص ميزانية لدعم أنظمة ذكاء العمل وأدواته وتحديثه في أنظمة عمل الجامعة بما يحقق الأهداف والتطلعات.
- ت- ضرورة الاهتمام بذكاء الأعمال وجعله جزءاً من ثقافة الجامعة التنظيمية الأساسية من خلال التوعية بمزاياه وفوائده وتطبيقاته.
- ث- أهمية الإطلاع والإستفادة من تجارب الجامعات الرائدة في مجال ذكاء الأعمال والتعاون ونقل الخبرة الكافية للعاملين بالجامعة.

#### بحوث مقترحة:

- ذكاء الأعمال ودوره في تنمية رأس المال البشري دراسة ميدانية لعينة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية.
- دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين المرونة الاستراتيجية: دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة.

#### قائمة المصادر والمراجع:

#### المصادر العربية:

- بلقاضي، خديجة. (2021). " دور ذكاء الأعمال في اتخاذ القرارات الاستراتيجية. دراسة حالة عينة من البنوك التجارية بولاية أم البواقي. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم البواقي. الجزائر.
- البلوي، نادية (2023) "أثر القيادة الابتكارية على تحسين ذكاء الأعمال من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة تبوك". المجلة الدولية للعلوم الانسانية والاجتماعية. مج41. ع.41. ص40-60. الرابط الإلكتروني: <https://www.ijohss.com/index.php/IJoHSS/article/view/507/504>
- الجنيدي، كفاية. (2022) "ذكاء الأعمال ودوره في تنمية رأس المال البشري في الجامعات الحكومية الأردنية". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. جامعة اليرموك. الأردن.
- الجيطلي، الجوهرى. (2018). "التطوير الإداري بين معايير الواقع وطموح المستقبل". نشر بتاريخ 31.3.2018. متاح على الرابط الإلكتروني: <https://maaal.co\m/2018/03/105493-2>
- الحارثي، فيصل (2022) واقع تطبيق ذكاء الأعمال بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز. مجلة القراءة والمعرفة. ع248. ص103-125. الرابط الإلكتروني: <https://search.mandumah.com/Record/1306642/Description#tabnav>
- حسني، بلال (2016) "أثر تطبيقات ذكاء الأعمال على جودة التدقيق الداخلي في الجامعات الأردنية: دراسة مقارنة بين الجامعات الرسمية والخاصة". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات العليا. الجامعة الهاشمية. الأردن.

- الحواجرة، كامل (2018) الدور الوسيط لقدرات ذكاء الأعمال بين الريادة التنظيمية والنجاح الإستراتيجي في الجامعات الحكومية الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. مج17. ع3. الرابط الإلكتروني: <https://search.mandumah.com/Record/919436>
- صويص، محمد. عابدين، إبراهيم. (2019). "دور نظم ذكاء الأعمال في بناء البراعة التنظيمية: بالتطبيق على البنوك العاملة في فلسطين". مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية. مج27. ع1. ص176-201.
- العمري، محمد. (2020). "دور ذكاء الأعمال في التطوير الإداري بجامعة الملك عبد العزيز". مجلة جامعة الملك عبد العزيز. مج28. ع13. ص87.
- العمري، محمد. عقيلي، عثمان. (2020) "دور ذكاء الأعمال في التطوير الإداري بجامعة الملك عبد العزيز". مجلة جامعة الملك عبد العزيز. مج28. ع13. ص77-110. الرابط الإلكتروني: <https://search.mandumah.com/Record/1058380>
- عوض، عيسى. (2008). "واقع التطوير الإداري في البلديات الفلسطينية المستحدثة جنوب الضفة الغربية: من وجهة نظر إدارتها العليا". عمادة الدراسات العليا. جامعة القدس أبوديس. فلسطين.
- الغامدي، محمد. عقيلي، عثمان (2022) "دور نظم المعلومات في تعزيز ذكاء الأعمال في جامعة الملك عبد العزيز". مجلة جامعة الملك عبد العزيز. مج30. ع3. ص179-273. الرابط الإلكتروني: <https://search.mandumah.com/Record/1309947>
- غرايبة، أنس (2016) "أثر إدارة المعرفة على تطوير العمل الإداري من خلال عمليات ذكاء الأعمال في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الأعمال. جامعة عمان العربية. الأردن.  
المصادر باللغة الإنجليزية
- Aly, Mohammad et al. (2021). "The Impact of Business Intelligence on Organization Agility The Mediating Role of Absorptive Capacity : An Empirical Study on Joint Venture Banks in Alexandria". *Journal of Trade and Finance*. Vol.41. Issue.4. P49-136.
- Benabdeslam Chafiaa. etal. (2020). "The Impact Of Business Intelligence On Improving The Performance Of Algerian Institutions A Field Study". *Journal of Economics and Human Development*. Volume No.11. Issue.2 Pp. 152-164
- Yabouche, A. Boukhatem, M. (2020). "Business Intelligence: A Manageria Too to Improve Business Performance: Case Study Henke Algeria". *Journal of Strategy and Development*, Vol. 10, p. 28-45



## دراسة بعنوان

أثر نكاء الأعمال في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على شركة توزيع الكهرباء الفلسطينية في المحافظات الجنوبية  
The impact of business intelligence on achieving institutional excellence by applying it to the Palestinian Electricity Distribution Company in the southern governorates

اعداد الباحثان:

<p>د. بهاء الدين عبد ربه خلف أستاذ مساعد/ الجامعة الإسلامية بمنيسوتا الأمريكية <a href="mailto:bahaaeldeenk71@gmail.com">bahaaeldeenk71@gmail.com</a></p>	<p>د. عبد الفتاح محمد الفرجاني محاضر أكاديمي غير متفرغ في الجامعات الفلسطينية <a href="mailto:Abedelfetah2@gmail.com">Abedelfetah2@gmail.com</a></p>
---	--

بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي الافتراضي الثاني الموسوم بـ  
(ذكاء الأعمال والتوجهات الريادية الحديثة " الفرص والتحديات ")  
المنعقد في 17 - 18 / 6 / 2023م

2023/هـ1444م

**ملخص البحث:**

هدف البحث إلى الكشف على أثر ذكاء الأعمال في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على شركة توزيع الكهرباء الفلسطينية في المحافظات الجنوبية ، استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي؛ لملائمته هذه الدراسة ولتحقيق أهدافها، وقد اعتمدت الاستبانة كأداة لجميع البيانات من مجتمع الدراسة الذي يتكون من المدراء ورؤساء الأقسام العاملين في شركة توزيع الكهرباء .  
وكان من أهم نتائج البحث: وجود علاقة بين ذكاء الأعمال والتميز المؤسسي ، ووجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لذكاء الأعمال بجميع أبعاده (تجميع البيانات وتحليلها، المعالجة التحليلية للبيانات، التنقيب في البيانات، اتخاذ القرارات) في تحقيق التميز المؤسسي في شركة توزيع الكهرباء في المحافظات الجنوبية.  
أهم توصيات البحث: التوسع في استخدام ابعاد ذكاء الأعمال وتطويره بما يتلاءم مع البيئة المحلية والتنظيمية، وتعزيز دور القيادة الداعمة لذكاء الأعمال، وتعيين قيادات داعمة وذات خبرة ومعرفة في هذا المجال؛ لما له من أثر في خلق مناخ مناسب للتميز المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: ذكاء الأعمال - التميز المؤسسي

**Abstract:**

**The aim of the research:** to reveal the impact of business intelligence in achieving institutional excellence by applying the Palestinian Electricity Distribution Company in the southern governorates. The researchers used the descriptive analytical approach; To suit this study and to achieve its goals, the questionnaire has been adopted as a tool for all data from the study community that consists of managers and heads of departments working in the electricity distribution company.

Among the most important results of the study: the existence of a moral and statistically significant impact for digital transformation in all its dimensions (plans and strategies, human resources, laws and legislations, and infrastructure) in achieving institutional excellence in the Electricity Distribution Company in the southern governorates, and the absence of clear plans and policies in the Electricity Distribution Company in the Southern governorates for digital transformation in all company facilities

The most important recommendations of research: expanding the use of the dimensions of business intelligence and its development in a manner that is compatible with the local and organizational environment, enhancing the role of leadership in support of business intelligence, and appointing supportive and experienced leaders and knowledge in this field; Because it has an effect on creating an appropriate climate for institutional excellence.

**Key words:** Business Intelligence , Institutional Excellence

## مقدمة

يعتبر القرن الحادي والعشرين عصر التحولات الكبرى؛ حيث تشهد بيئة الأعمال الدولية تطورات جذرية والمتمثلة في التطور الكبير في المعلومات والاتصالات، وشدة المنافسة والعولمة، فأصبح تميز الأداء المؤسسي الأكثر حسماً في تحقيق أهداف المنظمات؛ فلم يعد كافياً تقديم الخدمة للمواطنين بجودة عالية، بل يجب بذل جهود كبيرة للارتقاء بالأداء المؤسسي للوصول الى درجة التميز المؤسسي الذي تطمح اليه المنظمات ويتطلع إليها المواطن.

تواجه الشركات العالمية والعربية والمحلية الحديثة تحديات عديدة مثل أتمتة العمليات وزيادة توقعات العملاء وتطوير الخدمات، مما يفرض عليها استغلال الكم الهائل من البيانات التي تسجلها ضمن قواعد بياناتها، من هذا المنطلق يأتي مصطلح ذكاء الأعمال (Business Intelligence)؛ باعتباره أحد تقنيات الأعمال التي تزود متخذي القرار بالأدوات، التي تسمح لهم باتخاذ القرارات الفعالة؛ كحل نحو تحسين العمل وتحقيق التميز المؤسسي.

وتعتبر مؤسسات وشركات القطاع العام والخاص وعلى رأسها شركة توزيع الكهرباء الفلسطينية، باعتبارها من أهم وأكبر الشركات الفلسطينية، التي يمكنها الاستفادة والتوظيف الفعال والناجح للتقنيات التكنولوجية، من أنظمة، وأدوات ذكاء الأعمال، في جمع بيانات العملاء، والخدمات، والأنشطة التشغيلية، والموردين والشركاء في تحليلها وإدارتها؛ سعياً وراء تحسين الأداء، وزيادة مستوى الربحية، إضافة الى إيجاد الميزة التنافسية؛ من أجل تحقيق التميز المؤسسي.

إن شركة توزيع الكهرباء الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، هي من أكثر الشركات التي عانت من الحصار الإسرائيلي الخانق في ادخال المواد اللوجستية الخاصة بالتشغيل والصيانة وايضاً عانت من أضرار جسيمة لحقت ببنيتها وشبكتها؛ نتيجة للحروب المتتالية التي تعرضت لها المحافظات الجنوبية؛ مما تسبب في تعطيل الشبكة الكهربائية وعدم قدرة شركة توزيع الكهرباء على الوفاء بالتزاماتها نحو تقديم الكهرباء للمواطنين على مدار الساعة؛ ولهذا الغرض جاءت دراستنا لتسليط الضوء على موضوع ذكاء الأعمال، وقياس أثره على التميز المؤسسي في شركة توزيع الكهرباء الفلسطينية في المحافظات الجنوبية.

## أولاً: مشكلة الدراسة:

اصبح ذكاء الأعمال سمة العصر، وضرورة ملحة وخاصة في ظل التحديات التي تواجهها جميع القطاعات الفلسطينية بشكل عام وشركة توزيع الكهرباء في المحافظات الجنوبية بشكل خاص نظراً للحصار الاقتصادي من قبل الاحتلال، حيث يعد ذكاء الأعمال طوق نجاة لمواجهة هذه التحديات التي تسعى الى مواجهتها شركة توزيع الكهرباء؛ لتبقى قادرة على إدارة مواردها بكفاءة وفاعلية؛ لتحقيق التميز المؤسسي، وارضاء المشتركين.

ولهذا تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: "ما اثر ذكاء الأعمال في تحقيق التميز المؤسسي في شركة توزيع الكهرباء في المحافظات الجنوبية- فلسطين؟".

وينبثق عن هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي:

1. ما هو مستوى تطبيق ذكاء الأعمال في شركة توزيع الكهرباء الفلسطينية في المحافظات الجنوبية؟.
2. ما مستوى التميز المؤسسي في شركة توزيع الكهرباء الفلسطينية في المحافظات الجنوبية؟.
3. هل توجد علاقة بين ذكاء الأعمال بأبعاده ( تجميع البيانات وتحليلها، المعالجة التحليلية للبيانات، التنقيب في البيانات، اتخاذ القرارات) وتحقيق التميز المؤسسي في شركة توزيع الكهرباء الفلسطينية في المحافظات الجنوبية؟.
4. ما أثر ذكاء الأعمال بأبعاده ( تجميع البيانات وتحليلها، المعالجة التحليلية للبيانات، التنقيب في البيانات، اتخاذ القرارات) في تحقيق التميز المؤسسي في شركة توزيع الكهرباء الفلسطينية في المحافظات الجنوبية؟.

## ثانياً: أهداف الدراسة

سوف تهدف هذه الدراسة الى تحقيق مجموعة من الأهداف وهي:

1. التعرف على مستوى ذكاء الأعمال في شركة توزيع الكهرباء الفلسطينية في المحافظات الجنوبية.
2. التعرف على مستوى التميز المؤسسي في شركة توزيع الكهرباء الفلسطينية في المحافظات الجنوبية.
3. استكشاف علاقة ذكاء الأعمال بأبعاده ( تجميع البيانات وتحليلها، المعالجة التحليلية للبيانات، التنقيب في البيانات، اتخاذ القرارات) وتحقيق التميز المؤسسي في شركة توزيع الكهرباء الفلسطينية في المحافظات الجنوبية
4. أثر ذكاء الأعمال بأبعاده ( تجميع البيانات وتحليلها، المعالجة التحليلية للبيانات، التنقيب في البيانات، اتخاذ القرارات) في تحقيق التميز المؤسسي في شركة توزيع الكهرباء الفلسطينية في المحافظات الجنوبية.

## ثالثاً: أهمية الدراسة

### 1. الأهمية العلمية :

- ❖ تعد هذه الدراسة من أول الدراسات الميدانية - على حد علم الباحثان - التي تسعى إلى الكشف عن أثر ذكاء الأعمال في تحقيق التميز المؤسسي في شركة توزيع الكهرباء الفلسطينية في المحافظات الجنوبية .
- ❖ تساعد هذه الدراسة في إثراء المعلومات حول أثر ذكاء الأعمال في تحقيق التميز المؤسسي ، وتعتبر إضافة نوعية إلى المكتبة العلمية العربية .

### 2. الأهمية العملية :

- ❖ تسهم نتائج هذه الدراسة في تقديم توصيات ومقترحات تساعد مدراء شركة توزيع الكهرباء على معالجة نقاط الضعف والقصور في الأداء المؤسسي والتعامل معها لتحقيق التميز المؤسسي، وتبني ذكاء الأعمال للارتقاء بمستوى العمل الإداري للعاملين في الشركة مما يساعد شركة توزيع الكهرباء على تحقيق التميز المؤسسي .
- ❖ تعزز هذه الدراسة من كفاءة الأداء المؤسسي المتوقعة مع ذكاء الأعمال؛ من خلال الدور المتمامي الذي يلعبه ذكاء الأعمال كأحد أهم العوامل المؤدية الى استمرارية الميزة التنافسية في شركة توزيع الكهرباء الفلسطينية.
- ❖ محاولة تقييم إلى أي مدى تعتمد شركة توزيع الكهرباء الفلسطينية في المحافظات الجنوبية على ذكاء الأعمال في تحقيق التميز المؤسسي.

## رابعاً: فرضيات الدراسة

ستتولى هذه الدراسة الاجابة عن تساؤلها الرئيس بواسطة الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ذكاء الأعمال بأبعاده (تجميع البيانات وتحليلها، المعالجة التحليلية للبيانات، التنقيب في البيانات، اتخاذ القرارات) وتحقيق التميز المؤسسي في شركة توزيع الكهرباء الفلسطينية في المحافظات الجنوبية.
- الفرضية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لذكاء الأعمال بأبعاده (تجميع البيانات وتحليلها، المعالجة التحليلية للبيانات، التنقيب في البيانات، اتخاذ القرارات) في تحقيق التميز المؤسسي في شركة توزيع الكهرباء الفلسطينية في المحافظات الجنوبية.

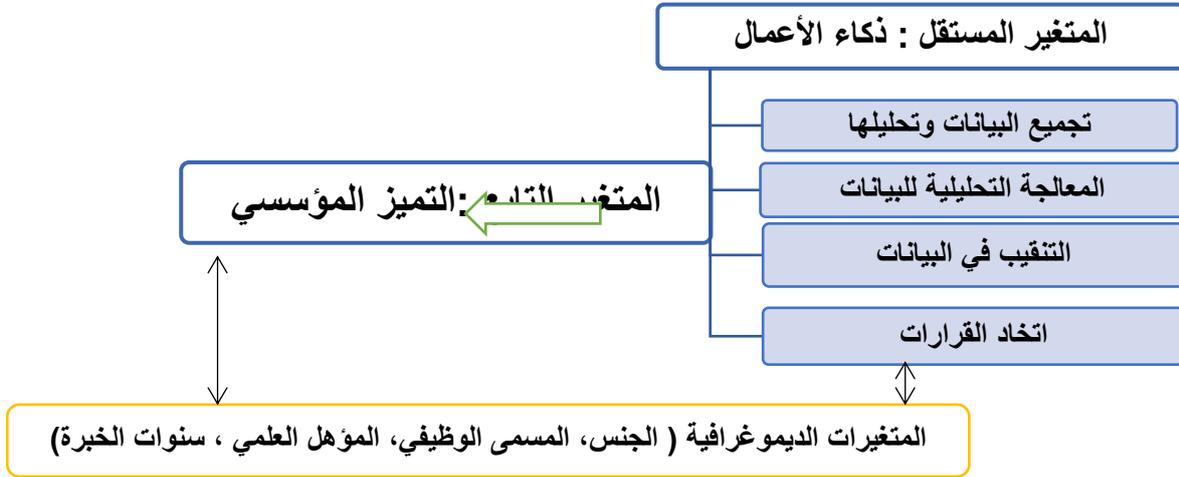
## خامساً: متغيرات الدراسة

### 1. المتغير المستقل: ذكاء الأعمال

انتقلت هذه الدراسة مع دراسة (بلقاضي، 2021)، ودراسة (شريده، 2019)، ودراسة (muntean,2019) على الابعاد: " تجميع البيانات وتحليلها ، المعالجة التحليلية للبيانات، التنقيب في البيانات، اتخاذ القرارات " .

### 2. المتغير التابع : التميز المؤسسي

بالاعتماد على الدراسات السابقة في مجال ذكاء الأعمال والتميز المؤسسي تم تصميم نموذجاً خاصاً لدراسة أثر ذكاء الأعمال في التميز المؤسسي والشكل رقم (1) يوضح العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع :



الشكل (1) نموذج الدراسة : العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على الدراسات السابقة.

#### سادساً: منهجية الدراسة

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ وفقاً لطبيعة الدراسة، ومشكلتها، وتساؤلاتها، اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، والذي يتناول "دراسة أحداث وظواهر وممارسات قائمة موجودة للدراسة والقياس كما هي؛ دون تدخل الباحث في مجرياتها؛ للوصول إلى فهم أفضل وأدق أو وضع السياسات والإجراءات المستقبلية الخاصة بها". (المحمودي، 2019م، ص46).

استخدم الباحثان الاستبانة كأداة للدراسة وتم تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for the Social Science (SPSS).

#### سابعاً: مصطلحات الدراسة

❖ **ذكاء الأعمال:** "الطاقة الذهنية واستغلال المعرفة واستخدام نم المعلومات لجمع وتحليل المعلومات من المصادر الداخلية والخارجية من أجل اتخاذ قرارا افضل للأعمال" ( بن الطيب، 2016م، ص.62).

❖ **تعريف ذكاء الأعمال إجرائياً:** قيام شركة توزيع الكهرباء الفلسطينية بجمع معلومات الأعمال من خلال المنهجيات والتقنيات والأدوات، التي تمكنها من معالجة البيانات الأولية، وتحويلها إلى معلومات مفيدة تساعد في اتخاذ قرارات أفضل؛ لاستخلاص رؤى واتخاذ قرارات ذات جودة عالية لتحسين الأداء العام

❖ **التميز المؤسسي:** " السعي الدائم للمنظمة لتحقيق ميزة تنافسية وذلك من خلال خطة استراتيجية، وتوفير الموارد الكافية، وإدارة الأداء بفاعلية، وتبني الأفكار الإبداعية " ( المليجي، 2012، ص.9).

❖ **تعريف التميز المؤسسي إجرائياً:** قدرة شركة توزيع الكهرباء الفلسطينية على تحقيق أعلى معدلات الأداء لتحقيق الأهداف والاحتياجات المنشودة في خدمة المجتمع بشكل يمكنها التفوق على المنافسين محليا وعالميا بشكل يحقق رضا الجمهور.

## الدراسات السابقة

1. دراسة (Seddigh, et al., 2023)، بعنوان: **under Approaching towards sustainable supply chain****the spotlight of business intelligence**

هدفت الدراسة الى الاقتراب من سلسلة التوريد المستدامة تحت أضواء ذكاء الأعمال، واستخدمت الدراسة طرق المربعات الذكية، وطريقة المربعات الصغرى الجزئية وكذلك تقييم موثوقية نموذج القياس، بلغ مجتمع الدراسة (234) شركة أدوية إيرانية، تم مسح (188) منها، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج منها: يؤثر ذكاء الأعمال بشكل كبير على استدامة سلسلة التوريد الصيدلانية وبعض أبعادها ، بما في ذلك الرؤية والنطاق والجوانب الداخلية، ؛ لذلك أوصت الدراسة باستخدام أساليب وأدوات لنمذجة البيانات مع استدامة دلالات مؤشرات الأداء المؤسسي للشركات.

## 2. دراسة عبد الحميد (2022م) بعنوان: " تصور مقترح لتعزيز ثقافة التشارك المعرفي بجامعة الأزهر كمدخل لتحقيق التميز

## المؤسسي

هدفت هذه الدراسة الى تقديم تصور مقترح لتعزيز ثقافة التشارك المعرفي بجامعة الأزهر كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة الالكترونية كأداة للدراسة، وكانت العينة (284) من كليات جامعة الأزهر وتوصلت الدراسة الى وجود دور للتشارك المعرفي في تحقيق التميز المؤسسي ، وقدمت الدراسة تصورا مقترحا لتعزيز ثقافة التشارك المعرفي كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي.

## 3. دراسة (Zameer, et al., 2022)، بعنوان:

**Green innovation as a mediator in the impact of business analytics and environmental orientation on green competitive advantage**

## الابتكار الأخضر كوسيط في أثر تحليلات الأعمال والتوجه البيئي على ميزة تنافسية خضراء

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر تحليلات الأعمال والتوجه البيئي على ميزة تنافسية خضراء في ظل وجود الابتكار الأخضر كوسيط

واستخدمت الدراسة التحليل التجريبي، وكانت الاستبانة أداة للدراسة، تم مسح (388) فردا، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها: أن الابتكار الأخضر يتوسط العلاقة بين تحليلات الأعمال والتوجه البيئي والميزة التنافسية الخضراء .

## 4. دراسة عبد السميع، وكريمي (2022م) بعنوان: " أثر نظم ذكاء الأعمال على القرارات الاستراتيجية - دراسة حالة جامعة أدرار

هدفت هذه الدراسة الى إبراز ذكاء الأعمال ك تقنية من تقنيات المعلومات التي تزود متخذي القرار بالأدوات والمنهجيات لاتخاذ القرارات الفعالة في الوقت المناسب في جامعة أدرار على غرار باقي المؤسسات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة والملاحظة كأدوات للدراسة، وتوصلت الدراسة الى وجود ارتباط بين ذكاء الأعمال بأبعاده وعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، واوصت الدراسة بضرورة تبني الجامعة للتطورات التكنولوجية ومواكبة التغيرات السريعة.

## 5. دراسة بلقاضي (2019) بعنوان: " دور ذكاء الأعمال في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في البنوك التجارية بولاية أم البواقي

## بالجزائر

هدفت هذه الدراسة الى إبراز ذكاء الأعمال ك تقنية من تقنيات المعلومات التي تزود متخذي القرار بالأدوات والمنهجيات لاتخاذ القرارات الفعالة في الوقت المناسب في البنوك، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة والملاحظة كأدوات للدراسة، وتوصلت الدراسة الى وجود ارتباط بين ذكاء الأعمال بأبعاده وعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، واوصت الدراسة بضرورة تبني ذكاء الأعمال في المؤسسات الحالية، وضرورة توفر تكنولوجيا المعلومات ذات السرعة والكفاءة العالية.

6. دراسة الشريدة (2019) بعنوان: "أثر نظم ذكاء الأعمال على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في دائرة الجمارك الأردنية". هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر نظم ذكاء الأعمال بأبعادها على اتخاذ القرارات الاستراتيجية بأبعادها في دائرة الجمارك الأردنية، واستخدمت الدراسة منهج التحليل الإحصائي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، بلغت عينة الدراسة (113) فرداً، وأظهرت النتائج وجود اثر إيجابي لنظم ذكاء الأعمال على القرارات الاستراتيجية، وأوصت الدراسة بمواكبة البرمجيات وأنظمة المعلومات المتطورة لأنظمة معالجة وتحليل البيانات.
7. دراسة (Muntean,2018)، بعنوان:

### Business intelligence issues for sustainability projects. *Sustainability*

#### قضايا ذكاء الأعمال لمشاريع الاستدامة

هدفت الدراسة الى مساهمة موضوع ذكاء الأعمال في بيانات النمذجة؛ لدعم مزيد من نماذج ذكاء الأعمال في الشركات ، وتقديم مبادرات الاستدامة لذكاء الأعمال باعتبارها جزء لا يتجزأ من مخزون الأعمال التجارية للشركات ، وينطوي على دمج جميع مستويات نظم ذكاء الأعمال التي تتمثل في : نموذج الأعمال، ونظام إدارة الأداء ، وتسويق الأعمال التجارية ، ونموذج البيانات ومعالجتها وقد أوصت الدراسة باستخدام أساليب وأدوات لنمذجة البيانات مع استدامة دلالات مؤشرات الأداء المؤسسي للشركات.

#### التعليق على الدراسات السابقة

تناولت الدراسات السابقة مجتمعات مختلفة، ولكن ما يميز هذه الدراسة انها تُعد من الدراسات القلائل - على حد علم الباحثان- التي ألفت الضوء على أثر ذكاء الأعمال في التميز المؤسسي؛ حيث أنها ركزت على متغيري الدراسة معاً، وتناولت احد اهم الشركات الفلسطينية وهي شركة توزيع الكهرباء الفلسطينية التي تمثل السيادة الفلسطينية.

## المحور الأول: ذكاء الأعمال

### تمهيد

تعتبر أنظمة ذكاء الأعمال بمثابة حجر الأساس للعديد من المؤسسات الكبرى في العالم، وخاصة تلك التي تملك كما كبيرا من البيانات، ذلك أن صناع القرار بحاجة الى معلومات دقيقة وتفصيلية، وهو ما تقدمه أنظمة ذكاء الأعمال، تناول في هذا المحور نشأة ومفهوم ذكاء الأعمال، وأهمية وأنواع وخطوات تحليل أنظمة ذكاء الأعمال والمكونات.

### أولاً: نشأة ومفهوم ذكاء الأعمال

إن موضوع ذكاء الأعمال (Business Intelligence)، علم حديث بدأ بنظم دعم القرار (DSS)، وظهرت الحاجة إلى تطبيقات ذكاء الأعمال نتيجة ضعف في مواكبة التغيرات وارتفاع تكاليف الأنظمة المعلوماتية وضعف الأداء الإداري وغيرها، كما وصفت على أنها نظم للتعقيب على البيانات من أجل اكتشاف المعرفة وأخيراً نظم ذكاء الأعمال. (عماد ، وسطم،2016، ص.204)

أداة لتنفيذ استراتيجية المؤسسة ، بحيث تعتمد على تحليل الأعمال باستخدام أساليب إحصائية واستخراج البيانات من مصادرها الداخلية أو الخارجية ويتم الاستعانة بمختلف البرمجيات المتخصصة للحصول على المعلومات المناسبة ونشرها داخل المؤسسة حسب الحاجة، من أجل رفع قيمة قراراتهم من خلال اتخاذ قرارات ذكية. (عمرو، وشباح، 2022).

يرى الباحثان أن ذكاء الأعمال عبارة عن مصطلح عام لوصف الاستفادة من أصول المعلومات الداخلية والخارجية بالاستعانة بمختلف البرمجيات المتخصصة للحصول على المعلومات المناسبة لاتخاذ أفضل القرارات في مجال الأعمال.

### ثانياً : أهمية ذكاء الأعمال

برزت الحاجة إلى أنظمة ذكاء الأعمال لتوفير المعلومات المساعدة في اتخاذ القرارات ، حيث تتمثل الأهمية في: (عمرو، وشباح، 2022، ص. 40)

- ❖ اتخاذ قرارات موثوقة باستخدام البيانات الصحيحة .
- ❖ تحقيق النجاح والتميز بين المؤسسات وتعزيز اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- ❖ دعم البنية التحليلية الأساسية للمؤسسات كونه مصدراً للمعلومات.
- ❖ يتيح الفرصة للمؤسسة لتعظيم أرباحها على المدى القصير من خلال زيادة المبيعات.
- ❖ المساعدة في عملية التنبؤ بالأحداث في المستقبل من خلال توفير المعلومات الكافية.
- ❖ المساعدة على خفض تكاليف المؤسسات من خلال تجنب نفقات معالجة البيانات فيما لو عولجت تقليدياً.
- ❖ المساعدة في تقديم خدمات متوافقة مع حاجات العملاء ومنح ميزة تنافسية للمؤسسة.

### ثالثاً: أنواع ذكاء الأعمال

يقسم ذكاء الأعمال إلى ثلاث أنواع رئيسية، وهي كما يلي: (بايزيد، 2016، ص. 45)

1. **الذكاء الاستراتيجي:** وفقاً "SUN TZU" أحد أبرز الاستراتيجيين في العالم، حيث أشار في كتبه إلى أهمية استخدام هذا الذكاء بقوله " إذا عرفت العدو وعرفت نفسك فليس هناك ما يعُدو أن تخاف نتائج مائة معركة" وإذا عرفت نفسك ولم تعرف العدو، فإنك سوف تقاسي من هزيمة مقابل كل انتصار، وإذا لم تعرف نفسك وتعرف العدو، فإنك أحرق وسوف تواجه الهزيمة في كل معركة، وهذا دلالة على أهمية استخدام القائد لذكائه وجمع المعلومات عن العدو، وكانت وكالة الاستخبارات المركزية أول من وظفت هذا النمط في تنفيذ الحد من التسليح، إذ تصف الوكالة دورة الذكاء فيها ب: عملية لاقتناء المعلومات ونقلها وتقييمها وتحليلها، وتقديمها لصناع السياسة في صناعة القرار .

**يعرف الذكاء الاستراتيجي** بأنه: "ما تحتاج المنظمة أن تعرفه عن بيئة أعمالها (الأنشطة، المصادر، الزبون، الأسواق، المنتجات، الخدمات، السعر) لتضع تصوراً لعملياتها الراهنة واستيعاب وإدارة التغيرات استعداداً للمستقبل، وتصميم الاستراتيجيات لخلق القيمة للزبون وتحقيق الربحية في الأسواق الحالية والجديدة. (بلقواسمي، يوسف، 2021، ص.100).

2. **الذكاء التكتيكي:** يحل ذكاء الأعمال التكتيكي عمليات الأعمال على مدى أيام وأسابيع أو أشهر، ويعتمد على مصدر أو اثنين في الحصول على المعلومات لاتخاذ القرارات.

3. **الذكاء التشغيلي:** يهتم ذكاء الأعمال التشغيلي بإدارة وتحسين عمليات الأعمال اليومية، من خلال تسليم المعلومات الملائمة في الوقت المناسب؛ وذلك لتمكينهم من الرد بسرعة؛ لحل مشاكل الأعمال وتنفيذ الأعمال الجديدة، وتصبح أكثر تنافسية وأكثر تحسين لرضا العميل، وأكثر كشف للاحتيال وأكثر إدارة للخطر، وأكثر تجزئة للعميل والاتصال بالمعلومات؛ لمعالجة القضايا والمشاكل (العميان، 2001، ص.209)

#### رابعاً: خطوات تحليل أنظمة ذكاء الأعمال :

يتم تتبع خطوات تحليل أنظمة ذكاء الأعمال لبيانات و معالجتها ، بهدف إنتاج معلومة قابلة للاستعمال وتتخلص هذه الخطوات عموماً في:

1. **تجميع البيانات :** يتم تجميع البيانات وفرزها وتصنيفها من طرف أدوات مختصة تدعى (TRANSFORM AND LOAD) وهي من أحدث التقنيات المسهلة والمدعمة لقواعد البيانات ، وتعمل على انتقاء المعلومة الأكثر ملائمة ومصداقية وصحة، اعتماداً على أساليب علمية و إحصائية دقيقة.
2. **تخزين البيانات:** يتم تخزين البيانات التي جمعها في قواعد ومخازن خاصة بها (DATA WERHOUSE) أو (DATA) MARTS، وهذا بهدف ضمان توافرها عند الحاجة إليها، وكمنطلق لتحليلها والاستفادة منها في وقتها أو مستقبلاً، وقد تكون المعلومة نهائية (تمت معالجتها وفرزها قبلاً) ، أو بيانات يمكن معالجتها لاحقاً أو الاستفادة منها بشكل خام ( بوقابة، 2021، ص. 252).
3. **نشر المعلومات:** تنشر المعلومات على مختلف الأجزاء والأقسام المكونة للمؤسسة كل جزء يستعمل المعلومات التي يحتاجها، من خلال بوابة تدعى بوابة معلومات المؤسسة (E.I.P (ENTREPRISE INFORMATION PORTAL).
4. **استخدام المعلومات :** تستخدم المعلومات بأشكال مختلفة ومتنوعة ومتعددة الأبعاد، حيث يتم استخدام جزء منها في تحليل OLAP، والجزء الآخر في الدراسات التسويقية، كما يظهر قسم منها على شكل تقارير مالية ومحاسبية، ويتم توضيح بعضها على شكل مؤشرات إحصائية، ويدعم جزء كبير منها لوحة القيادة المتوازنة (المستقبلية) .

#### رابعاً: مكونات ذكاء الأعمال

يمكن أن يطبق ذكاء الأعمال في مجالات متعددة وفق متطلبات العمل، ولكن لا يتحقق هذا إلا بتظافر عناصر أساسية من الجانب التقني والمعرفي وعوامل أخرى رئيسية داعمة له، وتتكون نظم ذكاء الأعمال من أربعة مكونات أساسية ( ناصر، وعلي، 2020، ص.275)

- **مخزن البيانات ( Data Warehouse ) :** وهي عبارة عن مستودع ضخم من البيانات التاريخية المخزنة بطريقة منظمة.
- **تحليلات الأعمال ( business analytiques ) :** وتمثل الأدوات التي تعمل على تحويل البيانات إلى معلومات ومن ثم إلى معرفة.
- **إدارة أداء الأعمال ( business performance management ) :** حيث تعمل على السيطرة على أداء المؤسسة، وقياسه مقارنة مع مؤشرات الأداء الرئيسة والمعتمدة.

- واجهة الاستخدام ( graphical user interface ) : وتعمل على تسهيل التخابط مع النظام و استخدامه مثل لوحات التحكم (dashboards).

## المحور الثاني: التميز المؤسسي

نتناول في هذا المحور مفهوم التميز المؤسسي، وأهمية المؤسسة وعلاقتها بالأداء ومؤشرات تميز الأداء في شركة توزيع الكهرباء الفلسطيني في المحافظات الجنوبية.

### أولاً: مفهوم التميز المؤسسي:

يعتبر مفهوم التميز المؤسسي من المفاهيم الحديثة التي أظهرت المؤسسات اهتماما واسعا بها؛ سعياً منها لامتلاك درجة الصدارة على من ينافسها، ولقد تعددت المفاهيم التي تناولت هذا المصطلح بشكل يصعب معه وضع مفهوم جامع يتفق عليه المهتمين والمعنيين ( جوهر، 70، 2018) وفي الواقع يعكس هذا التعدد أهمية هذا المفهوم التي جعلت المداخل الادارية المعاصرة تركز جهودها لتحديد مفاهيم التميز المؤسسي، ونستعرض بعضها على النحو الآتي: " بأنه المنظومة المتكاملة لنتائج المهام والأعمال داخل المنظمة والذي يؤدي الى تفوق وتميز وتفرّد في العمل ، ويضاعف من قدرته على انجاز تلك المهام بكفاءة وفعالية عالية وتسهم في تحقيق الأهداف التي تسعى اليها المنظمة من خلال تحقيقها لأهدافها". ( عبد الله، 2019، 146).

وعرف الغمس (2019) ، التميز المؤسسي بأنه " السعي لتحقيق النتائج المتميزة في الأداء والمتعاملين والموظفين والمجتمع، من خلال القيادة الموجهة للسياسات والاستراتيجيات، نتيجة لجهود الموظفين والشركاء والموارد والعمليات الخاصة بالمنظمة لتكون رائدة في مجالها ( ص. 203).

كما عرفها سليمان (2017) بأنه: " مدخل المنظمة لتحقيق تميز الأداء في استثمار قدراتها الداخلية التي تتمثل في: مواردها البشرية والمادية والتكنولوجية، وتحسينها بشكل مستمر ضمن استراتيجيتها؛ وذلك سعياً نحو تحقيق النتائج المرغوبة من خلال حفظ التوازن بين رضا العاملين والمستفيدين والمجتمع ككل، لتحقيق أعلى درجات التفوق على المستوى المحلي والعالمي". ( ص. 353).

ومن التعريفات السابقة للتميز المؤسسي يتضح أنه يمثل قدرة الشركة على الأداء الاستراتيجي المتفوق وقدرتها على حل المشكلات وتحقيق الأهداف بشكل يميزها عن غيرها في المؤسسات. ( عطية وسعد، 2021، ص. 39).

### ثانياً: أبعاد التميز المؤسسي

للتميز المؤسسي مجموعة من الأبعاد منها : ( عبد الحميد، 2022، ص. 420)

- ❖ القيادة: القيادة العليا من أهم أبعاد التميز؛ لأنها تؤثر على تنمية قدرات الأفراد وتشجيعهم على التميز والابداع .
- ❖ المعرفة: تعد المعرفة بنوعيتها الظاهرة والضمنية من أهم التميز المؤسسي.
- ❖ المعالجة التحليلية للبيانات: التميز المؤسسي قائم على الموازنة بين أهداف المؤسسة وأهداف المورد البشري ومن ثم فإن مشاركتهم في اتخاذ القرار يدفعهم إلى تعزيز انتمائهم للمؤسسة وبدل أقصى جهد لتحقيق أهداف المؤسسة وتميزها.
- ❖ العمليات: تتميز المؤسسة بالأنشطة والفعاليات عن غيرها من المؤسسات والتي تؤهلها لتحديد احتياجات العملاء وتلبيتها.
- ❖ التميز المالي: وهو الذي يحدد مستوى الأرباح التي حصلت عليها المؤسسة مقارنة بالتكلفة.

ثالثاً: أهمية المنظمة وعلاقتها بالأداء :

العمل المؤسسي ليس اختياراً ، بل هو ضرورة للبقاء والحفاظ على الوجود والمنافسة في تقديم الأفضل؛ بهدف تطبيق معايير التميز وإكساب القادة مقومات تحقيق الكفاءة والتميز في الأداء للوصول إلى المستوى العالمي، وتتضح ملامح وخصائص الأداء المؤسسي الذي تشهده المنظمات على اختلافها وتنوعها، وتتجلى أهميته في الوصول إلى الأداء المتميز من خلال النقاط التالية: ( العدلوني، 2002، 22).

- ❖ المحافظة على ديمومة واستمرارية العمل من خلال الخبرات والتجارب التي تثرى المؤسسة، وتورث هذه الخبرات من جيل إلى جيل بحيث لا تتأثر المؤسسة بغياب أو تغيير القيادات.
- ❖ الاعتماد على الأداء كفريق والمشاركة في اتخاذ القرار من قبل المختصين والخبراء لإدارة المنظمة ؛ مما يضمن عدم التفرد بالإدارة والقرار .
- ❖ المحافظة على الاستقرار الإداري والمالي للمنظمة من خلال اتباع السياسات والنظم والقوانين.
- ❖ استثمار جهود كافة الأفراد العاملين في المنظمة نحو تطوير المؤسسة في إطار واضح من الواجبات والمسؤوليات، ومشاركة جماعية في تحقيق الأهداف.
- ❖ اختيار أفضل الأساليب والنظريات الإدارية التي تحقق تفوقاً للخدمات التي تقدمها المؤسسة.
- ❖ التركيز على المورد البشري وتنميته وتأهيله باستمرار، واستقطاب أفضل الكفاءات في التوظيف.
- ❖ تعزيز الانتماء والولاء للمنظمة وأنظمتها، باعتبارها مؤسسة للجميع تتطلب العمل الدؤوب للمحافظة عليها والعمل من أجل تقدمها.
- ❖ ضمان خلق قيادات بديلة واثابة المجال للمتميزين لممارسة تقدمهم في الوظائف العليا.
- ❖ عدم قبول القصور في العمل الجماعي على عكس العمل الفردي المؤسسي.

رابعاً: مؤشرات قياس تميز الأداء في شركات الكهرباء

يمكن إيجاز مؤشرات قياس تميز الأداء في المؤسسات الكهربائية من خلال المتغيرات التالية: (العنزي، 2010م)

- ❖ زيادة الأرباح : حيث تسعى الشركة إلى زيادة معدل النمو في الأرباح.
- ❖ تحسين الجودة : من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة حيث يعتمد منهج إدارة الجودة الشاملة على الجهود المشتركة التي يمكن من خلالها مشاركة كافة الأفراد بشكل مستمر في تحسين أداء الشركة .
- ❖ التحسين المستمر: في الخدمات المقدمة، وتطوير نظم الأداء؛ مما يكفل الوصول السريع الى العملاء .
- ❖ المساهمة المجتمعية : هو عنصر أساسي في تقييم تميز أداء المؤسسة يوضح دور المؤسسة في خدمة المجتمع المدني وإسهاماتها في حل مشكلاته مما يعزز ثقة المجتمع في المؤسسة .

### إجراءات الدراسة الميدانية

أولاً: منهجية الدراسة:

1. الدراسة النظرية : استعان الباحثان في الكتب والمراجع والبحوث، والمجلات العلمية المرتبطة بموضوع البحث والتي أمدت الباحثان بالكثير من المفاهيم المهمة في هذا المجال.

2. **الدراسة الميدانية:** من خلال استخدام اداة الاستبانة والتي تضمنت مجموعة من الأسئلة والاستفسارات على موظفي شركة الكهرباء المناطق بهم تأدية أعمال ادارية وفنية في جميع وحدات الشركة ؛ حيث هدفت الاستبانة إلى التعرف على أثر ذكاء الأعمال في تحقيق التميز المؤسسي، وقد أعد الباحثان الاستبانة مستقيدين من بعض الدراسات السابقة، وتكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء : الجزء الأول متغيرات شخصية وتنظيمية ، والجزء الثاني ذكاء الأعمال يتكون من (18) فقرة مقسمة على اربعة محاور وهي، المحور الأول (تجميع البيانات وتحليلها) 5 فقرات ، والمحور الثاني (المعالجة التحليلية للبيانات) 4 فقرات ،المحور الثالث (التقيب في البيانات) ، 4 فقرات والمحور الرابع والأخير (اتخاذ القرارات) 5 فقرات، أما الجزء الثالث من الاستبانة فهو مقياس للتميز المؤسسي ويتضمن (14) فقرة، وبذلك فقد بلغ عدد فقرات الاستبانة (32) فقرة صيغت وفق سلم التقدير ليكرت الخماسي ( موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة ).

3. **الدراسة التحليلية:** التي اشتملت على تحليل الاجابات المستخلصة من المبحوثين وفي هذه الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لمناسبه هذه الدراسة، وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS v.28 نسخة 28 .

### ثانياً: مجتمع الدراسة:

بناء على مشكلة الدراسة وأهدافها فان المجتمع المستهدف يتكون من مسؤولي الادارات المختلفة في شركة توزيع الكهرباء ومدراء الدوائر ورؤساء الأقسام في فروع الشركة والمكلفين بأعمال ادارية ومكتبية في دائرة المعالجة التحليلية للبيانات والمالية واللوازم والخدمات والادارة الفنية والادارة التجارية، والبالغ عددهم (227) موظفاً، كما هو موضح في الجدول رقم (1).

جدول (1) : توزيع مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي

العدد	المسمى الوظيفي	م
8	مدراء الادارات	1
5	مدراء المقرات (الفروع)	2
100	رؤساء أقسام	3
114	مكلفين بأعمال ادارية ومكتبية	4
227	الاجمالي	

المصدر: شركة توزيع الكهرباء في المحافظات الجنوبية 2023

### ثالثاً عينة الدراسة:

1. تم حساب عينة الدراسة باستخدام المعادلة التالية:

$$n = \left[ \frac{z}{2m} \right]^2 \dots \dots \dots (1)$$

$$n^* = \left[ \frac{n \times N}{N + n - 1} \right] \dots \dots \dots (2)$$

والجدول رقم (2) يوضح مدلولات الرموز الواردة في المعادلة:

جدول (2): مدلولات الرموز الواردة في معادلة حساب حجم العينة لمجتمع الدراسة

م	المسمى الوظيفي	حجم المجتمع	حجم العينة	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المستردة	الاستبانات الصالحة
1	مدراء الإدارات	8	5	5	4	4
2	مدراء المقرات (الفروع)	5	3	3	2	2
3	رؤساء أقسام	100	66	66	56	52
4	مكلفين بأعمال إدارية ومكتبية	114	69	69	60	54
	الإجمالي	227	143	143	122	112

حجم العينة المحسوب	n	حجم المجتمع	N
حجم العينة	N*	القيمة المقابلة لمستوى دلالة معلوم (مثلا هذه القيمة = 1.96 لمستوى دلالة $\alpha = 0.05$ )	Z
		الخطأ الهامشي المسموح به ويعبر عنه بالعلامة العشرية مثلا (0.05)	M

المصدر: (Bartlett et al., 2001)

حيث انه وبالتطبيق على المعادلة السابقة فإن حجم العينة هو:

$$n = \left[ \frac{1.96}{2 \times 0.05} \right]^2 = 384.16 \quad \dots \dots \dots (1)$$

$$n^* = \left[ \frac{384.16 \times 159}{159 + 384.16 - 1} \right] = 143 \quad \dots \dots \dots (2)$$

وبالنظر إلى حجم العينة المطلوب (143)، فلقد اختار الباحثان العينة الطبقية العشوائية، وكان عدد الاستبانات المستردة (122) منها عدد (112) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، كما مبين في الجدول رقم (3):

### جدول (3): تحديد حجم العينة

المصدر: اعداد الباحثان بالاستناد إلى الدراسة الميدانية، 2023م

معاملات صدق وثبات أداة الدراسة:

الجدول رقم (4) يوضح معاملات الثبات للاستبانة وذلك لبحث مدى صدق أداة البحث في التوصل للنتائج باستعمال معامل الفا كرومباخ.

جدول(4): معاملات الصدق و الثبات ألفا كرونباخ

عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق (ألفا)	اسم المحور
6	0.860	0.754	تجميع البيانات وتحليلها
6	0.839	0.722	المعالجة التحليلية للبيانات
6	0.867	0.766	التتقيب في البيانات
6	0.859	0.753	اتخاذ القرارات
14	0.896	0.811	التميز المؤسسي
38	0.864	0.761	جميع الفقرات

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية 2023م

يتضح من الجدول رقم (4) أن: جميع قيم معاملي الصدق والثبات أكبر من (0.5) لكل محور ، ومعامل الثبات الكلي لجميع الفقرات أكبر من (0.5) مما يعنى امكانية الاعتماد على أبعاد الاستبيان ككل في التحليل .

#### الصدق البنائي للاستبانة :

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة للوصول إليها ، ويقاس مدى ارتباط كل مجال من مجالات البحث بالدرجة الكلية لفقرات البحث، وتم استعمال معامل ارتباط "بيرسون" لحساب هذا الارتباط ، حيث يوضح الجدول رقم (5) هذا الارتباط .

جدول (5) : معاملات الارتباط بين كل مجال من مجالات الدراسة

م	المجال	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	ذكاء الأعمال	0.801	**0.000
2	التميز المؤسسي	0.740	**0.000

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية 2022 م.

يوضح الجدول رقم (5) أن: معاملات الارتباط بين محور ذكاء الأعمال والتميز المؤسسي والدرجة الكلية لفقرات الاستبانة هي (0.801 - 0.740) على الترتيب ، عند مستوى دلالة (0.01) ، وهذا يدل على أن جميع محاور البحث صادقة لما وضعت لقياسه، ومحتوى كل محور له علاقة قوية بأهداف البحث .

#### تحليل البيانات

#### أولاً: تحليل البيانات الديموغرافية ( الشخصية )

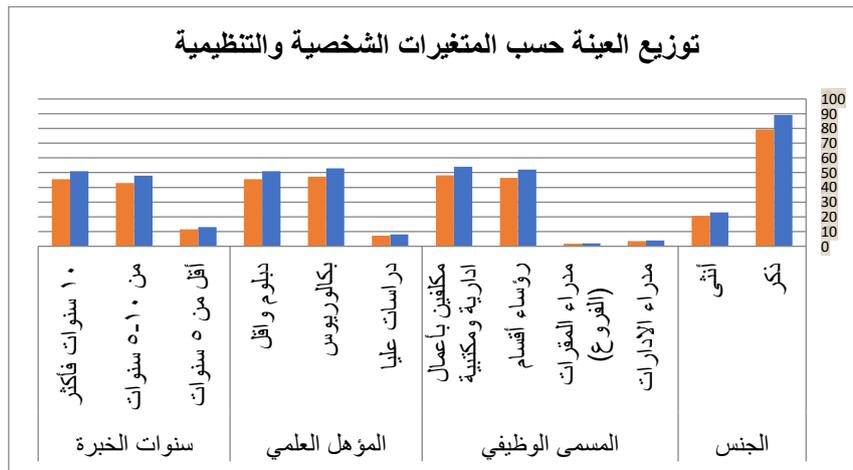
يوضح الجدول رقم (6) توزيع عينة البحث وفقاً للمتغيرات الشخصية والتنظيمية (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

جدول (6): توزيع العينة حسب المتغيرات الشخصية والتنظيمية

المتغيرات	التصنيف	التكرار	النسبة%
-----------	---------	---------	---------

79.46	89	ذكر	جنس الموظف
20.54	23	أنثى	
3.57	4	مدراء الادارات	المسمى الوظيفي
1.79	2	مدراء المقرات (الفروع)	
46.43	52	رؤساء أقسام	
48.21	54	مكلفين بأعمال ادارية ومكتبية	
7.14	8	دراسات عليا	المؤهل العلمي
47.32	53	بكالوريوس	
45.54	51	دبلوم وائل	
11.61	13	أقل من 5 سنوات	سنوات الخدمة
42.86	48	5 - 10 سنوات	
45.54	51	أكثر من 10 سنوات	
100	112	المجموع لكل متغير	

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية 2023م



شكل (2): توزيع العينة حسب المتغيرات الشخصية والتنظيمية

المصدر: من أعداد الباحثات نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية 2023م

## المجال الأول : ذكاء الأعمال

الإحصاء الوصفي لمحاور الدراسة:

يعكس الإحصاء الوصفي الأهمية النسبية لفقرات الاستبانة، يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محاور الدراسة.

نتائج تحليل فقرات الاستبانة:

1- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول وتفسيرها:

ينص السؤال الأول من أسئلة الدراسة على: ما هو مستوى تطبيق ذكاء الأعمال في شركة توزيع الكهرباء الفلسطينية في المحافظات الجنوبية؟

تم الإجابة على هذا السؤال باستخدام المتوسط الحسابي، والوزن النسبي، واختبار T؛ لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي (3) أم لا، كما هو مبين لاحقاً.

نتائج تحليل فقرات المحور الأول: "تجميع البيانات وتحليلها"

تم استخدام اختبار T؛ لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى درجة الموافقة المتوسطة (الحياد) وهي (3) أم لا، النتائج موضحة في جدول رقم (7): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات المحور الأول: "تجميع البيانات وتحليلها".

جدول (7): المتوسط الحسابي وقيمة (Sig) لكل فقرة من فقرات المحور الأول: "تجميع البيانات وتحليلها"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار (t)	القيمة الاحتمالية (SIG.)	درجة الموافقة	الرتبة
1	تستخدم الشركة تكنولوجيا الاتصالات في جمع البيانات الداخلية والخارجية وتخزينها .	3.92	78.42	8.11	0.00	مرتفعة	2
2	تستخدم الشركة برامج ذكاء لهيكلية المعلومات الواردة إليها .	4.01	80.26	9.08	0.00	مرتفعة	1
3	تستخدم الشركة أساليب معينة في جمع المعلومات ( التجريبية، الاستنتاجات، استطلاع الآراء، الملاحظة، أداة الاستبانة)	3.74	74.74	5.44	0.00	مرتفعة	5
4	تقوم الشركة بحفظ واستخدام المعلومات الواردة إليها	3.87	77.37	8.42	0.00	مرتفعة	4
5	تعتمد الشركة على قواعد بيانات تتم بالدقة والموضوعية .	3.87	77.37	6.53	0.00	مرتفعة	3
	فقرات المحور الكلية	3.91	78.2	8.70	0.00	مرتفعة	

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية 2023م.

يتضح من الجدول رقم (7) الأهمية النسبية لفقرات المحور الأول تجميع البيانات وتحليلها حيث يستنتج ما يلي:

- إن المتوسط الحسابي لجميع فقرات هذا المحور يساوي (3.91)، والمتوسط الحسابي النسبي يساوي (78.20%)، وقيمة الاختبار (8.70)، والقيمة الاحتمالية Sig. تساوي (0.00)؛ لذلك يعتبر محور "تجميع البيانات وتحليلها" دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )؛ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور قد زاد عن درجة الحياد وهي (3) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، وتعني هذه النتائج أن هناك موافقة لعينة الدراسة على توفر تجميع البيانات وتحليلها لذكاء الأعمال في شركة توزيع الكهرباء في المحافظات الجنوبية.

- أعلى فقرات المحور "الفقرة الثانية" بمتوسط حسابي نسبي (80.26%) وقيمة الاختبار (9.08)، بينما كانت أقل فقرات المحور هي "الفقرة الثالثة" بمتوسط حسابي نسبي (74.74%)، وقيمة الاختبار (5.44).

## 2. نتائج تحليل فقرات المحور الثاني: المعالجة التحليلية للبيانات

النتائج موضحة في جدول رقم (8): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات محور "بيئة عمل آمنة وصحية".

جدول (8): المتوسط الحسابي لكل فقرة محور (المعالجة التحليلية للبيانات)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار (t)	القيمة الاحتمالية (SIG.)	درجة الموافقة	الرتبة
1	يقوم نظام تحليل البيانات في الشركة بتزويد المستخدم بالمعلومات حين الطلب .	3.95	78.95	8.11	0.00	مرتفعة	3
2	يزود نظام تحليل البيانات في الشركة اصحاب القرار بمعلومات تتميز بالدقة والسرعة المتناهية	4.17	83.42	11.73	0.00	مرتفعة	1
3	يوفر نظام معالجة وتحليل البيانات معلومات فورية تتعلق بمستوى الأداء في الشركة	4.16	83.16	10.59	0.00	مرتفعة	2
4	تستخدم الشركة نظام تحليل لمعالجة البيانات وإصدار التقارير التي تدعم اتخاذ القرارات	3.50	70.00	3.25	0.00	مرتفعة	4
	فقرات المحور الكلية	3.92	78.4	8.70	0.00	مرتفعة	

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية 2023 م.

يوضح الجدول رقم (8) الأهمية النسبية لفقرات المحور الثاني (المعالجة التحليلية للبيانات) حيث يستنتج منه التالي:

- إن المتوسط الحسابي لجميع فقرات هذا المحور يساوي (3.92)، والمتوسط الحسابي النسبي يساوي (78.40%)، وقيمة الاختبار (8.70)، والقيمة الاحتمالية Sig. تساوي (0.00)؛ لذلك يعتبر محور " المعالجة التحليلية للبيانات " دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )؛ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور قد زاد عن درجة الحياد وهي (3) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المحور، وتعني هذه النتائج أن هناك موافقة لعينة الدراسة على توفر المعالجة التحليلية للبيانات لذكاء الأعمال في شركة توزيع الكهرباء في المحافظات الجنوبية.

- أعلى فقرات المحور "الفقرة الثانية"، بمتوسط حسابي نسبي (83.42%) وقيمة الاختبار (11.73)، بينما كانت أقل فقرات المحور هي "الفقرة الرابعة"، بمتوسط حسابي نسبي (70%)، وقيمة الاختبار (3.25).

## 3. نتائج تحليل فقرات المحور الثالث : التنقيب في البيانات

النتائج موضحة في جدول رقم (9): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات محور "التنقيب في البيانات".

جدول (9): المتوسط الحسابي لكل فقرة محور (التنقيب في البيانات)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار (t)	القيمة الاحتمالية (SIG.)	درجة الموافقة	الرتبة
1	تتوفر لدى الشركة قواعد بيانات تحتوي على معلومات من مصادر خارجية وداخلية .	3.97	79.47	7.67	0.00	مرتفعة	4
2	يوفر نظام المعلومات أدوات مختلفة لتحليل المعلومات واكتشاف المعارف الجديدة	4.12	82.37	10.10	0.00	مرتفعة	2
3	لدى الشركة القدرة على تصور الاتجاهات غير المرئية والكشف عنها.	4.13	82.63	11.15	0.00	مرتفعة	1
4	تمتلك الشركة قواعد بيانات تؤهلها لخدمة العميل.	4.12	82.37	9.82	0.00	مرتفعة	3
	فقرات المحور الكلية	4.11	82.2	9.72	0.00	مرتفعة	

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية 2023 م.

يوضح الجدول رقم (9) الأهمية النسبية لفقرات المحور الثالث (التنقيب في البيانات) حيث يستنتج :

- إن المتوسط الحسابي لجميع فقرات هذا المحور يساوي (4.11)، والمتوسط الحسابي النسبي يساوي (82.2%)، وقيمة الاختبار (9.72)، والقيمة الاحتمالية Sig. تساوي (0.00)؛ لذلك يعتبر محور " المعالجة التحليلية للبيانات " دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )؛ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور قد زاد عن درجة الحياض وهي (3)؛ وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المحور، وتعني هذه النتائج أن هناك موافقة لعينة الدراسة على توفر التنقيب في البيانات لذكاء الأعمال في شركة توزيع الكهرباء في المحافظات الجنوبية.
- أعلى فقرات المحور "الفقرة الثالثة"، بمتوسط حسابي نسبي (82.63%) وقيمة الاختبار (11.73)، بينما كانت أقل فقرات المحور هي "الفقرة الأولى"، بمتوسط حسابي نسبي (79.47%)، وقيمة الاختبار (7.67).

4. نتائج تحليل فقرات المحور الرابع: "اتخاذ القرارات"

النتائج موضحة في جدول رقم (10): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات المحور الرابع: "اتخاذ القرارات"

جدول (10): المتوسط الحسابي وقيمة (Sig) لكل فقرة من فقرات المحور الرابع: "اتخاذ القرارات"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار (t)	القيمة الاحتمالية (SIG.)	درجة الموافقة	الرتبة
1	يساعد نظام المعلومات على اصدار مختلف التقارير التي يمكن استغلالها في التحليل.	4.22	84.47	11.44	0.00	مرتفعة جدا	2

2	يساعد نظام المعلومات على انتاج لوحات قيادة تساعد على اتخاذ القرارات المناسبة.	4.09	81.84	9.44	0.00	مرتفعة	5
3	يتوفر لدى الشركة نظام معلومات ذكي يساعد المدراء على اتخاذ القرار الذي يمنحها درجة عالية من التنافسية.	4.36	87.11	13.50	0.00	مرتفعة	1
4	لدى الشركة لوحة عرض لمؤشرات الأداء الرئيسية تساعد في مراقبة أنشطة الأعمال.	4.14	82.89	9.70	0.00	مرتفعة	3
5	توفر التقارير ملخصات يمكن التفاعل معها للحصول على المطلوب	4.13	82.63	11.15	0.00	مرتفعة	4
	فقرات المحور الكلية	4.16	83.2	11.22	0.00	مرتفعة	

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية 2023م.

يتضح من الجدول رقم (10) الأهمية النسبية لفقرات المحور الرابع اتخاذ القرارات حيث يستنتج منه ما يلي :

- إن المتوسط الحسابي لجميع فقرات هذا المحور يساوي (4.16)، والمتوسط الحسابي النسبي يساوي (83.2%)، وقيمة الاختبار (11.22)، والقيمة الاحتمالية Sig. تساوي (0.00)؛ لذلك يعتبر محور " اتخاذ القرارات " دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )؛ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور قد زاد عن درجة الحياد وهي (3) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المحور، وتعني هذه النتائج أن هناك موافقة لعينة الدراسة على توفر اتخاذ القرارات لذكاء الأعمال في شركة توزيع الكهرباء في المحافظات الجنوبية.

أعلى فقرات المحور "الفقرة الثالثة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي لها (87.11%) وقيمة الاختبار (11.44)، بينما كانت أقل فقرات المحور هي "الفقرة الثانية"، حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي لها (81.84%)، وقيمة الاختبار (9.44).

#### المجال الثاني: التميز المؤسسي

#### النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني وتفسيرها:

ينص السؤال الثاني من أسئلة الدراسة على: "ما مستوى تحقق التميز المؤسسي في شركة توزيع الكهرباء الفلسطينية في المحافظات الجنوبية؟"

النتائج موضحة في جدول رقم (11): المتوسط الحسابي وقيمة (Sig.) لكل فقرة من فقرات المتغير التابع "التميز المؤسسي".

#### جدول (11): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات محور "التميز المؤسسي"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	درجة الموافقة	الرتبة
1	يساعد العاملون زملاءهم في العمل على القيام بالمهام الموكلة لهم.	4.39	87.89	16.62	0.00	مرتفعة جداً	2
2	يستجيب العاملون لتعليمات رؤسائهم في العمل دون تردد.	4.33	86.58	15.71	0.00	مرتفعة جداً	3
3	يقوم العاملون باستشارة زملائهم في الشركة إذا كانت قراراتهم تؤثر عليهم.	4.30	86.05	14.82	0.00	مرتفعة جداً	5
4	تتولى الشركة عملية التخطيط للاحتياجات المستقبلية	4.30	86.05	14.49	0.00	مرتفعة جداً	6
5	تسعى الشركة لتبني فلسفة التغيير والتطوير	4.29	85.79	15.46	0.00	مرتفعة جداً	7
6	تقوم الشركة بتطوير كفاءات العاملين لتحقيق التميز	4.29	85.79	15.09	0.00	مرتفعة جداً	8
7	تخصص الشركة موازنة مناسبة لتقديم أداء متميز	4.29	85.79	14.11	0.00	مرتفعة جداً	10

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	درجة الموافقة	الترتبة
8	تهتم الشركة بعدد المشتركين والوسطاء لديها	4.26	85.26	13.13	0.00	مرتفعة جداً	14
9	تؤكد الشركة على الالتزام بمعايير التميز القيادي	4.28	85.53	14.03	0.00	مرتفعة جداً	11
10	تهتم الشركة بقياس رضا المشتركين.	4.28	85.53	13.74	0.00	مرتفعة جداً	12
11	تعمل الشركة على نشر رؤيتها وقيمتها والالتزام بها.	4.30	86.05	15.95	0.00	مرتفعة جداً	4
12	تتسم اجراءات تقديم الخدمات للمشاركين بالسرعة والدقة.	4.39	87.89	17.05	0.00	مرتفعة جداً	1
13	تهتم الشركة بالتأكد من حسن استثمارها للعاملين	4.29	85.79	14.41	0.00	مرتفعة جداً	9
14	تساهم الشركة في تحديد استراتيجيات العمل وفقاً لاحتياجات المشتركين.	4.28	85.53	12.97	0.00	مرتفعة جداً	13
	فقرات المحور الكلية	4.30	86.07	16.55	0.00	مرتفعة جداً	

المصدر: إعداد الباحثان من واقع الدراسة الميدانية، 2023م.

يتضح من جدول (11) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات هذا المحور يساوي (4.30)، والمتوسط الحسابي النسبي (86.07%)، وقيمة الاختبار (16.55)، والقيمة الاحتمالية Sig. تساوي (0.00)؛ لذلك يعتبر مجال "التميز المؤسسي" دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )؛ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة قد زاد عن درجة الحياد وهي (3)؛ وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المحور، وتعني هذه النتائج أن هناك موافقة لعينة الدراسة على تحقق التميز المؤسسي في شركة توزيع الكهرباء.

أعلى فقرات المحور "الفقرة الثانية عشر"، بمتوسط حسابي نسبي (87.89%)، وقيمة الاختبار (17.05)، بينما كانت أقل الفقرات "الفقرة الثامنة"، بلغ المتوسط الحسابي النسبي لها (85.26) وقيمة الاختبار (13.13).

#### نتائج اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها:

##### النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

ينص السؤال الثالث من أسئلة الدراسة على: "هل توجد علاقة ارتباطية بين ذكاء الأعمال بأبعاده (تجميع البيانات وتحليلها، المعالجة التحليلية للبيانات، التنقيب في البيانات، اتخاذ القرارات) و التميز المؤسسي في شركة توزيع الكهرباء الفلسطينية في المحافظات الجنوبية؟".

وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بالإجابة عن الفرضية الرئيسية الأولى التالية:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ذكاء الأعمال بأبعاده (تجميع البيانات وتحليلها، المعالجة التحليلية للبيانات، التنقيب في البيانات، اتخاذ القرارات) والتميز المؤسسي في شركة توزيع الكهرباء الفلسطينية في المحافظات الجنوبية".

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحثان، باستخدام معاملات الارتباط بيرسون، يُستدل من النتائج الموضحة في جدول (12): نتائج أبعاد ذكاء الأعمال وتحقيق التميز المؤسسي إلى ثبوت صحة الفرضية، حيث أن معامل الارتباط بين المتغيرين (0.862)، بينما القيمة الاحتمالية Sig تساوي (0.00)؛ مما يشير الى وجود علاقة طردية قوية أي أنه: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ذكاء الأعمال بأبعاده (تجميع البيانات وتحليلها، المعالجة التحليلية للبيانات، التنقيب في البيانات، اتخاذ القرارات) والتميز المؤسسي في شركة توزيع الكهرباء الفلسطينية في المحافظات الجنوبية".

جدول (12): نتائج تحليل مصفوفة معاملات الارتباط بين ذكاء الأعمال والتميز المؤسسي

القيمة الاحتمالية Sig.	معامل بيرسون للارتباط ®	المتغير التابع	أبعاد المتغير المستقل
0.000	** .699	التميز المؤسسي	تجميع البيانات وتحليلها
0.000	** .845		المعالجة التحليلية للبيانات
0.000	** .838		التنقيب في البيانات
0.000	** .831		اتخاذ القرارات
0.000	** .862		أبعاد ذكاء الأعمال

\*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01).

المصدر: من إعداد الباحثان من واقع الدراسة الميدانية، 2023م.

يتضح من الجدول رقم (12) ما يلي: أنّ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.862)، بينما القيمة الاحتمالية Sig تساوي (0.00)؛ أي أنه: "توجد علاقة ارتباطية بين ذكاء الأعمال بأبعاده ( تجميع البيانات وتحليلها، المعالجة التحليلية للبيانات، التنقيب في البيانات، اتخاذ القرارات) و التميز المؤسسي في شركة توزيع الكهرباء الفلسطينية في المحافظات الجنوبية".  
أن معامل الارتباط لأبعاد المتغير المستقل ذكاء الأعمال ( تجميع البيانات وتحليلها، المعالجة التحليلية للبيانات، التنقيب في البيانات، اتخاذ القرارات) على الترتيب هو ((0.699)، (0.845)، (0.838)، (0.831))، وقيمة Sig لكل بعد من أبعاد ذكاء الأعمال (0.00) وهي أقل من (0.01).  
مما يعني وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين كل بعد من ابعاد ذكاء الأعمال و التميز المؤسسي في شركة توزيع الكهرباء الفلسطينية في المحافظات الجنوبية.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (Zameer, et al.,2022)، ودراسة بلقاضي (2019).

#### النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

ينص السؤال الرابع من أسئلة الدراسة على: "هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين ذكاء الأعمال بأبعاده ( تجميع البيانات وتحليلها، المعالجة التحليلية للبيانات، التنقيب في البيانات، اتخاذ القرارات) والتميز المؤسسي في شركة توزيع الكهرباء الفلسطينية في المحافظات الجنوبية؟".  
وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحثان، بالإجابة عن الفرضية الرئيسية الثانية التالية: يوجد أثرٌ لذكاء الأعمال بأبعاده (تجميع البيانات وتحليلها، المعالجة التحليلية للبيانات، التنقيب في البيانات، اتخاذ القرارات) والتميز المؤسسي في شركة توزيع الكهرباء الفلسطينية في المحافظات الجنوبية.

لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية استخدمت الدراسة تحليل الانحدار المتعدد للتعرف على أثر ذكاء الأعمال في تحقيق التميز المؤسسي، والجدول رقم (13) يبين ذلك:

جدول (13): تحليل الانحدار المتعدد للكشف عن أثر ذكاء الأعمال في تحقيق التميز المؤسسي

القيمة الاحتمالية Sig.	قيمة اختبار T	المتغير التابع تحقيق التميز المؤسسي (معامل الانحدار)	المتغير المستقل
0.000	7.094	1.386	المقدار الثابت
0.041	2.512	0.141	تجميع البيانات وتحليلها
0.006	2.847	0.293	المعالجة التحليلية للبيانات
0.018	2.431	0.242	التنقيب في البيانات
0.045	2.041	0.221	اتخاذ القرارات
معامل التحديد المعدل=0.760		معامل الارتباط = 0.879	
القيمة الاحتمالية=0.000		قيمة الاختبار F = 60.37	

المصدر: من إعداد الباحثان من واقع الدراسة الميدانية، 2023م.

يتضح من الجدول (13) أن:

سلوك التميز المؤسسي متأثرٌ بمتغيراتٍ عديدة ويؤثر ذكاء الأعمال بما نسبته 76% على التميز المؤسسي المتحقق في شركة توزيع الكهرباء بنسبة مرتفعة، بلغت قيمة معامل الارتباط 0.879، ومعامل التحديد المعدل 0.760.

- أن قيمة الاختبار F تساوي (60.37)، والقيمة الاحتمالية Sig تساوي (0.000)؛ مما يعني: "وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين ذكاء الأعمال بأبعاده (تجميع البيانات وتحليلها، المعالجة التحليلية للبيانات، التنقيب في البيانات، اتخاذ القرارات) والتميز المؤسسي في شركة توزيع الكهرباء الفلسطينية في المحافظات الجنوبية.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (Seddigh, et al., 2023)، ودراسة عبد السميع، وكريمي (2022).

### نموذج (معادلة التأثير) انحدار ذكاء الأعمال على تحقيق التميز المؤسسي

$$\text{التميز المؤسسي} = 1.386 + 0.141 \times (\text{تجميع البيانات وتحليلها}) + 0.293 \times (\text{المعالجة التحليلية للبيانات}) + 0.242 \times (\text{التنقيب في البيانات}) + 0.221 \times (\text{اتخاذ القرار})$$

## النتائج والتوصيات

### أولاً: نتائج الدراسة:

#### توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها:

1. يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لذكاء الأعمال بجميع ابعاده (تجميع البيانات وتحليلها، المعالجة التحليلية للبيانات، التنقيب في البيانات، واتخاذ القرارات ) في تحقيق التميز المؤسسي في شركة توزيع الكهرباء في المحافظات الجنوبية.
2. توجد علاقة لذكاء الأعمال بجميع أبعاده ( تجميع البيانات وتحليلها، المعالجة التحليلية للبيانات، التنقيب في البيانات، واتخاذ القرارات ) في تحقيق التميز المؤسسي لشركة توزيع الكهرباء في المحافظات الجنوبية.
3. ارتفاع في مستوى ذكاء الأعمال في شركة توزيع الكهرباء في المحافظات الجنوبية.
4. توافر تحقيق مستوى التميز المؤسسي في شركة توزيع الكهرباء في المحافظات الجنوبية.
5. قصور في عملية خلق قيمة للمشاركين.
6. قصور في توفير الشركة الدعم الإداري و المالي الكافي للتخطيط و المتابعة و التنفيذ لذكاء الأعمال.
7. اهتمام الشركة بوسائل التطوير الحديثة كونها محور عملياتها في ذكاء الأعمال.

### ثانياً: توصيات الدراسة

بناءً على نتائج للبحث والدراسة الميدانية ، توصل الباحثان إلى مجموعة من التوصيات من أهمها:

1. التوسع في استخدام ابعاد ذكاء الأعمال وتطويره بما يتلاءم مع البيئة المحلية والتنظيمية حيث أثبت الباحثان من خلال الدراسة صلاحية هذا النموذج للقياس من خلال تجميع البيانات وتحليلها والمعالجة التحليلية للبيانات والتنقيب في البيانات واتخاذ القرارات.
2. تعزيز ثقافة المشاركة والتعاون بين العاملين في الشركة ووضع سياسة واضحة لتبني ذكاء الأعمال في كل مرافق الشركة .
3. تعزيز دور القيادة الداعمة لذكاء الأعمال في الشركة وتعيين قيادات داعمة وذات خبرة ومعرفة في هذا المجال؛ لما له من أثر في خلق مناخ مناسب للتميز المؤسسي .
4. الاستفادة من ذكاء الأعمال في العمليات الرئيسية في الشركة؛ بهدف تحقيق ميزة وصورة ذهنية ايجابية للحفاظ على ثقة ورضا المشتركين .
5. تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات بما يتناسب مع التطورات الحديثة لها كونها عامل رئيسي لذكاء الأعمال من جهة ، وأساس لأي منظمة عصرية لتميز أدائها.
6. الاستفادة من تجارب الشركات العالمية في مجال ذكاء الأعمال وتطوير الأداء للوصول الى التميز المؤسسي، واستخدام الأساليب والأدوات الحديثة التي تلبي متطلبات المشتركين والمجتمع المحلي في ظل الظروف الصعبة التي تعانيها المحافظات الجنوبية من حصار اسرائيلي.
7. بناء ثقافة تنظيمية داعمة لذكاء الأعمال، وذلك بتهيئة المناخ التنظيمي المناسب الذي يسوده قيم ومبادئ المشاركة والتعاون التي ترتقي بقدرات العاملين وكفاءتهم.
8. العمل على تأسيس حلقات اتصال مع المؤسسات الأكاديمية سواء كانت جامعات أو مراكز البحوث، فلسطينية ام عربية ام اجنبية، لمواكبة ما هو جديد في مجال ذكاء الأعمال ومؤشرات التميز المؤسسي.

## المصادر والمراجع

## أولاً: المراجع العربية

- اولاد عبد الله، عبد السميع، وكريمي، عمر. (2022م). أثر نظم ذكاء الأعمال على القرارات الاستراتيجية رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية - أدرار.
- بايزيد كمال. (2016). ذكاء الأعمال ودوره في صناعة القرار، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد 5.
- بلقاضي، خديجة. (2021م). دور ذكاء الأعمال في اتخاذ القرارات الاستراتيجية- دراسة حالة عينة من البنوك التجارية بولاية أم البواقي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي.
- بوقابة، وردية. (2021). دور نظم ذكاء الأعمال بناء في البراعة التنظيمية بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار (ENTP) ورقلة، مجلة أبحاث ودراسات 4 للتنمية، 8(1).
- جوهر، علي. (2018). متطلبات تحقيق التميز بمدارس التربية الخاصة في سلطنة عمان. مجلة الثقافة والتنمية، 19(132).
- سليمان، حنان. (2017). التمكين الإداري المدرسي كآلية لتحقيق التميز التنظيمي بالتعليم العام المصري : سيناريوهات بديلة، مجلة العلوم التربوية 3(1).
- الشريده، صالح. (2019م). أثر نظم ذكاء الأعمال على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في دائرة الجمارك الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، إدارة أعمال، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الإسراء، عمان.
- عبد الحميد، أسماء. (2022). تصور مقترح لتعزيز ثقافة التشارك المعرفي بجامعة الأزهر كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي، مجلة التربية، كلية التربية بالقاهرة، جامعة الأزهر، 1(195)، 400-445.
- عبد الله، مجدي (2019). استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي لجامعة الوادي الجديد في ضوء التكامل بين مدخلي التعلم التنظيمي والإدارة بالنتائج، المجلة التربوية، كلية التربية جامعة جنوب الوادي العدد (58).
- عطية، أفكار، وسعد، السيدة (2021). إدارة التميز المؤسسي في الجامعات المصرية وفق النموذج الأوروبي للتميز "EFQM" دراسة ميدانية بجامعة الإسكندرية، رسالة دكتوراة، كلية التربية، جامعة الإسكندرية.
- علي، هدى، ناصر، بشرى. (2020). دور نظام ذكاء الأعمال في تعزيز الأداء العالي دراسة استطلاعية لعينة من المصارف الأهلية في محافظة أربيل، المجلة، 40(4).
- عمرو، ياسمين، وشباح منيرة. (2022). ذكاء الأعمال كنموذج لتحسين الأداء المالي، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علوم التسيير، جامعة عبد الحفيظ بوصوف ميلة.
- الغمس، وسام. (2019). دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي، مجلة القراءة والمعرفة، كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد (207).
- فاطمة بلقواسمي، أحمد بن يوسف. (2021). التوجه الاستراتيجي لمنظمات نحو تطبيق نظم ذكاء الأعمال كآلية لتحقيق الميزة التنافسية (دراسة تحليلية)، مجلة الاقتصاد والمالية، 7(2).

محمود سلمان العميان. (2021). ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

المحمودي، محمد. (2019). مناهج البحث العلمي، ط3، دار الكتب، صنعاء، ص.46.  
النجيلي، عبد الله . (2022). أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات المقدمة في شركة كهرباء غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة.

وسطم، حسين، وعماد، نعمة. (2016). استخدام ذكاء الأعمال في تحديد ربحية المنتجات، مجلة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، 6(1).

### ثانياً: المراجع الأجنبية

- Arnon, S. S., Schechter, R., Inglesby, T. V., Henderson, D. A., Bartlett, J. G., Ascher, M. S., ... & Working Group on Civilian Biodefense. (2001). Botulinum toxin as a biological weapon: medical and public health management. *Jama*, 285(8), 1059-1070.
- Mahmoudi Nesrine, Baba Ahmed Farah . (2016). Conception et exploitation d'un entrepôt de donnée au sein de la banque BADR, Mémoire de Master en Informatique Option: Réseaux et Systèmes Distribués (R.S.D), Faculté des Sciences, Université Abou Bakr Belkaid– Tlemcen, P 05.
- Muntean, M. (2018). Business intelligence issues for sustainability projects. *Sustainability*, 10(2), 335.
- Seddigh, M. R., Shokouhyar, S., & Loghmani, F. (2023). Approaching towards sustainable supply chain under the spotlight of business intelligence. *Annals of Operations Research*, 324(1-2), 937-970.
- Zameer, H., Wang, Y., Yasmeeen, H., & Mubarak, S. (2022). Green innovation as a mediator in the impact of business analytics and environmental orientation on green competitive advantage. *Management Decision*, 60(2), 488-507.

التوافق الاستراتيجي وأثره في تحسين الأداء التنظيمي

دراسة ميدانية على وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة

**The Strategic Alignment and its impact in improving the Organizational Performance**

**“Field study on the Palestinian Ministry of Health in the Gaza Strip”**

إعداد:

فداء محمد أبو موسى

د. منصور منصور

د. محمد جودت فارس

د. محمد حسن الخطيب

2023م - 1444هـ

## ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التوافق الاستراتيجي في تحسين الأداء التنظيمي في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لإجراء هذه الدراسة، والاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، واختارت الباحثة عينة طبقية عشوائية بلغت (373) من العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية بمختلف مرافقها من مجتمع الدراسة البالغ عدده (10538) موظفاً، وتم استرداد (373) استبانة صالحة للاستخدام، وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج، من أبرزها: وجود موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة حول أبعاد التوافق الاستراتيجي في وزارة الصحة الفلسطينية، حيث بلغ الوزن النسبي (60.64%)، وجود موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة حول الأداء التنظيمي في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة، بنسبة بلغت (59.92%)، وجود علاقة ارتباط إيجابية بين متغيرات الدراسة: التوافق الاستراتيجي، والأداء التنظيمي، وخلصت الدراسة إلى عدة توصيات، من أهمها: أهمية حرص الوزارة على الأخذ بأراء الموظفين كجزء من المشاركة في القرارات التنظيمية، وأن تسعى الوزارة لاستخدام أفضل معايير التقييم الفردي والمؤسسي، وأن تحرص الوزارة على التنمية والتدريب المستمر لموظفيها، بالإضافة إلى أهمية اعتماد الوزارة على المعلومات الراجعة من الجمهور كطريقة مثلى لتحسين الأداء.

## Abstract

The study aimed to identify the impact of strategic alignment in improving the organizational in the Palestinian Ministry of Health in the Gaza Strip. The researcher used the descriptive analytical approach to conduct this study, and the questionnaire as a main tool for data collection. The researcher chose a stratified random sample of (373) workers in the Palestinian Ministry of Health in its various facilities from the population study with (10538) employees, and (373) valid questionnaires were retrieved, **The study has shown many findings, which include** there is a medium degree of approval by the sample members about the dimensions of strategic alignment in the Palestinian Ministry of Health, where the relative weight reached (60.64%), there is a medium degree of approval by the sample members about the organizational performance in the Palestinian Ministry of Health in Gaza Strip, with a percentage of (59.92%), There is a positive correlation between the study variables: strategic alignment, organizational performance, **The study has recommended the followings:** The importance of the ministry to take into consideration the opinions of employees as part of participation in organizational decisions, the ministry seeks to use the best standards of individual and institutional evaluation, the ministry caring for its employees' development and continuous training, in addition to the importance for the ministry to rely on public feedback as an optimal way to improve performance.

## المقدمة:

هنالك الكثير من التغييرات التي تطرأ على المنظمات وبيئة أعمالها، والتي تؤثر بشكل مباشر على أدائها، لذا كان لا بُد من وجود خطط استراتيجية مُحكمة من قِبَل الإدارة العليا للمنظمة، لتستطيع مواكبة هذه التغييرات، ولتُبَقِ المنظمة بميزة تنافسية وأداءٍ عالٍ (عاصي وآخرون، 2019: 96).

يرى الذبحاوي (2016: 207) أن موضوع التوافق الاستراتيجي من أهم المواضيع لمنظمات الأعمال والذي يُمكن المنظمات من تحقيق أهدافها الاستراتيجية بما يضمن أن أقسام المنظمة وموظفيها يعملون سوياً لتحقيق أهداف المنظمة المعلنة مسبقاً.

قد نوه غالب (2020: ص) إلى أن التوافق بين الوضع الخارجي والداخلي أمراً مهماً لتحسين الأداء التنظيمي، وأن هذه المتغيرات التي تحدث في المنظمة تحتاج إلى أسلوبٍ جديدٍ في الإدارة ليتم وضعها داخل إطار كامل يعمل ضمن نظام موحد، يرفع من كفاءتها ويحسن من أدائها.

من خلال النظر في الأدبيات المهمة بمواضيع الإدارة وإدارة الأعمال، نجد أن موضوع الأداء شغل اهتماماً كثيراً للباحثين كمتغيراً تابعاً للدراسات، ويُعتبر مقياساً مهماً لقياس كفاءة الإدارة في المنظمة ونظام الرقابة فيها، وذكر أبو طويلة (2020: 3) أهمية وجود إدارة مُدركة لأهمية موضوع التوافق الاستراتيجي، ليسهم في وضع الخطط والأفكار المبتكرة التي تعمل على إبقاء المنظمة في ميزة وقوة تنافسية حاضراً ومستقبلاً، وبذلك يتم تحقيق رضا العاملين من خلال تحقيقهم لأهدافهم الشخصية والتنظيمية في بيئة العمل.

وقد قدم هذا النموذج أبعاداً من شأنها تحسين الأداء في وزارة الصحة كالاهتمام بالاتصالات والكفاية والشراكة، لتستطيع تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتحسين أدائها في ضوء مصلحة العاملين فيها، مما ينعكس إيجاباً على الخدمات المقدمة من قبل وزارة الصحة.

من أجل ذلك تم اعتماد هذه الدراسة، والتي كان هدفها الاهتمام بنموذج التوافق الاستراتيجي لتحسين الأداء التنظيمي في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة.

## أولاً: الإطار المنهجي للدراسة:

### مشكلة الدراسة:

يُعد التوافق الاستراتيجي من الأساليب الإدارية الحديثة التي تؤدي دوراً هاماً في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات، وقد كان الأداء التنظيمي محط أنظارٍ كثيرٍ من الباحثين، فإن التوافق الاستراتيجي وُضع ليشكل نظاماً متكاملًا للإدارة العليا في أي منظمة رقابياً وإدارياً مما ينعكس على كفاءة وفاعلية أداء هذه المنظمة بالإيجاب.

بالنظر إلى توصيات الدراسات السابقة في حل المشكلة، فقد أظهرت دراسة راضي (2015) وجود ضعف في مستويات الأداء المؤسسي من وجهة نظر المرضى بنسبة (53.6%) والموارد البشرية بنسبة (47.8%)، لذا تعتقد الباحثة بضرورة دراسة أثر التوافق الاستراتيجي في تحسين الأداء التنظيمي في وزارة الصحة الفلسطينية

بقطاع غزة، كما أظهرت دراسة سالم (2018) أن مستوى جودة الأداء المؤسسي جاءت بنسبة متوسطة (61.3%)، ونوهت إلى أهمية تعزيز ممارسة التكامل لتحسين جودة الأداء.

لتحسين الأداء التنظيمي أكدت العديد من الدراسات على وجود علاقة بين التوافق الاستراتيجي وتحسين الأداء التنظيمي وأن التوافق الاستراتيجي يُشكل نظاماً فعالاً في تحقيق أهداف المنظمة، ومن هذه الدراسات: دراسة (منصوري ومنصوري، 2018)، ودراسة (Afandi, 2017)، ودراسة (Alsurmi, 2016)، ودراسة (Berpiki, 2018)، والتي أثبتت الدور المحوري للتوافق الاستراتيجي بمختلف متغيراته في تحقيق الأداء التنظيمي، كما وأكدت دراسة غالب (2020) أن الأداء التنظيمي يتم تحسينه عندما يتم اعتماد نموذجاً خاصاً بالتوافق الاستراتيجي بشكل متكامل يضع في عين الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة، وقد اعتمدت دراسة أبو طويلة (2020) نموذج التوافق الاستراتيجي الخاص ب(Luftman) كنظام إداري متكامل داخل الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، على اعتبارها قطاعاً خديماً يسعى لتقديم أفضل خدمات، وأظهرت أهمية هذا النموذج في إظهاره وجود أثر لنموذج التوافق الاستراتيجي في تحقيق النجاح التنظيمي، حيث أن النجاح يُحقق أهداف المنظمة ويُظهر كفاءة أعلى وأداء أفضل.

### أسئلة الدراسة:

يمكن للباحثة صياغة المشكلة من خلال السؤال الرئيس الآتي؟ "ما هو أثر التوافق الاستراتيجي في تحسين الأداء التنظيمي في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة؟"

وينبثق من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما درجة توافر التوافق الاستراتيجي في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة؟
2. ما مستوى الأداء التنظيمي في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة؟
3. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتوافق الاستراتيجي في تحسين الأداء التنظيمي في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة؟

### أهداف الدراسة:

1. التعرف على مدى توافر التوافق الاستراتيجي بأبعاده في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة.
2. الوقوف على واقع مستوى الأداء التنظيمي في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة.
3. إبراز الأثر المباشر لأبعاد توافق الاستراتيجي في تحسين الأداء التنظيمي في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة.

4. تقديم مجموعة من التوصيات لأطراف العلاقة والتي قد تُسهم في تعزيز الأداء التنظيمي بوزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة.

### أهمية الدراسة:

#### • الأهمية من الناحية العلمية:

1. من خلال اطلاع الباحثة على المصادر الخاصة بالبحث تبين لها أنه من أوائل المحاولات الميدانية بقطاع غزة التي تستهدف التعرف على أثر التوافق الاستراتيجي في تحسين الأداء التنظيمي في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة كونه مجتمعاً جديداً لم يسبق تناوله في أي دراسة محلية على نفس أبعاد الدراسة.  
2. يُعد هذا البحث إثراءً للجانب العلمي والبحثي في المجتمع الفلسطيني والقطاع الخدمي بشكل خاص، كونه يُواكب مفاهيم إدارية حديثة وبالتالي توفير مرجع بالمكتبة العربية عموماً والمكتبة الفلسطينية على وجه التحديد.

#### • الأهمية التطبيقية:

من خلال هذه الدراسة يمكن الكشف عن واقع التوافق الاستراتيجي، وتحديد مستوى توافر الأداء التنظيمي في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة، والتعرف على جوانب القصور لدى وزارة الصحة، وتقديم توصيات يمكن تقديمها بشكل عملي حسب النماذج المذكورة.

### فرضيات الدراسة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أبعاد التوافق الاستراتيجي (الاتصالات، الحوكمة، القيمة/ الكفاية، الشراكة، البنية التحتية، المهارات) على تحسين الأداء التنظيمي في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة.

### متغيرات الدراسة:

1- المتغير المستقل: التوافق الاستراتيجي: تم الاعتماد على الأبعاد التي قدمها (Luftman, 2000: 14-20) واتفقت عليها معظم الدراسات السابقة التي اطلعت عليها الباحثة وبالتالي تبنتها في دراستها وتمثل هذه الأبعاد في: (الاتصالات، الحوكمة، القيمة/ الكفاية، الشراكة، البنية التحتية، المهارات).  
2- المتغير التابع: الأداء التنظيمي: بالاعتماد على دراسة (محمد والجبوري، 2014) والتي تضمنت الأبعاد التالية: (الفاعلية، الكفاءة، رضا الزبون).

### نموذج الدراسة:

المتغير المستقل: التوافق الاستراتيجي:

- الاتصالات.
- الحوكمة.
- القيمة/ الكفاية.

المتغير التابع:  
الأداء التنظيمي.

ت الإستراتيجية، السياسية والاقتصادية / ألمانيا- برلين

## شكل (1): نموذج الدراسة

المصدر: جرد بواسطة الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة (Luftman, 2000: 14-20) ودراسة (محمد والجبوري، 2014).

## ثانياً: الدراسات السابقة:

1. دراسة (الشريف، 2021): هدفت الدراسة للتعرف على دور الرضا الوظيفي في الأداء المؤسسي، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للبحث، وكان مجتمع الدراسة أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك، حيث أن مكان التطبيق المملكة العربية السعودية، وكانت العينة (350) عضواً، وقد كان المتوسط الحسابي للأداء المؤسسي مرتفع بدرجة كبيرة وصلت (4) بوزن نسبي (80%) ونوهت الدراسة إلى أهمية الشعور بالرضا الوظيفي والذي يؤثر إيجاباً على أداء العاملين.
2. دراسة (سمور، 2021): هدفت الدراسة للتعرف على واقع تطبيق نموذج ماكينزي بأبعاده السبعة للتشخيص التنظيمي على اعتباره مدخلاً لتطوير الأداء المؤسسي، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للبحث، وكان مجتمع الدراسة العاملين في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، والعينة بلغت (464) موظفاً من أصحاب المناصب الإدارية، وتوصلت الدراسة إلى أهمية هذا النموذج كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي حيث أن نسبة الأداء كانت مرتفعة (75.22%)، لذا كان لا بُد من الاهتمام بالتميز والريادة والإبداع لزيادة جودة الأداء وتطويره.
3. دراسة (الشاعر، 2021): هدفت الدراسة للتعرف على أثر ممارسة عمليات إدارة المعرفة على مستوى جودة الأداء المؤسسي، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للبحث، وكان مجتمع الدراسة العاملين بالمديرية العامة لعمليات المركزية بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني، وبلغت العينة (181) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى أن جودة الأداء المؤسسي كانت بنسبة مرتفعة وصلت (69.52%)، ووجود علاقة طردية بين اكتساب المعرفة وجودة الأداء المؤسسي.
4. دراسة (غالب، 2020): هدفت الدراسة إلى تحديد الآثار المختلفة للتوافق الاستراتيجي الرباعي في الأداء المنظمي في البنوك العاملة بالجمهورية اليمنية والمكونة من (19) بنكاً، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي

- التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى أن هنالك أثراً إيجابياً (علاقة طردية) للتوافق الاستراتيجي على الأداء المنظمي وأن هناك فروقاً في الأداء وذلك حسب نوعية البنك وملكية رأس المال.
5. دراسة (Martinez et al., 2020): هدفت الدراسة إلى تحليل الآثار المباشرة لكل بُعد من أبعاد التعلم الموجه على الأداء التنظيمي، تتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، وكانت العينة (400) مفردة، وكان مكان التطبيق بالمكسيك، وتوصلت الدراسة إلى أن التعلم الموجه له أثراً كبيراً ومرتفعاً على الأداء التنظيمي، ووجود علاقة بين الانفتاح العقلي بأثر إيجابي على الأداء التنظيمي.
6. دراسة (حميد، 2020): هدفت الدراسة للتعرف على واقع القيم التنظيمية والدور الذي تؤديه في تحسين الأداء المؤسسي الحكومي، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة باستخدام المسح الشامل، وكان مجتمع الدراسة وزارة العمل الفلسطينية بقطاع غزة، وكانت عينة الدراسة (202) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى موافقة العينة للأداء المؤسسي بشكل كبير بنسبة وصلت (72.98%)، ووجود علاقة بين الأداء المؤسسي وتميزه مع القيم التنظيمية والتي تشمل (إدارة العلاقات وإدارة البيئة).
7. دراسة (Al-Adaileh, 2017): هدفت الدراسة لقياس مستوى التوافق الاستراتيجي بين تكنولوجيا المعلومات والأعمال وأثرها على التميز المؤسسي، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للبحث، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع مديري شركات صناعة التعدين في الأردن وكان مقدار العينة (129) موظفاً، حيث أن مكان التطبيق كان الأردن، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى التوافق الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات والأعمال في قطاع التعدين الأردني كان متوسطاً حيث كان الوسط الحسابي للتوافق الاستراتيجي (3.37) أي بنسبة (67.4%)، وكان له تأثيراً مباشراً على التميز المؤسسي بأبعاده المقترحة.

### الفجوة العلمية (الدراسة):

1. تركيز الدراسات السابقة على بُعد واحد من أبعاد التوافق الاستراتيجي مع العلم بأنه هذه الدراسة تناولت التوافق الاستراتيجي بأبعاده الستة التي تم ذكرها.
  2. تناول الدراسة الحالية مجتمع خدماتي وهو وزارة الصحة الفلسطينية والذي يُعد قطاعاً هاماً لم يتم التطرق إليه عند الحديث عن مفهوم إداري حديث وهو التوافق الاستراتيجي.
  3. تقديم التوافق الاستراتيجي كمتغير مستقل لحل مشكلة الأداء التنظيمي، والتي لم يتطرق إليها أي من الدراسات المحلية.
1. ولا شك أن الدراسات السابقة قدمت إطاراً مهماً في استخلاص فكرة هذا البحث، في أخذ التوافق الاستراتيجي كمتغير مستقل يُحسن من الأداء التنظيمي وإسقاطه على مجتمع خدماتي لم يتعامل معه من قبل، والاستفادة في تحديد محاور الدراسة، واختيار منهج الدراسة والأساليب الإحصائية المتبعة في هذه الدراسات، والكيفية التي تم بها تحليل البيانات في هذه الدراسات، كما تمت الاستفادة من الأطر النظرية للدراسات السابقة بتدعيم

الخلفية المعرفية للباحثة، وتحديد مشكلة الدراسة، والظواهر المرتبطة بها، وتنمية الفروض وفي تكوين الاستبانة وبنائها، وأيضاً قد تم الاستفادة منها في تفسير النتائج التي آلت إليها الدراسة الحالية تفسيراً علمياً، وربط تلك النتائج بنتائج الدراسات السابقة.

### ثالثاً: الإطار النظري للدراسة:

#### أولاً: التوافق الاستراتيجي:

تحتاج الإدارة اليوم وأكثر من أي وقت مضى إلى التوجه نحو المواضيع الاستراتيجية لتحديد نوع الميزة التنافسية التي تسعى لتحقيقها منظمات الأعمال والتي تضيف قيمة لهذه المنظمات، وذلك وفقاً للبيئة التنافسية التي تعمل بها تلك المنظمات (Brown & Blackmon, 2005, :793).

#### تعريف التوافق الاستراتيجي:

يعرف (Luftman, et al., 2000: 3) التوافق الاستراتيجي بأنه: التوافق الجيد يعني تطبيق تكنولوجيا المعلومات بطريقة صحيحة وفي الوقت المناسب بالتناغم مع استراتيجيات الأعمال وأهدافها واحتياجاتها".

كما يعرفه (Moody, 2003:30) بأنه: " أن تقوم المنظمة بمواءمة موارد تكنولوجيا المعلومات مع أهداف وحدات العمل لديها".

ويرى (العمرى، 2019: 130) بأن التوافق الاستراتيجي هو: " مدى التناسب بين الدور والمكانة التي يحظى بها مدير إدارة الموارد البشرية مع الإدارة العليا وتتسق الوظائف مع بعضها".

كما يرى (غالب، 2020: 27) بأنه: " الأساليب والآليات والرؤى المتبعة لمساعدة المنظمات في إيجاد التكامل بين المكونات الداخلية والخارجية".

#### أهمية التوافق الاستراتيجي:

يعتبر تطبيق أي من نماذج التوافق الاستراتيجي تحدياً للمنظمة بحد ذاته لمواكبة الحاصل من تطور تكنولوجيا في البيئة المحيطة، وقد تم سرد أبرز نقاط لأهمية التوافق الاستراتيجي حسبما ذكره (Deshler, 2020) والذي يُلخص فوائده على المنظمات التي تتسم بالمنظمات المتوافقة استراتيجياً:

- 1- زيادة السرعة في اتخاذ القرارات.
- 2- مشاركة أفضل للعاملين.
- 3- موارد أقل هدراً (توظيف أمثل للموارد).
- 4- تحسين الحوكمة الذاتية.
- 5- أقل ارتباك للعملاء.

6- زيادة مصداقية القيادة واحترامها.

7- رؤية أكبر للموارد.

8- تحسين المواهب والمهارات.

كما وأن المنظمات التي تمكنت من إحداث توافق وتنسيق بين مكوناتها المختلفة مثل أفرادها وأنظمتها وهيكلها، تعمل بشكل أفضل في تحقيق أهدافها الاستراتيجية من تلك التي لا تعمل بتوافق (Deshler, 2020).

### أبعاد التوافق الاستراتيجي:

بالاعتماد على ما قدمه Luftman (20-14: 2000) من عوامل تساعد في أداء المنظمة ومواءمة مكوناتها من خلال طرحه لنموذج التوافق الاستراتيجي الذي يتكون من (الاتصالات، الكفاية، الحوكمة، الشراكة، البنية التحتية، المهارات)، والذي تم إيضاحه من قبل El-Masri et al. (5-6: 2015) حيث حدد العوامل الفرعية لكل عامل رئيسي من العوامل التي وضعها (Luftman) والتي يجب على المنظمات أن تفهمها وتتركها حتى تتمكن من إحداث توافق بين استراتيجياتها وأعمالها، وتعتبر هذه العوامل ممارسات إدارية يمكن تطبيقها من خلال ممارسة عملية التوافق والملاءمة لأعمال المنظمة مع بنيتها وأنظمتها المعلوماتية وأنظمة البنية التحتية التي تمتلكها، ويمكن إيضاح العوامل كما يلي:

1. **الاتصالات:** يقيس هذا العامل التعاون بين أفراد المنظمة من خلال تبادل الأفكار والمعرفة، وله سمات عدة يمكن تمييزها كفاعلية الاتصالات في المنظمة، تشارك المعرفة، وقوة بروتوكولات المنظمة.
2. **القيمة/الكفاية:** يقيس هذا العامل مدى مساهمة تكنولوجيا المعلومات في المنظمة من حيث فهم الأعمال، ويتميز من خلال مقاييس متوازنة، مقاييس تكنولوجيا المعلومات، التحسين المستمر، والتقييمات الرسمية.
3. **الحوكمة:** وهو العامل الذي يتمثل في منظومة السلطة التي من خلالها يتم اتخاذ القرارات المتعلقة بعمليات المنظمة الإدارية وتكنولوجيا المعلومات والعمليات التي تقوم الإدارة باستخدامها في كافة المستويات التشغيلية والتكتيكية والاستراتيجية وذلك لتحديد أولوياتها وتخصيص الموارد المرتبطة بها، ويتميز بتحديد الأولويات، مراقبة الميزانيات، الهيكل التنظيمي، والتخطيط الاستراتيجي للأعمال.
4. **الشراكة:** ويتمثل هذا العامل في قدرة المنظمة على تحديد العلاقة بين الأعمال التي تقوم بها وتكنولوجيا المعلومات التي تستخدمها والتي تحدد استراتيجية العمل، والثقة المتبادلة بين الطرفين ومساهمة كل منهما، وتتميز بنمط العلاقة والثقة، إدراك قيمة تكنولوجيا المعلومات من قبل الإدارة العليا، برامج إدارة تكنولوجيا المعلومات.
5. **البنية التحتية:** تقيس مدى توافر المرونة في استخدام التقنيات والبرامج المعلوماتية الناشئة، التي تستطيع إحداث تغييرات في أعمال وعمليات المنظمة وتقديم حلول من شأنها أن تلبي احتياجات وحداتها الداخلية والخارجية، وتتميز بالمرونة، وضوح المعايير، البرامج المعلوماتية الناشئة.

6. **المهارات:** يتمثل هذا العامل في قدرة المنظمة على تقييم ممارسات الموارد البشرية كالتوظيف، وتطوير المهارات، وتشجيع الابتكارات، والتدريب، وتقييم جهوزية التغيير في المنظمة وقدرتها على التعلم والاستفادة من الأفكار الجديدة، ويتميز بالتغيير، الابتكار، تخطي المخاطر، روح المبادرة، قوة ثقافة المنظمة. مما سبق ترى الباحثة أن تكامل هذه العوامل يؤدي لتحقيق أداء فعال للمنظمة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة وذلك من خلال الدراية الكاملة للإدارة العليا وإدراكها لتلك العوامل وتحقيق أهدافها.

### ثانياً: الأداء التنظيمي:

يعتبر الأداء من المفاهيم المهمة قديماً وحديثاً في الإدارة ككل، وهو الهدف الرئيسي الذي تطمح المنظمات لتحسينه وتطويره بشكل مستمر، ويُعد مقياساً مهماً لتحقيق النجاح سواءً للمنظمات الخدمية أو التجارية، فمن خلال الأداء تتمكن المنظمات من زيادة فعاليتها وكفاءتها وأيضاً تحقيق رضا للموظفين وللزبائن الذين يتعاملون معها.

### تعريف الأداء التنظيمي:

تعود الجذور الأولى لمصطلح الأداء في مجال الإدارة، ثم انتقل ليشمل نطاقات أوسع، فقد أُشير به لمدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها أو طريقة تأدية العمل، وهو مُستمد من اللغة الانجليزية to perform وهو الذي بدوره اشتق من اللغة الفرنسية القديمة performance والذي يُعنى بإنجاز نشاط أو تأكيد العمل أو تنفيذ العمل (جغوبي، 2016: 3).

وقد عرفه (الصمادي، 2013: 101) بأنه: "مجموعة من الأعمال التي تمارسها الوحدات التنظيمية للقيام بدورها وذلك لاكتشاف نقاط القوة والضعف وصولاً على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وسياساتها العامة". وعرفه (جبر، 2015: 60) بأنه: "حصيلة وناتج الجهد الذي تبذله المنظمة لتحقيق أهدافها في ضوء تفاعلها مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية".

بينما عرفه (عبد الهادي، 2017: 42) بأنه: "حصيلة الجهود والعمليات التي تقوم بها المنظمة، والتي تتمثل في قدرتها على توظيف مواردها، عندما تتفاعل مع البيئتين الداخلة والخارجية، لتنجز المهام الموكلة إليها بكفاءة وفاعلية لتحقيق أهداف المنظمة".

### مداخل تحسين الأداء التنظيمي:

يُعد الأداء التنظيمي من أهم المتغيرات التي يتم قياسها مؤخراً لأغلب القطاعات الخاصة، وقد اهتم الباحثون بتحسينه وتطويره، وبالاطلاع على الأدبيات الخاصة بهذا الشأن نجد أن العجلة (2009: 79-80) ذكر عن هايينز (Haynes) ثلاثة مداخل لتحسين الأداء:

### 1- مدخل تحسين الموظف:

وهو من أكثر المداخل صعوبة، ولكن نستطيع ذلك من خلال وسائل عدة:

1. التركيز على نقاط القوة والاتجاهات الإيجابية.
2. تحقيق التوازن بين ما يرغب الفرد بعمله وبين ما يؤديه الفرد بامتياز.
3. ربط الأداء بالأهداف الشخصية.

### 2- مدخل تحسين الوظيفة:

التغيير في محتويات عمل الوظيفة ومهامها يساعد في تحسين الأداء، بحيث تحقق الاستمرارية، ويجب أن تتاح للعاملين فرصة المشاركة في فرق عمل أو مجموعات أو لجان مهام.

### 3- مدخل تحسين الموقف:

حيث أن البيئة أو الموقف الذي تؤدي فيه المهمة يعطي مجالاً للتغيير والتحسين.

وقد أوضح العمري (2020، 137) أن من مداخل تحسين الأداء التنظيمي هو التوافق الاستراتيجي للموارد البشرية وتحديد التوافق بين استراتيجية المنظمة وإدارة الموارد البشرية، الأمر الذي كان له تأثيراً إيجابياً على الأداء التنظيمي بالأجهزة الحكومية السعودية.

### أهمية الأداء التنظيمي:

يحظى الأداء في أي منظمة بأهمية كبيرة، كونه التطبيق الفعلي لما هو مطلوب من الموظفين العاملين في المنظمة، ويُعد قياس الأداء مرجعاً لمقارنة ما تم فعله بما هو مخطط له، وحيث أن المؤشرات هي القياس الحقيقي لنجاح أي منظمة في تطبيق ما هو مخطط له.

وسيتم سرد بعض النقاط التي توضح أهمية الأداء التنظيمي كما ذكره دهليز (2018: 31):

- 1- شيء أساسي وجوهري في كامل العملية الإدارية.
- 2- الاهتمام بكفاءة الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة في المنظمة.
- 3- المساعدة في صحة ودقة اتخاذ القرارات الإدارية.
- 4- تساعد في قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها.
- 5- بيان المعوقات والصعوبات وأسبابها والحلول التي تساعد في تخطيها مما يساعد على تطوير الأداء وتحسينه.
- 6- تطوير الكفاءات والقدرات المميزة والقدرات الموجودة للوصول لنجاح تنظيمي.

وقد أوضح العكش وعيد (2020: 5-6) أن أهمية الأداء المؤسسي تكمن في كونه الأداة الحيوية لاستمرارية وتقدم منظمات الأعمال، والذي يوضح مناطق الضعف والقوة في هذه المؤسسة، وان تقييم العوامل الاستراتيجية للمنظمة يُسهم بشكل مباشر في فاعلية الأداء وتقييمه، حيث أن متابعة أي خلل قد يحدث يكون أسهل في تقييمه من تقييمه بعد مراحل متأخرة.

### وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة:

تُعد وزارة الصحة الفلسطينية من أحد أهم الوزارات الخدمية التابعة للحكومة الفلسطينية، نشأت عام 1994م بناءً على ما تم الاتفاق عليه في أوسلو، تُعتبر العمود الفقري لمتابعة وتنظيم سير عمل القطاع الصحي بالشكل السليم، وضمان استدامته وتطويره وتحسينه والارتقاء به (الشريف، 2021: 39).

### واقع أبعاد التوافق الاستراتيجي في وزارة الصحة الفلسطينية:

أكدت (الخطة الاستراتيجية لوزارة الصحة، 2021-2025: 67-71) على أهمية وجود نظام فعال للاتصالات بين الوحدات المختلفة التابعة لوزارة الصحة، كما وأكدت على أهمية الشراكة بين الوزارة وغيرها من القطاعات الخاصة أو الأهلية وتحسينها عن السابق، وأشارت لضرورة تفعيل نظام الحوكمة وتبني أفكار إبداعية من الموظفين من شأنها أن ترقى بأداء العاملين في الوزارة حسبما تقره الإدارة العليا للوزارة، كما وأشارت لضرورة الاهتمام بالبنى التحتية من موارد ومنشآت ومعدات كنظام متكامل من شأنه أن يرقى بالوزارة، وتعتبر هذه الغايات طويلة المدى كما تم ذكرها في الخطة الاستراتيجية.

### واقع الأداء التنظيمي في وزارة الصحة الفلسطينية:

أظهرت دراسة راضي (2015: 317) وجود قصور وضعف في الأداء المؤسسي لوزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة في ضوء النموذج الأوروبي للتميز بنسب متفاوتة من وجهة نظر كل من الموارد البشرية بنسبة (47.8%) والمرضى بنسبة (53.6%)، كما أوصت الدراسة بضرورة اهتمام الإدارة العليا بتطوير هيكلية الوزارة، وتفويض الصلاحيات، والاهتمام بأنظمة الاتصال والتواصل، وتحسين الخدمات المقدمة، ووضع معايير من شأنها أن تحسن الأداء المؤسسي في الوزارة.

### رابعاً: إجراءات الدراسة الميدانية:

#### • مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة من العاملين في وزارة الصحة في مختلف المستويات الإدارية والبالغ عددهم (10538) موظفاً، وقد استخدمت الباحثة العينة العشوائية الطبقيّة توزيعاً متناسباً بحيث يكون نصيب كل مستوى في العينة

وفقاً للعدد الإجمالي لهذا المستوى، حيث تم توزيع (373) استبانة، وبلغ عدد الاستبانات المستردة (373) استبانة، وبعد تفحص الاستبانات المستردة لم يُستبعد أي منها نظراً لتحقق الشروط المطلوبة، وبالتالي تم تحليل (373) استبانة، أي أن نسبة الاستبانات التي تم تحليلها هي نفس نسبة الاستجابة، وفيما يلي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية:

جدول (1): توزيع أفراد العينة حسب البيانات الشخصية.

النسبة	العدد	البيانات الشخصية	
23.3	87	دبلوم أو أقل	المؤهل العلمي
61.2	228	بكالوريوس	
10.7	40	ماجستير	
4.8	18	دكتوراه	
92	343	موظف	المسمى الوظيفي
2.1	8	رئيس شعبة	
3.7	14	رئيس قسم	
2.2	8	مدير دائرة فاعلي	
37.3	139	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخدمة
17.7	66	من 5 سنوات - 10 سنوات	
21.4	80	من 10 سنوات - 15 سنة	
23.6	88	أكثر من 15 سنة	

المصدر: جرد بواسطة الباحثة بالاعتماد على بيانات قسم الإحصاء والمعلومات بوزارة الصحة بقطاع غزة لعام 2021.

أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة حول التوافق الاستراتيجي وأثره في تحسين الأداء التنظيمي "دراسة ميدانية على وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة"، حيث تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة حسب جدول (2):

جدول (2): مقياس ليكرت الخماسي.

مقياس ليكرت	1	2	3	4	5
مقياس ليكرت	غير موافق جداً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً
مستوى الموافقة	منخفض جداً	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً
الوسط الحسابي	أقل من 1.80	1.80 إلى 2.59	2.60 إلى 3.39	3.40 إلى 4.19	أكبر من 4.20
الوزن النسبي	أقل من 36%	36% إلى 51.9%	52% إلى 67.9%	68% إلى 83.9%	أكبر من 84%

صدق أداة الدراسة:

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما أعدت لقياسه، وقد تم التحقق من صدق الاستبانة من خلال التالي:

1. **الاتساق الداخلي:** يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع البعد الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة التجريبية البالغ حجمها (30) استبانة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية البعد التابعة له.
2. **الصدق البنائي:** يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية للمحور، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل بعد أقل من 0.05، وبذلك تعتبر أبعاد الدراسة صادقة في تمثيلها لما وضعت لقياسه، ويبين الجدول التالي معاملات الارتباط بين معدل كل بعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للبعد التابعة له.

جدول (3): معامل الارتباط بين معدل كل بعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للبعد التابعة له

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	المحور
**0.000	0.961	التوافق الاستراتيجي
**0.000	0.835	البعد الأول: الاتصالات
**0.000	0.783	البعد الثاني: القيمة أو الكفاية
**0.000	0.879	البعد الثالث: الحوكمة
**0.000	0.833	البعد الرابع: الشراكة
**0.000	0.830	البعد الخامس: البنى التحتية
**0.000	0.832	البعد السادس: المهارات
**0.000	0.948	الأداء التنظيمي

\* الارتباط دال إحصائياً عند  $\alpha \leq 0.05$ **ثبات الاستبانة:**

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي نفس النتيجة في حال تم إعادة تطبيقها أكثر من مرة تحت نفس الظروف، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وقد تم حساب ثبات الاستبانة بطريقتين:

واضح من النتائج الموضحة في جدول رقم (4.15) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لإجمالي الاستبانة حيث بلغت بطريقة ألفا كرونباخ (0.974)، بينما بطريقة التجزئة النصفية بلغت (0.953)، وبالمثل كانت نتائج قيم الثبات المركب (CR) مرتفعة حيث تجاوزت (0.8) وقيم متوسط الاختلاف المستخلص AVE حيث تجاوزت (0.40).

جدول (4): طريقة ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة

متوسط الاختلاف المستخلص Average Variance Extracted AVE	الثبات المركب Composite Reliability CR	التجزئة النصفية	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المحور
<b>0.562</b>	<b>0.866</b>	0.917	<b>0.960</b>	<b>30</b>	التوافق الاستراتيجي
0.550	0.859	0.854	0.857	5	البعد الأول: الاتصالات
0.505	0.832	0.810	0.862	5	البعد الثاني: القيمة او الكفاية
0.500	0.828	0.795	0.814	5	البعد الثالث: الحوكمة
0.561	0.864	0.819	0.849	5	البعد الرابع: الشراكة
0.514	0.841	0.843	0.854	5	البعد الخامس: البنى التحتية
0.545	0.856	0.851	0.823	5	البعد السادس: المهارات
0.500	0.917	0.855	0.902	12	الأداء التنظيمي
-	-	<b>0.953</b>	<b>0.974</b>	<b>58</b>	جميع فقرات الاستبانة

#### المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

قامت الباحثة بتفريغ وتحليل الاستبانة، من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)، تحليل الوسيط باستخدام برنامج IBM SPSS/AMOS-21، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- إحصاءات وصفية منها: النسبة المئوية، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والوزن النسبي.
- معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation Coefficient): لقياس صدق فقرات الاستبانة.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- معامل ارتباط سبيرمان براون: للتجزئة النصفية المتساوية لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- اختبار التوزيع الطبيعي: اختبار كولمجروف- سمرنوف، لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا.
- اختبار (Independent - Sample T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات الترتيبية.
- اختبار (تحليل التباين الأحادي - One-Way ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات الترتيبية.
- اختبار (LSD): للتعرف على طبيعة الفروق.
- اختبار الانحدار المتعدد Multiple Regression.
- اختبار الانحدار البسيط Simple Regression.
- التحليل العاملي التوكيدي.

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة:

• تحليل محاور الاستبانة:

المحور الأول: التوافق الاستراتيجي:

تحليل محاور وأبعاد المتغير المستقل: (التوافق الاستراتيجي)، وتفسير نتائجه:

النتائج التالية توضح التحليل الإحصائي لجميع محاور الاستبانة، حيث تم اختبار هذه المحاور من خلال إجابات المبحوثين على الفقرات، وقد تم استخدام اختبار (T) لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصلت درجة الحياد (3) أم لا.

1. السؤال الأول: ما مستوى توفر التوافق الاستراتيجي في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة؟

1. تحليل فقرات البعد الاول: الاتصالات:

جدول (5): تحليل فقرات البعد الاتصالات

الترتيب	القيمة الاحتمالية	T قيمة	النسبة المئوية الوزنية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم
1	0.000	13.71	65.31	1.149	3.265	تنفذ الوزارة ورش عمل داعمة تتبادل من خلالها الافكار مع موظفيها حسب التخصص	1
2	0.000	14.63	64.40	1.016	3.220	تبدل الوزارة قسارى جهدها للتواصل مع الجهات الخارجية ذات العلاقة	2
5	0.000	7.03	57.05	1.106	2.853	تأخذ الوزارة بالأراء التي يطرحها الموظف كجزء من المشاركة في اتخاذ القرارات التنظيمية	3
4	0.000	7.85	58.23	1.136	2.912	تعطى الوزارة الحق للموظف في إبداء آرائه حول العمل المناط به	4
3	0.000	10.26	60.70	1.101	3.035	تهيئ الوزارة الاجواء المناسبة لتبادل الخبرات بالعمل	5
	0.00	10.70	61.14	1.101	3.057	الدرجة الكلية	

يتضح من خلال جدول (5) ما يلي:

• الفقرة رقم (1) التي تنص على " تنفذ الوزارة ورش عمل داعمة تتبادل من خلالها الافكار مع موظفيها حسب التخصص " جاءت في المرتبة الأولى من بين باقي الفقرات بمتوسط حسابي قدره (3.265 من 5)، وبوزن نسبي (65.31%)، وذلك بهدف التنوع في الأفكار المطروحة استناداً على الوحدات الوظيفية (التخصصية)، والحصول على آراء متعددة ومن وجهات نظر مختلفة مما يسهم في فهم أعمق للمواضيع المطروحة، وحتى

يستمر دعم منظومة عملية الاتصالات حسب الخطط والاستراتيجيات الموضوعة من قبل الوزارة وتحقيق أهدافها المرسومة.

- الفقرة رقم (3) التي تنص على " تأخذ الوزارة بالآراء التي يطرحها الموظف كجزء من المشاركة في اتخاذ القرارات التنظيمية " جاءت في المرتبة الأخيرة من بين باقي الفقرات بمتوسط حسابي قدره (2.853 من 5)، وبوزن نسبي (57.05%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة الحياد من قبل أفراد عينة الدراسة على هذه الفقرة، وذلك لأن القرارات الإدارية تتمركز في يد الإدارة العليا، كونها تنظر من أفق شمولي أعلى وتضع بعين الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية التي لا تؤخذ بعين الاعتبار من وجهات نظر الموظفين في الإدارات التشغيلية، ولكنها لا تمنع من إداء كافة الموظفين بأرائهم كما هو في الفقرة أعلاه.

## 2. تحليل فقرات البعد الثاني: القيمة / الكفاية:

جدول (6): تحليل فقرات البعد القيمة / الكفاية

الترتيب	القيمة الاحتمالية	T قيمة	النسبي الوزن %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرتبة
5	0.000	8.78	58.55	1.051	2.928	تستخدم الوزارة أفضل معايير لتقييم الأداء الفردي والمؤسسي	1
4	0.000	11.88	61.23	0.994	3.062	تستخدم الوزارة أساليب وبرامج تقيس من خلالها مستوى تقدم أداء العمل	2
1	0.000	13.99	64.34	1.059	3.217	تسعى الوزارة لامتلاك أحدث التكنولوجيات التي تحسن من كفاءة الأداء	3
3	0.000	11.90	61.82	1.041	3.091	تهتم الوزارة بتقديم خدماتها باستخدام أحدث الطرق ذات الكفاءة والجودة	4
2	0.000	14.79	64.24	0.995	3.212	تعمل الوزارة على التحسين المستمر لمستوى الخدمة لتقديم خدمة أفضل للمجتمع	5
	0.00	12.27	62.04	1.028	3.102	الدرجة الكلية	

### يتضح من خلال جدول (6) ما يلي:

- الفقرة رقم (3) التي تنص على " تسعى الوزارة لامتلاك أحدث التكنولوجيات التي تحسن من كفاءة الأداء " جاءت في المرتبة الأولى من بين باقي الفقرات بمتوسط حسابي قدره (3.217 من 5)، وبوزن نسبي (64.34%)، وذلك لحرص الوزارة على انتقاء أفضل التقنيات لتقديم أفضل وأجود الخدمات التي تحسن من كفاءة أدائها كون الأداء هو المخرج الذي تهتم به أي منظمة في وقتنا الحالي لمواكبة التطورات التكنولوجية المستمرة، ونظراً لإدراك الوزارة بأهمية التكنولوجيا الحديثة في ترشيد الجهد والوقت مع تحقيق الكفاءة والفاعلية.

- الفقرة رقم (1) التي تنص على "تستخدم الوزارة أفضل معايير لتقييم الأداء الفردي والمؤسسي" جاءت في المرتبة الأخيرة من بين باقي الفقرات بمتوسط حسابي قدره (2.928 من 5)، وبوزن نسبي (58.55%)، وذلك لأن عملية التقييم مرتبطة بشكل مستمر بالمكافآت والعقوبات، ويشهد القطاع الحكومي عجزاً في الرواتب وشحاً في الإمكانيات والمستلزمات التي تساعد الموظفين في أداء أعمالهم مما دفع الوزارة لإهمال استخدام أفضل معايير للتقييم.

### 3. تحليل فقرات البعد الثالث: الحوكمة:

جدول (7): تحليل فقرات البعد الثالث: الحوكمة

الترتيب	القيمة الإحتمالية	T قيمة	النسبة الوزن %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الدرجة
5	0.000	12.28	62.14	1.034	3.107	تمتلك الوزارة رؤية واضحة في تطبيقها للقوانين والقرارات والنظم الفعالة لتحقيق أهدافها	1
1	0.000	13.24	64.45	1.127	3.223	تُقيم الوزارة ندوات وورش عمل للتعريف بالنظم والقواعد التي تحكم طبيعة عملها	2
2	0.000	13.67	64.18	1.072	3.209	تلتزم الوزارة بالقوانين والمعايير التي تحكم بيئة العمل الأمر الذي يحقق جودة وتميز في الأداء	3
3	0.000	14.21	64.08	1.025	3.204	تعكس الوزارة صورة واضحة للالتزام بإجراءات العمل وقواعده للجمهور	4
4	0.000	13.32	63.70	1.065	3.185	تحرص الوزارة باستمرار على توضيح إجراءات العمل الجديدة للجمهور متلقى الخدمات	5
	0.00	13.34	63.71	1.065	3.186	الدرجة الكلية	

يتضح من خلال جدول (7) ما يلي:

- الفقرة رقم (2) التي تنص على " تُقيم الوزارة ندوات وورش عمل للتعريف بالنظم والقواعد التي تحكم طبيعة عملها " جاءت في المرتبة الأولى من بين باقي الفقرات بمتوسط حسابي قدره (3.223 من 5)، وبوزن نسبي (64.45)، وذلك لان الخدمات المقدمة هي لكافة شرائح المجتمع، مما يتوجب على كافة العاملين في الوزارة فهم طبيعة عملهم وواجباتهم عندما يكون ملماً بكافة قوانين وقواعد الوزارة، تتعكس هذه الورشات إيجاباً على تحسين أداء الموظف وأيضاً تساعد الوزارة في نشر ثقافتها لموظفيها كافة.
- الفقرة رقم (1) التي تنص على " تمتلك الوزارة رؤية واضحة في تطبيقها للقوانين والقرارات والنظم الفعالة لتحقيق أهدافها " جاءت في المرتبة الأخيرة من بين باقي الفقرات بمتوسط حسابي قدره (3.107 من 5)، وبوزن نسبي (62.14%)، وذلك قد يكون بسبب كمية الوظائف الكبيرة التي حصل عليها موظفين جدد حيث أن العينة كان النصيب الأكبر منها لذوي الخبرة الأقل من 5 سنوات؛ حيث أن معرفتهم بالوزارة ما زالت في طور التكوين وإن ما يحدث فعلياً على أرض الواقع أمام هؤلاء الموظفين منصوصٌ بعكسه في الخطط الموضوعية من قبل الوزارة.

#### 4. تحليل فقرات البعد الرابع: الشراكة:

جدول (8): تحليل فقرات البعد الرابع: الشراكة

الترتيب	القيمة الاحتمالية	T قيمة	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم
2	0.000	10.45	60.38	1.051	3.019	تعتمد الوزارة مبدأ الشراكة كمنهج لتطوير بيئة عمل منسجمة	1
3	0.000	10.13	60.27	1.074	3.013	تتبنى الوزارة الأفكار الجديدة وتعمل على دعمها بشكل مستمر	2
4	0.000	8.32	57.75	1.015	2.887	تتسم الأنظمة التي تتبعها الوزارة بالمرونة ومناسبتها كافة الاختصاصات الوظيفية	3
5	0.000	7.14	57.32	1.126	2.866	تحرص الوزارة على إيجاد بيئة منسجمة بين الرئيس والمرؤوسين	4
1	0.000	10.43	60.48	1.064	3.024	تهتم الوزارة بتشارك المعلومات التي تعزز بيئة العمل التنظيمية	5
	0.00	9.29	59.24	1.066	2.962	الدرجة الكلية	

يتضح من خلال جدول (8) ما يلي:

- الفقرة رقم (5) التي تنص على "تهتم الوزارة بتشارك المعلومات التي تعزز بيئة العمل التنظيمية" جاءت في المرتبة الأولى من بين باقي الفقرات بمتوسط حسابي قدره (3.024 من 5)، وبوزن نسبي (60.48%)، وذلك في طور اهتمام الوزارة بإقامة ورش العمل والندوات التعريفية، تتبنى الوزارة مبدأ تشارك المعلومات بين موظفيها لتعزيز بيئة العمل فيما بينهم، مما يعزز تبادل المعلومات بين الخطوط الأفقية الوظيفية وتقديم التقارير اللازمة لسير العمل، الأمر الذي يجعلهم قادرين على مواكبة التغييرات الخارجية وتحسين العمل فيما بينهم بشكل مستمر.
- الفقرة رقم (4) التي تنص على "تحرص الوزارة على إيجاد بيئة منسجمة بين الرئيس والمرؤوسين" جاءت في المرتبة الأخيرة من بين باقي الفقرات بمتوسط حسابي قدره (2.866 من 5)، وبوزن نسبي (57.32%)، وذلك بسبب التفويضات والصلاحيات التي قد تُعطى لأشخاص غير أكفاء لتولي المسؤولية مما يخلق بيئة مضطربة بين الرئيس والمرؤوس، وافتقار سياسة المراقبة الدائمة في الوزارة أيضاً، لذا يجب تحسين وتعزيز بيئة العمل ووضع التشريعات والقواعد التي تعزز الثقة بينهم وتقوي العلاقة.

## 5. تحليل فقرات البعد الخامس البنى التحتية:

جدول (9): تحليل فقرات البعد الخامس: البنى التحتية

الترتيب	القيمة الاحتمالية	T قيمة	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الترتيب
1	0.000	9.71	60.32	1.126	3.016	توفر الوزارة أجهزة ومعدات حديثة ومتطورة تناسب بيئة العمل	1
2	0.000	8.68	59.84	1.206	2.992	تهيئ الوزارة الأجواء المناسبة كالتهووية والإضاءة وأوقات الراحة الملائمة في بيئة العمل	2
5	0.173	1.36	50.56	1.106	2.528	تتوفر لدى الوزارة أجهزة ومعدات تعكس الراحة النفسية	3
4	0.000	7.03	57.16	1.121	2.858	تهتم الوزارة باستبدال كافة مستلزمات العمل المستهلكة وغير الصالحة للعمل	4
3	0.000	8.23	58.28	1.089	2.914	توفر الوزارة البنى التحتية المناسبة لمتطلبات العمل	5
	0.000	7.00	57.23	1.130	2.862	الدرجة الكلية	

يتضح من خلال جدول (9) ما يلي:

- الفقرة رقم (1) التي تنص على " توفر الوزارة أجهزة ومعدات حديثة ومتطورة تناسب بيئة العمل " جاءت في المرتبة الأولى من بين باقي الفقرات بمتوسط حسابي قدره (3.016 من 5)، وبوزن نسبي (60.32%)، وذلك في ظل الدعم المالي الدولي من مختلف المؤسسات والحكومات، وخاصةً بعد الحروب التي تعرض لها القطاع وافتقاره للمستلزمات الرئيسية، حاولت الوزارة جاهدةً لتوفير أحدث الأجهزة في مختلف مرافقها الصحية.
- الفقرة رقم (3) التي تنص على " تتوفر لدى الوزارة أجهزة ومعدات تعكس الراحة النفسية " جاءت في المرتبة الأخيرة من بين باقي الفقرات بمتوسط حسابي قدره (2.528 من 5)، وبوزن نسبي (50.56%)، وذلك لأن الدعم محدود ويذهب بشكل مباشر للمرافق الصحية الرئيسية وحسب الأولويات، ولن تستطيع الوزارة توفير كافة ما يلزم لراحة الموظف في كافة مرافقها بالتأكيد، كما وان الظروف السياسية أثرت بشكل سلبي على الوزارة كما الظروف الاقتصادية.
- المستهلكات والبنى التحتية، وفي ظل ظروف الحصار الحالية التي يقبع لها شعب قطاع غزة، مما أثر سلباً على تقييم الموظفين لهذا المحور.

## 6. تحليل فقرات البعد السادس: المهارات:

جدول (10): تحليل فقرات البعد السادس: المهارات

الترتيب	القيمة الاحتمالية	T قيمة	النسبي % الوزن	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم
5	0.000	8.26	58.98	1.166	2.949	تعين الوزارة الموظفين ذوي المهارات العالية في مجال تخصصهم	1
2	0.000	10.27	61.34	1.161	3.067	تحرص الوزارة على أن يكون التخصص الوظيفي متوافق مع العمل المناط بالموظف	2
1	0.000	10.72	61.66	1.141	3.083	تعمل الوزارة على إقامة ورش عمل لتبادل الخبرات والمعارف بين العاملين	3
3	0.000	10.91	61.18	1.079	3.059	تحرص الوزارة على اختيار الآلات والمعدات المتطورة وذات الكفاءة العالية	4
4	0.000	8.70	59.36	1.150	2.968	تحرص الوزارة على التنمية والتدريب المستمر لموظفيها	5
	0.000	9.77	60.50	1.139	3.025	الدرجة الكلية	

يتضح من خلال جدول (10) ما يلي:

- الفقرة رقم (3) التي تنص على " تعمل الوزارة على إقامة ورش عمل لتبادل الخبرات والمعارف بين العاملين " جاءت في المرتبة الأولى من بين باقي الفقرات بمتوسط حسابي قدره (3.083 من 5)، وبوزن نسبي (61.66%)، وذلك بسبب إدراك الوزارة المستمر بأهمية مبدأ تبادل الخبرات والمعارف والمشاركة الجماعية فيما بين العاملين فيها وأهمية الاحتكاك المباشر لتبادل المهارات والثقافات فيما بينهم.
- الفقرة رقم (1) التي تنص على " تعين الوزارة الموظفين ذوي المهارات العالية في مجال تخصصهم " جاءت في المرتبة الأخيرة من بين باقي الفقرات بمتوسط حسابي قدره (2.949 من 5)، وبوزن نسبي (58.98%)، وذلك لأن أصحاب المهارات يحتاجون لاهتمام متزايد من قبل الوزارة عن غيرهم، ومتابعة مستمرة، وأيضاً حوافز ومكافآت ليستمرروا بإبداعهم، وأيضاً هناك أسباب أخرى تتمثل في أن أصحاب المهارات والكفاءات العالية ليس لديهم رغبة في العمل الحكومي، ويتم استقطابهم وتقديم العروض المغرية لهم من قبل المؤسسات والجمعيات الدولية داخل القطاع وبرواتب مغرية عن العمل في الوزارة.

- تحليل جميع محاور الاستبانة الخاصة بمتغير التوافق الاستراتيجي مجتمعة:

جدول (11): تحليل جميع محاور الاستبانة مجتمعة (التوافق الاستراتيجي)

الترتيب	الاحتمالية القيمة	T قيمة	النسبي الوزن %	المعياري الانحراف	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم
3	0.00	10.70	61.14	1.101	3.057	الاتصالات	1
2	0.00	12.27	62.04	1.028	3.102	القيمة أو الكفاية	2
1	0.00	13.34	63.71	1.065	3.186	الحوكمة	3
5	0.00	9.29	59.24	1.066	2.962	الشراكة	4
6	0.00	7.00	57.23	1.130	2.862	البنى التحتية	5
4	0.000	9.77	60.50	1.139	3.025	المهارات	6
	0.00	10.40	60.64	1.088	3.032	الدرجة الكلية	

احتل محور الحوكمة المرتبة الأولى بوزن نسبي (63.71%)، وذلك لأن الوزارة تسعى لتنظيم العلاقة بين جميع العاملين فيها وتسعى للتشبيك خارجياً أيضاً، وتسعى لتحديد توجهها الاستراتيجي وذلك وفق خطط منهجية منظمة، وأنها إذا اعتمدت مبدأ الشراكة فإن ذلك سيسمح لها بتقديم خدمات أفضل للجمهور خاصة في ظل محدودية الموارد والمصادر والتي يتطرق لإيجاد حل لها هذا المبدأ، مما يُحسن من خبرات ومعارف الكوادر البشرية الموجودة داخل الوزارة وبالتالي يُحسن من أدائها، يليه محور القيمة أو الكفاية بوزن نسبي (62.04%)، ثم محور الاتصالات بوزن نسبي (61.14%)، يليه محور المهارات بوزن نسبي (60.50%)، وقد أظهرت هذه المحاور قيماً متقاربة بسبب تقارب وجهات نظر المبحوثين في فهمهم لهذه المواضيع، لذا كان لا بُد من الاهتمام بإيجاد منظومة كاملة تهتم بإقامة ورشات عمل وندوات تُوضح فيها باستمرار القوانين والأنظمة المنصوص بها في الوزارة، وتوضح أهمية انسياب منظومة الاتصالات في كافة مرافق الوزارة الأمر الذي يُحث على التعاون والعمل المشترك والذي يؤول في النهاية ويصُب في مصلحة الوزارة وتحقيق أهدافها، يليه محور الشراكة بوزن نسبي (59.24%)، كون الدراسة هذه شملت كافة الموظفين العاملين في الهرم الإداري، قد يكون هناك ضعف في فهم بعض النقاط المستندة لهذا المبدأ، وأخيراً محور البنى التحتية بوزن نسبي (57.23%)، وذلك لقلة مصادر التمويل التي يتم الاعتماد عليها بشكل كامل في تحسين البنى التحتية لمرافق الوزارة، والظروف الاقتصادية السيئة التي تمر بها البلاد، أيضاً الممارسات المستمرة من قبل الاحتلال الصهيوني في منع دخول بعض الأجهزة والمعدات أو تأخير دخولها، كل ذلك ساهم في أن تحتل البنى التحتية المرتبة الأخيرة من قبل المبحوثين لهذا المحور.

المحور الثاني: الأداء التنظيمي:

وقد حصل على متوسط حسابي (2.996) بنسبة بلغت (59.92%) بموافقة متوسطة لأفراد العينة واستجابات المبحوثين على فقرات هذا المحور بشكل عام.

تحليل المتغير التابع (الأداء التنظيمي) وتفسير نتائجه:

ما مستوى توفر الأداء التنظيمي في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة؟

جدول (12): تحليل فقرات الأداء التنظيمي

الترتيب	الاحتمالية القيمة	T قيمة	النسبي الوزن %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم
2	0.000	13.81	63.91	1.043	3.196	يتوافق أسلوب أداء الاعمال في الوزارة مع ما تصبو إليه من أهداف محددة في الخطط والاستراتيجيات	1
5	0.000	12.83	62.09	0.985	3.105	تضع الوزارة في عين الاعتبار جميع العوامل والمتغيرات في البيئة الخارجية التي ستؤثر في إمكانية تنفيذ الأهداف	2
10	0.000	6.87	56.73	1.086	2.836	تسود علاقة ثقة وروح إيجابية بين الوزارة وجمهورها	3
3	0.000	12.80	62.79	1.041	3.139	تتكيف الوزارة مع التغيرات البيئية لتقدم أفضل خدمة للمجتمع	4
1	0.000	15.56	66.43	1.082	3.322	تهتم الوزارة بسمعتها وصورتها المميزة في مجتمعها	5
12	0.044	2.02	51.37	1.131	2.568	يشعر موظفو الوزارة بالرضا عن أدائها	6
11	0.000	3.59	53.14	1.112	2.657	تسهل الوزارة لكافة المبدعين التقدم بالأفكار والمبادرات	7
7	0.000	10.24	60.11	1.047	3.005	تقارن الوزارة مع مثيلاتها للتطوير والتحسين المستمر	8
8	0.000	10.28	59.95	1.028	2.997	تتوافق خدمات الجمهور مع الخطة الاستراتيجية	9
4	0.000	12.03	62.31	1.068	3.115	تحدد الوزارة معايير سلوكية لموظفيها في كيفية التعامل مع الجمهور	10
6	0.000	10.35	61.13	1.131	3.056	تهتم الوزارة كثيراً بأخلاقيات العمل وتجاوز كل أسباب الصراع والتفرقة	11
9	0.000	8.57	59.14	1.142	2.957	تعتمد الوزارة على المعلومات الراجعة من الجمهور كطريقة مثلى في تحسين الأداء	12
	0.00	9.91	59.92	1.075	2.996	الدرجة الكلية	

يتضح من خلال جدول (12) ما يلي:

- وقد كانت أعلى ثلاث فقرات كالتالي: الفقرة رقم (5) والتي تنص على "تهتم الوزارة بسمعتها وصورتها المميزة في مجتمعها" جاءت بوزن نسبي (66.43%)، والفقرة رقم (1) والتي تنص على "يتوافق أسلوب أداء الاعمال في الوزارة مع ما تصبو إليه من أهداف محددة في الخطط والاستراتيجيات" جاءت بوزن نسبي (63.91%)، والفقرة رقم (4) والتي تنص على "تتكيف الوزارة مع التغيرات البيئية لتقدم أفضل خدمة للمجتمع" جاءت بوزن نسبي (62.79%) ، وذلك كون الوزارة هي المنبر الوحيد الذي يعبر عن صحة المجتمع، والذي ينقل ما يحدث من تغييرات صحية داخل البلد لخارجها عبر الإعلام، كان لزاماً عليها أن تهتم بسمعتها وصورتها، وعليها أن تجعل أسلوبها في أداء المهام المطلوبة منها ملائماً لما تصبو إليه من أهداف مرسومة في خططها واستراتيجياتها من قبل إدارتها العليا مسبقاً، أيضاً كان لا بد أن يتوقع الموظفون من الوزارة أن تتكيف مع التغيرات الخارجية لتقدم أفضل خدمة ممكنة، وقد نستطيع أن نرى

هذه النقطة خلال فترات الحروب المختلفة التي شهدتها القطاع وأنها حاولت قدر المستطاع تلبية المطلوب منها وحل بعض جوانب النقص حتى وإن ظهر غير ذلك.

- وقد كانت أدنى ثلاث فقرات: الفقرة رقم (6) والتي تنص على "يشعر موظفو الوزارة بالرضا عن أدائها" والتي جاءت بوزن نسبي (51.37%)، وفقرة رقم (7) والتي تنص على "تسهل الوزارة لكافة المبدعين التقدم بالأفكار والمبادرات" جاءت بوزن نسبي (53.14%)، وفقرة رقم (3) والتي تنص على "تسود علاقة ثقة وروح إيجابية بين الوزارة وجمهورها" جاءت بوزن نسبي (56.73%)، وذلك بسبب قلة المكافآت والحوافز، وقد لوحظ تدمير الكثير من المبحوثين ولعل السبب الرئيسي الذي جعل من الرضا عن الوزارة بهذا التقدير هو "الرواتب"، وقد لاحظت الباحثة أثناء مل الاستبانات من قبل المبحوثين أن كثيراً منهم اتجه لملء هذه الفقرة "غير موافق بشدة"، أيضاً كان هنالك إجماعاً على عدم اهتمام الوزارة بمشاركة المبدعين لأفكارهم ومبادراتهم، قد يرجع ذلك كونها مؤسسة حكومية تتبع النظام الديكتاتوري إلى حد ما في الأخذ بمثل هذه الأمور واعتبارها أموراً هامشية لا جدوى منها.

#### اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أبعاد التوافق الاستراتيجي على تحسين الأداء التنظيمي في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة. تم استخدام نموذج الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة أبعاد التوافق الاستراتيجي (الاتصالات، القيمة أو الكفاية، الحوكمة، الشراكة، البنى التحتية، المهارات) على المتغير التابع (الأداء التنظيمي)، وإيجاد معادلة تربط بينهما.

جدول (13): نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد التوافق الاستراتيجي على تحسين الأداء التنظيمي في وزارة

الصحة الفلسطينية بقطاع غزة

المتغير التابع	المتغير المستقل	$\beta$ معامل الانحدار	اختبار T	Sig. مستوى الدلالة	(R) الارتباط	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	F المحسوبة	Sig. مستوى الدلالة
الأداء التنظيمي	التوافق الاستراتيجي	المقدار الثابت	4.866	.000	0.812	0.659	141.9	0.000
		الشراكة	4.623	.000				
		المهارات	4.987	.000				
		الاتصالات	3.333	.001				
		الحوكمة	3.007	.003				
		البنى التحتية	2.264	.024				
		المتغيرات المستبعدة من المعادلة لعدم الدلالة الإحصائية						
القيمة أو الكفاية	0.008	.145	.884					

معادلة التأثير:

$$\text{الأداء التنظيمي} = 0.489 + 0.228 * (\text{الشراكة}) + 0.223 * (\text{المهارات}) + 0.133 * (\text{الاتصالات}) + 0.148 * (\text{الحوكمة}) + 0.098 * (\text{البنى التحتية})$$

- عند زيادة (الشراكة) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة المتغير التابع (الأداء التنظيمي) بمقدار (0.228)، وهذا ما أكدت عليه دراسة (العناني، 2020).
- عند زيادة (المهارات) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة المتغير التابع (الأداء التنظيمي) بمقدار (0.223)، وهذا ما أكدت عليه دراسة (سمور، 2021) ودراسة (الزيان، 2020).
- عند زيادة (الاتصالات) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة المتغير التابع (الأداء التنظيمي) بمقدار (0.133)، وهذا ما أكدت عليه دراسة (مغاري، 2019).
- عند زيادة (الحوكمة) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة المتغير التابع (الأداء التنظيمي) بمقدار (0.148).
- عند زيادة (البنى التحتية) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة المتغير التابع (الأداء التنظيمي) بمقدار (0.098).
- يبين جدول (13) أن معامل الارتباط يساوي 0.812، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا يدل على وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التوافق الاستراتيجي على تحسين الأداء التنظيمي في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة، حيث أن زيادة الاهتمام بأبعاد التوافق الاستراتيجي تؤدي إلى زيادة مستوى الأداء التنظيمي في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة.

غزة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (غالبا، 2020) و (Al-Adaileh, 2017) و (Al-Surmi, 2016) و (Hung & Yin Li, 2019) و (Mulago and Oloko, 2019) و (منصوري ومنصوري، 2018) و (منصور، 2019).

- يبين نموذج الانحدار المتعدد أن الأداء التنظيمي وهو يمثل المتغير التابع يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بالأبعاد (الشراكة، المهارات، الاتصالات، الحوكمة، البنى التحتية).
- تم استبعاد (القيمة أو الكفاية) لعدم الدلالة الإحصائية في التأثير على المتغير التابع (الأداء التنظيمي).
- بلغ معامل التحديد المعدل (0.659) وهذا يعني أن (65.9%) من التغير في الأداء التنظيمي يعود إلى تأثير المتغيرات المستقلة (الشراكة، المهارات، الاتصالات، الحوكمة، البنى التحتية) والباقي (34.1%) يعود لعوامل أخرى تؤثر على الأداء التنظيمي.

### نتائج الدراسة:

1. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك موافقة بدرجة متوسطة على عينة الدراسة لمحور التوافق الاستراتيجي داخل وزارة الصحة الفلسطينية لقطاع غزة بنسبة بلغت (60.64%).
2. أظهرت نتائج الدراسة موافقة بدرجة متوسطة على عينة الدراسة لمحور الأداء التنظيمي في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة بنسبة بلغت (59.92%).
3. أظهرت النتائج وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية لأبعاد التوافق الاستراتيجي على تحسين الأداء التنظيمي في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة، بمعامل ارتباط يساوي (0.812).

### توصيات الدراسة:

أولاً: التوصيات المتعلقة بمحور المتغير المستقل "التوافق الاستراتيجي":

- أهمية أن تأخذ الوزارة بالآراء التي يطرحها الموظف كجزء من المشاركة في اتخاذ القرارات التنظيمية.
- أن تسعى الوزارة لاستخدام أفضل معايير لتقييم الأداء الفردي والمؤسسي.
- أهمية استبدال الوزارة لكافة مستلزمات العمل المستهلكة وغير الصالحة للعمل.

ثانياً: التوصيات المتعلقة بمحور المتغير التابع "الأداء التنظيمي":

- حرص الوزارة على أن تسود علاقة ثقة وروح إيجابية بين الوزارة وجمهورها.
- أهمية اعتماد الوزارة على المعلومات الراجعة من الجمهور كطريقة مثلى في تحسين الأداء.

### الدراسات المستقبلية:

- أثر التوافق الاستراتيجي في تحسين الأداء التنظيمي (إجراء الدراسة على البنوك).
- أثر التوافق الاستراتيجي في تحسين الأداء التنظيمي من خلال الثقافة التنظيمية (القطاعات الصناعية).

### المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أبو طولة، م. (2020). دور التوافق الاستراتيجي في تحقيق النجاح التنظيمي "دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة". جامعة الأزهر - غزة.
- جبر، ن. (2015). التقييم الذاتي و التخطيط الاستراتيجي و علاقته بتحسين الأداء المؤسسي في وزارة الصحة. الجامعة الإسلامية- غزة.
- جغوبي، ف. (2016). دور التحليل الاستراتيجي SWOT في تحسين أداء المنظمة دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة - بسكرة. جامعة محمد خيضر.
- حميد، & منار محمد. (2020). القيم التنظيمية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي الحكومي" دراسة حالة: وزارة العمل الفلسطينية بقطاع غزة"، "جامعة الأقصى.
- دهليز، & العزيز، م. ع. (2018). جودة الخدمات المقدمة من دوائر الضريبة وأثرها في تحسين الأداء التنظيمي لمكاتب المحاسبة والتدقيق بقطاع غزة. اكااديمية الادارة والسياسه للدراسات العليا-البرنامج المشترك مع جامعة الاقصى .
- راضي، أ. (2015). واقع الأداء المؤسسي في وزارة الصحة الفلسطينية بمحافظة غزة في ضوء النموذج الأوروبي للتميز من وجهة نظر العاملين والمرضى. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 6(1)، 321-345. <https://doi.org/10.21608/jces.2015.51474>
- سالم، & حمزة. (2018). معوقات تكامل الأدوار وأثرها على جودة الأداء المؤسسي في وزارة الصحة" دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي"، "اكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا-البرنامج المشترك مع جامعة الاقصى بغزة-قسم الإدارة.
- سمور، & محمد إبراهيم إسماعيل. (2021). نموذج ماكينزي للتشخيص التنظيمي كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي" دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، جامعة الأقصى.
- الشاعر، & إياد هاشم يوسف. (2021). دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين جودة الأداء المؤسسي بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية، جامعة الأقصى.
- الشريف، ع (2021) دور الرضا الوظيفي في الاداء المؤسسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في ضوء النظام الإداري المطبق بجامعة تبوك، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، المجلد (10)، العدد الأول، الصفحات (157-212).
- الصمادي، م. (2013). تأثير القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي في الملكية الأردنية: دراسة تطبيقية. جامعة بور سعيد، بور سعيد.
- عاصي، ر. ر. طالب، ا. ه.، & طالب، ا. ه. (2019). الإدارة الالكترونية ودورها في تحقيق النجاح التنظيمي-بحث تحليلي تطبيقي في المديرية العامة للتنمية الصناعية/العراق، مجلة جامعة بابل، المجلد (27) العدد الثاني.
- العبادي، ه.، غزاي، م.، & الذبحاوي، ع. (2016): (التراصف الاستراتيجي ودوره في تحقيق النجاح التنظيمي بحث تحليلي لأراء عينة من الموظفين في كلية التخطيط العمراني/جامعة الكوفة. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، 13(38)، 207-240.
- العجلة، ت. (2009). الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام "دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة". الجامعة الإسلامية بقطاع غزة فلسطين.
- العكش، عيد، & ناهض. (2020). استخدام التكنولوجيا الرقمية في تقييم الأداء المؤسسي. (August 31, 2020).

- العمري, غ. ع. (2020). أبعاد منظمة التعلم وأثرها على الأداء التنظيمي في شركات الصناعة الدوائية في الأردن. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية, 28(1).
- العمري, م. ب. ن., & ناصر, م. ب. (2019). التوافق الاستراتيجي للموارد البشرية تقديم بدائل لتحسين الأداء التنظيمي في الأجهزة الحكومية. المجلة العربية للإدارة, 39(2), 142-125.
- غالب, ف. (2020). التوافق الاستراتيجي الرباعي وأثره في الأداء المنظمي دراسة ميدانية في البنوك العاملة بالجمهورية اليمنية. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.23586.38083>
- محمد, ن., & الجبوري, ع. (2014). دور التفكير الاستراتيجي في الأداء المنظمي دراسة تشخيصية في عينة من كليات بغداد.
- منصور, م. (2019). التوازن الاستراتيجي متغير وسيط بين الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM.
- منصوري, إ., & منصور, ك. م. (2018). دور المواءمة بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي في تحقيق الأداء الاستراتيجي: دراسة ميدانية في البنوك الجزائرية. مجلة دراسات وأبحاث, <https://doi.org/10.35157/0578-000-032-037707>.
- الهادي, ع., & علي, م. (2017). رأس المال الفكري ودوره في جودة الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على برنامج التربية والتعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين أونوروا في قطاع غزة. أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا-البرنامج المشترك مع جامعة الأقصى.

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Afandi, W. (2017). The impact of strategic IT-business alignment: Evidence from Saudi private small and midsize enterprises. *International Journal of Business and Social Science*, 8(10), 48-63.
- Al-Adaileh, R. M. (2017). The level of IT-business strategic alignment and its impact on organizational excellence: A study of the Jordanian Mining Sector. *International Review of Management and Marketing*, 7(5), 85.
- Al-Surmi, A. M. (2016). *The impact of triadic strategic alignment on organisational performance in Yemen*.
- Berepiki, C. O. (2018). *An Examination of CIO Leadership Style and Business Strategy for Business-IS Strategic Alignment: A Correlational Study*. Capella University.
- Brown, S., & Blackmon, K. (2005). Aligning manufacturing strategy and business-level competitive strategy in new competitive environments: the case for strategic resonance. *Journal of Management Studies*, 42(4), 793-815.
- Deshler, R. (n.d.). *10 Benefits of an Aligned Organization - AlignOrg Solutions*. Retrieved October 26, 2021, from <https://alignorg.com/10-benefits-of-an-aligned-organization/>
- El-Masri, M., Orozco, J., Tarhini, A., & Tarhini, T. (2015). The Impact of IS-Business Alignment Practices on Organizational Choice of IS-Business Alignment Strategies. *PACIS*, 215.
- Hung, W. H., & Lin, C. Y. (2019). Effect of Strategic Alignment of Service-Oriented Smart Government on Government Performance: Moderating Effect of IT Governance. *管理評論*, 38(3), 165-185.
- Luftman, J. (2000). Assessing Business-IT Alignment Maturity. *Communications of the Association for Information Systems*, 4(December). <https://doi.org/10.17705/1cais.00414>
- Martinez, J. E. V., Serna, M. D. C. M., & Montoya, N. P. (2020). Dimensions of learning orientation and its impact on organizational performance and competitiveness in SMEs. *Journal of Business Economics and Management*, 21(2), 395-420.
- Moody, K. W. (2003). New meaning to IT alignment. *Information Systems Management*, 20(4), 30-35.

Mulago, J., & Oloko, M. (2019). Effect of Strategic Alignment on Firm Performance in Telecommunication Sector in Kenya. *Journal of International Business, Innovation and Strategic Management*, 3(1), 82–98.

المؤتمر الدولي الافتراضي الثاني:

ذكاء الأعمال والتوجهات الريادية الحديثة - الفرص والتحديات

المركز الديمقراطي العربي برلين (ألمانيا) و مركز تنمية الموارد البشرية للأبحاث والاستشارات بالجزائر بالتعاون مع جامعة غزة -

فلسطين

والمزمع عقده في 17-18 يونيو 2023.

المحور الأول: المحور الإداري

بند : دور حاضنات الأعمال في تحقيق التنمية المجتمعية والإدارية والاقتصادية

الباحثان:

د. إسماعيل قاسم

أستاذ مساعد: إدارة الأعمال

الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية غزة

[allaa.ukosh@hotmail.com](mailto:allaa.ukosh@hotmail.com)

أستاذ مساعد: إدارة الأعمال

الجامعة الإسلامية بغزة

[eqasem@iugaza.edu.ps](mailto:eqasem@iugaza.edu.ps)

بمبحث بعنوان:

تقييم دور حاضنات الأعمال في تحقيق التنمية المستدامة

دراسة تحليلية: الجامعة الإسلامية والكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة

Evaluation of the role of business incubators in achieving sustainable development

Analytical study: The Islamic University of Gaza and the University College of Applied Sciences in Gaza

ملخص

هدفت الدراسة إلى تقييم دور حاضنات الأعمال في تحقيق التنمية المستدامة دراسة تحليلية: الجامعة الإسلامية بغزة والكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لمناسبته لطبيعة الدراسة التحليلية، كما تم الاعتماد أسلوب تحليل المحتوى، وذلك بتحليل مضمون مجموعة من الدراسات ذات العلاقة، حيث تم إعادة تنظيم البيانات وتحليلها وفق أهداف الدراسة، وذلك للحصول على مؤشرات ذات دلالة بعد إجراء تحليل مضمون الدراسات المنشورة، وكان من أهم النتائج أن هناك مستوى منخفض للغاية للشراكة والتعاون ما بين القطاع الخاص وحاضنات الأعمال حيث اقتصر عمل الحاضنات على التدريب والاستشارات أو تمويل مشاريع صغيرة، كما اتضح ضعف في انشاء شراكات بين الحاضنات ومصانع إنتاجية وذلك لاستمرار الحصار على غزة، إضافة لانخفاض مستوى التعاون بين حاضنات الأعمال والقطاع الخاص الاستثماري في إجراء أبحاث تطبيقية بصفته الداعم لمحاو التنمية، كما أن حاضنات الأعمال تساهم في إنتاج ملموس في كافة مجالات التنمية الاقتصادية والتقنية بالدول المتقدمة.

الكلمات المفتاحية: حاضنات الأعمال - التنمية المستدامة.

## Abstract

The study aimed to evaluate the role of business incubators in achieving sustainable development. Analytical study: The Islamic University of Gaza and the University College of Applied Sciences in Gaza. The relationship, where the data was reorganized and analyzed according to the objectives of the study, in order to obtain significant indicators after conducting an analysis of the content of the published studies. Financing small projects, as was evident in the weakness in establishing partnerships between incubators and production factories due to the continuation of the blockade on Gaza, in addition to the low level of cooperation between business incubators and the investment private sector in conducting applied research as a supporter of development axes, and business incubators contribute to tangible production in all fields Economic and technical development in developed countries.

**Keywords: business incubators - sustainable development.****المقدمة:**

تعد حاضنات الأعمال لدى الجامعات من أهم التوجهات الحيوية في دعم وتعزيز انجاز أهداف التنمية المستدامة، حيث تسعى الحاضنات لإيجاد بيئة مناسبة تعزز توفير فرص عمل للخريجين، وبالمقابل يتطلب من حاضنات الأعمال تعزيز قدراتها ومكناها بما يؤدي لرفع كفاءتها ومخرجاتها، وبناء عليه سيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لمناسبتها لموضوع البحث وذلك لدراسة دور حاضنات الأعمال لدى الجامعات بغزة كمغير مستقل بأبعادها (فرص العمل عن بعد، برامج التدريب، الشراكات الدولية، شركات القطاع الخاص) وأثرها في المتغير التابع المتمثل في التنمية المستدامة بأبعادها (التقني، الاقتصادي، الاجتماعي) وذلك لمحاولة الكشف عن أهمية حاضنات الأعمال في دعم المجالات الاقتصادية والاجتماعية بما تعزيز مستوى التنمية المستدامة، وكذلك محاولة إيضاح أهمية عقد الشراكات الدولية ومشاركة القطاع الخاص بما يعزز إيجاد حلول للمشكلات أهمها بطالة الخريجين بغزة، وبما يحقق تبادل المنافع ما بين المستثمرين بالقطاع الخاص والباحثين الأكاديميون، ومحاولة إيضاح أهمية ودور بناء الشراكات الدولية للاستفادة من تبادل الخبرات المعرفية من خدمات البحث العلمية.

**أولاً: مشكلة الدراسة**

يعاني قطاع غزة من استمرار ارتفاع نسب البطالة والتشغيل بشكل متزايد نتيجة استمرار الحصار، إضافة لضعف كبير في توفير فرص التوظيف سواء في المؤسسات الحكومية أو مؤسسات القطاع الخاص أو الأهلي، حيث يشير تقرير جهاز الاحصاء الفلسطيني (2021-2022) الى ارتفاع نسب البطالة للشباب الخريجين في سوق العمل من فئة العمر بين الأفراد (20 - 29 سنة) الحاصلين على شهادة دبلوم متوسط أو بكالوريوس وكان مرتفعاً، بواقع (35%) في الضفة الغربية (78%) في قطاع غزة، في حين كان النسبة حوالي (54%) على المستوى الوطني، كما يظهر التقرير أنه يحتاج الخريجون من 10 إلى 25 شهراً للحصول على أول فرصة عمل ولو كانت مؤقتة، كذلك استمرار اغلاق المعابر أدى لتدني ملحوظ في جهود التنمية في كافة المجالات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية، كما يتخرج سنوياً آلاف الطلبة، حيث بين تقرير الإحصاء السنوي للتعليم العالي أن عدد الطلبة الخريجين من مؤسسات التعليم العالي للعام 2020 - 2021 بلغ (10389)، للعام الواحد بالمقابل تظهر البيانات الاقتصادية الصادرة عن تقرير للبنك الدولي العام 2022 أن نسبة البطالة بلغت معدلات مرتفعة للغاية وقدرت بنحو 44% في الربع الثاني من عام 2022، ويرافقه تباطؤ في النمو الاقتصادي بسبب القيود المفروضة على المعابر وحركة التنقل للبضائع والأفراد خاصة قطاع غزة، إضافة أن بطء تعافي الاقتصاد الفلسطيني من صدمة جائحة كورونا في الربع الأول من عام 2022، وإنه كان بمعدل أبطأ مما كان عليه في عام 2021، وبلغ نمو إجمالي الناتج المحلي الحقيقي 5.7%، على أساس سنوي في الربع الأول من عام 2022، وفيما يتعلق بالآفاق الاقتصادية، لا تزال مخاطر التطورات السلبية مرتفعة، ومن المتوقع أن يتراجع النمو خلال عام 2022، حيث يُتوقع أن يصل إجمالي الناتج المحلي إلى 3.5%، وبناء على ما سبق عرضه تحاول الجامعات المساعدة في توفير فرص توظيف لخريجيها من خلال حاضنات الأعمال لتساهم في دعم النمو الاقتصادي والاجتماعي، وذلك من خلال تقديم برامج تبني مشاريع ريادية وخدمات تدريب واستشارات لمساعدة الخريجين من أهمها توفير فرص العمل عن بعد، ضمن برامج التدريب والشراكات الدولية وشراكات القطاع الخاص، ولكن يبدو أن جهود وأثر تلك الحاضنات محدود مقارنة بحجم الخريجين الكبير، ويتساءل الباحثان عن واقع دور الحاضنات في الجامعة الإسلامية بغزة والكلية الجامعية للعلوم التطبيقية في المساهمة في دعم جهود التنمية الاقتصادية والاجتماعية والتقنية التي تطلع إليها المؤسسات الأكاديمية

**تساؤلات الدراسة**

**التساؤل الرئيس الأول:** ما هو واقع خدمات حاضنات الأعمال حاضنة الأعمال والتكنولوجيا لدى الجامعة الإسلامية وحاضنة بوكاس لدى الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة؟.

**التساؤل الرئيس الثاني:** ما هو دور حاضنات الأعمال في تحقيق التنمية المستدامة؟.

#### أهداف الدراسة

- الكشف عن دور وخدمات حاضنات الأعمال في توفير فرص عمل مناسبة للخريجين.
- معرفة دور حاضنات الأعمال في المساعدة في مجهودات التنمية المستدامة.
- بيان العلاقة بين حاضنات الأعمال والتنمية المستدامة في قطاع غزة.

**ثالثاً: أهمية الدراسة:**

**ويمكن إبراز أهمية هذه الدراسة على النحو التالي:**

يمكن اعتبار هذه الدراسة إضافة هامة في جوانب المعرفة، وذلك حول موضوع تقييم دور حاضنات الأعمال في تحقيق التنمية المستدامة بمحافظات قطاع غزة، على النحو التالي:

- 1- هناك عدد قليل على حد علم الباحثين من الدراسات التي تناولت الموضوع بشكل معمق.
2. تلفت الدراسة انتباه المسؤولين والمعنيين بأهمية احتضان المشاريع الريادية للطلبة الخريجين، وكذلك تدريب وتأهيل الطلبة للانخراط بسوق العمل، وذلك لتحقيق التنمية المستدامة بمحافظات قطاع غزة، وتبين نقاط القوة والضعف في هذا المجال، وتوضح مسارات التصحيح من خلال ما ستقدمه من نتائج وتوصيات.
3. ايضاح أهمية حاضنات الأعمال التي تساهم في تحسين فرص تحقيق أهداف وخطط التنمية في مختلف المجالات، ورفد المجتمعات بالموارد البشرية المؤهلة والقادرة على تحقيق أهداف التنمية المستدامة.
4. تسهم هذه الدراسة من خلال نتائجها في حث المسؤولين في وزارتي الاقتصاد الوطني والتعليم العالي على بذل المزيد من الجهود في الاهتمام بنوعية الحاضنات وتطوير جودة خدماتها واعتبارها أداة داعمة لجهود التنمية المستدامة.

**رابعاً: حدود الدراسة:**

**الحدود الموضوعية:** ركزت الدراسة في مضمونها العلمي على حاضنات الأعمال بأبعادها (فرص العمل عن بعد، برامج التدريب، الشراكات الدولية، شراكات القطاع الخاص) في تحقيق التنمية المستدامة بمحافظات قطاع غزة.

**الحدود الزمانية:** طبقت هذه الدراسة في العام (2023 م).

**الحدود المكانية:** تناولت الدراسة تحليل علاقة حاضنات الأعمال والتنمية المستدامة بقطاع غزة.

**منهج الدراسة:**

تم استخدام المنهج التحليلي الوصفي واعتماد أسلوب تحليل المحتوى لمجموعة من الدراسات المنشورة إضافة لوثائق لوزارة التربية والتعليم بغزة، إضافة لتقارير واحصاءات لمؤسسات أكاديمية ومهنية وذلك لمناسبتة لطبيعة الدراسة.

**مصادر البيانات:** تم استخدام مصدرين للبيانات كما يلي:

• **مصادر أولية:** تم الاعتماد على أسلوب تحليل المحتوى من خلال تحليل دراسات منشورة ووثائق ومستندات ذات علاقة في أعمال وأنشطة وبرامج التشغيل وتوفير فرص عمل من حاضنات الأعمال ومعدلات التنمية المستدامة.

• **مصادر ثانوية:** وذلك من خلال الاطلاع على الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة.

**الإطار النظري**

## مفهوم حاضنات الأعمال

هناك سعي واهتمام مستمر للجامعات في انشاء حاضنات للأعمال والتكنولوجيا باعتبارها مرفق لرعاية مشاريع ابتكارية تعطي قيم اضافية للمؤسسات الأكاديمية، وتسعى بعض منظمات الأعمال الى انشاء حاضنات بالشراكة مع القطاع الخاص لرعاية وتطوير خدماتها ومنتجاتها حيث عرف (Longenecker. at el., 1991) حاضنات الأعمال بأنها عبارة عن مؤسسات تعمل على تأجير مساحة للأعمال الجديدة أو للأفراد الذين يرغبون في بدء عمل جديد، وذلك بهدف المساعدة في بدء أعمال جديدة وبالتالي بقاءها في الحاضنة لمدة من الزمن ومن ثم خروجها للمجتمع من أجل ممارسة دورها الفعال، بينما يرى (السنوسي، 2003) أن حاضنات الأعمال مؤسسات تنموية وغير ربحية تسعى إلى دعم المبادرات الفكرية، وتقديم المساعدات وذلك عن طريق تهيئة البيئة المناسبة والتي تستطيع من خلالها المشاريع الحصول على الخدمات والإجراءات الداعمة ليصبح قادراً على الاعتماد على الذات في سوق العمل، بالمقابل ذكر (عيداروس وأحمد، 2013) أنها بيئة أو إطار متكامل من المكان والتجهيزات والخدمات والتسهيلات وآليات المساندة والاستشارة والتنظيم مخصصة لمساعدة رواد الأعمال في إدارة وتنمية منشأتهم الجديدة، ودعم هذه المنشأة، لمدة محدودة بما يخفف عن هؤلاء الرواد المخاطر المعتادة ويوفر لهذه المنشآت فرص أكبر للنجاح، وذلك من خلال كيان قانوني مؤسس لهذا الغرض.

## أهداف حاضنات الأعمال

تسعى حاضنات الأعمال لتحقيق عدد من الأهداف يمكن ذكر أهمها على النحو التالي:

- تعتبر الحاضنات النواة لترجمة الإبداع البشري إلى مشروعات عمل جادة ومنتجة إضافة لكونها آليه لها اعتبارها في توليد المزيد من فرص العمل، (برهوم، 2014).
- المساهمة في تنمية المجتمع المحلي ودعم التنمية الاقتصادية وتنمية الموارد البشرية.
- العمل على ربط المشاريع الجديدة مع السوق من خلال تكوين حلقة مشتركة مع مشاريع قائمة، (مهدي، 2015).
- العمل على توطين الابتكارات والتكنولوجيا من أجل دعم أفكار رواد الأعمال وتحويلها إلى سلع.
- تحويل البحوث والدراسات إلى مشاريع حقيقية ومنتجات يمكن تسويقها.
- تجميع أفكار وابداعات الشباب الواعدين ومساعدتهم في تحويلها إلى مشروعات استثمارية (الزيدانين، 2009، ص 20).

## مفهوم التنمية المستدامة

تبدل جهود دولية وإقليمية مستمرة لإرساء مبادئ التنمية المستدامة، والتي تعتبر موجه للتنمية الاقتصادية المنشودة، وتتم رعاية مشاريع تنموية من خلال برامج التنمية الهادفة للتطوير، وبمفهوم الاستغلال الكفء للموارد المتاحة في بيئة المجتمعات، وبشكل مهني يحقق أهدافها بكافة المجالات ويحافظ على الموارد لتكون نابضة في المستقبل، وقد عرف (الزنفلي، أحمد، 2012) التنمية المستدامة في إبقاء القدرة الانتاجية لعناصر المجتمع كافة على مدى المستقبل البعيد ومن ثم ابقاء قدرة الناس لتلبية حاجاتهم مستقبلاً، بينما عرفها (مليحة، محمود، 2016) بأنها الاستعمال المتالي والفعال لجميع المصادر البيئية الاجتماعية والاقتصادية مع التركيز على حياة أفضل ذات قيمة عالية لكل فرد من أفراد المجتمع في الحاضر والمستقبل دون اهدار حقوق الأجيال القادمة من الانتفاع من هذه المصادر.

## دور حاضنات الأعمال في التنمية

تتولى الجامعات مسؤولية غير مباشرة وهامة في دعم وتعزيز التنمية المستدامة في المجتمع حيث تعتبر الجامعات من أهم المرافق التي تدل على مدى تقدم وتحضر الدولة، ويرى (عوجان، 2008) أن الجامعة هي مؤسسة تعليمية، فلسفية المنشأ، تنمية الهدف، تأهيله الأسلوب، لديها القدرة على الفهم والاستجابة للعلاقات المتبادلة بين مختلف النظم وكافة الفئات في المجتمع، من أجل تقديم خدمات استراتيجية لاستعادة التوازن بين الاحتياجات والأهداف، ضمن سياسة الدولة الساعية لتنمية الشباب وتوجيههم، ويذكر (الكردي، 2018) أن رسالة الجامعة لا تقف عند حدود التعليم والتدريب فحسب، بل تمتد لتشمل دعم متطلبات النماء والانتماء والبناء والتنمية والتحديث والتطوير

وتهتم الجامعات في دعم الحرية وتشجيع الإبداع، والتفكير العلمي، والحركة المنظمة، وتشجيع أخلاقيات العمل الجماعي المنظم واحترام الديمقراطية والشفافية وحقوق الإنسان، وكيفية إدارة الحوار والمشاركة في صنع القرار مستقبلاً لذا فتحقيق التنمية المستدامة من أبرز تحديات التعليم بوجه عام والتعليم العالي المتمثل بالجامعات الفلسطينية بوجه خاص، لما تملكه من طاقات بحثية وإنتاجية تساهم في التنمية المستدامة وصولاً إلى مخرجات مفيدة تساهم في زيادة الإنتاج، كما ويرى (عزي، إبراهيمي، 2016) أن للجامعات دور رائد في تحديد معالم كيفية تعلم الأجيال القادمة وأيضاً بفضلها يمكن التصدي للتعقيد الذي تتسم به التنمية المستدامة، ذلك أن الجامعة تقوم بإعداد خريجين ذوي مؤهلات عالية بوسعهم إشباع حاجات النشاط البشري كافة، كما توفر فرصاً للتعليم العالي والتعلم مدى الحياة، كما تساهم في تقديم المعارف وإثرائها ونشرها عبر البحوث، إضافة إلى كونها توفر للمجتمعات الخبرة المتخصصة اللازمة لمساعدتها في مجال التنمية الثقافية والاجتماعية والاقتصادية.

### الدراسات السابقة

تم استعراض عدد من الدراسات السابقة التي تناولت حاضرات الأعمال والمشاريع الريادية في عدد من الدول والتي يمكن ذكر منها دراسة ( Lukeš, 2019) التي تناولت تقييم الآثار قصيرة الأجل وطويلة الأجل لحاضرات الأعمال على أداء الشركات الناشئة المبتكرة من حيث إيرادات المبيعات وإيجاد فرص العمل، وقد بلغت عينة الدراسة 2544 شركة إيطالية مبتكرة تم احتضانها، على مدار فترة ست سنوات، وكان من أهم النتائج وجود تأثير سلبي كبير على إيجار الحاضنة على إيرادات المبيعات وعدم وجود تأثير كبير جداً على الحاضنة في إيجاد فرص العمل، تشير النتائج أيضاً إلى أن التأثير السلبي على إيرادات المبيعات في استئجار الحاضنة قد يكون في بداية الانشاء ويتحول إلى تأثير إيجابي على المدى الطويل، بينما عرضت دراسة (Wonglimpiyarat, 2016) دور حاضنة الابتكار وحاضنة الأعمال الأكاديمية في مؤسسات جامعة ماهيدول، جامعة تشولا لونغكورن وجامعة كينج مونجكوت للتونبور وحاضرات العلوم والتكنولوجيا في الوكالة الوطنية للعلوم والتكنولوجيا والوكالة الوطنية للابتكار في دعم تطوير روح المبادرة في تايلاند، وتقرن بين حاضرات الأعمال الجامعية وحاضرات التكنولوجيا لفهم استراتيجيات نقل التكنولوجيا الخاصة للمشاريع الريادية وتقييم السياسات الحكومية لدعم الابتكار في تايلاند، قد أظهرت النتائج أن برامج الحاضرات هي أحد أهم الآليات والسياسات الرئيسية لدعم الابتكار واقتوتحت أن تعمل كوسيط بين مجالات الجامعة وقطاع الصناعة لتوفير روابط تفاعلية وتشجيع الاستخدام الفعال للبحوث الجامعية، وكذلك بينت الدراسة هناك فرص للانتقال نحو الجامعة الريادية وتحفيز وتطوير الابتكار ونشره. كما تطرقت دراسة (Badariah, 2016) الى تقييم فعالية برامج تعليم ريادة الأعمال على بعض طلاب الجامعات الماليزية، ومعرفة دور البرامج الجامعية لتعليم ريادة الأعمال في إيجاد المزيد من رواد الأعمال الشباب في المستقبل بما يتوافق مع أهداف البرامج الريادية وتحديات العالم الخارجي، وقد استخدمت الدراسة أسلوب المسح الشامل لتقييم فعالية برنامج تعليم ريادة الأعمال في إحدى الجامعات الحكومية الماليزية، وتحديداً في Universiti Utara Malaysia وكان من أهم نتائجها أن برنامج ريادة الأعمال الذي تقدمه جامعة أوتارا فعال للغاية في تعزيز مهارات الطلاب في مجال تنظيم وتنفيذ المشاريع الريادية، ووجود علاقة قوية بين خطة العمل والتفكير في المخاطر، وكذلك الفعالية الذاتية وفعالية البرنامج، ويمكن أن تفيد نتائج الدراسة صانعي السياسة حول كيفية اتخاذ التدابير المناسبة فيما يتعلق بالاتجاهات الحالية لبرامج تعليم ريادة الأعمال في الجامعات الحكومية في ماليزيا، بالمقابل سعت دراسة (Duman, 2015) الى تحديد العوامل التي تؤثر على ريادة الأعمال في المشاريع المتوسطة والصغيرة، والتعرف على خصائص الرياديين، بالإضافة الى معرفة العوامل المؤثرة على الريادي عند اتخاذ قرار انشاء المشروع الريادي في مدينة قونيا في تركيا، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية مكونة من 150 مشروع مسجل في غرفة التجارة، وكان من أهم النتائج أن من أهم صفات الريادي هي الرغبة في الاختراع والاستقلال والتعلم والطموح العالي للنجاح، وتبين أن مستوى التعليم الأكاديمي ليس له تأثير على قرار الريادي لإنشاء المشروع.

### المنهجية والإجراءات

#### منهجية الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لمناسبته لموضوع الدراسة، والذي يتناول تقييم دور حاضرات الأعمال في تحقيق التنمية المستدامة دراسة تحليلية: الجامعة الإسلامية بغزة والكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة، وقد تم الاستعانة بأسلوب تحليل المحتوى باعتباره يلائم موضوع الدراسة من حيث التحليل للكم الهائل من المعلومات والمعارف (محمد، وعبد العظيم، 2012)، وأيضاً أحد أساليب البحث

العلمي الذي يهدف إلى الوصف الموضوعي والمنظم لمضمون الظاهرة (طعيمة, 2014:)، ومن أجل الوصول إلى وصف كمي هادف ومنظم ضمن أسلوب تحليل المحتوى.

الإجابة على تساؤلات الدراسة:

التساؤل الرئيس الأول: ما هو واقع خدمات حاضنات الأعمال حاضنة الأعمال والتكنولوجيا لدى الجامعة الإسلامية بغزة وحاضنة يوكاس لدى الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة؟.

وللإجابة على التساؤل نعرض تحليل تفسيري لبرامج حاضنات الأعمال في الجامعة الإسلامية والكلية الجامعية للعلوم التطبيقية ضمن تحليل محتوى تقارير واحصاءات وأنشطة ذات علاقة مباشرة في عمل الحاضنات.

عرض تحليلي لأهم برامج وأنشطة الحاضنات

يمكن عرض توصيف مختصر لأهم الخدمات والبرامج التي نفذتها الحاضنات محل الدراسة استناداً للتقارير الصادرة عنها وعن مؤسسات ذات علاقة كما في الجدول التالي:

جدول رقم (1) يوضح أهم البرامج ومشاريع الحاضنات

الاستنتاجات	طبيعة المشروع	البرامج / الخدمات حاضنة يوكاس	الاستنتاجات	طبيعة المشروع	البرامج / الخدمات حاضنة الأعمال والتكنولوجيا الإسلامية (BTI)
مشرو ع يستهدف القطاع الزراعي بنسب محدودة	■ تنمية مهارات وقدرات العاملين داخل الجمعيات التعاونية او الشركات الغير ربحية. ■ وتمويل مشروعات للجمعيات التعاونية الزراعية	مشروع " تعزيز الصمود والنمو الاقتصادي للقطاع الزراعي في قطاع غزة " 2023	يستهدف القطاع الخاص بشكل عام + تنمية قطاع العمل عن بعد	■ تعزيز إمكانية توظيف الخرابجين الفلسطينيين ■ تمويل من الاتحاد الأوروبي +Erasmus ■ تدريب وتعزيز قدرات 180 خريج وخريجة	مشروع 2023 REACH
مشوع يستهدف قطاعات اقتصادية متعددة	■ تدريب العاملين ودمجهم بسوق العمل واشراك القطاع الخاص باستقبال الخرابجين بعد تدريبهم	■ مشروع sources ■ دمج الطلبة بسوق العمل ■ تمويل من undp 2023	■ يستهدف القطاع الخاص بشكل عام + تنمية قطاع العمل عن بعد	■ تمويل من وزارة المالية لتدريب وتأهيل (210) على مهارات متنوعة مهارات تقنية: ■ Asp.net core with js ■ PHP Laravel with VUE ■ Angular, Node.js with React.js ■ مهارات مالية وتربوية وإدارية: ■ التدريب والتدريس عن بعد.	مشروع 2022 (We Start)

الاستنتاجات	طبيعة المشروع	البرامج / الخدمات حاصنة يوكاس	الاستنتاجات	طبيعة المشروع	البرامج / الخدمات حاصنة الأعمال والتكنولوجيا (BTI) الاسلامية
				<ul style="list-style-type: none"> <li>المحاسبة السحابية.</li> <li>كتابة المحتوى.</li> <li>تحفيظ القرآن الكريم.</li> <li>تصميم الديكور الداخلي.</li> <li>الترجمة.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>يستهدف قطاع الاتصالات بشكل أساسي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ومهارات التصميم الجرافيك ي</li> <li>ومهارات العمل الحر.</li> <li>لذوي الإعاقة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مشروع اليونسكو ("Enabel") مهارات القرن الواحد والعشرين 2023</li> <li>البرامج المنفذة</li> <li>التسويق الإلكتروني، الترجمة، الموشن جرافيك، التصميم الجرافيك، تصميم واجهات المستخدم، بناء مواقع الإنترنت بتقنية "WordPress"، بناء تطبيقات</li> <li>الموبايل " iOS Mobile Development"، بناء تطبيقات</li> <li>الموبايل " Flutter Mobile Development"، المساعدة الافتراضي، علوم البيانات بلغة Python، وللمرة الأولى في الحاصنة مجال التعليق الصوتي).</li> <li>وبتكلفة تقويمية البنك الدولي بنحو \$ 800000</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>يستهدف القطاع الخاص بشكل عام + تنمية قطاع العمل عن بعد + قطاع الاتصالات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مشروع تعزيز فرص التوظيف الذاتي عبر الإنترنت لدى خريجي قطاع غزة "Login" استهدف (500) متدرب ومتدربة</li> </ul>	مشروع 2022 Login
<ul style="list-style-type: none"> <li>يستهدف قطاعات متعددة أهمها قطاع الاتصالات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تمكين النساء والفتيات من الاندماج في المجالات التكنولوجية والرقمية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مشروع اليونسكو TVET4Future المدول من الحكومة البلجيكية عن طريق وكالة التنمية البلجيكية "Enabel"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>يستهدف القطاع الخاص بشكل عام + تنمية قطاع العمل عن بعد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الترجمة</li> <li>كتابة المحتوى</li> <li>التصميم الجرافيكي</li> <li>التسويق الرقمي</li> </ul>	مشروع انطلق ممول من الكويت
<ul style="list-style-type: none"> <li>يستهدف قطاع الثقافة والتعليم</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>يستهدف (50) شاباً وفتاة دورة حياة تمويل المشاريع الريادية، وبناء فريق العمل، مهارات العرض واللقاء، وبناء تجربة المستخدم.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مشروع التمكين الاقتصادي للمشاريع الثقافية الابداعية في قطاع غزة. 2022</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>يستهدف القطاع الخاص بشكل عام</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الأفراد الرياديون</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>برنامج تطوير السوق المتكامل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>يستهدف القطاع الخاص</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مهارات منها: ريادة الأعمال.</li> </ul>	مشروع البرنامج التدريبي "ابدأ"

الاستنتاجات	طبيعة المشروع	البرامج / الخدمات حاضنة يوكاس	الاستنتاجات	طبيعة المشروع	البرامج / الخدمات حاضنة الأعمال والتكنولوجيا الاسلامية (BTI)
	والشركات /المشاريع القائمة وذات الطابع الاجتماعي)	وكالة التنمية الدولية (Danida) والوكالة السويسرية للتنمية والععاون (SDC). 2019	بشكل عام + تنمية قطاع العمل عن بعد	العمل الحر المساعدة على اختيار التخصص للمرحلة الجامعية	
يستهدف تنمية قطاع العمل عن بعد	ضمن مشروع العمل الحر نجاح التدريب، في تمكين المتدربين من تحقيق دخل شخصي مرتفع بما يساعدهم في بناء حياة كريمة تم عرض قصص نجاح نوعية يتحدى بما وتستحق التعميم	مشروع PALLancer 2021 <a href="https://2u.pw/OZOI">https://2u.pw/OZOI</a> V	يستهدف القطاع الخاص بشكل عام + تنمية قطاع العمل عن بعد + قطاع الاتصالات	تطوير قدرات (360) خريجين وخريجة 9 مجالات، منها 5 تتعلق بتكنولوجيا المعلومات، و 4 مجالات للخريجين من تخصصات الترجمة والتسويق الإلكتروني والتعليق الصوتي وتصميم الجرافيك	مشروع دعم العمل الحر في قطاع غزة 2020  <a href="https://2u.pw/Cx3II">/https://2u.pw/Cx3II</a>
يستهدف القطاع الزراعي	هدف المشروع لتوفير يوفر مجموعة من الحلول الإبداعية المقدمة من رياديين متميزين بهدف دعم قطاع الزراعة وتنميته. توفر فرص تشغيل مميزة وتقديم مجموعة من النصائح للرياديين المشاركين ومن ضمنها أن الحلول الفنية للمشاكل المتعلقة بالإنتاج الزراعي	مخيم رواد الزراعة 2019  <a href="https://2u.pw/MZvM">https://2u.pw/MZvM</a> u	يستهدف القطاع الخاص بشكل عام + تنمية قطاع العمل عن بعد	برنامج تدريبي استهدف مئتي ثمانية عشر مؤسسة من المؤسسات التي تعمل ضمن برامج الشباب والمرأة وهدف البرنامج التدريبي إلى بناء قدرات المشاركين في مجال ريادة الأعمال	برنامج ممول من الوكالة البلجيكية للتنمية (Enable) 2018  <a href="https://2u.pw/zE1Pt">https://2u.pw/zE1Pt</a>

الاستنتاجات	طبيعة المشروع	البرامج / الخدمات حاضنة يوكاس	الاستنتاجات	طبيعة المشروع	البرامج / الخدمات حاضنة الأعمال والتكنولوجيا الاسلامية (BTI)
	ليست دائما فكرة جيدة لانشاء مشروع زراعي ناجح.				
يستهدف تنمية قطاع العمل عن بعد	مشروع يقدم تدريباً تقنياً لعدد 100 خريج/خريجة وعدداً من ورشات العمل التوعوية في العمل الحر، واستعرض أنشطة المرحلة الثانية التي اشتملت على تدريب لمهارات العمل الحر من خلال مرشدين ومدربين متخصصين، وتوفير مساحات عمل في الحاضنة التكنولوجية، واستشارات فردية ضمن نطاق فترة المشروع.	مشروع العمل الحر E-Work 2018 <a href="https://2u.pw/88sXk">https://2u.pw/88sXk</a>	يستهدف القطاع الخاص بشكل عام + تنمية قطاع العمل عن بعد + قطاع الاتصالات	الخدمات كما يلي: ▪ <b>Bookkeeping</b> ▪ <b>g</b> ▪ <b>Translation</b> ▪ <b>SEO</b> ▪ <b>React</b> ▪ <b>Native</b> ▪ <b>React .Js</b> ▪ الجانب التقني في المجالات المذكورة ▪ العمل الحر ▪ <b>Freelancing</b> ▪ تدريب المهارات الحياتية <b>Soft</b> <b>skills</b> <b>training</b> ▪ التوجيه والإرشاد من خلال الاستضافة	برنامج تدريبي ممول من الحكومة اليابانية 2021
يستهدف قطاع شؤون المرأة	استهدف المشروع دمج المرأة في التعليم، مشيراً ان الكلية تستهدف كلا الجنسين في معظم الاختصاصات وتم استيعاب (60) طالب وطالبة من ذوي الاحتياجات الخاصة،	مشروع ذوي الاعاقة 2016 <a href="https://2u.pw/6jTdE">https://2u.pw/6jTdE</a>	يستهدف القطاع الخاص بشكل عام + تنمية قطاع العمل عن بعد + قطاع الاتصالات	تعزيز فرص التوظيف الذاتي عبر الانترنت لدى خريجي قطاع غزة - مشروع " <b>Login</b> " تدريب على المهارات التألية (الترجمة، التصميم الجغرافيكي، التسويق الالكتروني، بناء تطبيقات الموبايل <b>IOS</b> ، بناء تطبيقات الموبايل بتقنية <b>Flutter</b> ، تحليل البيانات بلغة <b>Python</b> ، بناء مواقع الانترنت بتقنية <b>WordPress</b> ،	مشروع <b>Login</b> <a href="https://2u.pw/pe2MR">https://2u.pw/pe2MR</a> 2019

الاستنتاجات	طبيعة المشروع	البرامج / الخدمات حاضنة يوكاس	الاستنتاجات	طبيعة المشروع	البرامج / الخدمات حاضنة الأعمال والتكنولوجيا الاسلامية (BTI)
	وتسعى وحدة الخريجين في الكلية بشكل دائم للتواصل مع المشغلين والمؤسسات الاهلية لدمج الخريجات في سوق العمل، وتراعي الكلية حاجة الاناث في كافة مراقبتها .			تصميم واجهات المستخدم UI/UX ، التعليق الصوتي)	
يستهدف تنمية قطاع العمل عن بعد	مشروع "دعم العمل الحر" إلى تقديم الدعم للشباب للحصول على مصدر دخل مستقل من خلال الإنترنت تدريب وإرشاد ومتابعة 360 متدرب (180 ذكور 180 إناث) في المجالات التالية: التدريب التقني حول التسويق الإلكتروني وبرمجة تطبيقات الموبايل وبناء المواقع والنصميم الجرافيك، ومهارات اللغة الإنجليزية، ومهارات العمل الحر. المشروع الثاني عنوان "تعزيز	عقد اتفاقيات تعاون 2019 <a href="https://2u.pw/2uQxy">https://2u.pw/2uQxy</a>	يستهدف القطاع الخاص بشكل عام + تنمية قطاع العمل عن بعد + قطاع الاتصالات	مشروع GoDigital الممول من الحكومة اليابانية بالشراكة مع مركز التجارة الدولي بسويسرا (ITC) ويعتبر هذا المسار أحد المسارات النوعية التي تنفذ في المشروع: (مسار العمل الحر، مسار ريادة الأعمال ومسار أتمتة المناهج)، ويهدف المسار إلى تزويد 260 خريجي جامعات القطاع (خريجي كلية التربية: العلوم، الرياضيات، اللغة الإنجليزية) بمهارات العمل عبر الإنترنت في مجال التصميم التعليمي، وتطوير التعليم الإلكتروني تلبية لتوجه العالم الحديث في التعليم المؤتمت.	مشروع أتمتة المناهج 2021 <a href="https://2u.pw/anhpu">https://2u.pw/anhpu</a>

الاستنتاجات	طبيعة المشروع	البرامج / الخدمات حاضنة يوكاس	الاستنتاجات	طبيعة المشروع	البرامج / الخدمات حاضنة الأعمال والتكنولوجيا الاسلامية (BTI)
	فرص التوظيف الذاتي لدى الخريجين في قطاع غزة مشروع بال لانسر " تم من خلاله تدريب 322 مستفيد (161 ذكور و161 إناث) في مواضيع التسويق الالكتروني وتصميم وبرمجة مواقع الانترنت والنصميم الجغرافيكي وتصميم واجهات المستخدم. وتشمل التدريبات توفير بيئة احتضان هؤلاء المستفيدين لمدة 6 شهور.				
يستهدف القطاع الخاص بشكل عام + تنمية قطاع العمل عن بعد	هدف المشروع لتشغيل 50 مدرب ريادة في مجالات مهارات ريادة متنوعة واحتضان 7 شركات ناشئة	<a href="https://2u.pw/A2kj3">https://2u.pw/A2kj3</a> مشروع تشغيل مرابين ريادة	تستهدف تنمية قطاع العمل عن بعد	مشروع SheTech الذي تنفذه الحاضنة بتمويل من الحكومة اليابانية، وإدارة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP هدف المشروع الى سلسلة من قصص النجاح المختزنة في مشروع SheTech في العديد من المسارات مساعدة الأشخاص ذوي الإعاقة السمعية على تطوير نظارات ذكية خاصة بذوات الإعاقة السمعية، والتي تعمل على ترجمة اللغة المحكية إلى لغة مكتوبة. انشاء منصة	مشروع SheTech 2021 <a href="https://2u.pw/60kL">https://2u.pw/60kL</a> R

الاستنتاجات	طبيعة المشروع	البرامج / الخدمات حاضنة يوكاس	الاستنتاجات	طبيعة المشروع	البرامج / الخدمات حاضنة الأعمال والتكنولوجيا الاسلامية (BTI)
				“مرحبا”، لتعليم اللغة العربية لغير الناطقين بمعرض مسار الإنتاج الرقمي وعرض تخصيص واجهات المستخدم	
يستهدف القطاع الخاص بشكل عام + تنمية قطاع العمل عن بعد	هدف إلى دعم أكثر من ألف مشروع شبابي ، وهيكلية وتطوير شبكة إقليمية من الهياكل الداعمة لريادة الأعمال الاجتماعية، وبناء مساحات للحوار بين الشباب والسلطات الحكومية كما أن برنامج سفير يمنح الأشخاص المتأهلين دعم وتمويل لتنفيذ مشروعهم على أرض الواقع، كما يشمل على برامج وورشات تدريبية متخصصة لتأهيل المشاركين وتمويل فكرتهم إلى شركة ريادية.	برنامج سفير 2020 <a href="https://2u.pw/hbDpP">https://2u.pw/hbDpP</a>			

يتضح من الجدول رقم (1) أهم الدلالات من حيث نتائج التقارير والإحصاءات لأنشطة الحاضنات وذلك للإجابة على تساؤل الدراسة الأول نستنتج من الجدول أعلاه ما يلي:

- يتبين أن هناك مشاريع معظمها ممولة من مؤسسات دولية لاحتضان مشاريع وأفكار ريادية.
- يظهر أن المشاريع بمعظمها تركز على صقل مهارات إدارية وتقنية ومالية لأصحاب المشاريع.
- يتضح عدم وجود شراكات فعلية بين الحاضنات وشركات القطاع الخاص في المجال الإنتاجي.

- يتبين عدم وجود شراكات بين الحاضنات ومصانع إنتاجية في قطاع غزة لاستمرار الحصار.
- يتضح عدم وجود شراكات بين الحاضنات ومؤسسات حكومية في قطاع غزة.
- يتضح أن هناك فرص للإبداع والابتكار والريادة يمكن البناء عليها وتطويرها لدى حاضنات الأعمال.
- يتبين أن غالبية المشاريع لا تضمن الشراكة مع القطاع الخاص الفلسطيني.
- يتضح أن طبيعة المشاريع تسعى لتنفيذ برامج تدريبية للرياديين مع قصور واضح في تمويل مشاريع إنتاجية.
- يظهر أن هناك اهتمام في شتى التخصصات للخريجين وتركز على مهارات استخدام التكنولوجيا الحديثة.
- تبين أن معظم المشاريع تركز على العمل عن بعد مع بعض المشاريع في القطاع الزراعي.
- تبين أن عدد المشاريع لدى الحاضنات يبقى محدود مقارنة بعدد الخريجين الذين يقدروا بعشرات الآلاف.
- يتضح ضعف الدور الحكومي في تخصيص موازنات حكومية في مشاريع حاضنات الأعمال.
- يتضح أن معظم المشاريع تعتمد على تمويل المانحين ولا تخصص لها موازنات جامعية.
- يتضح محدودية إمكانيات والقدرات الاستيعابية للحاضنات مقارنة برعاية أفكار مشاريع متوسطة أو كبيرة.
- يظهر أن حاضنات الأعمال تستهدف معظم المهن الادارية والتقنية والحاسوب والمالية .... الخ ويطرق تعتمد على العمل الحر عن بعد.
- يتضح أن حاضنات الأعمال تركز على مجالين أساسيين الأول احتضان أفكار ومشاريع ريادية اضافة الى تقديم خدمات مساندة في مجال العمل الحر.
- يبدو أن فرص العمل التي توفرها الحاضنات محدودة مقارنة بعدد الخريجين الذين يقدروا في عشرات الآلاف في قطاع غزة.
- تعكس المشروعات والبرامج المنفذة في الحاضنات قصص نجاح يمكن توسيعها ودعمها لتكون قاعدة لحاضنات حكومية وخاصة تدعم الاقتصاد المحلي.

جدول رقم (2) عرض أهم البرامج التي تقدمها حاضنات الأعمال محل الدراسة على النحو التالي:

الملاحظات	البرامج / الخدمات بوكاس	البرامج / الخدمات حاضنة الأعمال والتكنولوجيا (BTI) الاسلامية
- تشابه خدمات الحاضنات في الجامعة الإسلامية بغزة والكلية الجامعية للعلوم التطبيقية	- البرجة تحليل النظم الوسائط المتعددة	- الوسائط المتعددة.
- تركز معظم البرامج على العمل عن بعد	- العمل الحر	- تكنولوجيا المعلومات (تطوير الويب، تطوير المحمول، الإنتاج الإعلامي).
- توفر وتدعم مهن تقنية وإدارية وأخرى تتعلق بمعظم التخصصات الإنسانية	- فحص التربة تحطيط الزراعة الماء الطاقة التسويق الارشاد الزراعي	- العمل الحر.
- معظم المهن لا تولد وظائف دائمة بل تشغيل حر منفرد	- التعليق الصوتي (voice over)	- تصميم جرافيك.
- لا يوجد شراكات في تشغيل دائم للطلبة	- كتابة المحتوى	- التسويق الرقمي والإلكتروني من خلال وسائل التواصل الاجتماعي.
	- مساعد اداري ( virtual administrative assistant)	- كتابة المحتوى.
	- الطاقة المتجددة (solar systems)	- الترجمة.
	- اعادة التصنيع والاستخدام (recycling & reusing)	- تصميم واجهات المستخدم.
	- مصمم محتوى تعليمي: (instructional designer)	- الاحاسبة عن بعد.
		- المهن الادارية والمالية الالكترونية مثل ادارة المكاتب وجدولة الاجتماعات.
		- الالكترونيات.
		- مهارات التعليق الصوتي.

المصدر: تقارير واحصاءات الحاضنات لدى الجامعة الإسلامية بغزة والكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة 2023

جدول رقم (3) يوضح أهم المهارات التي يتطلبها العمل ضمن المشاريع الريادية

المهارات الإدارية	المهارات التقنية	المهارات الريادية الشخصية
- اعداد التقارير.	- الاستخدام الماهر لمواقع العمل الحر.	- الاتزان وتحمل الضغوط
- تسويق وادارة الذات.	- القدرة على تشخيص المشاكل.	- ادارة الوقت.
- العمل تحت الضغط.	- مهارات الانترنت والتصفح.	- تحمل المسؤولية.
- القدرة على التخطيط واداة الوقت	- مهارة ادارة المواقع الالكترونية.	- الاتزان والثقة بالنفس.
- مهارات القيادة والاتصال	- مهارات استخدام البرامج الحاسوب.	- القدرة على اتخاذ القرار.
- مهارات الابداع والتغيير	- اللغة الانجليزية.	- المبادرة الذاتية.
- مهارات الاتصال والتواصل بالعمل.	- انشاء ملف شخصي profile.	- القدرة على الابداع والتجديد.
- القراءة والكتابة باللغة الانجليزية.	- اتقان تقنيات التخصص للخريج.	- التحليل المنطقي.
- أساليب التحليل وحل المشكلات.	- مهارات العمل عن بعد.	- العمل بروح الفريق.
- مهارات التعامل مع الزبائن.	- مهارات احصائية أساسية.	- القدرة على تحمل المخاطرة.
	- استخدام الأدلة والكتالوجات.	- القدرة على المتابعة والتقييم.

المصدر: تقارير واحصاءات الحاضنات لدى الجامعة الإسلامية بغزة والكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة 2023

ويعد عرض الباحثين تحليلاً لأهم برامج ومشاريع الحاضنات، فانه يمكن القول بأن هناك فرصة حقيقية في استغلال وتوظيف إمكانات وتجهيزات الحاضنات وفق برامج مرحلية تضمن تطويرها من خلال تكثيف برامج التدريب والتأهيل للرياديين ليكونوا أكثر قدرة على اقتناص فرص العمل والاستثمار مما يعزز دور الحاضنات ويشترط أساسي في تعزيز الشراكة بين شركات القطاع الخاص وإدارة حاضنات الأعمال وذلك لتعزيز الاقتصاد الفلسطيني في محرجات حيوية للمشايع الريادية تدعم مجهودات التنمية المستدامة.

السؤال الثاني للدراسة: ما هو دور حاضنات الأعمال في تحقيق التنمية المستدامة؟.

وللإجابة عن تساؤل الدراسة الثاني ما هو دور حاضنات الأعمال في تحقيق التنمية المستدامة؟.

نعرض بعض التجارب الدولية والعربية في مجال حاضنات الأعمال.

### تجارب حاضنات الأعمال

#### 1. تجربة الولايات المتحدة الأمريكية

تعتبر حاضنات الأعمال من أبرز النماذج في الأمريكية في مجال الشراكات بين الجامعات والقطاع الخاص، وذلك بإعداد الخريجين من الجامعات ليكونوا رواد أعمال لمشاريع ريادية باعتبار للمجتمع، وباعتبارها تحدث التنمية على أسس صحيحة وتحافظ على البيئة ومواردها الطبيعية بما يضمن استمرارية التنمية (إبراهيم 2018)، وظهرت أو حاضنة العام 1959 في نيويورك (Industrial Bat) (كردي 2018)، ثم انتشرت بعد ذلك في دول الاتحاد الأوروبي وشهد العالم تزايد بعدد الحاضنات لدعمها المشروعات الصناعية والاقتصاد القائم على المعرفة (Kihonge, 2016)، ووصل عدد ها العام 2014 الى ما يزيد عن 1250 حاضنة أعمال في الولايات المتحدة (Sarfranz, 2014)، وتزايد عددها لفعاليتها حول العالم لصل نحو 7500 حاضنة (عيدر واس أحمد 2013) وتصنف من حيث مصادر التمويل وفق (زايدي مفتاح 2012)، كما يلي:

- حاضنات عامة حكومية لا تهدف للربح تمول من الحكومة تقدر بنحو 51%.
- حاضنات تتبع المؤسسات التعليمية وتمول منها مباشرة بنسبة 20% تهدف لتعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- حاضنات خاصة تمولها شركات القطاع الخاص وتهدف الى الربح ونسبتها نحو 8% وتتخصص في تطوير التكنولوجيا.
- حاضنات تمول جهات غير حكومية وشركات خاصة وتقدر بنحو 16%.

■ حاضنات تمويل من هيئات مثل الغرف التجارية وتهدف لتنمية مشروعات متخصصة لفئات اجتماعية محددة وتمثل نحو 5%.

## 2. تجربة ماليزيا

اعتمدت ماليزيا ضمن خطتها الاقتصادية 1996 - 2005 على سياسة التجمعات الصناعية واعتبارها كحاضنات منتجة، وعلى رأسها شركة تطوير التكنولوجيا الماليزية والتي تأسست العام 1997 من أجل نقل وتسويق الأفكار الإبداعية من الجامعات الماليزية، والعمل لربطها بالسوق، وتعد هذه الشركة مركز الاحتضان للمشروعات الصغيرة الجديدة والتي تفرزها الحاضنات بالجامعات، وترتبط شركة تطوير التكنولوجيا الماليزية تلك المشروعات المحتضنة مع الشركات الصناعية المتخصصة في القطاعات الإنتاجية والخدمية الجديدة، مثل مجالات الوسائط المتعددة Multimedia تكنولوجيا الحاسوب ومن الأمثلة لبعض المراكز التي أقامتها شركة تطوير التكنولوجيا الماليزية منها الحاضنة التكنولوجية العام 1997 والتي يعمل تحت اطارها 31 شركة تعمل في مجال تكنولوجيا والوسائط المتعددة، وقد أصبحت أهم مراكز الابداع والتقدم في ماليزيا والتي ساهمت في تنفيذ مشاريع تكنولوجيا حكومية بشكل واسع، وكذلك مركز الابداع التكنولوجي تم افتتاحه العام 1999، ويعمل في اطاره شركات تكنولوجيا متقدمة منها شركات تصنيع الالكترونيات الصناعية، أضف لذلك انشاء مركز التكنولوجيا الذكية، والذي أنشأ العام 1999 ويعمل به شركات في مجال التكنولوجيا الحيوية وصناعة الدواء وتطبيقات الهندسة الكيميائية، ووضع آلية إدارة مراكز تطوير التكنولوجيا، وتم اعتماد سياسات اتصال لتكامل الأدوار والتنسيق ما بين شركة تطوير التكنولوجيا الماليزية والجامعات والشركات الناشئة وتقديم خدمات استشارية وادارية وتقنية متنوعة والالتزام بشروط التعاون بين الجامعات والشركات الموجودة بالمراكز (الحمد، 2022).

## 3. تجربة الصين

وهي نوعية جديدة من الحاضنات قامت الصين أيضاً بابتكارها وإدخالها إلى مجالات صناعة الحاضنات في أواخر أعوام التسعينيات وتعتبر الصين أكثر دولة لها طلاب ومنهم دراسات عليا يدرسوا في الخارج لدى دول أجنبية خاصة في الولايات المتحدة وكندا وأوروبا الغربية واليابان، حيث بلغ عدد طلاب الصين المسجلين في الجامعات الغربية حوالي 250 ألف طالب معظمهم في الدراسات العليا، مما يشكل قوة ضاربة ضخمة تعمل الحكومة الصينية على استغلالها من خلال وضع برنامج إقامة حاضنات موجهة لاستيعاب هؤلاء الدراسين في الخارج، وتشجيعهم على العودة إلى الوطن الأم، وخاصة بعد إتمامهم الأبحاث والحصول على الدرجات العلمية، وذلك للمساهمة بشكل مباشر في التقدم التكنولوجي والاقتصادي للصين، وقد بلغ عدد الحاضنات المخصصة للعائدين من الدراسة في الخارج 28 حديقة تكنولوجية، وخاصة حتى نهاية أعوام التسعينيات ومن هذا العدد حوالي 11 حاضنة أقيمت بالاشتراك مع حاضنات موجودة وتعمل فعلاً من قبل و17 حاضنة تمت إقامتها لخدمة هذا الغرض (الحمد، 2022).

كما يؤكد (المصري، 2012) أن الاستراتيجية الصينية ارتكزت على انشاء الحقائق التكنولوجية وحاضنات الأعمال وبرامج التمويل الخاصة، حيث يؤكد (سماي، 2010) على أهمية مشروع الصين الاستراتيجي المصنف 211 لاقتحام القرن الحادي العشرون من خلال انشاء حاضنات تكنولوجيا في 57 جامعة رائدة وتمتلك تلك الجامعات شركات خاصة وأهم أنواع الحاضنات بالصين يذكرها (Lalkaka, 2002).

■ حاضنات الأعمال المتخصصة منها حاضنات تشجع الصناعة والتصدير وأخرى تتخصص بالتكنولوجيا ومنها أيضاً في مجال الفضاء والبيئة والحاسوب.

■ حاضنات الأعمال الدولية وهي تهدف لجذب الاستثمار والشركات الخارجية لإنشاء مشاريع داخل الصين.

■ حاضنات الأعمال التكنولوجية وترتبط عادة في صناعات كبيرة وثقيلة بمركز المدن الرئيسية مثل شنغهاي وبيكين وتروج لنتائج أبحاث الطلبة الإبداعية

■ حاضنات النساء وتهدف لتشجيع اشراك النساء في المشاريع الإنتاجية الصغيرة

## 4. تجربة الهند:

نشأت الفكرة بالهند العام 1991 من خلال مؤسسة الابتكار ونقل التكنولوجيا، وذلك لدعم المبادرات التي تبناها الحاضنات بالجامعات وتقديم خدمات التدريب والاستشارات للطلبة المبادرين، وإعطاء المنح والهيئات التي تكفل احتضان المشاريع ذات الطابع الابتكاري، وتشارك الحكومية من خلال دعم 13 وزارة ومؤسسة حكومية لأنشطة حاضنات الأعمال، ويتوفر لدى الهند (284) حاضنة متنوعة الأغراض ومنها حكومية وخاصة Vohra & S, 0، ويعتبر من أهم الحاضنات الهندية المتخصصة في 4 مدن هندية (بنجلور، كمباتور، تريفندرام وأحمد اباد) التقى خلالها رياديين ومدراء حاضنات من سيلكون فالي الهند، حاضنة التصميم، حاضنة التكنولوجيا، حاضنة النسيج والقطنيات، حاضنة النانو تكنولوجي، حاضنة الصناعات الميكانيكية، وحاضنة الطب والصحة في مستشفى نارايانا وغيرها، (الحمد، 2022).

## تجربة اليابان

ركزت اليابان على تطوير نظام التعليم الأكاديمي لديها من خلال إقامة وتشجيع التحالفات ما بين الجامعات والقطاع الخاص، ومنح الجامعة حرية في تطوير برامجها والربط المباشر ما بين مخرجات الجامعات والحاضنات بسوق العمل، وعقد الاتفاقيات ما بين الجامعات والقطاع الخاص الإنتاجي وتشديد إجراءات الجودة في برامج التعليم مما حفز على الابداع والابتكار حيث يتم عقد ورش عمل تدريبية بين الجامعات والشركات الإنتاجية مثال ذلك شركة SONY وشركة هاتشي .. الخ، حيث يقضي الطالب 3 سنوات دراسة بالجانب النظري ثم 2 سنة دراسة تطبيقية في بيئة المصنع للتأهيل، كذلك الشراكة مع الجامعات العالمية خاصة مع الولايات المتحدة الأمريكية، إضافة لإنشاء المناطق الصناعية التكنولوجية وذلك بإنشاء الشراكات الاستراتيجية بين الجامعات والحكومة والقطاع الخاص والمجتمع (معاينة، 2006)

## 5. حاضنات الأعمال في مصر

بدأت من خلال تأسيس الجمعية المصرية لحاضنات المؤسسات العام 1995، وذلك اقتداءً بالتجربة الأمريكية لاحتضان رواد الأعمال والمشروعات الصغيرة، ومن أهم خدماتها تصميم وتنفيذ آليات تسمح بتقديم كافة الخدمات الاستشارية والفنية والإدارية والتمويلية والتسويقية للرواد الأعمال ومشروعاتها، وذلك من أجل إيجاد وتوفير مناخ مناسب لنمو المشروعات الصغيرة، إضافة لإقامة وتأهيل إدارة حاضنات الأعمال المختلفة في مصر، واعتمدت الجمعية المصرية لحاضنات الأعمال على أسس خطة إستراتيجية لإقامة 21 حاضنة أعمال وتجمعات ذات وحدات دعم تكنولوجي وعلمي وصناعي تغطي كافة أنحاء جمهورية مصر العربية، وذلك من خلال تمويل الصندوق الاجتماعي للتنمية، كذلك إقامة وإدارة اثني عشر من حاضنات الأعمال والتجمعات العلمية والتكنولوجية والصناعية والتي تغطي بعض محافظات جمهورية مصر العربية حتى يوليو 2001، كما تقدم الحاضنة حزمة متكاملة من الخدمات الداعمة والتي ترتبط مباشرة بالصعوبات والعقبات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مرحلة الانطلاق، ويمكن للحاضنة أن توفر هذه الخدمات بنفسها، ورغم هذه التجربة الناجحة فإن خبراء في هذا المجال يعتقدوا أن فكرة الحاضنات تنمو ببطء في مصر، فحاضنات المؤسسات لم تأخذ العناية الكافية من القائمين على الأوضاع الاقتصادية، (الحمد، 2022).

## 6. تجربة حاضنات الأعمال تونس

انطلقت التجربة التونسية في حاضنات الأعمال بعد الاتفاق بين وزارة الصناعة والمناجم ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي والتكنولوجي في 09 أكتوبر 1999 وتم تحديد مؤسسات جامعية يتوفر لديها أماكن ومرافق مجهزة لإنشاء حاضنات الأعمال وتوفير الموارد البشرية واللوجستية بما فيه المختبرات و الورشات، وذلك استناداً إلى احتياجات أصحاب المشاريع والأفكار لإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتم إسناد إدارة الحاضنة الى لجنة التسيير والتوجيه، حيث تم إنشاء عدة حاضنات نذكر منها حاضنة نابل

التكنولوجية 2001، حاضنة صفاقس للإبداع، وحاضنة قابس للتطور التكنولوجي سنة 2002، وحاضنة قفصة لتكنولوجيا المستقبل، وحاضنة سوسة للابتكار التكنولوجي سنة 2003، وحاضنة القيروان للتجديد التكنولوجي سنة 2004، وتطورت بعد ذلك حاضنات الأعمال لتشمل معظم الولايات في تونس ومن أهم مجالاتها تقدم الحاضنة العديد من الخدمات الداعمة والمساندة و على الأخص نذكر منها تكوين وتأهيل أصحاب المشاريع الناشئة، توفير خدمات الهاتف و الفاكس و الانترنت و الحاسوب توفير المكان لإيواء أ احتضان المشروع، تقديم المشورة اللازمة لعملية بدء وانطلاق وإدارة المشروع (الحمد، 2022).

للإجابة على تساؤل الدراسة الثاني: ما هو دور حاضنات الأعمال في احداث التنمية المستدامة؟

وللإجابة على التساؤل الثاني للدراسة تم استعراض عدد من التجارب العالمية والعربية في مجال حاضنات الأعمال ويمكن عرض أهم نتائج التحليل لتلك التجارب ما يلي:

#### جدول رقم (4) تحليل للتجارب العالمية والعربية لحاضنات الأعمال

التجربة	التركيز	التفرد والتمايز	الأثر التنموي المستدام	التقييم للبعد التنموي
الولايات المتحدة الأمريكية	ظهرت الحاضنات العام 1959 وتم انشاء شركات قوية ما بين القطاع الخاص والجامعات وكذلك شركات حكومية مع الحاضنات ومؤسسات المجتمع الشراكة ما	الحاضنات توجه حكومي حيث الحاضنات أصبحت شركة في الإنتاج الصناعي والتجاري والزراعي.	حققت نجاحات كبيرة في كافة القطاعات الاقتصادية منها الصناعة والزراعة والاتصالات والتكنولوجيا.	تعتبر الحاضنات مركز انتاجي وصناعي واجتماعي أساسي في التنمية المستدامة.
ماليزيا	تعتمد التجربة على دعم قطاع التكنولوجيا والاتصال واحتضان المشاريع الصغيرة والمتوسطة منذ العام 1996.	توفير حاضنات ذات بعد استراتيجي في مجال التكنولوجيا والمشاريع الريادية التنموية.	استطاعت الحاضنات من تحقيق إنجازات في القطاعات الاقتصادية منها التكنولوجيا والصناعة والمشاريع الصغيرة والمتوسطة.	تعد الحاضنات تجارب ناجحة بدرجة كبيرة ومندمجة مع القطاع الخاص الإنتاجي والصناعي ولها أثر تنموي كبير وملحوس.
الصين	بدأت التجربة بالتسعينات في ابتعاث طلبة للخارج ودول أهمها الولايات المتحدة وأوروبا لنقل التجارب بمجال الحاضنات.	ظهر أن هناك اهتمام حكومي في استقدام الطلبة الخيرة والاستفادة في تشغيل وإدارة حاضنات في الصين بكفاءة عالية وتبادل ونقل الخبرات مع الدول المتقدمة.	إنجاز حقيقي في مجال قطاعات التكنولوجيا والاتصالات والصناعة.	ما زالت الحاضنات من أهم الروافد التي تدعم التنمية الاقتصادية في الصين.
الهند	انطلقت التجربة العام 1991 معتمدة على مؤسسات التكنولوجيا الحكومية والتي شاركت الجامعات والقطاع الخاص بالتجربة.	تبني المبادرين من الجامعات حاضنات متخصصة وحدائق التكنولوجيا بشكل واسع جداً.	حققت نتائج على مستوى قطاع التكنولوجيا والاتصالات والصناعة والمشاريع الريادية بشكل ملحوس.	تعتبر الحاضنات من أهم ركائز الاقتصاد الهندي ولها دور واضح في احداث تنمية مستدامة ممتدة.
اليابان	التركيز على النظام الأكاديمي وتشجيعه على عقد شركات ما بين الحاضنات والقطاع الخاص الاستثماري في شتى المجالات الاقتصادية.	الاهتمام المركز على نظام الحاضنات بالجامعات وربطه بالقطاع الخاص وسوق العمل وتبادل الخبرات مع دول متقدمة أهمها الولايات المتحدة.	يعتمد جزء من الاقتصاد على مخرجات الحاضنات باعتبارها داعم للمجالات الاقتصادية والصناعية.	تؤثر حاضنات الأعمال بأنواعها إيجاباً لما لها من مساهمات على التنمية بشتى مجالاتها.
مصر	بدأت فكرتها العام 1995 من خلال التركيز على احتضان ورعاية مشاريع صغيرة وريادية مع ضعف لدور القطاع الخاص الاستثماري التشاركي.	تقديم خدمات استشارية وإدارية وتمويلية لمشروعات ريادية.	تعتمد على مشروعات صغيرة في شتى المجالات الاقتصادية.	لا زال أثر تلك الحاضنات متواضع ويتطلب لمزيد من الدعم والمساندة من الحكومة.

تونس	تم تأسيس الحاضنات العام 1999 من خلال الجامعات ومؤسسات أخرى متخصصة لرعاية الأفكار الريادية مع ضعف دور القطاع الخاص الاستثماري.	تقديم خدمات استشارية وإدارية وتمويلية لمشروعات ريادية	تعتمد على مشروعات صغيرة في شتى المجالات الاقتصادية	لا زال أثر تلك الحاضنات متواضع ويتطلب مزيد من الدعم والمساندة من الحكومة.
------	---	---	--	---

#### يتضح من الجدول رقم (4) ما يلي:

- يظهر أن للخطط الحكومية في الدول المتقدمة دور في رعاية وتطوير الحاضنات وتعزيز دورها كركيزة تنمية اقتصادية.
- يتضح أن القطاع الخاص شريك أساسي لمشاريع حاضنات الأعمال بما يضمن الاستفادة من مخرجاتها في الصناعة والإنتاج في كافة الدول المتقدمة.
- يتبين هناك دور مؤثر وكبير لحاضنات الأعمال بشتى أنواعها في مجالات التطوير الاقتصادي والصناعي واحداث التنمية للدول المتقدمة منها الولايات المتحدة ودول مثل الصين والهند وماليزيا واليابان.
- يظهر أن لحاضنات الأعمال دور محور في عجلة التقدم والتنمية في جميع الدول المتقدمة.
- تساهم حاضنات الأعمال في تقديم خدمات وإنتاج ملموس في كافة المجالات الاقتصادية والتقنية بالدول المتقدمة.
- تعكس تجارب الدول العربية ضعف ومحدودية الأثر التنموي لحاضنات الأعمال مقارنة بالدول المتقدمة.
- تتركز معظم جهود حاضنات الأعمال في الدول العربية على تقديم الاستشارات الإدارية والتمويلية والتقنية.
- يتضح محدودية مشاركة القطاع الخاص في تبنى وتنفيذ مخرجات حاضنات الأعمال لدى الجامعات أو حتى مؤسسات مشاهمة للحاضنات.
- يتبين أن هناك قصور في الاقتداء لدول عربية بتجارب الحاضنات لدول متقدمة أهمها الولايات المتحدة الأمريكية.
- يتضح محدودية انتشار وتوسع حاضنات الأعمال في كافة المجالات الاقتصادية والصناعية مقارنة بدول متقدمة.
- يظهر أن بعض التجارب العربية قديمة مثل مصر التي أسست حاضنات العام 1995 ولكنها لم تعكس النتائج التنموية المرجوة منها.

#### النتائج والتوصيات

##### نتائج الدراسة:

- يظهر أن هناك مستوى متدني للغاية للشراكة والتعاون ما بين القطاع الخاص وحاضنات الأعمال واقتصر عملها على التدريب والاستشارات أو تمويل مشاريع صغيرة في الجامعة بغزة والكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة.
- معظم مشاريع حاضنات الأعمال لدى الجامعات تعتمد على التمويل من مؤسسات دولية.
- يتضح انخفاض مستوى التعاون بين حاضنات الأعمال والقطاع الاستثماري لإجراء أبحاث تطبيقية لشركات القطاع الخاص الداعم محاور التنمية.
- يتضح قصور في مشاركة حاضنات أعمال الجامعات مواردها وممكناتها في مجال الانتاج العلمي المشترك مع القطاع الخاص الذي يعتبر الرافد الأساسي للتنمية.
- يوجد ارتباط بين المشاريع الريادية لدى حاضنات الأعمال وأبعاد التنمية المستدامة بشكل عام.
- يتبين عدم وجود شراكات بين الحاضنات ومصانع إنتاجية في قطاع غزة لاستمرار سياسات الحصار.
- يتضح عدم وجود شراكات فاعلة بين الحاضنات ومؤسسات حكومية في قطاع غزة.

- تعكس تجارب الدول العربية ضعف ومحدودية الأثر التنموي لحاضنات الأعمال مقارنة بالدول المتقدمة.
- تتركز معظم أنشطة حاضنات الأعمال في الدول العربية على تقديم الاستشارات الإدارية والتمويلية والتقنية أكثر من مجالات الشراكات مع شركات القطاع الخاص الاستثماري.
- يتضح أن القطاع الخاص شريك أساسي لمشاريع حاضنات الأعمال بما يضمن الاستفادة من مخرجاتها في الصناعة والإنتاج في غالبية الدول المتقدمة.
- تساهم حاضنات الأعمال في تقديم خدمات وإنتاج ملموس في كافة المجالات التنموية الاقتصادية والتقنية بالدول المتقدمة.

### توصيات الدراسة

- تطوير قدرات حاضنات الأعمال بعقد شراكات بحثية محلية ودولية تدعم مجهودات الإنتاج للمشاريع الريادية ودعم جهود التنمية.
- انشاء هيئة حكومية تسمى الابتكار والتطوير ترعى الانتاج العلمي والمشاريع الريادية أسوة بتجارب دول متقدمة.
- تعزيز حاضنات الأعمال لدى الجامعات من خلال بناء شراكات إنتاجية وتطبيقية مع القطاع الخاص الاستثماري.
- تشبيك وربط حاضنات الأعمال لدى الجامعات مع مسارات الخطط الوطنية للتنمية.
- توجيه دقيق لبرامج حاضنات الأعمال حسب الارتباط والأولوية ضمن خطة التنمية المستدامة سواء في المجال الاقتصادي، التكنولوجي، البيئي الاجتماعي والسياسي.
- تخصيص موازنات حكومية كبيرة لدعم مشاريع حاضنات الأعمال ذات الطابع الإنتاجي التطبيقي بما يعزز التنمية المستدامة.
- العمل على تطوير الخدمات والبرامج التي تقدمها حاضنات الأعمال لتكون أكثر فاعلية للرؤية المتوقعة منها في احداث التنمية المستدامة.
- ضرورة أن تستعين ادارة الحاضنات في بعض التجارب الناجحة لحاضنات الأعمال في مجال الادارة والتطبيق.
- ضرورة أن تطور الحاضنة برامجها بما يتوافق مع متطلبات السوق المحلي والسوق الدولي فيما يخص مجال الابتكار التكنولوجي.

### المراجع

- مليحة، محمود (2016). واقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في استدامة منظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا غزة.
- مهدي، جابر. (2015). أثر حاضنات المشروعات في تعزيز ريادة الأعمال بمدينة عنابة، مجلة دراسات، الجزائر، 35، 110-85.
- ابراهيم، عبد العزيز. (2018). المردود التربوي لحاضنات الأعمال الجامعية على تحقيق التنمية المستدامة في مصر (دراسة استشرافية)، مجلة كلية التربية بجامعة أسيوط العدد الخامس، المجلد 34.
- الحماد، أمل. (2022). تجارب علمية في الشراكة الاستثمارية بين الجامعات والقطاع الخاص في مجال التعليم العالي وسبل الاستفادة منها: حاضنات الأعمال الجامعية أمودجنا، جامعة الأزهر كلية التربية بالقاهرة مجلة التربية، العدد: (194)، (1).
- الخطيب، أحمد، محمود، معاينة، عادل، سالم. (2006). الإدارة الإبداعية للجامعات: نماذج حديثة، جدارا الكتاب العالمي، عمان.
- الزنفلي، أحمد (2012). التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي ودوره في تلبية متطلبات التنمية المستدامة، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة.
- الزيدانين، رغدة. (2009). دور حاضنات الأعمال في تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر مديري الحاضنات والمتسبين إليها في الجامعات الأردنية، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد، الأردن. ص20.
- السنوسي، رمضان والدوبي، عبد السلام. (2003). حاضنات الأعمال والمشروعات الصغيرة، دار الكتب الوطنية، بنغازي - ليبيا، ط1.
- العريفي، أمال عبد الوهاب أحمد. (2014). " نماذج من التجارب العلمية والإقليمية في مجال الشراكة بين القطاع الخاص والمؤسسات البحثية" ورشة عمل، جامعة تعز.

- الكرد، ضياء، (2018). الدور المأمول من الجامعات الفلسطينية في تعزيز التنمية المستدامة  
بحث مقدم مؤتمر التنمية المستدامة في ظل بيئة متغيرة. كلية الاقتصاد والعلوم الاجتماعية، جامعة النجاح الوطنية، 2018/4/25.
- المصري، سالم، مفتاح (2019/9/21). استعراض تجارب الدول العربية والدول الأخرى الناجحة في مجال حاضنات الأعمال وتنمية وتطوير المشروعات  
الصغرى والمتوسطة في الاقتصاد الليبي جامعة مصراتة.
- برهوم، بسمة. (2014). دور حاضنات الأعمال والتكنولوجيا في حل مشكله البطالة لريادي الأعمال قطاع غزة دراسة حالة: مشاريع حاضنة أعمال الجامعة  
الإسلامية بغزة (مبادرون -سبارك)، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية بغزة.
- زايد، عبد السلام، زايد، أبو سفيان، مفتاح، فاطمة. (19/18/ أبريل، 2012)، حاضنات الأعمال التقنية ودورها في دعم ومراقبة المشاريع الناشئة عرض  
تجارب (ماليزيا، الصين، فرنسا، الولايات المتحدة الأمريكية)، الملتقى الوطني الأول حول استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر،  
جامعة مرياح ورقلة، الجزائر.
- سماي، علي. (2010). دور الحاضنات التكنولوجية في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أبحاث اقتصادية وإدارية، - العدد السابع جون جامعة المدية.  
طعيمة، رشدي (2014). تحليل المحتوى في العلوم الإنسانية. مفهومة وأسس واستخداماته، القاهرة: دار الفكر العربي.
- عزي، الأخضر، ابراهيمي نادية (2016). دور الجامعة في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة لواقع الجامعة الجزائرية. بحث مقدم المؤتمر العربي السادس لضمان  
جودة التعليم العالي.
- عوجان، وليد هومل (2008). مشكلات الشباب الجامعي. بحث مقدم إلى المؤتمر الثقافي الثاني للشباب الجامعي وتحديات الحداثة والتقليد، جامعة الأميرة سمية  
للتكنولوجيا، الأردن.
- عيداروس، أحمد، وأحمد، أشرف. (2013). تصور مقترح لإدارة حاضنات الأعمال الجامعية بمصر في ضوء أفضل الممارسات العالمية، مجلة كلية التربية، جامعة  
بنها، مصر، المجلد 24، العدد 95، ص 227.
- كردي، أحمد السيد، (2020). حاضنات 1 أعمال. تم استرداده من الرابط  
محمد، وائل، وعبد العظيم، ريم (2012). تحليل محتوى المنهج في العلوم الإنسانية، (ط1): دار الميسرة للنشر والتوزيع.
- مراجع الانترنت**
- الشنطي، سجاد، (2019). صحيفة فلسطين أونلاين مشروع "Login" يوفر فرص عمل عبر الانترنت لخرجي غزة، استرجعت بتاريخ 26 ديسمبر  
2019 من: <https://2u.pw/pe2MR>
- موقع مجلة جنين مكس تقرير التكنولوجيا الرقمية ومميزاتها التاريخ 2020/04/03 02:51 من:  
<https://2u.pw/Ub1Nv>
- الموقع الإلكتروني لمجلة اقرأ استرجعت بتاريخ 14 يناير، 2023 من: <https://2u.pw/zmkEq>
- الحيارى، إيمان (2016). مجلة موضوع الالكترونية استرجعت بتاريخ ٢٤ يناير ٢٠١٦ من: <https://2u.pw/iTjxJ>
- الموقع الإلكتروني لشبكة وظائف فلسطين تدريب مجاني ممول من قبل حكومة اليابان استرجعت بتاريخ 12 يوليو 2021 من:  
<https://2u.pw/9zLCM>
- موقع الجامعة الإسلامية، غزة حاضنة الأعمال والتكنولوجيا تنفذ برنامجاً تدريبياً لبناء قدرات مجموعة من ممثلي مؤسسات الشباب والمرأة في غزة استرجعت  
بتاريخ 2018/9/19 من: <https://2u.pw/zE1Pt>
- موقع الجامعة الإسلامية حاضنة الأعمال والتكنولوجيا تفتتح مشروع Login لدعم العمل الحر استرجعت بتاريخ مارس 2023  
<https://2u.pw/Cx3lI>
- الموقع الإلكتروني صحيفة دنيا الوطن، حاضنة الأعمال والتكنولوجيا بالجامعة الإسلامية ت دشن مسار أتمتة المناهج الأول على مستوى فلسطين استرجعت  
بتاريخ 08-12-2021 من: <https://2u.pw/anhpU>
- موقع الجامعة الإسلامية حاضنة الأعمال والتكنولوجيا تحتتم مشروع SheTech استرجعت بتاريخ 5 أكتوبر، 2021 من:  
<https://2u.pw/60kLR>
- موقع الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية غزة حاضنة يوكاس التكنولوجية تحتفل باختتام أنشطة التدريب ضمن المرحلة الثانية من مشروع العمل الحر، استرجعت  
بتاريخ 2021/09/04 من: <https://2u.pw/OZOIV>

- موقع مجلة أمد الاخباري حاضنة يوكاس التكنولوجية في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية تطلق فعاليات مخيم رواد الزراعة استجعت بتاريخ 2023/10/1 من: <https://2u.pw/MZvMu>
- الموقع الالكتروني وكالة الصحافة الفلسطينية صفا، استجعت بتاريخ 17 يونيو 2018 . من: <https://2u.pw/88sXk>
- الموقع الالكتروني صحيفة دنيا الوطن يوم دراسي بعنوان "التعليم طريق لمناهضة العنف القائم على النوع الاجتماعي" استجعت بتاريخ 2016/12/13 من: <https://2u.pw/6jTdE>
- موقع مركز تطوير يوقع اتفاقيات ثلاثة مشاريع لدعم العمل الحر عبر الإنترنت في قطاع غزة، استجعت بتاريخ 2019/11/21 من: <https://2u.pw/2uQxy>
- الموقع الالكتروني مجلة المتقدمون استجعت بتاريخ 2023/11/27 من: <https://2u.pw/A2kj3>
- الموقع الالكتروني لصحيفة معاً حاضنة "يوكاس" تعلن بدء التسجيل في برنامج سفير، استجعت بتاريخ 2023/12/23 من: <https://2u.pw/hbDpP>
- الموقع الالكتروني متقدمون، حاضنة يوكاس التكنولوجية بغزة تعلن فتح التسجيل في برنامج التشغيل المؤقت في السوق المحلي، <https://www.motqdmn.com/2023/03/53.html>
- Badariah Hj Din, Abdul Rahim Anuar, Mariana Usman, (2016). The Effectiveness of the Entrepreneurship Education Program in Upgrading Entrepreneurial Skills among Public University Students, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* Volume 224, 15 June 2016, Pages 117-123
- Duman, Levent, et al., (2015). Entrepreneurship Culture at SMEs: A Case Study in Konya, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207:492-501 October 2015 with 162 Reads.
- European Commission. (2015). Agenda for New Skills and Jobs "Entrepreneurial Skills ". European commission.
- Lalkaka, Rustam. (2002). Technology business incubators to help build an innovation-based economy. Henry Stewart Publications 1469-7017 (2002) Vol. 3, 2, 167–176 *Journal of Change Management* Leggat, Aviva. (7 January 2019). 5 Amazing College Incubators. Retrieved on:
- Longenecker. JustinG. Moore. Carlos w. (1991). *small bus. Managements*, ohio south – western Publishing Co, 64 eight edition. p 225.
- Lukeš, Martin, Longo, Maria, Zouhar, Jan,(2019). Do business incubators really enhance entrepreneurial growth? Evidence from a large sample of innovative Italian start-ups, *Explore scientific, technical, and medical research on ScienceDirect* Volumes 82–83, April–May, Pages 25-34.
- Ogutu , V. O , Kihonge. E: (2016). “ Impact of Business Incubators on Economic Growth and Entrepreneurship Development : Impact Factor ”, *International Journal of Science and Research* ,Vol. ( 5) , Iss. (5) , p.231.
- Sarfraz A. Mian. (2014). Business incubation mechanisms and new venture support: emerging structures of US science parks and incubators” *International Journal of Entrepreneurship and Small Business* , Vol . (23), No. (4), p.420.
- Wonglimpiyarat , Jarunee (2016). The innovation incubator, university business incubator and technology transfer strategy: The case of Thailand, *Technology in Society*, Volume 46, August 2016, Pages 18-27.



## المؤتمر الدولي العلمي

### ذكاء الأعمال والتوجهات الريادية الحديثة: الفرص والتحديات

مساهمة ضمن المحور الإداري بحث بعنوان:

أثر التسويق الابتكاري للخريجين على إدارة وتنمية الموارد البشرية

دراسة حالة: وزارة العمل الفلسطينية

### The Impact of Innovative Marketing for Graduates on the Management and Development of Human Resources

#### Case Study: The Palestinian Ministry of Labor

د.م. محمود طلال النجار

د. مازن جهاد الشويكي

د. سليمان احمد الطلاع

#### ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التسويق الابتكاري للخريجين الجامعيين على إدارة وتنمية الموارد البشرية في فلسطين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام استبيان منظم لجمع البيانات التي تساهم في تحقيق أهداف الدراسة، ويتألف مجتمع الدراسة من الخريجين الجامعيين في المحافظات الجنوبية الفلسطينية المسجلين لدى وزارة العمل الفلسطينية، وتم استخدام العينة العشوائية لجمع البيانات، حيث بلغت العينة (388) خريج ممن إستجابوا لتعبئه الإستبانة.

أظهرت نتائج الدراسة أن التقدير العام للتسويق الإبتكاري للخريجين الجامعيين قد جاء بدرجة منخفضة حيث بلغ الوزن النسبي له (50.90%)، وأن ترتيب مجالات التسويق الإبتكاري للخريجين الجامعيين كانت كالتالي: (الابتكار في مجال العاملين، الابتكار في الترويج، الابتكار في التوزيع، الابتكار في الخدمة، الابتكار في التسعير) كما جاء محور إدارة وتنمية الموارد البشرية بدرجة متوسطة، كذلك أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية دالة وأثر لأبعاد التسويق الإبتكاري للخريجين في تحقيق إدارة وتنمية الموارد البشرية لدى وزارة العمل الفلسطينية. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة استخدام أساليب إبتكارية في ترويج قضية الخريجين لأصحاب العلاقة من المؤسسات المختلفة، إضافة إلى ضرورة اعتماد أسعار محددة للعمل وبما يتلائم مع الوضع الاقتصادي العام، وضرورة تقديم خدمات جديدة ومبتكرة للعاملين، وتعزيز التواصل مع الخريجين من خلال تنفيذ لقاءات دورية وورش عمل.

**الكلمات المفتاحية:** التسويق الإبتكاري، إدارة وتنمية الموارد البشرية، الخريجين الجامعيين، وزارة العمل، فلسطين.

### مقدمة الدراسة

في ظل التحديات التي يجيهاها العالم والتي من أبرزها العولمة التي أصبحت تؤثر على سير العمل في المنظمات، إضافة إلى التطور التكنولوجي السريع، والأزمات التي أصبحت تهمز القوى العالمية بكافة مكوناتها، ومن هذا المنطلق فقد أضحت المنظمات جاهدة إلى محاولة التكيف مع تلك المتغيرات، والتحديات من خلال اعتماد أساليب عمل وإجراءات تساهم في مواكبة تلك التغيرات (Al Najjar et al., 2022)، والعمل على توظيف كافة الإمكانيات التي تضمن بقائها واستمرارها من خلال تحقيق ميزة تنافسية (Abusharekh et al., 2019)، وذلك من خلال التحرك قبل المنافسين وإيجاد طرق جديدة تستجيب بها للتغيرات والتطورات التي تطرأ في رغبات العملاء وبالتالي تحافظ على ولاء أكبر عدد منهم، وفي ظل تطور الهائل في التكنولوجيا الذي أثر على أذواق المستهلكين جاءت الحاجة إلى وجود تسويق حديث ومبتكر، حيث يعتبر التسويق من أهم المجالات الحيوية التي تعطي أفضل الحلول لمواجهة التحديات الجديدة، والقدرة على التكيف مع المستجدات المعاصرة التي تواجه المنظمات بكافة أنواعها، ومختلف تخصصاتها، كما يساهم في تعزيز الكفاءة، واستغلال الموارد بالشكل الأمثل.

ونتيجة للتطورات الهائلة التي برزت في العصر الحالي، فإن السمة الفالبة أضحت هي سيطرة قوة العقل، وأصبح التميز الحضاري للدول رهيناً بقدرة المجتمعات على إكساب العقول البشرية المعارف التي تراكمت، واكتساب المهارات التي تسيطر على الإنتاج سواء كان سلع أو خدمات، خاصة بعد التسارع المعرفي الكبير الذي غير كثيراً من الأنماط الفكرية (القربي، 2021).

وتعتبر وزارة العمل الفلسطينية بمثابة الحاضنة الأساسية لرأس المال البشري الفلسطيني والمتمثل في الخريجين، ووفقاً عند مسؤولياتها فإنه أصبح من الضروري عليها أن تعمل على تنمية قدراتهم ومؤهلاتهم من أجل دمجهم في سوق العمل، ورفع كفاءاتهم خصوصاً في ظل الحصار العاشم والذي أدى إلى ارتفاع نسبة البطالة بين صفوف الخريجين، ومن هنا أدركت وزارة العمل الأهمية النسبية للإبتكار في تحسين أدائها التسويقي في ملف الخريجين، والعمل على تنمية قدراتهم بما يتلائم مع رغباتهم وإتجاهاتهم وبما يتوافق مع التطورات الحاصلة في سوق العمل. ونظراً لأهمية وزارة العمل ودورها في تسويق قضية الخريجين، فإن الدراسة تسعى إلى التعرف على أثر التسويق الإبتكاري للخريجين في تنمية قدرات الموارد البشرية.

### مشكلة الدراسة

في ظل ارتفاع أعداد الخريجين الجامعيين، ونتيجة لعدم مقدرة سوق العمل بالقطاعات العام والخاص على تلبية إحتياجات الخريجين، والذي أدى إلى ارتفاع نسبة البطالة بين الخريجين الجامعيين، وفي ظل بيئة الأعمال المتجددة سعت المؤسسات إلى وضع سياسات واستراتيجيات

لمواكبة هذه التغيرات وتحقيق التكيف مع البيئة الخارجية عن طريق الاستثمار في الموارد البشرية على اعتباره عنصر الابتكار والتطوير، وضرورة تأهيله تماشياً مع متطلبات المنافسة،

ومن هذا المنطلق بدأت وزارة العمل الفلسطينية في المحافظات الجنوبية كونها الجهة المسؤولة عن متابعة العاملين بشكل عام، والخريجين بشكل خاص، سعيها الحثيث وبذل المزيد من الجهود لتأهيل الخريجين وتطوير قدراتهم، ومن ثم تسويق الكفاءات بشكل إبداعي من خلال إتباع طرق إبتكارية لتسويق الخريجين للعمل في المشاريع التي تطرحها المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة، من خلال تنمية قدراتهم ومواردهم البشرية كونهم يعتبرون بمثابة رأس المال البشري، وفي هذه الدراسة سنحاول معرفة دور التسويق الإبتكاري في تنمية قدرات الموارد البشرية للخريجين من خلال الإجابة على السؤال الرئيس التالي: ما أثر التسويق الإبتكاري للخريجين على تنمية الموارد البشرية؟

وينبثق عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى التسويق الإبتكاري للخريجين المسجلين في وزارة العمل في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؟
2. ما واقع تنمية الموارد البشرية لدى الخريجين في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية دالة بين التسويق الإبتكاري وتحقيق تنمية الموارد البشرية لدى الخريجين المسجلين في وزارة العمل في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؟
4. هل يوجد أثر التسويق الإبتكاري في تحقيق تنمية الموارد البشرية لدى الخريجين المسجلين لدى وزارة العمل في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة معنوية في استجابات الباحثين لأثر التسويق الإبتكاري في تحقيق تنمية الموارد البشرية لدى الخريجين المسجلين في وزارة العمل في المحافظات الجنوبية الفلسطينية تبعاً للبيانات الشخصية والتنظيمية؟

#### فروض الدراسة

بهدف توفير إجابة مناسبة للتساؤلات الدراسية المطروحة، وتسعى الدراسة إلى اختبار صحة الفروض التالية:

- الفرض الرئيس الأول:** توجد علاقة ارتباطية دالة بين التسويق الإبتكاري وتحقيق تنمية الموارد البشرية لدى الخريجين المسجلين لدى وزارة العمل في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.
- الفرض الرئيس الثاني:** يوجد أثر التسويق الإبتكاري في تحقيق تنمية الموارد البشرية للخريجين المسجلين لدى وزارة العمل في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.
- الفرض الرئيس الثالث:** توجد فروق ذات دلالة معنوية في استجابات الباحثين لأثر التسويق الإبتكاري في تحقيق تنمية الموارد البشرية لدى الخريجين المسجلين في وزارة العمل في المحافظات الجنوبية الفلسطينية تبعاً للبيانات الشخصية والتنظيمية.

#### أهداف الدراسة

1. معرفة مستوى التسويق الإبتكاري للخريجين في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.
2. تبيان تنمية الموارد البشرية لدى الخريجين المسجلين في وزارة العمل في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.
3. توضيح العلاقة بين التسويق الإبتكاري للخريجين وإدارة وتنمية الموارد البشرية في وزارة العمل في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.
4. قياس أثر التسويق الإبتكاري للخريجين في إدارة وتنمية الموارد البشرية لدى الخريجين المسجلين في وزارة العمل في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.
5. إظهار الفروق في استجابات الباحثين لأثر التسويق الإبتكاري للخريجين في إدارة وتنمية الموارد البشرية لدى الخريجين المسجلين في وزارة العمل في المحافظات الجنوبية الفلسطينية تبعاً للبيانات الشخصية والتنظيمية.

#### حدود الدراسة

تكون نطاق الدراسة على النحو التالي:

1. الحدود الموضوعية: ركزت الدراسة على التعرف على دور التسويق الابتكاري للخريجين في تنمية قدرات الموارد البشرية.
2. الحدود البشرية: تم إجراء الدراسة على الخريجين الفلسطينيين الذين استفادوا من خدمات وزارة العمل الفلسطينية.
3. الحدود المؤسساتية: أجريت الدراسة على وزارة العمل الفلسطينية.
4. الحدود المكانية: أجريت الدراسة في دولة فلسطين، وتحديدًا في المحافظات الجنوبية.
5. الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة في العام (2023).

#### الدراسات السابقة

1. دراسة (بوغندة، 2022) بعنوان "التسويق الابتكاري ودوره في تعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة كوندور إلكترونيكس"، والتي هدفت إلى معرفة أثر التسويق الابتكاري والمتمثل في عناصره الأربعة (المنتج، السعر، التوزيع، الترويج) على تنافسية المؤسسات الاقتصادية والذي حدد لها أربعة أبعاد تمثلت: المرونة، الجودة، التسليم، التكلفة، وذلك من خلال تصميم تصور نظري أولي ليتم اختباره ويعتمد كنموذج للدراسة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، ولجمع البيانات قام الباحث بتصميم استبيان خاص بجمع البيانات من عينة الدراسة المتمثلة في 145 موظف من الشركة، كما تم استخدام المقابلات في جمع البيانات، وأظهرت الدراسة أن المؤسسة تولي المذکور إهتماماً بدرجة كبيرة للإبتكار في العمليات التسويقية، والذي أدى إلى تحقيق ميزة تنافسية عالية، إضافة إلى وجود تأثير إيجابي لعناصر التسويق الأربعة على التنافسية.
2. دراسة (العزاز، 2022) بعنوان "أثر التسويق الابتكاري على الصورة الذهنية لدى زبائن المؤسسات المصرفية في الكويت"، والتي هدفت إلى التعرف على أثر التسويق الابتكاري على الصورة الذهنية لدى زبائن المؤسسات المصرفية في الكويت، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وتم تصميم استبيان خاص لجمع المعلومات من عينة الدراسة المتمثلة في 384 زبوناً من الشركات محل الدراسة، وأظهرت الدراسة أن أفراد العينة يوافقون على أبعاد التسويق الابتكاري حسب الترتيب (الإبتكار في المنتج، الإبتكار في التوزيع، الإبتكار في التسعير، الإبتكار في الترويج)، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة إحصائية للإبتكار على الصورة الذهنية.
3. دراسة (القربي، 2021) بعنوان "تصور مقترح لتفعيل دور القيادات الأكاديمية في تنمية الموارد البشرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، والتي هدفت إلى التعرف على واقع دور القيادات الأكاديمية في تنمية الموارد البشرية بجامعة محمد بن سعود الإسلامية، كما هدفت إلى وضع تصور مقترح لتفعيل دورهم في تنمية الموارد، واستخدم الباحث المنهج الوصفي لتحقيق الأهداف، وتم تصميم الاستبانة كأداة للدراسة من أجل جمع البيانات من عينة الدراسة المتمثلة في (134) قائداً أكاديمياً، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك ضعف في دور القيادة الأكاديمية في توعية الطلاب باحتياجات سوق العمل، إضافة إلى ضعف تشجيعهم للأستاذة للمشاركة في المشروعات البحثية، كما أن هناك ضعف في تنسيق القيادات مع المؤسسات المختلفة.
4. دراسة (عيسى، 2021) بعنوان "أثر التسويق الابتكاري على القيمة المدركة للزبون، دراسة حالة شريحة من زبائن مؤسسة موبليس - أم البواقي"، والتي هدفت إلى التعرف على أثر التسويق الابتكاري على تحقيق القيمة المدركة لدى عينة من زبائن مؤسسة موبليس - أم البواقي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبيان خاص لجمع المعلومات من عينة الدراسة المتمثلة في 61 مفردة من الشركة محل الدراسة، وأظهرت الدراسة وجود أثر لأبعاد التسويق على تحقيق القيمة المدركة للزبائن.
5. دراسة (عوادي، 2020) بعنوان "دور التسويق الابتكاري في تحقيق التنمية السياحية: دراسة حالة الوكالات السياحية"، والتي هدفت إلى التعرف على دور التسويق الابتكاري في تحقيق التنمية السياحية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولجمع البيانات

- من عينة الدراسة المتمثلة في 40 وكالة سياحية تم تصميم استبيان خاص وتوزيعه على العينة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين التسويق الإبتكاري والتنمية السياحية.
6. دراسة (الكروش، 2020) بعنوان "أثر التسويق الإبتكاري على الأداء التنافسي للمؤسسة الإنتاجية في مجال الهواتف الذكية"، والتي هدفت إلى التعرف على أثر التسويق الإبتكاري بعناصره الأربعة (المنتج، التسويق، السر، التوزيع) على الأداء التنافسي بأبعاده (البحث والتطوير، المعرفة التسويقية، النمو والتطور) للمؤسسات العاملة في مجال الهواتف الذكية وقد تم تطبيق الدراسة على مؤسسات سامسونج- هواوي - لينوفو، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وجمع البيانات من عينة الدراسة البالغة 320 موظف في الشركات المذكورة تم تصميم استبيان خاص، وبعد تحليل النتائج توصلت الدراسة إلى أن أثر التسويق الإبتكار كان أكبر على النمو والتطوير مقارنة بالبحث والتطوير والمعرفة التسويقية، وكما ظهر أن التسويق الإبتكار له أثر على الأداء التنافسي، في مؤسستي سامسونج وكوندور.
7. دراسة (سارة، 2019) بعنوان "إستعمال آلية التسويق الإبتكاري لتوجيه خريجي الجامعات نحو المقاولاتية- الجزائر نموذجاً، والتي هدفت الى فحص أثر التسويق الإبتكاري في توجيه الخريجين الجامعيين في الجزائر نحو المقاولاتية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم تطوير استبيان خاص بجمع البيانات من عينة الدراسة المتمثلة في 414 خريج، وتوصلت الدراسة إلى أن أنه هناك ضعف في الجهود التي تبذلها دار المقاولاتية من خلال التعاون مع المؤسسات الرسمية والجامعية، كما أظهرت الدراسة أن للتسويق الإبتكاري دور أساسي في توجيه الطلبة نحو المقاولاتية.
8. دراسة (مخلوفي، 2019) بعنوان "الأنماط القيادية وتنمية الموارد البشرية" دراسة ميدانية شركة أعلى مساعدة حماية"، والتي هدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية ودورها في تنمية الموارد البشرية في الشركة محل الدراسة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وتم تصميم إستبيان خاص لجمع المعلومات من عينة الدراسة المتمثلة في 100 فرد من العاملين في الشركة محل الدراسة، وأظهرت الدراسة أن المنظمة تعتمد الأسلوب الديمقراطي في إدارة المنظمة، إضافة إلى اعتمادها على الرسمية في تطبيق القوانين، كما أن هناك دور للعامل في المشاركة في إتخاذ القرار.
9. دراسة (خلف وحمادي، 2018) بعنوان "إنعكاس مهارات التسويق الإبتكاري على الإيحاء الواسع: دراسة استطلاعية في شركة آسيا سبيل للإتصالات العراقية"، والتي هدفت إلى توضيح العلاقة بين التسويق الإبتكاري والإيحاء الواسع، واستخدام الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبيان لجمع المعلومات من عينة الدراسة من 107 مفردة من العاملين في الشركة محل الدراسة، وأظهرت الدراسة أن للإبتكار أهمية كبيرة في عمل الشركة من خلال طرح خدمات جديدة تناسب رغبات العملاء.
10. دراسة (مسعود، 2018) بعنوان "دور إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية" دراسة حالة: شركة بزيانوس للمشروبات والأغذية المحدودة"، والتي هدفت إلى التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبيان خاص لجمع المعلومات من عينة الدراسة المتمثلة في 45 عاملاً في الشركة محل الدراسة، وأظهرت الدراسة أن الشركة محل الدراسة تنشر ثقافة الجودة الشاملة، وأنه لا يمكن تنفيذ الجودة الشاملة بدون دعم الإدارة العليا.

### الإطار النظري

#### أولاً: التسويق الإبتكاري:

إن التقدم العلمي والتطور التكنولوجي وثورة المعلومات، وتزايد المنافسة، وتنوع الأسواق أدى ذلك إلى تنوع رغبات العملاء، مما دفع كافة المنظمات إلى أن تدرك أهمية الإبتكار كمنشط منهجي ومنظم في التوصل إلى سياسات تسويقية جديدة (Abu Naser et al., 2017) و (Abu Naser et al., 2018)، وغير تقليدية، فالمنظمات التي تسعى إلى تحقيق النمو والإستمرار أمام المنافسين يتطلب عليها تسويق خدماتها بشكل إبتكاري ومتطور تماماً عن المنافسين وذلك من خلال تلبية رغبات المستفيدين من الخدمات التي تقدمها بشكل مختلف عن الآخرين (Al-Habil et al., 2017)، (Alhelou et al., 2017)، و (Al-Hila et al., 2017)، ولقد ظهر

مفهوم التسويق الإبتكاري في الثمانينيات من القرن الماضي من خلال التركيز على الجوانب العملية للتسويق Al Shobaki et al., (2019)، ويعتقد جون أكسال (Axel, 1999) أن التسويق الإبتكاري يهتم بتحسين الأسواق المستهدف والمزج فيما بينها، ويعتبر تحديد الأسواق المحتملة وتطوير طرق جديدة لخدمة الأسواق المختارة وذلك من خلال تجزئة تلك الأسواق إلى قطاعات صغيرة، ويعرف التسويق الإبتكاري بأنه اعتماد الأفكار والأساليب الجديدة والغير مألوفاً في عملية ترويج المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة بما يتلائم مع رغبات العملاء.

ويرى (أبو جمعة، 2003) ان التسويق الإبتكاري يمر بعدة مراحل من أبرزها:

1. توليد الأفكار الإبتكارية.
2. تصفية الأفكار التي تم توليدها.
3. تقييم الأفكار الإبتكارية.
4. إختيار الفكرة المناسبة.
5. تطبيق الأفكار التي تم اعتمادها.
6. تقييم نتائج التطبيق.

#### خصائص التسويق الإبتكاري

1. لا يقف التسويق الإبتكاري عند توليد أفكار جديدة فقط وإنما يتعدى ذلك إلى التميز في تطبيق تلك الأفكار على أرض الواقع.
2. يركز التسويق الإبتكاري على إيجاد فرص تسويقية جديدة وإستغلالها بطرق مميزة.
3. يساعد التسويق الإبتكاري على الإستجابة لرغبات المستفيدين بطريقة أفضل من خلال فتح أسواق جديدة، وإستهداف فئات جديدة.
4. يعمل التسويق الإبتكاري إلى تحويل المعلومات التسويقية المتمثلة في رغبات يتطلع لها الزبائن إلى منتجات متميزة تحقق تلك الرغبات.
5. لا يقتصر التسويق الإبتكاري على مجال محدد بذاته، وإنما يشمل ممارسات تسويقية مختلفة على مستوى المنظمة ككل.
6. ضرورة استخدام طرق تسويقية مبتكرة وجديدة لم تستخدم من قبل.

#### أهمية التسويق الإبتكاري

إن للتسويق الإبتكاري أهمية كبيرة سواء على مستوى المنظمة، أو المستفيدين من خدمات المنظمة، أو على مستوى المجتمع El Talla et (al., 2019)، ويمكن تلخيص أهميته حسب النقاط التالية:

أولاً: على صعيد المؤسسات: للتسويق الإبتكاري أهمية على صعيد المؤسسات وضحاها (مصطفى، 2002) على النحو التالي:

1. تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة التي تستخدمه وذلك من خلال التميز في ترويج الخدمات.
2. تحقيق مستويات عالية من الأرباح، وزيادة الحصة السوقية للمؤسسة بسبب ملامستها لرغبات العملاء والذي ينتج عنه الإقبال الشديد على منتجات المنظمة.
3. تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة وجذب أكبر عدد من الزبائن.
4. تحسين الإنتاج والأداء للمؤسسة.
5. تحقيق الإستمرارية والبقاء في سوق العمل لفترات أطول.
6. إنتاج منتجات ذات جودة عالية.
7. الدخول في أسواق عمل جديدة، وإستهداف فئات جديدة.
8. يوفر المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات الإستراتيجية، وإكتشاف المزيد من الحلول التي تساهم في التطور التنظيمي.
9. يزيد من جودة القرارات التي تستخدم في معالجة المشكلات التنظيمية.

ثانياً: **على صعيد المستفيدين (العملاء):** للتسويق الإبتكاري أهمية على صعيد المستفيدين حيث أن للتسويق الإبتكاري العديد من الفوائد للعملاء سواء كان فرداً أو جماعة، وذلك من خلال إشباع رغباتهم بشكل أفضل، أو التوفير في النفقات التي ينفقونها، أو اكتشاف حاجات كامنة لديهم يعملون على تلبيتها (قريشي، 2015).

ثالثاً: **على صعيد المجتمع:** يحقق التسويق الإبتكاري العديد من الفوائد للمجتمع ككل وتمثل أهميته في رفع مستوى المعيشة في المجتمع، إضافة إلى زيادة الناتج القومي، وزيادة المنافسة العالمية، ودعم العملات المحلية، وتوفير العملات الصعبة.

### أهداف التسويق الإبتكاري

يهدف التسويق الإبتكاري إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل في ما ذكره (طبايية، 2016) على النحو التالي:

- إرضاء المستهلكين بشكل أفضل من المنافسين من خلال تقديم الخدمات ببراعة وشكل دقيق.
- يساهم في إكتشاف الحاجات الكامنة والتي لا يدركها المستهلكين أنفسهم لعدم قدرتهم على التعبير عنها.
- تميز المنظمة عن غيرها من المؤسسات العاملة في السوق من خلال استحداث طرق جديدة في التسويق وتقديم الخدمات.
- يعزز القيمة التنافسية للمؤسسة وبما يتلائم مع رغبات المستفيدين.

### أنواع التسويق الإبتكاري

يمكن تصنيف التسويق الإبتكاري إلى عدة أنواع مختلفة، فبعض الباحثين صنّفوه بناء على نوع المنتج والخدمة التي تقدمها المنظمة حيث يتم تحدد المجال التسويقي بناء على نوع المنتج، والبعض الآخر قسم التسويق الإبتكاري بناء على نوع المنظمة التي تبتكر فقد تهدف المنظمة إلى تحقيق الربح، أو تحقيق المسؤولية المجتمعية دون الاهتمام بالربح، كما صنّفه آخرون بناء على الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها من خلال التسويق الإبتكاري فهناك أهداف تختص بمواجهة المشكلات التنظيمية، وهناك منظمات تهدف من خلال التسويق الإبتكاري إلى تحسين أدائها الإرتقاء إلى مستويات أفضل، والبعض الآخر قسمه إلى أنواع بناء على الفئات المستهدفة والتي تقسم إلى مستخدمين نهائيين للمنتجات، أو منظمات موجهة تسعى إلى استخدام تلك المنتجات وبيعها إلى مستهلكين آخرين.

### متطلبات التسويق الإبتكاري

إن تبني وتطبيق التسويق الإبتكاري في المؤسسة ليس بالأمر السهل، حيث أن هناك عدداً من المتطلبات التي يجب أن تتوفر في المنظمة لكي تنجح المنظمة في تحقيق أهداف التسويق الإبتكاري، وتنقسم هذه المتطلبات إلى:

1. **متطلبات إدارية تنظيمية:** وتمثل في دعم وقناعة الإدارة العليا لعمليات التسويق الإبتكاري، والتنسيق والتكامل بين كافة الوحدات التنظيمية، وتهيئة البيئة التنظيمية من خلال تعزيز العمل بروح الفريق الواحد، والعمل على استغلال الموارد بالشكل الأمثل.
2. **متطلبات ترتبط بالمعلومات:** وتتعلق بأمن المعلومات والبيانات وتشمل ضرورة الحفاظ على بيانات العملاء والمستفيدين من خلال إعتداد آليات ونظام أمني خاص بالمنظمة يساهم في تعزيز الحفاظ على سرية البيانات الخاصة بالعمليات التسويقية، إضافة إلى ضرورة توفر تغذية راجعة عن تطبيق الإبتكارات التسويقية، وتقييم نتائجها.
3. **متطلبات خاصة بإدارة العاملين في الأنشطة التسويقية:** وذلك من خلال العمل على تنمية قدراتهم وتطوير الخصائص التي تساهم في تطوير الإبتكار لديهم، وتطوير نظام فعال يشجع ويحفز الإبتكار في مجال التسويق لدى العاملين، وقد يأخذ نظام التحفيز أشكالاً مختلفة منها التحفيز المادي أو المعنوي، إضافة إلى ضرورة تدريب العاملين على مجال الإبتكار في التسويق، واستثمار الموارد البشرية في التسويق الإبتكاري.

### أبعاد التسويق الإبتكاري

إن الابتكار التسويقي كما يراه (لحلول، 2017) يقوم على فكرة أساسية مفادها عدم قدرة أداة واحدة على تحقيق الأهداف والغايات التي تسعى إليها المؤسسة بأفضل الأشكال وأحسن الصيغ، ولذلك يفضل مزج جميع هذه العناصر المتشكلة، وسيتم التطرق فيما يلي إلى الأبعاد الأساسية للتسويق الابتكاري:

**أولاً: الابتكار في مجال الخدمات:** تعد الخدمة العنصر الأساسي في المزيج التسويقي الخدمي، والذي تقوم عليه بقية العناصر الأخرى، فإذا لم يكن هناك خدمة لن يكون هناك سعر أو ترويج أو توزيع، ولهذا يعد ابتكار الخدمات من التحديات الأساسية التي تواجه التخطيط التسويقي في المؤسسات، وهذه الأخيرة لا بد لها أن تفكر في إيجاد وتقديم خدمات مبتكرة أو جديدة تحل محل الخدمات التي وصلت إلى مرحلة الإنحدار في دورة الحياة، ويضم ابتكار الخدمات جميع المراحل التي تمر بها الخدمة، من بداية الفكرة وصولاً إلى خدمة مبتكرة، إستخدامات جديدة، عملية جديدة، فإبتكار الخدمة يبدأ بالفكرة وينتهي بالخدمة الجديدة المبتكرة وينطوي مفهوم ابتكار الخدمات على واحد أو أكثر من الأبعاد التالية:

1. إضافة خدمة جديدة إلى خطوط الإنتاج الحالي.

2. تعديل وتطوير الخدمات الحالية.

3. حذف خدمات حالية أو إسقاطها ووقف إنتاجها.

**ثانياً: الابتكار في مجال السعر:** إن الابتكار في مجال السعر مثله مثل الابتكار في أي من المجالات التسويقية الأخرى، يترتب عليه تحقيق المؤسسة المبتكرة للكثير من الفوائد، وهناك العديد من المجالات والأشكال للابتكار في هذا المستوى، حيث لا يقتصر هذا الأخير على المنظمات التي تتعامل بالسلع وإنما يمتد إلى تلك التي تتعامل في الخدمات. كما تتطلب تطبيق طريقة معينة مبتكرة في السعر ونجاحها تضافر وتعاون جهود إدارات أخرى، هناك بعض الأساليب المبتكرة في مجال التسعير أستخدمت بواسطة أكثر من مؤسسة إتسمت كلها بالنجاح يمكن الإستدلال ببعض منها:

- المستهلك يضع سعر المنتج بنفسه بدلا من وضعه بواسطة المسؤولين عن هذه العملية بالمتجر.
- أسلوب رد المؤسسة للمشتري بعد فترة معينة من ش ارءه جزء من الثمن نقدا بدلا من الخصم التقليدي.
- المنافسة السعرية عن طريق الإعلان بأن أسعارها أقل من غيرها، أو إجراء تخفيضات في أسعار بعض الأصناف خاصة خلال أيام عطلة نهاية الأسبوع.
- أسلوب تسعير المجموعة أي التفرقة بين شراء العميل لعدد من المنتجات كل واحدة على حده وشرائه لها كمجموعة في المرة الواحدة، بحيث يزيد إجمالي السعر بدرجة معقولة في الحالة الأولى عن إجمالي السعر في الحالة الثانية.
- الحصول على مزايا سعرية لحاملي بطاقة اشتراك سنوية، وهذه المزايا خاصة بالخدمات التي تقدمها المؤسسة.
- التسعير في وقت الذروة والتسعير خارج نطاق الذروة، حيث تضع المؤسسة سع ار يكون مرتفعا في وقت الذروة وهو الوقت الذي يكون الطلب على المنتج أو الخدمة كبي ار إلى الحد الذي يفوق العرض منه، وسعرا منخفضا في غير أوقات الذروة وذلك حتى يتم تحويل الطلب على المنتج من وقت الذروة إلى الوقت الذي ينخفض فيه.

ومما سبق يمكن القول إن الابتكار في مجال السعر يعتبر من المداخل الهامة لتحقيق التميز التسويقي وإيجاد ميزة تنافسية للمؤسسة، وبالرغم من أن السعر هو العنصر الوحيد في المزيج التسويقي الذي يولد إي اردات والمحدد الهام لطلب السوق، وبالتالي تأثيره على الوضع التنافسي للمؤسسة، إلا أنه لم يلقى إهتمام الممارسين والباحثين في مجال التسويق مقارنة بالابتكار في مجالات أخرى مثل المنتج أو الترويج.

**ثالثاً: الابتكار في مجال الترويج:** كان الترويج ولازال بعناصره المختلفة وخاصة عنصر الإعلان يمثل مجالاً خصبا للابتكار والابتكار في مجال الترويج مثله في ذلك مثل أي مجال آخر يمكن أن يكون ناجحا ويمكن ألا يكون كذلك ويمكن تحقيق الابتكار في الترويج من خلال الآتي:

1. **الوعد الابتكاري:** أي القيمة الفعلية للسلعة أو التي يسعى الإعلان إلى إيصالها للمستهلكين، إذ يتم تقدير جوهر الرسالة الإعلانية الابتكارية على شكل مزايا ومنافع تتمتع بها الخدمة، وفي ضوء هذه الوعود يتم تكوين الرسالة الابتكارية.
  2. **دعم الإدعاء:** إن دعم الإدعاء هو بمثابة تأكيد لمصداقية الرسالة الإعلانية.
  3. **الأسلوب الابتكاري:** إن الإستراتيجية الابتكارية يجب أن تتضمن وضعا لنبرة مرحة ودراماتيكية أو إحترافية، سواء كان الإعلان مقروءا أو مسموعا، فالحركة والإيقاع واللون المميز هي إضافات ضرورية.
  4. **الإبتكار في مجال البيع الشخصي:** يتم اللجوء إلى الإبتكار في مجال البيع الشخصي بوصفه وسيلة لزيادة إحتتمالات نجاح العملية البيعية، كالإبتكار في مجال البيع الشخصي في كل من الحصول على معلومات عن الزبائن المرتقبين والرد على الإعتراضات.
- رابعا: الإبتكار في مجال التوزيع:** هناك العديد من أنشطة ومجالات التوزيع التي يمكن أن تفيد الإبتكار فيها كل من المسوق والعملاء، فقد يكون الإبتكار في طريقة جديدة غير مألوفة في توزيع المنتجات أو في تصميم شكل منافذ التوزيع نفسه. كما قد يكون الإبتكار في التصميم الداخلي لمنافذ التوزيع أو في الجو المحيط بعملية التوزيع والذي يؤثر على العملاء بدرجة أو بأخرى وغير ذلك من الأنشطة والمجالات.

#### خامساً: الإبتكار في مجال العاملين

يقصد به الدور المهم ائذي يقوم به الأفراد في العمليات والانتاج في مؤسسات الخدمة، بحيث يشكلون جزءا مهما من الخدمة ذاتها، منهم من يقومون بإنجاز الخدمة أو أدائها بالإضافة الى دورهم في بيع الخدمة، وتستخدم ادارة المؤسسة عدة اساليب لاختيار وتدريب الموظفين وتحفيزهم ورقابتهم، وتكون هناك علاقة تفاعلية بينهم وبين العملاء المستفيدين، كذلك يشمل الإبتكار في الأفراد من خلال تنمية قدراتهم الفكرية، وهناك العديد من الأساليب التي تستخدمها المؤسسة من أجل تنمية مهارات التفكير الإبتكاري للموظفين وهي: التعلم ويكون عن طريق برمجة محاضرات ودورات تكوينية للموظفين حيث تشمل هذه الدورات عرض مواقف تسويقية تعرضت لها بعض المنظمات ويتم دراسة وتحليل هذه الحالات، التدريب ويكون عن طريق ورش العمل يتم تكليف المتدربين بتنفيذ مهام معينة تتعلق بالتسويق، وعادة ما يتم تنفيذها في شكل مجموعات صغيرة، بالإضافة إلى دورات العصف الذهني التي تستخدم من أجل توليد الأفكار الإبتكارية (Abu Naser et al., 2017).

#### ثانياً: تنمية الموارد البشرية

إن التغيرات والتطورات الحديثة تستدعي موارد بشرية عالية المهارات، وقدرات علمية عالية، حيث يعتبر الاهتمام بتنمية العنصر البشري هو الركيزة الأساسية التي يجب على المنظمات أن تؤخذها بعين الإعتبار من أجل مواكبة التطورات المختلفة التي أصبحت من أبرز سمات العصر الحالي (Abu Naser et al., 2017)، إضافة إلى تحقيق الميزة التنافسية ومواجهة ضغوط المنافسين (El Talla et al., 2019)، ومن هذا المنطلق أصبح من الضروري ضرورة العمل على تحسين الكوادر البشرية وتنمية قدراتهم، وزيادة كفاءتهم وفعاليتهم (العالمول، 2011)، وقد عرف (المطيري، 2014) تنمية الموارد البشرية على أنها عملية توسيع الخيارات أمام الأفراد من خلال بناء وتعظيم قدراتهم اعتماداً على ذاتهم بالدرجة الأولى، من خلال عملية بناء شاملة وتخطيط للقوى العاملة.

ويعرفها الباحثون بأنها كافة الإجراءات التي تنتهجها، والجهود التي تبذلها وزارة العمل الفلسطينية وفق خطة مدروسة ومحددة، من أجل المساهمة في تأهيل الخريجين وتزويدهم بالمهارات اللازمة لدخولهم في سوق العمل.

وبحسب (بلوط، 2005) فإن تنمية الموارد البشرية أضحت مهمة وبحاجة إلى الاهتمام بسبب الأسباب التالية:

- زيادة تعقد الوظائف في المنظمات، فأصبحت بحاجة إلى مهارات عالية، وقدرات متميزة.
- الحاجة إلى تحسين كفاءة العاملين وتعزيز مهاراتهم لمواكبة التغيرات المختلفة والتطورات العلمية الهائلة في المجالات كافة.
- الحاجة إلى رفع مستوى الأداء من أجل رفع الإنتاجية.
- ارتفاع معدل الحوادث في المنظمات.

- محاولة تهيئة الفرص للموارد البشرية والإرتقاء بها.
- وتنتهج المنظمات الناجحة عدداً من الاستراتيجيات المختلفة في تنمية الموارد البشرية ومن أبرزها:
- استقطاب وتعيين أفضل الموظفين.
- التدريب وتنمية القدرات.
- تقييم الأداء من خلال منهجيات واضحة ومحددة.
- توفير التغذية الراجعة للعاملين وتعزيز السلوك الإيجابي.

#### أهمية تنمية الموارد البشرية

إن تنمية الموارد لها من الأهمية الكبيرة سواء كان على مستوى الفرد نفسه أو المنظمة أو المجتمع (Abu Amuna et al., 2017) و (Al Shobaki et al., 2019):

- القدرة على الإبداع والإبتكار.
- تحسين أداء المنظمة والعاملين.
- زيادة كفاءة وفعالية الأفراد، والمنظمات.
- مواكبة التطورات الحاصلة في المنظمة على كافة المستويات.
- النهوض بقدرات الأفراد وتوجيه طاقاتهم نحو الإتجاهات الإيجابية.
- تقديم منتجات عالية الجودة وبأسعار أقل.
- توفير الحماية الجيدة للموارد البشرية من المخاطر المتنوعة.
- تعزيز السلوك الإيجابي لدى العمالين والتي من أبرزها الولاء التنظيمي.

#### أهداف تنمية الموارد البشرية

تنوع الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها من تنمية مواردها من منظمة إلى أخرى، وتعتمد الأهداف على مرحلة التطوير الخاصة بالمنظمة (Al Shobaki et al., 2017)، فالبعض يهتم بتنمية الجوانب الإدارية فقط لدى العاملين، والبعض الآخر يرى بأنه يجب تنمية جميع العمليات التنظيمية التي يكلف بها العاملون (El Talla et al., 2018)، ولخص (العريبي، 2017) أهم الأهداف الخاصة بتنمية الموارد البشرية على النحو التالي:

- تنمية المهارات الإدارية في كافة المجالات التنظيمية.
- تحقيق التأثير الإيجابي في سلوك العاملين.
- تحقيق الإنسجام والتراطيب بين سياسات الأفراد من اختيارهم وتعيين وتحديد الوصف الوظيفي.
- تعزيز التناغم والإنسجام بين جميع العاملين وفق سياسات المنظمة المعتمدة.
- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وتحفيز العاملين لأداء مهامهم بأفضل الأشكال.
- تنمية شعور الموظفين بالعدالة من خلال توزيع الأدوار عليهم بالتساوي.
- إحداث تغير في الأداء، وتعزيز الولاء التنظيمي للعاملين.
- مواجهة التغيرات الخارجية بفعالية.

#### ثالثاً: وزارة العمل الفلسطينية

تسلمت وزارة العمل كمؤسسة حكومية تنمية مهامها وصلاحياتها في المحافظات الجنوبية في قطاع غزة وأريحا، على أثر إبرام اتفاق اعلان المبادئ الفلسطيني الإسرائيلي الموقع في واشنطن في العام 1993، وتتمثل رؤية الوزارة في توفير قطاع عمل مستقر ومنظم، وأطراف إنتاج

مشاركة في العمل على الحد من معدلات البطالة والفقر، وتعزيز العمل اللائق وترسيخ الضمان الاجتماعي، وتسعى إلى ضبط وتنظيم سوق العمل من خلال الإشراف الفاعل على تطبيق قانون العمل وتطوير منظومة التدريب المهني، وضمان علاقات عمل مستقرة وتطوير منظومة تشغيل فاعلة، وتكريس مبدأ المساواة وتكافؤ الفرص في النوع الاجتماعي، وتحسين وضبط جودة الخدمات المقدمة. وتبني الوزارة الأهداف الاستراتيجية التالية (https://www.mol.pna.ps):

- تطوير مستوى الاداء المؤسسي وتطوير تدخلات وبرامج الوزارة، وتحسين جودة الخدمات.
- خفض نسبة البطالة من خلال تعزيز خدمات وفرص التشغيل اللائق في إطار تنمية بشرية مستدامة.
- تنظيم سوق العمل، وتطوير التشريعات والقوانين المتعلقة بقطاع العمل بما يساهم في حماية طرفي الإنتاج.
- الوصول الى نظام تدريب مهني قادر على تأهيل العمالة المحلية وإكسابها المهارات وفق احتياجات سوق العمل.
- تنظيم وتنمية قطاع التعاونيات ورفع نسبة مشاركتها في مكونات النشاط الاقتصادي والاجتماعي.
- الوصول الى منشآت عمل منظمة، وملتزمة بالقوانين واللوائح التنفيذية والقرارات ذات الصلة وتنظيم شروط العمل وصولاً الى بيئة العمل الآمنة واللائقة.
- تحسين ظروف العمل، وتعزيز الحوار الاجتماعي، وبناء علاقات عمل مستقرة والمشاركة النقابية الفعالة في إطار القانون.

#### الإجراءات المنهجية للدراسة

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محوراً رئيساً يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وبناءً على ذلك تطرق الباحثون إلى الإجراءات التي تم اتباعها في إعداد الدراسة من خلال توضيح منهج الدراسة ومجتمعها ومن ثم تحديد العينة التي تم تطبيق الدراسة عليها، وكذلك إعداد أداة الدراسة الرئيسية (الاستبانة) وآلية بنائها، وتطويرها ومدى صدقها وثباتها، وينتهي بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج.

**أولاً- منهجية الدراسة:** قام الباحثون باستخدام المنهج الوصفي التحليلي من أجل تحقيق أهداف الدراسة، الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها.

**ثانياً- مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من جميع خريجي مؤسسات التعليم العالي المسجلين في وزارة العمل في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

**ثالثاً- عينة الدراسة:** تم استخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة لجمع بيانات الدراسة حيث تم توزيع استبيان الكتروني على مجتمع الدراسة وتم استرداد (388) استبيان صالح للتطبيق.

**رابعاً- أداة الدراسة:** تعتبر الاستبانة أكثر الوسائل استخداماً وانتشاراً بين الباحثين، ولأجل إجراء الدراسة التطبيقية تم إعداد أداة الدراسة (الاستبانة) لقياس "أثر التسويق الإبتكاري للخريجين على إدارة وتنمية الموارد البشرية لدى الخريجين المسجلين في وزارة العمل في المحافظات الجنوبية الفلسطينية".

جدول رقم (1): درجات المقياس المستخدم في الاستبانة

الاستجابة	غير موافق بشدة	موافق بشدة
الدرجة	1	10

#### المحك المعتمد في الدراسة

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس عشاري من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (9=1-10) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (2): المحك المعتمد في الدراسة

درجة الموافقة	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي
ضعيفة جداً	من 20% - 27.9%	من 1 - 2.79
ضعيفة	من 28% - 45.9%	من 2.8 - 4.59
متوسطة	من 46% - 63.9%	من 4.6 - 6.39
كبيرة	من 64% - 81.9%	من 6.4 - 8.19
كبيرة جداً	أكبر من 82%	أكبر من 8.2

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمد الباحثون على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للاستبانة، ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حدد الباحثون درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة.

### صدق أداة الدراسة

يعبر صدق الاستبانة عن قياس فقرات الاستبانة ما أعدت لقياسه، وقد تم التحقق من صدق الاستبانة من خلال التالي:

**صدق الاتساق الداخلي:** يُقصد به "مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة، مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم حسابه على عينة الدراسة الاستطلاعية والبالغة (32) استبانة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له".

### 1. نتائج الاتساق الداخلي لمحور التسويق الابتكاري

توضح الجداول التالية معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "التسويق الابتكاري" والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (3): نتائج صدق الاتساق الداخلي لمحور الابتكار في الخدمة

#	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تدخل الوزارة باستمرار تحسينات نوعية في خدماتها	.683	*0.000
2.	تقدم الوزارة خدمات جديدة باستمرار للخريجين	.748	*0.000
3.	تلتزم الوزارة في تقديم خدماتها في الموعد المحدد	.852	*0.000
4.	تلتزم الوزارة بتقديم خدماتها بما يلائم كافة شرائح الخريجين	.761	*0.000
5.	تحتم الوزارة بجداثة المعدات والأجهزة المستخدمة في مراكز تقديم الخدمة	.696	*0.000
6.	توفر الوزارة بيئة مواتية من أجل تطوير الأفكار إلى خدمات جديدة	.787	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

جدول رقم (4): نتائج صدق الاتساق الداخلي لمحور الابتكار في الترويج

#	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تحسن الوزارة باستمرار أساليب التواصل مع الخريجين.	.745	*0.000
2.	تطور الوزارة أساليب التواصل الإلكتروني مع الخريجين.	.737	*0.000
3.	تطور الوزارة باستمرار محتوى رسائلها الترويجية.	.739	*0.000
4.	هناك دائماً الجديد في نمط الترويج لمشاريع الوزارة.	.814	*0.000
5.	تحرص الوزارة على تكييف أسلوبها الترويجي تماشياً مع قيم المجتمع وتقاليد	.798	*0.000
6.	تقوم الوزارة بتصميم إعلانات مبتكرة سواء من ناحية المضمون أو طريقة العرض	.851	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

جدول رقم (5): نتائج صدق الاتساق الداخلي لمجال الابتكار في التوزيع

#	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تتيح الوزارة عدة بدائل للحصول على خدماتها .	.856	*0.000
2.	تراعي الوزارة عامل الوقت في تقديم خدماتها.	.841	*0.000
3.	يمكن الحصول على نفس الخدمات إلكترونياً	.764	*0.000
4.	تغير الوزارة قنوات تقديم خدماتها باستمرار .	.886	*0.000
5.	تأخذ الوزارة بعين الاعتبار توزيع خدماتها بشكل يتماشى مع احتياجات وكثافة الخريجين	.843	*0.000
6.	تسعى الوزارة باستمرار للتقليل من جهد ووقت الخريجين في الاستفادة من خدماتها	.926	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

جدول رقم (6): نتائج صدق الاتساق الداخلي لمجال الابتكار في مجال العاملين (الأفراد)

#	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	يتميز موظفي الوزارة بسرعة الاستجابة والتعامل مع المشكلات بطريقة مبتكرة	.882	*0.000
2.	يتمتع موظفي الوزارة بمهارات الحوار والتواصل مع الخريجين وحسن التعامل	.897	*0.000
3.	يظهر موظفي الوزارة بشكل لائق ومحترم وأنيق ويتصفون باللباقة	.844	*0.000
4.	يتمتع موظفي الوزارة بمهارات ابتكارية تؤهلهم لتقديم الحلول والاستشارات المناسبة	.845	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

جدول رقم (7): نتائج صدق الاتساق الداخلي لمجال الابتكار في التسعير

#	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تأخذ الوزارة في عين الاعتبار خصائص الخريجين عند وضع الأجور .	.896	*0.000
2.	يتلاءم سلم الرواتب مع تخصصات الخريجين	.834	*0.000
3.	تعتمد الوزارة في تحديد الأجور انطلاقاً من أسعار السوق المحلي	.864	*0.000
4.	تركز الوزارة على القيم التي يحققها الجهات المستهدفة عند تحديد الأجور	.881	*0.000
5.	تعتمد الوزارة على آراء الخريجين والعاملين في تحديد الأجور	.936	*0.000
6.	تأخذ الوزارة في الحساب الوضع الاقتصادي عند تحديد الأجور	.865	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

## 2. نتائج الاتساق الداخلي لمحور تنمية الموارد البشرية

يوضح الجدول رقم (8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "تنمية الموارد البشرية" والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (8): نتائج صدق الاتساق الداخلي لمحور تنمية الموارد البشرية

#	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تحدد الوزارة الاحتياجات من الموارد البشرية وتحديد الفائض والعجز بعد دراسة شاملة للبيئة الداخلية والخارجية.	.744	*0.000
2.	يتم تحديد سمات وخصائص الأفراد الذين يتم استقطابهم والمؤهلات والمهارات والمعارف والخبرات والخصائص الشخصية لانتقاء أفضل الأشخاص.	.721	*0.000
3.	تتم عملية تحديد الوصف الوظيفي للوظائف ودراساتها بصورة تحليلية للتعرف على دورها في تحقيق الأهداف المرجوة	.777	*0.000
4.	تسعى الوزارة لاستغلال الموارد البشرية المتاحة بكفاءة وفعالية	.570	*0.000
5.	تتم عملية اختيار المرشحين للاستفادة من خدمات الوزارة وفقاً لمبدأ الجدارة بنزاهة وشفافية	.874	*0.000
6.	تعتبر تنمية قدرات الخريجين والعاملين من أولويات وزارة العمل.	.798	*0.000
7.	توفر الوزارة باستمرار برامج تدريبية لتأهيل الخريجين والعاملين.	.794	*0.000
8.	تبذل الوزارة جهداً كافياً في مجال تنمية وتطوير الخريجين	.752	*0.000
9.	تسعى الوزارة لتحسين الأساليب المتبعة في تنمية الموارد البشرية	.815	*0.000
10	تساهم التجهيزات التكنولوجية الحديثة على تنمية الموارد البشرية.	.758	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

**صدق البناء:** يُقصد به "مدى اتساق كل مجال من الدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي له المجال، وقد تم حسابه على عينة الدراسة الاستطلاعية والبالغة (32) استبانة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل مجال والدرجة الكلية للمحور التابع له".

جدول رقم (9): نتائج صدق البناء لمحور التسويق الابتكاري

#	المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	الابتكار في الخدمة	.712	*0.000
2.	الابتكار في الترويج	.889	*0.000
3.	الابتكار في التوزيع	.888	*0.000
4.	الابتكار في مجال العاملين (الأفراد)	.927	*0.000
5.	الابتكار في التسعير	.787	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

**ثبات الاستبانة (Reliability):** يقصد بثبات الاستبانة هو أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية، ويقصد به أيضاً إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة (الرجاوي، 2010: 97).

وقد تحقق الباحثون من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient)، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول رقم (10).

جدول رقم (10): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الابتكار في الخدمة	6	0.849
الابتكار في الترويج	6	0.870

0.925	6	الابتكار في التوزيع
0.886	4	الابتكار في مجال العاملين (الأفراد)
0.943	6	الابتكار في التسعير
0.959	28	الدرجة الكلية للتسويق الابتكاري
0.920	10	الدرجة الكلية لتنمية الموارد البشرية

واضح من النتائج الموضحة في الجدول رقم (10) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.840، 0.943) بينما بلغت لجميع فقرات محور التسويق الابتكاري (0.959)، ومحور تنمية القوى البشرية (0.920) وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال احصائياً. وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية قابلة للتطبيق، ويكون الباحثون قد تأكدوا من صدق وثبات الاستبانة مما يجعلهم على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

#### الوصف الاحصائي لعينة الدراسة

يوضح الجدول التالي الوصف الاحصائي لأفراد مجتمع الدراسة وفقاً للبيانات الشخصية، وبلغ عدد المستجيبين في تعبئة استبانة الدراسة (388) من الخريجين المسجلين في وزارة العمل في المحافظات الجنوبية (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، الفئة العمرية، المحافظة، حالة الوظيفة)، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (11): الوصف الاحصائي لأفراد عينة الدراسة وفقاً للبيانات الشخصية والتنظيمية (ن=388)

المتغير	التصنيف	العدد	%
النوع الاجتماعي	ذكر	228	58.8
	أنثى	160	41.2
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	110	28.4
	بكالوريوس	248	63.9
	دراسات عليا	30	7.7
الفئة العمرية	أقل من 30	239	61.6
	30-أقل من 35	75	19.3
	35-أقل من 40	54	13.9
	40 سنة فأكثر	20	5.2
المحافظة	محافظة الشمال	162	41.8
	محافظة غزة	110	28.4
	محافظة الوسطى	41	10.6
	محافظة خان يونس	47	12.1
	محافظة رفح	28	7.2
حالة الوظيفة	يعمل	100	25.8
	لا يعمل	288	74.2

#### الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار الفروض

للإجابة على أسئلة الدراسة تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري والمتوسط الحسابي.

#### 1. ما مستوى التسويق الابتكاري للخريجين المسجلين في وزارة العمل في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخدام المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري والترتيب والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (12): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات محور التسويق الابتكاري

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1.	الابتكار في الخدمة	4.9549	2.31118	49.55%	4
2.	الابتكار في الترويج	5.2785	2.43307	52.79%	2
3.	الابتكار في التوزيع	5.1551	2.26663	51.55%	3
4.	الابتكار في مجال العاملين (الأفراد)	5.2961	2.42424	52.96%	1
5.	الابتكار في التسعير	4.8190	2.51967	48.19%	5
	الدرجة الكلية لمحور التسويق الابتكاري	5.0925	2.18319	50.93%	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

من الجدول السابق يمكن استخلاص أن المجال "الابتكار في مجال العاملين (الأفراد)" قد جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (52.96%) أي بدرجة متوسطة. يليه المجال "الابتكار في الترويج" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (52.79%) وبدرجة موافقة متوسطة. بينما جاء المجال "الابتكار في التسعير" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (48.19%) أي بدرجة موافقة ضعيفة، وقد جاءت الدرجة الكلية لمحور التسويق الابتكاري بمتوسط حسابي يساوي (5.09)، وبوزن نسبي (50.09%) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة ضعيفة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المحور، والجدول التالية توضح ترتيب الفقرات لكل مجال في محور التسويق الابتكاري:

جدول رقم (13): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات مجال الابتكار في الخدمة

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1.	تدخل الوزارة باستمرار تحسينات نوعية في خدماتها	5.05	2.402	50.50%	3
2.	تقدم الوزارة خدمات جديدة باستمرار للخريجين	4.71	2.792	47.10%	6
3.	تلتزم الوزارة في تقديم خدماتها في الموعد المحدد	4.96	2.681	49.60%	4
4.	تلتزم الوزارة بتقديم خدماتها بما يلائم كافة شرائح الخريجين	4.72	2.794	47.20%	5
5.	تتمت الوزارة بحدثة المعدات والأجهزة المستخدمة في مراكز تقديم الخدمة	5.11	2.734	51.10%	2
6.	توفر الوزارة بيئة مواتية من أجل تطوير الأفكار إلى خدمات جديدة	5.17	2.731	51.70%	1
	جميع فقرات المجال معاً	4.9549	2.31118	49.55%	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

من الجدول السابق يمكن استخلاص أن الفقرة رقم (6) "توفر الوزارة بيئة مواتية من أجل تطوير الأفكار إلى خدمات جديدة" قد جاءت في المرتبة الأولى بوزن نسبي (51.70%) أي بدرجة موافقة ضعيفة، بينما جاءت الفقرة رقم (2) "تقدم الوزارة خدمات جديدة باستمرار للخريجين" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (47.10%) أي بدرجة موافقة ضعيفة. وقد جاءت الدرجة الكلية لمجال "الابتكار في الخدمة" بوزن نسبي يساوي (49.55%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة ضعيفة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال،

جدول رقم (14): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات مجال الابتكار في الترويج

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1.	تحسن الوزارة باستمرار أساليب التواصل مع الخريجين.	5.01	2.857	50.10%	6
2.	تطور الوزارة أساليب التواصل الإلكتروني مع الخريجين.	5.46	2.770	54.60%	2

4	%51.20	2.673	5.12	تطور الوزارة باستمرار محتوى رسائلها الترويجية.	3.
4	%51.20	2.783	5.12	هناك دائماً الجديد في نمط الترويج لمشاريع الوزارة.	4.
1	%56.40	2.651	5.64	تحرص الوزارة على تكييف أسلوبها الترويجي تماشياً مع قيم المجتمع وتقاليدته	5.
3	%53.70	2.645	5.37	تقوم الوزارة بتصميم إعلانات مبتكرة سواء من ناحية المضمون أو طريقة العرض	6.
	%52.79	2.43307	5.2785	جميع فقرات المجال معاً	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

من الجدول السابق يمكن استخلاص أن الفقرة رقم (5) "تحرص الوزارة على تكييف أسلوبها الترويجي تماشياً مع قيم المجتمع وتقاليدته" قد جاءت في المرتبة الأولى بوزن نسبي (56.40%) أي بدرجة متوسطة.

بينما جاءت الفقرة رقم (1) "تحسن الوزارة باستمرار أساليب التواصل مع الخريجين" في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (50.10%) أي بدرجة موافقة منخفضة.

وقد جاءت الدرجة الكلية لمجال "الابتكار في الترويج" بمتوسط حسابي يساوي (52.79%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

جدول رقم (15): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات مجال الابتكار في التوزيع

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1.	تتيح الوزارة عدة بدائل للحصول على خدماتها.	5.10	2.623	%51.00	3
2.	تراعي الوزارة عامل الوقت في تقديم خدماتها.	5.22	2.638	%52.20	2
3.	يمكن الحصول على نفس الخدمات إلكترونياً	5.54	2.731	%55.40	1
4.	تغير الوزارة قنوات تقديم خدماتها باستمرار.	5.06	2.577	%50.60	4
5.	تأخذ الوزارة بعين الاعتبار توزيع خدماتها بشكل يتماشى مع احتياجات وكثافة الخريجين	4.96	2.828	%49.60	6
6.	تسعى الوزارة باستمرار للتقليل من جهد ووقت الخريجين في الاستفادة من خدماتها	5.03	2.627	%50.30	5
	جميع فقرات المجال معاً	5.1551	2.26663	%51.55	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

من الجدول السابق يمكن استخلاص أن الفقرة رقم (3) "يمكن الحصول على نفس الخدمات إلكترونياً" قد جاءت في المرتبة الأولى بوزن نسبي (55.40%) أي بدرجة متوسطة.

بينما جاءت الفقرة رقم (5) "تأخذ الوزارة بعين الاعتبار توزيع خدماتها بشكل يتماشى مع احتياجات وكثافة الخريجين" في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (49.60%) أي بدرجة موافقة ضعيفة.

وقد جاءت الدرجة الكلية لمجال "الابتكار في التوزيع" بمتوسط حسابي يساوي (51.55%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة ضعيفة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

جدول رقم (16): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات مجال الابتكار في مجال العاملين (الأفراد)

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1.	يتميز موظفي الوزارة بسرعة الاستجابة والتعامل مع المشكلات بطريقة مبتكرة	5.03	2.713	%50.30	4

2	%54.40	2.699	5.44	يتمتع موظفي الوزارة بمهارات الحوار والتواصل مع الخريجين وحسن التعامل
1	%55.50	2.575	5.55	يظهر موظفي الوزارة بشكل لائق ومحترم وأنيق ويتصفون باللباقة
3	%51.70	2.657	5.17	يتمتع موظفي الوزارة بمهارات ابتكارية تؤهلهم لتقديم الحلول والاستشارات المناسبة
	%52.96	2.42424	5.2961	جميع فقرات المجال معاً

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

من الجدول السابق يمكن استخلاص أن الفقرة رقم (3) "يظهر موظفي الوزارة بشكل لائق ومحترم وأنيق ويتصفون باللباقة" قد جاءت في المرتبة الأولى بوزن نسبي (55.50%) أي بدرجة متوسطة. بينما جاءت الفقرة رقم (1) "يتميز موظفي الوزارة بسرعة الاستجابة والتعامل مع المشكلات بطريقة مبتكرة" في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (50.30%) أي بدرجة موافقة ضعيفة. وقد جاءت الدرجة الكلية لمجال "الابتكار في مجال العاملين (الأفراد)" بمتوسط حسابي يساوي (52.96%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

جدول رقم (17): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات مجال الابتكار في التسعير

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1.	تأخذ الوزارة في عين الاعتبار خصائص الخريجين عند وضع الأجور .	5.01	2.849	%50.10	1
2.	يتلاءم سلم الرواتب مع تخصصات الخريجين	4.88	2.731	%48.80	3
3.	تعتمد الوزارة في تحديد الأجور انطلاقاً من أسعار السوق المحلي	4.88	2.699	%48.80	3
4.	تركز الوزارة على القيم التي يحققها الجهات المستهدفة عند تحديد الأجور	4.96	2.534	%49.60	2
5.	تعتمد الوزارة على آراء الخريجين والعاملين في تحديد الأجور	4.35	2.912	%43.50	6
6.	تأخذ الوزارة في الحساب الوضع الاقتصادي عند تحديد الأجور	4.87	2.927	%48.70	5
	جميع فقرات المجال معاً	4.8190	2.51967	%48.19	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

من الجدول السابق يمكن استخلاص أن الفقرة رقم (1) "تأخذ الوزارة في عين الاعتبار خصائص الخريجين عند وضع الأجور" قد جاءت في المرتبة الأولى بوزن نسبي (50.10%) أي بدرجة موافقة ضعيفة. بينما جاءت الفقرة رقم (5) "تعتمد الوزارة على آراء الخريجين والعاملين في تحديد الأجور" في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (43.70%) أي بدرجة موافقة ضعيفة. وقد جاءت الدرجة الكلية لمجال "الابتكار في التسعير" بمتوسط حسابي يساوي (48.19%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

## 2. ما واقع تنمية الموارد البشرية لدى الخريجين في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخدام المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري والترتيب والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (18): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات محور تنمية الموارد البشرية

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
---	--------	-----------------	-------------------	--------------	---------

10	%49.20	2.582	4.92	1. تحدد الوزارة الاحتياجات من الموارد البشرية وتحديد الفائض والعجز بعد دراسة شاملة للبيئة الداخلية والخارجية.
6	%52.80	2.550	5.28	2. يتم تحديد سمات وخصائص الأفراد الذين يتم استقطابهم والمؤهلات والمهارات والمعارف والخبرات والخصائص الشخصية لانتقاء أفضل الأشخاص.
2	%54.60	2.463	5.46	3. تتم عملية تحديد الوصف الوظيفي للوظائف ودراستها بصورة تحليلية للتعرف على دورها في تحقيق الأهداف المرجوة
2	%54.60	2.667	5.46	4. تسعى الوزارة لاستغلال الموارد البشرية المتاحة بكفاءة وفعالية
7	%52.40	2.768	5.24	5. تتم عملية اختيار المرشحين للاستفادة من خدمات الوزارة وفقاً لمبدأ الجدارة بنزاهة وشفافية
3	%54.50	2.712	5.45	6. تعتبر تنمية قدرات الخريجين والعاملين من أولويات وزارة العمل.
7	%53.00	2.733	5.30	7. توفر الوزارة باستمرار برامج تدريبية لتأهيل الخريجين والعاملين.
7	%52.40	2.769	5.24	8. تبذل الوزارة جهداً كافياً في مجال تنمية وتطوير الخريجين
4	%54.20	2.618	5.42	9. تسعى الوزارة لتحسين الأساليب المتبعة في تنمية الموارد البشرية
1	%56.70	2.754	5.67	10. تساهم التجهيزات التكنولوجية الحديثة على تنمية الموارد البشرية.
	%53.53	2.27312	5.3533	جميع فقرات المجال معاً

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

من الجدول السابق يمكن استخلاص أن الفقرة رقم (10) "تساهم التجهيزات التكنولوجية الحديثة على تنمية الموارد البشرية" قد جاءت في المرتبة الأولى بوزن نسبي (56.70%) أي بدرجة متوسطة. تليها الفقرة رقم (3) في "تتم عملية تحديد الوصف الوظيفي للوظائف ودراستها بصورة تحليلية للتعرف على دورها في تحقيق الأهداف المرجوة" في المرتبة الثانية بوزن نسبي (54.60%) وبدرجة موافقة متوسطة. بينما جاءت الفقرة رقم (1) "تقدم تحدد الوزارة الاحتياجات من الموارد البشرية وتحديد الفائض والعجز بعد دراسة شاملة للبيئة الداخلية والخارجية" في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (49.20%) أي بدرجة موافقة ضعيفة.

وقد جاءت الدرجة الكلية لمحور "تنمية الموارد البشرية" بوزن نسبي يساوي (79.88)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المحور

3. هل توجد علاقة ارتباطية دالة بين التسويق الابتكاري وتحقيق تنمية الموارد البشرية لدى الخريجين المسجلين في وزارة العمل في

#### المحافظات الجنوبية الفلسطينية؟

وللإجابة على هذا السؤال تم صياغة الفرضية الأولى والتي تنص على

الفرض الرئيس الأول: توجد علاقة ارتباطية دالة بين التسويق الابتكاري وتحقيق تنمية الموارد البشرية لدى الخريجين المسجلين لدى وزارة العمل في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

جدول رقم (19): معامل الارتباط بين التسويق الابتكاري وتحقيق تنمية الموارد البشرية

الدرجة الكلية لتنمية الموارد البشرية	المحاور	
0.802	معامل الارتباط	الابتكار في الخدمة
*0.000	القيمة الاحتمالية	
0.843	معامل الارتباط	الابتكار في الترويج
*0.000	القيمة الاحتمالية	

0.868	معامل الارتباط	الابتكار في التوزيع
*0.000	القيمة الاحتمالية	
0.864	معامل الارتباط	الابتكار في مجال العاملين (الأفراد)
*0.000	القيمة الاحتمالية	
0.774	معامل الارتباط	الابتكار في التسعير
*0.000	القيمة الاحتمالية	
0.904	معامل الارتباط	الدرجة الكلية للتسويق الابتكاري
*0.000	القيمة الاحتمالية	

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

يبين الجدول السابق أن معامل الارتباط بين التسويق الابتكاري وتنمية الموارد البشرية يساوي 0.904، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا يدل على وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين التسويق الابتكاري وتحقيق تنمية الموارد البشرية، كذلك تبين النتائج وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين جميع ابعاد التسويق الابتكاري وتنمية الموارد البشرية وهذا يثبت صحة الفرضية.

4. هل يوجد أثر التسويق الابتكاري في تحقيق تنمية الموارد البشرية لدى الخريجين المسجلين لدى وزارة العمل في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؟

وللإجابة على هذا السؤال تم صياغة الفرض الرئيس الثاني والذي ينص على:

**الفرض الرئيس الثاني:** يوجد أثر التسويق الابتكاري في تحقيق تنمية الموارد البشرية للخريجين المسجلين لدى وزارة العمل في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

ولاختبار الفرض تم استخدام معامل الانحدار الخطي باستخدام بطريقة stepwise:

جدول رقم (20): تحليل الانحدار الخطي بطريقة stepwise - الفرض الرئيس الثاني

القيمة الاحتمالية Sig.	قيمة اختبار T	معاملات الانحدار	المتغيرات المستقلة
.000	3.727	.4540	المقدار الثابت
.000	5.266	.279	الابتكار في التوزيع
.000	6.607	.279	الابتكار في مجال العاملين (الأفراد)
.000	3.788	.153	الابتكار في الخدمة
.000	4.141	.130	الابتكار في التسعير
.036	2.103	.111	الابتكار في الترويج
معامل التحديد المعدل = 0.834		معامل الارتباط = 0.914	
القيمة الاحتمالية = 0.000		قيمة الاختبار F = 384.531	

من الجدول السابق معامل الارتباط = 0.914، ومعامل التحديد المعدل = 0.834، وهذا يعني أن 83.4% من التغيير تنمية الموارد البشرية (المتغير التابع) تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية مع درجة التسويق الابتكاري، والنسبة المتبقية 16.6% قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في تنمية الموارد البشرية لدى الخريجين.

أن جميع مجالات التسويق الابتكاري كان لها تأثير في المتغير التابع تنمية المارد البشرية لدى الخريجين المسجلين في وزارة العمل.

ويمكن صياغة معادلة الانحدار كالتالي:

تنمية الموارد البشرية = 0.454 + 0.279 (الابتكار في التوزيع) + 0.279 (الابتكار في مجال العاملين (الأفراد)) + 0.153 (الابتكار في الخدمة) + 0.130 (الابتكار في التسعير) + 111 (الابتكار في الترويج).

5. هل توجد فروق ذات دلالة معنوية في استجابات الباحثين لأثر التسويق الابتكاري في تحقيق تنمية الموارد البشرية لدى الخريجين

المسجلين في وزارة العمل في المحافظات الجنوبية الفلسطينية تبعاً للبيانات الشخصية والتنظيمية؟

وللإجابة على هذا السؤال تم صياغة الفرض الرئيس الثالث والذي ينص على:

الفرض الرئيس الثالث: توجد فروق ذات دلالة معنوية في استجابات الباحثين لأثر التسويق الابتكاري في تحقيق تنمية الموارد البشرية لدى الخريجين المسجلين في وزارة العمل في المحافظات الجنوبية الفلسطينية تبعاً للبيانات الشخصية والتنظيمية.

ويتفرع من الفرض الرئيس الثالث الفروض الفرعية التالية:

الفرض الفرعي الأول: توجد فروق ذات دلالة معنوية في استجابات الباحثين في التسويق الابتكاري في وزارة العمل في المحافظات الجنوبية الفلسطينية تبعاً للبيانات الشخصية والتنظيمية.

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار ت لعينتين مستقلتين (Independent Sample T\_Test) لاختبار الفروق تعزى لمتغير (النوع الاجتماعي، حالة العمل)، واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الفروق التي تعزى للمتغيرات (الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المحافظة) والتي تتكون من أكثر من مجموعتين، وفيما يلي نتائج الفروق وفقاً لمتغيرات البيانات الشخصية، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (21): نتائج اختبار الفروق في متوسط استجابة الباحثين حول التسويق الابتكاري تعزى للبيانات الشخصية والتنظيمية

"التسويق الابتكاري"						البيانات الشخصية والتنظيمية		
النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة الاختبار الاحصائي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	النوع الاجتماعي	المؤهل العلمي	
لا يوجد فروق	0.145	ت=1.461-	49.54%	2.06794	4.9542	ذكر	دبلوم فأقل	
			52.29%	2.33008	5.2896	أنثى		
لا يوجد فروق	0.392	ف=0.939	51.18%	2.62112	5.1795	دراسات عليا	المؤهل العلمي	
			49.50%	1.98751	4.9999			بكالوريوس
			55.54%	1.95686	5.5396			دراسات عليا
لا يوجد فروق	0.185	ف=1.618	51.60%	2.16077	5.1594	محافظة غزة	الفئة العمرية	
			51.05%	2.13422	5.1051			أقل من 30
			45.63%	2.29947	4.5631			من 30-أقل من 35
			56.76%	2.21282	5.6760			من 35-أقل من 40
يوجد فروق	0.003	ف=4.172	47.21%	1.92789	4.7205	محافظة رفح	حالة العمل	
			50.43%	2.23210	5.0431			محافظة غزة
			51.39%	2.46194	5.1393			محافظة الوسطى
			59.49%	2.23260	5.9491			محافظة خان يونس
			59.32%	2.39101	5.9323			محافظة رفح
لا يوجد فروق	0.059	ت=1.895	47.37%	1.77595	4.7372	يعمل	حالة العمل	
			52.16%	2.29779	5.2159	لا يعمل		

- يوضح الجدول السابق نتائج اختبار الفروق في متوسط استجابة الباحثين حول التسويق الابتكاري تعزى للبيانات الشخصية والتنظيمية، وإذا كان مستوى الدلالة الإحصائية أكبر من 0.05 نستنتج بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة الباحثين حول التسويق الابتكاري تعزى للبيانات الشخصية والتنظيمية، بينما إذا كان مستوى الدلالة الإحصائية أقل من 0.05 نستنتج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة الباحثين حول التسويق الابتكاري تعزى للمتغيرات الشخصية، ونتائج الجدول السابق يوضح ما يلي:
1. بالنسبة لمتغير النوع الاجتماعي: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.145 أكبر من 0.05) نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة الباحثين حول التسويق الابتكاري تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.
  2. بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.392 أكبر من 0.05) نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة الباحثين حول التسويق الابتكاري تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
  3. بالنسبة لمتغير الفئة العمرية: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.185 أكبر من 0.05) نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة الباحثين حول التسويق الابتكاري تعزى لمتغير الفئة العمرية.
  4. بالنسبة لمتغير المحافظة: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.003 أقل من 0.05) نستنتج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة الباحثين حول التسويق الابتكاري تعزى لمتغير المحافظة حيث كانت الفروق لصالح الباحثين سكان محافظة خان يونس ومحافظة رفح مقارنة مع سكان باقي محافظات قطاع غزة.
  5. بالنسبة لمتغير حالة العمل: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.059 أكبر من 0.05) نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة الباحثين حول التسويق الابتكاري تعزى لمتغير حالة العمل.

**الفرض الفرعي الثاني:** توجد فروق ذات دلالة معنوية في استجابات الباحثين في تنمية الموارد البشرية لدى الخريجين المسجلين في وزارة العمل في المحافظات الجنوبية الفلسطينية تبعاً للبيانات الشخصية والتنظيمية.

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار ت لعينتين مستقلتين (Independent Sample T\_Test) لاختبار الفروق تعزى لمتغير (النوع الاجتماعي، حالة العمل)، واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الفروق التي تعزى للمتغيرات (الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المحافظة) والتي تتكون من أكثر من مجموعتين، وفيما يلي نتائج الفروق وفقاً لمتغيرات البيانات الشخصية، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (22): نتائج اختبار الفروق في متوسط استجابة الباحثين حول تنمية الموارد البشرية لدى الخريجين تعزى للبيانات الشخصية والتنظيمية

"تنمية الموارد البشرية"						البيانات الشخصية والتنظيمية	
النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة الاختبار الاحصائي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	النوع	الإجمالي
لا يوجد فروق	0.111	ت=1.597-	51.20%	2.15679	5.1966	ذكر	الإجمالي
			55.80%	2.42032	5.5795	أنثى	
لا يوجد فروق	0.911	ف=0.093	54.17%	2.63171	5.4316	دبلوم فأقل	المؤهل العلمي
			53.19%	2.10637	5.3188	بكالوريوس	
			53.53%	2.26605	5.3533	دراسات عليا	
يوجد فروق	0.021	ف=3.289	54.23%	2.25734	5.4234	أقل من 30	الفئة العمرية
			56.43%	2.19872	5.6427	من 30-أقل من 35	
			44.87%	2.31101	4.4868	من 35-أقل من 40	
			57.30%	2.24923	5.7300	40 سنة فأكثر	

"تنمية الموارد البشرية"						البيانات الشخصية والتنظيمية	
النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة الاختبار الاحصائي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
لا يوجد فروق	0.080	ف=2.105	49.87%	2.04035	4.9872	محافظة الشمال	المحافظة
			54.84%	2.44450	5.4840	محافظة غزة	
			55.51%	2.60347	5.5512	محافظة الوسطى	
			58.74%	2.16134	5.8740	محافظة خان يونس	
			57.86%	2.34800	5.7857	محافظة رفح	
يوجد فروق	0.006	ت=2.739	48.18%	1.67541	4.8182	يعمل	حالة العمل
			55.34%	2.42085	5.5379	لا يعمل	

يوضح الجدول السابق نتائج اختبار الفروق في متوسط استجابة الباحثين حول التسويق الابتكاري تعزى للبيانات الشخصية والتنظيمية، وإذا كان مستوى الدلالة الإحصائية أكبر من 0.05 نستنتج بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة الباحثين حول التسويق الابتكاري تعزى للبيانات الشخصية والتنظيمية، بينما إذا كان مستوى الدلالة الإحصائية أقل من 0.05 نستنتج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة الباحثين حول تنمية الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الشخصية، ونتائج الجدول السابق يوضح ما يلي:

1. بالنسبة لمتغير النوع الاجتماعي: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.111 أكبر من 0.05) نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة الباحثين حول تنمية الموارد البشرية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.
2. بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.911 أكبر من 0.05) نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة الباحثين حول تنمية الموارد البشرية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
3. بالنسبة لمتغير الفئة العمرية: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.021 أقل من 0.05) نستنتج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة الباحثين حول تنمية الموارد البشرية تعزى لمتغير الفئة العمرية حيث كانت الفروق لصالح الفئة العمرية 40 سنة فأكثر.
4. بالنسبة لمتغير المحافظة: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.080 أكبر من 0.05) نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة الباحثين حول تنمية الموارد البشرية تعزى لمتغير المحافظة.
5. بالنسبة لمتغير حالة العمل: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.006 أقل من 0.05) نستنتج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة الباحثين حول تنمية الموارد البشرية تعزى لمتغير حالة الوظيفة وكانت الفروق لصالح الخريجين الذين لا يعملون.

### النتائج والتوصيات

#### أولاً- نتائج الدراسة

#### النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل (التسويق الابتكاري)

1. الدرجة الكلية لمحور التسويق الابتكاري جاءت بمتوسط حسابي يساوي (5.09) من (10)، وبوزن نسبي (50.93%) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة ضعيفة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المحور.
2. الدرجة الكلية لمجال "الابتكار في الخدمة" بوزن نسبي يساوي (49.55%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة ضعيفة على فقرات هذا المجال.
3. الدرجة الكلية لمجال "الابتكار في الترويج" بمتوسط حسابي يساوي (52.79%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة على فقرات هذا المجال.

4. الدرجة الكلية لمجال " الابتكار في التوزيع " بمتوسط حسابي يساوي (51.55%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة ضعيفة على فقرات هذا المجال.
5. الدرجة الكلية لمجال " الابتكار في مجال العاملين (الأفراد)" بمتوسط حسابي يساوي (52.96%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة على فقرات هذا المجال.
6. الدرجة الكلية لمجال " الابتكار في التسعير " بمتوسط حسابي يساوي (48.19%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة ضعيفة على فقرات هذا المجال.

#### النتائج المتعلقة بالمتغير التابع (تنمية الموارد البشرية)

الدرجة الكلية لمحور "تنمية الموارد البشرية" بوزن نسبي يساوي (53.53%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة على فقرات هذا المحور.

#### النتائج المتعلقة باختبار الفروض

1. وجود علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين التسويق الابتكاري وتنمية الموارد البشرية لدى الخريجين حيث بلغ معامل الارتباط بين التسويق الابتكاري وتنمية الموارد البشرية 0.904، كذلك أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين جميع ابعاد التسويق الابتكاري وتنمية الموارد البشرية وهذا يثبت صحة الفرضية.
2. وجود أثر دال احصائيا للتسويق الابتكاري في تنمية الموارد البشرية لدى الخريجين المسجلين في وزارة العمل في المحافظات الجنوبية حيث بلغ معامل الارتباط 0.914، ومعامل التحديد المعدل = 0.834، وهذا يعني أن 83.4% من التغير تنمية الموارد البشرية (المتغير التابع) تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية مع درجة التسويق الابتكاري، والنسبة المتبقية 16.6% قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في تنمية الموارد البشرية. وأن جميع مجالات التسويق الابتكاري كان لها تأثير في المتغير التابع تنمية المارد البشرية لدى الخريجين المسجلين في وزارة العمل.
3. عدم وجود فروق دالة احصائيا في التسويق الابتكاري تبعا للبيانات الشخصية والتنظيمية باستثناء متغير المحافظة حيث كانت الفروق لصالح الخريجين سكان محافظتي خان يونس ورفح.
4. عدم وجود فروق دالة احصائيا في تنمية الموارد البشرية تبعا للبيانات الشخصية والتنظيمية لدى الخريجين المسجلين في وزارة العمل في المحافظات الجنوبية في متغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، المحافظة).
5. وجود فروق دالة احصائيا في تنمية الموارد البشرية تبعا للبيانات الشخصية والتنظيمية لدى الخريجين المسجلين في وزارة العمل في المحافظات الجنوبية في متغير الفئة العمرية حيث كانت الفروق للفئات العمرية 40 سنة فأكثر وفي متغير حالة العمل حيث كانت الفروق لصالح الخريجين الذين لا يعملون.

#### ثانياً- توصيات الدراسة

1. استخدام أساليب إبتكارية في ترويج قضية الخريجين لأصحاب العلاقة من المؤسسات المختلفة
2. ضرورة اعتماد أسعار محددة للعمل وبما يتلائم مع الوضع الاقتصادي العام.
3. العمل على تقديم خدمات جديدة ومبتكرة للخريجين تساهم في دمجهم في سوق العمل.
4. تعزيز التواصل مع الخريجين من خلال تنفيذ لقاءات دورية وورش عمل.
5. توزيع الخدمات الخاصة بالخريجين بشكل عادل وبناء على الكثافة السكانية وأعداد الخريجين في المناطق الجغرافية لمحافظات قطاع غزة.
6. حيث الموظفين المختصين بتطوير آليات التواصل واستخدام وسائل مبتكرة للتواصل مع الخريجين والاستفادة من الوسائل التكنولوجية في التواصل.

7. تنفيذ ورش عمل بمشاركة مختلف فئات المجتمع لتحديد الأجور وتحديد سلم الرواتب.
8. العمل على تحليل البيئة الخارجية وسوق العمل بهدف توجيه الخريجين للإندماج بشكل سليم في سوق العمل.

## المراجع

### أولاً- المراجع العربية

1. أبو جمعة، نعيم (2003). التسويق الابتكاري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
2. بلوط، حسن (2005). المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، ط1، لبنان.
3. بوغندة، فريد (2022). التسويق الابتكاري ودوره في تعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة كوندور إلكترونيكس، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، الجزائر.
4. خلف، ياسر، وحمادي، أحمد (2018). إنعكاس مهارات التسويق الابتكاري على الإيحاء الواسع: دراسة استطلاعية في شركة أسيا سيل للاتصالات العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية، والإدارية، العدد (109)، المجلد (24). جامعة الفالوجة، العراق.
5. سارة، ريغي (2019). استعمال آلية التسويق الابتكاري لتوجيه خريجي الجامعات نحو المقاولاتية: الجزائر نموذجاً، أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة غرداية، الجزائر.
6. طبائية، سليمة (2016). دور التسويق الابتكاري في تطوير الخدمات المصرفية الإلكترونية: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، المؤتمر الدولي للإبداع والابتكار في المنظمات، عمان، الأردن.
7. العالول، سمر (2011). دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
8. العريبي، حليس (2017). تطوير إدارة الموارد البشرية بكليات العلوم التطبيقية في سلطنة عمان، مجلة العلوم التربوية، المجلد (1)، العدد (1). عمان.
9. العزاز، أبرار (2022). أثر التسويق الابتكاري على الصورة الذهنية لدى زبائن المؤسسات المصرفية في الكويت، مجلة جامعة الأقصى، المجلد (26)، العدد (4). ديسمبر 2022، الكويت.
10. عوادي، مهدي (2020). دور التسويق الابتكاري في تحقيق التنمية السياحية: دراسة حالة: الوكالات السياحية، رسالة ماجستير، جامعة 8 ماي 1945 قلمة، الجزائر.
11. عيسى، أسامة (2021). أثر التسويق الابتكاري على القيمة المدركة للزبون دراسة حالة شريحة من زبائن مؤسسة موبليس - أم البواقي، رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر.
12. القرني، حسن (2021). تصور مقترح لتنفيذ القيادات الأكاديمية في تنمية الموارد البشرية بجامعة محمد بن سعود الإسلامية، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة أسيوط. المجلد (37)، العدد (7). مصر.
13. قريشي، محمد (2015). دور الابتكار التسويقي في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل، بسكرة، الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية العدد (42). جامعة خيضر بسكرة. الجزائر.
14. الكروش، محمد (2020). أثر التسويق الابتكاري على الأداء التنافسي للمؤسسة الإنتاجية العاملة في مجال الهواتف الذكية، أطروحة دكتوراه.
15. لخلول، سامية (2017). الابتكار في المزيج التسويقي مصدراً لتحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد (12)، جامعة الحاج لخضر.

16. مخلوفي، إيمان (2019). الأنماط القيادية وتنمية الموارد البشرية دراسة ميدانية شركة أعلى مساعدة حماية، رسالة ماجستير، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، الجزائر.
17. مساعد، ريان (2018). دور إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية "دراسة حالة: شركة بزيانوس للمشروبات والأغذية المحدودة، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
18. مصطفى، أحمد (2002). إدارة البشر الأصول والمهارات، الدار الجامعية للنشر، مصر.
19. المطيري، بدر (2014). دور الجامعات السعودية في تنمية الموارد البشرية وتوفير فرص عمل للخريجين، أطروحة دكتوراه، جامعة اليرموك، السعودية.

## ثانياً-المراجع الأجنبية

1. Abu Amuna, Y. M., et al. (2017). "The Reality of Electronic Human Resources Management in Palestinian Universities-Gaza Strip." International Journal of Engineering and Information Systems (IJEAIS) 1(3): 37-57.
2. Abu Naser, S. S., et al. (2017). "The Reality of Electronic Human Resources Management in Palestinian Universities from the Perspective of the Staff in IT Centers." International Journal of Engineering and Information Systems (IJEAIS) 1(2): 74-96.
3. Abu Naser, S. S., et al. (2017). Social Networks and Their Role in Achieving the Effectiveness of Electronic Marketing of Technical Colleges. Second Scientific Conference on Sustainability and enhancing the creative environment of the technical sector Palestine Technical College - Deir Al Balah 6-7 December 2017.
4. Abu Naser, S. S., et al. (2017). Technical Education and its Role in Promoting Entrepreneurship in the Gaza Strip. Second Scientific Conference on Sustainability and enhancing the creative environment of the technical sector Palestine Technical College - Deir Al Balah 6-7 December 2017.
5. Abu-Naser, S. S., et al. (2018). "The Reality of the Effectiveness of Electronic Marketing in Technical Colleges in Palestine." International Journal of Academic Information Systems Research (IJAISR) 2(2): 19-36.
6. Abusharekh, N. H., et al. (2019). "Knowledge Management Processes and Their Role in Achieving Competitive Advantage at Al-Quds Open University." International Journal of Academic Accounting, Finance & Management Research (IJA AFMR) 3(9): 1-18.
7. Al Najjar, Mahmoud T., Al Shobaki, Mazen J. and El Talla, Suliman A. (2022). The Relative Advantages Expected To Be Achieved When Cloud Computing Is Implemented In Charitable Organizations and Its Relevance to the Aspirations of Donors, International Journal of Academic Management Science Research (IJAMSR), 6(5): 33-48
8. Al Shobaki, M. J., et al. (2017). "Impact of Electronic Human Resources Management on the Development of Electronic Educational Services in the Universities." International Journal of Engineering and Information Systems 1(1): 1-19.
9. Al Shobaki, M. J., et al. (2019). "The Role of Human Resources in Interpreting the Relation between the Emphases on the Operations Standard and Improving the Overall Performance of the Palestinian Universities." International Journal of Academic Management Science Research (IJAMSR) 3(5): 60-75.
10. Al Shobaki, M. J., et al. (2019). "Viral Marketing Strategies in Palestine Cellular Communications Company (Jawwal)." International Journal of Academic Information Systems Research (IJAISR) 3(10): 12-27.
11. Al-Habil, W. I., et al. (2017). "The Impact of the Quality of Banking Services on Improving the Marketing Performance of Banks in Gaza Governorates from the Point of View of Their Employees." 1(7): 197-217.

12. Alhelou, E. M. S., et al. (2017). "The Quality of Banking Services as an Input to Improve the Marketing Performance of Banks in Gaza Governorates from the Point of View of Customers." *International Journal of Information Technology and Electrical Engineering* 6(6): 45-58.
13. Al-Hila, A. A., et al. (2017). "The Quality of Banking Services in Light of the Financial Transformations and Their Impact on the Marketing Performance of the Banks in Gaza Strip." *International Journal of Engineering and Information Systems (IJEAIS)* 1(8): 36-57.
14. Axel. J, (1999). *Successful Market Innovation*. European Journal of Innovation Management, Issue 1, Vol. 2, 1999, p 165.
15. El Talla, S. A., et al. (2018). "The Availability of the Focus Standards on Human Resources and Processes as a Potential for Excellence in Palestinian Universities According to the European Model." *International Journal of Academic Management Science Research (IJAMSR)* 2(11): 58-69.
16. El Talla, S. A., et al. (2019). "Intermediate Role of the Focus Standard on Human Resources in the Relationship between Adopting the Criterion of Leadership and Achieving Job Satisfaction in the Palestinian Universities." *International Journal of Academic Management Science Research (IJAMSR)* 3(3): 48-60.
17. El Talla, S. A., et al. (2019). "The Reality of Marketing Services in Palestine Cellular Communications Company (Jawwal)." *International Journal of Academic Multidisciplinary Research (IJAMR)* 3(10): 77-86.
18. <https://www.mol.pna.ps>

## The Entrepreneurship Education and its Impact on the Encouragement of Business Intelligence of Students in Algeria

**Hassyna DAKHANE**

Doctor on Business Administration and lecturer

University of Mouloud Mammeri-Tizi Ouzou, Algeria.

Laboratory of Rural Economic Development

[hassyna.dakhane@ummto.dz](mailto:hassyna.dakhane@ummto.dz)

### Abstract:

Accelerating changes of current world in scientific and technical eras and following challenges of economic- social system, decreasing of groundwater reserves and increasing of poverty and unemployment due to more attention of policy makers and scholars to entrepreneurship concept, as far as they consider the last model of development for development based on entrepreneurship, For this reason, it was necessary to study this concept as a scientific subject for students before going to the field of business. This perception was built in the Algerian universities, where the teaching of the module of entrepreneurship was generalized in order to get the basis of the concept by students, and to acquire entrepreneurial skills, but the question is entrepreneurship education can be effective on development of Business intelligence of student? The study aimed to determine of the effect of business intelligence and entrepreneurship education through discussig of many studies in this area, we conclude that entrepreneurship education as one effective element has effect on encouragement of business intelligence and shape this idea that it is necessary accompanying with business intelligence system performance in organization and commercial companies and producing units put emphasize on entrepreneurship education of individuals.

**Keywords :** entrepreneurship; entrepreneurship education; business intelligence.

## Introduction :

Entrepreneurship is at the heart of sustainable, organic growth for most developed, as well as transitioning and developing economies (Carayannis E. G, Zedtwitz M.V, 2005).

Entrepreneurship is increasingly recognized as an important driver of economic growth, productivity, innovation and employment, and it is widely accepted as a key aspect of economic dynamism. Transforming ideas into economic opportunities is the decisive issue of entrepreneurship.

The university and the business world have different objectives: the university aims at extending the field of knowledge through teaching and research, whereas the company aims at producing goods or services. It also produces profits, offers work to its staff and generates wealth thanks to the added value it incorporates in its action. This difference admitted, it can be a source of fruitful synergies with the university (National Report, 2019).

In order to be and remain competitive, the business must constantly innovate: new technologies, new products, new procedures and new markets. As for universities, they accumulate extensive expertise in research and education, in serving the society. Both activities are different in principle but can often be complementary. In this case, a university-business partnership usually leads to mutual enrichment.

## 1- The Background of the Research

### 1-1 The Term of Entrepreneurship

The term of entrepreneurship originated from French term "Entrepreneur" means "Pledge" (Akbari K, 2005). Entrepreneurship is defined as an activity that involves the discovery, evaluation and exploitation of opportunities to introduce new goods and services, ways of organising, markets, processes and raw materials through organising efforts that previously had not existed (Venkataraman, S, 1997).

Barot (2015) stated that entrepreneurship is a key to success and every individual that creates a new organization of business means enter into a new paradigm of entrepreneurship. Nevertheless, the entrepreneurship is an activity that shifted the old habits into the new one with fully discipline and independent (Barot, H, 2015), Chang also referred that the the “art entrepreneurship is relatively new topic of research and the focus area are exploring the management process of entrepreneurship such as creativity and autonomy, capacity for adaptability, and create artistic as well as economic and social value” (Chang, W.J., Wyszomirski, M, 2015).

There are many definition of entrepreneurship, each researcher defined it according to his point of view to the concept :

- According to Schumpeter (1983) defined « entrepreneur who have only contributed will and action and have only carried out the new combination of existing productive factors » (Schmpeter, J, 1983). This mean that the entrepreneurship is about created a new goods and services which he said new combination, he referring to innovation as a precondition for entrepreneurship.
- Venkataraman (1997) states that entrepreneurship as a scholarly field seeks to understand how opportunities to bring into existence « future » goods and services are discovered, created, and exploited, by whom and with what consequences (Venkataraman, S, 1997). Kirzner (1997) also stated that the entrepreneur is an individual who is alert to opportunities for trade (Kirzner, I.M, 1997). This definition indicates that entrepreneurship is linked to discovering opportunities in the markets in order to identify the gaps that allow the organizations to produce goods and services that do not exist in those markets.
- Blundel and locket (2011) describe entrepreneurship as an elusive concept, as it primarily depends on the temperament and personal qualities of the entrepreneur (Blundel, 2011). This definition establishes the central role of the personality of the entrepreneur in a new venture contest. Therefore, it is important to know the characteristics should be found in an entrepreneur.

- Nieva (2015), the meanings of entrepreneurship imply that an enterprise is at work whenever an individual takes the risks and invest resources to make something unique or something new, designs a new way of doing something that already exists, or creates new markets (Nieva.F.O, 2015, p. 05).

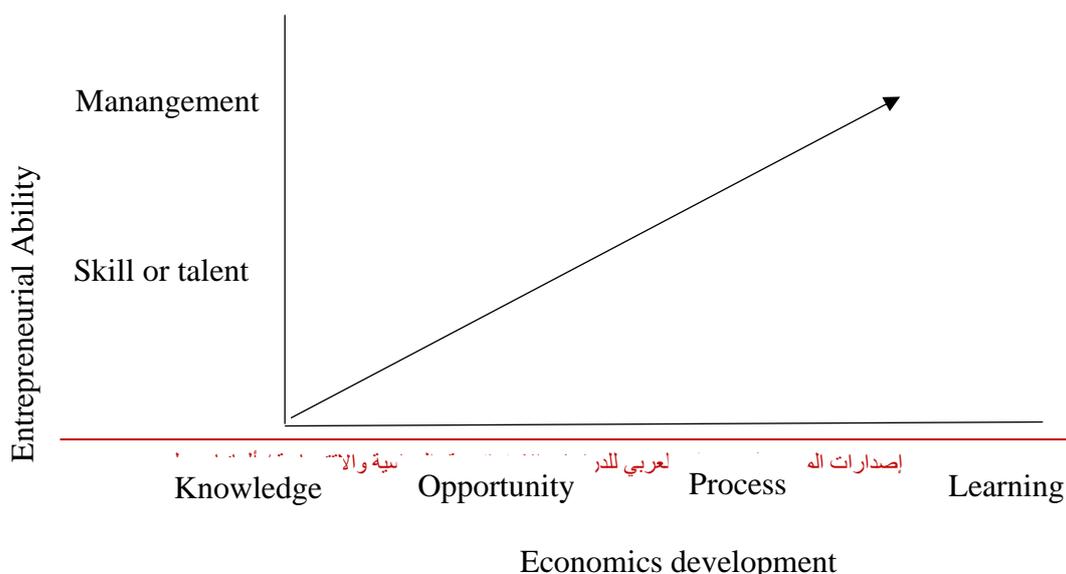
According to Nieva's point of view, taking a risk is considered as the most important element in entrepreneurship, through taking risks in creating new products and entering them into the markets, or risk by capital in start up a new project...etc.

Hessels (2019) describe entrepreneurship as the intersection to the development economics. Then the theory is developed by researcher as shown below:

Hessels (2019) describe entrepreneurship as having a set of ability as shown below: (Hessels, J., & Naudé, W, 2019)

- Talent
- The ability to manage the new project
- Possession of knowledge
- The ability to seize opportunities
- The ability to learn throughout the creation of the new project

**Figure N°1.** Entrepreneurship Process toward Economic Development



**Source :** (Diandra, D., Azmy,A, 2020)

Entrepreneurial ability is crucial for whether and how entrepreneurship generates externalities. The entrepreneurship generates externalities through knowledge and vice versa. Specifically, talented entrepreneurs will bring an innovation to the market which will create knowledge that can underpin further innovations, e.g. the introduction of the iPad created externalities in terms of opportunities for the development of Apps. More generally, the ‘knowledge spillover theory of entrepreneurship (Hessels, J., & Naudé, W., 2017, p. 11). More generally, the ‘knowledge spillover theory of entrepreneurship’ describes entrepreneurs as thriving on the ideas (knowledge) developed by universities and private firms by commercializing it, and incentivizing it at the same time. Entrepreneurship is thus not only the generator of but also the outcome of a ‘knowledge spillover’. In the ‘knowledge-spillover theory’ entrepreneurial ability is central, which resonates with the emphasis on human capital or ability in development economics (Braunerhjelm, P., cs, Z., and Audretsch, D, 2010, p. 109).

We can conclude that entrepreneurship is closely linked to opportunity recognition and emphasizes the importance of knowledge and skill as the basic entrepreneurial ability and as cited by Hessels (2019) that the entrepreneurial ability will bring innovation to the market through entrepreneurship process and learning. At the end, management of entrepreneurship will create sustainability in order to promote economic growth.

## 1-2 Entrepreneurship Basics

- **Opportunity-based entrepreneurship** as cited by (Jinjiang et al, 2019) is a business creation that emerges when there is an entrepreneurial opportunity, and

Opportunity-based entrepreneurs are those who initiate venture activity because of the attractiveness of the business idea and its personal implications, they will carry out their own ideas by seeking entrepreneurial opportunities (Jinjiang, H., Nazari, M., Yingqian, Z., & Ning, C, 2020).

- **Market-driven entrepreneurship** combines marketing and entrepreneurship logics, addressing opportunities in the market (opportunity-driven entrepreneurship) and introducing innovative products and services that are new and unique for customers (innovative entrepreneurship) (Ali, A., Kelley, D. J., & Levie, J, 2019, p. 03).
- **Entrepreneurial skill**, Lichtenstein and Lyons (2001) argued that entrepreneurs come to entrepreneurship with different levels of skills, this mean that there are some reasons why entrepreneurship required skill or talent due to creativity (Lichtenstein, G.A. & Lyons, T.S, 2001).
- **Entrepreneurship and innovation are creation of value**, Innovation is the specific instrument of entrepreneurship. It is the act that endows resources with a new capacity to create wealth. Innovation, indeed, creates a resource (Drucker, F,P, 1993, p. 30).
- **Digital entrepreneurship** is entrepreneurial activity arising from the extensive use of digital technologies as the primary means for creating and delivering service offerings. The literature suggests that digital venturing is different from traditional venturing (Chae, B, K., Goh, G, 2020, p. 02). Nambisan (2016) also stated that digital technologies solved the problems of uncertainty in entrepreneurial process and outcomes.
- **Entrepreneurship education** is one of the fastest growing subject areas in the world with increased interest being placed on it for its ability to link current business practices with academic theory. In conjunction with more teaching emphasis on entrepreneurship education has been increased research interest in the topic (Ratten,

V., & Usmanij, P, 2020). However, both (Nasrulla et al, 2016) and (Ratten et al, 2020) characterized entrepreneurship education by interactive learning.

### 1-3 Entrepreneur Types

This question that: (who is entrepreneur?). An entrepreneur is one who creates a new business in the face of risk and uncertainty for achieving profit and growth opportunities and assembles the necessary resources to capitalize on those opportunities (Chapter 1, p. 02). This indicates the entrepreneur must have certain characteristics. Such as: high level of motivation to successfulness of internal controlling center and bearing the ambiguity. It doesn't seem that those characteristics are just characteristics of one entrepreneur, indeed it is possible help to recognition of different kinds of entrepreneurs' categories (Roghaieh, F, 2014). While we may not be able to teach entrepreneurship, we can teach the skills of small business management. This is an important distinction to make to students. Noted psychologist David McClelland characterized high achievers/entrepreneurs as possessing these traits: (Chapter 1, p. 02)

- Desire for responsibility ;
- Preference for moderate risk (risk eliminators) ;
- Confidence in their ability to succeed ;
- Desire for immediate feedback ;
- High level of energy ;
- Future orientation (serial entrepreneurs) ;
- Skill in organization.

Value of achievement over money Other characteristics of entrepreneurs include:

- High degree of commitment ;
- Willingness to accept risk, work hard and take action ;
- Flexibility.

It doesn't seem that those characteristics are just characteristics of one entrepreneur. In fact, it is possible help to recognition of different kinds of

entrepreneurs'' categories. Smith & Miller determine four kinds of entrepreneurs that include: (Mohammadian M., Mohammedan Moslem, 2010)

- Entrepreneurs who emphasize on bold movements and motivate for success.
- Entrepreneurs who emphasize on innovation and technology.
- Those who motivate for power and they have tendency toward leadership. Indeed, a person may be exists in more than one category.

#### **1-4 The Importance of Entrepreneurship Through Education**

The importance of entrepreneurship has long been discussed among academicians (Kyari, 2020; Ndofirepi, 2020; Tong, Tong, & Loy, 2011; Linton & Clinton, 2019), At present, the importance of entrepreneurship has become increasingly important where it has become a priority for developing countries like Algeria. This can be seen when the emphasis on entrepreneurship education in Algeria has been implemented since 2003 at public universities. Therefore, public universities have to implement entrepreneurship education to encourage students to venture into entrepreneurship. The Higher Education Institution of Algeria (HEIA) entrepreneurship development policy has also put in a lot of effort and encouragement in entrepreneurship development at the local HEIAs to produce quality and entrepreneurial graduates who will act as an effective element for the transformation of the national economy. These include innovating the system through the education curriculum by incorporating entrepreneurship elements into each program offered. This comes from the definition of entrepreneurship education as systematic, informative and goaloriented process that during of it the non-entrepreneur but having potential ability are trained in the creative way (Roghaieh, F, 2014, p. 26)

Kyari (2020) in his study discussed many studies which investigated the relationship between the entrepreneurship education and graduate entrepreneurs, many studies have acknowledged that applying entrepreneurship into education is the most effective and efficient way to equip students with knowledge of business management (Kyari, A,K, 2020). In general, entrepreneurship has been regarded as a sort of potent

disciplines. Therefore, entrepreneurship education is a key element for individuals to form robust and solid entrepreneurial mind-set (Yang, J, H, 2018, p. 60). In the past it was common idea based on that entrepreneurs have inherent features such as creativity, oppressive spirit, movement, tendency to taking the risk ,analytical ability and skillfulness in humanistic relationships, and was born with those features. But currently education, is one of the important aspects in entrepreneurship development that take specific attention (Roghaieh, F, 2014, p. 26). Therefore until the role of education didn't exist in creating and development of entrepreneurship and only emphasized on artistic aspect of entrepreneurship. But something that modifies this thought is the results of different studies that show that entrepreneurs features often are acquisitive and it is not inheritance and in this way currently entrepreneurship education is became one of the most important and most development activities of universities, because necessity for entrepreneurship development, is education of it (Karami M., Setaysh Barhaghi M, 2011).

### 1-5 Developing the Entrepreneurial Ecosystem

One of the key success factors for entrepreneurship education is effective development of the entrepreneurial ecosystem, in which multiple stakeholders play a role in facilitating entrepreneurship. It is a system of mutually beneficial and self-sustaining relationships involving institutions, people and processes that work together with the goal of creating entrepreneurial ventures. It includes business (large and small firms, as well as entrepreneurs), policymakers (at international, national, regional and local levels), and formal (primary, secondary and higher education) and informal educational institutions. The different stakeholders are involved in a series of symbiotic actions which include awareness and outreach, the development of human capital and critical talent, public-private partnerships, multiple sources of innovation, intellectual property and funding. In a dynamic and growth-generating entrepreneurial ecosystem, there is a high degree of interaction and coordination among these key elements (UNCTAD, 2011, p. 02).

**Figure N°2.** The entrepreneurial Ecosystem

Source : (UNCTAD, 2011, p. 03)

The role of government is crucial in creating the proper regulatory framework and incentives to catalyse the involvement of the private sector, education institutions, individuals and intermediaries within an entrepreneurial ecosystem. However, in many developing countries, each of these groups of actors may be at an early stage of development in terms of entrepreneurship, or perhaps not yet focused on it due to other priorities and the allocation of scarce resources. Each stakeholder in the ecosystem needs to recognize entrepreneurship as a key element of its strategy, thereby creating win-win networks of entrepreneurial relationships. In this regard, links between the private sector and academia should be encouraged, as should the development of networks between various potential actors in the ecosystem. “Social networks” and trust provide the essential glue in such ecosystems (UNCTAD, 2011, p. 03).

### 1-6 Embedding Entrepreneurship Into Formal Education and Training

In the past, one of the main disagreement among researchers of entrepreneurship is recognition of entrepreneurial behavior origin. Is it behavior based on innate or acquired skills through education? Today, the primary disagreement of researchers has

been vanished about creating or making entrepreneurs and the public know that entrepreneurship is taught able (Roghaieh, F, 2014, p. 27).

Note that there is two most frequent terms used by researchers and we must know the difference between them, these term are enterprise education and entrepreneurship education. The term enterprise education is primarily used in United Kingdom, and has been defined as focusing more broadly on personal development, mindset, skills and abilities, whereas the term entrepreneurship education has been defined to focus more on the specific context of setting up a venture and becoming self-employed (OECD, 2015, p. 08), Entrepreneurial learning should be integrated into the curriculum, rather than only being

offered as standalone courses, in order to change the mindset among students (UNCTAD, 2011, p. 08).

Nikolić, et al (2020) indicate that Ideas for new businesses come from a variety of sources. A person who wants to start a business can start looking for opportunities that exist in the market, perhaps as a way to use the skills and knowledge they have acquired in college or in the workplace (Nikolić, M., Mihajlović, L,S., Vujičić , S, 2020, p. 32).

Thompson, E. (2009) in his discussing of many research Suggest that the setting up of new firms by intending individuals is moderated and mediated by personal circumstances, such as parental background and educational level, this mean that the educationional level can contribute to the developing entrepreneurship skills and to the knowledge about business and about the role of entrepreneurs in society, and improve entrepreneurial intention (Thompson, E, 2009). Therefore, the opinions about entrepreneurship education is posed: such as Gasse (1985) advised that entrepreneurship in high schools is educated when the determination of employment way is opened. Kent knew, the way of entrepreneurship education for elementary and high school students was weak and pointed to three levels of entrepreneurship

education levels include motivate the potential entrepreneurs (in elementary level school), inspire the potential entrepreneurs (high school level) and necessary education skills for entrepreneurship (in the university level) (Roghaieh, F, 2014, p. 28). A prerequisite for the survival and constant growth and development of entrepreneurial business is the possession of a sufficient amount of information and knowledge to make the right decisions, in order to achieve the desired business goals. It is often a problem for an entrepreneur to extract quality information from the multitude of data he acquires and turn it into important and relevant information for making his business decisions, raising awareness of participants in the educational process about the importance and significance of taking responsibility for their own destiny, abandoning the

philosophy of "getting a job" and accepting the philosophy of "create a job yourself" (Milanović, M., Đuricčić, M., Đuričić, M, 2020, p. 80).

### 1-7 Business Intelligence

Business Intelligence, often referred to as BI (Rouhani. S, Asgari. S, Mirhousseini. S.V, , 2012). Business intelligence is one great and like- umbrella that for the first time by Hoard Dersener from the group of charter in 1989 for description the set of concepts and methods for improvement of business decision making by using computer support system is posed (Ghazanfari.M, Jafari. M, Rouhani. S, 2011, p. 1579). While the term Business Intelligence is relatively new, computer-based business intelligence systems appeared, in one guise or other, close to forty years ago ( Negash. S, 2004, p. 177). The first scientific definition of Business intelligence performed by Goshal and Kim (1986) in this way that "a management philosophy and instrumental philosophy for helping the organization for management and business information with the effective decision making in the business environment". Arnott et al. (2004) define the role of business intelligence "to extract the information deemed central to the business, and to present or manipulate that data into information that is useful for managerial decision support" (Arnott, D., Gibson, M., & Jagielska I, 2004, p. 296), this mean that Business intelligence is designed to support the process of decision-making.

Koroneos & Yeoh In his definition about A business intelligence system "is a set of tools, technologies and programmed products that are used to collect, integrate, aggregate and make data available" (Koronios, A., & Yeoh, W, 2010).

Lönnqvist and Pirttimäki [5] stated that the term, BI, can be used when referring to the following concepts: (Rouhani. S, Asgari. S, Mirhousseini. S.V, , 2012)

1.Related information and knowledge of an organization, which describe the business environment, the organization itself, the conditions of the market, customers and competitors and economic issues;

2.Systemic and systematic processes by which organizations obtain, analyse and distribute the information for making decisions about business operations.

A literature review around the theme of BI shows “division” between technical and managerial viewpoints, tracing two broad patterns. The managerial approach sees BI as a process in which data gathered from inside and outside the enterprise, are integrated in order to generate information relevant to the decision-making process. Here, the role of BI is to create an informational environment in which operational data gathered from Transactional Processing Systems (TPS) and external sources can be analysed in order to extract “strategic” business knowledge to support the unstructured decisions of management (Ghazanfari.M, Jafari. M, Rouhani. S, 2011).

Technical approach, considers Business intelligence as set of tools that supplies the above mentioned processes. The focus of this approach is not on processes but is on technologies ,algorithms and tools that provide ability of saving, recovering, collecting and analyzing of data and information (Ghazanfari.M, Jafari. M, Rouhani. S, 2011).

However, in the overall view, there are two important issues. First, the core of BI is the gathering, analysis and distribution of information. Second, the objective of BI is to support the strategic decision-making process.

Two important propositions arise from these definitions of BI : (Ghazanfari.M, Jafari. M, Rouhani. S, 2011)

1. Often approaches to BI are limited by supported functions, systems or system types.
2. BI is aimed primarily at providing decision-relevant analytic information to the management of an organization in support of their management activities.

In the Table bellow, BI definitions are sorted based on three approaches: a managerial approach a technical approach, and an approach to BI as an enabler of enterprise systems.

**Table N°1. BI definitions.**

BI definition	Managerial approach	Technical approach	System enabler approach
Focus	Excellence of management decision-making process	Tools that support the process of BI managerial Approach	Value-added features supporting information

Source : (Ghazanfari.M, Jafari. M, Rouhani. S, 2011)

### 1-8 Algerian Entrepreneurship Context

With its existing infrastructure (Africa's most advanced energy and transport networks), its human potential and its privileged geographical position, Algeria is an entrepreneurial ecosystem that is undergoing significant changes and has immense potential. It will need to integrate with regional and global ecosystems to take advantage of the opportunities that are lacking today, and that will make it to the next level. Realizing the importance of the SMEs sector the government has taken numerous steps in order to boost the entrepreneurial activity and trigger economic growth (Sedkaoui. S, 2018, p. 479).

In this context, the SME Policy Index in 2014. Algeria seeks to take a range of measures to improve the business environment through the establishment of inter-ministerial task forces. Although the SME law 1702 aims at encouraging the creation and competitiveness of SMEs and the role that is given to local authorities in this regard

(OECD, EU, ETF, 2018). However, the SME law provides the local basis for improving the business and regulatory environment for SMEs, Nevertheless, despite this, its adoption does not actually translate into reality. Overall, it may be said, Algeria continues to have the most complicated business environment of all the MED economics according to Doing business (DB, 2019).

Entrepreneurship, startups, incubators are terms that have been used/are being used on a daily basis between University Students, a buzz powered by the various competitions taking place in this domain. As a result, Algerian entrepreneurs are mostly below 40 years old with a high education degree working with the motto "Invest capital to make more capital" (Beggan. R, 2016, p. 11).

In this context, Many incubators are established by university education and scientific research institutions in Algeria with an incubation period of two (02) years. In this context, several incubators have emerged in Algeria, we can cite below: (DJEKIDEL. Y, DOUA. M, MERRAD. M, 2021)

- The cyber par of Sidi Abdallah 2010,
- The incubator of Ouargla in 2012
- The "Techno bridge" incubator of the INTTC Oran 2013,
- The incubator Batna in 2013.
- The incubator of M'sila in 2019.

Recently, Algeria has moved towards integrating the entrepreneurship, startups and incubators in universities by including the entrepreneurial module in the early stages of university education, in addition to motivating students to move towards establishing startups (Emerging institutions), through their graduation thesis and applying it as a project that is supported and adopted by the university business incubator affiliated to it.

## 1-8 The Role of Entrepreneurship Education on the Encouragement of Business Intelligence

According to Galloway and Brown (2002), the higher education sector should play an important role in providing the knowledge needed to support and encourage young people to engage in entrepreneurship. In addition, a study argued that universities in Malaysia have played a role in the development of student entrepreneurship. This is based on the various entrepreneurial education programs and activities that have been introduced. These include an introduction to basic entrepreneurship courses, preparation of entrepreneurship programs, as well as co-curricular activities to increase students' interest in entrepreneurship (Rosman. M, et al, 2020). In Pakistan, Entrepreneurship is included in the newly developed DAE curricula under Technical Education Project (2000-2004), in addition, in Bangladesh, Entrepreneurship courses have been included in the polytechnic and technical institutions to motivate students to initiate small venture and take self-employment as an alternative source of employment. Also In Malaysian Polytechnics, students across discipline are compulsory to take basic entrepreneurship module (Shamsuri. A, 2020, p. 16).

Shamsuri (2020) commented on a data from certain European countries showed that the majority of entrepreneurship courses are offered in business and economic studies. However, Traditionally, entrepreneurship education has been linked to the fields of management and business, but the growing recognition of entrepreneurship education as a broader concept has initiated a focus on the need for entrepreneurship policies to embed entrepreneurship throughout all departments. This can be fostered by having an institutional action plan for how to achieve the goals set out in the overall entrepreneurship strategy. Support from the top management is a prerequisite if the entrepreneurship education is to succeed and be an integral part of the institution. Teaching and learning covers the actual activities taking place in the entrepreneurship education. This includes the entrepreneurship courses and program offered and the

range of extracurricular entrepreneurship activities provided. Furthermore, the quality of the entrepreneurship taught also depends on the actual teaching material and teaching methods used (Shamsuri. A, 2020). Educational entrepreneurship focuses strategically on creating short- and long-term opportunities for learning that will make a significant difference for individuals and their societies. Financial return sufficient to ensure quality programming is an important consideration in educational entrepreneurship but not its *raison d'être*. Rather, the primary purpose of educational entrepreneurship is the building of human and social capacity to lead responsible, constructive educational initiatives. Coupled with educational entrepreneurship is the necessary consideration of incorporating and structuring sustainability to ensure that the programs, teaching, and outcomes are of a consistently high standard. Therefore, educational entrepreneurship can also include academics as well as students as 'learners' within the learning organization (Webber.C.F, Scott.S, 2008).

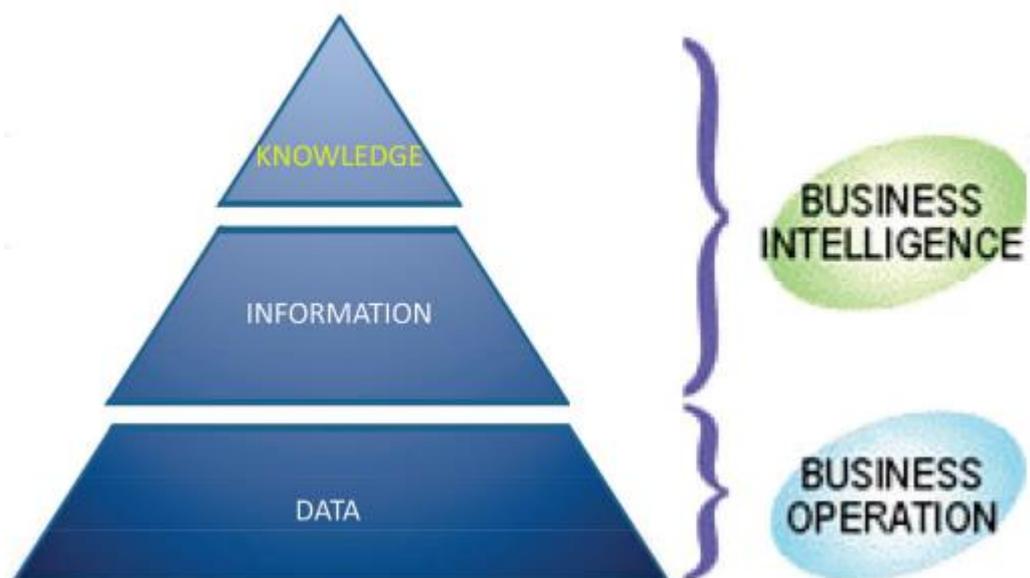
**Table N°2.** Dimensions and attributes of entrepreneurship in educational organizations

Dimensions	Attributes
Innovative behaviour	Generation of knowledge and skills
Networking	Information acquisition Successful adaptation to changing conditions
Time-space communication framework	Synchronous and asynchronous communication Local and distributed communication Learning across space and through time
Local-global perspective	Local-national-global cultural literacy Principled, reflective, engaged citizens
Educational organizations as knowledge centers	Sources of knowledge creation for students, faculty members, and support staff Sites of essential learning Attention to access, resources, and community needs
Integrated face-to-face and Internet based learning	International Competitive environment Strategic alliances

**Source :** (Webber.C.F, Scott.S, 2008, p. 05)

In other side, BI is an interactive process for exploring and analyzing structured information on an area (usually stored in a “data warehouse”) to discover tendencies or patterns from which to derive ideas and conclusions. To perform a rigorous study, one must take into account that the data alone do not provide any information (Figuroa. R.G, Rojas. R.M, Morales. V.J.G, 2018). The following pyramid shows the stages of data transformation that must occur for decision making and the relative value of these stages to the firm (Figure 1). At the lowest level are the data, which taken alone are useless to the firm. The next level, information, is of some importance because it involves processed data. The highest level, knowledge, represents the goal to be achieved following analysis of the data and their transformation into information. Using knowledge analysis, firms can anticipate future events to make more accurate decisions and compete with other organizations. The steps to be followed are thus: data, information, knowledge, and finally assimilated knowledge.

**Figure N°3.** Transformation of data for decision-making.



**Source :** (Davenport TH, Prusak L, 2000)

The end result of education is the knowledge, its transformation into professional competencies and opportunities for implementation. It is obvious that knowledge must

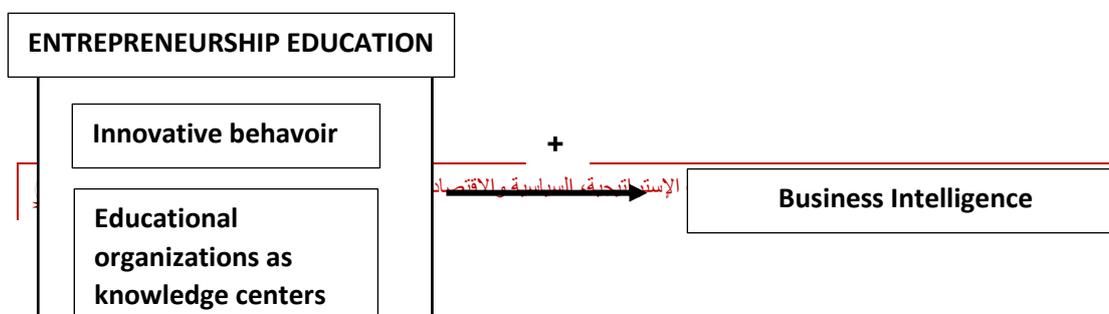
incorporate the corresponding general skills, otherwise it remains empty, verbal knowledge. On the other hand, skills should be based on the knowledge, they should be conscious and not based on guessing. In this train of taught. Each element of novelty develops thinking this will develop innovative behavior, behind which the relatively stable structure of what is already learned appears. These are processes of entrepreneurship education. Firms should stimulate the development of opportunities that combine inventions generated internally and externally through efficient knowledge transfer and protection of intellectual property, and improved protection against imitation by rivals [86]. “Firms innovate through a continuous learning process by which they generate new knowledge” (Teece. D.J, 2007). On other hand, BI thus attempts to use the information traffic achieved with firms’ current technological integration to achieve interoperability and organization of the flow of information between applications. This means that BI seeks to enable communication not only among the firm’s different applications but also with other stakeholders that may form part of the business system (Figuroa. R.G, Rojas. R.M, Morales. V.J.G, 2018).

The following main hypothese is formulated:

**Entrepreneurship education in business intellegence for students has positive effect.**

## 2- The Conceptual Framework

**Figure N°4.** Conceptual Framework of study



**Source :** Developed by researcher

### 3- Conclusion

This research with the aim of studying the effect of education entrepreneurship on encouragement of Business intelligence of of student?. Through discussing some researchers in this area which revealed that the university entrepreneurship education received by students has led to the development of entrepreneurship competencies in them that resulted in them forming their own businesses, Studies of Noui and Dehane, Siyagh and Tlili, have shown that there are many factors of startups failure, include: product/market misfit, lack of capital, great power of competition, law and regulation problems, and bad business model are the most substantial factors that lead startups to fail (Naoui. M.E, Dehane.M, 2023), in addition to that the characteristic of entrepreneur it considered as the most important factor of success or failure of creating startups (Tlili, Y. Siyagh, A. R, 2020). While there are many issues that can make or break the success of a startup, one area that is becomingly increasingly important for companies of all sizes is business intelligence (BI). Today's startup founders have access to a wide range of tools that offer historical and predictive data analyses to spur better decision-making.

### 4- References

Negash. S. (2004). BUSINESS INTELLIGENCE. *Communications of the Association for Information Systems*, Vol13, 177-195.

Aimee. T. (2019). *Startup Entrepreneurs Need to Take Business Intelligence Seriously in 2020*. Récupéré sur <https://www.entrepreneur.com/starting-a-business/startup-entrepreneurs-need-to-take-business-intelligence/343156>

- Akbari K. (2005). The role of education system in developing entrepreneurship. *First Conference on Employment and Higher Education System. Tehran: Jihade Daneshghahi Publications. The Unit of Tarbiat Modarres University.*
- Ali, A., Kelley, D. J., & Levie, J. (2019). Market-Driven Entrepreneurship and Institutions. *Journal of Business Research. doi:10.1016/j.jbusres.2019.03.010.*
- Arnott, D., Gibson, M., & Jagielska I. (2004). Evaluating the intangible benefits of business intelligence. *review & research agenda. The IFIP TC8/WG8.3 International Conference,1-11. doi:10.1.1.94.8550.*
- Barot, H. (2015). Entrepreneurship: A Key to Success. *The International Journal of Business and Management, Vol.3, No.1, 163-165.*
- Beggar. R. (2016). IT Entrepreneurship Ecosystem in Algeria. *Diploma Thesis, MASARYK UNIVERSITY, FACULTY OF INFORMATICS. Brno.*
- Blundel, R. L. (2011). *Exploring entrepreneurship: Practices and perspectives.* New York, NY: Oxford University Press.
- Braunerhjelm, P., cs, Z., and Audretsch, D. (2010). The Missing Link: Knowledge Diffusion and Entrepreneurship. *Small Business Economics, (34), 105–125.*
- Carayannis E. G, Zedtwitz M.V. (2005). Architecting gloCal (global–local), . *real-virtual incubator networks (G-RVINS) as catalysts and accelerators of entrepreneurship in transitioning and developing economies: lessons learned and best practices from current development and business incubation practice, Vol 25.*
- Chae, B, K., Goh, G. (2020). Digital Entrepreneurs in Artificial Intelligence and Data Analytics: Who Are They? *Journal of open innovation technology, market and complexity.*
- Chang, W.J., Wyszomirski, M. (2015). .What is Arts Entrepreneurship? Tracking the Development of its Definition in Scholarly Journals. *Journal of Entrepreneurship in the Arts, Vol.4, No.2, 11-31.*
- Chapter 1. (s.d.). Dans *The Foundations of Entrepreneurship.* [https://studylib.net/doc/8441016/chapter-1-the-foundations-of-entrepreneurship.](https://studylib.net/doc/8441016/chapter-1-the-foundations-of-entrepreneurship)
- Colombelli. A, Panelli. A, Serraino. F. (2022). A Learning-by-Doing Approach to Entrepreneurship Education: Evidence from a Short Intensive Online International Program. *Administrative Sciences journal, 12(1).*
- Davenport TH, Prusak L. (2000). Working Knowledge. *United States of America: Harvard Business Review Press.*
- DB. (2019). *Doing Business, Données clés: Moyen-Orient et Afrique du Nord, World Bank Group.*
- Diandra, D., Azmy,A. (2020). Understanding Definition of Entrepreneurship, *International Journal of Management. Accounting and Economics, Vol. 7, No. 5.*
- Dif,A, Benziane. A. (2018). Entrepreneurship within University from Intention to Incubation: The Case of Algerian Universities. *International Journal of Business and Administrative Studies, Vol04, 15-21.*
- DJEKIDEL. Y, DOUA. M, MERRAD. M. (2021). The startups in Algeria : Caracteristiques and Obligations. *Revue d'excellence pour la recherche en économie et en gestion, Vol 05, N01, 417-427.*
- Drucker, F,P. (1993). *Innovation and entrepreneurship: practice and principles.* First HarperBusiness edition published .

- Figuroa. R.G, Rojas. R.M, Morales. V.J.G. (2018). Business Intelligence: An Innovative Technological Way to Influence Corporate Entrepreneurship. *Chapter6*,  
*file:///C:/Users/HP/Downloads/Business\_Intelligence\_An\_Innovative\_Technological\_%20(1).pdf*.
- Ghazanfari.M, Jafari. M, Rouhani. S. (2011). A tool to evaluate the business intelligence of enterprise systems. *Scientia Iranica, Vol 18, Issue6*, 1579-1590.
- Hessels, J., & Naudé, W. (2019). The Intersection of the Fields of Entrepreneurship and Development Economics: A Review towards a New View. *Journal of Economic Surveys, Vol.33, No.2*, 389-403.
- Hessels, J., & Naudé, W.,. (2017). The Intersection of the Fields of Entrepreneurship and Development Economics: A Review towards a New View. *DISCUSSION PAPER SERIES, IZA – Institute of Labor Economics, No. 11103*.
- Jinjiang, H., Nazari, M., Yingqian, Z., & Ning, C. (2020). Opportunity-Based entrepreneurship and Environmental Quality of Sustainable Development: a Resource and Institutional Perspective. *Journal of Cleaner Production, 120390. doi:10.1016/j.jclepro.2020.120390*.
- Karami M., Setaysh Barhaghi M. (2011). *Journal of Management of Health Information 8(1)* , 102-111.
- Kirzner, I.M. (1997). How markets work: disequilibrium, entrepreneurship & discovery. *Institute of Economic Affairs, Hobart paper No. 133*.
- Koronios, A., & Yeoh, W. (2010). Critical success factors for business intelligence systems. . *Journal of Computer Information Systems, 23-32*.
- Kyari, A,K. (2020). THE IMPACT OF UNIVERSITY ENTREPRENEURSHIP EDUCATION ON FINANCIAL PERFORMANCE OF GRADUATE ENTREPRENEURS. *Journal of Entrepreneurship Education, Vol23, Issue1*.
- Lichtenstein, G.A. & Lyons, T.S. (2001). The Entrepreneurial Development System: Transforming Business Talent and Community Economies. *Economic Development Quarterly, Vol.15*, pp 3-20.
- Milanović, M., Đuricčić, M., Đuričić, M. (2020). CHALLENGES AND OPPORTUNITIES FOR THE DEVELOPMENT OF RURAL ENTREPRENEURSHIP IN SERBIA. *EMPLOYMENT, EDUCATION AND ENTREPRENEURSHIP*.
- Mohammadian M., Mohammedan Moslem. (2010). Effective factors on entrepreneurial education and ways of obstacles. *International Conference on Management of Innovation and Entrepreneurship. Shiraz*.
- Naoui. M.E, Dehane.M. (2023). Analysing Startups Failure Factors: Evidence from CB Insights Tech Market Intelligence platform. *Journal of Economic Growth and Entrepreneurship JEGE, Vol6, N01*, 10-30.
- National Report. (2019). *The higher education system in Algeria*. Mediterranean network of national centers.
- Nieva.F.O. (2015). Social women entrepreneurship in the kingdom of Saudi Arabia. *journal of global entrepreneurship research, springer, 5(11)*.
- Nikolić, M., Mihajlović, L,S., Vujičić , S. (2020). INNOVATION AND ENTREPRENEURSHIP: CREATIVITY, OPPORTUNITY AND FEASIBILITY. *Faculty of Business Economics and Entrepreneurship, Belgrade, Serbia*.
- OECD. (2015). *Entrepreneurship in education what, why, when, how*. France.

- OECD, EU, ETF. (2018). *The Mediterranean Middle East and North Africa 2018: interim assessment of key SME reforms*.
- Official Journal of the Algerian Republic. (2020). Journal Officiel de la République Algérienne, n°70 du 25/11/2020. décret exécutif n °20-254. Algérie.
- Ratten, V., & Usmanij, P. (2020). Entrepreneurship education: Time for a change in research direction? *The International Journal of Management Education*, Vol 19, Issue 1, 100367, doi:10.1016/j.ijme.2020.100367.
- Roghaieh, F. (2014). The Effect of Entrepreneurship Education on Business Intelligence of Management Students of Islamic Azad University of Elam . *International Letters of Social and Humanistic Sciences* Vol. 30, pp 24-34 .
- Rosman. M, et al. (2020). The impact of entrepreneur education on business performance. *Asian journal of university education (AJUE)*, Vol 16, NO4, 172-180.
- Rouhani. S, Asgari. S, Mirhousseini. S.V, . (2012). Review Study: Business Intelligence Concepts and Approaches. *American Journal of Scientific Research*, 62-75.
- Schmpeter, J. (1983). *The Theory of Economic Development: an inquiry into profits, Capital, Credit, Interest, and the business Cycle*.
- Sedkaoui. S. (2018). An Empirical Analysis of the Algerian entrepreneurship ecosystem: entrepreneurship ecosystem in Algeria. *Chapter22, file:///C:/Users/HP/Downloads/An-Empirical-Analysis-of-the-Algerian-Entrepreneurship-Ecosystem\_-Entrepreneurship-Ecosystem-in-Algeria.pdf*, 477-497.
- Shamsuri. A. (2020). ENTREPRENEURSHIP EDUCATION IN TECHNICAL VOCATIONAL EDUCATION AND TRAINING (TVET) AND MODELS OF IMPLEMENTATION. *Conference paper*.
- Teece. D.J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 13-19.
- Thompson, E. (2009). Individual entrepreneurial intent: Construct clarification and development of an internationally reliable metric. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 669–694.
- Tlili, Y. Siyagh, A. R. (2020). An exploratory study of factors affecting success and failure of startups in Algeria: A case study in ouargla region. *Albaheth review*, Vol20, N01, 777-792.
- UNCTAD. (2011). *Entrepreneurship education, innovation and capacity-building in developing countries*. Geneva: United Nations Conference on Trade and Development.
- Venkataraman, S. (1997). *The distinctive domain of entrepreneurship research*. US: JAI Press.
- Venkataraman, S. (1997). The Distinctive Domain of Entrepreneurship Research, An editor's perspective. [https://www.researchgate.net/publication/228316384\\_The\\_Distinctive\\_Domain\\_of\\_Entrepreneurship\\_Research](https://www.researchgate.net/publication/228316384_The_Distinctive_Domain_of_Entrepreneurship_Research).
- Webber.C.F, Scott.S. (2008). Entrepreneurship and Educational Leadership Development: Canadian and Australian Perspectives. *international electronic journal for leadership in learning*.
- Yang, J, H. (2018). The Effect of Entrepreneurship Education on Entrepreneurial Leadership of University Students. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, Vol.13 No.3, pp.59-69.

## Competitive intelligence and e-marketing: towards a better comprehension of the link between the two concepts

Sabrina Elbachir

PhD in Marketing, Associate Professor

University of Mustapha Stambouli, Mascara (Algeria)

[s.elbachir@univ-mascara.dz](mailto:s.elbachir@univ-mascara.dz)

### Abstract

In a context of increased competition, decision-makers must now have immediate, accurate and manipulable data, key performance indicators, in real time, to improve their decision-making, or even to anticipate it. Indeed, decision making within a company is often a crucial task. Accessing and managing data, especially marketing data, is not an easy assignment. The purpose of this paper is to better understand the aspects related to the management of e-Marketing (or digital marketing) projects by studying the notion of Web Analytics which aims at assisting the decision making in the field and maximizing the profits. To do so, we will look at Competitive Intelligence, a resolutely strategic concept that allows for an efficient linking of explicit information, which can come from tools belonging to the notion of Web Analytics, but also from tacit information coming from the experts in charge of managing e-Marketing projects within a company.

### Keywords

E-marketing, Competitive intelligence, Business Intelligence, Web Analytics.

## Introduction

The management of an organization is based on making the right decisions regarding customers, products, employees, suppliers, and business processes. Therefore, it is necessary to have mechanisms that support efficient decision making.

In recent years, a new way of competing has emerged that is based on making decisions based on data and evidence, leaving intuition behind. This way of competing combines different strategies to generate business value: business intelligence (BI), business analytics and big data. It is not surprising that the CIOs of the world's leading companies emphasize that their top technology priority is this type of initiative. Thus, the exploitation of information in the context of organizations has gone from being a necessity to a top priority. The objective is to be able to make better and faster informed business decisions.

Business Intelligence is defined as the set of technologies that enable data to be processed, enhanced, and presented for the purposes of understanding, analysis, and decision-making: business visibility, understanding of customer behaviour, detection of weaknesses, strategic or tactical decision-making, reactivity in the face of an event. Business Intelligence is based on a specific information system (decision-making information system), as opposed to a data-producing information system (transactional information system) (Williams, 2016). A decision-making system transforms data into information. Business intelligence will make it possible to exploit company data to facilitate decision-making by decision-makers. In this way, it will be easier for company managers to anticipate the actions they need to take to steer their business in the right direction. To achieve this, business intelligence will not only secure access to information, but also facilitate decision-making thanks to improved data quality and consistency (Venter and Tustin, 2009).

Over the past few years, academics and practitioners have grown increasingly interested in competitive intelligence (CI), which provides additional details about the competitive environment and may be included into BI systems. Competitive intelligence concentrates on the external factors that affect the operation, whereas business intelligence concentrates on a company's internal data (Botos, 2018; Brazdilova, 2005). While competitive intelligence is useful for understanding customer behaviour and preferences, gathering information about competitors can be expensive and time-consuming.

In marketing, understanding, and communicating with your target audience is very important. Part of the process is figuring out how your competitors are speaking to the same audience. By using competitive intelligence and analytics in your marketing efforts, you can understand what your competitors are doing to better compete with them or be more competitive. This paper aims to better comprehend the elements linked to the management of e-Marketing (or digital marketing) projects

by examining the concepts of Competitive Intelligence (CI) and Web Analytics, which intends to support in-field decision-making and maximize profitability.

## 1. Competitive Intelligence (CI)

The term “intelligence” originated in military parlance and was translated as “early (or enemy) and "reconnaissance". Information about the enemy was vital in wartime to optimally align troops for a surprise attack (Michaeli, 2006).

In today's world, companies need information about current and future markets, competitors, customers, technologies, etc., to make optimal strategic decisions. The term “competitive” characterizes the competitive orientation of an activity (Michaeli, 2006). If the two terms Intelligence and Competitive are combined into one, it becomes clear that this is the competition-oriented strategic early intelligence in the business context.

Porter's work, published in the early 1980s (Porter, 1980; 1985), was an important milestone and led to the widespread adoption of business environment scanning activities by companies, which began to largely revolve around industry analysis. impacted the field. structure and competitors. Porter (1980) particularly advocated conceptualizing the concept and practice of “scanning”, or deciphering data about competitors. In 1980, Michael Porter introduced the concept of “competitor intelligence”. It essentially focuses on the strategic moves (actions, behaviour, and options) of competitors (current and potential) in a particular industry. According to Porter, a “competitor intelligence system” is “(...) an organized mechanism for collecting, compiling, cataloguing, digesting, analysing and communicating competitive data” (Porter, 1980).

The Society of Competitive Intelligence Professionals (SCIP) has played a major role in the dissemination and further development of CI in academia and in companies. SCIP was founded in 1986 in the USA. SCIP has defined Competitive Intelligence as “the process of monitoring the competitive environment which (...) enables senior managers in companies of all sizes to make informed decisions about everything from marketing, R&D, and investing tactics to long-term business strategies.” (SCIP, 1998)

The concept of “competitive intelligence” has gained importance over the past two decades, as different authors and institutions may identify different definitions of this field. Sutton (1988) defines competitive intelligence in a way very similar to Porter's definition of “competitor intelligence”, but that definition includes competitors (here understood as strategic actors in the industry). It argues that the analysis of competitive firms should be included, as well as the analysis of specific industry or geographic conditions (Sutton, 1998).

Hoffman (1999) asserts that CI is both a process and a product, giving it two distinct definitions. The procedure entails the methodical gathering, examination, and assessment of data regarding current and potential competitors. Managers may make informed judgments on anything from marketing and R&D to long-term business strategy thanks to the product's relevant information. A good CI advises a plan of action or forewarns of a potential issue in addition to providing facts.

Moreover, the term “Competitive Intelligence” is not a unique one, and other languages do not instantly adopt it (Brazdilova, 2005): In the USA, “Business Intelligence” is sometimes used instead of “Competitive Intelligence”, but Business Intelligence in an expanded sense that

encompasses Knowledge Management (KM); the French use only the term “Intelligence Economique”.

The goals and functions of CI are controversial in the literature. Following the definition of SCIP, the objectives of CI are defined as follows: The goal of CI is that efficient decisions and strategies can be made for various business units by means of the legal and ethical collection of data on the entire business environment. Accordingly, CI serves as a foundation for market-oriented, strategic corporate management (Lux & Peske, 2002). CI is intended to reduce decision risks and thus safeguard corporate decisions (Knack, 2006). The development of a comprehensive competitor information system, with the help of which reaction possibilities for the enterprise can be derived, is aimed at. The objectives based on this are to maximize profits, defend and expansion of market shares.

In summary, the following main tasks can be assumed (Lux & Peske, 2002):

- Identification of early warnings: Opportunities and risks.
- Support of strategic decision-making processes.
- Support of tactical decisions and general management.
- Recognition and observation of the competitive environment.
- Support of strategic planning and processes.

Nicolas Lesca (2002) identifies five critical phases in processes of “Competitive Intelligence”, which, according to the author, are common to several authors (Wilensky, 1967; Stubbart, 1982; Gilad, Gilad, 1988; Thomas et al., 1993; Lesca, 1994; Choo, 1997):

- Strategic Intelligence targeting;
- tracking;
- selection of early warning signs;
- storage and dissemination within the organization;
- exploration for possible use in action

Beyond its inherent characteristics, the strategic value and anticipatory nature of the information to be integrated in competitive intelligence processes can only be realized effectively if it can be linked or transmitted to the decision-maker and the strategic decision-making process (Gibbons and Prescott, 1996). The timing or the moment when such information is made available or assimilated is important (Ansoff, 1984), as is the ability of that information to contribute to the acceleration of decision-making (Pirttimäki and Hannula, 2003). These factors are in addition to the effective link or transmission of this information to the decision maker and to the strategic decision process of the organization.

A competitor intelligence system, according to Michael Porter (1980), must be able to anticipate the strategic moves of each competitor (current and potential) and the associated potential consequences for the company, based on changes that may occur in the industry and in more general ways. For businesses to recognize and seize new opportunities (Lesca, 1994), respond promptly to strategic threats, opportunities, and “surprises” (Ansoff, 1984; Lesca, 1994), among other things, they need to be able to predict the strategies of actors (including here competitors and other stakeholders) through anticipative “listening” to the company environment (Lesca and Blanco, 2002).

Considering the “sources of information”, CI work consists in finding available data from public sources or even from within the organization itself. In another way, intelligence activity in organizations uses internal information, as well as external public, although not necessarily published, as sources to find and strengthen information about the market environment (Fleisher and all, 2008, p. 838). More specifically, CI sources include customers, competitors, associations, customers' employees (sellers, service agents, and employees with some degree of kinship with those working for competitors), and company records. Sometimes data is sought from these sources and at other times it arrives by chance. Other available sources are government records, newspaper clippings, interviews, press releases, and professional magazines.

Prescott and Miller (2002) characterize it as the process of collecting, analysing, and applying, legally and ethically, information concerning the capacity, deficiency, and intention of competitors, as well as monitoring the events of the general competitive environment, with the objective of subsidizing the decision-making process and competitive planning.

In 2004 ABRAIC (the Competitive Intelligence Society of Brazil), in line with SCIP, understands that it is a proactive informational process that leads to better decision making, whether strategic or operational. According to the entity, it aims to discover the forces that govern business, reduce risk, and lead the decision maker to act in advance, as well as protect the knowledge generated. As if the countless definitions were not enough, Competitive Intelligence is also assigned countless focuses that translate into different types and terminologies. Miller (2002) says that, in part, this happens because although it arose to support Strategy, the reality of the Competitive System has led to the development of various types of Intelligence: strategic, competitor, market, technological, among others. Thus, if the focus of the decision is strategic, we will have Strategic Intelligence. If it is the profiling of a client, one will have Customer Competitive Intelligence. There may also be Financial Intelligence, Tax Intelligence, among others.

To summarize, Competitive intelligence (CI) is the study of a marketplace for a business to determine what is, what will, and what it implies for the business. The company's positioning in the market, setting a roadmap for future positioning, and devoting short- and long-term resources are all offensive CI business goals. Defensive objectives include being aware of what is occurring, what might happen, and how to respond.

### 1.1. Competitive Intelligence and Web

The Internet is the best platform for integrating value systems (Porter, 2001). Its applications play an important role in establishing a unique strategic position (Oliveira, 2004). Beyond this contribution, some authors argue that the Internet is playing a revolutionary role in underpinning the new economy (Tapscott, 2001). According to Boncella (2003), the CI process is using online information sources more frequently. The causes of this pattern are as follows:

1. A business Web site would typically include a variety of valuable information, such as company history, corporate overviews, business visions, product overviews, financial data, sales figures, annual reports, press releases, executive biographies, office locations, and employment announcements.
2. This information is generally available for no charge.
3. Unlike many commercial databases, access to

4. open sources do not require proprietary software.

Text mining and web mining are two tools commonly used to process and analyse unstructured web content. Text analysis is required and used because most of the unstructured content collected by organizations, from email communications and corporate documents to web pages and social media content, is in text form (Chen, Chiang & Storey, 2012). Text mining can be related to (Olzak, 2014):

1. data processing; Pre-process the data into the required format.
2. concept extraction: Extraction of key concepts and terms by first text analysis.
3. Narrative analysis: Write a narrative analysis to identify patterns and co-occurrences of the identified concepts.
4. Automatic classification: Development of automation solutions.
5. Ontology construction: Build an ontology for future CI analysis.

Web Mining refers to all the techniques used to explore, process, and analyse the vast amounts of information associated with web activity. Web mining stems in part from applications of data mining techniques and can also be applied to data on websites, or to server-side data, which is more closely related to data mining techniques in extracting useful patterns from the web (Mihai, 2009). The possibilities of web data mining lie in existing and modern data mining applications, analysis of logs, customer information, sales, and product related data on Internet servers.

Web and text mining are both considered as Web analytics tools. They can generate meaningful information by analysing and processing log files on a web server. for example: How many people visit the website, where they come from, which sites are the most popular, and more. The change in the current economic structure from traditional brick-and-mortar stores to e-commerce on the Internet is also changing the relationship between suppliers and customers.

## 2. Web Analytics

Web analytics is a constantly evolving concept (Gallet and Holleville, 2009), so we're going to describe it by examining some definitions proposed by different authors. In 2007, Jacques Warren further globalized the spectrum of use of Web Analytics, defining it as “the science and art of interpreting website usage data, through the application of sophisticated expertise and application, so that a company can increase the value of its web investments” (Warren, 2007). This definition demonstrates the value of Web Analytics in measuring, quantifying, and optimizing the return on investment of e-Marketing actions carried out on a website (Bruley, 2009). In this way, Web Analytics are no longer simply used to optimize a site's effectiveness, but also to evaluate the technical and marketing actions that have contributed to its optimization. The Web Analytics Association also specifies in its revised standards that their aim is “to optimize sites” as well as “web marketing actions”.

In 2009, Web Analytics joined strategic concepts such as “Business Intelligence” (Bhatnagar, 2009), “Knowledge Management” (Anidjar, 2010) and “Competitive Intelligence” (Bruyère, 2009), enabling it to be used as part of a global strategic approach. It could thus be defined as “a form of Business Intelligence” (Anidjar, 2010) operated by means of a competitive intelligence approach to a company's Internet activity. The aim is to understand and optimize the user experience, as well as to ensure the efficiency of e-marketing actions in line with the strategic objectives of the initiating

entity. The capitalization of information is no longer limited to key performance indicators, and it is now possible to initiate a "Knowledge Management of one's commercial strategies".

According to Web Analytics Association (2010): "WA is the measurement, collection, analysis and reporting of Internet data for the purposes of understanding and optimizing Web usage". The WA's role is to focus on website interactions and online campaigns to grow the audience while improving the user experience. For Chaffey et al (2009), Web analytics are techniques that assess quantitative data such as web traffic, surveys, sales transactions, and others to improve the performance of marketing activities.

Web analytics is now ubiquitous and used in a variety of industries for a variety of purposes, including advertising, campaigns, e-commerce improvement, web design and development, and website performance optimization (Kaushik, 2009). In-depth web analytics tests and reports on website usage, allowing projects to gain a deeper understanding of the complex interactions between website visitor actions and website behaviour to improve its performance. All these actions have the same objective: to ensure customer/client loyalty and improve the sales process.

### 3. Web Analytics and E-marketing

Research shows that web analytics not only plays a very important role in the planning of e-marketing campaign projects, but also its use and relevance at other stages of any digital marketing action.

The use of web analytics to positively impact performance dates to the 1990s when the first web analytics systems were developed (Chaffey & Patron, 2012, p. 30). To understand the contribution of web analytics, it is important to clarify the importance and scope of his web analytics within an organization and how it contributes to commercial success (Chaffey & Patron, 2012, p.35). Web analytics allows us to track and read her online traffic by showing how users interact with websites (Farney and McHale, 2013, p.50). 3).

In fact, previous research has argued that the proper use of web analytics requires a precise definition of so-called Key Performance Indicators (KPIs) or web metrics (Bekavac and Garbin Praničević, 2015, p. 374). The value of web analytics is typically measured using KPIs, some of which are relevant to e-marketing.

When considering a project in the field of digital marketing, if the project manager has some degree of web analytics, he or she should choose the right KPIs to track the progress of the goals chosen during the planning stage (Järvinen & Karjaluo, 2015, p. 118). In fact, the process of refining, managing, and deploying web analytics (Järvinen and Karjaluo, 2015) is fundamental to setting up and monitoring digital marketing campaigns.

The real purpose of analysing this data is to turn it into valuable information for the decision-making process. Other benefits of web analytics include Increase efficiency and reduce costs. Therefore, Web analytics is an important step towards measurable marketing. This goes hand in hand with the increasing importance of the digital world due to increased consumption and the consolidation of online and offline businesses. For this reason, the proportion of marketing initiatives covered by WA is increasing.

Fagan (2014) explain how “Web analytics have long been used by the commercial sector for studying online user behaviour and determining quickly how effective their virtual spaces are at achieving business goals”, that is the reason why project managers must learn which KPIs are relevant in the context of their marketing action.

### 3.1. Key Performance Indicators (KPIs)

We'll take a detailed look at the various key performance indicators used in web-analytics and specific to e-Marketing campaigns. Knowing that e-marketing notably benefits from being able to track Key Performance Indicators (KPIs) as a marketing project grows from its genesis up to the sales cycle, in addition to focusing attention-getting. These indicators must be clear and understandable to all parties involved. Experts recommend reviewing the KPIs at regular intervals, to decide whether to continue or discontinue the project.

A KPI (Key Performance Indicator) is an indicator that has been designated “as representative of the state of a site's performance, and which should lead to action when it fails to reach the expected level” (Arson, 2006). A KPI is often built up from a ratio, a percentage, a form of calculation in a context, over a period. We distinguish a KPI from a “simple” metric because a KPI must be representative for its sponsor, it must be adapted to the context, it must be based on reliable data (as far as possible), it must be understandable and lead to action (Humeau, 2008). They are grouped together in a dashboard, and monitoring their evolution enables the company to be steered, and to trigger an alert signal in the event of a problem. To choose meaningful KPIs, we need to analyse the company's business model and cross-reference it with reporting processes (Faibre-Duboz, Fétique and Lendrevie, 2008). To sum up, as Eric Peterson puts it, “The idea behind KPIs is to be able to transform technical data and present it in a language that can be understood by your business contacts”.

A distinction can be made between strategic KPIs and operational KPIs known as “Drivers” (Malo and Warren, 2012). An operational KPI is, for example, the percentage of new visitors, while a strategic KPI would be the percentage of new customers. While sometimes it's simply a question of renaming the KPI generically presented by the web analytics solution, it's often a question of reworking the operational KPI so that it can be presented to decision-makers who expect strategic KPI's to make decisions. It's important to note that there is no official repository for KPI's. The Web Analytics Association proposes a repository to structure standards, but to date it has not yet been adopted by the various Web Analytics solution publishers, who have no hesitation in developing new ones to distinguish themselves from the competition. Finally, to determine the KPIs for a website, we need to list the company's general objectives, ask what the website's main objective is, list the secondary objectives and then define the success levels of the indicators (the first step towards setting alerts) (Malo and Warren, 2012).

Jansen (2009) describes “The Four M's of Operational Management,” which can help with appropriate KPI selection, as follows:

- Motivate: ensure that everyone engaged can relate to the goals.
- Manage: promote participation and teamwork to reach these objectives.

- Monitor: once the KPIs have been chosen, monitor them and take prompt action if any issues do develop.
- Measure: determine the underlying causes of issues and test any presumptions related to the strategy.

Each business can decide which KPIs are most important to its operations. This may frequently be a trial-and-error approach. According to the literature, KPIs need the following qualities to be effective: They must be: (1) Measurable, since a KPI in the DM context must be quantifiable. For instance, it is challenging to gauge how valuable a web page is to a user, yet one may gauge their time on the page. (2) Achievable, the goals taken into account when creating KPIs must be believable. If this is lengthy, one can infer that the content of the page is beneficial. There are many KPIs to pick from, but only a small number of them provide information that is of interest. Sometimes having too much information might be a problem. Finally, a KPI must be (3) available for at least a time, meet deadlines, and be accessible for a suitable amount of time (Peters and all., 2013).

In the table below (table 1), Saura and al., (2017) defined fundamental KPIs that businesses should watch and analyse with Web Analytics in their e-marketing plans as shown.

**Table 1. Key Performance Indicators (KPIs) in E-marketing (Saura and al., 2017)**

KPI in e-marketing	Description
Conversion Rate	The average conversion rate per clicks in SERP results or in ads is displayed as a percentage (depending on the marketing objective). Simply dividing the number of conversions by the total number of ad clicks or activities that may be linked to a conversion within the same time period yields the conversion rate.
Goals Conversion Rate	A goal is a finished task (also known as a conversion). Goals include things like making an online purchase (e-commerce), beating a level in a game (app), or filling out a lead generation website's contact form.
Type of Users	<i>New Visitors:</i> They are users who are making their first visit to your website. <i>Repeated/Returning Visitors:</i> They are users who have made a second or more visits to your website. It is significant since it demonstrates the target audience's interest in your company and website.
Type of Sources	<i>Source:</i> Every link to a website has a source, or its origin. <i>Medium.</i> Every referral to a website also has a medium. For example, Google Analytics lists "organic" (unpaid search), "CPC," "referral," "email," and "none" as the media types for referrals to a website. Direct traffic has a medium of none. <i>Campaign.</i> Is it the name of the referral AdWords campaign

Keywords/Traffic of non-branded keywords	The important words and phrases that enable users to find a website through search engines are known as keywords in digital marketing. A non-branded keyword is one that doesn't include the brand name or a close variation of it from the target website. Being ranked for non-branded keywords is beneficial since it brings in new customers who are unfamiliar with the brand.
Keywords Ranking	Rank is an estimation of where your website will appear on the results pages of some search engines for a specific search query. Your website will be easier to find in search results for that term the lower the rank.

Digital marketing thrives not only on attracting attention, but also on being able to measure key performance indicators (KPIs) from the launch of a marketing campaign all the way through the sales cycle. In conclusion, the company will be able to develop a set of interconnected measures that relate the planning phase decisions with the company's goals, including profits, cost savings, and organic growth (Pauwels, 2015, p. 14), by combining important Web analytics with the appropriate KPIs. This type of accountable marketing is essential if the goal is to enhance the use of data for ongoing, quantified decisions and it frees up time to look for opportunities in the environment (Pauwels, 2015, p. 14).

#### 4. Main objectives of employing Competitive Intelligence tools in E-marketing

After addressing the concept of competitive intelligence, its indirect link to web analytics and how this latter is related to e-marketing, we can summarize main objectives of employing CI tools in e-marketing as following:

1. To conduct research and identify right data.
2. To build an effective framework to process the collected data to maintain a check on Return on Investment (ROI) from campaigns.
3. To increase the effectiveness of internet enterprises by comprehending and improving customer experience
4. To assist the decision-maker by providing an information that should be readily available (timeless), easy to grasp (simplicity), relevant for the analysis's goal (relevance), and beneficial (usefulness) to the project's goal

However, a few pointers can be outlined that lay the idea of this amalgamation in succession: Managing records accrued – the collected facts can be extensively labelled as unstructured and established. A virtual marketer gets statistics from several assets that are available in raw form to be processed. Most of this statistic is structured and can be analysed by exporting or integrating social media and analytics engines using business intelligence tools and performing diverse analytical operations and visualizations with slice and dice, drill down, drill thru, filtering, and different analytical operations. The content material generated and written by means of users on various social media platforms isn't structured, and to access and examine this data, a commercial enterprise ought

to practice semantic analytics to derive quantifiable records from these unstructured statistics and make confident selections.

### Conclusion

According to Porter (1996) and Mintzberg (2000), as a source of competitive advantage, information becomes very relevant to the formulation of corporate strategy. It is through information that the organization identifies in advance possible manoeuvres competitors, introduces new products, and operates in new markets. The faster and more quickly and efficiently the information reaches the organization, the more opportunities can be seized. In many organizations, BI adopters are organized into departments such as 'consumer insights' and 'customer intelligence', replacing the former 'market intelligence' and 'marketing information' as targeted forms of marketing. It reflects the shift from to precision marketing and to personalized marketing. customer experience. However, the BI community isn't always great at managing his CI users. CI has evolved to be a powerful BI adopter, but it also deals with so much data, whether proprietary or non-proprietary (e.g. social media data), structured or unstructured (e.g. language, text, video), and markets rapid changes (customer needs, usage channels, competition, devices) (Stone and Woodcock, 2014)

The changes due to the multiplicity of the digital environment are not limited to web professionals. The digital environment has transformed in an accelerated way the usage patterns of customers and their relationships with companies. On these links, consumers are no longer limited to an external relationship with brands, they are increasingly involved in the internal functions of the company. The Web Analytics literature focuses on the extent to which WA metrics are used by organizations and the types of metrics they employ (Welling & White, 2006). Aligning WA metrics with e-marketing strategy and business goals is a viable way to increase the usefulness of WA use in specific cases, as demonstrated in the performance measurement and marketing performance measurement literature (Weischedel and Huizingh, 2006). However, little is known about the underlying reasons why companies choose certain WA metrics and ignore others.

From now on, a customer can participate in the elaboration of new products and services, by giving his opinion on social networks, or directly on the website of the company, on dedicated digital spaces. We talk about co-creation, expertise networks, and collaboration. They are also involved in the advertising campaigns of the brands, and even in the creation of these campaigns; we talk about buzz campaign or crowdsourcing.

### Bibliography

Bekavac, I., & Garbin Praničević, D. (2015). Web analytics tools and web metrics tools: An overview and comparative analysis. *Croatian Operational Research Review*, 6(2), 373-386.

Boncella, R. J. (2003). Competitive intelligence and the web. *Communications of the Association for Information Systems*, 12(1), 21.

- Botos, H. M. (2018). Business Intelligence and Competitive Intelligence: The Evolution of The Terms. *Research and Science Today*, 16(2), 56-62.
- Brazdilova, M. (2005). Competitive Intelligence and Competitive Abilities of Enterprises. *E+ M Ekonomie a Management*, 47-53.
- Bruley, M. (2009). Des possibilités du Web Analytics. Decideo.fr. [http://www.decideo.fr/Des-possibilites-du-Web-Analytics\\_a3329.html](http://www.decideo.fr/Des-possibilites-du-Web-Analytics_a3329.html)
- Bruyère, S. (2009). *L'Intelligence Competitive pour le pilotage à la performance des sites Web et l'interprétation des actions de promotion e-Marketing associées*. Présenté au Formes, manifestations et enjeux du web participatif et collaboratif dans l'espace euroméditerranéen, Toulon.
- Chaffey, D., & Patron, M. (2012). From web analytics to digital marketing optimization: Increasing the commercial value of digital analytics. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 14, 30-45.
- David Stone, M., & David Woodcock, N. (2014). Interactive, direct and digital marketing: A future that depends on better use of business intelligence. *Journal of research in interactive marketing*, 8(1), 4-17.
- Fagan, J. C. (2014). The suitability of web analytics key performance indicators in the academic library environment. *The Journal of Academic Librarianship*, 40(1), 25-34.
- Faivre-Duboz, T., Fétique, R., & Lendrevie, A. (2011). *Le web marketing*. Dunod.
- Farney, T., & McHale, N. (2013). *Maximizing Google Analytics: Six High-impact Practices*. American Library Association.
- Gallet, M., & Holleville, P. (2009). AT Internet a remporté un prix européen au CeBIT d'Hanovre pour ses solutions innovantes d'analyses de sites web, Intranet et mobiles. Le Public Système.
- Gibbons, P. T., & Prescott, J. E. (1996). Parallel competitive intelligence processes in organisations. *International Journal of Technology Management*, 11(1-2), 162-178.
- Hannula, M., & Pirttimäki, V. (2003). Business intelligence. *Empirical study on the top*, 50, 93-599.
- Järvinen, J., & Karjaluo, H. (2015). The use of Web analytics for digital marketing performance measurement. *Industrial Marketing Management*, 50, 117-127.
- Jim Jansen, B. J. (2009). Web Analytics Strategy. In *Understanding User-Web Interactions via Web Analytics* (pp. 35-40). Cham: Springer International Publishing.
- LESCA, H., & BLANCO, S. (2002). Contribution à la capacité d'anticipation des entreprises par la sensibilisation aux signaux faibles. *CIFEPME, HEC-Montréal-Québec*
- Lesca, N. (2002). *Construction du sens: le cas de la veille stratégique et de l'exploitation collective des signes d'alerte précoce* (Doctoral dissertation, Université Pierre Mendès France (Grenoble; 1990-2015)).
- Lux, C., & Peske, T. (2002). *Competitive Intelligence and industrial espionage*. Gabler Verlag.
- Malo, N., & Warren, J. (2012). *Web analytics: mesurer le succès et maximiser les profits de votre site Web*. Editions Eyrolles.

- Michaeli, R. (2006). *Competitive intelligence: strategische Wettbewerbsvorteile erzielen durch systematische Konkurrenz-, Markt-und Technologieanalysen*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Mintzberg, H., & Bourgault, J. (2000). *Manager en public* (No. 25). L'Institut d'administration publique du Canada.
- Mp, J. F. (2006). ARSON CONTROL FORUM.
- Olszak, C. M. (2014). An overview of information tools and technologies for competitive intelligence building: theoretical approach. *Issues in Informing Science and Information Technology*, 11(1), 139-153.
- Pauwels, K. (2015). Truly accountable marketing: The right metrics for the right results. *NIM Marketing Intelligence Review*, 7(1), 8-15.
- Peters, K., Chen, Y., Kaplan, A. M., Ognibeni, B., & Pauwels, K. (2013). Social media metrics—A framework and guidelines for managing social media. *Journal of interactive marketing*, 27(4), 281-298.
- Porter, M. E. (1980). Industry structure and competitive strategy: Keys to profitability. *Financial analysts journal*, 36(4), 30-41.
- Porter, M. E., & Millar, V. E. (1985). How information gives you competitive advantage.
- Prescott, J. F., & Miller, S. H. (Eds.). (2002). *Proven strategies in competitive intelligence: lessons from the trenches*. John Wiley & Sons.
- Saura, J. R., Palos-Sánchez, P., & Cerdá Suárez, L. M. (2017). Understanding the digital marketing environment with KPIs and web analytics. *Future Internet*, 9(4), 76.
- Sutton, H. (1998). Competitive Intelligence. New York: The Conference Board. As quoted in Dashman, LG" The Value of an In-house Competitive Intelligence Department: A Business Plan.". *Competitive Intelligence Review*, 9(2), 10-16.
- Tapscott, D. (2001). Rethinking Strategy & Competition,(or why Michael Porter is Wrong about the internet). *Strategy+ Business*, (24).
- Venter, P., & Tustin, D. (2009). The availability and use of competitive and business intelligence in South African business organisations. *Southern African Business Review*, 13(2), 88-117.
- Von Hoffman, C. (1999). Competitive intelligence: A primer. *Harvard Management Update*, 3-4.
- Weischedel, B., & Huizingh, E. K. (2006, August). Website optimization with web metrics: a case study. In *Proceedings of the 8th international conference on Electronic commerce: The new e-commerce: innovations for conquering current barriers, obstacles and limitations to conducting successful business on the internet* (pp. 463-470).
- Welling, R., & White, L. (2006). Web site performance measurement: promise and reality. *Managing Service Quality: An International Journal*.
- Williams, S. (2016). *Business intelligence strategy and big data analytics: a general management perspective*. Morgan Kaufmann.

المرونة الاستراتيجية وإدارة الكفاءات وعلاقتها بالتميز المؤسسي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية

**The strategic flexibility and competency management and their relationship to  
institutional excellence among employees in Palestinian universities**

إعداد/

د. أديب إبراهيم مصطفى السقا

[Adib.alsaqqa@gmail.com](mailto:Adib.alsaqqa@gmail.com)

0097259288277

د. مرفت عاطف جودت النجار

[Mervat.alnajar.12@gmail.com](mailto:Mervat.alnajar.12@gmail.com)

00972594615141

الملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى المرونة الاستراتيجية وإدارة الكفاءات وعلاقتها بالتميز المؤسسي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي على عينة مكونة من (150) من العاملين في الجامعات الفلسطينية، وتم تطبيق أدوات الدراسة المرونة الاستراتيجية وإدارة الكفاءات والتميز المؤسسي على العينة وجميعها من إعداد الباحثان، وتوصلت أهم نتائج الدراسة إلى أن المرونة الاستراتيجية جاءت بدرجة مرتفعة، وإدارة الكفاءات والتميز المؤسسي جاءوا بدرجة متوسطة، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين المرونة الاستراتيجية والتميز المؤسسي، وكذلك إدارة الكفاءات والتميز المؤسسي، و عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في متوسط المرونة الاستراتيجية لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية تعزى للجنس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في بعد المرونة الإنتاجية تعزى للجنس لصالح الإناث، وكذلك عدم وجود فروق في متوسط المرونة الاستراتيجية والتميز المؤسسي تعزى للخبرة والمسمى الوظيفي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في متوسط إدارة الكفاءات لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية ولجميع أبعادها باستثناء بعد الإبداع والابتكار تعزى للجنس لصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في بعد الإبداع والابتكار تعزى للجنس، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في متوسط إدارة الكفاءات ولجميع أبعادها لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية تعزى للخبرة، بينما توجد فروق في بعدي القيادة و التنظيم الإداري تعزى للخبرة لصالح 11 سنة فأكثر، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في متوسط إدارة الكفاءات ولجميع أبعادها لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية تعزى للمسمى الوظيفي. و وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في متوسط التميز المؤسسي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية تعزى للجنس لصالح الإناث.

الكلمات المفتاحية: المرونة الاستراتيجية، إدارة الكفاءات، التميز المؤسسي، العاملين في الجامعات الفلسطينية.

### Abstract:

The aim of this study was to investigate the relationship between strategic flexibility, competency management, and institutional excellence among employees in Palestinian universities. The descriptive-analytical method was used on a sample of 150 employees in Palestinian universities. The study tools included measures of strategic flexibility, competency management, and institutional excellence, all of which were developed by the researchers. The main results of the study showed that strategic flexibility was high, while competency management and institutional excellence were moderate. Furthermore, there was a significant positive correlation

between strategic flexibility and institutional excellence, as well as between competency management and institutional excellence. There were no statistically significant differences in the average level of strategic flexibility among employees in Palestinian universities based on gender, while there were significant differences in the productivity dimension based on gender, favoring females. There were no statistically significant differences in the average level of competency management and institutional excellence among employees in Palestinian universities based on experience and job title, while there were significant differences in the leadership and administrative organization dimensions based on experience of 11 years or more. There were no statistically significant differences in the average level of competency management and institutional excellence among employees in Palestinian universities based on job title, while there were significant differences in institutional excellence based on gender, favoring females.

**Keywords:** Strategic flexibility, competency management, institutional excellence, employees in Palestinian universities.

مقدمة:

تعاني الجامعات في قطاع غزة من العديد من التحديات التي تؤثر على جودة التعليم والبحث العلمي، وتشمل هذه التحديات القيود المالية والتقنية والسياسية التي تحول دون تحقيق المستويات المطلوبة في هذا المجال. وبالرغم من ذلك، تعمل الجامعات في قطاع غزة على تحسين جودة التعليم والبحث العلمي من خلال تطوير استراتيجيات جديدة وتحسين الكفاءة الأكاديمية للمحاضرين.

يمكن أن يكون للمرونة الاستراتيجية تأثير إيجابي على أداء العاملين ورفاهيتهم في العمل (Li et al, 2022)، وتتضمن المرونة الاستراتيجية القدرة على تحديد الأهداف والتخطيط لتحقيقها بطريقة مرنة وفعالة. والتعامل مع المتغيرات الخارجية بسرعة وتكيف الإجراءات الداخلية بشكل مناسب (Jia & Guo, 2022)

تعد المرونة الاستراتيجية مهارة أساسية للنجاح في العمل الأكاديمي، حيث يواجه المحاضرون تحديات كثيرة تتعلق بالتكنولوجيا والتغييرات الأكاديمية والتطورات التعليمية، وتشير البحوث إلى أن المحاضرون الذين

يمتلكون مستوى أعلى من المرونة الاستراتيجية يتمتعون بالقدرة على التكيف مع هذه التحديات وتطوير استراتيجيات جديدة للتعليم والبحث، مما يساعد على تحسين جودة التعليم والبحث وتمكين الطلاب من تحقيق النجاح في حياتهم المهنية (Kaur, 2022)

وتتطلب المرونة الاستراتيجية توفر بيئة عمل تشجع على التعلم والتطوير المستمر، وتحفيز العاملين على اكتشاف وتطوير مهارات جديدة. لتساعد على تحسين أداء المؤسسة ونجاحها (Shin & Kim, 2022)

وهناك العديد من الدراسات التي تناولت المرونة الاستراتيجية لدى العاملين في مختلف الدول ومنها دراسة لي وانق وي Li, Wang, & Wu (2021) والتي هدفت إلى فحص العلاقة بين المرونة الاستراتيجية وإبداع الموظفين وأداء الابتكار في الشركات الصينية، وتكونت من 303 شركات صينية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المرونة الاستراتيجية للشركات ترتبط بشكل إيجابي بإبداع الموظفين وأداء الابتكار. كما أن الإبداع لدى الموظفين يعتبر وسيطاً بين المرونة الاستراتيجية وأداء الابتكار. وبالتالي، فإن تطوير المرونة الاستراتيجية في الشركات يمكن أن يساعد في تعزيز إبداع الموظفين والحفاظ على أداء الابتكار. كما أظهرت الدراسة أن هناك دوراً مهماً للقيادة التحولية في تعزيز المرونة الاستراتيجية وإبداع الموظفين وأداء الابتكار في الشركات الصينية، في حين دراسة ماكيلا وكينيونز مونا ودي كوبر Mäkelä, Kinnunen, Mauno, & De Cuyper (2020). هدفت إلى فحص العلاقة بين متطلبات العمل والموارد والمرونة الاستراتيجية لدى الموظفين ورفاهيتهم في بيئة العمل وتكونت عينة الدراسة من 1054 موظفًا في فنلندا، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة عكسية بين متطلبات العمل، مثل الضغوط النفسية والوقت المحدود، والمرونة الاستراتيجية لدى الموظفين، كما أظهرت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين الموارد المتاحة للموظفين، مثل الدعم الاجتماعي والتطوير المهني والتحكم في العمل، والمرونة الاستراتيجية لدى الموظفين، وأن المرونة الاستراتيجية لدى الموظفين ترتبط بشكل إيجابي برفاهيتهم في العمل. بينما دراسة الفراء وحمام (2020) فقد اهتمت بدراسة أثر المرونة الاستراتيجية على تحسين الكفاءة الإنتاجية في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة، وتكونت عينة الدراسة من 119 موظفًا في المناصب الإشرافية بالشركة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المرونة الاستراتيجية جاءت بدرجة متوسطة، في حين تناولت دراسة رشيد وحמיד (2019) دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز الأداء الإبداعي للموظفين، وتكونت عينة الدراسة من 269 موظفًا من 6 من الكليات الجامعية بمحافظة بغداد، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المرونة الاستراتيجية جاءت بدرجة مرتفعة، أما دراسة عايض وعمر (2019) فقد هدفت إلى دراسة أثر المرونة الاستراتيجية في أداء الجامعات اليمينية، وتكونت عينة الدراسة من 301 من القيادات الأكاديمية بالجامعات اليمينية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المرونة الاستراتيجية جاءت بدرجة مرتفعة.

وتعتبر إدارة الكفاءات أمراً حيوياً لنجاح الجامعات في تحقيق أهدافها المؤسسية، وتتطوي إدارة الكفاءات على تجميع وتطوير المعرفة والمهارات والقدرات لدى الأكاديميين في الجامعات، وتوظيفها بشكل فعال لتحسين جودة التعليم والبحث العلمي.

يعد إدارة الكفاءات لدى محاضري الجامعات أمراً حيوياً لنجاح الجامعة، حيث إنهم يشكلون العنصر الأساسي في عملية التدريس والبحث والخدمة (Altbach, Reisberg, Rumbley, & Yudkevich, 2019)، حيث تتضمن عدة مراحل، بدءاً من التخطيط والتجنيد والتدريب وحتى التقييم والتطوير المستمر.

يجب أن تكون إدارة الكفاءات لدى محاضري الجامعات مرتكزة على البيانات والأدلة، من خلال استخدام أدوات تقييم الأداء والتحليلات الإحصائية لتحديد نقاط القوة والضعف لدى المحاضرين وتحديد الخطط التدريبية المناسبة لتحسين أدائه (Altbach et al., 2019)، ويؤثر توفير الدعم والتدريب المستمر للمحاضرين على تحسين مستوى الأداء لديهم، وتطوير مهارات التدريس والبحث والخدمة التي يتطلعون إلى تحقيقها (Cassidy & Eachus, 2021).

وأكدت دراسات عديدة على أهمية إدارة الكفاءات في تحسين أداء العمل ومنها دراسة الشمري وشبيب Almutairi, & Chbib (2021). هدفت الدراسة إلى فحص أثر إدارة الكفاءات القائمة على الكفاءات المهنية على رضا العاملين في المملكة العربية السعودية، وتحديد ما إذا كانت هذه الإدارة تؤثر على رضا العاملين في مجال التمريض، وتكونت عينة الدراسة من 309 ممرضين في المملكة العربية السعودية، وأظهرت النتائج أن إدارة الكفاءات القائمة على الكفاءات المهنية تؤثر بشكل إيجابي على رضا العاملين في مجال التمريض في المملكة العربية السعودية. في حين هدفت دراسة الزواهره والماضي (2021) إلى فحص أثر إدارة الكفاءات القائمة على الكفاءات المهنية على رضا العاملين والالتزام التنظيمي في البنوك الأردنية، وتكونت عينة الدراسة من 300 موظف في البنوك الأردنية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن إدارة الكفاءات القائمة على الكفاءات المهنية تؤثر بشكل إيجابي على رضا العاملين والالتزام التنظيمي في البنوك الأردنية. ودراسة الربابعة والقضاة وأبو ليل (2020) فقد هدفت إلى تحديد أثر إدارة الكفاءات القائمة على الكفاءات المهنية على أداء الموظفين في البنوك الأردنية. وتكونت عينة الدراسة من 337 موظفاً في البنوك الأردنية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن إدارة الكفاءات القائمة على الكفاءات المهنية تؤثر بشكل إيجابي على أداء الموظفين في البنوك الأردنية. أما دراسة الشهري والغامدي والحارثي والمالكي والقحطاني (2020) فقد هدفت إلى فحص أثر التدريب القائم على الكفاءات المهنية على أداء الموظفين في المؤسسات السعودية. وتكونت عينة الدراسة من 300 موظف في المؤسسات السعودية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التدريب القائم على الكفاءات المهنية يؤثر بشكل إيجابي على أداء الموظفين في المؤسسات السعودية. وأوضحت الدراسة أن التدريب يساعد على تطوير مهارات وقدرات الموظفين وزيادة مستوى

المعرفة والأداء في المؤسسات. كما أشارت الدراسة إلى أن التدريب القائم على الكفاءات المهنية يساعد على تعزيز رضا الموظفين وتحسين التزامهم بالمؤسسة وزيادة إنتاجيتهم، وهدف دراسة الفر والتيت (El-Farr, & Al-Tit, 2021) إلى فحص أثر إدارة الكفاءات القائمة على الكفاءات المهنية على أداء الموظفين في الإمارات العربية المتحدة. وتم تطبيق الأدوات على عينة مكونة من 400 موظف في الإمارات العربية المتحدة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن إدارة الكفاءات القائمة على الكفاءات المهنية تؤثر بشكل إيجابي على أداء الموظفين في الإمارات العربية المتحدة.

يعد التميز المؤسسي لدى محاضري الجامعات أمراً حيوياً لتحقيق النجاح المستدام للجامعة، حيث يساهمون في تحسين مستوى التعليم وخدمة المجتمع.

والتميز المؤسسي أهم عوامل نجاح المؤسسات، ويعزز الفاعلية الإدارية والاقتصادية والاجتماعية (Dessler & Chhiner, 2021)، ويتطلب التميز المؤسسي لدى المحاضرين الالتزام بمعايير الجودة العالية في التدريس والبحث، وتطوير ممارسات التدريس والبحث الإبداعية والتي تعزز التعلم النشط وتشجع على الابتكار والإبداع (Cheng & Tam, 2020).

يمكن للمؤسسات تحقيق التميز المؤسسي لدى العاملين من خلال توفير بيئة عمل تحفز وتشجع على الإبداع والابتكار، وتشجيع العاملين على التطوير المستمر لمهاراتهم والمساهمة في تحسين العمليات (Liao, Toya, Lepak, & Hong, 2019). وتبني مبدأ العدالة التنظيمية، وتوفير فرص المساواة والتنوع والشفافية والمشاركة الفعالة للعاملين في صنع القرارات (Liao et al, 2019).

حيث يعمل التميز المؤسسي لدى العاملين على تعزيز الولاء والانتماء للمؤسسة وتحقيق الرضا الوظيفي، ويساهم في جذب واحتفاظ المواهب وتحسين سمعة المؤسسة (Dessler & Chhiner, 2021).

وتناولت العديد من الدراسات التميز المؤسسي ومنها دراسة الرفاعي (2021) والتي هدفت إلى إلقاء الضوء على أهم التحديات الإدارية والتقنية التي تحول دون تحقيق التميز المؤسسي في إدارة تعليم مدينة ينبع، وتكونت عينة الدراسة من 76 مشرفة تربوية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التميز المؤسسي جاء بدرجة منخفضة لدى عينة الدراسة، بالأضافة إلى دراسة الشوبري (2019) والتي هدفت إلى إمكانية تطبيق نموذج EFQM في تقييم ممارسات التميز المؤسسي بالمنظمات غير الربحية بمحافظة بني سويف، وتكونت عينة الدراسة من 44 من العاملين في الوظائف الإشرافية والإدارية بمنظمات المجتمع المدني، وتوصلت نتائج الدراسة إلى ان التميز المؤسسي جاء بدرجة مرتفعة. وكذلك دراسة أبو عودة (2018) والتي هدفت إلى قياس أثر جودة الحياة الوظيفية

في تحقيق التميز المؤسسي في منظمات المجتمع المدني بغزة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التميز المؤسسي جاء بدرجة مرتفعة.

ومن خلال ما سبق نجد المرونة الاستراتيجية وإدارة الكفاءات تلعبان دوراً حاسماً في تحقيق التميز المؤسسي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية. فالمرونة الاستراتيجية تساعد الجامعات على التكيف مع تغيرات البيئة الخارجية وتحقيق الرؤية والأهداف المحددة، في حين أن إدارة الكفاءات تساعد على تنظيم واختيار العاملين المؤهلين وتقديم التدريب والتطوير وتوفير الدعم اللازم لتحسين الأداء الوظيفي. وعلاوة على ذلك، يمكن للتميز المؤسسي لدى العاملين أن يساعد في تعزيز سمعة الجامعة وجذب واحتفاظ المواهب، وبالتالي تحسين الأداء العام للجامعة، ومن خلال تطبيق إدارة الكفاءات بشكل متكامل مع المرونة الاستراتيجية، يمكن للجامعات الفلسطينية تحقيق التميز المؤسسي لدى العاملين وتعزيز مكانتها في الساحة التعليمية والأكاديمية.

مشكلة الدراسة:

تتمحور مشكلة الدراسة حول قلة البحوث التي تناقش العلاقة بين المرونة الاستراتيجية وإدارة الكفاءات، وعلاقتها بالتميز المؤسسي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية. كما أن هناك قلة في الدراسات السابقة التي تركز على التميز المؤسسي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية. وبالتالي، فإن هذه الدراسة تهدف إلى ملء هذا الفراغ البحثي وتوفير أدلة علمية حول العلاقة بين المتغيرات المذكورة في العنوان وتأثيرها على التميز المؤسسي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية، وتتمحور مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل الرئيس الآتي: "ما علاقة المرونة الاستراتيجية وإدارة الكفاءات والتميز المؤسسي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية؟" ويتفرع من السؤال الرئيس العديد من الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما مستوى المرونة الاستراتيجية لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية؟
- 2- ما مستوى إدارة الكفاءات لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية؟
- 3- ما مستوى التميز المؤسسي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية؟
- 4- هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المرونة الاستراتيجية والتميز المؤسسي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية؟
- 5- هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إدارة الكفاءات والتميز المؤسسي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية؟
- 6- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المرونة الاستراتيجية وإدارة الكفاءات والتميز المؤسسي تعزى للجنس؟

7- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المرونة الاستراتيجية وإدارة الكفاءات والتميز المؤسسي تعزى للمسمى الوظيفي؟

8- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المرونة الاستراتيجية وإدارة الكفاءات والتميز المؤسسي تعزى لسنوات الخبرة؟

أهداف الدراسة:

- 1- الكشف عن مستوى المرونة الاستراتيجية لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية.
- 2- التعرف إلى مستوى إدارة الكفاءات لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية.
- 3- الكشف عن التميز المؤسسي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية.
- 4- التعرف إلى طبيعة العلاقة الارتباطية ذات الدلالة الإحصائية بين المرونة الاستراتيجية والتميز المؤسسي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية.
- 5- التعرف إلى طبيعة العلاقة الارتباطية ذات الدلالة الإحصائية بين إدارة الكفاءات والتميز المؤسسي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية.
- 6- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في المرونة الاستراتيجية وإدارة الكفاءات والتميز المؤسسي تعزى للجنس.
- 7- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في المرونة الاستراتيجية وإدارة الكفاءات والتميز المؤسسي تعزى للمسمى الوظيفي.
- 8- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في المرونة الاستراتيجية وإدارة الكفاءات والتميز المؤسسي تعزى لسنوات الخبرة.

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية النظرية:

- 1- ولوج الباحثان للتعرف على الخلفيات النظرية لموضوعات المرونة الاستراتيجية وإدارة الكفاءات والتميز المؤسسي وتعزيز الجهود البحثية في مجال استخدامه كأداة للتقييم المؤسسي.
- 2- مساعدة العاملين بالجامعات الفلسطينية في التعرف على مدى مساهمة المرونة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي لجامعاتهم.
- 3- التعرف على درجة المرونة الاستراتيجية سواء كانت البشرية او المادية أو الإنتاجية التي يتمتع بها العاملون بالجامعات الفلسطينية.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

- 1- حاجة المجتمع الفلسطيني لتطوير الخبرات الأكاديمية والمهنية وتراكم المعرفة فيما يتعلق بالتميز المؤسسي خاصة في ظل ندرة الدراسات الفلسطينية المتعلقة بهذا المجال.
- 2- يعد هذا البحث إثراء للمكتبات الفلسطينية والعربية وتعزيز الجانب العلمي والمعرفي.

مصطلحات الدراسة:

المرونة الاستراتيجية: قدرة المؤسسة على تحديد مصادر التغيرات في البيئة الخارجية والاستعداد لمواجهةها في ضوء امكانياتها المتوفرة والتي تمنحها القدرة على الانتقال للاستراتيجيات البديلة بقصد التكيف مع المتغيرات والظروف المحيطة (منصور، 2023، 49)، وتقاس اجرائياً بأنها الدرجة الكلية التي سيحصل عليها المبحوث في أداة الدراسة التي أعدها الباحثان.

إدارة الكفاءات: استراتيجية متكاملة لتوفير قوة العمل المثلي للمؤسسة من خلال القدرة على التنبؤ بمدى الحاجة إلى العاملين الجدد، وتطوير ذوي المهارات المطلوبة والاحتفاظ بهم، لتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمؤسسة لتحقيق الأهداف (أحمد، 2011، 125). وتقاس اجرائياً بأنها الدرجة الكلية التي سيحصل عليها المبحوث في أداة الدراسة التي أعدها الباحثان.

التميز المؤسسي: مجموعة الاستراتيجيات التي يتبعها الفرد من أجل الوصول من أعلى درجة من جودة الأداء الجامعي بين الجامعات الأخرى (الغامدي، 2020، 211)، ويقاس اجرائياً بأنها الدرجة الكلية التي سيحصل عليها المبحوث في أداة الدراسة التي أعدها الباحثان.

حدود الدراسة:

الحد الموضوعي: يتناول البحث المرونة الاستراتيجية وإدارة الكفاءات وعلاقتها بالتميز المؤسسي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية.

الحد البشري: يتمثل في العاملين بالجامعات الفلسطينية

الحد المكاني: الجامعات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية بفلسطين والمتمثلة ب(جامعة الأقصى، الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر)

الحد الزمني: مايو 2022.

منهجية الدراسة وإجراءاتها: يتناول هذا الجانب من الدراسة وصفاً لطريقة الدراسة وإجراءاتها التي استخدمتها الباحثة لغايات تنفيذ الدراسة، وتشمل: وصف المنهج المستخدم واختيار العينة وبناء الأدوات والتحقق من خصائصها السيكمترية (الصدق والثبات)، والمعالجات الإحصائية التي استخدمت لتحليل البيانات، والإجراءات العملية التي أتتبع في الدراسة. وفيما يلي عرض لهذه الإجراءات.

منهج الدراسة: من أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي؛ والذي يقوم على دراسة العلاقات المتبادلة بين متغيرات الدراسة.

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالجامعات الفلسطينية والبالغ عددهم (3081) من العاملين في الجامعات الفلسطينية، جامعة الأقصى 1021 عاملاً منهم (309 أكاديمي مثبت، 39 أكاديمي عقد، 288 إداري مثبت، 212 إداري عقد، 173 محاضرين غير متفرغين) الجامعة الإسلامية 1491 عاملاً منهم (350 أكاديمي، 191 محاضر غير متفرغ، 950 إداري)، جامعة الأزهر 569 عاملاً منهم (165 أكاديمي متفرغ، 149 أكاديمي غير متفرغ، إداري مثبت 196، و 59 إداري غير متفرغ).

عينة الدراسة:

أولاً: العينة الاستطلاعية: قام الباحثان بتطبيق أدوات الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من (30) من العاملين بالجامعات الفلسطينية تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وذلك ليتم تقنين أدوات الدراسة عليهم من خلال حساب الصدق والثبات بالطرق المناسبة، وقد تم استبعادهم من عينة الدراسة التي تم التطبيق عليها.

ثانياً: العينة الفعلية:

طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية قوامها (150) من العاملين بالجامعات الفلسطينية والمسجلين في 3 جامعات، والجدول التالي يوضح خصائص عينة الدراسة

جدول (1) توزيع عينة الدراسة وفقاً للجنس والخبرة والمسمى الوظيفي

النسبة	العدد	الجنس
62.7	94	ذكر
37.3	56	انثى
100.0	150	الإجمالي
النسبة	العدد	الخبرة
36.7	55	1-5
42.7	64	6-10

20.6	31	11 فاكثراً
100.0	150	الإجمالي
النسبة	العدد	مسمى الوظيفي
30.7	46	محاضر غير متفرغ
48.0	72	اكاديمي
21.3	32	اداري
100.0	150	الإجمالي

يتبين من الجدول (1) أن 62.7% من عينة الدراسة كانت من الذكور، وأن 36.7% من عينة الدراسة خبرتهم أقل من 5 سنوات مقابل 42.7% 6-10 سنوات و20.6% 11 سنة فاكثراً، بينما 30.7% من عينة الدراسة محاضر غير متفرغ مقابل 48% اكايمي و21.3% اداري.

أدوات الدراسة وإجراءات إعدادها: بعد اطلاع الباحثان على الأطر النظرية والدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة والعينة المستهدفة، -في حدود علمهما- لم يجدا المقاييس التي تتناسب مع ظروف وطبيعة العينة المستهدفة، لهذا ارتأيا أن يعدا مقاييس جديدة خاصة بمتغيرات الدراسة؛ لتحقيق أهدافها، وتمثلت المقاييس فيما يلي:

أولاً: مقياس المرونة الاستراتيجية: والمكون من 27 فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد، وتشمل (المرونة البشرية، المرونة المادية، المرونة الإنتاجية).

ثانياً: مقياس إدارة الكفاءات: والمكون من 28 فقرة موزعة على أربعة أبعاد، وتشمل (القيادة، التخطيط والتطوير المستمر، التنظيم الإداري، الابداع والابتكار).

ثالثاً: مقياس التميز المؤسسي: ويتكون من 20 فقرة.

صدق وثبات مقاييس الدراسة

صدق المحتوى (الصدق الظاهري): عرض الباحثان المقاييس على مجموعة من المحكمين وأساتذة الجامعات والبالغ عددهم (9)؛ للأخذ برأيهم واستشارتهم في مدى ملاءمة الفقرات من حيث الصياغة المبدئية ومدى انتمائها لكل بعد من الأبعاد التي تضمنها المقياس. وقد أعطى المحكمون ملاحظات مهمة، وقيمة، وفي ضوءها عدلت فقرة من فقرات المقياس في صورته الأولية.

أولاً: صدق وثبات مقياس المرونة الاستراتيجية

صدق الاتساق الداخلي:

تم استخدام صدق الاتساق الداخلي للمقياس من خلال تطبيقه على عينة استطلاعية قوامها (30) من العاملين بالجامعات الفلسطينية ، حيث تم حساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للبعد التي تنتمي له وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (2) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مقياس المرونة الاستراتيجية مع الدرجة الكلية للبعد التي تنتمي له

مستوى الدلالة		معامل الارتباط	الفقرة	المرونة البشرية	
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة
0.006	.491**	14			
0.000	.789**	15	0.002	.541**	1
0.000	.656**	16	0.006	.488**	2
0.002	.539**	17	0.006	.489**	3
0.001	.587**	18	0.008	.475**	4
المرونة الانتاجية			0.000	.704**	5
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	0.002	.543**	6
0.000	.742**	19	0.001	.596**	7
0.000	.714**	20	0.001	.587**	8
0.000	.651**	21	0.000	.685**	9
0.000	.719**	22	المرونة المادية		
0.000	.720**	23	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة
0.000	.803**	24	0.012	.454*	10
0.000	.777**	25	0.000	.702**	11
0.001	.581**	26	0.001	.585**	12
0.000	.704**	27	0.000	.734**	13

\*دالة عند 5%

\*\*دالة عند 1%

يتبين من الجدول (2) أن معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مقياس المرونة الاستراتيجية مع الدرجة الكلية للبعد التي تنتمي له كان موجبا ودالة عند مستوى دلالة 0.05، مما يشير لوجود هناك اتساق داخلي بين جميع فقرات كل بعد من ابعاد الاستبانة.

صدق الاتساق البنائي لمقياس المرونة الاستراتيجية

تم حساب صدق الاتساق البنائي للاستبانة من خلال حساب معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للبعد وبين الدرجة الكلية للاستبانة، وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (3) نتائج معامل الارتباط بين كل بعد من ابعاد مقياس المرونة الاستراتيجية مع الدرجة الكلية للمقياس

المرونة الاستراتيجية		البعد
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	

0.000	.879**	المرونة البشرية
0.000	.835**	المرونة المادية
0.000	.874**	المرونة الإنتاجية

\*دالة عند 5%

\*\*دالة عند 1%

يتبين من الجدول (3) أن معامل الارتباط بين كل بعد من ابعاد مقياس المرونة الاستراتيجية مع الدرجة الكلية للمقياس كان موجبا ودال إحصائيا عند مستوى دلالة، 0.05 مما يشير إلي أن مقياس المرونة الاستراتيجية يتميز بصدق البنائي لأبعاده.

ثبات مقياس المرونة الاستراتيجية

تم حساب ثبات المقياس على أفراد العينة الاستطلاعية، من خلال طريقة ألفا كرونباخ، وطريقة التجزئة النصفية، له وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (4) معامل الثبات مقياس المرونة الاستراتيجية وفقا لطريقة ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية

التجزئة النصفية		الفا كرونباخ	عدد الفقرات	البعد
بعد التعديل	قبل التعديل			
0.608	0.443	0.729	9	المرونة البشرية
0.787	0.649	0.798	9	المرونة المادية
0.848	0.748	0.872	9	المرونة الإنتاجية
0.867	0.766	0.906	27	المرونة الاستراتيجية

\* تم تصحيح الابعاد بطريقة جثمان

يتبين من الجدول (4) أن معامل الثبات للدرجة الكلية لمقياس المرونة الاستراتيجية وفقا لطريقة ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية كانت على التوالي 0.906، 0.867، مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بثبات مرتفع.

ثانياً: صدق وثبات مقياس ادارة الكفاءات

صدق الاتساق الداخلي:

تم استخدام صدق الاتساق الداخلي للمقياس من خلال تطبيقه على عينة استطلاعية قوامها (30) من العاملين بالجامعات الفلسطينية ، حيث تم حساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للبعد التي تنتمي له وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مقياس ادارة الكفاءات مع الدرجة الكلية للبعد التي تنتمي له

التنظيم الإداري			القيادة		
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة
0.015	.440°	15	0.000	.750**	1

0.000	.807**	16	0.000	.754**	2
0.000	.651**	17	0.000	.757**	3
0.000	.792**	18	0.000	.656**	4
0.000	.861**	19	0.000	.764**	5
0.000	.768**	20	0.005	.500**	6
0.000	.611**	21	0.000	.751**	7
الابداع والابتكار			التخطيط والتطوير المستمر		
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة
0.010	.465**	22	0.002	.551**	8
0.006	.491**	23	0.000	.698**	9
0.001	.563**	24	0.007	.484**	10
0.000	.684**	25	0.000	.680**	11
0.000	.626**	26	0.004	.513**	12
0.000	.784**	27	0.000	.832**	13
0.000	.788**	28	0.000	.632**	14

\*دالة عند 5%

\*\*دالة عند 1%

يتبين من الجدول (5) أن معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مقياس ادارة الكفاءات مع الدرجة الكلية للبعد التي تنتمي له كان موجبا ودالة عند مستوى دلالة 0.05، مما يشير لوجود هناك اتساق داخلي بين جميع فقرات كل بعد من ابعاد الاستبانة.

صدق الاتساق البنائي لمقياس ادارة الكفاءات

تم حساب صدق الاتساق البنائي للاستبانة من خلال حساب معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للبعد وبين الدرجة الكلية للاستبانة، وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (6) نتائج معامل الارتباط بين كل بعد من ابعاد مقياس ادارة الكفاءات مع الدرجة الكلية للمقياس

ادارة الكفاءات		البعد
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
0.000	.890**	القيادة
0.000	.813**	التخطيط والتطوير المستمر
0.000	.927**	التنظيم الإداري
0.000	.628**	الابداع والابتكار

\*دالة عند 5%

\*\*دالة عند 1%

يتبين من الجدول (6) أن معامل الارتباط بين كل بعد من ابعاد مقياس ادارة الكفاءات مع الدرجة الكلية للمقياس كان موجبا ودال إحصائيا عند مستوى دلالة، 0.05 مما يشير إلي أن مقياس ادارة الكفاءات يتميز بصدق البنائي لأبعاده.

ثبات مقياس ادارة الكفاءات

تم حساب ثبات المقياس على أفراد العينة الاستطلاعية، من خلال طريقة ألفا كرونباخ، وطريقة التجزئة النصفية، له وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول(7) معامل الثبات مقياس ادارة الكفاءات وفقا لطريقة ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية

التجزئة النصفية		الفا كرونباخ	عدد الفقرات	البعد
بعد التعديل	قبل التعديل			
0.810	0.713	0.829	7	القيادة
0.812	0.694	0.748	7	التخطيط والتطوير المستمر
0.844	0.734	0.835	7	التنظيم الإداري
0.758	0.612	0.738	7	الابداع والابتكار
0.853	0.744	0.912	28	ادارة الكفاءات

\* تم تصحيح الابعاد بطريقة جثمان والدرجة الكلية بطريقة سبيرمان براون

يتبين من الجدول (7) أن معامل الثبات للدرجة الكلية لمقياس ادارة الكفاءات وفقا لطريقة ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية كانت على التوالي 0.912، 0.853، مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بثبات مرتفع.

ثالثاً: صدق وثبات مقياس التميز المؤسسي

صدق الاتساق الداخلي:

تم استخدام صدق الاتساق الداخلي للمقياس من خلال تطبيقه على عينة استطلاعية قوامها (30) من العاملين بالجامعات الفلسطينية ، حيث تم حساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول(8)معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مقياس التميز المؤسسي مع الدرجة الكلية للاستبانة

التميز المؤسسي		
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة
0.000	.669**	1
0.000	.622**	2
0.010	.463*	3
0.027	.405*	4
0.000	.647**	5

0.006	.490**	6
0.003	.528**	7
0.006	.489**	8
0.000	.666**	9
0.000	.669**	10
0.000	.622**	11
0.000	.669**	12
0.000	.622**	13
0.010	.463*	14
0.027	.405*	15
0.000	.647**	16
0.006	.490**	17
0.003	.528**	18
0.006	.489**	19
0.000	.666**	20

\*دالة عند 5%

\*\*دالة عند 1%

يتبين من الجدول (9) أن معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مقياس التميز المؤسسي مع الدرجة الكلية للاستبانة كان موجبا ودالة عند مستوى دلالة 0.05، مما يشير لوجود هناك اتساق داخلي بين جميع فقرات الاستبانة.

ثبات مقياس التميز المؤسسي

تم حساب ثبات المقياس على أفراد العينة الاستطلاعية، من خلال طريقة ألفا كرونباخ، وطريقة التجزئة النصفية، له وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (10) معامل الثبات مقياس التميز المؤسسي وفقا لطريقة ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية

التجزئة النصفية		الفا كرونباخ	عدد الفقرات	البعد
بعد التعديل	قبل التعديل			
0.930	0.869	0.887	20	التميز المؤسسي

\* تم تصحيح بطريقة سبيرمان براون

يتبين من الجدول (10) أن معامل الثبات للدرجة الكلية لمقياس التميز المؤسسي وفقا لطريقة ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية كانت على التوالي 0.887، 0.930، مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بثبات مرتفع.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

اعتمدت الباحثة على برنامج رزمة التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية المعروف باسم (Statistical) (SPSS) (IBM Version - 25 Package for Social Science) في ادخال البيانات وترميزها وتبويبها وتحليلها، واستعانت بالاختبارات التالية:

1. التكرارات، والنسب المئوية.
2. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لتحديد مستوى متغيرات الدراسة.
3. معاملات الارتباط للتأكد من صدق الأدوات وثبات نتائجها والعلاقة بين المتغيرات.
4. معاملات كرونباخ ألفا لقياس ثبات أدوات الدراسة.
5. طريقة التجزئة النصفية للتحقق من ثبات أدوات الدراسة.
6. اختبارات للعينات المستقلة (Independent Samples Test) للكشف عن الفروق بين مجموعتين مستقلتين.
7. اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للكشف عن الفروق بين أكثر من مجموعتين مستقلتين.

المحك المعتمد في الدراسة

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة، فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (4=1-5) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الفئة (0.8=5/4)، لتحديد فئات المستويات الخمسة، والجدول (11) يوضح فئات المحك المعتمد في الدراسة.

جدول (11)

يوضح فئات المحك المعتمد في الدراسة

مدى الوزن النسبي	من 20% -	أكثر من 36% -	أكثر من 52% -	أكثر من 68% -	أكثر من 84%
مدى المتوسط الحسابي	1-1.8	1.81-2.60	2.61-3.40	3.41-4.20	4.21-5
التصنيف	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا

تم الاستعانة بفئات محك الدراسة وذلك لتحديد مستوى المتغيرات الدراسة.

نتائج التساؤل الأول والذي ينص على: ما مستوى المرونة الاستراتيجية لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية؟ للإجابة على ذلك التساؤل تم حساب المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري للدرجة الكلية ولأبعادها والنتائج موضح بالجدول (12).

جدول (12) المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري للدرجة الكلية للمرونة الاستراتيجية لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية وأبعادها

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
المرونة البشرية	3.760	1.260	75.2	1
المرونة المادية	3.647	1.177	72.9	3
المرونة الإنتاجية	3.675	1.165	73.5	2

	73.9	1.184	3.694	المرونة الاستراتيجية
--	------	-------	-------	----------------------

\*الوزن النسبي = المتوسط الحسابي / 5\*100

يتبين من الجدول (12) ان المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للمرونة الاستراتيجية لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية قد بلغت 3.694 بوزن نسبي 73.9%، مما يشير إلي أن المرونة الاستراتيجية لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية قد بلغ مستواها المرتفع وفقا لمحك الدراسة، كما يتبين أن بعد المرونة البشرية كان أكبر أبعاد المرونة الاستراتيجية لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بوزن نسبي 75.2%، بينما بعد المرونة المادية أقل الابعاد بوزن نسبي 72.9%، ويعزو الباحثان تلك النتيجة إلي أن الجامعات تسعى دائماً إلى تنفيذ برامج تطوير الإدارة والقيادة للموظفين، مما يساعد على تحسين مستوى المرونة الاستراتيجية لديهم.، والسعي إلى تعزيز الثقافة التنظيمية، والتي تشجع العاملون في الجامعات الفلسطينية على تطوير المرونة الاستراتيجية إذا كانت الثقافة التنظيمية تشجع على الابتكار والتغيير والتعلم المستمر، واستخدامها للتكنولوجيا الحديثة والتطبيقات الإلكترونية لتحسين الكفاءة والإنتاجية وتحسين أداء العاملين، مما يساعد على تطوير مهاراتهم وزيادة مرونتهم الاستراتيجية في التعامل مع التكنولوجيا وتطبيقاتها.

نتائج التساؤل الثاني والذي ينص على: ما مستوى إدارة الكفاءات لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية؟

للإجابة على ذلك التساؤل تم حساب المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري للدرجة الكلية ولأبعادها والنتائج موضحة بالجدول (13).

جدول (13) المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري للدرجة الكلية لإدارة الكفاءات لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية وابعادها .

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
القيادة	2.879	1.336	57.6	4
التخطيط والتطوير المستمر	2.983	1.398	59.7	3
التنظيم الإداري	3.010	1.357	60.2	2
الابداع والابتكار	3.129	1.054	62.6	1
ادارة الكفاءات	3.000	1.240	60.0	

\*الوزن النسبي = المتوسط الحسابي / 5\*100

يتبين من الجدول (13) ان المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لإدارة الكفاءات لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية قد بلغت 3 بوزن نسبي 60%، مما يشير إلي أن إدارة الكفاءات لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية قد بلغ مستواها المتوسط وفقاً لمحك الدراسة، كما يتبين أن بعد الابداع والابتكار كان أكبر أبعاد الكفاءات لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بوزن نسبي 62.6%، بينما بعد القيادة أقل الابعاد بوزن نسبي 57.6%، ويعزو

الباحثان تلك النتيجة إلي مواجهة القادة والمشرفون في الجامعات الفلسطينية صعوبة في تطوير وتنفيذ استراتيجيات إدارة الكفاءات لوجود العديد من التحديات، وعدم توفر التدريب اللازم للعاملين لتحسين مهاراتهم وتطوير قدراتهم، فتسعى إلى تطوير استراتيجيات وأدوات فعالة لإدارة الكفاءات في الجامعات الفلسطينية، مما يساعد على تحسين جودة الإدارة وزيادة مستوى المرونة الاستراتيجية للعاملين والسعي لتوفير الظروف المناسبة لتطوير مهارات العاملين وإدارة كفاءاتهم، وذلك عن طريق تحسين البنية التحتية وتوفير المعدات والموارد اللازمة للعاملين.

نتائج التساؤل الثالث والذي ينص على: ما مستوى التميز المؤسسي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية؟ للإجابة على ذلك التساؤل تم حساب المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري للدرجة الكلية للمقياس والنتائج موضح بالجدول (14).

جدول (14) المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري للدرجة الكلية للتميز المؤسسي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية.

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
التميز المؤسسي	2.942	1.313	58.8	

\*الوزن النسبي = المتوسط الحسابي / 100\*5

يتبين من الجدول (14) ان المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للتميز المؤسسي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية قد بلغت 2.942 بوزن نسبي 58.8%، مما يشير إلي أن التميز المؤسسي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية قد بلغ مستواها المتوسط وفقاً لمحك الدراسة، ويعزو الباحثان تلك النتيجة إلي عدة عوامل، منها- الضغوط النفسية التي قد يتعرض لها العاملون في الجامعات الفلسطينية في بيئة العمل، مما يحتاج إلى تركيزهم على المهام الفورية بدلاً من التفكير في التميز المؤسسي، وعدم التوجيه الواضح والذي يؤدي إلى عدم وضوح الأهداف والتوجيهات، وتشنت الجهود وعدم تحقيق التميز المؤسسي.

نتائج التساؤل الرابع والذي ينص على: هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين المرونة الاستراتيجية والتميز المؤسسي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية؟ وللإجابة على ذلك التساؤل تم استخدام معامل الارتباط بيرسون للتعرف على قوة ونوع العلاقة بين المتغيرات، والجدول (15) يوضح النتائج.

جدول (15) معامل الارتباط بين المرونة الاستراتيجية والتميز المؤسسي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية

التميز المؤسسي		البعد
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
0.000	.542**	المرونة البشرية
0.000	.495**	المرونة المادية

0.000	.531**	المرونة الإنتاجية
0.000	.530**	المرونة الاستراتيجية

يتبين من الجدول (15) أن معامل الارتباط بين المرونة الاستراتيجية والتميز المؤسسي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية قد كان موجبا بمستوى دلالة أقل من 0.05، مما يشير لوجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين المرونة الاستراتيجية والتميز المؤسسي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية، ويمكن تفسير العلاقة الإيجابية بين المرونة الاستراتيجية والتميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية بأن المرونة الاستراتيجية تساعد الجامعات على التأقلم مع التحديات الجديدة وتغييرات البيئة المحيطة بها، مما يمكن أن يؤدي إلى تحسين أدائها وتحقيق التميز المؤسسي، وبالتالي يجب على الجامعات الفلسطينية العمل على تعزيز المرونة الاستراتيجية لديها، وذلك من خلال تطوير القدرات اللازمة للتأقلم مع التحديات الجديدة والتغيرات في البيئة المحيطة بها، وتحديد الأهداف الإستراتيجية المناسبة لهذه البيئة والتحديات، وتحسين نظام الإدارة والتخطيط الاستراتيجي لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية.

نتائج التساؤل الخامس والذي ينص على: هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين إدارة الكفاءات والتميز المؤسسي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية؟ وللإجابة على ذلك التساؤل تم استخدام معامل الارتباط بيرسون للتعرف على قوة ونوع العلاقة بين المتغيرات، والجدول (16) يوضح النتائج.

جدول (16) معامل الارتباط بين إدارة الكفاءات والتميز المؤسسي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية

التميز المؤسسي		البعد
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
0.000	.985**	القيادة
0.000	.988**	التخطيط والتطوير المستمر
0.000	.980**	التنظيم الإداري
0.000	.846**	الابداع والابتكار
0.000	.992**	ادارة الكفاءات

يتبين من الجدول (16) أن معامل الارتباط بين إدارة الكفاءات والتميز المؤسسي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية قد كان موجبا بمستوى دلالة أقل من 0.05، مما يشير لوجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين إدارة الكفاءات والتميز المؤسسي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية. يشير العديد من الدراسات إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين إدارة الكفاءات والتميز المؤسسي لدى العاملين في الجامعات

الفلسطينية. ويعزو الباحثان تلك النتيجة إلى أن إدارة الكفاءات بشكل جيد تساعد في تحسين جودة التعليم وتعزيز التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية. فعندما يتم اختيار الأساتذة والموظفين الأكفاء، فإنهم يستطيعون تحسين جودة التعليم والبحث العلمي، وبالتالي تحسين التميز المؤسسي، وإن إدارة الكفاءات بشكل جيد تساعد في زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية. فعندما يتم اختيار الأشخاص الأكفاء والمتميزين في العمل، فإنهم يستطيعون العمل بكفاءة وفاعلية، وبالتالي يتم تحقيق أهداف الجامعة بشكل أفضل وتحسين الأداء المؤسسي.

نتائج التساؤل السادس والذي ينص على : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في متوسط المرونة الاستراتيجية لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية تعزى (للجنس، للخبرة، للمسمى الوظيفي)؟ وللإجابة على ذلك التساؤل تم استخدام اختبار t-test للكشف عن الفروق بين مجموعتين من البيانات المستقلة، وتم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ((ANOVA للكشف عن الفروق بين أكثر من مجموعتين من البيانات المستقلة وجاءت النتائج على النحو التالي:

### 1. الجنس

جدول (17) نتائج اختبار t-test للتعرف على الفروق في متوسط المرونة الاستراتيجية لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية تعزى للجنس.

البيان	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى دلالة
المرونة البشرية	ذكر	94	3.618	1.360	-1.924	0.056
	انثى	56	3.998	1.040		
المرونة المادية	ذكر	94	3.533	1.284	-1.656	0.100
	انثى	56	3.837	0.953		
المرونة الإنتاجية	ذكر	94	3.528	1.283	-2.202	0.029
	انثى	56	3.921	0.893		
المرونة الاستراتيجية	ذكر	94	3.560	1.295	-1.959	0.052
	انثى	56	3.919	0.938		

قيمة t المحسوبة لدرجات حرية (148) عند مستوى دلالة 0.05 = 1.96

يتبين من الجدول (17) أن مستوى الدلالة للدرجة الكلية للمرونة الاستراتيجية ولجميع ابعادها قد كانت أكبر من مستوى الدلالة المقبول بالدراسة وهو 0.05 (قيمة t المحسوبة أقل من الجدولية) باستثناء بعد المرونة الإنتاجية قد كانت مستوى دلالتها أقل من 0.05، مما يشير لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

في متوسط المرونة الاستراتيجية لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية تعزى للجنس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في بعد المرونة الإنتاجية تعزى للجنس لصالح الإناث.

## 2.الخبرة

جدول (18) نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي للتعرف على الفروق في متوسط المرونة الاستراتيجية لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية تعزى للخبرة

البعء	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى دلالة Sig.
المرونة البشرية	بين المجموعات	0.084	2	0.042	0.026	0.974
	داخل المجموعات	236.461	147	1.609		
	الإجمالي	236.545	149			
المرونة المادية	بين المجموعات	0.593	2	0.296	0.212	0.810
	داخل المجموعات	205.952	147	1.401		
	الإجمالي	206.545	149			
المرونة الإنتاجية	بين المجموعات	0.342	2	0.171	0.125	0.883
	داخل المجموعات	201.882	147	1.373		
	الإجمالي	202.225	149			
المرونة الاستراتيجية	بين المجموعات	0.273	2	0.137	0.096	0.908
	داخل المجموعات	208.678	147	1.420		
	الإجمالي	208.951	149			

قيمة F المحسوبة لدرجات حرية (2-147) عند مستوى دلالة 0.05 = 3

يتبين من الجدول (18) أن مستوى الدلالة للدرجة الكلية للمرونة الاستراتيجية ولجميع ابعادها قد كانت أكبر من مستوى الدلالة المقبول بالدراسة وهو 0.05 (قيمة F المحسوبة أقل من الجدولية)، مما يشير لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في متوسط المرونة الاستراتيجية ولجميع ابعادها لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية تعزى للخبرة.

## 3.المسمى الوظيفي

جدول (19) نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي للتعرف على الفروق في متوسط المرونة الاستراتيجية لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية تعزى للمسمى الوظيفي

البعء	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى دلالة Sig.
المرونة البشرية	بين المجموعات	1.601	2	0.801	0.501	0.607

		1.598	147	234.944	داخل المجموعات	
			149	236.545	الإجمالي	
0.316	1.162	1.607	2	3.213	بين المجموعات	المرونة المادية
		1.383	147	203.331	داخل المجموعات	
			149	206.545	الإجمالي	
0.421	0.870	1.182	2	2.365	بين المجموعات	المرونة الإنتاجية
		1.360	147	199.860	داخل المجموعات	
			149	202.225	الإجمالي	
0.443	0.819	1.151	2	2.302	بين المجموعات	المرونة الاستراتيجية
		1.406	147	206.649	داخل المجموعات	
			149	208.951	الإجمالي	

قيمة F المحسوبة لدرجات حرية (2-147) عند مستوى دلالة 0.05 = 3

يتبين من الجدول (19) أن مستوى الدلالة للدرجة الكلية للمرونة الاستراتيجية ولجميع ابعادها قد كانت أكبر من مستوى الدلالة المقبول بالدراسة وهو 0.05 (قيمة F المحسوبة أقل من الجدولية)، مما يشير لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في متوسط المرونة الاستراتيجية ولجميع ابعادها لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية تعزى للمسمى الوظيفي.

نتائج التساؤل السابع والذي ينص على : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في متوسط ادارة الكفاءات لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية تعزى (للجنس، للخبرة، للمسمى الوظيفي)؟

وللإجابة على ذلك التساؤل تم استخدام اختبار t-test للكشف عن الفروق بين مجموعتين من البيانات المستقلة، وتم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ((ANOVA للكشف عن الفروق بين أكثر من مجموعتين من البيانات المستقلة وجاءت النتائج على النحو التالي:

### 1. الجنس

جدول (20) نتائج اختبار t-test للتعرف على الفروق في متوسط ادارة الكفاءات لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية تعزى للجنس.

البيان	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى دلالة
القيادة	ذكر	94	2.676	1.371	-2.525	0.013
	انثى	56	3.219	1.212		
التخطيط والتطوير المستمر	ذكر	94	2.781	1.454	-2.419	0.017
	انثى	56	3.321	1.239		

0.023	-2.309	1.397	2.821	94	ذكر	التنظيم الإداري
		1.235	3.327	56	انثى	
0.053	-1.953	1.062	3.000	94	ذكر	الابداع والابتكار
		1.013	3.344	56	انثى	
0.017	-2.418	1.274	2.820	94	ذكر	ادارة الكفاءات
		1.127	3.303	56	انثى	

قيمة t المحسوبة لدرجات حرية (148) عند مستوى دلالة 0.05 = 1.96

يتبين من الجدول (20) أن مستوى الدلالة للدرجة الكلية لإدارة الكفاءات ولجميع ابعادها قد كانت أقل من مستوى الدلالة المقبول بالدراسة وهو 0.05 (قيمة t المحسوبة أكبر من الجدولية) باستثناء بعد الابداع والابتكار قد كانت مستوى دلالتها اكبر من 0.05، مما يشير لوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في متوسط ادارة الكفاءات لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية ولجميع ابعادها باستثناء بعد الابداع والابتكار تعزى للجنس لصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في بعد الابداع والابتكار تعزى للجنس.

## 2. الخبرة

جدول (21) نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي للتعرف على الفروق في متوسط ادارة الكفاءات لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية تعزى للخبرة

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى دلالة Sig.
القيادة	بين المجموعات	10.850	2	5.425	3.124	0.047
	داخل المجموعات	255.262	147	1.736		
	الإجمالي	266.112	149			
التخطيط والتطوير المستمر	بين المجموعات	8.691	2	4.346	2.261	0.108
	داخل المجموعات	282.571	147	1.922		
	الإجمالي	291.262	149			
التنظيم الإداري	بين المجموعات	11.180	2	5.590	3.122	0.047
	داخل المجموعات	263.214	147	1.791		
	الإجمالي	274.395	149			
الابداع والابتكار	بين المجموعات	3.142	2	1.571	1.422	0.245
	داخل المجموعات	162.440	147	1.105		
	الإجمالي	165.582	149			
ادارة الكفاءات	بين المجموعات	8.040	2	4.020	2.673	0.072

		1.504	147	221.075	داخل المجموعات
			149	229.115	الإجمالي

قيمة F المحسوبة لدرجات حرية (2-147) عند مستوى دلالة 0.05 = 3

يتبين من الجدول (21) أن مستوى الدلالة للدرجة الكلية لإدارة الكفاءات ولجميع أبعادها قد كانت أكبر من مستوى الدلالة المقبول بالدراسة وهو 0.05 (قيمة F المحسوبة أقل من الجدولية)، باستثناء بعدي القيادة و التنظيم الإداري كان مستوى دلالتها أقل من 0.05، مما يشير لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في متوسط ادارة الكفاءات ولجميع أبعادها لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية تعزى للخبرة، بينما توجد فروق في بعدي القيادة و التنظيم الإداري تعزى للخبرة وللتعرف على مصدر الفروق تم استخدام اختبار فشر LSD والجدول (22) يبين النتائج.

جدول (22) نتائج اختبار فشر للتعرف على مصدر الفروق في القيادة و التنظيم الإداري تعزى للخبرة.

البعد	الخبرة	المتوسط الحسابي	سنوات 1-5	سنوات 6-10	11 فأكثر
القيادة	سنوات 1-5	2.644		0.422	0.014
	سنوات 6-10	2.839	0.422		0.064
	11 فأكثر	3.378	0.014	0.064	
التنظيم الإداري	سنوات 1-5	2.771		0.424	0.014
	سنوات 6-10	2.969	0.424		0.064
	11 فأكثر	3.516	0.014	0.064	

يتبين من جدول (22) أن مصدر الفروق في بعدي القيادة و التنظيم الإداري كان بين الخبراتهم تتراوح بين 1-5 سنوات و 11 سنة فأكثر لصالح 11 سنة فأكثر.

### 3. المسمى الوظيفي

جدول (23) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للتعرف على الفروق في متوسط ادارة الكفاءات لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية تعزى للمسمى الوظيفي

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى دلالة Sig.
القيادة	بين المجموعات	7.343	2	3.671	2.086	0.128
	داخل المجموعات	258.769	147	1.760		
	الإجمالي	266.112	149			
التخطيط والتطوير المستمر	بين المجموعات	5.305	2	2.652	1.363	0.259
	داخل المجموعات	285.957	147	1.945		

			149	291.262	الإجمالي	
0.120	2.150	3.900	2	7.800	بين المجموعات	التنظيم الإداري
		1.814	147	266.595	داخل المجموعات	
			149	274.395	الإجمالي	
0.400	0.922	1.025	2	2.050	بين المجموعات	الابداع والابتكار
		1.112	147	163.531	داخل المجموعات	
			149	165.582	الإجمالي	
0.178	1.747	2.660	2	5.320	بين المجموعات	ادارة الكفاءات
		1.522	147	223.795	داخل المجموعات	
			149	229.115	الإجمالي	

قيمة F المحسوبة لدرجات حرية (147-2) عند مستوى دلالة 0.05 = 3

يتبين من الجدول (23) أن مستوى الدلالة للدرجة الكلية لإدارة الكفاءات ولجميع ابعادها قد كانت أكبر من مستوى الدلالة المقبول بالدراسة وهو 0.05 (قيمة F المحسوبة أقل من الجدولية)، مما يشير لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في متوسط ادارة الكفاءات ولجميع ابعادها لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية تعزى للمسمى الوظيفي.

نتائج التساؤل الثامن والذي ينص على : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في متوسط التميز المؤسسي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية تعزى (للجنس، للخبرة، للمسمى الوظيفي)؟

وللإجابة على ذلك التساؤل تم استخدام اختبار t-test للكشف عن الفروق بين مجموعتين من البيانات المستقلة، وتم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ((ANOVA للكشف عن الفروق بين أكثر من مجموعتين من البيانات المستقلة وجاءت النتائج على النحو التالي:

### 1.الجنس

جدول(24) نتائج اختبار t-test للتعرف على الفروق في متوسط التميز المؤسسي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية تعزى للجنس.

البيان	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى دلالة
التميز المؤسسي	ذكر	94	2.743	1.362	-2.545	0.012
	انثى	56	3.276	1.163		

قيمة t المحسوبة لدرجات حرية (148) عند مستوى دلالة 0.05 = 1.96

يتبين من الجدول (24) أن مستوى الدلالة للدرجة الكلية للتميز المؤسسي قد كانت أقل من مستوى الدلالة المقبول بالدراسة وهو 0.05 (قيمة t المحسوبة أكبر من الجدولية)، مما يشير لوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في متوسط التميز المؤسسي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية تعزى للجنس لصالح الاناث.

## 2. الخبرة

جدول (25) نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي للتعرف على الفروق في متوسط التميز المؤسسي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية تعزى للخبرة

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى Sig. الدلالة
التميز المؤسسي	بين المجموعات	10.005	2	5.003	2.978	0.054
	داخل المجموعات	246.962	147	1.680		
	الإجمالي	256.967	149			

قيمة F المحسوبة لدرجات حرية (2-147) عند مستوى دلالة 0.05 = 3

يتبين من الجدول (25) أن مستوى الدلالة للدرجة الكلية للتميز المؤسسي قد كانت أكبر من مستوى الدلالة المقبول بالدراسة وهو 0.05 (قيمة F المحسوبة أقل من الجدولية)، مما يشير لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في متوسط التميز المؤسسي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية.

## 3. المسمى الوظيفي

جدول (26) نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي للتعرف على الفروق في متوسط التميز المؤسسي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية تعزى للمسمى الوظيفي

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى Sig. الدلالة
التميز المؤسسي	بين المجموعات	6.923	2	3.462	2.035	0.134
	داخل المجموعات	250.044	147	1.701		
	الإجمالي	256.967	149			

قيمة F المحسوبة لدرجات حرية (2-147) عند مستوى دلالة 0.05 = 3

يتبين من الجدول (26) أن مستوى الدلالة للدرجة الكلية للتميز المؤسسي قد كانت أكبر من مستوى الدلالة المقبول بالدراسة وهو 0.05 (قيمة F المحسوبة أقل من الجدولية)، مما يشير لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في متوسط التميز المؤسسي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية.

التوصيات والمقترحات:

- 1- العمل على تطوير إستراتيجيات فعالة لإدارة الكفاءات، وتوظيف وتطوير وإدارة الموارد البشرية بطريقة تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أدائها.
- 2- العمل على تعزيز المرونة الاستراتيجية، وتطوير القدرات اللازمة للتأقلم مع التحديات الجديدة والتغيرات في البيئة المحيطة بها، وتحديد الأهداف الإستراتيجية المناسبة لهذه البيئة والتحديات.
- 3- تحسين بيئة العمل وتوفير الدعم المالي والتقني اللازم لتحسين إدارة الكفاءات والتميز المؤسسي.
- 4- العمل على تحسين نظام الإدارة والتخطيط الاستراتيجي وتطويره بحيث يكون أكثر فعالية في تحقيق الأهداف المؤسسية، وتوجيه الجهود المبذولة نحو تحسين الأداء والتميز المؤسسي.
- 5- تحسين الاتصال والتفاعل بين الموظفين وإدارة الجامعة، وتشجيع التفاعل والتواصل لتحقيق التميز المؤسسي، وذلك عن طريق تنظيم ورش عمل ومناقشات وتحفيز الموظفين على المشاركة في هذه الأنشطة.

المراجع العربية:

- أبو عودة، محمود(2018). أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على منظمات المجتمع المدني بغزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- أحمد، محمد جاد حسين(2011). واقع معرفة وتطبيق إدارة المواهب المؤسسية بالإدارات التعليمية بمحافظة البحر الأحمر. مجلة الثقافة والتنمية، (41)، 183-104.
- رشيد، صالح وحמיד، عذراء(2019). دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز الأداء الإبداعي. مجلة جامعة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية، 9(3)، العراق.
- الرفاعي، عيدة(2021). تحديات تحقيق التميز المؤسسي في إدارة تعليم محافظة ينبع من وجهة نظر المشرفات التربويات. المجلة العربية للنشر العلمي، 4(36)، عمان ، الأردن.
- الشوبري، نهى(2019). تقييم ممارسات التميز المؤسسي بالمنظمات غير الربحية باستخدام النموذج الأوروبي للتميز EFQM، دراسة من منظور طريقة تنظيم المجتمع. مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، 17(17)، جامعة الفيوم، بني سويف، مصر.
- عايض، عبد اللطيف وعمر، عمر(2019). المرونة الاستراتيجية وأثرها على أداء الجامعات اليمينة. مجلة الدراسات الاجتماعية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، 25(2)، اليمن.

- الغامدي، فوزية أحمد علي(2020). إدارة الكفاءات وعلاقتها بتحقيق التميز المؤسسي لدى قائدات مدارس منطقة الباحة. مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، 20(4)، 205-234.
- الفر، ماجد وحماد، رائد(2020) أثر المرونة الاستراتيجية على تحسين الكفاءة الإنتاجية في شركات توزيع الكهرباء بمحافظات غزة، دراسة تحليلية. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.
- منصور، منصور عبد القادر محمد(2023). دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM. المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 41(41)، 89-114.

## المراجع الأجنبية:

- Almutairi, A., & Chbib, R. (2021). The impact of competency-based management on job satisfaction among nursing staff in Saudi Arabia. *Journal of Nursing Management*, 29(2), 251-260.
- Al-Rabayah, A., Al-Qudah, M. F., & Abu-Lail, B. (2020). The impact of competency-based management on employee performance in Jordanian banks. *Benchmarking: An International Journal*, 27(7), 2179-2197.
- Alshehri, A. M., Alghamdi, R. A., Alharthi, A. M., Almalki, M. A., & Alqahtani, A. A. (2020). The impact of competency-based training on employee performance in Saudi Arabian organizations. *Journal of Management Development*, 39(9), 847-860.
- Altbach, P. G., Reisberg, L., Rumbley, L. E., & Yudkevich, M. (2019). Managing academic talent: Enabling excellence and retaining it. *International Higher Education*, (99), 19-21.
- Al-Zawahreh, A., & Al-Madi, F. (2021). The impact of competency-based management on job satisfaction and organizational commitment: Evidence from Jordanian banks. *Journal of Management Development*, 40(1), 85-98.

Cassidy, S., & Eachus, P. (2021). Developing a culture of learning and teaching through staff development: A case study of a UK university. *Innovations in Education and Teaching International*, 58(3), 246-257.

Cheng, E. W. L., & Tam, V. W. Y. (2020). Enhancing academic excellence and competitiveness through quality management: The case of a research university in Hong Kong. *Total Quality Management & Business Excellence*, 31(5-6), 703-718.

Dessler, G., & Chhinzer, N. (2021). *Human resource management. Pearson.*

El-Farr, M., & Al-Tit, A. (2021). The impact of competency-based management on employee performance in the United Arab Emirates. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 13(2), 386-399.

Jia, H., & Guo, Y. (2022). The impact of strategic flexibility on firm innovation performance: The moderating role of environmental dynamism. *Journal of Business Research*, 141, 327-339.

Kaur, P. (2022). Strategic flexibility and innovation in higher education: A systematic literature review. *Journal of Further and Higher Education*, 46(3), 333-347.

Li, X., Sun, Y., Li, Y., & Zhao, Y. (2022). The effect of strategic flexibility on employees' job satisfaction: The mediating role of psychological empowerment. *Journal of Business Research*, 141, 340-348.

Li, Y., Wang, Y., & Wu, X. (2021). Strategic flexibility, employee creativity, and firm innovation performance: Evidence from China. *Journal of Business Research*, 130, 596-607.

Liao, H., Toya, K., Lepak, D. P., & Hong, Y. (2019). Do they see eye to eye? Management and employee perspectives of high-performance work systems and influence processes on service quality. *Journal of Applied Psychology*, 104(8), 1013-1028.

Mäkelä, K., Kinnunen, U., Mauno, S., & De Cuyper, N. (2020). Job demands and resources as antecedents of strategic flexibility and employee well-being. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(6), 823–836.

Shin, K., & Kim, H. (2022). The effect of learning and development climate on employee strategic flexibility: Mediating role of psychological empowerment. *Journal of Business Research*, 141, 317-326.

# المحور الاقتصادي

**International conference****Business intelligence and modern entrepreneurial trends:  
opportunities and challenges****17 – 18 June 2023****How business incubator ensures the digital entrepreneurship of startup?  
SYLABS DZ as case study****PR Karim Belkaci, University of Alger's 3****PHD Toufik Drafli, lobachevsky state university****Introduction:**

In light of economic changes and the increasing trend towards integration into a unified global economy, emerging institutions have become an important role in the economies of different countries of the world as the locomotive of development, due to their advantages in the areas of organizational skills, the ability to innovate, knowledge of market conditions, their proximity to their customers and their ability to The production of goods and services that serve as inputs for the production of other goods and services and other advantages. Considering that emerging institutions are the main engine of economic activity and growth in most countries, especially economic: developing countries, where these institutions have distinctive features and characteristics such as ease of adaptation and flexibility that make them characterized by a tremendous ability to combine economic development, provide jobs for work and create revolution by encouraging investment and the spirit of risk among the owners of capital, we find that it represents the best available means for economic revival in light of the economic reforms and as a result of the liberation of markets due to globalization. Its ability to work and its contribution to advancing economic growth and causes the fragility of these institutions in the face of fierce competition from large institutions, attention must be paid to the development of services that support the activity of these institutions, and accordingly, there was a need to create new mechanisms that develop and modernize the concept and support and sponsorship of emerging institutions, as it

is considered an incubator mechanism Business is one of the most innovative systems in the last twenty years, and has been successful in accelerating the implementation of economic and technological development programs and creating new job opportunities, which have been used in many industrial and developing countries of the world alike[1].The establishment of business incubators is due Basically, to face the significant increase in the rates of failure and collapse of emerging institutions in the early years of their establishment, and the experiences of many countries in this field have proven, beyond any doubt, the efficiency and success of incubators in raising the success rates of these institutions significantly.

Business incubators have been widely using marketing communication, motivated by the continuous improvement of the competitiveness of emerging enterprises, and it has been proven that the latter has significantly affected the global economy. In view of the tremendous development achieved by marketing communication, this was reflected in the development of awareness among customers and a significant increase in the level of its culture and the diversity of its needs after it became interactive with the emerging enterprise and a participant in the communication process, and this led to an increase in competition between marketers to meet the needs of and the desires and upgrading of the customer's taste. Business incubators imposed the use of promotional activities in terms of quantity and quality to influence customers and young people to persuade them in an artistic and creative way, in order to encourage them to support emerging enterprises. From this logic, business incubators have become a demand to adopt the concept of marketing communication that connects the emerging enterprise and customers. And the use of various marketing methods that improve the image of customers and consolidate the relationship between them [2]. As the pioneering thought in business incubators was built on the basis of developing a mechanism that works to embrace and nurture the owners of ideas and institutions within a specific spatial space, it provides common basic services to support the initiators and entrepreneurs of new ideas, on the basis and advanced standards to achieve competitive advantages that guarantee opportunities for success, growth and continuity in order to protect it from bias and demise.

## Problem statement

Due to the new developments that have occurred in the economic sector, which have led to great importance being given to Start-ups in the development process that aims to achieve decentralisation and regional development. It has been given priority

within the various development programmes and strategies in the most developed countries and has experienced great prosperity. In recent years, there has been a growing recognition in many countries at different levels of development that start-ups play a crucial role in expanding and diversifying economic activity and in achieving basic development goals. It is clear that start-ups represent the vast majority of economic potential in most countries. And in response to the demands of the transition to an open global economy, with more competition, growth and progress, many countries have sought to establish business incubators, the number of which has increased tenfold in the last decade to more than seven thousand incubators worldwide. Incubators are designed to support new projects and help them face the stage of their launch, and the intention of this trend is to contribute to the creation of additional job opportunities, in addition to working to generate income for project owners in achieving growth, with the aim of bringing about targeted development for the development of the economy, as the experience of incubators has proven the efficiency and success of the idea of incubators in significantly increasing the success rates of these start-ups.

Marketing communication is also considered to be an effective feature for achieving the objectives desired by the Start-ups, and this is because it is a group of activities that seek to satisfy the desires of consumers and meet their needs by introducing new and varied ones, or by presenting a product and introducing it to all of this in order to achieve the satisfaction of the target. In this way, it expresses the dynamism that is considered one of its principles, in addition to being a continuous and permanent activity, and also a comprehensive activity in the sense that it includes all areas of communication, and like any other activity, marketing communication carries a message whose content is distinctive, unique, attractive and appealing. It aims to attract the attention of the consumer in order to convince him of the idea or the service of this institution.

In Algeria, start-ups are considered to be one of the pillars of economic and social development, due to the extent of their contribution to national income and the creation of added value, as well as the extent to which they absorb unemployment and contribute to employment and the achievement of social welfare, in addition to the great importance that the Algerian state attaches to the promotion of this type of business companies by various agencies. Supporting, accompanying and directing young people to projects with high returns through the provision of so-called business incubators, which work to accompany these companies throughout their start-up period [3]. And among the main incubators that work to provide support to the owners of emerging businesses, we find the business incubator SYLABS hundreds of owners of projects of emerging businesses, and therefore this study seeks to deals with relying on the role played by this incubator in improving the marketing and communication aspect

of emerging businesses by answering the question Next key: How does the business incubator SYLABS dz contribute to improving digital entrepreneurship marketing communication and promoting startups?

### Aims of the study

- The main objective of this study is to highlight the role of business incubators in the development of marketing communication for emerging business companies, in order to obtain a scientific result by knowing the real role played by business incubators SYLABS dz in following and accompanying young people to establish their companies.
- To obtain some results that will help to improve the effectiveness of the SYLABS dz incubator in providing its services to young companies.
- To know the methods used by the SYLABS dz business incubator to accompany and support the institutions, as well as to highlight and clarify theoretical concepts related to business incubators and marketing communication.

### Methods and instruments

The case study approach allows in-depth, multi-faceted explorations of complex issues in their real-life settings. The value of the case study approach is well recognised in the fields of business, law and policy, but somewhat less so in health services research [4].

In our study, we adopted a case study approach as the most appropriate to study the role of business incubators in the development of marketing communication for Start-ups in Algeria, and due to the multiplicity of incubating companies and the inability to study them completely, an incubating company was chosen as a case study, and it is related to SYLABS DZ as a single entity to be studied in depth and comprehensively, and from here we collected data according to the appropriate tools, which were: graphic documents, interview, and observation.

### Discussion

International experiences in the field of business incubators indicate their efficiency and their significant role in raising the success rates of institutions, and in this field, the business incubator mechanism is considered one of the most effective systems that were invented in the last twenty years and its success in accelerating the implementation of economic and social development programs and creating opportunities Business incubators are considered an important and necessary means to support the growth of enterprises, as they help them to overcome the problems of establishing and launching, developing and marketing their products. Obtaining better results, as the marketing communication takes place using many means that allow

customers to obtain information and ideas about the various products and services provided by the institutions, and thus the customer can make a decision.

A business incubator is a program that gives very early-stage companies access to mentorship, investors and other support to help them get established.

Business incubators are designed to help early innovators achieve a minimum viable product (MVP) and create an achievable plan to take that product to market. In addition to mentorship and investment opportunities, a business incubator gives young companies access to logistical and technical resources as well as shared office space [5].

Incubators are institutions that rent space for new businesses or individuals who wish to start a new business, with the aim of helping to start new businesses and thus staying in the incubator for a period of time and then leaving the community in order to exercise its effective role in it.

The main purpose of the business incubation program is to graduate many successful businessmen or establishments that can remain in the market, grow and prosper, in addition to a set of investment goals and goals at the level of supporting the national economy, and therefore the business incubator can be considered as any project in which anyone can invest. The person provides services in return for a commission, which for him is the revenue of the project. Hence, the most important goals of incubators can be reviewed as follows [6]:

- Helping to establish production or service projects that provide services to the community, work to create a suitable environment, and providing all capabilities that facilitate the establishment of projects.
- Work to link the new projects with the market by forming a common link between these projects and the already existing projects, and it can work to link the incubated projects within the incubator with each other to benefit from their experiences and weaknesses, and how to overcome them.
- The incubator aims to achieve a set of social goals in order to develop human resources and solve the problem of unemployment.
- Encouraging the establishment of economically feasible investments that help the country's economic situation to grow and develop.
- Work to help small projects overcome administrative, financial and technical problems and obstacles. that may be exposed to, especially during the establishment stage.

- Work to localize innovations and technology in order to support the ideas of entrepreneurs and turn them into commodities.
- Work on optimal utilization of human resources with high scientific and technical competencies.
- Constantly evaluating the work of the incubated projects in order to know their weaknesses and try to avoid them in other projects. In addition, business incubators must work on the continuous evaluation of the incubator to ensure the validity of its work and the achievement of its most important goals, which are working to find suitable working conditions in order to develop small and medium enterprises and provide created for it
- Helping them to achieve growth rates, high quality and the ability to compete with their counterparts in the market.
- Contribute to increasing the income rates of individuals and increasing the number of projects in the community, which helps them to develop the local economy.

Start-ups have become an urgent necessity in light of the changes that the world is witnessing, and the recent years, especially with the beginning of the current century, have been characterized by a great tendency of economies towards Start-ups companies because of their positive effects in terms of growth and the protection of the Algerian economy from the shocks of large companies. This change made countries and institutions focus more and more on this type of institution. The emerging enterprise sector has become a concern for many government policies, especially in light of the position it occupies in the economies of countries, and today Algeria is focusing on the skills of individuals and their creative ability in institutional work, instead of relying only on natural and spring resources. For this, programs and procedures have been developed in order to improve business climate, creative initiatives, elimination of unemployment, and urging young people to establish their own innovative enterprises [5].

Founded in 2015, Sylabs is a business incubator and project accelerator based in Algiers. This institution works to bring together and integrate startups into the Algerian entrepreneurial ecosystem. This is done by supporting entrepreneurs with consultations and providing the necessary entrepreneurial tools to succeed in the Algerian market, as well as helping them expand their network of relationships. It also aims to develop the ecosystem for entrepreneurship by communicating and approaching decision-makers in the public and private sectors locally and globally and couraging entrepreneurship in Algeria. Sylabs is a small enterprise created by young people who are passionate about entrepreneurship and new technologies. Sylabs collected data for start-ups and entrepreneurs in Algeria and published the first map of the entrepreneurial ecosystem in Algeria, as it had a great impact inside and outside the country. Maps specialized in

creativity and technology in Africa, which was witnessing a complete absence of Algeria before. The most important functions of the Sylabs DZ Foundation are [6]:

- Supporting entrepreneurship in all its forms by offering a wide range of tools, tips, personal support and business networks to all those who wish to launch or develop their activities.
- Helping young people achieve entrepreneurial projects and allowing them to communicate with the creative community.
- Contribute to developing the skills of Algerian youth and spreading the spirit of entrepreneurship.
- Sylabs Incubator For startups and small businesses, it offers dedicated incubation and support to start or develop an idea or business, reach new clients and meet interesting partners.
- By knowing the needs of the local ecosystem, Sylabs DZ Foundation provides advice and software development services along with operations to help guide the actions of startups.
- Developing the ecosystem by working directly with decision-makers in the public and private sectors to make the voice of entrepreneurs heard and contribute to creating an environment conducive to business.
- Creating bridges between companies and local development issues in order to improve civic participation of companies that wish to develop the local ecosystem by Giving them direct access to our community and its needs...
- Developing the ecosystem by working directly with decision-makers in the public and private sectors in order to make the voice of entrepreneurs heard and contribute to creating an environment conducive to business.

### **The nature of the training provided by the Sylabs business incubator for startups:**

When thinking about establishing a start-up company in any of the fields, the owner of the idea has the perception that makes him believe that his company began to be a project that can be developed into a large company, and through which it provides a product or service that affects the market and the industry in general and changes in consumer behaviour as well. The requirement for the startup to obtain support and financing is minimal, which requires embracing and accompanying it by business incubators. This means that the owner of the startup project must present his project idea to the incubator for study and evaluation before expressing approval, and among the business incubators that receive accompanying requests from various startups, we find the business incubator Sylabs, since in the accompanying process you deal with each case separately, but most of the time, entrepreneurs apply online for programs

d'accélération. The selection process follows through interviews (presentation, jury selection). The stages of incubating startups are mainly carried out in an organizational way, as they contribute to overcoming the burdens of the launch and establishment stages, as well as trying to help them with consultation, which may relate to their method of communication, strategy, or employment processes that they carry out. All kinds of services are required for the establishment and development of emerging enterprises, and from here, applications for affiliation by young entrepreneurs who carry new ideas for their implementation begin to arrive at the incubator, and a specialized committee studies all applications submitted to it and then issues its decision regarding accepting any type of them, and from Then it works to provide a package of services and facilities from a place of work for the institutions, financial and legal advisory administrative services and other services, which are provided in exchange for rent or an incubation fee. A contract is signed between the institutions and the incubator that includes a pledge from the institutions to pay the incubation fees and vacate the incubator after a specific period of time, and this is in order to make it available The incubator can absorb other institutions so that the incubator undertakes to provide all the necessary means to support small projects and if any incubator wants to introduce innovation, then marketing is considered among the areas that lead the process of change, which ensures that the incubator excels in achieving its goals and the ability to adapt to contemporary developments. Thus, training in the marketing field has become an urgent need that many incubators and institutions seek to achieve. The concept of digital marketing comes from the fact that consumers have become masters in the market because they are the ones who determine marketing strategies and activities. In the light of their desires and needs, marketing objectives are multiplied and drawn. Training has become an essential factor in order to ensure the continuity and continuity of the competitive advantage. Thus, training in the field of marketing has become an entry point. Through it, it intends to find and preserve customers by creating a better value for them than competitors. The incubator also includes training courses in the field of marketing if they need it, as it provides training and guidance in the field of marketing.

### **The second requirement: the objectives and pillars of marketing communication according to the Sylabs business incubator**

Business incubators are considered one of the contemporary trends necessary in the framework of promoting emerging enterprises, as they include the formation of links between technology on the one hand and achieving economic growth on the other hand. A role in sponsoring and developing projects through the provision of basic services, and here the incubator begins to accept projects to provide services and facilities to them, all to have a presence in society and the ability to attract customers

and ensure the flow of funding resources, and this does not mean the continuation of its evaluation of its work to develop itself and evaluate its performance and the extent of its impact on its environment, all to reach maturity.

The main objective is to provide advisory services in establishing and planning business and advisory services in business development, represented in developing new products and services that meet the market and the local product, in addition to providing appropriate support mechanisms through a network of specialists in all administrative, technical and information fields, which leads to the establishment of the relationship between the product and consumer.

Incubators seek, through marketing communication, to achieve the goals of emerging enterprises, whether the objective of establishing is to make a profit or the goal is to serve the community in terms of assisting in the development and growth of new projects to help provide job opportunities for the unemployed and contribute to reducing the unemployment rate. One of the objectives of corporate marketing communication is to build the image of the brand in addition to increasing the percentage of sales and creating a brand [7]. We also generate traffic to websites with increased visibility.

Marketing communication is the orientation on the part of the institution to achieve market dealers (customers, distributors, opinion leaders...) to facilitate the achievement of its marketing goals [8]. Marketing lies in helping them with consultation, which can relate to their method of communication or their strategy varies according to institutions and their objectives. Business incubators are supportive institutions that are concerned with supporting, supporting and sponsoring the initiators and innovators of small projects that can absorb increasing numbers of workers and create job opportunities, and thus they address the social problems resulting from unemployment. Therefore, the financing method for incubators differs according to the type and objectives of the incubator, as well as its beginning and end stages, and incubators usually need large investments because the payments of practical establishments often only cover the costs of real estate, so they depend on external financial support from international donations or internal aid, in addition to fees Members' subscriptions, and let's not forget the government's support for them due to their importance in supporting the national economy. As for the nature of ownership, we note that there are incubators owned by the government and some by individuals or companies, and whatever the type of ownership, they are all considered investment projects aimed at providing project support.

### **The third requirement: mechanisms and stages of marketing communication campaigns for emerging enterprises**

Marketing communication has established goals that it seeks: most notably communicative and commercial, in addition to its reliance on many and varied means to achieve a clear marketing strategy, which it adopts in understanding and influencing consumer behaviour, and this while facing challenges and difficulties. We may often need to carry out media campaigns, whatever their nature, and it is considered one of the important economic activities[9]. It is an integrated process based on the interaction between a sender, a message, and a recipient in certain social content based on the sharing of information, mental images, and opinions. This campaign requires management in terms of developing its perceptions regarding objectives, messages and the target audience, as it is organised by large institutions, including Sylabs Corporation, as the communication campaigns that it provides to cost institutions have a period in which they start and stop when their objectives are achieved, and they may be short or long term, depending on the requirements. The emerging institution and the campaign are carried out in a way that stimulates the recipient, attracting his attention and prompting him to interact and respond. It also showed that the success of the media campaign depends on the success of its successive steps represented in defining the problem, collecting information, defining and dyeing the objectives of the campaign, in addition to defining the target audience, determining the means and communication channels, determining the available resources, and setting a schedule for the campaign. It ends with implementation, follow-up and evaluation...

The marketing communication campaigns offered by the Sylabs Foundation are training startups in the field of digital marketing in addition to organizing press conferences and planning an event. Despite the short life of incubators in the world, many of them have arisen and were of different formulas, whether in terms of their ownership or the nature of the services they provide. Or according to economic activity, each incubator has characteristics that distinguish it from others. And the institutions incubated by the institution are emerging companies (technology, e-commerce, nutrition, and small and medium-sized companies). The experience of different countries of the world and the large percentage of incubators indicates that the incubator project is the most successful It is funded, supervised and supported by various bodies and institutions in the region from the public and private sectors: Central governments or their local representatives Municipalities Merchants and industrialists associations Governmental bodies Universities and private bodies Ensuring the success of business incubators in Algeria requires a comprehensive mobilization of efforts and resources to establish model incubators in several Regions of the homeland, and one of the factors used to ensure the success of incubators in Algeria is the presence of a specialized team in various fields that can finance the proposed projects.

## Findings

The study reached a number of findings, the most important of which are as follows

- ✓ Technology business incubators are defined as every institution that works to incubate and develop ideas and projects by providing them with rich technical, administrative and financial support throughout the incubation period.
- ✓ The business incubator on Sylabs provides public and personal financial management services and also holds programs, lectures and training seminars.
- ✓ Emerging enterprises in Algeria face a set of difficulties that hinder their development path, threaten their existence, and reduce their success rate. Thus, they need support from business incubators.
- ✓ Business incubators have resorted to taking several actions and measures in the field of supporting the competitiveness of emerging enterprises, and have resorted to promotion as an effective means to enhance the competitiveness of emerging enterprises and improve their performance, by being able to monitor and control technological development.
- ✓ The sylabs dz business incubator is considered the most appropriate and innovative way in the last two decades to develop marketing communication for emerging enterprises to help translate ideas into an economic entity on the ground, all of this involves providing more support and attention.
- ✓ The syibas business incubator provides training and training in the field of digital marketing for executives and managers of emerging institutions, due to the success of both the incubator and the incubating institution.
- ✓ Marketing communication works in emerging institutions to create a good image of them among their audiences, and this is the goal of incubators, in general, is to transform the ideas of innovators in the field of information technology and develop the talents of these groups and help them succeed and advance.
- ✓ Sylabs attaches great importance to digital marketing, because it achieves great effectiveness in marketing its products, and therefore the degree of dependence on it is great, because it achieves the effectiveness of emerging institutions through the means that are most followed by consumers, and we have found that advertising and the Internet are the two means that have the most impact on consumers. Incubators are keen to support and develop small projects because of their role in reducing unemployment.

## References

1. Dardira, Saleh, incubators and their importance for the development of small projects, (Original version in Arabic).Economic Forum Saturday, January 1, 2000
2. Houria Bar, Organizational Communication and the Dimensions of Change in the Algerian Economic Public Corporation, (Original version in Arabic). A memorandum for obtaining a doctorate degree in media and communication

- sciences, majoring in communication, University of Algiers, 3 2014-2015, pp. 22
3. Mohamed Abdel-Azim Abu Al-Naga: Marketing Communications (Contemporary Advertising and Promotional Mechanisms), (Original version in Arabic). University House 1, 2011 edition,
  4. Keen J, Packwood T. Qualitative research; case study evaluation. BMJ. 1995;311:444–446. [PMC free article] [PubMed] [Google Scholar]
  5. Aerts, Kris; Matthyssens, Paul; Vandenbempt, Koen (2007-05-01). "Critical role and screening practices of European business incubators". Technovation. 27 (5): 254–267. doi:10.1016/j.technovation.2006.12.002. ISSN 0166-4972.
  6. Longenecker ,JustinG , Moore , Carlos w , small bus. Managements ,ohio -south – -3western3Publishing Co, 64 eighthedition
  7. Senussi, Ramadan; Al-Duwaibi, Abdel-Salam Bashir, Business incubators and projects Small, (Original version in Arabic). National Book House, Benghazi - Libya, first edition.
  8. 5- Krizan, A., Merrier, P., Logan, J., Williams, K. (2008). Business communication (7th ed). Canada. p. 15.
  9. Jawdar, Ahmed Abdel-Rahman Ali, Planning principles for selecting incubator sites Business, the role of the business industry, (Original version in Arabic). the sixth annual conference in management, creativity and innovation for the sake of Human development, the role of the Arab administration in establishing a knowledge society and a workshop for business incubators, Salalah. September 14, 2005

ورقة علمية مقدم لمؤتمر الدولي الافتراضي الثاني بعنوان  
ذكاء الاعمال والتوجهات الريادية الحديثة " الفرص والتحديات "  
المحور الاقتصادي

ورقة بحثية بعنوان:

دور الذكاء الاقتصادي في تطوير القدرة التنافسية للدول العربية

إعداد الدكتور: بلال المصري

[Belal.masri@fsegt.utm.tn](mailto:Belal.masri@fsegt.utm.tn)

2023-2022

ملخص الدراسة

شكلت القدرة التنافسية في المجال الاقتصادي أهمية كبيرة لصناع القرار الاقتصادي، حيث وضعت الحكومات العربية استراتيجيات، وإصلاحات عديدة لتطوير البنية الاقتصادية القائمة على الانتاج، وذلك لتعزيز قدرتها على المنافسة في الأسواق العالمية، من أجل مواكبة تحديات العولمة والتي فرضتها الحركة الاقتصادية الواسعة، للسلع والخدمات، ورأس المال المتحرك،<sup>1</sup> والتكنولوجيا الحديثة.

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على دور الذكاء الاقتصادي في تطوير القدرة التنافسية لاقتصاديات الدول العربية، ذلك من خلال مقارنة الأداء الفعلي لعينة من الدول المتنافسة فيما بينها، وبالتالي تشخيص الصعوبات والتحديات المطروحة، نتيجة التحولات السريعة للاقتصاد الرقمي<sup>2</sup> المبني على التكنولوجيا والابتكار.

و لتحقيق ذلك الهدف تم الاعتماد على مجموعة من المؤشرات الاقتصادية الكمية والوصفية، والتي تم تبويبها ضمن ثلاث محاور، حيث يهتم المحور الأول: حول مفاهيم الذكاء الاقتصادي وأهم النظريات التتمية الاقتصادية، كعامل أساسي للنهوض بالاقتصاد والنمو المستدام، أما المحور الثاني فتتمثلت في واقع الاقتصاد الكلي للدول العربية والمؤشرات التنافسية الاقتصادية والتي شملت على مجموعة من المجالات وهي ديناميكية النمو، واستقرار الاقتصاد الكلي، والتنافسية الخارجية ونجاعة الأسواق الداخلية المتمثلة بالصادرات السلعية والبنية التكنولوجية والاستثمارات البيئية.<sup>3</sup>

أما المحور الثالث. فهو عبارة عن تمرين قياسي (الذكاء الاقتصادي وسلوكيات الاقتصاد الكلي في البلدان العربية) ذلك من خلال قياس القدرات التنافسية والتنبؤ بالنتائج وتفسيرها، من خلال استخدام نماذج قياسية لتسع دول عربية.

كما اعتمدت الدراسة على تصنيف الدول العربية إلى مجموعتين. الأولى: الدول النفطية القائمة على الاقتصاد الريعي، المعتمد على النفط والغاز، والثانية: الدول الغير نفطية القائمة على استيراد النفط والغاز الطبيعي،

<sup>1</sup> رأس المال المتحرك: هي كافة العناصر التي يتم ادخالها في العملية الإنتاجية من مواد خام، والأيدي العاملة والتي تدفع على شكل أجور ومرتببات، فوركس، <https://fx1fx.com> تاريخ الزيارة 2022/6/15

<sup>2</sup> الاقتصاد الرقمي: هو ذلك النشاط الاقتصادي القائم على الاتصالات اليومية من خلال ربط المعلومات والبيانات والعمليات الاقتصادية عبر شبكة الأنترنت، <https://hbrarabic.com> / تاريخ الزيارة 2022/6/15

<sup>3</sup> الاستثمارات البيئية: هي تلك التدفقات المالية التي يكون مصدرها مواطنون، أو مؤسسات معنوية يعملون خارج حدود وطنهم. أحمد الشاذلي وآخرون، 2022، التجارة العربية البيئية الواقع والتحديات والافاق المستقبلية، دراسات اقتصادية، صندوق النقد العربي.

ومقارنة أدائها التنافسي لدول تنتمي إلى أقاليم مختلفة مثل ماليزيا، كوريا الجنوبية، واليابان، حيث تم اختيار هذه الدول كنموذج مقارنة ومقاربة باعتبار مستوى التنافسية والتطور الاقتصادي الكلي، التي من الممكن الاستفادة منها.

حيث يشير تقييم التنافسية الدولية الصادر عن صندوق النقد العربي لعام 2020م<sup>1</sup> أن الدول النفطية وخصوصاً الإمارات العربية المتحدة، وقطر، والمملكة العربية السعودية، حققت نجاحات هامة مقارنة بباقي دول المنطقة، حيث أحرزت على مراتب متقدمة على مستوى استقرار الاقتصاد الكلي، وتنافسية السوق الداخلية، واستعمال التكنولوجيا المعلومات والاتصالات، هذا وقد بينت النتائج أن تحليل القدرة التنافسية تبرز عدة نقاط هامة.

منها عدم فاعلية السوق العربية المشتركة، وضعف التنوع الاقتصادي، خاصة في الدول النفطية، ناهيك عن وجود فجوة كبيرة بالاقتصاد الرقمي، خاصة بالنسبة للبلدان الغير نفطية، مقارنة بما أنجزته الدول المنافسة، بتركيز امكانياتها للانتقال من الاقتصاد التقليدي للاقتصاد الرقمي، كما ويعتبر تدخل الدولة في السياسة الاقتصادية والتنمية سيساعد في تعزيز القدرة التنافسية المستدامة، والتي تعتبر من أهم العوامل القادرة على تحسين القدرة الانتاجية ودعم الاندماج والتشابك بالاقتصاد العالمي.

كما ويتطلب من الدول العربية الاهتمام بدور التنافسية الاقتصادية من خلال تكتيف الجهود والإصلاحات واعتماد سياسات اقتصادية، من شأنها تحسين الأداء التنموي، وتوفير مناخ أعمال يحفز على الاستثمار، والمساهمة في تقليص الفوارق مع الدول النامية. وقد فرضت جائحة كورونا تحديات إضافية فيما يخص تنافسية الدول العربية، ذلك بالنظر إلى تأثير الأنشطة الاقتصادية وتضرر عدد كبير من مشاريع الإنتاج والخدمات.

## إشكالية الدراسة:

صندوق النقد العربي: هي مؤسسة مالية عربية تأسست عام 1976، وبدأت في ممارسة نشاطها عام 1977، ويبلغ عدد الدول الأعضاء فيها 22 دولة عربية، وهي الأردن، البحرين، الإمارات، تونس، الجزائر، جيبوتي، فلسطين، السعودية، قطر، السودان، سوريا، الصومال، العراق، سلطنة عمان، الكويت، لبنان، ليبيا، مصر، المغرب، موريتانيا، اليمن، جز القمر، من أهدافها تصحيح الاختلالات في موازين الدول الأعضاء إضافة إلى وضع تصورات واستراتيجيات وأساليب التعاون النقدي العربي، كما تقديم التسهيلات القصيرة والمتوسطة الأجل للدول الأعضاء للمساعدة في تمويل العجز الكلي في موازين مدفعتها.

حيث تثير مشكلة الدراسة اشكالية جدية في دور الذكاء الاقتصادي القائم على الابتكار والأفكار الخلاقة فمن المعروف أن قرارات الجامعة العربية، المتعلقة بإقامة منطقة تجارية كبرى ليست بالمسألة الجديدة، بل أنها سابقة في سباقها الزماني على التعاون الأوروبي الأوروبي، يعود ذلك لتبعية غالبية هذه الدول لرأس المال المالي العالمي، ونفاذ مفعول الاقتصاد الريعي، في العديد منها ومشاركتها الغير الندية في التجارة الدولية. يضاف إلى ذلك سريان مفعول وآليات العولمة الراهنة، والتي تتضمن سمات ليبرالية، ينتج عنها هيمنة شركات العابرة للقارات على اقتصاديات العالم<sup>1</sup>، تعاني بعض الدول العربية وخاصة الدول الغير نفطية من مشكلة أساسية وهي ضعف عمليات التمويل لسد احتياجاتها الأساسية والتشغيلية، حيث تفنق معظمها للموارد الذاتية التي تمكنها من ممارسة نشاطها على النحو المقرر لها، من جهة أخرى ضمان استمرارية وانتظام خطوات التعاون الاقتصادي، حيث هناك عدة تحديات اقتصادية نذكر منها<sup>2</sup>.

- عدم قدرة الدول العربية من مواكبة التطورات المتعلقة بالاقتصاد الرقمي والتكنولوجي بسبب ضعف في المعرفة والابتكار إضافة إلى عدم تبني هذه الحكومات للكفاءات العلمية المبنية على الابداع والمعرفة مما يجعلها حبيسة للدول الصناعية.
- تعتمد اقتصاديات الدول الخليجية على الاقتصاد الريعي الغير منتج، المتمثل في النفط والغاز، وهذا ما يجعلها غير قادرة على تلبية احتياجات السوق الداخلية وتعتمد بشكل كبير على الاستيراد من السوق الخارجية، والتي بدورها تحتكر طرق المعرفة والابداع والابتكار<sup>3</sup>.
- تعاني الدول العربية من مشكلة المديونية الخارجية، مما يتسبب في عدم الوفاء بالتزاماتها اتجاه الغير، وهذا ما يجعلها غير قادرة على التطور والنمو الاقتصادي وتصبح رهينة لتعاليم وقرارات البنك الدولي وصندوق النقد الدولي.

وفى ضوء الأهمية النسبية المتزايدة لتعزيز الذكاء الاقتصادي المتمثل بتطوير الكوادر البشرية المدربة، والقدرة على احداث التغيير والابداع والتي تهدف الى تعزيز امكانيات الاقتصاد والارتقاء بالتنمية الاقتصادية، وكذلك كبح جماح المشكلة الاقتصادية، التي تعاني منها الدول العربية، نتيجة ندرة الموارد وتراجع القدرة التنافسية للمنتجات، فقد تم استعراض مشكلة الدراسة من خلال المحاولة الجادة للبحث في مدى دور الذكاء الاقتصادي، لتعزيز القدرة

<sup>1</sup> حسين أحمد قاسم، 2021م، الاتحاد الأوربي والمنطقة العربية، القضايا الإشكالية من منظور واقعي، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، بيروت، ص2

<sup>2</sup> صندوق النقد العربي، 2022م سلسلة بحثية "موجز سياسات"، الدائرة الاقتصادية، أبو ظبي، ص39

<sup>3</sup> منظمة العمل الدولية، 2022م، نمو الإنتاجية والتغير الهيكلي في الدول العربية الطبعة الأولى، ص41



التنافسية للاقتصاديات الدول العربية والبحث في ابراز التحديات التي تواجه الاقتصاد العربي في ضوء العولمة والانفتاح الدولي والذي له تأثيرات متباينة على واقع الاقتصاد العربي.

المشكلة الأساسية تكمن في أن الدول العربية تعاني من هشاشة وضعف في تحقيق قدرة معرفية قائمة على الابتكار واستخدام التكنولوجيا الحديثة، إضافة إلى عدم قدرتها على تحقيق قدرة تنافسية، بسبب عدم توفر رأس مال بشري قادر على إحداث التطوير الاقتصادي و أحداث تنمية اقتصادية، لذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة: في السؤال الرئيس التالي: ما هو دور الذكاء الاقتصادي في تطوير القدرة التنافسية لاقتصاديات الدول العربية. ويتفرع من هذا السؤال عدة أسئلة فرعية: وحتى نتمكن من الإحاطة بكل جوانب الدراسة، قسمنا الإشكالية الأساسية إلى أسئلة فرعية يمكن إجمالها فيما يلي:

- 1.1 ما هو شكل الذكاء الاقتصادي في تحقيق القدرة التنافسية للدول العربية؟
- 1.2 ما هي أبرز التجارب الدولية التي يمكن الاستفادة منها في تحقيق التعاون الاقتصادي؟
- 1.3 هل يمكن تحقيق قدرة تنافسية في ظل التطورات المتلاحقة للاقتصاد الرقمي المبني على المعرفة والابتكار؟
- 1.4 كيف يمكن تحقيق القدرة التنافسية استناداً إلى الموارد المتاحة لاقتصاديات الدول العربية؟
- ما هي أبرز المكاسب الاقتصادية التي توفرها الذكاء الاقتصادي لتطوير اقتصاديات الدول العربية؟

## مقدمة عامة:

يتصف عصرنا الراهن بالتغيرات الاقتصادية والبيئية المتسارعة والتحديات الجسيمة التي أُلقت بضلالها على أداء القطاعات الاقتصادية وعلى أداء الحكومات على حد سواء وعلى قدرتها التنافسية في ضل بيئة متغيرة بشكل مستمر، هذا مما يستدعي تبني استراتيجيات خلاقة ومتميزة من خلال اتباع طرق اقتصادية فاعلة تمكنها من تعزيز القدرة التنافسية في ظل ظروف بيئية ودولية غاية في التعقيد.

هذا وقد شكل موضوع الذكاء الاقتصادي (بمعنى الافكار الخلاقة لطرق الإنتاج والتصنيع) مبحثاً هاماً في الفكر الاقتصادي منذ ظهوره بداية القرن 16، حيث يمكن ارجاع هذا الاهتمام إلى أدراك الاقتصاديين، أنه لا يمكن لأي دولة (مهما بلغت قوتها) أن تلبّي حاجاتها بشكل منفرد أو تعيش بمعزل عن بقية العالم، فكان لابد وسائل جديدة مبتكرة للمنتج، لتستطيع من خلالها إيجاد موطن قدم لها في الأسواق العالمية من خلال تعزيز القاعدة المعرفية باستخدام طرق تكنولوجية.

كما أن النظام العالمي الجديد، قد شكل تحدياً حقيقياً بالنسبة للدول العربية، كون هذا النظام قد ارتبط بسقوط الاتحاد السوفيتي، الذي كان الحليف الاستراتيجي لبعض الدول العربية، حيث يمكن إرجاع ذلك إلى سقوط و إنهاء الاتحاد السوفيتي، الذي ترك فراغاً استراتيجياً لبعض الدول العربية، من خلال الدعم السياسي الذي كان يقدمه لهذه الدول في كثير من المواقف والأزمات، وعلى رأسها الصراع العربي الإسرائيلي، و الدعم العسكري لمصر، إضافة للدعم الاقتصادي والمساعدات التي كان يقدمها لبعض الدول العربية. بعد ذلك ظهرت الولايات المتحدة الأمريكية، الدولة العظمى الوحيدة التي استطاعت أن تلعب دوراً أساسياً في مجريات السياسة العالمية، نتيجة هيمنتها على التجارة الدولية، بما يخدم أهدافها السياسية والاقتصادية، وما زالت مستمرة في تداعياتها على الصعيد العالمي، خاصة في وقت الذي يشهد فيه العالم ثورة هائلة بالاقتصاد الرقمي. وقد رافق هذا التطور الاقتصادي المتسارع والمتلاحق، إلى السعي نحو تكوين تعاون دولي وتفعيل التكتلات اقتصادية بين بعض الدول من خلال مراجعة الكثير من الضوابط، التي تحكم أساليب عمل تلك التكتلات، بهدف تحقيق المنافع المشتركة.

ومع توسع نطاق العولمة وما يرافقها من عمليات تحرير التجارة الدولية، وتحرير حركة رؤوس الأموال عالمياً، سواء كانت عبر تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر، أو عبر تدفقات رؤوس الأموال قصيرة الأجل، حتى أصبحت التكتلات الاقتصادية هي السمة الأساسية في النظام الاقتصادي العالمي، وهذا يأتي تجسيدا لتحويلات في هيكله البناء الاقتصادي للدول، وفيما يتعلق بالدول العربية فقد عانت الاسواق العربية من ركود كبير، بسبب

عدم وجود تحالفات عربية حقيقية، ينتج عنها تبادل المصالح والمنافع. وفيما يتعلق بالنمو الاقتصادي للدول العربية، فقد انخفض معدل النمو إلى 2.5%، للعام 2019م مقابل، 2.9% للعام 2018م، بينما التجارة البينية قد شملت تراجعاً في حصتها من الصادرات الاجمالية، وكذلك الواردات البينية بنسبة 10.2%، لعام 2019م، حيث أدى هذا التراجع إلى انكماش في الناتج المحلي الاجمالي للدول العربية بنسبة 4.0%، مقابل تعافى تدريجي حسب توقعات الاقتصاديين بنسبة 2.6%، هذا الانخفاض والانكماش كان نتيجة حدوث أزمة الوباء العالمي كوفيد 19. قد نتج عن هذا التراجع توقف عجلة التنمية الاقتصادية، ناهيك عن انخفاض في معدلات الإنتاج والتصدير، وبروز أصوات جديدة تنادي بضرورة تحقيق ذكاء اقتصادي خلاق،<sup>1</sup> ومع توسع نطاق العولمة وعدم وجود الوعي الكافي لدى أغلب الدول النامية بهذه الظاهرة، فمن المتوقع أن يستمر اتساع الفجوة بينها وبين الدول المتقدمة، بحيث كانت أكثر عرضة للتهميش في ظل نظام اقتصادي متحيز، كون الدول العربية والنامية مجرد سوق استهلاكية لمنتجات دول المركز الرأسمالي.

وبذلك ظهرت إشكالية الدراسة لاقتصاديات الدول العربية، كونها عانت من ضعف في تحقيق ذكاء اقتصادي حقيقي، من خلال تقديم أفكار ومعلومات تفيد اصحاب القرار الاقتصادي الهادف الى تعزيز القدرة التنافسية، المتمثلة بطرق الإنتاج والتصدير حيث النقص الكبير في طرق المعرفة والابتكار التكنولوجي، وبالتالي فإن عدم توفر المورد البشري المختص، للنهوض بعمليات الإنتاج والتصنيع وتحقيق التنافسية الاقتصادية يعيق مجالات النهضة التنموية والنمو الاقتصادي وعدم قدرتها على التطوير والاستدامة.

ومن خلال هذه الدراسة سوف يتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لجهة تناسب موضوعه، والرجوع للمصادر الرسمية، والغير رسمية، من كتب، ودوريات، ونشرات، ومراجع ذات العلاقة بموضوع البحث، كما وسيتم استخدام النموذج القياسي الكمي، لقياس الفروقات بين الدول، والاستفادة الجادة من تجارب دولية كالتجربة اليابانية، والكورية الجنوبية، وماليزيا، القائمة على تحقيق التطور الاقتصادي المبني على الذكاء الاقتصادي.

## المحور الأول: مفاهيم الذكاء الاقتصادي والنظريات التنموية الاقتصادية

### 1. مفهوم الذكاء الاقتصادي

صندوق النقد العربي / 2022م، سلسلة بحثية "موجز السياسات، أبو ظبي، الدائرة الاقتصادية، ص15-139

يعتبر موضوع الذكاء الاقتصادي من المواضيع المهمة والحديثة في مجال الأعمال والاقتصاد وتكنولوجيا المعلومات، وما زالت الكتابات التي تتطرق فيها تتراوح بين الندرة والمحدودية، ويعد مصطلح الذكاء الاقتصادي مصدر نقاش وجدال منذ زمن بعيد، ومن خلال الاطلاع على المراجع والمصادر التي تطرقت لموضوعه نجد جملة من التعريفات التي تحمل نوعاً من الاختلاف في تحديد مفهومه ونورد أبرزها: -

لقدر عرف *baumard,1991,29* الذكاء الاقتصادي هي تلك الممارسات الهجومية والدفاعية للمعلومات والهادفة الى خدمة الأهداف الاستراتيجية والتكتيكية للمؤسسة وذلك عبر الربط بين سلوك المؤسسة ومعارفها. كما عرف *Kuhlmann et al 1999,14* هو عبارة عن ابتكار لمختلف الطرق التي توجه متخذي القرار في المؤسسة نحو اتخاذ قرارات صائبة وذلك عبر توفير المعلومات في الوقت المناسب بالجودة والدقة والكمية المطلوبة .

وبناء على التعريفات السابقة الذكر يرى الباحث ان مفهوم الذكاء الاقتصادي يعبر عن مدى اكتشاف الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف ومحاولة إيجاد البدائل بطرق خلاقية ومبتكرة لتستطيع من تقديم خدماتها بطرق جديدة ومنافسة .

## 2. خصائص الذكاء الاقتصادي :

بناء على جملة التعريفات السابقة استنتج الباحث مجموعة من الخصائص التي تميز نظام الذكاء الاقتصادي نوردتها بالتالي:

- يدور مفهوم الذكاء الاقتصادي حول فكرة المعلومة المفيدة التي تكون مناسبة لجميع مستويات القرار في المؤسسة وتساعد في اعداد وتنفيذ استراتيجيات تخدم المنظمة وفي مقدمتها تحسين قدرتها التنافسية.
- السرية في نشر المعلومات والحصول عليها بطريقة شرعية
- دمج المعارف العلمية والتقنية والاقتصادية والقانونية والسياسية لتسخيرها من اجل الخروج بفكرة خلاقية قابلة للتنافس والتطوير .
- يتصف الذكاء الاقتصادي بخاصيتين الأولى خاصة هجومية ذلك من خلال حسن استغلال المعلومات المفيدة في اقتناص الفرص وتعظيم الحصص السوقية للمؤسسة.

الثانية خاصة دفاعية وهي تتعلق باتخاذ الإجراءات الضرورية لحماية الإرث المعلوماتي للمؤسسة وكذلك درجة التأثير على مخرجات وإنتاج المنافسين في الأسواق

3. دور الذكاء الاقتصادي في تعزيز التنافسية بين الدول:

يأتي دور الذكاء الاقتصادي في تعزيز التنافسية من خلال العمل المشترك بين الدول والعلاقات الدولية من خلال سياسة الاستفادة من التجارب الدولية في المجالات التقنية والتكنولوجية كتجربة ماليزيا في التنمية الاقتصادية والتي حققت إنجازات كبيرة في المجال الاقتصادي والتموي وحققت معدلات مرتفعة في الناتج المحلي الإجمالي.

### تجربة الاقتصادية الماليزية:

اعتمدت ماليزيا وبشكل كبير على التعدين والزراعة (الاقتصاد الريعي) وقد أخذت بالتحول التدريجي الى الصناعات الكهربائية والإلكترونية، عندها تبني مهاتير محمد خطط تنموية تم تسميتها الخطة الخمسية للنهوض بالاقتصاد الماليزي حيث جعلت اقتصادها معتمداً بالدرجة الأولى على الصناعة، بحيث كانت النهضة اليابانية الاقتصادية هي الملهم الرئيسي في العمليات التصنيعية على حد قول رئيس وزرائها السابق "مهاتير محمد على مقولته "الاتجاه شرقاً"، حيث لم تكتفي ماليزيا فيها بالصناعات الخفيفة والمتوسطة بل طورت قدراتها لتصبح بعد سنوات قليلة من الدول الصناعية المنافسة في السوق العالمي في مجال الإلكترونيات والاجهزة الكهربائية، فتعتبر أولى دول النمر الآسيوية في مجال الصناعات الثقيلة.<sup>1</sup>

وبالتالي فماليزيا استطاعت من تحقيق تطور في مجال التصنيع لاسيما الثقيل منها، وفي مدة زمنية قياسية بدل من اعتمادها على المنتجات الزراعية والثروات الباطنية كالمصدير، وزيت النخيل، والمطاط والأخشاب، ليكون بعدها قطاع الخدمات والقطاع الصناعي القطاعين الرئيسيين في الدولة وهو ما يساهم في ارتفاع متوسط الدخل الفردي حيث بلغت عام 2005 حوالي 5286 دولار أمريكي، ليبلغ بعد ست سنوات أي سنة 2019، حوالي 9656 دولار أمريكي، وحاليا تعد ماليزيا ثالث أغنى دولة في منطقة الآسيان بعد سنغافورة وبروناي ويصنفها البنك الدولي على أنها من الدول ذو الدخل المتوسط العالي حيث يعتبر الاقتصاد الماليزي ثالث أكبر اقتصاد

<sup>1</sup> Janos Somogyi, Malaysia's Successful Reform Experience, Finance & development March 1991, International Monetary Fund. Not for Redistribution,

في جنوب شرق آسيا، بعد إندونيسيا وتايلند وتحل المرتبة 35 كأكبر اقتصاد في العالم. حيث يأتي ترتيب ماليزيا في تحقيق الميزة التنافسية بالمرتبة الثامنة حسب تقرير البنك الدولي<sup>1</sup>.

يمكن القول.. أن سياسات الانفتاح الاقتصادي الذي انتهجتها ماليزيا كان حذراً ومشروطاً، ومعتمداً بدرجة كبيرة على تعظيم الموارد المحلية الذاتية، عوضاً عن الاعتماد على الديون الخارجية، وترافق ذلك مع عدم الانصياع لتعليمات صندوق النقد والبنك الدوليين والشركات متعددة الجنسيات.

كما أن الإصلاح الاقتصادي التي اتبعته ماليزيا ساعد في نهوض الاقتصاد الماليزي، وذلك بفضل رأس المال البشري القادر على لعب الدور الأساسي في نجاح الإصلاحات، حيث أنها قادرة على تحويل هذه القدرة البشرية إلى طاقة منتجة منافسة يتم توجيهها إلى استثمارات فعالة ذات مردود كبير تعود على الاقتصاد بالنمو والتقدم.

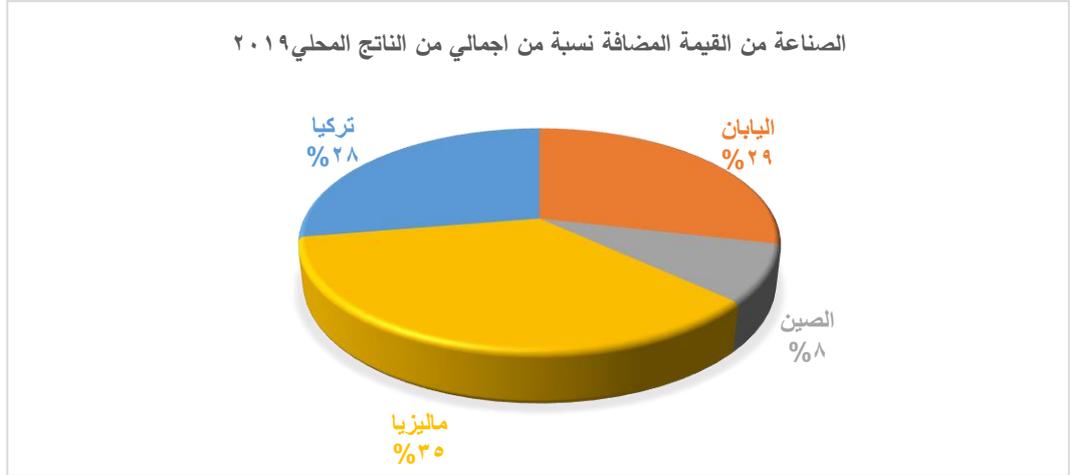
وعليه فإن النهضة التي اتبعها ماليزيا لم تأتي من فراغ بل كانت نتيجة تنوع اقتصادي ذات صبغة صناعية وتكنولوجية قادرة على المنافسة والتصدير بحيث أصبحت تشكل واحدة من الدول العشرين الأولى في مجال التجارة الدولية، وهذا الانفتاح الاقتصادي حولها لبلوغ مراتب متقدمة لاسيما في المجال السياحي والاستثمارات الأجنبية المباشرة بالنظر لما فتحته من مجال وتسهيلات كبرى ومشجعة للمستثمرين الأجانب في شتى المجالات حيث استحوذت على صناعة الفولاذ والسيارات التي حظيت بنوع من الحماية الماليزية، وهي بذلك تعد أول دولة إسلامية تنتج سيارات في العالم.<sup>2</sup>

خلاصة القول. أن التنوع الاقتصادي يعد الحجر الأساس في بناء اقتصاد قوي، الذي يؤدي إلى تحقيق تنمية ونمو اقتصادي على كافة القطاعات وبالتالي فالاعتماد على عناصر محددة في الاقتصاد من شأنه أن يؤثر على اقتصاد الدولة ككل، في ظل عالم تحكمه الاعتبارات الاقتصادية ويتأثر بها أكثر من أي اعتبار آخر، استطاعت ماليزيا من خلال خططها الاستراتيجية، أن تواجه مختلف الأزمات الاقتصادية لاسيما الأزمة المالية بالتسعينيات، حيث خرجت منها بسلام فبعد اعتمادها على التنمية الذاتية، ورفضها لمساعدات المؤسسات المانحة على عكس بقية الدول الأخرى، وبالتالي إفلاتها من شروط وتعليمات المشروطة والتبعية التي يفرضها البنك الدولي وصندوق النقد الدولي، باعتمادها على القدرة البشرية للإنسان الماليزي بصفته القادر على تحقيق تنمية و نمو اقتصادي بفضل قدرته الصناعية والتكنولوجية.

<sup>1</sup> محمد صادق إسماعيل، 2017، التجربة الماليزية "مهاتير محمد والصحة الاقتصادية"، العربي للنشر والتوزيع، ص 150

<sup>2</sup> غزلاني وداد، 2017، التجربة الماليزية في التنمية المستدامة" استثمار الفرد وتوفير للقدرة، العدد الثالث، مجلة العلوم السياسية،

## رسم توضيحي 1



المصدر: WDI 2019م

يرى الباحث ان التجارب الدولية ودورها في تحقيق التنافسية الاقتصادية مبنية على المعرفة، والتكنولوجيا الصناعية، حيث تم الاسترشاد بالتجارب الدول الآسيوية اليابان، ماليزيا، وكوريا الجنوبية، حيث تم اختيارها كونها الأقرب من حيث حالات التشابه التي مرت بها الدول العربية، ، كما وتعتبر محط أنظار العديد من الاقتصاديين في العالم، حيث استطاعت هذه الدول وخلال العقود الثلاثة الأخيرة من تحقيق نموذج اقتصادي تنموي ، منذ أواسط العقد السابع للقرن العشرين، هذا النموذج جعلها في مصاف الدول الصاعدة وأطلق عليها النمر الآسيوي العتيد، وهو المصطلح الأكثر انتشاراً في الأدبيات الاقتصادية (النمور الآسيوية السبعة) حيث خرجت تلك الدول من الواقع الاقتصادي الصعب ومن دول نامية فقيرة تعتمد على المواد الأولية وخصوصاً المحاصيل الزراعية ذات القيمة المضافة المنخفضة، إلى دول صناعية ذات قدرة تنافسية وجدت مكانتها بين الأسواق، كما و استطاعت النهوض باقتصادها دون الحاجة إلى صندوق النقد والبنك الدوليين، والاعتماد على الذات وعلى حشد الموارد المحلية وتوظيفها في مسارات تنموية حقيقية، نجاح هذه التجارب قد أثار اهتمام الاقتصاديين وإلى الدعوة بضرورة نقل هذه التجربة إلى بلادهم وخصوصاً الدول النامية ومنها الدول العربية.

## المحور الثاني واقع الاقتصاد الكلي والمؤشرات التنافسية الكلية للدول العربية

## تمهيد:

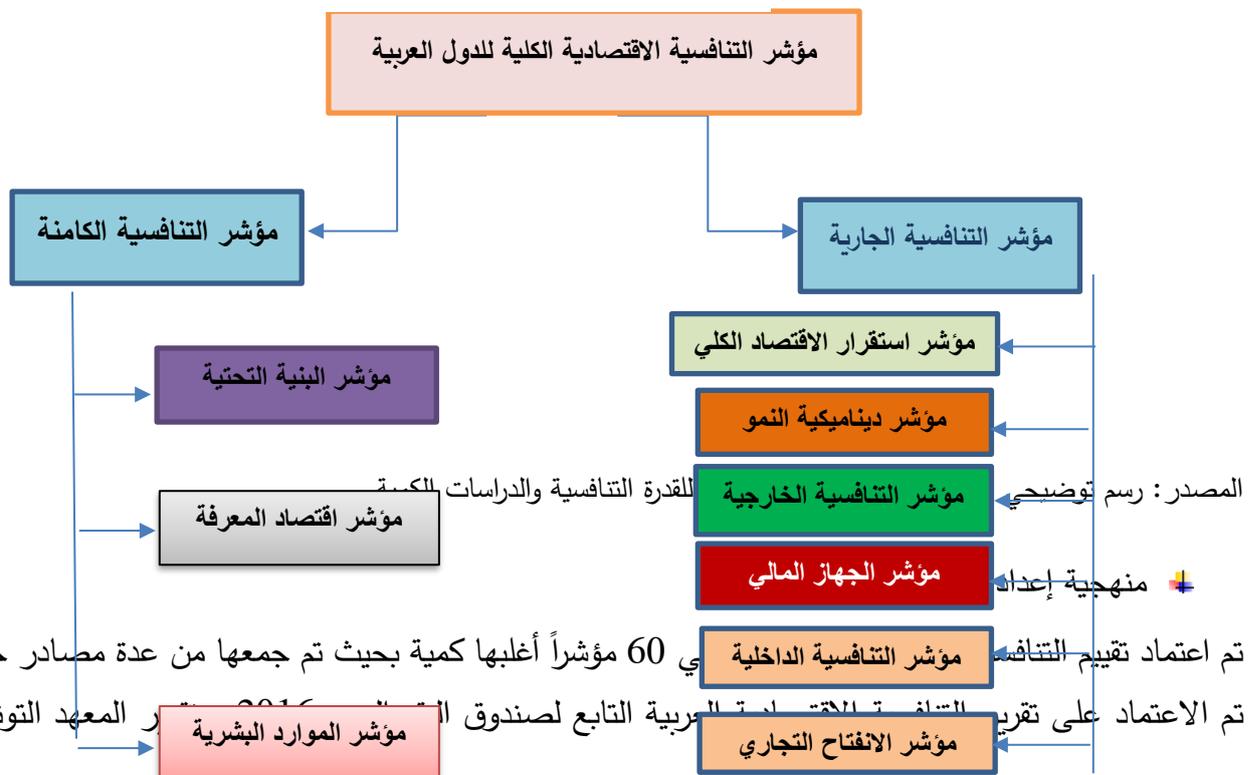
لقد تباينت المؤشرات الاقتصادية العربية والتي تعتمد أغلبها على قطاعات ريعية، المتمثلة بالنفط والغاز والمناجم الحجرية والزراعية، ناهيك أيضاً على الحرب التجارية بين أمريكا والصين، وبعض الاضطرابات السياسية في

بعض البلدان العربية، هذا بالتأكيد أثر سلباً على النمو الاقتصادي لبعض الدول، فإن الحديث عن اقتصاد عربي وتحليل امكانياتها وقدراتها يشكل تحدياً كبيراً، لدول العالم العربي، وذلك بسبب وجود مجموعة متنوعة في الحجم، والجغرافية، ومستوى الدخل، والموارد الطبيعية، والبنية الاقتصادية ورأس المال البشري، والمهارات، والهيكلية الاجتماعية، والسياسات الاقتصادية، والمؤسسات وعوامل أخرى عدة، فكان لابد من تعزيز قدرتها التنافسية لمواكبة التطورات التكنولوجية المتلاحقة لتعزيز حصتها في الأسواق العالمية.<sup>1</sup>

### 3.1 مؤشر التنافسية الاقتصادية الكلية للدول العربية:

يشمل مفهوم التنافسية عدة أوجه مختلفة ومتعددة حيث تختلف منهجيات قياس التنافسية بين المؤسسات الدولية، كونها تعتمد بعضها على بيانات كمية لمختلف المتغيرات، بينما يعتمد البعض الآخر على بيانات نوعية مستقاه من مسوحات ميدانية تجريها هذه المؤسسات بالتعاون مع بعض الدول المعنية، حيث يتكون مؤشر التنافسية الكلية من مؤشرين رئيسيين هما التنافسية الجارية، والتنافسية الكامنة، يتفرع منهما تسعة مؤشرات فرعية حيث يقيس كل منها بتقدير المتوسط الحسابي للمتغيرات الكمية المقدره بالمنهجية المعيارية.<sup>2</sup>

رسم توضيحي 2



تم اعتماد تقييم التنافسية في 60 مؤشراً أغلبها كمية بحيث تم جمعها من عدة مصادر حيث تم الاعتماد على تقرير التنافسية العالمية الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي التابع لصندوق النقد الدولي لسنة 2016 الصادر عن المعهد التونسي للفكر 1 مصطفى النابلي، 2003، تحديات وأفاق النمو الاقتصادي الطويلة الأمد في الدول العربية، بحث قدم خلال مؤتمر مؤسسة الفكر العربي، بيروت، ص2

تقرير صادر عن صندوق النقد الدولي 2020م، تقرير التنافسية لاقتصاديات الدول العربية.2

لقياس القدرة التنافسية 2021 إضافة إلى احتساب بعض المؤشرات، من خلال مؤشرات التنافسية العربية اعتماداً على طريقة المنهجية المعيارية standarallzation z -score بتقدير المؤشرات وترتيب الدول تنازلياً إلى قيمتها المعيارية المقدره بحيث تقدر مؤشرات القطاعات الاقتصادية بطريقة المنهجية المعيارية بطرح قيمة المتغير من المتوسط الحسابي لمجمل الدول المدرجة في التقرير وقسمتها على انحرافها المعياري وفقاً للمعادلة الآتية:<sup>1</sup>

$$I^{tqc} = \frac{X^t qc - X^t qc = c^*}{\sigma^t qc = c^*}$$

حيث تشير  $I^{tqc}$  الى قيمة المؤشر خلال الفترة (t) بينما تشير  $X^t qc$  إلى قيمة المتغير (x) للدولة (c) خلال الفترة (t) وكذلك تشير  $X^t qc = c^*$  إلى المتوسط الحسابي للدول المدرجة في التقرير في حين تشير ( $\sigma$ ) إلى الانحراف المعياري لقيم خلال الفترة. ويتم تحويل المتغيرات إلى قيم معيارية بمتوسط حسابي يساوي الصفر وانحراف معياري يساوي الواحد الصحيح ويكون تأثير القيم الكبيرة أعلى، حيث أن قيمة (I) تكون أفضل عند القيم الكبيرة.

جدول 1 يوضح ترتيب الدول العربية حسب مؤشر التنافسية الكلية للعام 2018-2019م

الترتيب الدولي	الدرجة (1-7)	الدولة
13	5.24	قطر
19	5.11	الامارات العربية المتحدة
20	5.10	المملكة العربية السعودية
33	4.64	سلطنة عمان
36	4.57	الكويت
43	4.44	البحرين
68	4.19	المملكة الاردنية
77	4.12	المغرب
83	4.06	تونس
100	3.79	الجزائر
102	3.77	لبنان
108	3.73	ليبيا
118	3.63	مصر

اليمن	2.98	145
-------	------	-----

المصدر: لقد احتسابها من قبل معدي تقرير المنتدى الاقتصادي العربي 2020م، استناداً على مؤشر القيمة المعيارية وبيانات الدول.<sup>1</sup>

تبين نتائج المسجلة بالجدول (12) تصدر كل من قطر والامارات العربية والسعودية الترتيب الدولي كما يلي: 13، 19، 20 وقد حازت دولة قطر الترتيب الأول من بين الدول العربية، حيث اعتمد أدائها على توفير البنية الأساسية بكفاءة وفاعلية، وشكلت الترتيب 13 عالمياً، في استقرار الاقتصاد الكلي بالترتيب السابع، والعمل المؤسسي ذات المستوى الرفيع (في الترتيب الرابع)، وأنظمة اقتصادية مستقرة (الترتيب السادس)، وسوق للسلع يتسم بالكفاءة (الترتيب الثالث). والكفاءة الحكومية الترتيب التاسع. تليها دولة الامارات المتحدة والسعودية الترتيب 19، 20 عالمياً. إلا أنها ما تزال هذه الدول بحاجة للاستثمار في الصحة والتعليم فهي أدنى المقاييس المعيارية، بينما يعترى الضعف مؤشر التعليم العالي والتدريب (حيث حلت فيه في المرتبة 48).

وتأتي تونس في الترتيب (83) وهذا يعكس حجم التحديات التي تواجه الحكومة لتقليص العجز في الميزانية وتخفيض من معدلات التضخم، حيث يعد كفاءة سوق العمل هي نقطة الأضعف لدى تونس نتيجة تضارب المصالح السياسية بذلك حلت كفاءة سوق العمل على المرتبة (132) وتبقى أسواق المال مفتقرة إلى الكفاءة لتحل (الترتيب 129)، فيما تحتاج تونس إلى اتباع سياسة مالية توسعية متمثلة بجهاز مصرفي يقود إلى الاستقرار من أجل بناء الثقة. وأخيراً، تراجعت مصر الى 11 مركزاً وحلت في الترتيب 118، وقد فرضت التحديات الأمنية والاضطرابات السياسية من قدرة اقتصادها على المنافسة واحتمالات النمو لديها. إلا أن المطلوب يتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

1) وضع خطة تتسم بالمصداقية والشفافية لضبط الميزانية والعمل على إصلاح هيكلية للحفاظ على استقرار الاقتصاد الكلي.

2) العمل على تحفيز القدرة المحلية وتشجيعها على المنافسة وذلك من خلال ادخال تحسينات على جودة المنتج والعمل على استقطاب مستثمرين جدد.

3) رفع كفاءة أسواق العمل وزيادة فرص التشغيل بدرجة كبيرة على المدى المتوسط والبعيد.

1 صندوق النقد العربي، 2019م، تقرير تنافسية الاقتصاديات العربية، العدد الرابع.

2 مدونات البنك الدولي، 2020، <https://blogs.worldbank.org/ar/arabvoices/how-competitive-are-arab-countries>

countries تاريخ الزيارة 2022/6/18

خلاصة القول. إن تحقيق القدرة التنافسية لاقتصاديات الدول العربية يساعد على تحقيق الأمن والاستقرار السياسي ويعمل على نبذ الخلافات الداخلية، حيث دون ذلك يعيق التعاون الدولي القائم على الشراكة، فكان لابد من تحقيق الأمن الاقتصادي والاجتماعي من خلال رسم سياسات اقتصادية بين الدول، يتخللها من حيث سهولة حركة التنقل وفتح الحدود وتفعيل السوق العربية المشتركة، والاستفادة من الخبرات الدولية في مجال التصنيع وطرق التعليم المبني على الابتكار والعمل على تعزيزها ، ذلك من أجل تحقيق نمو وتنمية اقتصادية على كافة القطاعات الاقتصادية.

### 3.1.1. مؤشر التنافسية الجارية:

يقيس مؤشر التنافسية الجارية الأداء الحالي للاقتصاد الكلي، والعوامل المؤثرة فيها، و يعتمد قياسه على 6 مؤشرات فرعية والتي تتعلق بدناميكية النمو، واستقرار الاقتصاد الكلي، والجهاز المالي، والتنافسية بالأسواق الداخلية والخارجية والاندماج الاقتصادي.<sup>1</sup>

#### 3.1.1.1 مؤشر ديناميكية النمو:

مؤشر ديناميكية النمو هو يقيس حركة التغير والتطور الاقتصادي الناتج عن كمية التغير الحاصل في نسبة النمو الحقيقي للناتج المحلي الاجمالي (GDP)، والقدرة الإنتاجية للقطاعات المختلفة (الزراعة، الصناعة، الخدمات. الخ

### جدول 2 مؤشر ديناميكية النمو

1 المعهد العربي للتخطيط، 2019، تقرير التنافسية العربية، ص28، الكويت

إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية، السياسية والاقتصادية / ألمانيا- برلين

قطاع الخدمات من الناتج المحلي الإجمالي %		القيمة المضافة قطاع الصناعة %		القيمة المضافة لقطاع الزراعة %		معدل النمو الاقتصادي الحقيقي %		الدولة
2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	
12.9	13.2	-1.0	2.0	1.3	0.3	3.3	2.4	المملكة العربية السعودية
33.2	30.1	2.1	-0.8	3.8	5.4	3.4	1.1	الإمارات العربية المتحدة
30.9	27.6	-1.7	6.7	16.6	15.6	0.68	1.2	قطر
28.0	32.5	0.2	2.2	-4.5	-3.5	0.42	1.2	الكويت
19.3	17.8	-0.6	8.2	4.2	21.8	1.1	1.2	سلطنة عُمان
54.1	53.2	1.5	1.8	-0.9	3.7	2.1	2.1	البحرين
4.1	6.1	-5.6	-12.3	1.4	-2.8	0.73	0.75	اليمن
15.2	16.9	2.7	4.7	3.3	3.1	5.5	5.3	مصر
7.6	8.6	-3.4	-4.6	2.7	3.5	1	1.1	الجزائر
24.1	24.4	2.7	3.4	-4.6	2.4	2.6	3.1	المغرب
17.2	16.6	-1.6	1.8	5.7	5.9	1.4	2.5	تونس
10.6	8.6	-8.2	-4.3	1.5	-1.7	-2.1	-2.6	السودان
12.8	10.3	6.6	12.5	46.1	37.6	5.9	2.6	العراق
51.6	24.1	-14.1	-3.4	6.1	-3.9	-7.1	-1.7	لبنان
28.6	28.4	1.2	1.4	2.5	3.1	1.9	1.9	الأردن
16.4	15.5	0.9	0.3	0.8	1.5	2.9	1.2	فلسطين

المصدر:  
جرد  
بواسطة  
الباحث  
استناداً  
ليبيانات  
البنك  
الدولي .

WDI، 2019م<sup>1</sup>

يوضح جدول 13 الفروقات الاقتصادية لمؤشر ديناميكية النمو حيث كان واضحاً حجم هذه الفروقات والتباينات في معدل النمو الحقيقي للدول العربية، وقد ظهرت معدلات متدنية للدول الخليجية الستة، كونها اعتمدت على الاقتصاد الريعي وهذا كان واضحاً من خلال الجدول السابق، حيث بلغ معدل النمو لسلطنة عمان (1.1%) وللمملكة السعودية معدل (3.3%) والإمارات (3.4%) وهذا يدل على أن النشاط الاقتصادي الحقيقي كان يسير ببطيء وبمعدلات نمو قليلة، ذلك بسبب التغير الكبير والمفاجئ بأسعار النفط ناهيك عن الأضرار الناجمة من وراء مواجهة كوفيد 19، والنفقات التي تقدمها الدولة للإعانات المتضررة إضافة للنفقات الصراع مع اليمن فيما يخص السعودية والإمارات المتحدة.

1 بيانات البنك الدولي، 2020م، الرابط <https://data.albankaldawli.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG> تاريخ الزيارة

2022/5/2م

أما ما يخص دولة قطر قد شكلت قوة متوازنة في مجمل الاقتصاد الكلي من حيث قيمة الناتج المحلي الإجمالي ، حيث شكل انخفاض النمو الاقتصادي بمعدل طبيعي كمقاربة للدول الأولى الإمارات العربية والسعودية من حيث معدل النمو حيث بلغت نسبة (0.68%) وهي نسبة ضعيفة مقارنة مع الدول العربية وخاصة الخليجية، يعزى ذلك كونها تعرضت للحصار الذي فرض عليها من قبل دول الجوار، أبان عام 2017م، ناهيك عن الانخفاض المفاجئ في أسعار النفط العالمية والصراعات الإقليمية التي تمثلت بالدور الأمريكي والصيني والروسي ، وبسط قوة النفوذ واستخدام النفط كورقة ضغط بينهم ، إضافة أيضاً بطيء الانتاج الحقيقي المتمثل في الصناعات والنشاط الاقتصادي التجاري والذي سببته انتشار كوفيد 19 وبطيء في عمليات التصدير والاستيراد وضعف في عمليات الانتاج نتيجة توقف حركة الملاحة بين الدول .<sup>1</sup>

تجدر الإشارة. أن ارتفاع حصة قطاع الصناعة في بعض الدول التي لا تزال ضعيفة في التنوع والابتكار والتجديد، مثلما هو الشأن لسلطنة عمان حيث تعتمد فيها الصناعات التحويلية على قطاع البتروكيميا المرتبط أساساً بقطاع النفط. هذا ويمثل قطاع الخدمات أهم القطاعات الاقتصادية في لبنان حيث تحتل قطاعات السياحة والمصارف والتجارة على مكانة مرموقة تليها الأردن وتونس. وبالتوازي يحتل القطاع الزراعي مكانة هامة في العراق، وسلطنة عمان، والجزائر، مصر، حيث تمثل حصتها على التوالي 46.1%، 4.2%، مصر 3.3%، في حين تبقي حصة باقي الدول متواضعة وخاصة الدول المستوردة للنفط والتي تتميز بأكثر تنوع في نسيجها الاقتصادي.

يمكن القول. أن على الحكومات العربية أن تتبنى فكرة دعم أنشطة الصناعات باعتبارها الدافع للإنتاج والتصدير والتشغيل بما في ذلك تعزيز مساهمة حصة الصناعات التحويلية والصناعات الجديدة المبنية على الابتكار والتجديد.

### 3.1.1.2 مؤشر استقرار الاقتصاد الكلي:

1 البنك الدولي، تقرير حول الافاق الاقتصادية لدولة قطر، 2019، الرابط

تاريخ <https://www.albankaldawli.org/ar/country/gcc/publication/qatar-economic-update-april-2019>

يقيس مؤشر استقرار الاقتصاد الكلي التغيرات الحاصلة على الناتج المحلي الإجمالي وعلى معدلات التضخم، والنمو الاقتصادي، والميزان التجاري، ذلك من أجل المحافظة على توازن السوق وتحقيق العدالة الاجتماعية، وهو بذلك يقيس الأداء العام للاقتصاد للدولة

يعكس مؤشر الاقتصاد الكلي، مدى القدرة على تحقيق أسس الاستقرار الاقتصادي الكلي إضافة إلى اعتماد العديد من البرامج والإصلاحات المالية، التي تمكنها من التخفيض في عجز الموازنة، والتحكم في عمليات النشاط الاقتصادي وتحقيق الاستقرار السعري إضافة إلى التقليل من تقلبات سعر الصرف وتبني سياسات مالية ونقدية منضبطة، حيث حققت الدول العربية النفطية أفضل النتائج على مستوى استقرار الاقتصاد الكلي حيث تقدمت قطر، والكويت، والسعودية، والإمارات العربية، المراتب الأولى، حيث يعزى إلى التحسن على مستوى توازن السوق والتي حققت فائضاً بشكل ملحوظ أدى إلى زيادة في عمليات الادخار والاستثمار<sup>1</sup>.

جدول 3 معدل الادخار والاستثمار نسبة من الناتج المحلي الإجمالي

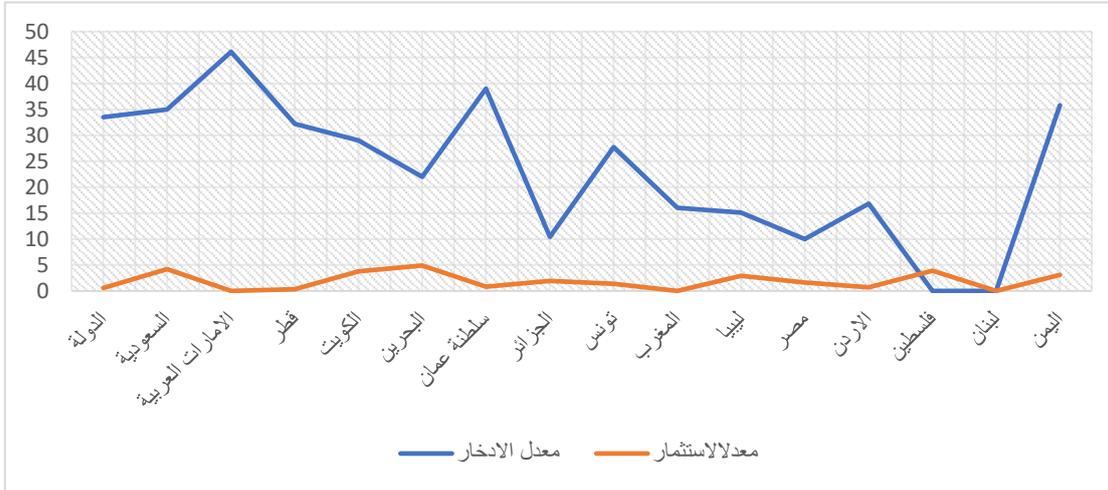
الدولة	معدل الادخار %		معدل الاستثمار %	
	2019م	2000م	2019م	2000م
السعودية	33.5	30.2	0.57	-0.99
الإمارات العربية	35	33.3	4.2	-0.4
قطر	46.1	45.1	-1.5	1.4
الكويت	32.2	49.5	0.35	0.04
البحرين	29	25.7	3.8	4
سلطنة عمان	22	31.4	4.9	0.4
الجزائر	39	48.2	0.8	0.5
تونس	10.4	22.1	1.9	3.4
المغرب	27.7	25.1	1.4	1
ليبيا	16	24.2	0	3
مصر	15.1	17.5	2.9	1.2
الأردن	10	22.6	1.6	10.7
فلسطين	16.8	11.6	0.7	1.4
لبنان	-3.5	-4	3.9	5.7
اليمن	-5.2	-4.3	-0.1	0.06

1 المعهد التونسي للقدرة التنافسية والدراسات الكمية، 2021، تقرير حول التنافسية الدول العربية، ص 20

السودان	18	35.8	3.1	3.1
---------	----	------	-----	-----

المصدر: جرد بواسطة الباحث استناداً لبيانات البنك الدولي<sup>1</sup> وبيانات البنك المركزي لدولة الامارات<sup>2</sup>

رسم توضيحي 3



المصدر: اعداد الباحث جرد  
من بيانات WDI، 2019م  
يوضح الجدول (14)  
والشكل البياني (15)  
التباينات المختلفة  
بمعدل الادخار  
والاستثمار كقيمة من

النتائج المحلي الإجمالي حيث تصدرت كل من سلطنة عمان، والامارات العربية المتحدة، والبحرين، كأعلى معدل من الاستثمارات الوافدة إذ يبلغ معدل الاستثمار لهذه الدول على التوالي، 4.9%، 4.2%، 3.8% حيث يعزى هذا الارتفاع الى كون هذه الدول اعتمدت على توفير البيئة التحتية وتوفير الأمن لاستقبال الاستثمارات الوافدة إضافة إلى تسهيل عملها واعطاها نسبة تملك تصل إلى 100% .

كما ونلاحظ أن هذه الدول أيضاً حافظت على معدل إيداع مرتفع، فدولة الامارات شكلت معدل ادخار سنوي بنسبة 35% ، وقطر 46.1% من اجمالي المدخرات التي تحتفظ بها البنوك وهي أعلى نسبة من بين الأقطار العربية ، يعزى ذلك إلى زيادة في متوسط الدخل الفردي القطري الذي بلغ 50124 دولار ناهيك على عدد السكان دولة قطر إذا ما تم تقسيم اجمالي الدخل القومي على عدد السكان . كما شكلت الإمارات العربية 26% من قيمة المدخرات وهي الأعلى من بين الأقطار العربية كونها تحقق مردودات من الاقتصاد الريعي المعتمد على النفط والغاز والذي شكل المورد والثروة، ناهيك عن ارتفاع في اجمالي الدخل للأفراد وتبني سياسة الدعم المالي للأفراد والمشاريع، كما أظهرت البيانات ضعف في معدلات الادخار لبعض الدول، حيث أظهرت كل من اليمن ولبنان النموذج الأضعف عربياً من حيث استحوادها على المدخرات يعزى هذا الانخفاض إلى ضعف في حركة النشاط الاقتصادي وتدني مستوى دخل الفرد إضافة إلى الارتفاع العام للأسعار (التضخم)، حيث أظهرت المفارقات كبيرة

1 البنك المركزي الإماراتي، <https://centralbank.ae/ar> تاريخ الزيارة 2022/3/21

2 البنك الدولي، <https://data.albankaldawli.org/indicator/BN.KLT.PTXL.CD> تاريخ الزيارة 2022/3/21

بين معدل الادخار ومعدل الاستثمار من خلال وجود علاقة عكسية تمحورت في زيادة معدل المدخرات وانخفاض كبير في معدل الاستثمار.

حازت دولة الإمارات المركز الـ 15 عالمياً والأول على منطقة الشرق وشمال أفريقيا وغرب آسيا من حيث تدفقات الاستثمار الواردة وفق تقرير الاستثمار العالمي 2021م، مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، الأونكتاد، والبنك الدولي للإنشاء والتعمير، كما احتلت دولة الإمارات المرتبة الـ 13 عالمياً من حيث الاستثمار في الخارج.<sup>1</sup>

خلاصة القول. إن عدم العدالة في توزيع الدخل تشمل الغالبية العظمى من دول العالم، وبالتالي يصاحب ذلك ضعف في معدلات الادخار والتي بدورها تضعف من عمليات الاستثمار، إلا أن الوضع يبدو كارثياً في دول العالم النامي، ومن ضمنها الدول العربية، التي تعاني من هشاشة هياكلها الاقتصادية وفشل في عمليات التصنيع والتنمية، حيث تسودها نسب مرتفعة من البطالة والفقر، بل فإنها في غالبيتها تقع رهينة سياسات شركات المتعددة الجنسية، فهذه البلدان تستورد أكثر مما تصدر، وتستهلك أكثر مما تنتج، وفي حال وجود استثمارات فإنها تستثمر أكثر مما تدخر، أي أنها تغطي العجز بالعجز، وبجملة واحدة، فإن النمو والتنمية تفتقد لسياسة العدالة الاجتماعية فتصبح بلا قيمة، بل ربما تكون نقمة عوضاً عن أن تكون نعمة بشرية.

### . مؤشر التنافسية الكامنة:

تشير التنافسية الكامنة مدى القدرات التي تحققها القطاعات الإنتاجية، على المدى البعيد، والتي لها دلالة على استدامة التنافسية، مثل البنية التحتية، رأس المال البشري، الطاقة الابتكارية، اقتصاديات المعرفة، حيث يقاس مؤشر التنافسية الكامنة من متوسط يتراوح من 0-1 (صفر أدنى دولة- الواحد صحيح أعلى دولة من حيث مستوى التنافسية).<sup>2</sup> فقد حلت كل من الإمارات العربية المتحدة المركز الثالث، والكويت على المراكز الخامس عالمياً في النتائج المسجلة على مستوى البنية التحتية التكنولوجية، فضلاً عن مؤشر التجديد واقتصاد المعرفة بالنسبة لدولة الإمارات، بينما تصدرت في المراتب الأخيرة لكل من السودان واليمن وموريتانيا.<sup>3</sup> يشكل تطور البنية التحتية تحدياً كبيراً أمام دول العالم وبوجه الخصوص الدول العربية من أجل تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة، كما يعتبر عامل أساسي في جذب الاستثمارات الأجنبية والحد من هروب رؤوس الأموال حيث يتيح

1 تقرير الاستثمار العالمي، 2020، الإنتاج الدولي بعد الجائحة، صادر عن مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، الأونكتاد، العدد 30

<sup>2</sup> سميح مسعود، 2007، قراءة في تقرير التنافسية العربية، المركز الكندي لدراسات الشرق الأوسط، الحياة اللندنية.

<sup>3</sup> فاشي خالد، هولي رشيد، اقتصاد المعرفة ودورة في تحقيق القدرة التنافسية للصناعات العربية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات.

قانون بعض الدول للشركات الأجنبية المباشرة إلى التملك بنسبة تصل 100%، في قطاعات معينة تحددها الدولة المضيفة، حيث تتسابق كافة الدول العربية إلى تشجيع الاستثمارات الأجنبية للعمل داخل أراضيها لاكتساب عدة مزايا منها تحقيق عوائد مالية، وسد الفجوة الانتاجية، اضافة لعمليات التشغيل، والاستفادة من خبراتها، هذا مما يدفع الكثير من الدول العربية إلى الاهتمام بتحسين البنية التحتية كونها تجذب الاستثمارات الأجنبية والمحلية للعمل فيها حيث توفير بنية تحتية قابلة للإئماء والتطور يجعل الاتجاه نحو تعزيز قدرة الاقتصاد على المنافسة وتحقيق عوائد لصالح الدولة ومواطنيها.<sup>1</sup>

3.1.2.1. مؤشر الموارد البشرية: هو مؤشر مبتكر من قبل هيئة الأمم المتحدة حيث يقيس مستوى رفاهية شعوب العالم، حيث صدر أول تقرير له عام 1990، حيث يهدف هذا التقرير إلى تنمية وتحسين أوضاع الشعوب في الدول كافة، والاهتمام بمستوى معيشة الأفراد، وتوسيع نطاق قدراتهم التعليمية وتطويرها حيث تسعى للارتقاء بالإنسان ولإنسان ورفع مستواه من خلال بذل كافة الجهود للحصول على الدخل المناسب الذي يؤهله للعيش الكريم،<sup>2</sup> حيث تبرز النتائج المسجلة للعام 2019م أن البلدان العربية النفطية ودول مجلس التعاون الخليجي قد حلت في المراتب الأولى عربياً، من حيث الانفاق على تعليم الفرد حيث تصدرت كل من الكويت مجموعة البلدان العربية، تليها الامارات العربية المتحدة وقطر والسعودية في المراكز الأولى عربياً.

جدول 4 اجمالي الانفاق العام على التعليم والصحة للفرد بالدولار الجاري لسنة 2019م

الدولة	الانفاق على التعليم للفرد \$	الانفاق على الصحة للفرد \$
المملكة العربية السعودية	13070	1809
الامارات العربية المتحدة	20121	1817
قطر	19701	1716
الكويت	19322	1711
سلطنة عُمان	11243	687
البحرين	5583	994
اليمن	130	67
مصر	359	125

<sup>1</sup> عبد المنعم هبة، 2012م، مصدر سابق سبق ذكره

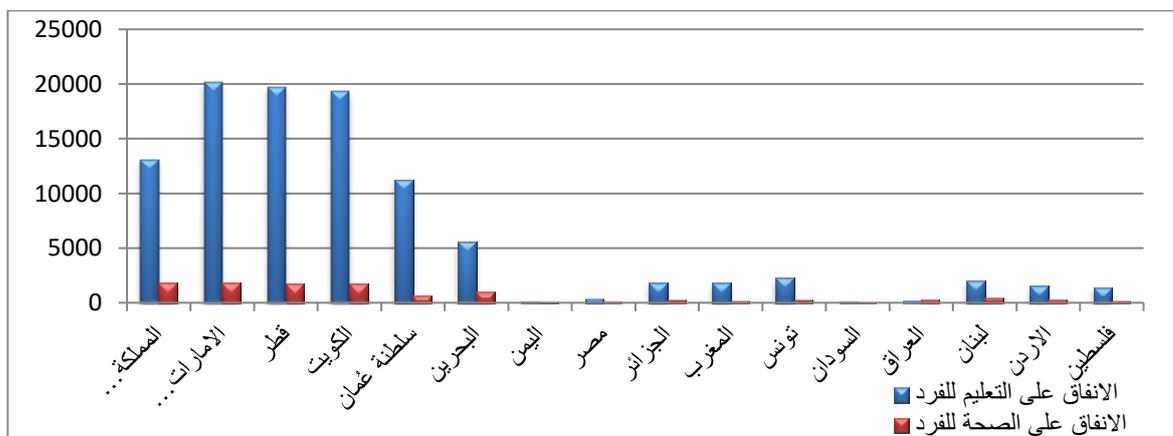
<sup>2</sup> يسر الزريبي، رشيد الفراني، 2021، مصدر سبق ذكره.

256	1785	الجزائر
174	1823	المغرب
250	2269	تونس
56	138	السودان
315	210	العراق
427	1970	لبنان
315	1527	الأردن
150	1420	فلسطين

المصدر: WDI، 2019م<sup>1</sup>

يتبين من الجدول (19) الاختلافات والتباينات الانفاق على الصحة والتعليم للفرد فقد سجلت كل من الإمارات وقطر والكويت والسعودية تتصدر مستويات أعلى لنفقات الصحة والتعليم، يعزى ذلك كونها تمتلك قدرات مالية جراء ما تملكه من اقتصاد ريعي متمثل بالنفط والغاز والتي تتمتع بها هذه البلدان، إضافة إلى العمل على تكوين قدرات بشرية بدلاً من استيرادها وهي النقطة الأضعف لديها حيث تقاس قوة الدولة بقدرتها على توفير موارد بشرية قادرة على التنمية والنمو، في حين حلت كل من السودان واليمن وفلسطين في المراتب الأخيرة، كونها دون المقاييس الدولية في جودة التعليم والصحة يعزى إلى عدم وجود كفاءات قادرة على النهوض بمستويات البحث العلمي وعدم تبني العقول المعرفية إضافة إلى عدم تخصيص ميزانية مناسبة للتطوير.

رسم توضيحي 4



<sup>1</sup> البنك الدولي، 2019، <https://data.albankaldawli.org/indicator/SE.XPD.TOTL.GB.ZS>، تاريخ الزيارة

المصدر: اعداد الباحث مستنداً من بيانات WDI، 2019م<sup>1</sup>

### 3.1.2.2. مؤشر البنية التحتية لتكنولوجيا الاتصالات:

هو مؤشر يقيس ترتيب الدولة على مستوى تطوير البنية التحتية ذلك من خلال محورين رئيسيين المحور الأول: البنية التحتية للنقل والتي تضم جودة الطرق والبنية التحتية للسكك الحديدية وجودة النقل الجوي وجودة الموانئ، والمحور الثاني: البنية التحتية للكهرباء والمياه،<sup>2</sup> فيما أثبتت العديد من الدراسات عن أهمية العلاقة التي تربط بين استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال و تنافسية المؤسسة أو الشركة ، وذلك من خلال إعداد برامج تطوير في أساليب العمل والتحكم في نظم المعلومات واستعمال تقنيات حديثة تمكنها من سرعة تدفق وتبادل المعلومات وتحليلها والاستفادة منها وذلك بهدف تسهيل التواصل والإجراءات الإدارية إضافة إلى تقليل الوقت الذي يعود بالنفع إلى زيادة القدرة الإنتاجية ولهذا كان لزوم معرفة الإنجازات الدول العربية وما مدى استعمالها للتكنولوجيا الحديثة من خلال تعزيز بنية تحتية قابلة للتطور.<sup>3</sup> جدول 5 مؤشر البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات للدول العربية للعام 2019م.

الدولة	مؤشر البنية التحتية كفاءة وجودة الخدمات 5-1	واردات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من اجمالي واردات السلع %
المملكة العربية السعودية	3.1	7.5
الإمارات العربية المتحدة	4.02	13.8
قطر	3.38	5.7
الكويت	3.02	7.3
سلطنة عُمان	3.16	4.8
البحرين	2.7	4.1
اليمن	1.2	2.3
مصر	2.8	3.9
الجزائر	2.4	4.8
المغرب	2.4	4
تونس	2.1	5.4

<sup>1</sup> البنك الدولي، 2019، مصدر سبق ذكره

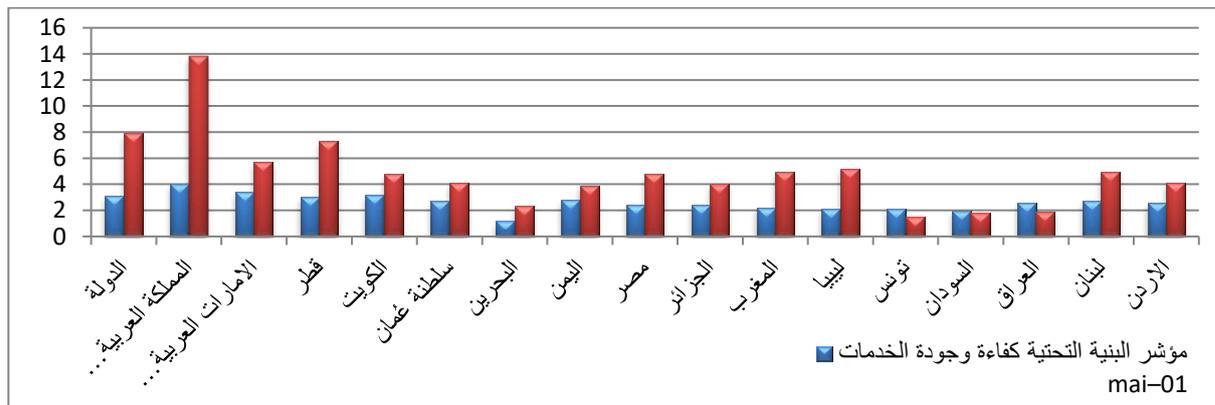
<sup>2</sup> المنتدى الاقتصادي العالمي، 2020، تقرير التنافسية العالمية، مؤشر البنية التحتية كوسائل النقل وخطوط الكهرباء والهاتف، بيئة مستدامة وبنية تحتية متكاملة، رؤية الامارات 2021.

<sup>3</sup> منير نوري، 2019م، تحليل التنافسية العربية في ظل العولمة الاقتصادية، جامعة الشلف، ص76

السودان	2.1	1.5
لبنان	2.6	1.9
الأردن	2.7	4.9
فلسطين	2.6	4.1

المصدر: جرد بواسطة الباحث استناداً لتقرير تنافسية الاقتصاديات العربية صندوق النقد العربي، وبيانات البنك الدولي<sup>1</sup> يوضح الجدول (20) التنافسية الدولية للدول العربية لمؤشر البنية التحتية ومؤشر واردات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث حل مؤشر البنية التحتية لدولة الامارات بنسبة قدرها 4.02 من قيمة (5) وهي القيمة الأعلى حسب بيانات البنك الدولي، هذا بالإضافة إلى ارتفاع مؤشر واردات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث بلغت مستويات عالية في الامارات والسعودية، حيث كانت النسب على التوالي 13.8، 7.5 ويعزى إلى كونها قادرة على إيجاد آلية تعاون تقني وفني مع دول المركز الرأسمالي القائم على استخدام التكنولوجيا الرقمية وذلك لتعزيز وجودها في الأسواق العالمية .

#### رسم توضيحي 5



المصدر اعداد الباحث مستند لبيانات صندوق النقد العربي<sup>2</sup>

بناءً على ما سبق. فإن الدول العربية تواجه تحديات هامة فيما يتعلق بتنوع الانتاج والصادرات وأيضاً من خلال استثمار العنصر البشري المدرب على استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة لمواكبة التطورات الرقمية في مجالات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات لذلك فإن معالجة الفجوة الرقمية خاصة بالنسبة للبدان غير نفطية مقارنة بما أنجزته الدول المنافسة بتركيز المقومات اللازمة للانتقال من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد الرقمي.

### 3.1.2.3. مؤشر اقتصاد المعرفة:

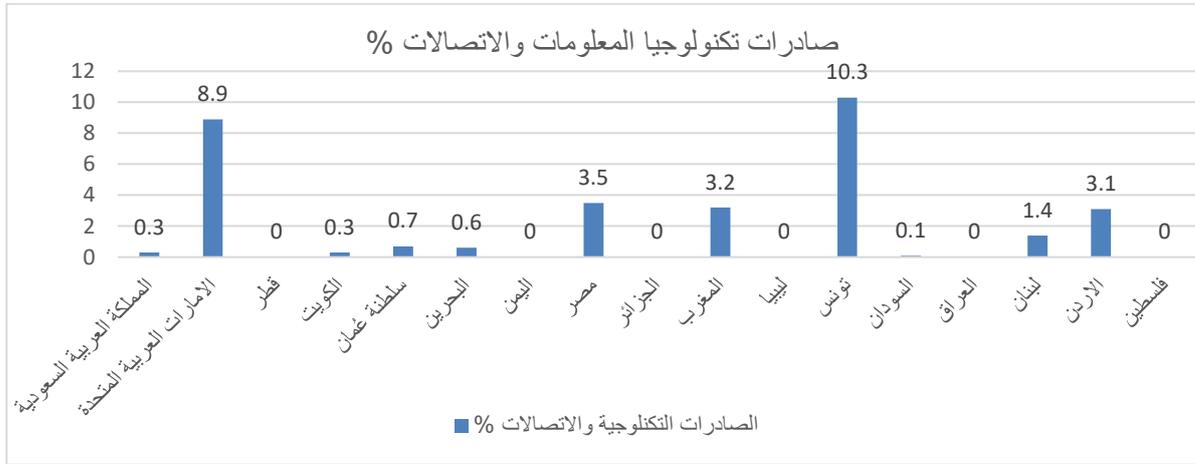
<sup>1</sup> صندوق النقد العربي، تقرير التنافسية لاقتصاديات العربية 2020م، العدد الرابع، ص20

<sup>2</sup> صندوق النقد العربي، <https://www.amf.org.ar/programs-support/total-economy>، تاريخ الزيارة 2022/6/6

يهدف مؤشر اقتصاد المعرفة إلى قياس قدرة الدولة على توفير التكنولوجيا والمعلومات والاتصالات الرقمية والابتكارات وتبنيها ونشرها لتشكل نمطاً جوهرياً في أنظمتها الاقتصادية، وتتألف من ثلاث مؤشرات هي التعليم والتدريب، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والابتكار. حيث يقاس مؤشر اقتصاد المعرفة باستخدام نموذج الانحدار الذاتي للفجوات الزمنية الموزعة والاعتماد على المؤشرات التي حددها البنك الدولي في قياس اقتصاد المعرفة.<sup>1</sup>

فإن التحولات الاقتصادية التي تشهدها العديد من الدول الصاعدة وظهور أنشطة جديدة تعتمد أساساً على الذكاء والابتكار واقتصاد المعرفة حيث تمثل المحرك الأساسي لعمليات النمو والتنمية الاقتصادية المستدامة، وعنصراً رئيسياً لزيادة القدرة التنافسية من خلال دورها في الارتقاء بنوعية المنتجات من السلع والخدمات إضافة لزيادة الصادرات التكنولوجية، حيث أصبح الانخراط في هذه المنظومة أمراً ضرورياً لمختلف الاقتصاديات من أجل تقليل الفجوة الرقمية والمعرفية بينها وبين الدول المتقدمة وتحسين قدرتها التنافسية.

رسم توضيحي 6 صادرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من إجمالي صادرات السلع للعام 2019م:



المصدر: اعداد الباحث مستند للمصدر: WDI، 2019م<sup>2</sup>

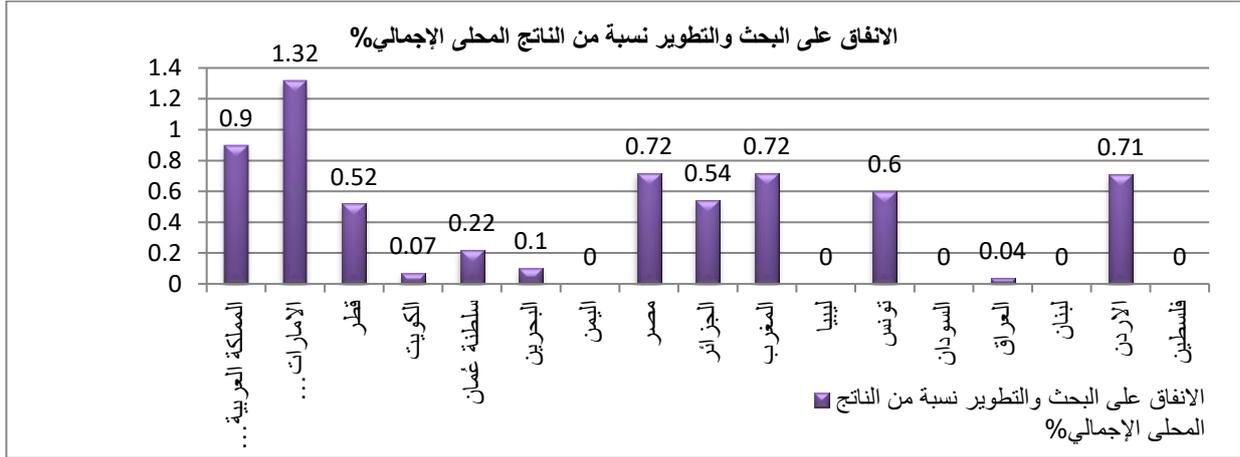
يوضح الشكل البياني (20) نسب الصادرات السلع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات حيث من الملاحظ أن الامارات العربية قد تصدرت قائمة البلدان العربية على مستوى نسبة الصادرات ذات المحتوى التكنولوجي المرتفع، إلا أن أداء الدول العربية لهذا المؤشر كان متواضعا جداً مقارنة بما أنجزته بلدان جنوب شرق آسيا مثل ماليزيا،

<sup>1</sup> بلوقي عبد المالك، 2019م، قياس أثر اقتصاد المعرفة على النمو الاقتصادي في الجزائر، مجلة اقتصاد وإدارة الأعمال، مجلد 5، ص 161، جامعة احمد دراية.

<sup>2</sup> بيانات البنك الدولي، 2019، <https://data.albankaldawli.org/indicator/TX.VAL.ICTG.ZS.UN>، تاريخ الزيارة

والصين، التي احتلت المراتب الأولى والثانية على بلدان آسيا والدول النامية والصاعدة على حد سواء، حيث يعزى هذا الضعف أن الدول العربية غير قادرة على مواكبة الابتكارات وطرق المعرفة والتصنيع التكنولوجي القائم على البحث والتطوير المعرفي.

رسم توضيحي 7 نسبة النفقات في البحث والتطوير من الناتج المحلي الإجمالي للعام 2019م



المصدر: WDI، 2019م<sup>1</sup>

يوضح الشكل البياني (21) النفقات البحث والتطوير للدول العربية، إذا تترجع الامارات العربية المتحدة على أولى الدول العربية في مجال الانفاق على البحث والتطوير وتنمية المهارات المعرفية، حيث تعاني الأقطار العربية كافة من ضعف في النفقات المعدة للبحث والتطوير حيث تتجه هذه الدول إلى استيراد التكنولوجيا القائمة على المعرفة والابتكار لعدم قدرتها على تنمية هذا الجانب المعرفي لافتقارها في جلب الخبرات إليها حيث يبقي إدارة العقول حكرًا على دولهم وعدم تصديره.

خلاصة القول. يجب على الحكومات العربية تجسيد التحول نحو اقتصاد جديد مبني على المعرفة والبحث والتطوير ولا سيما في ظل التطورات المتسارعة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، وبروز الثورة الصناعية الرابعة،<sup>2</sup> وكذلك أنشطة جديدة تعتمد على الذكاء الاصطناعي والمعارف. ناهيك أيضاً على دعم أنشطة الصناعات،

<sup>1</sup> بيانات البنك الدولي، 2019، <https://data.albankaldawli.org/indicator/GB.XPD.RSDV.GD.ZS> تاريخ الزيارة 2021/5/20

<sup>2</sup> الثورة الصناعية الرابعة: هي تسمية أطلقها المنتدى الاقتصادي العالمي في دافوس في سويسرا عام 2016، نتيجة التطور الكبير التي صاحب ظهور ثورة تكنولوجية على المستوى الفردي والمجتمعي والذي انعكس على حياة البشر وأصبح ضرورة حتمية لا يمكن الاستغناء عنه.

باعتبار أثرها هو الدافع للإنتاج والتصدير والتشغيل بما في ذلك تعزيز مساهمة حصة الصناعات التحويلية والصناعات الجديدة المبنية على الابتكار والتجديد.

### المحور الثالث : الذكاء الاقتصادي وسلوكيات الاقتصاد الكلي

#### مقدمة:

يهتم الاقتصاد القياسي بتحليل واختبار النظريات الاقتصادية حيث لا يمكن عد النظرية الاقتصادية صحيحة أو مقبولة، ما لم تجتاز الاختبار الكمي، وعلية يجب أن يكون النموذج مفسراً لقوة العلاقة بين المتغيرات الاقتصادية، حيث صارت الحاجة إلى ضرورة إيجاد أساليب قياسية تساعد في تحليل واختبار النظرية والتنبؤ بالظاهرة محل الدراسة ، كونها تساهم في رسم السياسات الاقتصادية بطريقة علمية والتي تستند إلى معلومات كمية ، كما أنها تساعد على اتخاذ القرارات عن طريق الحصول على قيم عديدة لمعاملات العلاقات الاقتصادية بين المتغيرات ، كما تساهم هذه الأساليب في التنبؤ بقيم المتغيرات الاقتصادية والتنبؤ بما ستكون عليه الظاهرة الاقتصادية مستقبلاً ليتمكن متخذي القرارات من تنظيم الحياة الاقتصادية بشكل مجدي .

#### أ. متغيرات الدراسة:

**المتغير التابع:** يشمل على القدرة التنافسية لدى الدول العربية = الاستثمار الأجنبي + الانفتاح التجاري . الانفتاح

التجاري: (الصادرات + الواردات) / الناتج المحلي الإجمالي.<sup>1</sup>

**المتغير المستقل:** مؤشرات التعاون الدولي ويتكون من مجموعة من المتغيرات الفرعية:

1. صادرات السلع والخدمات.

2. الاستثمار الأجنبي FDI.

3. النقل التكنولوجي (الواردات).

4. الاستثمارات البينية للدول العربية.

5. التعاون الفني.

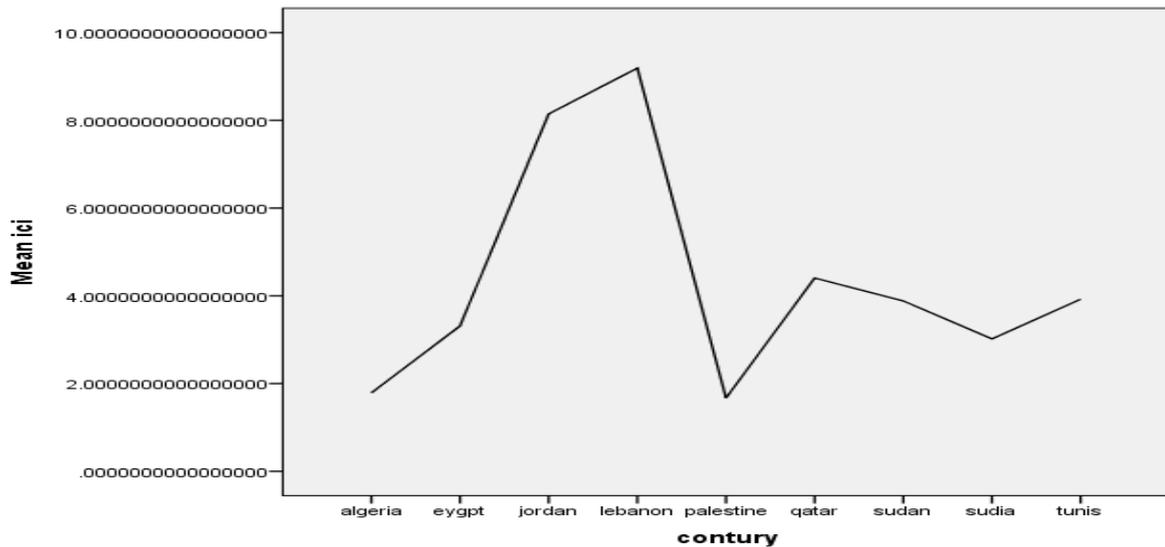
6. التحويلات المالية.

<sup>1</sup> صندوق النقد العربي، 2020، تقرير تنافسية الاقتصاديات العربية، العدد الرابع، الدائرة الاقتصادية، ابوظبي، الامارات العربية المتحدة.

## 7. الناتج المحلي الإجمالي.

### منهجية تحليل بيانات الدراسة

لتحقيق غرض الدراسة تم الاعتماد على أسلوب تحليل البيانات المقطعية الطولية (Panel Data) وهو مزيج البيانات المقطعية والسلاسل الزمنية، حيث تم جمع البيانات محل الدراسة خلال فترة زمنية معينة، وهذا الأسلوب له أهمية في أثر تغير الزمن وأثر تغير الاختلاف في الوحدات المقطعية على حد سواء، وكما يتميز هذا التحليل من دقة التنبؤ الإحصائي لأنها تأخذ بعين الاعتبار المعلومات ذات البعد الزمني في السلسلة الزمنية، وكذلك البعد المقطعي في الوحدات المختلفة



### نموذج التأثيرات العشوائية.

النتائج الموضحة في الجدول (5.15) تظهر نتائج التقدير الإحصائي لنموذج التأثيرات العشوائية لدراسة العلاقة بين التعاون الدولي على تطوير القدرة التنافسية لاقتصاديات الدول العربية.

جدول 6 نتائج تقدير معاملات النموذج التأثيرات العشوائية Random Effect

Dependent Variable: LOG(ICI)	
Method: Panel EGLS (Cross-section random effects)	
Date: 05/15/22 Time: 14:06	
	Sample: 2000 2020
	Periods included: 21
	Cross-sections included: 9

Total panel (balanced) observations: 189				
Swamy and Arora estimator of component variances				
Prob.	t-Statistic	Std. Error	Coefficient	Variable
0.1246	1.542718	1.972915	3.043652	C
0.0044	2.885416	0.068616	0.197987	LOG(EXPO)
0.0000	12.38857	0.052542	0.650920	LOG(FDI)
0.0035	-2.955812	0.100808	-0.297968	LOG(GDP)
0.9082	-0.115523	0.035832	-0.004139	LOG(INTERINV)
0.3911	0.859615	0.040520	0.034832	LOG(ITC)
0.5740	0.563128	0.060632	0.034143	LOG(TECHCOO)
0.7402	0.332099	0.056456	0.018749	LOG(TRANS)
Effects Specification				
Rho	S.D.			
0.0000	0.000000	Cross-section random		
1.0000	0.572477	Idiosyncratic random		
Weighted Statistics				
1.199143	Mean dependent var	0.663153	R-squared	
0.967449	S.D. dependent var	0.650126	Adjusted R-squared	
59.27158	Sum squared resid	0.572248	S.E. of regression	
1.762431	Durbin-Watson stat	50.90515	F-statistic	
		0.000000	Prob(F-statistic)	
Unweighted Statistics				
1.199143	Mean dependent var	0.663153	R-squared	
1.762431	Durbin-Watson stat	59.27158	Sum squared resid	

تفسير النتائج للنموذج الأكثر ملائمة للبيانات

بناء على نتائج اختبارات المفاضلة تم اعتبار نموذج التأثيرات العشوائية أفضل النماذج المستخدمة للقياس حيث تبين المقطع الثابت لنموذج الانحدار العشوائية غير دال احصائياً حيث كانت قيمته الاحتمالية Prob تساوي 0.1246 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ومعامل التحديد المعدل يساوي 0.6501 وهذا ويشير على أن ما نسبته 65.01% من التغيرات الحادثة في القدرة التنافسية يرجع إلى متغيرات التعاون الدولي وعليه يمكن معرفة تأثيرات متغيرات التعاون الدولي على النحو الآتي.

**4.14.1** يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لصادرات السلعية في تطوير القدرة التنافسية لاقتصاديات الدول العربية.

تبين أن القيمة الاحتمالية Prob لمتغير الصادرات السلعية يساوي 0.0044 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وقيمة اختبار t المحسوبة 2.885 وهي أكبر من t الجدولية التي تساوي 1.96 مما يشير على أن الصادرات السلعية لها تأثير إيجابي على القدرة التنافسية لاقتصاديات الدول العربية وكما نجد أن قيمة معامل الانحدار للصادرات السلعية تساوي 0.197 تشير على مقدار الزيادة المئوي في تطوير القدرة التنافسية في حالة زيادة الصادرات السلعية بمقدار واحد في المائة..

**4.14.2** يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاستثمار الاجنبي في تطوير القدرة التنافسية لاقتصاديات الدول العربية.

تبين أن القيمة الاحتمالية Prob لمتغير الاستثمار الأجنبي يساوي 0.0044 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وقيمة اختبار t المحسوبة 12.388 وقيمتها أكبر من t الجدولية التي تساوي 1.96 مما يشير على أن الاستثمار الاجنبي لها تأثير إيجابي على القدرة التنافسية لاقتصاديات الدول العربية وكما نجد أن قيمة معامل الانحدار للاستثمار الأجنبي تساوي 0.650 تشير على مقدار الزيادة المئوي في تطوير القدرة التنافسية في حالة زيادة الاستثمار الاجنبي بمقدار واحد في المائة.

**4.14.3** يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للنقل التكنولوجي في تطوير القدرة التنافسية لاقتصاديات الدول العربية.

تبين أن القيمة الاحتمالية Prob لمتغير الاستثمار التكنولوجي يساوي 0.3911 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وقيمة اختبار t المحسوبة 0.8596 وهي أقل من t الجدولية التي تساوي 1.96 مما يشير على أن النقل التكنولوجي ليس له تأثير على القدرة التنافسية لاقتصاديات الدول العربية.

**4.14.4** يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتعاون الفني في تطوير القدرة التنافسية لاقتصاديات الدول العربية.

تبين أن القيمة الاحتمالية Prob لمتغير التعاون الفني يساوي 0.5740 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وقيمة اختبار t المحسوبة 0.5631 وهي أقل من t الجدولية التي تساوي 1.96 مما يشير على أن الاستثمارات البينية ليس لها تأثير على القدرة التنافسية لاقتصاديات الدول العربية.

**4.14.5** يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) الاستثمارات البنينة في تطوير القدرة التنافسية لاقتصاديات الدول العربية.

تبين أن القيمة الاحتمالية Prob لمتغير الاستثمارات البنينة يساوي 0.9082 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وقيمة اختبار t المحسوبة 0.1155 وقيمتها المطلقة أقل من t الجدولية التي تساوي 1.96 مما يشير على أن التعاون الفني ليس له تأثير على القدرة التنافسية لاقتصاديات الدول العربية.

**4.14.6** يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحويلات المالية في تطوير القدرة التنافسية لاقتصاديات الدول العربية.

تبين أن القيمة الاحتمالية Prob لمتغير التحويلات المالية يساوي 0.7402 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وقيمة اختبار t المحسوبة 0.3320 وهي أقل من t الجدولية التي تساوي 1.96 مما يشير على أن التحويلات المالية ليس لها تأثير على القدرة التنافسية لاقتصاديات الدول العربية.

**4.14.7** يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للنتائج المحلي الاجمالي في تطوير القدرة التنافسية لاقتصاديات الدول العربية.

تبين أن القيمة الاحتمالية Prob لمتغير الاستثمار الأجنبي يساوي 0.0035 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وقيمة اختبار t المحسوبة -2.9558 وقيمتها المطلقة أكبر من t الجدولية التي تساوي 1.96 مما يشير على أن النتائج المحلي الإجمالي لها تأثير عكسي على القدرة التنافسية لاقتصاديات الدول العربية وكما نجد أن قيمة معامل الانحدار للاستثمار الأجنبي تساوي 0.297 تشير على مقدار النقص المئوي في تطوير القدرة التنافسية في حالة زيادة الناتج المحلي الاجمالي بمقدار واحد في المائة، ويمكن تفسير العلاقة العكسية بالاعتماد على نسبة الانفتاح التجاري، في حساب القدرة التنافسية والذي يعبر عن مجموعة الصادرات والواردات مقسوماً على الناتج المحلي الإجمالي.

## النتائج

1. إن تحقيق القدرة التنافسية المبنية على العنصر البشري المدرب هو الأجدر بتحقيق ميزة تنافسية وزيادة معدلات النمو والتنمية، وهذا ما تفتقد إليه الدول الخليجية، كون هناك قناعة رئيسية بأن التنمية يتوجب أن تنجز بالإنسان وللإنسان ومن أجل الانسان، وليس كهدف بحد ذاته.

2. هناك فجوة كبيرة بالاقتصاد الرقمي خاصة بالنسبة للبدان الغير نفطية مقارنة بما أنجزته الدول المنافسة بتركيز امكانياتها اللازمة للانتقال من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد الرقمي.
3. إن تعظيم دور الدولة التدخلية في السياسات الاقتصادية جاءت ثماره لصالح التنمية الاقتصادية والاجتماعية حيث ساهم ذلك في تعزيز القدرة التنافسية المستدامة.
4. عدم الاستقرار الاقتصادي والسياسي لبعض الدول العربية حال دون تطوير قدراتها التنافسية المبنية على المعرفة والبحث العلمي، ولاسيما في ظل التطورات المتسارعة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
5. على الرغم من تحقيق الكثير من الدول من معدلات نمو عالية وتحديداً في الدول الرأسمالية المتقدمة إلا أن ذلك لم يحد من المشكلات الاقتصادية وأهمها التفاوت الكبير بين الأثرياء ومحدودي الدخل وارتفاع معدلات البطالة والفقر وتراجع مستويات العدالة الاجتماعية.
6. تجسيد التحول نحو اقتصاد جديد مبني على المعرفة والبحث والتطوير ولا سيما في ظل التطورات المتسارعة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال وبروز الثورة الصناعية الرابعة وكذلك أنشطة جديدة تعتمد على الذكاء الاصطناعي والمعارف.
7. شهدت العلاقات الاقتصادية العربية الغير المتكافئة مع دول المركز الرأسمالي، حيث قامت على التبعية والارتهان للسياسات الاقتصادية تلك الدول متمثلة بالبنك الدولي وصندوق النقد الدولي.
8. تعتبر نظرية الدفع القوية من أهم ما اعتمدت عليه التجارب الدولية كتجربة ماليزيا وكوريا الجنوبية حيث اشتقت ماليزيا العديد من الدروس التي ارتبطت بهذه النظرية وبالإضافة الى الاستفادة من بعض النظريات الأخرى مثل نظرية النمو المتوازن.

## المصادر والمراجع

1. صندوق النقد العربي، 2022م سلسلة بحثية "موجز سياسات"، الدائرة الاقتصادية، أبو ظبي، ص39
2. صندوق النقد العربي، 2020م تقرير تنافسية الاقتصاديات العربية، العدد الرابع، الدائرة الاقتصادية أبو ظبي، ص18

3. جون هيدسون، مارك هندر، 1987، العلاقات الاقتصادية الدولية، ترجمة: طه عبد الله منصور، محمد عبد الصبور محمد علي، دار المريخ، المملكة العربية السعودية. ص30
4. راضي سمير، 2012م، مفهوم التعاون الدولي في مدارس الفكرية للعلاقات الدولية مجلد 22، العدد 45، ص28، جامعة بغداد.
5. موقع البنك الدولي: [alankaldawli.org](http://alankaldawli.org) التاريخ 2021/4/17
6. صندوق النقد الدولي، التقرير السنوي، 2019
7. تقرير الأمم المتحدة، 2020م، التكامل الاقتصادي العربي من منطقة التجارة الحرة الكبرى إلى اتحاد جمركي، الفرص والتحديات، بيروت، ص14
8. نعومي كلاين، 2009م، عقيدة الصدمة. صعود رأسمالية الكوارث، شركة المطبوعات للتوزيع والنشر، ص750، بيروت.
9. برهان غاليون، 2005، العولمة وأثرها على المجتمعات العربية، ورقة مقدمة إلى اجتماع خبراء اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا
10. كاشير عبد القادر، 1995م، نحو تنظيم اقتصادي جديد، من منظور الدول النامية، ديوان المطبوعات الجزائرية، الطبعة الأولى.
11. فرنسيس فوكوياما، 1993م، نهاية التاريخ والانسان الأخير مركز الانماء القومي، ترجمة فؤاد شاهين، لبنان، بيروت، ص165
12. ياسر، عبد الجواد، 2000م، "مقارنتان عربيتان للعولمة"، المستقبل العربي، عدد 252، ص2، شباط عطية على أحمد، 2005، افريقيا في مواجهة العولمة، مجلة دراسات، العدد 20، ص21
13. المنصور عزيز، 2009، العولمة والخيارات العربية المستقبلية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد 02، ص96
14. منير نوري، 2005، تحديات التنافسية العربية في ظل العولمة الاقتصادية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 4، الجزائر، ص10
15. العزيز احمد الطحان زكريا، الجليل فراس، 2010، الشركات المتعددة الجنسيات وأثرها على الدول النامية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 85، ص15
16. برهان غاليون، 2005، العولمة وأثرها على المجتمعات العربية، ورقة مقدمة إلى اجتماع خبراء اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا
17. شقيري نوري موسى وآخرون، 2012م التمويل الدولي ونظريات التجارة الخارجية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
18. ميشيل تودارو، التنمية الاقتصادية، الطبعة الانجليزية، ترجمة الدكتور محمود حسن حسني، السعودية، دار المريخ للنشر ص124
19. قدور، بن نافلة. (2006م) المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. الملتقى الدولي، متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف.
20. تقرير التنافسية العربية، 2003، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، ص21
21. بن سعيد محمد، بن سعد وسيلة، 2017، القدرة التنافسية كألية استراتيجية لتحسين أداء المنظمات، تجربة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سيدي بلعباس

22. شامة فادية، 2015، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، ص 36
23. ابن نقله قدور، 2019م، ما مدة إمكانية الاستفادة من التجربة اليابانية في التسويق الدولي، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 3، ص 249
24. وليد عبود محمد، 2019، تطور الاقتصاد الياباني، جامعة بغداد، مجلة دراسات التاريخ والأثار، العدد 71، ص 50
25. بونعمان سلمان، 2019، ترجمة كلوس فادي، التجربة اليابانية دراسة في أسس النموذج النهضوي، مركز حرمون للدراسات المعاصرة، الناشر مركز نماء للبحوث والدراسات، بيروت لبنان، ص 9
26. صندوق النقد العربي، مرجع سبق ذكره، 2019
- منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، 2021م، برنامج منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، للشرق الأوسط وشمال إفريقيا، ص 39
27. مصطفى النابلي، 2003، تحديات وأفاق النمو الاقتصادي الطويلة الأمد في الدول العربية، بحث قدم خلال مؤتمر مؤسسة الفكر العربي، بيروت، ص 2
28. تقرير صادر عن صندوق النقد الدولي 2020م، تقرير التنافسية لاقتصاديات الدول العربية
29. طالب دليلة، 2016، أثر الانفتاح التجاري على النمو الاقتصادي، دراسة حالة الجزائر، المجلة الأردنية للعلوم الاقتصادية، الجامعة الأردنية، دراسة منشورة، تحت رقم 2308-9946، العدد 3
30. المعهد التونسي للقدرة التنافسية والدراسات الكمية، 2021م، تقرير حول التنافسية للدول العربية، ص 17

1. The Global Competitiveness Report 2019, Insight Report, Klaus Schwab, World Economic Forum, P8
2. Etem Karakaya, Economic integration: An overview of the theoretical and Empirical literature, 37 publications Eskisehir osmangazi university, 2002,
3. Christian Gehrke, 2014, Foreign trade, international values, and gains from trade: Ricardo, Pennington, Whewell, and John Stuart Mill,
4. Kwok Tong Soom, 2015, International trade and the division of labour, Economics Working Paper, Series the Department of Economics Lancaster University Management School, p8
5. Adam Smith's, Theory of International Trade in the Perspective of Economic Development, Journal Article, Economic , New Series, Vol. 44, No. 175 (Aug, 1977) pp. 231-248 (18 pages) Published By: Wiley
6. Porter's Generic Competitive Strategies. [University of Cambridge](http://www.universityofcambridge.org). Accessed Dec 5th 2020
7. Competitive Advantage. Corporate Finance Institute. Accessed Dec 5th 2020
8. Mark Beeson, 2009 developmental states in east Asia: a comparison of the Japanese and Chinese experiences Asian Perspective Vol. 33, No. 2, pp. 5-39 (35 pages) Published By: The Johns Hopkins University Press

1. بيانات البنك الدولي، 2020، <https://data.albankaldawli.org/indicator/DT.ODA.ALLD.CD>، تاريخ الزيارة 2021/3/5
2. صحيفة يومية تصدر عن مؤسسة المدينة، <https://www.al-madina.com/article/>، تاريخ الزيارة 2021/5/15
3. محمد عبد الرحمن قطييط، عوامل نجاح الاقتصاد الياباني، <https://mqqal.com/2018>، تاريخ الزيارة 2021/8/28
4. تقارير البنك الدولي، 2021، <https://data.albankaldawli.org/2021/9/15>، تاريخ الزيارة

5. حجازي الحزار، بناء القوة الاقتصادية اليابانية، موقع البيان، -11-2002/2002/economy/2002-11-11، <https://www.albayan.ae/economy/2002-11-11-11>، تاريخ الزيارة 2021/8/28، 1.1357421-29
6. تقرير البنك الدولي حول التنافسية العالمية، <https://albankaldawawli.org> تاريخ الزيارة 2021/5/8
7. البنك الدولي، تقرير حول الافاق الاقتصادية لدولة قطر، 2019، الرابط <https://www.albankaldawli.org/ar/country/gcc/publication/qatar-economic-update-april-2019> تاريخ الزيارة 2022/6/25

## المؤتمر الدولي: ذكاء الأعمال والتوجهات الريادية الحديثة

### المحور الاقتصادي: الذكاء الاقتصادي والتنافسية.

### عنوان المداخلة: اثر محددات الذكاء الاقتصادي على اداء وتنافسية المؤسسات الاقتصادية في الجزائر

د. حجاج شافية جامعة الجيلاي ليايس سيدي بلعباس. الجزائر [chafez46@gmail.com](mailto:chafez46@gmail.com)

د. زناقي بشير جامعة مولاي الطاهر سعيدة. الجزائر [ze.bachir13@gmail.com](mailto:ze.bachir13@gmail.com)

## ملخص :

يعتبر الذكاء الاقتصادي ذو أهمية استراتيجية لا يمكن إنكارها في خدمة مصالح المؤسسات حيث يهدف الى السيطرة وحماية المعلومة الاستراتيجية حتى يتسنى لها التعاون مع متعاملين اقتصاديين جدد من جهة والتأقلم في المحيط التنافسي من جهة اخرى. تهدف هذه الدراسة الى محاولة اظهار تأثير محددات الذكاء الاقتصادي على اداء وتنافسية المؤسسات من خلال اختبار نموذج العلاقة السببية الذي يكشف حقيقة العلاقة الثلاثية التي تجمع متغيرات الدراسة من خلال ادراج متغير التنافسية كمتغير وسيط. تم اجراء دراسة استقصائية ل 100 النتائج على اثبات  $Gof=0.591$  مؤسسة تنشط في مختلف القطاعات الاقتصادية على مستوى القطر الجزائري. اسفرت وكذا التأثير الجودة الجيدة لمطابقة النموذج الهيكلي المختبر حيث قيمة مؤشر جودة المطابقة ب الكلي لوساطة تنافسية المنتج بين محددات الذكاء الاقتصادي و أداء المؤسسة.

الكلمات المفتاحية : الذكاء الاقتصادي، الأداء، التنافسية

## Abstract :

*Business intelligence is of undeniable strategic importance in serving business interests, it aims to control and protect strategic information in order to cooperate with other economic players and to adapt to the competitive environment. The objective of this study is to try to show the effect of economic intelligence on the performance and competitiveness of the companies through a causal model test which reveals the reality of this tryptic relationship by integrating competitiveness as mediating variable. A survey was conducted with 100 companies operating in the various economic sectors across the Algerian territory. The results obtained made it possible to demonstrate the good quality of conformity of the structural model tested, where the GOF adjustment index value was estimated at 0.591, As well as the overall effect of product competitive mediation between the determinants of economic intelligence and enterprise performance.*

**Key words:** economic intelligence, performance, competitiveness.

## مقدمة

يتميز عالم الأعمال اليوم بالقدرة اللامتناهية في استخدام المعرفة نتيجة سرعتها وتعاظم الفرص الناشئة عنها، بحيث أصبحت المنظمات والمؤسسات على حد سواء في سباق متزامن من أجل اقتناص واستغلال المعلومة الانية في اتخاذ القرارات الحاسمة التي من شأنها ان تعجل في تحقيق اهدافها وضمان بقائها لمواجهة كل التغيرات المفاجئة التي تحيط بها داخليا وخارجيا،

مما ألزمها تكثيف البحث والتنقيب عن قدرات فكرية ذكية ومهارات فطنة مواكبة لتطلعاتها المستقبلية، في هذا السياق، الذكاء عرف ، فيتضح جليا أن Piaget على أنه " عملية التكيف الناتجة عن التوازن بين تصرفات الكائن الحي في بيئته (الاستيعاب) وتلك

المتعلقة بالبيئة عليه ( الملائمة) " في محيطها عن طريق تئمين (DEMONT, 2009) المنظمات الذكية تسعى الى عملية التكيف المعلومة وخلق القيمة المضافة لها من خلال ما يسمى بالذكاء الاقتصادي الذي يعرف عنه انه اداة استراتيجية فعالة تتحكم في رصد المعلومات وتدفعها من محيطها خاصة الجيو-اقتصادي الذي يشمل وبشكل خاص السوق التنافسية و كل مستجدات المتعلقة في مجال انشطتها بحيث يسمح لها وللمتعاملين الاقتصاديين باكتساب قدرات على التفاعل والتكيف لمواجهة كل تحديات المحيطة

وعليه فلقد اجتاحت الذكاء الاقتصادي في الاونة الاخيرة جل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وأصبح من اهم ركائزها وهذا يرجع للأولوية التي خصتها الدولة منذ اكثر من عشرين سنة بالتحسيس لهذا المصطلح كما وكيفا وعلى كل المستويات عن طريق برامج وتقارير حكومية، التكوين في مدارس خاصة بالذكاء الاقتصادي، وضع تخصصات جامعية ، التثقيف من التظاهرات العلمية من ندوات، ايام دراسية وملتقيات محلية ودولية بغية تنشيط وغرس اهمية هذا المصطلح والتوسع في تطبيقه على جميع الاصعدة خاصة في المؤسسات الاقتصادية حتى تتسنى لها وضوح الرؤية و ضبط اتجاهها للتوافق مع طبيعة متغيرات المحيط ومتطلباته التي تتواجد فيه، فمثلا في الطبعة الثانية للندوة الدولية المنعقدة في شهر فبراير 2023 بالجزائر العاصمة أشار وزير الصناعة الى ضرورة تعزيز وظيفة الذكاء الاقتصادي مع توفير اليات اليقظة الاستراتيجية مدعومة بنظام معلوماتي فعال في المؤسسات الصناعية من أجل رفع مستوى مساهمة القطاع في الناتج المحلي الاجمالي ولتحسين تنافسية الشركات الصناعية وتقويتها على الصمود بحضور اكثر من 350 خبير في مجال الذكاء الاقتصادي وطنيين ودوليين من اجل تبادل الخبرات حول تطبيق محددات الذكاء الاقتصادي في المؤسسات خاصة الصناعية من اجل مجابهة التحديات الجيوسياسية و الاقتصادية الجديدة.

### مشكلة وتساؤلات البحث

بناء على ما تقدم، البحث الحالي جاء ليقدم مساهمة بسيطة ومتواضعة في تسليط الضوء على محددات الذكاء الاقتصادي ودوره في التأثير على اداء وتنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية خاصة وانها تعرف نقلة ملموسة من حيث التحول الرقمي مواكبة بذلك التطور التكنولوجي العالمي المبني على المعرفة ، ليساهم بذلك تفعيل نظام الذكاء الاقتصادي داخل المؤسسات الاقتصادية وتأهيلها من أجل دفع عجلة التنمية الاقتصادية نحو الامام.

فأشارت دراسة (بودرامة، 2018)، بعد اسقاط مصفوفة نقاط Swot على الاقتصاد الجزائري في ميدان الذكاء الاقتصادي على أن Microsoft قوته تكمن في توجه الدولة في اعطائه مكانة في كل وزارة و الأجهزة الوسيطة مع انشاء أقطاب تكنولوجية بهدف تطوير الابتكار والنهوض بأنشطة البحث والتطوير واستقطاب متعهدي المؤسسات الافتراضية ( ). أما نقاط الضعف فقد Siemens , Motorola حددها الباحث في هجرة الادمغة الباحثة ومحدودية برامج التكوين وضعف استعمال

تدفقات المعلومات الاقتصادية على الرغم من وجود فرص عديدة يمكن استغلالها والاستفادة منها كإنشاء وتفعيل التجمعات التنافسية والاستفادة من التجارب الدولية في هذا الميدان في بعض الولايات الرائدة كسيدي بلعباس، وهران، سطيف وقسنطينة، مع وضع شبكة تضم الجزائريين المقيمين في الخارج بغية الاستفادة من خبراتهم في هذا الميدان . أما التهديدات فتكمن في اعتماد الجزائر على الاقتصاد الربيعي وارتفاع مخاطر القضاء على الانتاج المحلي بالمستوردات من الخارج نتيجة التهرب الجمركي وتنافسية السعر والجودة

وأكدت دراسة (درفوف، 2020/2019) في معالجة موضوع الذكاء الاقتصادي وذلك بدراسة العلاقة بين صناع القرار الاستراتيجي ومدى قدرة كل من المقرر والياقظ على استيعاب المعلومة من خلال دراسة ميدانية شملت المديرية الجهوية لشركة سوناطراك بحاسي مسعود وولاية تلمسان وسعيدة كنموذج عن الجماعات المحلية ، فتوصل الباحث بتأكيد العلاقة الارتباطية بين صناع القرار والقرار الاستراتيجي بوجود المعلومة كمتغير طابط وعليه خلصت الدراسة الى ضرورة تعريف وظيفة المقرر والياقظ في البنية التنظيمية للمنظمة الاقليمية الجزائرية في سياق بناء نموذج وطني لتبني نظام الذكاء الاقتصادي وفقا لمتطلبات السوق الجزائرية والرهانات المفروضة على الدولة بامتداداتها الخارجية.

اما دراسة (بوريش، 2018-2019) عاجلت تطبيق اسلوب الذكاء الاقتصادي في مؤسسة الاتصال موبيليس بالجزائر ومدى تأثير كل بعد من ابعاده على الادارة الاستراتيجية لهذه المؤسسة وخلصت الدراسة بتولي الشركة اهتماما وضاحا للذكاء الاقتصادي وان تطبيقه له تأثير على الادارة الاستراتيجية خاصة بعدي اليقظة الاستراتيجية وادارة المعرفة وهذا يرجع لاهتمام الشركة بالمعلومة والمعرفة التي تتناسب واحتياجات ومتطلبات قطاع الاتصالات الذي تنشط فيه مؤسسة موبيليس ، في حين ان بعدي سياسة التأثير و امن وحماية المعلومة لم يؤثر على الادارة الاستراتيجية للشركة لكون سياسة التأثير لها تنحصر على النشاطات الرياضية والثقافية التي دوما تدخل ضمن الغطاء العمومي اما البعد الثاني المتمثل في الحماية فقد تعرضت الشركة لحمالات القرصنة وهذا ما كشف ضعف الجانب الحماي لديها.

ضمن هذا السياق يمكن حصر الاشكالية المطروحة لهذا البحث وفق السؤال التالي:

ما هو اهتمام مسيري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بتطبيق محددات الذكاء الاقتصادي وما مدى تأثيره على ادائها وتنافسيتها ؟

#### أهمية الدراسة

للبحث أهمية بالغة من الناحية النظرية والناحية التطبيقية، فالأهمية النظرية تكمن في حد اطلاق الباحثين من الأبحاث القليلة التي تتناول أثر تطبيق الذكاء الاقتصادي على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بوجود تنافسية المنتج كمتغير وسيط في العلاقة على الرغم من توافر العديد من الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع الذكاء الاقتصادي وعلاقته بمتغيرات اخرى كالإدارة الإستراتيجية ادارة الموارد البشرية ، ادارة المعرفة .... الخ اضعف أن مفهوم الذكاء الاقتصادي يتداخل مع العديد من المفاهيم القريبة منه كاليقظة الإستراتيجية ذكاء الأعمال، الذكاء الاستراتيجي، المسح البيئي وحتى التجسس الاقتصادي أو ما يسمى بالاستخبارات التنافسية... الخ أما الأهمية التطبيقية فيمكن حصرها في النتائج التي تحدد نقاط القوة والضعف في تطبيق محددات الذكاء الاقتصادي لدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية مع تمكين المسيرين ومتخذي القرار من الاستفادة من المعلومات والنتائج الواردة في البحث واستثمارها مستقبلا.

#### أهداف الدراسة

يتبلور الهدف الرئيسي للبحث في دراسة وتحليل تأثير تنافسية المنتج كمتغير وسيط على العلاقة بين الذكاء الاقتصادي وأداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. وينبثق عنه عدة اهداف فرعية من بينها :

- تقييم وتحديد مدى توافر محددات الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- تحديد اثر تطبيق محددات الذكاء الاقتصادي على اداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

- تحديد اثر تطبيق محددات الذكاء الاقتصادي على تنافسية المؤسسات الجزائرية من حيث المنتج.
- كشف نقاط القوة والضعف من خلال تطبيق محددات الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الجزائرية.

## الاطار النظري للدراسة

### 1. الذكاء الاقتصادي

#### 1.1. مفهوم الذكاء الاقتصادي

يعد الذكاء الاقتصادي من أكثر المواضيع بروزا في عالمنا اليوم، حيث صدر أول تعريف له في عام 1958 من طرف حيث *Luhn* اعتبر أن " أي نظام اتصال يستخدم لإدارة الأعمال بالمعنى الواسع، نظاما استخباريا، ويمكن تعريف الذكاء، بالمعنى العام، على انه القدرة على فهم العلاقات المتبادلة بين الحقائق المتاحة لتوجيه العمل نحو الهدف المنشود". عرفه على انه " استكشاف في كتابه الذكاء التنظيمي الصادر (LARIVET, 2001). في حين *Herbet Simon* البيئة من أجل تحديد المواقف التي تتطلب اتخاذ القرارات". 1967 عرفه ب " نشاط انتاج المعرفة الذي يخدم (SIMON, 1960) أما *Harold Wilensky* سنة الاهداف الاقتصادية والاستراتيجية لمنظمة ما، في سياق قانوني ومن مصادر مفتوحة" (Monino, 2013).

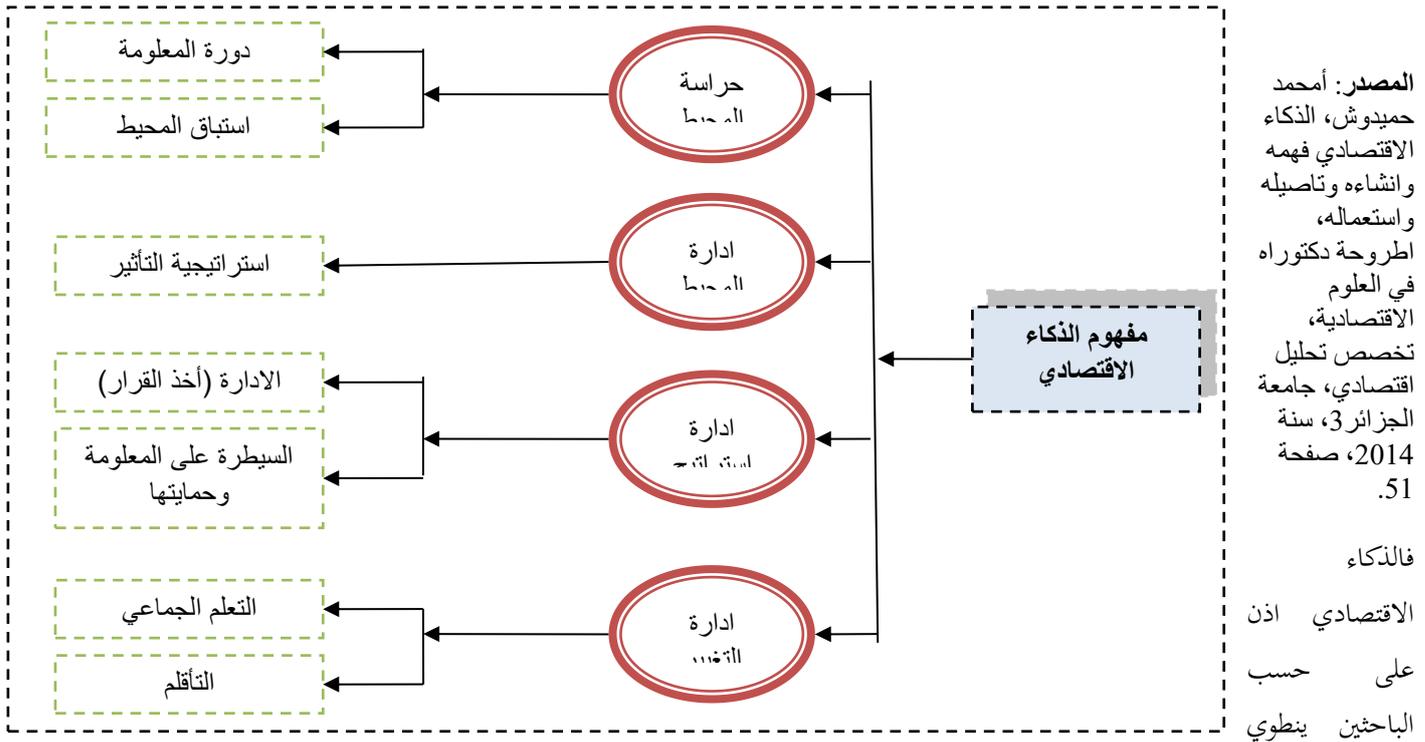
من خلال هذه التعاريف يتضح جليا ان مفهوم الذكاء الاقتصادي في الستينيات كان مقتصرًا فقط على انه نظام ذو طابع استخباري أو استكشافي للمنظمات يهدف الى انتاج المعرفة التي تؤدي الى تحسين الاداء المؤسسي ، تحقيق مركز سوقي للمنافسة، تطوير الإنتاج، الزيادة في الأرباح ، التقليل في التكاليف ونمو المبيعات الى غيرها من الاهداف. لكن مع ظهور العولمة وما انجر منها من تغيرات استراتيجية في طبيعة المحيط الاقتصادي العالمي وتنظيمه ليصبح أكثر استجابة وانسجاما مع تحدياتها في شتى الميادين و القائمة على تدفق السلع والخدمات ورؤوس الأموال والأفراد والمعلومات وحتى الأفكار عبر الحدود الدولية مؤدية بذلك مزيدا من التكامل الاقتصادي والاجتماعي *Emmanuel* بين الدول أدى بظهور تعاريف اخرى للذكاء الاقتصادي عرف الذكاء الاقتصادي على انه " مجموعة موافقة لهذه التغيرات. فمثلا في سنة 1998 من الخطوات المنسقة للبحث، المعالجة، النشر وحماية المعلومة النافعة للاعوان *Pateyron* جيدة (Pteyron, 1998) ، كما عرفه *Phillipe Baumard* الاقتصاديين و المحصلة بصفة قانونية و في ظروف سنة 2000 من حيث النوعية، الاجال والتكلفة " على أنه " ليس فن للمراقبة والملاحظة فقط بل هو ممارسة هجومية ودفاعية عن المعلومة بهدف ربط عدة ميادين من أجل استخدام المعلومات لأهداف تكتيكية استراتيجية للمنظمة ويعتبر وسيلة ربط بين افعال ومعارف المؤسسة" (BAUMARD, 2000) ، أما عن *Alaint juillet* فيرى ان الذكاء "هو الوصول الى نهاية ثلاثية الأبعاد تتمثل في

تنافسية النسيج الصناعي، الأمن الاقتصادي و أمن المؤسسات وتعزيز سياسة التأثير للبلد. (شلفاوي، 2013) يرى ان (Revel, 2015) و في نفس النحو *Claude Revel* الذكاء الاقتصادي "أسلوبا من أساليب الحوكمة يعتمد على التحكم في المعلومات الاستراتيجية لإنشاء قيمة مستدامة للمنشأة وهي تنحدر من اليقظة والامن الاقتصادي والتأثير في المحيط". من هنا يمكن القول بأن الذكاء الاقتصادي على حسب هو اسلوب من اساليب الحوكمة ينقسم الى ثلاث فروع متمثلة في الدفاع/ التأثير/ الحماية سواء على المستوى الكلي مركب (Chikh, 2014) او المستوى الجزئي . وعليه يعتبر الذكاء الاقتصادي في اغلب الأحيان مفهوم يصعب تعريفه لكونه متعدد الأبعاد "ولد وتطور من خلال عدة مجالات أدبية".

## 2.1. محددات الذكاء الاقتصادي

لقد نالت محددات الذكاء الاقتصادي اهتماما كبيرا من طرف الباحثين مستنديين في ذلك على مختلف الاديات في البحث العلمي حدد 3 ابعاد فنجدها في اغلب الاحيان مقاسة بمؤشرات اليقظة الاستراتيجية وحماية المعلومة اضف الى المؤشرات المتعلقة بالتأثير في المعلومة بعد تحليل 54 المحيط للحصول على المعلومة الملائمة، وعن الحديث عن المعلومة نجد ان *Jeremy Depauw* لإدارة تعريفا ، فوجد ان بعد الحراسة ممثل من مركبة المحيط ومركبة تنبيه عن الفرص والتهديدات وبعد اليقظة ممثل من مركبة وساطة المعلومة ومركبة مساندة القرار وأخيرا بعد الذكاء ممثل من مركبة وساطة المعلومة ومركبة المساعدة القرار ومركبة التأثير (Depauw, 2006) على وبفس الطريقة قام الباحث أحمد حميدوش بفحص العديد من الاديات التي تناولت موضوع الذكاء الاقتصادي واليقظة والذكاء التنافسي والمفاهيم القريبة من الموضوع ل 112 تعريف حسب تسلسلها الزمني فوجد ان موضوع الذكاء الاقتصادي يتضمن 4 ابعاد انطلاقا من عدة مؤشرات موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم(1) : تمثيل مفهوم الذكاء الاقتصادي مع مختلف ابعاده ومركباته



على ادارة المحيط من خلال التأثير عليه وحراسته بغرض السيطرة على المعلومة وحمايتها وفق ما يتماشى مع ادارة التغيير وعليه سوف نتطرق في بحثنا هذا لأربع محددات تدخل في نفس سياق ما أشار اليه الباحثين لكن بصيغة اخرى تتماشى ونظرة مسيري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لمفهوم الذكاء الاقتصادي . فالمحددات هذه او الابعاد كما جرت العادة ان تسمى تتمثل في اليقظة الاستراتيجية ، حماية وامن المعلومة، التأثير على المحيط وامتنصاص المعلومة.

1.2.1. **اليقظة الاستراتيجية:** تعتبر عنصر محوري وهام من عناصر الذكاء الاقتصادي وقد عرفها فرانسوا جاكوبيك " بأنها ملاحظة وتحليل البيئة العلمية، التقنية، التكنولوجية، الاقتصادية من اجل تجنب التهديدات واستغلال فرص التنمية ". كما عرفها فيليب والسياسية والاجتماعية والثقافية (Carlier, 2012) بومار على انها " مجموع النشاطات المنفذة لفهم الأبعاد التاريخية والقانونية والاقتصادية والتكنولوجية التي تتدخل في فضاء المنظمة ". فاليقظة اذن مهمتها ليس التجسس الصناعي والاستخبارات وانما رصد كل ما يحدث في محيط المؤسسة وجمع المعلومات التي تحتاجها من مختلف الميادين ومختلف الجهات، لذا نجد ان لفظ اليقظة قد التحم بعدة الفاظ اخرى تختص بميدان ما فمثلا اليقظة التكنولوجية تولي المنظمة او المؤسسة من خلالها اهتمام بكل ما يدور في المحيط التكنولوجي من اختراعات وتقنيات جديدة للانتاج والتصنيع وكل ما يتعلق بالابداع وبراءات الاختراع الى غيرها مما يدور في هذا المحيط، اما اليقظة التنافسية فهي تهتم برصد المعلومات حول المنافسين الحاليين والمرقبين للمؤسسة مثلا معرفة الاستراتيجية التي يتبناها كل منافس، التحالفات التي يقومون بها، المشاريع الحالية والمرتبقة او حتى معرفة مختلف السياسات الترويجية المتبعة كما اننا نجد لفظ اليقظة في المحيط العام او ما يسمى بالغير مباشر للمؤسسة الذي يولي اهتماما لمختلف النشاطات والتغيرات المحيطة بالمؤسسة سواء كانت قانونية، اقتصادية، سياسية، ثقافية او حتى ايكولوجية

2.2.1. **امن وحماية المعلومة:** مرحلة امن وحماية التراث المعلوماتي للمؤسسة من أولويات الذكاء الاقتصادي ومن أهم مراحلها، إذ توكل إليه مسؤولية حفظ وحماية المؤسسة من كل المخاطر والهجمات الداخلية أو الخارجية، الإدارية وغير الإدارية، الآنية أو المستقبلية، ويعرف على أنه "حماية جميع أنواع المعلومات ومصادر الأدوات التي تتعامل معها وتعالجها، من منظمة وغرفة تشغيل أجهزة، والأجهزة ووسائط التخزين والأفراد من السرقة والتزوير والتلف والضياع والاختراق وذلك بإتباع إجراءات وقائية وضوابط واضحة". (دباس و نينو، 2007) من خلال هذا المفهوم يتسنى لنا تحديد طرق اختراق أمنية المعلومات و التهديدات الأمنية بشقيها الداخلي و الخارجي التي تتعرض لها المؤسسة والتي يمكن إيرادها بشيء من التفصيل كالتالي:

**طرق اختراق أمنية المعلومة:** من أهم طرق اختراق أمنية المعلومة الشائعة نجد التجسس الصناعي: وهي عملية الدخول غير المشروع إلى المعلومات وتتم عن طريق التصنت عبر خطوط الهاتف، التفتيش الدقيق في نفايات الشركة بحثا عن المعلومة، انتحال الصفة كطالب وظيفة أو باحث أكاديمي مثلا، اختراق الملفات الالكترونية للمؤسسة عن طريق سرقة كلمة السر أو الحواسيب المحمولة للموظفين العاملين في المؤسسة وغيرها، من طرق الاختراق أيضا سوء استخدام المعلومة: عن طريق إهمال الأفراد العاملين بالمؤسسة وضعف إدراكهم لأهمية الاحتفاظ بسرية المعلومة وحمايتها سواء كان ذلك عمدا أو عن طريق الخطأ كنسيان النسخ الأصلية بعد استخدام أجهزة النسخ مثلا أو تدمير المعلومات بالخطأ عند تحميل فيروسات.

**التهديدات الأمنية:** توجد العديد من التهديدات التي يواجهها نظام أمن المعلومات داخل المؤسسة سواء من البيئة الداخلية أو الخارجية، ويمكن حصرها في النقاط التالية: تهديدات الأفراد من داخل أو خارج المؤسسة، تهديدات طبيعية كالزلازل الفيضانات وارتفاع درجة الحرارة أو الرطوبة وغيرها، تهديدات تقنية كانه قطع الكهرباء عطل في الأجهزة، الحريق أو الإغراق بالمياه وغيرها، تهديدات البرامج بحذفها أو تشويهاها، تهديدات الأجهزة ( الكمبيوتر، الطابعة، الماسح الضوئي، الأقراص المضغوطة وأقراص قابلة للإزالة) كالعبث بها تدميرها أو سرقتها، حتى تنفادى المؤسسة هذا النوع من التهديدات لا بد لها أن تحكم سياستها الأمنية وتدرجها ضمن سياساتها وإجراءاتها التنظيمية لتشكل سدا منيعا لا يمكن اختراقه. (دباس و نينو، 2007)

1.2.3. التأثير في المحيط: يعتبر التأثير في المحيط من أهم عناصر الذكاء الاقتصادي والذي بواسطته تتمكن المؤسسة من استخدام المعلومة كوسيلة للضغط بطرق شرعية تتماشى وتحقيق مصالحها وأهدافها المستقبلية وبالأخص على مستوى الهيئات المعروفة بإعدادها للنظم والمعايير التي تدير الحياة الاقتصادية. (حمداني، 2012) وعليه يتضح أن المؤسسة تتأثر بأربع نقاط يمكن شرحها كالتالي:

تأثير التضخيم *Amplification*: يقصد بها تضخم المنظمة المعلومات التي تقدمها نحو الخارج وتطور الرسائل الإشهارية والتبريرات والنتائج المنتظرة والتحالفات لإقناع المنافسين بعدم السير على الحدود وترويج براءات اختراعها والمطابقات وتنظيم زيارات للورشات ضمن أحداث إعلامية، المنظمة تضخم كل ما يخص النوعية و المصدقية لخدماتها ومنتجاتها ( بدون الوقوع في الإشهار الكاذب أو توظيف مستخدمي المنافس مقابل الإغراء)؛

تأثير الاحتفاظ *Rétention*: المنظمة تغطي المعلومات التي تكشف عن موقعها في السوق ومشاريعها وتحذر المستخدمين في الحديث المفرط و تتحفظ ببنود السرية عند إمضاء العقود وتحمي نظام المعلومات وتنظيم حراسة ورشاتها (مع عدم الوقوع في الكذب بحجة إخفاء المعلومة)؛

تأثير الاقتناء *Acquisition*: تحصل المنظمة على المعلومات التي هي بحاجة إليها لفهم إستراتيجية المنافسين واكتشاف الفرص و التمسك بها والفوز بالمناقصات ويفترض بان لا تقوم المنظمة بسرقة المعلومات أو التجسس أو الانتهاك للحياة الشخصية؛

تأثير الإرباك *Perturbation*: المنظمة تضل المنافسين بوضع براءات الاختراع الغير مجدية لجلب انتباه المنافسين في اتجاه مغاير وإظهار الاهتمام بسوق على خلاف الواقع الحقيقي ويجب على هذه الإستراتيجية بان لا تقود المنظمة أمام المحاكم بشكوى التشهير أو التشويه. (حميدوش، 2014)

1.2.4. امتصاص المعلومة: تم استخدام هذه الفكرة على نطاق واسع في الأبحاث المتعلقة بالابتكار وإدارة المعرفة والتعلم التنظيمي ، خاصة بعد ظهور المقالات التأسيسية من قبل كوهين ولفنتال سنة 1990 اللذان عرفاها على "انما قدرة الشركة على التعرف على قيمة المعلومات الجديدة واستيعابها وتطبيقها للأغراض التجارية" (Slama & Ammar, 2014) ، فظهرت بعدها عدة أعمال عززت فكرتها، فقد حددتها البعض من خلال المعرفة الداخلية للشركة، والبعض الآخر من خلال السمات الفردية بينما البعض الآخر فضل الاليات التنظيمية للشركة، في هذا الصدد اعتمدنا اعمال (Oumaya & Gharbi, 2016) لبناء المفهوم البعدي لامتصاص المعلومة واستيعابها في المؤسسة بناء على النموذج المقترح من طرف أندارسن وسان سنة 2010 ، والذي يتضمن خمسة مراحل للقدرة على استيعاب المعلومة والمتمثلة في:

تقييم المعرفة الخارجية الجديدة من طرف المؤسسة من خلال تحديدها اولا والقدرة على التعرف على قيمتها ثانيا و تقدير قيمتها من خلال التمييز ما بين اكثر المعارف فائدة .

استيعاب المعرفة الخارجية الجديدة هي مرحلة تتبع مرحلة تقييم المعرفة الخارجية الجديدة حيث تُعتبر "قدرة التعلم التي تخص المنظمة بأكملها، دون تمييز بين المستويات المختلفة التي يحدث فيها هذا التعلم" (Oumaya & Gharbi, 2016) أي انما تخص العمليات الروتينية التي يتم من خلالها تحليل وتفسير وفهم المعرفة القادمة من المصدر الخارجي والتي تدخل ضمن التعلم التنظيمي.

تقاسم المعرفة الخارجية الجديدة هي مرحلة تبادل المعرفة الجديدة ونقلها ونشرها بين الافراد حتى تخرج من وضعها الفردي الى وضعها الجماعي.

تقل المعرفة الخارجية الجديدة تكمن في الجمع ما بين المعرفة المكتسبة واستيعابها ومشاركتها مع المعرفة الحالية المتاحة لدى المؤسسة والتي يمكن ان تخضع لتعديلات تماشياً ومتطلبات المؤسسة.

تطبيق المعرفة الخارجية الجديدة يتم خلال هذه المرحلة باستغلال وتطبيق المعرفة الخارجية من طرف المؤسسة حتى تكون قيمة مضافة لديها بحيث تمكنها من تحقيق نهاية تجارية تماشياً مع اهدافها مثل عدد براءات الاختراع التي توصلت لحيازتها، عدد الانتاجات الجديدة... الخ.

## 2. الذكاء الاقتصادي وعلاقته بأداء وتنافسية المؤسسات

لقد حظي ولا زال يحظى الاداء اهمية بالغة في تسير المؤسسات وهذا يرجع للاهتمام الذي يوليه المفكرين والباحثين في مجال الادارة والتسيير لكونه الدافع الاساسي الذي يحدد مكانة المؤسسة في مجال نشاطها حتى يتسنى لها البقاء والاستمرارية . فالأداء اذن الاداء هو تأدية عمل مفهوم شائع الاستخدام في الحياة التجارية للشركات فمن وجهة نظر . اما لورينو فينظر الى **Kherakhem** أو إنجاز نشاط أو مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول الى الاهداف المسطرة . وعليه يمكن تصنيف الاداء (Hammadouche, 1992) الاداء على أنه كل شيء يساهم في تحقيق الاهداف الاستراتيجية الشمولية لتقسيم الاهداف على انه (Lorino, 1997) على حسب معيار اداء كلي وجزئي، فالأول يشمل إنجاز كل عناصر ووظائف المؤسسة وأنظمتها جملة واحدة ويمكن قياسه بواسطة الأرباح حجم المبيعات، النمو، الحصة السوقية... الخ اما الجزئي فينحصر على مستوى كل فرع من فروع المؤسسة ووظائفها فنجد مثلا قياس أداء الموارد البشرية ، الأداء الصناعي، الاداء التسويقي .. الخ .

ما يهمننا في هذا البحث هو معرفة علاقة الذكاء الاقتصادي بأداء المؤسسات، ففي ادبيات الادارة الإستراتيجية اظهرت العديد من الدراسات على وجود علاقة قوية ما بين أداء المؤسسة وقدرتها على تنظيم عملية الاستماع للبيئة (اليقظة الاستراتيجية) ففي أعمال .. حول استيعاب كل من والعلاقات التي تجمع المؤسسة (Daft, Sormunen, & Parks, 1988) واستخدام المعلومات المتعلقة بالأحداث والاتجاهات بمحيطها من طرف المسيرين لها مردودية عالية على أصول المؤسسات (العائد على الاصول)، كما على أن الاستماع الجيد الى البيئة يقاس أكدت دراسة جمعها واستخدامها مرتبط بالأداء والتعلم التنظيمي (Choo, 2001) بحاجة الشركة الى المعلومات الاستراتيجية عن طريق لدى الشركة وعليه يمكن القول ان هذه الدراسات تتفق جملة على ان الاستماع او مراقبة البيئة كما هو معروف حاليا باليقظة لها تأثير ايجابي على اداء المؤسسة.

أما تنافسية المؤسسة فلا يوجد اتفاق بين الباحثين لتعريفها ويرجع هذا الاختلاف وتباين وجهات النظر بحذ ذاته لكون مصطلح يرجع التنافسية يعتليه نوع من الغموض وحتى أنهم يعتبرونه مصطلحا معقدا. فالتعقيد على حسب وحدة وجهات **Crouch et Ritchie** الى النظر لكل من يدرسها، فالسياسيون ينظرون الى القدرة التنافسية على انها مصلحة اقتصادية قبل كل شيء، أما الصناعيون يبحثون عنها من اجل مصالحهم وتنمية صناعاتهم في حين أن رواد وقادة الأعمال يرونها على انها مزايا في السوق الذي ينشطون فيه. ما يهمننا أكثر في هذا البحث هو وجهة نظر المديرين والصناعيين لأنهم دائماً على اتصال دائم بالبيئة التي يعملون فيها. فمفهوم التنافسية يختلف باختلاف المؤسسات والمجالات التي تنشط فيها، وفي اغلب الاحيان تعرف على "انها القدرة التي تمتلكها المؤسسة على مقاومة منافسيها" (Alouani, 2002)

وقد عرفها المرصد الوطني للتنافسية على انها قدرة المنشأة على " تلبية الرغبات المختلفة والمتنوعة للمستهلكين وذلك بتوفير منتجات وخدمات ذات جودة معينة وسعر معين، بشكل أكثر كفاءة من المنافسين الاخرين في السوق" فالمؤسسة تبحث دائما على تحقيق كفاءة وميزة تنافسية عن بقية منافسيها وفي اغلب الاحيان تكون من جهة المنتج او من جهة التنظيمية . فعلاقة الذكاء الاقتصادية بتنافسية المؤسسات الاقتصادية

بناء على الادبيات التي تناولت دراستها نجد دراسة ( جوهانسون وفاهلن 1993 )، (كريستنس.1991) ، (ميلر وبوتر.1991) و(سزنكوتا ورونكاين.1990) حيث يتفقون جميعهم على ان الوصول الى المعلومة عامل من عوامل نجاح التنافسية

كما ان دراسة كل من على (Julien, Toulouse, Ramangalahy, & Morin, 1998) اثبتت ان السلوك المعلوماتي القائم إدراك أهمية المعلومات وتكرار استخدام مصادر المعلومات في ظل وجود المهارات الداخلية للشركة لتحديد واكتساب واستخدام هذه المعلومات ، له تأثير كبير على القدرة التنافسية للشركات ، وخاصة الشركات الصغيرة والمتوسطة المصدرة . بشكل عام ، كما رأينا من خلال الدراسات المذكورة اعلاه ، فان كل ما يتعلق بسمات المعلومات والآليات التنظيمية وإدارة العمليات المعلوماتية ، له تأثير على القدرة التنافسية للأعمال حيث يمكن لكل منها خلق ميزة تنافسية للمؤسسات خاصة عندما يتعلق الامر بجودة ثروة المؤسسة المعلوماتية والمعرفية بصفتها نواقل حقيقية للحفاظ على القدرة التنافسية، لفهم استراتيجيات المنافسين، لخلق وتوقع الفرص مع النشر المناسب للمعلومة وللشخص المناسب لاتخاذ القرار.

### 3. متغيرات الدراسة وفرضياتها

1.3. متغيرات الدراسة: الدراسة الحالية دراسة استكشافية للعلاقة بين محددات الذكاء الاقتصادي والاداء بوجود تنافسية المؤسسات كمتغير وسيط بالاستناد على الدراسات السابقة وفق الجدول التالي:

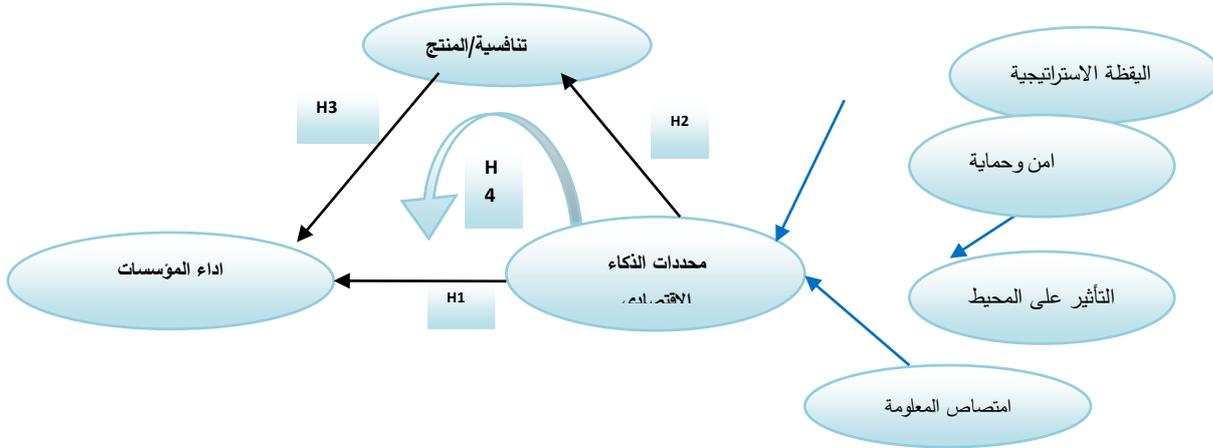
جدول (01): متغيرات الدراسة

الدراسة	المؤشرات	متغيرات الدراسة
(Hamidouche, 2014) ; (Badaoui, Chettih, 2017)	اليقظة الاستراتيجية أمن وحماية المعلومات التأثير في المحيط امتصاص المعلومة	محددات الذكاء الاقتصادي
( El makrini, 2014); (Preet Kaur & al, 2016) ; (Bakan, sekli, 2017) ; (Suadhika, wirati adriati, 2017.)	تنافسية/المنتج	تنافسية المؤسسات
(Fekir, 2015) ; (Preet Kaur & al, 2016) ;		اداء المؤسسات

المصدر: من إعداد الباحثين

2.3 نموذج الدراسة وفرضياتها : بعد عرض الجانب النظري والدراسات التي عززت وثمنت وضع نموذج الدراسة الحالية وفرضياتها استنادا على طريقة بارون كيني المقترحة سنة 1986 وعليه تم اقتراح النموذج التالي:

الشكل (02): أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين بالاستناد على الدراسات السابقة

**H<sub>1</sub>**: هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين محددات الذكاء الاقتصادي واداء المؤسسات؛

**H<sub>2</sub>**: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين محددات الذكاء الاقتصادي وتنافسية المؤسسات؛

**H<sub>3</sub>**: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تنافسية المؤسسات وادائها؛

**H<sub>4</sub>**: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين محددات الذكاء الاقتصادي واداء المؤسسات بوجود التنافسية كمتغير وسيط.

## الإطار التطبيقي

### 1. مجتمع الدراسة وعينته :

يتكون مجتمع الدراسة من مجموعة عشوائية من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي تنشط في مختلف الميادين الاقتصادية وعبر مختلف ولايات البلاد وجلها مجمعات صناعية كبرى ولديها عدة نشاطات اضافة انها تحتوي على اقسام و خلايا يقظة ، أما عينة الدراسة فهي عينة قصديه تتكون فقط من رؤساء ومدراء عامين بهذه المؤسسات. وتعتبر الدراسة الحالية دراسة استكشافية تمت فيها دراسة العلاقة الثلاثية لكل من الذكاء الاقتصادي، التنافسية و الاداء في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

### 2. اداة الدراسة :

بهدف جمع البيانات تم تصميم استمارة وفق سلم ليكرت الخماسي تنقسم الى جزئين. الجزء الاول يهتم ببعض الخصائص المتعلقة بالمستجوبين من نوع الجنس، المستوى التعليمي والخبرة ، أما الجزء الثاني فينقسم الى ثلاث محاور ، المحور الاول خاص بمحددات الذكاء الاقتصادي 16 فقرة، المحور الثاني خاص بتنافسية المنتج مقاس ب 5 فقرات، أما اداء المؤسسة مقاس ب 3 فقرات. وقد تم توزيع 150 استمارة واسترجعت 100 منها فقط صالحة للتحليل.

### 3. خصائص العينة :

الجدول (2): خصائص المستجوبين

النسبة	التكرار	النوع	الخصائص
10%	10	أنثى	الجنس
90%	90	ذكر	
20%	20	أقل من 30 سنة	العمر
72%	72	ما بين 30-39 سنة	
5%	5	ما بين 40-49 سنة	
3%	3	أكثر من 50 سنة	
8%	8	ليسانس	المستوى العلمي
32%	32	مهندس	
19%	19	ماسنر	
15%	15	ماجستير	
26%	26	دكتوراه	
10%	10	اقل من 3 سنوات	الخبرة المهنية
35%	35	ما بين 3 الى 5 سنوات	
40%	40	ما بين 5 الى 10 سنوات	
15%	15	اكثر من 10 سنوات	
100%	100		المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على (SPSS.v25)

مخرجات

### 4. تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

في هذه الدراسة الاستكشافية اعتمدنا طريقة النمذجة بواسطة المعادلات الهيكلية لكونها الطريقة الانسب لاختبار النماذج متعددة المتغيرات دفعة واحدة مع تحديد ملائمة النموذج للبيانات التي تم تجميعها من خلال مؤشرات جودة المطابقة،

لهذا قمنا باستخدام Pls-Sem الذي يتماشى مع هذا النوع من الدراسات الاستكشافية التوكيدية.

### 1.4. تقييم نموذج القياس: يتم تقييم نموذج القياس باستخدام مؤشرات الصدق التقاربي والصدق التمايزي.

#### أ. الصدق التقاربي

جدول (3) يوضح نموذج القياس للمتغيرات الكامنة

المتغيرات الكامنة	معامل الموثوقية FIABILITE COMPOSITE(CR)	متوسط التباين AVE
أداء المؤسسة	0.750	0.501
التأثير في المحيط	0.812	0.522

نستخلص من الجدول المقابل ان العينة المدروسة ذكورية بالكامل وهي تتكون بنسبة 90% مقارنة بالإناث وهذا يرجع الى القيود التي تمنع المرأة من ممارسة هذا النوع من المهن كما أنها تمثل الفئة الشبابية الاكثر قوة بنسبة 72% وذات مستوى علمي عال سواء كخارجي الجامعة الجزائرية او انهم تلقوا تكوينات بالمدارس العليا بالبلاد أو خارجها أضف ان جلهم لديهم خبرة أكثر من 3 سنوات ما يعني امكانية الاعتماد على اجاباتهم والوثوق بها.

يوضح الجدول (3) أن معاملات الموثوقية المركبة لكل المتغيرات أكبر من 0.7 وبالتالي وجود موثوقية لنموذج القياس المستعمل.

أما قيمة متوسط التباين المستخرج فقيمتها أكبر من 0.5 وهذا يشرح ان كل متغير يفسر أكثر من 50% التباينات وبالتالي فصدق التقارب قد تحقق في بناء

النموذج



البيضة الاستراتيجية	0.796	0.566
امتصاص المعلومة	0.865	0.565
أمن المعلومة	0.927	0.761
تنافسية/المنتج	0.857	0.548

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (Smart PIS)

## ب. الصدق التمييزي

جدول (4) يوضح الارتباطات بين للمتغيرات الكامنة

أداء المؤسسة	التأثير في المحيط	الذكاء الاقتصادي	البيضة الاستراتيجية	أمن المعلومة	امتصاص المعلومة	تنافسية المنتج
0.708						
0.061	0.723					
0.374	0.615	-				
0.249	0.222	0.557	0.753			
0.257	0.173	0.656	0.166	0.752		
0.302	0.369	0.823	0.221	0.447	0.873	
0.396	0.272	0.393	0.219	0.133	0.356	0.741

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (Smart PIS)

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (4) لتداخل المتغيرات الكامنة، نلاحظ ان جميع المتغيرات لها قيمة أكبر مع نفسها مقارنة بالمتغيرات الكامنة الباقية ماعدا الذكاء الاقتصادي لكون محدداته المقاسة متغيرات تكوينية للمتغير الاب والمتمثل في الذكاء الاقتصادي، وبالتالي يمكن قبول الصدق التمييزي للنموذج الذي يتسم بصلاحية بناء جيدة.

## 2.4. تقييم النموذج الهيكلي: يتم تقييم نموذج القياس باستخدام مؤشرات التطابق.

جدول (5) مؤشرات مطابقة النموذج الهيكلي

المتغيرات	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> AJUSTED	Q <sup>2</sup>	GOF
اداء المؤسسة	0.213	0.197	0.076	0.591
الذكاء الاقتصادي	0.989	0.988	0.274	
تنافسية المنتج	0.154	0.145	0.070	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (Smart PIS)

من خلال جدول مؤشرات مطابقة النموذج الهيكلي يتضح بأن قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> معنوية ومقبولة احصائيا حيث كل المحددات المقاسة من يقظة استراتيجية وامن وامتصاص المعلومة والتأثير في المحيط تفسر ما مقداره 0.989 من الذكاء الاقتصادي في المؤسسات

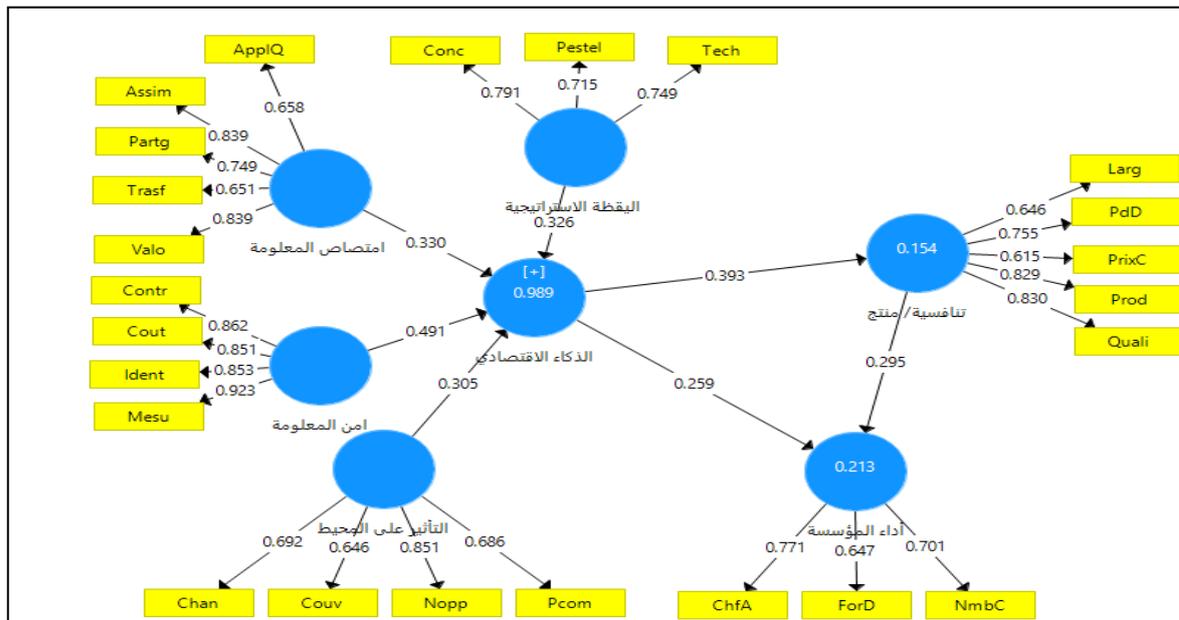
الاقتصادية وهو تفسير قوي اما قيمة أداء المؤسسة وتنافسيتها محصورة ما بين 0.154 و 0.213 وهو تأثير مقبول معنويا على حسب (Haire et al,2016) لكنه ضعيف على حسب (Chin,1998) .

أما بالنسبة لقيمة جودة التنبؤ  $Q^2$  فهي معنوية ومقبولة احصائيا لأن قيمتها أكبر من الصفر الأمر الذي يعني أن للمتغيرات الكامنة التابعة للنموذج القدرة على التنبؤ، وعليه يمكن حساب قيمة مؤشر جودة النموذج الهيكلية وفق المعادلة التالية:

$$GOF = \sqrt{(\bar{R}^2 * \overline{AVE})} = \sqrt{(0,452 * 0,775)}$$

بما أن قيمة GOF هي أكبر من 0.36 حسب (Wetzets et al, 2009)، فإن هذا يدل على جودة النموذج الهيكلية المقترح. والشكل التالي يظهر النتائج المتحصل عليها:

الشكل (03): النموذج الهيكلية للدراسة



(Smart PIS)

المصدر: من إعداد

الباحثين بالاعتماد على

مخرجات

3.4. اختبار

فرضيات الدراسة :

الجدول التالي يوضح

اختبار فرضيات

الدراسة من خلال

تحديد الاثر المباشر وغير المباشر بين المتغيرات قيد الدراسة .

جدول (6) الاثر المباشر وغير المباشر بين متغيرات الدراسة

الفرضيات	العلاقة	ORIGINAL SAMPLE (O)	T STATISTICS ( O/STDEV )	P VALUES	القرار
H1	الذكاء الاقتصادي-أداء المؤسسة	0.259	1.884	0.060	غير مقبولة
H2	الذكاء الاقتصادي-تنافسية المنتج	0.393	3.740	0.000	مقبولة
H3	تنافسية المنتج-أداء المؤسسة	0.295	2.737	0.000	مقبولة
H4	الذكاء الاقتصادي-تنافسية المنتج-أداء المؤسسة	0.116	2.160	0.031	مقبولة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (Smart PIS)

من خلال نتائج الجدول (6) نستنتج ان هناك تأثير مباشر طردي ومتوسط بين كل من الذكاء الاقتصادي وتنافسية المنتج وكذا بين تنافسية المنتج و اداء المؤسسة وهو دال احصائيا عند مستوى معنوية اقل تماما من 0.05 وعليه تم قبول كل من الفرضية الثانية والثالثة على غرار التأثير المباشر للذكاء الاقتصادي واداء المؤسسة الذي يبدو تأثيرا طرديا لكن غير دال معنويا لأنه أكبر من مستوى الدلالة وعليه تم رفض الفرضية الاولى . أما الفرضية الرابعة المتعلقة بالتأثير غير المباشر بين المتغيرات الثلاث يتضح بوجود تأثير طردي على الرغم من انه ضعيف 0.116 إلا انه دال احصائيا مما يثبت تأثير وساطة تنافسية المنتج على العلاقة بين الذكاء الاقتصادي واداء المؤسسة وبالتالي قبول الفرضية الرابعة.

### خاتمة

استهدف البحث اختبار تأثير محددات الذكاء الاقتصادي على اداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بوجود التنافسية كمتغير وسيط وخلصت النتائج على النحو التالي:

\* معامل مسار الذكاء الاقتصادي لقدرة تنافسية المنتج أعلى من معامل الاداء (0.393 < 0.259)، وهذا يفسر الاهمية التي يوليها مدراء مؤسسات العينة المدروسة للمعلومة الاستراتيجية من اجل الحفاظ على المواقع التنافسية مقارنة مع منافسيها خلال 5 سنوات الاخيرة ابتداء من 2017 ، اي ان القاعدة التي يشكلها الذكاء الاقتصادي في ظل وجود مؤشرات امتصاص المعلومة من مصدر موثوق واستخدامها والحفاظ عليها باتخاذ القرار الصحيح من طرف المديرين خاصة عندما يتعلق الامر بالاستثمار في ميادين البحث والتطوير، اكتساب فرص جديدة او المخاطرة بتحسين وابتكار منتجات جديدة من اجل تحقيق مزايا تنافسية تمكنها من التميز عن منافسيها الرئيسيين وهذا ما يتفق مع بعض الدراسات المذكورة سابقا مثل (Ramangalahy, Toulouse, Julien, Morin, و 1998)، (Ammar و Slama, 2014).

\* معامل مسار تنافسية المنتج واداء المؤسسة أعلى من معامل مسار الذكاء الاقتصادي واداء المؤسسة (0.295 < 0.259)، وهذا ما يفسر أن المؤسسات التي حققت مزايا تنافسية معينة تتعلق بالمنتج من خلال الجودة، السعر التنافسي، التوافق مع اذواق المستهلكين و انتاج دائم وموسع كمؤشرات جوهرية للتمايز عن المنافسين بشكل ايجابي على اداء المؤسسة للرفع من رقم اعمالها والاحتفاظ بعملائها. اما ضعف العلاقة من جهة الذكاء الاقتصادي يرجع للوسائل والقياسات المستخدمة للبحث عن المعلومة الصحيحة واستغلالها في الوقت المناسب وهذه العملية بحد ذاتها تكلف على المؤسسة خاصة اذا كان المدراء شغوفين بالابتكار.

\* لقد حقق الذكاء الاقتصادي أثرا مباشرا وإيجابيا على اداء المؤسسة لكنه غير دال احصائيا لكن بوجود القدرة التنافسية للمنتج تحقق هذا الاثر وثبتت الوساطة الكلية لهذا المتغير وعليه تسمح الممارسات الجيدة لمحددات الذكاء الاقتصادي والمتمثلة في اليقظة الاستراتيجية، أمن وحماية المعلومة، التأثير في البيئة، و امتصاص المعلومة من طرف مسيري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية قيد الدراسة باكتساب مزايا تنافسية تؤدي بها الى اداء أفضل تحقق من خلاله نمو أعلى في مبيعاتها والقدرة على المحافظة على عملائها واستثمار أعلى في راس المال البشري قادر على التكيف مع بيئات أعمال متغيرة مستقبلا.

### قائمة المراجع

- Alouani, A. A. (2002). Le système d'information comptable et compétitivité des entreprises. *séminaire sur: la compétitivité des entreprises économiques et mutation de l'environnement*, 229. Biskra.
- BAUMARD, P. (2000). *Analyse Stratégique: Mouvements, Signaux concurrentiels et indépendance*. Paris: Dunod.
- Benbob, A. (2015). Profitability of Public and Private Commercial Banks in Algeria: Panel data analysis during 1997-2012. *European Journal of Business and Management*, Vol. 07(No. 20), 120.
- Carlier, A. (2012). *Intelligence économique et knowledge Management*. France: AFNOR.
- Chikh, R. (2014). Reflexions sur les potentialités d'une politique d'intelligence économique. *alijthad*, 1-30.
- Choo, C. w. (2001). *Information research*. Consulté le 4 9, 2023, sur Environmental scanning as information seeking and organizational learning: <http://InformationR.net/ir/7-1/paper112.html>.
- Dabari, I. J., & Saidin, S. Z. (2014). A Theoretical Framework on the Level of Risk Management Implementation in the Nigerian Banking Sector: The Moderating Effect of Top Management Support. (ScienceDirect, & E. SEVIER, Éd.) *Procedia - Social and Behavioral Sciences*(164).
- Daft, R.-L., Sormunen, J., & Parks, D. (1988). Chief executive scanning, environmental characteristics, and company performance: an empirical study. *Strategic Management Journal*, 9, 123-139.
- DEMONT, E. (2009). *La psychologie. Chapitre VII. l'intelligence*. Sciences Humaines.
- Depauw, J. (2006). La Gestion de l'information des organisations. Analyse de définitions et compréhension. *Cahiers de la communication*, 25.
- Florea, R., & Florea, R. (2016). Internal Audit and Risk Management. ISO 31000 and ERM Approaches, Economy Transdisciplinarity Cognition. *Economy Transdisciplinarity Cognition*, Vol.19, No.01.
- Haddad, N. S. (2016). , STUDYING THE ROLE OF CORPORATE GOVERNANCE IN THE DEVELOPMENT OF RISK MANAGEMENT IN COMMERCIAL BANKS LISTED AT AMMAN STOCK EXCHANGE (FIELD STUDY). *04(02)*.
- Hammadouche, A. (1992). Critères de mesure de performance des entreprises publiques industrielles dans les PVD. 135. université d'Alger .
- Julien, P. A., Toulouse, J. M., Ramangalahy, C., & Morin, M. (1998). Comportements d'information, compétitivité des PME exportatrices. *4em congrés international francophone de la PME*. METZ, France.
- LARIVET, S. (2001). intelligence économique: acception française et multidimensionnalité. Dans A. i. Stratégique (Éd.). *Xième*. Québec: Université de Laval.
- Lorino, P. (1997). *Méthodes et pratiques de la performance*. Paris, France: Organisation.
- Maruhun, E. N., & al. (2017). Using the PLS Modelling in Assessing the Effects of Corporate Governance on Enterprise Risk Management and Firm Value: Malaysian Evidence. *Governance and Sustainability of Global Business Economics*. Malaysia: Global Conference on Business and Economics Research (GCBER).
- Monino, J.-L. (2013). l'information au coeur de l'intelligence économique stratégique. *Marché et Organisations*(18), 25-39.
- Oumaya, s., & Gharbi, I. (2016). La capacité d'absorption de l'entreprise: Conceptualisation et mesure. *XXVe Conférence Intentionale de Management Stratégique*. Hammamet.
- Pearl-Kumah, S., & al. (2014). CORPORATE GOVERNANCE AND RISK MANAGEMENT IN THE BANKING SECTOR OF GHANA. *European Journal of Accounting, Auditing and Finance Research*, 02(02).
- Pteyron, E. (1998). *La veille stratégique*. Paris: Economica.
- Rahim, S. R., & al. (2015). Re-thinking: Risk Governance? (ScienceDirect, & E. SEVIER, Éd.) *Procedia Economics and Finance*, 31.
- Rahman, R. A., & al. (2013). Governance and Risk Management: Empirical Evidence from Malaysia and Egypt. *International Journal of Finance & Banking Studies*, 02(03).
- Revel, c. (2015). *Intelligence économique référence et notions clés*. France: délégation interministérielle à l'IE.
- Saadat, M. (2019). The Role of the Corporate Governance Committees and the Financial Risk in Islamic Banks: A Field Study in Jordan. *International Journal of Business Administration*, Vol. 10, No. 02.
- SIMON, H. A. (1960). *The new science of Management Decision*.
- Slama, B., & Ammar, O. (2014). La synergie entre l'intelligence économique et Knowledge management: une nouvelle perspective pour l'amélioration de la capacité d'absorption. *XXIII conférence intentionale de Management Stratégique*. Rennes.
- دراسات -مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية. 03 وتحديات تطبيق بازل 02 واقع الجهاز المصرفي الجزائري بين متطلبات بازل. ب. طاهر & م. الأخضر (2008). *اقتصادية*, 28(02).
- (18)مجلة المنصورة. دراسة ميدانية في البنك العربي -إدارة المخاطر في ظل التحكم المؤسسي. آخرون & ش. البلداوي (2012).
- مجلة العلوم الإنسانية. التحكم المؤسسي والمنهج المحاسبي السليم متطلبات ضرورية لإدارة المخاطر المصرفية. ا. ع. الشحادة (2007). *07(12)*.
- دراسة تطبيقية على البنوك الفلسطينية في " دور أركان التحكم المؤسسي في تفعيل إدارة المخاطر المصرفية. ب. أ. العماري & س. ع. النعامي (العدد الثامن) الجزء الأول, مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات. "فلسطين -مخاضات غزة

- م. بودرامه (2018). واقع الذكاء الاقتصادي في الجزائر. *مجلة البحوث والدراسات*, 15(1), 427-438.
- بوريش، أ. (2018-2019). *catalogue en ligne*-جامعة تلمسان. Récupéré sur <http://bibfac.univ-tlemcen.dz/>:  
[http://bibfac.univ-tlemcen.dz/bibcentrale/opac\\_css/doc\\_num.php?explnum\\_id=2379](http://bibfac.univ-tlemcen.dz/bibcentrale/opac_css/doc_num.php?explnum_id=2379)
- دراسة تطبيقية على البنوك الفلسطينية في محافظات " دور أركان التحكم المؤسسي في تفعيل إدارة المخاطر المصرفية (2015). م. ل. درار & م. أ. حسن، *مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات*, 08(01). "فلسطين - غزة
- 2, *مجلة اداء المؤسسات الجزائرية*. أهمية الذكاء الاقتصادي في تحسين ملائمة مناخ الاعمال وجذب الاستثمارات الأجنبية. (2012). م. حمداني
- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم. 105-106, *اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية*. الذكاء الاقتصادي فهمه وانشاءه وتاصيله واستعماله. (2014). ا. حميدوش  
3. جامعة الجزائر: الجزائر, التجارية وعلوم التسيير
- دار حامد للنشر: عمان، الأردن. *حكاية أنظمة المعلومات*. (2007). م. نينو & م. دباس
- م. درفوف (2019/2020). *catalogue en ligne* -جامعة تلمسان (ج. Éd.) Consulté le 05 26, 2023, sur  
<http://bibfac.univ-tlemcen.dz/>:  
[http://bibfac.univ-tlemcen.dz/bibcentrale/opac\\_css/index.php?lvl=author\\_see&id=28749](http://bibfac.univ-tlemcen.dz/bibcentrale/opac_css/index.php?lvl=author_see&id=28749)
- مجلة الدراسات المالية*. تحليل العلاقة بين حوكمة الشركات وحوكمة تكنولوجيا المعلومات وأثرها على زيادة جودة المعلومات المحاسبية. (2017). ا. ع. رشوان  
الجزائر. 02 العدد، 04 المجلد، والمحاسبية والادارية
- 3, (10) *مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية*. الذكاء الاقتصادي رهان لتسيير المؤسسات الحديثة. (2013). ض. ش. شلفاوي
- عبد الناصر الهاشمي عزوز. (2018). استخدام النمذجة بالمعادلات البنائية في العلوم الاجتماعية. *مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية*, 15(01)،  
ص 316.
- دراسة ميدانية على عينة من (الدور الوسيط لمبادئ حوكمة الشركات في العلاقة بين معايير المراجعة الداخلية وجودة المعلومات المحاسبية (2017). م. ش. محمد  
الدور الوسيط لمبادئ حوكمة الشركات في العلاقة بين معايير المراجعة الداخلية (Éd.) Récupéré sur (المصارف السودانية  
(دراسة ميدانية على عينة من المصارف السودانية) وجودة المعلومات المحاسبية

## المؤتمر الدولي: ذكاء الأعمال والتوجهات الريادية الحديثة

## المحور الاقتصادي: الذكاء الاقتصادي والتنافسية.

عنوان المداخلة: اثر محددات الذكاء الاقتصادي على اداء وتنافسية المؤسسات الاقتصادية في الجزائر

د. حجاج شافية جامعة الجيلالي ليايس سيدي بلعباس. الجزائر [chafez46@gmail.com](mailto:chafez46@gmail.com)

د. زناقي بشير جامعة مولاي الطاهر سعيدة. الجزائر [ze.bachir13@gmail.com](mailto:ze.bachir13@gmail.com)

## ملخص :

يعتبر الذكاء الاقتصادي ذو أهمية استراتيجية لا يمكن انكارها في خدمة مصالح المؤسسات حيث يهدف الى السيطرة وحماية المعلومة الاستراتيجية حتى يتسنى لها التعاون مع متعاملين اقتصاديين جدد من جهة والتأقلم في المحيط التنافسي من جهة اخرى. تهدف هذه الدراسة الى محاولة اظهار تأثير محددات الذكاء الاقتصادي على اداء وتنافسية المؤسسات من خلال اختبار نموذج العلاقة السببية الذي يكشف حقيقة العلاقة الثلاثية التي تجمع متغيرات الدراسة من خلال ادراج متغير التنافسية كمتغير وسيط. تم اجراء دراسة استقصائية ل 100 النتائج على اثبات  $Gof=0.591$  مؤسسة تنشط في مختلف القطاعات الاقتصادية على مستوى القطر الجزائري. اسفرت وكذا التأثير الجودة الجيدة لمطابقة النموذج الهيكلي المختبر حيث قيمة مؤشر جودة المطابقة ب الكلي لوساطة تنافسية المنتج بين محددات الذكاء الاقتصادي وأداء المؤسسة.

الكلمات المفتاحية : الذكاء الاقتصادي، الأداء، التنافسية

## Abstract :

*Business intelligence is of undeniable strategic importance in serving business interests, it aims to control and protect strategic information in order to cooperate with other economic players and to adapt to the competitive environment. The objective of this study is to try to show the effect of economic intelligence on the performance and competitiveness of the companies through a causal model test which reveals the reality of this tryptic relationship by integrating competitiveness as mediating variable. A survey was conducted with 100 companies operating in the various economic sectors across the Algerian territory. The results obtained made it possible to demonstrate the good quality of conformity of the structural model tested, where the GOF adjustment index value was estimated at 0.591, As well as the overall effect of product competitive mediation between the determinants of economic intelligence and enterprise performance.*

**Key words:** economic intelligence, performance, competitiveness.

## مقدمة

يتميز عالم الأعمال اليوم بالقدرة اللامتناهية في استخدام المعرفة نتيجة سرعتها وتعاظم الفرص الناشئة عنها، بحيث أصبحت المنظمات والمؤسسات على حد سواء في سباق متزامن من أجل اقتناص واستغلال المعلومة الانية في اتخاذ القرارات الحاسمة التي من شأنها ان تعجل في تحقيق اهدافها وضمان بقائها لمواجهة كل التغيرات المفاجئة التي تحيط بها داخليا وخارجيا،

مما ألزمها تكثيف البحث والتنقيب عن قدرات فكرية ذكية ومهارات فطنة مواكبة لتطلعاتها المستقبلية، في هذا السياق، الذكاء عرف ، فيتضح جليا أن Piaget على أنه " عملية التكيف الناتجة عن التوازن بين تصرفات الكائن الحي في بيئته (الاستيعاب) وتلك المتعلقة بالبيئة عليه ( الملائمة)" في محيطها عن طريق تتمين (DEMONT, 2009) المنظمات الذكية تسعى الى عملية التكيف المعلومة وخلق القيمة المضافة لها من خلال ما يسمى بالذكاء الاقتصادي الذي يعرف عنه انه اداة استراتيجية فعالة تتحكم في رصد المعلومات وتدققها من محيطها خاصة الجيو-اقتصادي الذي يشمل وبشكل خاص السوق التنافسية وكل مستجدات المتعلقة في مجال انشطتها بحيث يسمح لها وللمتعاملين الاقتصاديين باكتساب قدرات على التفاعل والتكيف لمواجهة كل تحديات المحيطة

وعليه فلقد اجتاحت الذكاء الاقتصادي في الاونة الاخرة جل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وأصبح من اهم ركائزها وهذا يرجع للأولوية التي خصتها الدولة منذ أكثر من عشرين سنة بالتحسيس لهذا المصطلح كما وكيفا وعلى كل المستويات عن طريق برامج وتقارير حكومية، التكوين في مدارس خاصة بالذكاء الاقتصادي، وضع تخصصات جامعية ، التثقيف من التظاهرات العلمية من ندوات، ايام دراسية وملتقيات محلية ودولية بغية تنشيط وغرس اهمية هذا المصطلح والتوسع في تطبيقه على جميع الاصعدة خاصة في المؤسسات الاقتصادية حتى تتسنى لها وضوح الرؤية وضبط اتجاهها للتوافق مع طبيعة متغيرات المحيط ومتطلباته التي تتواجد فيه، فمثلا في الطبعة الثانية للندوة الدولية المنعقدة في شهر فبراير 2023 بالجزائر العاصمة أشار وزير الصناعة الى ضرورة تعزيز وظيفة الذكاء الاقتصادي مع توفير اليات اليقظة الاستراتيجية مدعومة بنظام معلوماتي فعال في المؤسسات الصناعية من أجل رفع مستوى مساهمة القطاع في الناتج المحلي الاجمالي ولتحسين تنافسية الشركات الصناعية وتقويتها على الصمود بحضور أكثر من 350 خبير في مجال الذكاء الاقتصادي وطنيين ودوليين من اجل تبادل الخبرات حول تطبيق محددات الذكاء الاقتصادي في المؤسسات خاصة الصناعية من اجل مجابهة التحديات الجيوسياسية و الاقتصادية الجديدة.

## مشكلة وتساؤلات البحث

بناء على ما تقدم، البحث الحالي جاء ليقدم مساهمة بسيطة ومتواضعة في تسليط الضوء على محددات الذكاء الاقتصادي ودوره في التأثير على اداء وتنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية خاصة وانها تعرف نقلة ملموسة من حيث التحول الرقمي مواكبة بذلك التطور التكنولوجي العالمي المبني على المعرفة ، ليساهم بذلك تفعيل نظام الذكاء الاقتصادي داخل المؤسسات الاقتصادية وتأهيلها من أجل دفع عجلة التنمية الاقتصادية نحو الامام.

فأشارت دراسة (بودرامة، 2018)، بعد اسقاط مصفوفة نقاط Swot على الاقتصاد الجزائري في ميدان الذكاء الاقتصادي على أن Microsoft قوته تكمن في توجه الدولة في اعطائه مكانة في كل وزارة و الأجهزة الوسيطة مع انشاء أقطاب تكنولوجية بهدف تطوير

الابتكار والنهوض بأنشطة البحث والتطوير واستقطاب متعهدي المؤسسات الافتراضية ( ). أما نقاط الضعف فقد Siemens , Motorola حددها الباحث في هجرة الادمغة الباحثة ومحدودية برامج التكوين وضعف استعمال

تدفقات المعلومات الاقتصادية على الرغم من وجود فرص عديدة يمكن استغلالها والاستفادة منها كإنشاء وتفعيل التجمعات التنافسية والاستفادة من التجارب الدولية في هذا الميدان في بعض الولايات الرائدة كسيدي بلعباس، وهران، سطيف وقسنطينة، مع وضع شبكة تضم الجزائريين المقيمين في الخارج بغية الاستفادة من خبراتهم في هذا الميدان. أما التهديدات فتكمن في اعتماد الجزائر على الاقتصاد الريعي وارتفاع مخاطر القضاء على الانتاج المحلي بالمستوردات من الخارج نتيجة التهرب الجمركي وتنافسية السعر والجودة

وأكدت دراسة (درفوف، 2020/2019) في معالجة موضوع الذكاء الاقتصادي وذلك بدراسة العلاقة بين صناع القرار الاستراتيجي ومدى قدرة كل من المقرر والياقظ على استيعاب المعلومة من خلال دراسة ميدانية شملت المديرية الجهوية لشركة سوناطراك بحاسي مسعود وولاية تلمسان وسعيدة كنموذج عن الجماعات المحلية ، فتوصل الباحث بتأكيد العلاقة الارتباطية بين صناع القرار والقرار الاستراتيجي بوجود المعلومة كمتغير ظابط وعليه خلصت الدراسة الى ضرورة تعريف وظيفة المقرر والياقظ في البنية التنظيمية للمنظمة الاقليمية الجزائرية في سياق بناء نموذج وطني لتبني نظام الذكاء الاقتصادي وفقا لمتطلبات السوق الجزائرية والرهانات المفروضة على الدولة بامتداداتها الخارجية.

اما دراسة (بوريش، 2018-2019) عاجلت تطبيق اسلوب الذكاء الاقتصادي في مؤسسة الاتصال موبيليس بالجزائر ومدى تأثير كل بعد من ابعاده على الادارة الاستراتيجية لهذه المؤسسة وخلصت الدراسة بتولي الشركة اهتماما وضاحا للذكاء الاقتصادي وان تطبيقه له تأثير على الادارة الاستراتيجية خاصة بعدي اليقظة الاستراتيجية وادارة المعرفة وهذا يرجع لاهتمام الشركة بالمعلومة والمعرفة التي تتناسب واحتياجات ومتطلبات قطاع الاتصالات الذي تنشط فيه مؤسسة موبيليس ، في حين ان بعدي سياسة التأثير و امن وحماية المعلومة لم يؤثر على الادارة الاستراتيجية للشركة لكون سياسة التأثير لها تنحصر على النشاطات الرياضية والثقافية التي دوما تدخل ضمن الغطاء العمومي اما البعد الثاني المتمثل في الحماية فقد تعرضت الشركة لحمالات القرصنة وهذا ما كشف ضعف الجانب الحمائي لديها.

ضمن هذا السياق يمكن حصر الاشكالية المطروحة لهذا البحث وفق السؤال التالي:

**ما هو اهتمام مسيري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بتطبيق محددات الذكاء الاقتصادي وما مدى تأثيره على ادائها وتنافسيتهما ؟**

#### أهمية الدراسة

للبحث أهمية بالغة من الناحية النظرية والناحية التطبيقية، فالأهمية النظرية تكمن في حد اطلاع الباحثين من الأبحاث القليلة التي تتناول أثر تطبيق الذكاء الاقتصادي على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بوجود تنافسية المنتج كمتغير وسيط في العلاقة على الرغم من توافر العديد من الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع الذكاء الاقتصادي وعلاقته بمتغيرات أخرى كالإدارة الإستراتيجية إدارة الموارد البشرية ، إدارة المعرفة.... الخ اضعف أن مفهوم الذكاء الاقتصادي يتداخل مع العديد من المفاهيم القريبة منه كاليقظة الإستراتيجية ذكاء الأعمال، الذكاء الاستراتيجي، المسح البيئي وحتى التجسس الاقتصادي أو ما يسمى بالاستخبارات التنافسية... الخ أما الأهمية التطبيقية فيمكن حصرها في النتائج التي تحدد نقاط القوة والضعف في تطبيق محددات الذكاء الاقتصادي لدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية مع

تمكين المسيرين ومتخذي القرار من الاستفادة من المعلومات والنتائج الواردة في البحث واستثمارها مستقبلا.

## أهداف الدراسة

يتبلور الهدف الرئيسي للبحث في دراسة وتحليل تأثير تنافسية المنتج كمتغير وسيط على العلاقة بين الذكاء الاقتصادي وأداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. وينبثق عنه عدة أهداف فرعية من بينها :

- تقييم وتحديد مدى توافر محددات الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- تحديد اثر تطبيق محددات الذكاء الاقتصادي على اداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- تحديد اثر تطبيق محددات الذكاء الاقتصادي على تنافسية المؤسسات الجزائرية من حيث المنتج.
- كشف نقاط القوة والضعف من خلال تطبيق محددات الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الجزائرية.

## الاطار النظري للدراسة

### 1. الذكاء الاقتصادي

#### 1.1 مفهوم الذكاء الاقتصادي

يعد الذكاء الاقتصادي من أكثر المواضيع بروزا في عالمنا اليوم، حيث صدر أول تعريف له في عام 1958 من طرف *Luhn* حيث اعتبر أن " أي نظام اتصال يستخدم لإدارة الأعمال بالمعنى الواسع، نظاما استخباريا، ويمكن تعريف الذكاء، بالمعنى العام، على انه القدرة على فهم العلاقات المتبادلة بين الحقائق المتاحة لتوجيه العمل نحو الهدف المنشود". عرفه على انه " استكشاف في كتابه الذكاء التنظيمي الصادر (LARIVET, 2001) . في حين *Herbet Simon* البيئة من أجل تحديد المواقف التي تتطلب اتخاذ القرارات". 1967 عرفه ب" نشاط انتاج المعرفة الذي يخدم (SIMON, 1960) أما *Harold Wilensky* سنة الاهداف الاقتصادية والاستراتيجية لمنظمة ما، في سياق قانوني ومن مصادر مفتوحة" (Monino, 2013) .

من خلال هذه التعاريف يتضح جليا ان مفهوم الذكاء الاقتصادي في الستينيات كان مقتصرًا فقط على انه نظام ذو طابع استخباري أو استكشافي للمنظمات يهدف الى انتاج المعرفة التي تؤدي الى تحسين الاداء المؤسسي ، تحقيق مركز سوقي للمنافسة، تطوير الإنتاج، الزيادة في الأرباح ، التقليل في التكاليف ونمو المبيعات الى غيرها من الاهداف. لكن مع ظهور العولمة وما انجر منها من تغيرات استراتيجية في طبيعة المحيط الاقتصادي العالمي وتنظيمه ليصبح أكثر استجابة وانسجاما مع تحدياتها في شتى الميادين و القائمة على تدفق السلع والخدمات ورؤوس الأموال والأفراد والمعلومات وحتى الأفكار عبر الحدود الدولية مؤدية بذلك مزيدا من التكامل الاقتصادي والاجتماعي بين الدول أدى بظهور تعاريف اخرى للذكاء الاقتصادي عرف الذكاء الاقتصادي على انه " مجموعة موافقة لهذه التغيرات. فمثلا في سنة 1998 من الخطوات المنسقة للبحث، المعالجة، النشر وحماية المعلومة النافعة للاعوان *Pateyron* جيدة (Pteyron, 1998) ، كما عرفه *Phillipe Baumard* الاقتصاديين و المحصلة بصفة قانونية و في ظروف سنة 2000

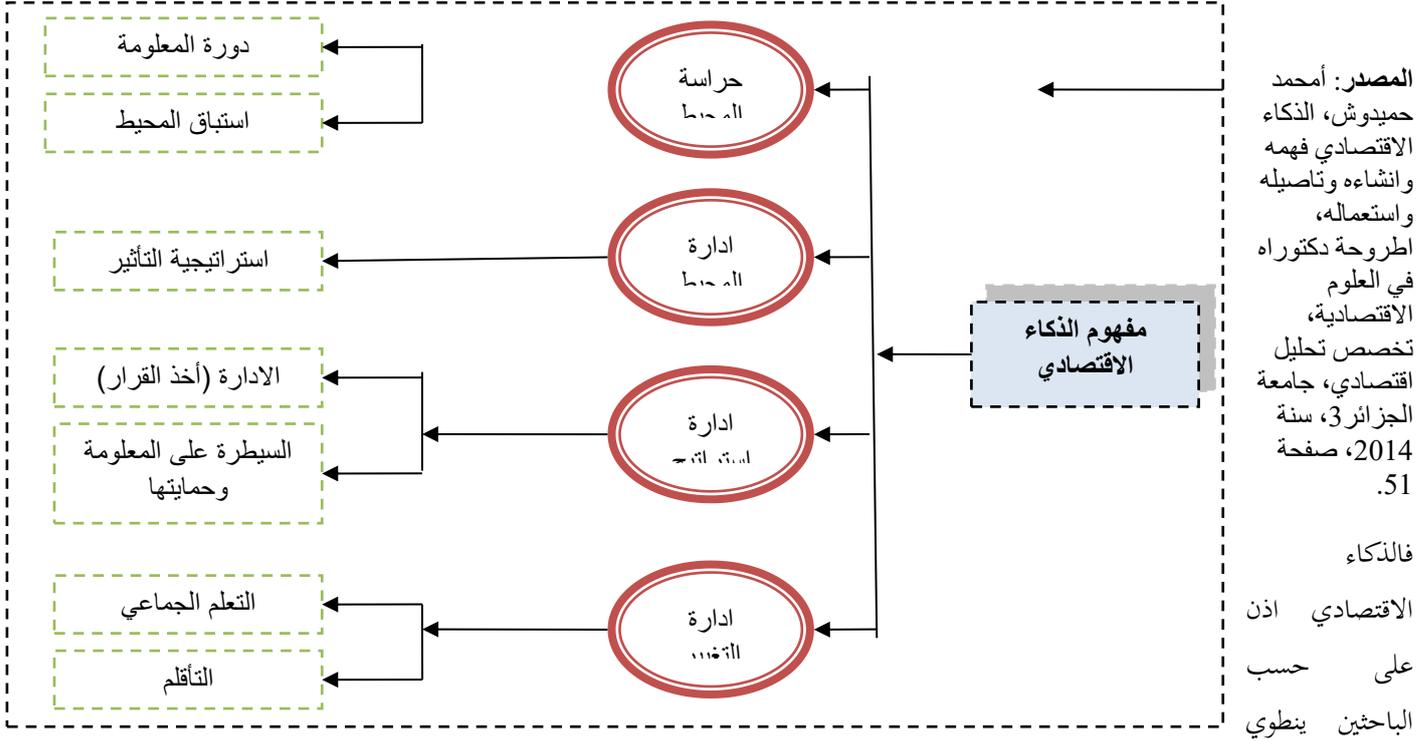
من حيث النوعية، الاجال والتكلفة " على أنه " ليس فن للمراقبة والملاحظة فقط بل هو ممارسة هجومية ودفاعية عن المعلومة بهدف ربط عدة ميادين من أجل استخدام المعلومات لأهداف تكتيكية استراتيجية للمنظمة ويعتبر وسيلة ربط بين افعال ومعارف المؤسسة" (BAUMARD, 2000)، أما عن *Alaint juillet* فيرى ان الذكاء "هو الوصول الى نهاية ثلاثية الأبعاد تتمثل في

تنافسية النسيج الصناعي، الأمن الاقتصادي و أمن المؤسسات وتعزيز سياسة التأثير للبلد. (شلفاوي، 2013) يرى ان (Revel, 2015) و في نفس النحو Claude Revel الذكاء الاقتصادي "أسلوبا من أساليب الحوكمة يعتمد على التحكم في المعلومات الاستراتيجية لإنشاء قيمة مستدامة للمنشأة وهي تنحدر من اليقظة والامن الاقتصادي والتأثير في المحيط". من هنا يمكن القول بأن الذكاء الاقتصادي على حسب هو اسلوب من اساليب الحوكمة ينقسم الى ثلاث فروع متمثلة في الدفاع/ التأثير/ الحماية سواء على المستوى الكلي مركب (Chikh, 2014) او المستوى الجزئي . وعليه يعتبر الذكاء الاقتصادي في اغلب الأحيان مفهوم يصعب تعريفه لكونه متعدد الأبعاد "ولد وتطور من خلال عدة مجالات أدبية".

## 2.1. محددات الذكاء الاقتصادي

لقد نالت محددات الذكاء الاقتصادي اهتماما كبيرا من طرف الباحثين مستندين في ذلك على مختلف الادبيات في البحث العلمي حدد 3 ابعاد فنجدها في اغلب الاحيان مقاسة بمؤشرات اليقظة الاستراتيجية وحماية المعلومة اضافة الى المؤشرات المتعلقة بالتأثير في المعلومة بعد تحليل 54 المحيط للحصول على المعلومة الملائمة، وعن الحديث عن المعلومة نجد ان *Jeremy Depauw* لإدارة تعريفا ، فوجد ان بعد الحراسة ممثل من مركبة المحيط ومركبة تنبيه عن الفرص والتهديدات وبعد اليقظة ممثل من مركبة وساطة المعلومة ومركبة مساندة القرار وأخيرا بعد الذكاء ممثل من مركبة وساطة المعلومة ومركبة المساعدة القرار و مركبة التأثير (Depauw, 2006) على وبفس الطريقة قام الباحث أحمد حميدوش بفحص العديد من الادبيات التي تناولت موضوع الذكاء الاقتصادي واليقظة والذكاء التنافسي والمفاهيم القريبة من الموضوع ل 112 تعريف حسب تسلسلها الزمني فوجد ان موضوع الذكاء الاقتصادي يتضمن 4 ابعاد انطلاقا من عدة مؤشرات موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم(1) : تمثيل مفهوم الذكاء الاقتصادي مع مختلف ابعاده ومركباته



على ادارة المحيط من خلال التأثير عليه وحراسته بغرض السيطرة على المعلومة وحمايتها وفق ما يتماشى مع ادارة التغيير وعليه سوف نتطرق في بحثنا هذا لأربع محددات تدخل في نفس سياق ما أشار اليه الباحثين لكن بصيغة اخرى تتماشى ونظرة مسيري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لمفهوم الذكاء الاقتصادي . فالحددات هذه او الابعاد كما جرت العادة ان تسمى تتمثل في اليقظة الاستراتيجية ، حماية وامن المعلومة، التأثير على المحيط وامتصاص المعلومة.

1.2.1. **اليقظة الاستراتيجية:** تعتبر عنصر محوري وهام من عناصر الذكاء الاقتصادي وقد عرفها فرانسوا جاكوبياك " بأنها ملاحظة وتحليل البيئة العلمية، التقنية، التكنولوجية، الاقتصادية من اجل تجنب التهديدات واستغلال فرص التنمية ". كما عرفها فيليب والسياسية والاجتماعية والثقافية (Carlier, 2012) بومار على انها " مجموع النشاطات المنفذة لفهم الأبعاد التاريخية والقانونية والاقتصادية والتكنولوجية التي تتدخل في فضاء المنظمة". فاليقظة اذن مهمتها ليس التجسس الصناعي والاستخبارات وانما رصد كل ما يحدث في محيط المؤسسة وجمع المعلومات التي تحتاجها من مختلف الميادين ومختلف الجهات، لذا نجد ان لفظ اليقظة قد التحم بعدة الفاظ اخرى تختص بميدان ما فمثلا اليقظة التكنولوجية تولي المنظمة او المؤسسة من خلالها اهتمام بكل ما يدور في المحيط التكنولوجي من اختراعات وتقنيات جديدة للانتاج والتصنيع وكل ما يتعلق بالابداع وبراءات الاختراع الى غيرها مما يدور في هذا المحيط، اما اليقظة التنافسية فهي تهتم برصد المعلومات حول المنافسين الحاليين والمرقبين للمؤسسة مثلا معرفة الاستراتيجية التي يتبناها كل منافس، التحالفات التي يقومون بها، المشاريع الحالية والمرتبقة او حتى معرفة مختلف السياسات الترويجية المتبعة كما اننا نجد لفظ اليقظة في المحيط العام او ما يسمى بالغير مباشر للمؤسسة الذي يولي اهتماما لمختلف النشاطات والتغيرات المحيطة بالمؤسسة سواء كانت قانونية، اقتصادية، سياسية، ثقافية او حتى ايكولوجية

2.2.1. **أمن وحماية المعلومة:** مرحلة امن وحماية التراث المعلوماتي للمؤسسة من أولويات الذكاء الاقتصادي ومن أهم مراحلها، إذ توكل إليه مسؤولية حفظ وحماية المؤسسة من كل المخاطر والهجمات الداخلية أو الخارجية ، الإرادية وغير الإرادية، الآتية أو المستقبلية، ويعرف

على أنه "حماية جميع أنواع المعلومات ومصادر الأدوات التي تتعامل معها وتعالجها، من منظمة وغرفة تشغيل أجهزة، والأجهزة ووسائط التخزين والأفراد من السرقة والتزوير والتلف والضياع والاختراق وذلك بإتباع إجراءات وقائية وضوابط واضحة". (دباس و نينو، 2007) من خلال هذا المفهوم يتسنى لنا تحديد طرق اختراق أمنية المعلومات و التهديدات الأمنية بشقيها الداخلي و الخارجي التي تتعرض لها المؤسسة والتي يمكن إيرادها بشيء من التفصيل كالتالي:

**طرق اختراق أمنية المعلومة:** من أهم طرق اختراق أمنية المعلومة الشائعة نجد التجسس الصناعي: وهي عملية الدخول غير المشروع إلى المعلومات وتتم عن طريق التصنت عبر خطوط الهاتف، التفتيش الدقيق في نفايات الشركة بحثاً عن المعلومة، انتحال الصفة كطالب وظيفة أو باحث أكاديمي مثلاً، اختراق الملفات الالكترونية للمؤسسة عن طريق سرقة كلمة السر أو الحواسيب المحمولة للموظفين العاملين في المؤسسة وغيرها، من طرق الاختراق أيضاً سوء استخدام المعلومة: عن طريق إهمال الأفراد العاملين بالمؤسسة وضعف إدراكهم لأهمية الاحتفاظ بسرية المعلومة وحمايتها سواء كان ذلك عمداً أو عن طريق الخطأ كنسيان النسخ الأصلية بعد استخدام أجهزة النسخ مثلاً أو تدمير المعلومات بالخطأ عند تحميل فيروسات.

**التهديدات الأمنية:** توجد العديد من التهديدات التي يواجهها نظام أمن المعلومات داخل المؤسسة سواء من البيئة الداخلية أو الخارجية، ويمكن حصرها في النقاط التالية: تهديدات الأفراد من داخل أو خارج المؤسسة، تهديدات طبيعية كالزلازل الفيضانات وارتفاع درجة الحرارة أو الرطوبة وغيرها، تهديدات تقنية كإنتهاج الكهرباء عطل في الأجهزة، الحريق أو الإغراق بالمياه وغيرها، تهديدات البرامج بحذفها سرقتها أو تشويهها، تهديدات الأجهزة ( الكمبيوتر، الطابعة، الماسح الضوئي، الأقراص المضغوطة وأقراص قابلة للإزالة) كالعيب بها تدميرها أو سرقتها، حتى تتفادى المؤسسة هذا النوع من التهديدات لا بد لها أن تحكم سياستها الأمنية وتدرجها ضمن سياساتها وإجراءاتها التنظيمية لتشكل سداً منيعاً لا يمكن اختراقه. (دباس و نينو، 2007)

3.2.1. **التأثير في المحيط:** يعتبر التأثير في المحيط من أهم عناصر الذكاء الاقتصادي والذي بواسطته تتمكن المؤسسة من استخدام المعلومة كوسيلة للضغط بطرق شرعية تتماشى وتحقيق مصالحها وأهدافها المستقبلية وبالأخص على مستوى الهيئات المعروفة بإعدادها للنظم والمعايير التي تدير الحياة الاقتصادية. (حمداني، 2012) وعليه يتضح أن المؤسسة تتأثر بأربع نقاط يمكن شرحها كالتالي:

**تأثير التضخيم Amplification:** يقصد بها تضخم المنظمة المعلومات التي تقدمها نحو الخارج وتطور الرسائل الإشهارية والتبريرات والنتائج المنتظرة والتحالفات لإقناع المنافسين بعدم السير على الحدود وترويج براءات اختراعها والمطابقات وتنظيم زيارات للورشات ضمن أحداث إعلامية، المنظمة تضخم كل ما يخص النوعية و المصداقية لخدماتها ومنتجاتها ( بدون الوقوع في الإشهار الكاذب أو توظيف مستخدمي المنافس مقابل الإغراء)؛

**تأثير الاحتفاظ Réention:** المنظمة تغطي المعلومات التي تكشف عن موقعها في السوق ومشاريعها وتحذر المستخدمين في الحديث المفرط و تتحفظ بنود السرية عند إمضاء العقود وتحمي نظام المعلومات وتنظيم حراسة ورشاتها (مع عدم الوقوع في الكذب بحجة إخفاء المعلومة)؛

**تأثير الاقتناء Acquisition:** تتحصل المنظمة على المعلومات التي هي بحاجة إليها لفهم إستراتيجية المنافسين واكتشاف الفرص و التمسك بها والفوز بالمناقصات ويفترض بان لا تقوم المنظمة بسرقة المعلومات أو التجسس أو الانتهاك للحياة الشخصية؛

تأثير الإرباك *Perturbation*: المنظمة تضل المنافسين بوضع براءات الاختراع الغير مجددة لجلب انتباه المنافسين في اتجاه مغاير وإظهار الاهتمام بسوق على خلاف الواقع الحقيقي ويجب على هذه الإستراتيجية بان لا تقود المنظمة أمام المحاكم بشكوى التشهير أو التشويه. (حميدوش، 2014)

4.2.1. امتصاص المعلومة: تم استخدام هذه الفكرة على نطاق واسع في الأبحاث المتعلقة بالابتكار وإدارة المعرفة والتعلم التنظيمي ، خاصة بعد ظهور المقالات التأسيسية من قبل كوهين ولفنتال سنة 1990 اللذان عرفاها على "انها قدرة الشركة على التعرف على قيمة المعلومات الجديدة واستيعابها وتطبيقها للأغراض التجارية" (Slama & Ammar, 2014) ، فظهرت بعدها عدة أعمال عززت فكرتها، فقد حددها البعض من خلال المعرفة الداخلية للشركة، والبعض الآخر من خلال السمات الفردية بينما البعض الآخر فضل الاليات التنظيمية للشركة، في هذا الصدد اعتمدنا اعمال (Oumaya & Gharbi, 2016) لبناء المفهوم البعدي لامتناس المعلومة واستيعابها في المؤسسة بناء على النموذج المقترح من طرف أندارسن وسان سنة 2010 ، والذي يتضمن خمسة مراحل للقدرة على استيعاب المعلومة والمتمثلة في:

تقييم المعرفة الخارجية الجديدة من طرف المؤسسة من خلال تحديدها اولا والقدرة على التعرف على قيمتها ثانيا و تقدير قيمتها من خلال التمييز ما بين اكثر المعارف فائدة .

استيعاب المعرفة الخارجية الجديدة هي مرحلة تتبع مرحلة تقييم المعرفة الخارجية الجديدة حيث تُعتبر "قدرة التعلم التي تخص المنظمة بأكملها، دون تمييز بين المستويات المختلفة التي يحدث فيها هذا التعلم" (Oumaya & Gharbi, 2016) أي انها تخص العمليات الروتينية التي يتم من خلالها تحليل وتفسير وفهم المعرفة القادمة من المصدر الخارجي والتي تدخل ضمن التعلم التنظيمي.

تقاسم المعرفة الخارجية الجديدة هي مرحلة تبادل المعرفة الجديدة ونقلها ونشرها بين الافراد حتى تخرج من وضعها الفردي الى وضعها الجماعي.

تقل المعرفة الخارجية الجديدة تكمن في الجمع ما بين المعرفة المكتسبة واستيعابها ومشاركتها مع المعرفة الحالية المتاحة لدى المؤسسة والتي يمكن ان تخضع لتعديلات تماشيا ومتطلبات المؤسسة.

تطبيق المعرفة الخارجية الجديدة يتم خلال هذه المرحلة باستغلال وتطبيق المعرفة الخارجية من طرف المؤسسة حتى تكون قيمة مضافة لديها بحيث تمكنها من تحقيق نهاية تجارية تماشيا مع اهدافها مثلا عدد براءات الاختراع التي توصلت لحيازتها، عدد الانتاجات الجديدة... الخ.

## 2. الذكاء الاقتصادي وعلاقته بأداء وتنافسية المؤسسات

لقد حظي ولا زال يحظى الاداء اهمية بالغة في تسير المؤسسات وهذا يرجع للاهتمام الذي يوليه المفكرين والباحثين في مجال الادارة والتسيير لكونه الدافع الاساسي الذي يحدد مكانة المؤسسة في مجال نشاطها حتى يتسنى لها البقاء والاستمرارية . فالأداء اذن الاداء هو تأدية عمل مفهوم شائع الاستخدام في الحياة التجارية للشركات فمن وجهة نظر . اما لورينو فينظر الى **Kherakhem** أو انجاز نشاط أو مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول الى الاهداف المسطرة . وعليه يمكن تصنيف الاداء (Hammadouche, 1992) الاداء على أنه كل شيء يساهم في تحقيق الاهداف الاستراتيجية الشمولية لتقسيم الاهداف على انه (Lorino, 1997) على حسب معيار اداء كلي وجزئي، فالأول يشمل انجاز كل عناصر ووظائف المؤسسة وأنظمتها جملة واحدة ويمكن قياسه بواسطة الأرباح حجم المبيعات، النمو، الحصة السوقية... الخ اما الجزئي فينحصر على مستوى كل فرع من فروع المؤسسة ووظائفها فنجد مثلا قياس أداء الموارد البشرية ، الأداء الصناعي، الاداء التسويقي .. الخ .

ما يهمننا في هذا البحث هو معرفة علاقة الذكاء الاقتصادي بأداء المؤسسات، ففي ادبيات الادارة الإستراتيجية اظهرت العديد من الدراسات على وجود علاقة قوية ما بين أداء المؤسسة وقدرتها على تنظيم عملية الاستماع للبيئة (اليقظة الاستراتيجية) ففي أعمال .. حول استيعاب كل من والعلاقات التي تجمع المؤسسة (Daft, Sormunen, & Parks, 1988) واستخدام المعلومات المتعلقة بالأحداث والاتجاهات بمحيطها من طرف المسيرين لها مردودية عالية على أصول المؤسسات (العائد على الاصول)، كما على أن الاستماع الجيد الى البيئة يقاس أكدت دراسة جمعها واستخدامها مرتبط بالأداء والتعلم التنظيمي (Choo, 2001) بحاجة الشركة الى المعلومات الاستراتيجية عن طريق لدى الشركة وعليه يمكن القول ان هذه الدراسات تتفق جملة على ان الاستماع او مراقبة البيئة كما هو معروف حاليا باليقظة لها تأثير ايجابي على اداء المؤسسة.

أما تنافسية المؤسسة فلا يوجد اتفاق بين الباحثين لتعريفها ويرجع هذا الاختلاف وتباين وجهات النظر بحد ذاته لكون مصطلح يرجع التنافسية يعتليه نوع من الغموض وحتى أنهم يعتبرونه مصطلحا معقدا. فالتعقيد على حسب وحدة وجهات *Crouch et Ritchie* الى النظر لكل من يدرسها، فالسياسيون ينظرون الى القدرة التنافسية على انها مصلحة اقتصادية قبل كل شئ، أما الصناعيون يبحثون عنها من اجل مصالحهم وتنمية صناعاتهم في حين أن رواد وقادة الأعمال يرونها على انها مزايا في السوق الذي ينشطون فيه. ما يهمننا أكثر في هذا البحث هو وجهة نظر المديرين والصناعيين لأنهم دائما على اتصال دائم بالبيئة التي يعملون فيها. فمفهوم التنافسية يختلف باختلاف المؤسسات والمجالات التي تنشط فيها، وفي اغلب الاحيان تعرف على "انها القدرة التي تمتلكها المؤسسة على مقاومة منافسيها" (Alouani, 2002)

وقد عرفها المرصد الوطني للتنافسية على انها قدرة المنشأة على " تلبية الرغبات المختلفة والمتنوعة للمستهلكين وذلك بتوفير منتجات وخدمات ذات جودة معينة وسعر معين، بشكل اكثر كفاءة من المنافسين الاخرين في السوق" فالمؤسسة تبحث دائما على تحقيق كفاءة وميزة تنافسية عن بقية منافسيها وفي اغلب الاحيان تكون من جهة المنتج او من جهة التنظيمية . فعلاقة الذكاء الاقتصادية بتنافسية المؤسسات الاقتصادية بناء على الادبيات التي تناولت دراستها نجد دراسة ( جوهانسون وفاهلن 1993 )، (كريستنس.1991) ، (ميلر وبوتر.1991) و(سزنكوتا ورونكاين.1990) حيث يتفقون جميعهم على ان الوصول الى المعلومة عامل من عوامل نجاح التنافسية

كما ان دراسة كل من على (Julien, Toulouse, Ramangalahy, & Morin, 1998) اثبتت ان السلوك المعلوماتي القائم إدراك أهمية المعلومات وتكرار استخدام مصادر المعلومات في ظل وجود المهارات الداخلية للشركة لتحديد واكتساب واستخدام هذه المعلومات ، له تأثير كبير على القدرة التنافسية للشركات ، وخاصة الشركات الصغيرة والمتوسطة المصدرة . بشكل عام ، كما رأينا من خلال الدراسات المذكورة اعلاه ، فان كل ما يتعلق بسمات المعلومات والآليات التنظيمية وإدارة العمليات المعلوماتية ، له تأثير على القدرة التنافسية للأعمال حيث يمكن لكل منها خلق ميزة تنافسية للمؤسسات خاصة عندما يتعلق الامر بجودة ثروة المؤسسة المعلوماتية والمعرفية بصفتها نواقل حقيقية للحفاظ على القدرة التنافسية، لفهم استراتيجيات المنافسين، لخلق وتوقع الفرص مع النشر المناسب للمعلومة وللشخص المناسب لاتخاذ القرار.

### 3. متغيرات الدراسة وفرضياتها

1.3. متغيرات الدراسة: الدراسة الحالية دراسة استكشافية للعلاقة بين محددات الذكاء الاقتصادي والاداء بوجود تنافسية المؤسسات كمتغير وسيط بالاستناد على الدراسات السابقة وفق الجدول التالي:

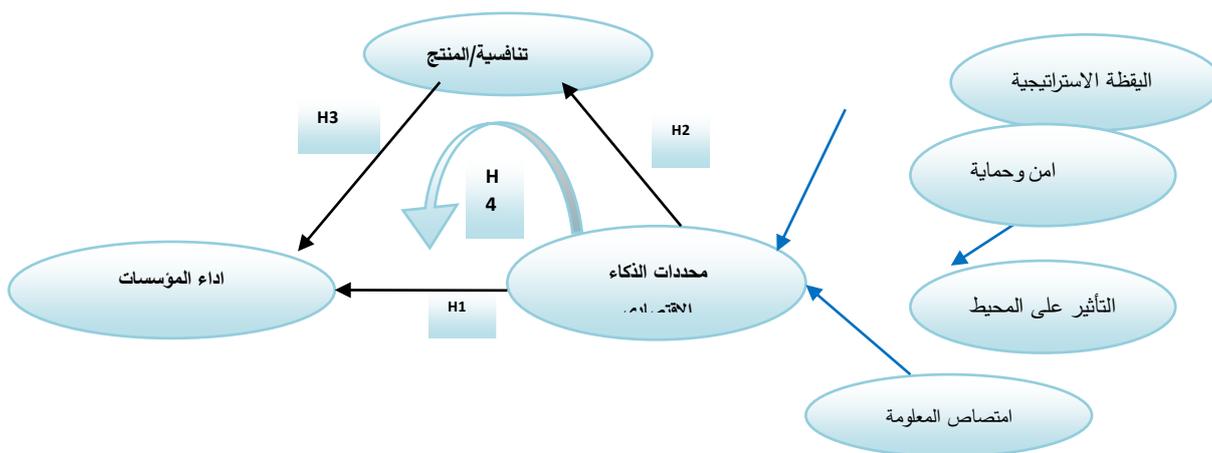
جدول (01): متغيرات الدراسة

الدراسة	المؤشرات	متغيرات الدراسة
(Hamidouche, 2014) ; (Badaoui, Chettih, 2017)	اليقظة الاستراتيجية أمن وحماية المعلومات التأثير في المحيط امتصاص المعلومة	محددات الذكاء الاقتصادي
( El makrini, 2014); (Preet Kaur & al, 2016) ; (Bakan, sekli, 2017) ; (Suadhika, wirati adriati, 2017.)	تنافسية/المنتج	تنافسية المؤسسات
(Fekir, 2015) ; (Preet Kaur & al, 2016) ;		اداء المؤسسات

المصدر: من إعداد الباحثين

2.3 نموذج الدراسة وفرضياتها : بعد عرض الجانب النظري والدراسات التي عززت وثمنت وضع نموذج الدراسة الحالية وفرضياتها استنادا على طريقة بارون كيني المقترحة سنة 1986 وعليه تم اقتراح النموذج التالي:

الشكل (02): أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين بالاستناد على الدراسات السابقة

**H<sub>1</sub>**: هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين محددات الذكاء الاقتصادي واداء المؤسسات؛

**H<sub>2</sub>**: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين محددات الذكاء الاقتصادي وتنافسية المؤسسات؛

**H<sub>3</sub>**: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تنافسية المؤسسات وادائها؛

**H<sub>4</sub>**: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين محددات الذكاء الاقتصادي واداء المؤسسات بوجود التنافسية كمتغير وسيط.

## الإطار التطبيقي

### 1. مجتمع الدراسة وعينته :

يتكون مجتمع الدراسة من مجموعة عشوائية من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي تنشط في مختلف الميادين الاقتصادية وعبر مختلف ولايات البلاد وجلها مجمعات صناعية كبرى ولديها عدة نشاطات اضافة انها تحتوي على اقسام و خلايا يقظة ، أما عينة الدراسة فهي عينة قصديه تتكون فقط من رؤساء ومدراء عامين بهذه المؤسسات. وتعتبر الدراسة الحالية دراسة استكشافية تمت فيها دراسة العلاقة الثلاثية لكل من الذكاء الاقتصادي، التنافسية و الاداء في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

### 2. اداة الدراسة :

بهدف جمع البيانات تم تصميم استمارة وفق سلم ليكرت الخماسي تنقسم الى جزئين. الجزء الاول يهتم ببعض الخصائص المتعلقة بالمستجوبين من نوع الجنس، المستوى التعليمي والخبرة ، أما الجزء الثاني فينقسم الى ثلاث محاور ، المحور الاول خاص بمحددات الذكاء الاقتصادي 16 فقرة، المحور الثاني خاص بالمؤسسة مقاس ب 100 منها فقط صالحة

### 3. خصائص العينة :

نستخلص من الجدول المقابل ان العينة المدروسة

ذكورية بالكامل وهي تتكون بنسبة 90% مقارنة بالاناث وهذا يرجع الى القيود التي تمنع المرأة من

ممارسة هذا النوع من المهنة كما أظهرت الخصائص

ممارسة هذا النوع من المهنة من المهن

المصدر: من (SPSS.v25)

إعداد الباحثين بالاعتماد على

مخرجات

النسبة	التكرار	النوع	الخصائص
10%	10	أنثى	الجنس
90%	90	ذكر	الجنس
20%	20	أقل من 30 سنة	الشبابية الاكثر قوة بنسبة 72% وذات مستوى علمي عال سواء كخارجي الجامعة الجزائرية او احم
72%	72	ما بين 30-39 سنة	العمر
5%	5	ما بين 40-49 سنة	تلقوا تكوينات بالمدارس العليا بالبلاد أو خارجها
3%	3	أكثر من 50 سنة	أضف ان جلهم لديهم خبرة أكثر من 3 سنوات
8%	8	ليسانس	ما يعني امكانية الاعتماد على اجاباتهم والوثوق
32%	32	مهندس	المستوى العلمي
19%	19	ماستر	بها.
15%	15	ماجستير	
26%	26	دكتوراه	
10%	10	أقل من 3 سنوات	الخبرة المهنية
35%	35	ما بين 3 الى 5 سنوات	
40%	40	ما بين 5 الى 10 سنوات	
15%	15	اكثر من 10 سنوات	
100%	100	المجموع	

### 4. تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

في هذه الدراسة الاستكشافية

اعتمدنا طريقة النمذجة بواسطة المعادلات الهيكلية لكونها الطريقة الانسب لاختبار النماذج متعددة المتغيرات دفعة واحدة مع تحديد ملائمة النموذج للبيانات التي تم تجميعها من خلال مؤشرات جودة المطابقة، لهذا قمنا باستخدام Pls-Sem الذي يتماشى مع هذا النوع من الدراسات الاستكشافية التوكيدية.

1.4. تقييم نموذج القياس: يتم تقييم نموذج القياس باستخدام مؤشرات الصديق التقاربي والصديق التمايزي.

أ. الصديق التقاربي

جدول (3) يوضح نموذج القياس للمتغيرات الكامنة

متوسط التباين AVE	معامل الموثوقية FIABILITE COMPOSITE(CR)	المتغيرات الكامنة
0.501	0.750	أداء المؤسسة
0.522	0.812	التأثير في المحيط
0.566	0.796	اليقظة الاستراتيجية
0.565	0.865	امتصاص المعلومة
0.761	0.927	أمن المعلومة
0.548	0.857	تنافسية/المنتج

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (Smart PIS)

ب. الصديق التمايزي

جدول (4) يوضح الارتباطات بين للمتغيرات الكامنة

يوضح الجدول (3) أن معاملات الموثوقية المركبة لكل المتغيرات أكبر من 0.7 وبالتالي وجود موثوقية لنموذج القياس المستعمل.

أما قيمة متوسط التباين المستخرج فقيمه أكبر من 0.5 وهذا يشرح ان كل متغير يفسر أكثر من 50% التباينات وبالتالي فصدق التقارب قد تحقق في بناء النموذج.

تنافسية المنتج	امتصاص المعلومة	امن المعلومة	اليقظة الاستراتيجية	الذكاء الاقتصادي	التأثير في المحيط	أداء المؤسسة	
						<b>0.708</b>	أداء المؤسسة
					<b>0.723</b>	0.061	التأثير في المحيط
				-	0.615	0.374	الذكاء الاقتصادي
			<b>0.753</b>	0.557	0.222	0.249	اليقظة الاستراتيجية
		<b>0.752</b>	0.166	0.656	0.173	0.257	امن المعلومة
	<b>0.873</b>	0.447	0.221	0.823	0.369	0.302	امتصاص المعلومة
<b>0.741</b>	0.356	0.133	0.219	0.393	0.272	0.396	تنافسية المنتج

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (Smart PIS)

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (4) لتداخل المتغيرات الكامنة، نلاحظ ان جميع المتغيرات لها قيمة أكبر مع نفسها مقارنة بالمتغيرات الكامنة الباقية ماعدا الذكاء الاقتصادي لكون محدداته المقاسة متغيرات تكوينية للمتغير الاب والمتمثل في الذكاء الاقتصادي، وبالتالي يمكن قبول الصدق التمييزي للنموذج الذي يتسم بصلاحية بناء جيدة.

2.4. تقييم النموذج الهيكلي: يتم تقييم نموذج القياس باستخدام مؤشرات التطابق.

جدول (5) مؤشرات مطابقة النموذج الهيكلي

GOF	Q <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> AJUSTED	R <sup>2</sup>	المتغيرات
0.591	0.076	0.197	0.213	اداء المؤسسة
	0.274	0.988	0.989	الذكاء الاقتصادي
	0.070	0.145	0.154	تنافسية المنتج

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (Smart PIS)

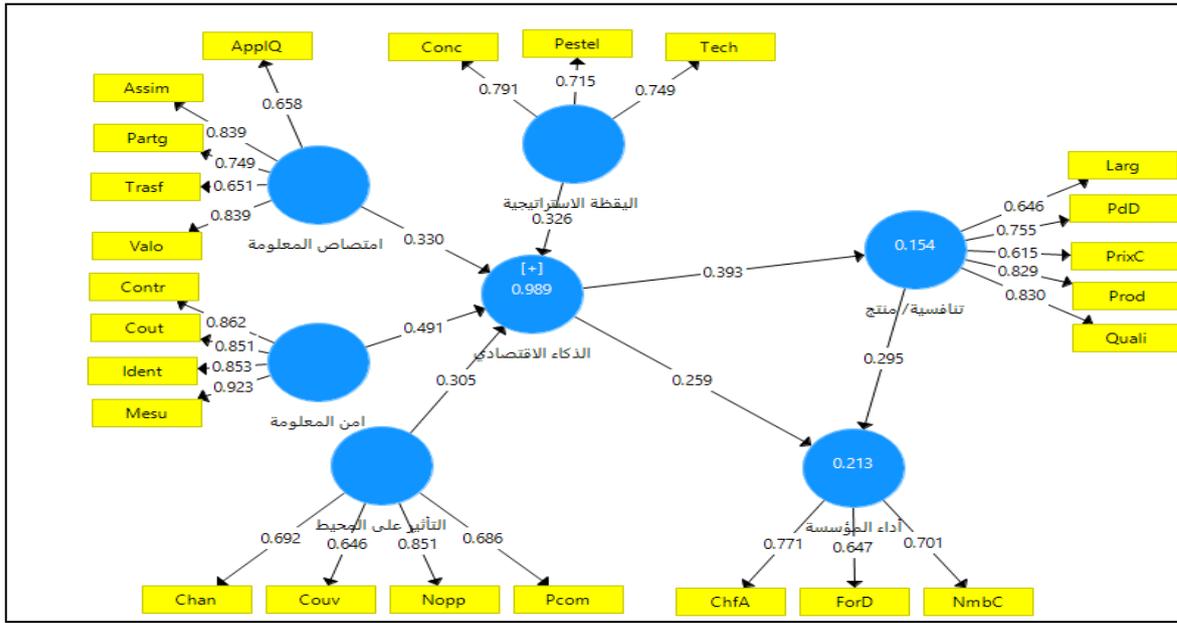
من خلال جدول مؤشرات مطابقة النموذج الهيكلي يتضح بأن قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> معنوية ومقبولة احصائيا حيث كل المحددات المقاسة من بقطة استراتيجية وامن وامتصاص المعلومة والتأثير في المحيط تفسر ما مقداره 0.989 من الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الاقتصادية وهو تفسير قوي اما قيمة أداء المؤسسة وتنافسيتها محصورة ما بين 0.154 و0.213 وهو تأثير مقبول معنويا على حسب (Haire et al,2016) لكنه ضعيف على حسب (Chin,1998).

أما بالنسبة لقيمة جودة التنبؤ Q<sup>2</sup> فهي معنوية ومقبولة احصائيا لأن قيمتها أكبر من الصفر الأمر الذي يعني أن للمتغيرات الكامنة التابعة للنموذج القدرة على التنبؤ، وعليه يمكن حساب قيمة مؤشر جودة النموذج الهيكلي وفق المعادلة التالية:

$$GOF = \sqrt{(\bar{R}^2 * \overline{AVE})} = \sqrt{(0,452 * 0,775)}$$

بما أن قيمة GOF هي أكبر من 0.36 حسب (Wetzets et al, 2009)، فإن هذا يدل على جودة النموذج الهيكلي المقترح. والشكل التالي يظهر النتائج المتحصل عليها:

الشكل (03): النموذج الهيكلي للدراسة



(Smart PIS)

المصدر: من إعداد  
الباحثين بالاعتماد على  
مخرجات

3.4. اختبار

فرضيات الدراسة:

الجدول التالي يوضح

اختبار فرضيات

الدراسة من خلال

تحديد الاثر المباشر وغير المباشر بين المتغيرات قيد الدراسة .

جدول (6) الاثر المباشر وغير المباشر بين متغيرات الدراسة

الفرضيات	العلاقة	ORIGINAL SAMPLE (O)	T STATISTICS ( O/STDEV )	P VALUES	القرار
H1	الذكاء الاقتصادي-اداء المؤسسة	0.259	1.884	0.060	غير مقبولة
H2	الذكاء الاقتصادي-تنافسية المنتج	0.393	3.740	0.000	مقبولة
H3	تنافسية المنتج-اداء المؤسسة	0.295	2.737	0.000	مقبولة
H4	الذكاء الاقتصادي-تنافسية المنتج-اداء المؤسسة	0.116	2.160	0.031	مقبولة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (Smart PIS)

من خلال نتائج الجدول (6) نستنتج ان هناك تأثير مباشر طردي ومتوسط بين كل من الذكاء الاقتصادي وتنافسية المنتج وكذا بين تنافسية المنتج و اداء المؤسسة وهو دال احصائيا عند مستوى معنوية اقل تماما من 0.05 وعليه تم قبول كل من الفرضية الثانية والثالثة على غرار التأثير المباشر للذكاء الاقتصادي وأداء المؤسسة الذي يبدو تأثيرا طرديا لكن غير دال معنويا لأنه أكبر من مستوى الدلالة وعليه تم رفض الفرضية الاولى . أما الفرضية الرابعة المتعلقة بالتأثير غير المباشر بين المتغيرات الثلاث يتضح بوجود تأثير طردي على الرغم من انه ضعيف 0.116 إلا انه دال احصائيا مما يثبت تأثير وساطة تنافسية المنتج على العلاقة بين الذكاء الاقتصادي وأداء المؤسسة وبالتالي قبول الفرضية الرابعة.

خاتمة

استهدف البحث اختبار تأثير محددات الذكاء الاقتصادي على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بوجود التنافسية كمتغير وسيط وخلصت النتائج على النحو التالي:

\* معامل مسار الذكاء الاقتصادي لقدرة تنافسية المنتج أعلى من معامل الاداء ( $0.259 < 0.393$ )، وهذا يفسر الاهمية التي يوليها مدراء مؤسسات العينة المدروسة للمعلومة الاستراتيجية من اجل الحفاظ على المواقع التنافسية مقارنة مع منافسيها خلال 5 سنوات الاخيرة ابتداء من 2017 ، اي ان القاعدة التي يشكلها الذكاء الاقتصادي في ظل وجود مؤشرات امتصاص المعلومة من مصدر موثوق واستخدامها والحفاظ عليها باتخاذ القرار الصحيح من طرف المديرين خاصة عندما يتعلق الامر بالاستثمار في ميادين البحث والتطوير، اكتساب فرص جديدة او المخاطرة بتحسين وابتكار منتجات جديدة من اجل تحقيق مزايا تنافسية تمكنها من التميز عن منافسيها الرئيسيين وهذا ما يتفق مع بعض الدراسات المذكورة سابقا مثل (Julien, Toulouse, Ramangalahy, Morin, و 1998)، (Slama و Ammar, 2014).

\* معامل مسار تنافسية المنتج واداء المؤسسة أعلى من معامل مسار الذكاء الاقتصادي واداء المؤسسة ( $0.259 < 0.295$ )، وهذا ما يفسر أن المؤسسات التي حققت مزايا تنافسية معينة تتعلق بالمنتج من خلال الجودة، السعر التنافسي، التوافق مع اذواق المستهلكين و انتاج دائم وموسع كمؤشرات جوهرية للتمايز عن المنافسين بشكل ايجابي على اداء المؤسسة للرفع من رقم اعمالها والاحتفاظ بعملائها. اما ضعف العلاقة من جهة الذكاء الاقتصادي يرجع للوسائل والقياسات المستخدمة للبحث عن المعلومة الصحيحة واستغلالها في الوقت المناسب وهذه العملية بحد ذاتها تكلف على المؤسسة خاصة اذا كان المدراء شغوفين بالابتكار.

\* لقد حقق الذكاء الاقتصادي أثرا مباشرا وإيجابيا على اداء المؤسسة لكنه غير دال احصائيا لكن بوجود القدرة التنافسية للمنتج تحقق هذا الاثر وثبتت الوساطة الكلية لهذا المتغير وعليه تسمح الممارسات الجيدة لمحددات الذكاء الاقتصادي والمتمثلة في اليقظة الاستراتيجية، أمن وحماية المعلومة، التأثير في البيئة، و امتصاص المعلومة من طرف مسيري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية قيد الدراسة باكتساب مزايا تنافسية تؤدي بها الى اداء أفضل تحقق من خلاله نمو أعلى في مبيعاتها والقدرة على المحافظة على عملائها واستثمار أعلى في راس المال البشري قادر على التكيف مع بيئات أعمال متغيرة مستقبلا.

## قائمة المراجع

- Alouani, A. A. (2002). Le système d'information comptable et compétitivité des entreprises. *séminaire sur: la compétitivité des netreprises économiques et mutation de l'environnement*, 229. Biskra.
- BAUMARD, P. (2000). *Analyse Stratégique: Mouvements, Signaux concurenels et independance*. Paris: Dunod.
- Benbob, A. (2015). Profitability of Public and Private Commercial Banks in Algeria: Panel data analysis during 1997-2012. *European Journal of Business and Management*, Vol. 07(No. 20), 120.
- Carlier, A. (2012). *Intelligence économique et knowledge Management*. France: AFNOR.
- Chikh, R. (2014). Reflexions sur les potentialités d'une politique d'intelligence économique. *alijthad*, 1-30.
- Choo, C. w. (2001). *Information research*. Consulté le 4 9, 2023, sur Environmental scanning as information seeking and organzational learning: <http://InformationR.net/ir/7-1/paper112.html>.
- Dabari, I. J., & Saidin, S. Z. (2014). A Theoretical Framework on the Level of Risk Management Implementation in the Nigerian Banking Sector: The Moderating Effect of Top Management Support. (ScienceDirect, & E. SEVIER, Éd.s.) *Procedia - Social and Behavioral Sciences*(164).
- Daft, R.-L., Sormunen, J., & Parks, D. (1988). Chief executive scanning, environmental characteristics, and company performance: an ampirical study. *Startegic Management Journal*, 9, 123-139.
- DEMONT, E. (2009). *La psychologie. Chapitre VII. l'intelligence*. Sciences Humaines.

- Depauw, J. (2006). La Gestion de l'information des organisations. Analyse de définitions et compréhension. *Cahiers de la communication*, 25.
- Florea, R., & Florea, R. (2016). Internal Audit and Risk Management. ISO 31000 and ERM Approaches, Economy Transdisciplinarity Cognition. *Economy Transdisciplinarity Cognition*, Vol.19, No.01.
- Haddad, N. S. (2016). , STUDYING THE ROLE OF CORPORATE GOVERNANCE IN THE DEVELOPMENT OF RISK MANAGEMENT IN COMMERCIAL BANKS LISTED AT AMMAN STOCK EXCHANGE (FIELD STUDY). 04(02).
- Hammadouche, A. (1992). Critères de mesure de performance des entreprises publiques industrielles dans les PVD. 135. université d'Alger .
- Julien, P. A., Toulouse, J. M., Ramangalahy, C., & Morin, M. (1998). Comportements d'information, compétitivité des PME exportatrices. *4em congrés international francophone de la PME*. METZ, France.
- LARIVET, S. (2001). intelligence économique: acceptatio française et multidimensionnalité. Dans A. i. Stratégique (Éd.). *Xième*. Québec: Université de Laval.
- Lorino, P. (1997). *Méthodes et pratiques de la performance*. Paris, France: Organisation.
- Maruhun, E. N., & al. (2017). Using the PLS Modelling in Assessing the Effects of Corporate Governance on Enterprise Risk Management and Firm Value: Malaysian Evidence. *Governance and Sustainability of Global Business Economics*. Malaysia: Global Conference on Business and Economics Research (GCBER).
- Monino, J.-L. (2013). l'information au coeur de l'intelligence économique stratégique. *Marché et Organisations*(18), 25-39.
- Oumaya, s., & Gharbi, l. (2016). La capacité d"absorption de l'entreprise: Conceptualisation et mesure. *XXVe Conférence Intentionale de Managemnt Stratégique*. Hammamet.
- Pearl-Kumah, S., & al. (2014). CORPORATE GOVERNANCE AND RISK MANAGEMENT IN THE BANKING SECTOR OF GHANA. *European Journal of Accounting, Auditing and Finance Research*, 02(02).
- Pteyron, E. (1998). *La veille stratégique*. Paris: Economica.
- Rahim, S. R., & al. (2015). Re-thinking: Risk Governance? (ScienceDirect, & E. SEVIER, Éd.) *Procedia Economics and Finance*, 31.
- Rahman, R. A., & al. (2013). Governance and Risk Management: Empirical Evidence from Malaysia and Egypt. *International Journal of Finance & Banking Studies*, 02(03).
- Revel, c. (2015). *Intelligence économique référence et notions clés*. France: délégation interministérielle à l'IE.
- Saadat, M. (2019). The Role of the Corporate Governance Committees and the Financial Risk in Islamic Banks: A Field Study in Jordan. *International Journal of Business Administration*, Vol. 10, No. 02.
- SIMON, H. A. (1960). *The new science of Management Decision*.
- Slama, B., & Ammar, O. (2014). La synergie entre l'intelligence économique et Knowledge management: une nouvelle perspective pour l'amélioration de la capacité d'absorption. *XXIII conférence intentionale de Management Stratégique*. Rennes.
- دراسات -مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية. 03 وتحديات تطبيق بازل 02 واقع الجهاز المصرفي الجزائري بين متطلبات بازل. ب. طاهر & م. الأخضر (2008). *اقتصادية*, 28(02).
- (18)مجلة المنصورة. دراسة ميدانية في البنك العربي -إدارة المخاطر في ظل التحكم المؤسسي. آخرون & ش. البلداوي (2012).
- مجلة العلوم الإنسانية. التحكم المؤسسي والمنهج المحاسبي السليم متطلبات ضرورية لإدارة المخاطر المصرفية. ا. ع. الشحادة (2007). 07(12).
- دراسة تطبيقية على البنوك الفلسطينية في "دور أركان التحكم المؤسسي في تفعيل إدارة المخاطر المصرفية". ب. أ. العمري & م. س. ع. النعماني (2015). (العدد الثامن) الجزء الأول, مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات. "فلسطين -محافظات غزة
- مجلة البحوث والدراسات. واقع الذكاء الاقتصادي في الجزائر. م. بودرامة (2018). 15(1), 427-438.
- catalogue en ligne. Université Tlemcen. Récupéré sur <http://bibfac.univ-tlemcen.dz/> [http://bibfac.univ-tlemcen.dz/bibcentrale/opac\\_css/doc\\_num.php?explnum\\_id=2379](http://bibfac.univ-tlemcen.dz/bibcentrale/opac_css/doc_num.php?explnum_id=2379)
- دراسة تطبيقية على البنوك الفلسطينية في محافظات "دور أركان التحكم المؤسسي في تفعيل إدارة المخاطر المصرفية". م. ل. درار & م. أ. حسن (2015). 08(01). مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات. "فلسطين -غزة
- مجلة اداء المؤسسات الجزائرية. أهمية الذكاء الاقتصادي في تحسين ملائمة مناخ الاعمال وجذب الاستثمارات الأجنبية. م. حمداني (2012). 2.
- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم. 105-106, اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية. الذكاء الاقتصادي فهمه وانشائه وتاصيلها واستعماله. ا. حميدوش (2014). 3. جامعة الجزائر: الجزائر, التجارية وعلوم التسيير



- دار حامد للنشر: عمان، الأردن. *حكاية أنظمة المعلومات*. (2007). ا. م. نينو & ا. م. دباس.
- Consulté le 05 26, 2023, sur <http://bibfac.univ-tlemcen.dz/>: [http://bibfac.univ-tlemcen.dz/bibcentrale/opac\\_css/index.php?lvl=author\\_see&id=28749](http://bibfac.univ-tlemcen.dz/bibcentrale/opac_css/index.php?lvl=author_see&id=28749)
- مجلة الدراسات المالية . تحليل العلاقة بين حوكمة الشركات وحوكمة تكنولوجيا المعلومات وأثرها على زيادة جودة المعلومات المحاسبية. (2017). ا. ع. رشوان الجزائر. 02 العدد، 04 المجلد، والمحاسبية والادارية
- 3, (10) *مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية*. الذكاء الاقتصادي رهان لتسيير المؤسسات الحديثة. (2013). ض. ش. شلفاوي
- عبد الناصر الهاشمي عزوز. (2018). استخدام النمذجة بالمعادلات البنائية في العلوم الاجتماعية. *مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية*, 15 (01)، ص 316.
- دراسة ميدانية على عينة من) الدور الوسيط لمبادئ حوكمة الشركات في العلاقة بين معايير المراجعة الداخلية وجودة المعلومات المحاسبية. (2017). م. ش. محمد
- الدور الوسيط لمبادئ حوكمة الشركات في العلاقة بين معايير المراجعة الداخلية (Éd.) *والتتمويل*. د. أ. (المصارف السودانية
- ، (دراسة ميدانية على عينة من المصارف السودانية) وجودة المعلومات المحاسبية



## أهمية تقييم أداء الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الاقتصادية

**The importance of evaluating the performance of economic intelligence in the economic institution.**د. بوزيان وهيبة<sup>1</sup><sup>1</sup> جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل، (الجزائر)، [w.bouziane@univ-jijel.dz](mailto:w.bouziane@univ-jijel.dz)

**ملخص:** يمثل الاستثمار في الذكاء الاقتصادي في الوقت الحالي واحدة من الخطوات الرئيسية لتطوير المؤسسات الاقتصادية على المستوى المحلي كما الدولي، فالتنبؤ بالفرص والتحديات التي تفرزها البيئة وتلبية الاحتياجات من المعلومات لفائدة مسيري المؤسسات والمساعدة في عملية اتخاذ القرار تعد من أهم الأهداف التي يسعى لتحقيقها الذكاء الاقتصادي. من جهة أخرى قرار المؤسسة بالاستثمار في الذكاء الاقتصادي وتفعيله في المؤسسة يجب أن يصاحبه عملية تقييم لمعرفة العائد من وراءه، فإذا كانت المؤسسة لا تستغل المعلومات الناتجة عن الذكاء الاقتصادي في سيورة تحقيقها لأهدافها فهذا يدل على عدم جدوى الذكاء الذي تمارسه.

**Abstract:**

Investing in economic intelligence at the present time represents the main steps for the development of economic enterprises at the local and international levels. Assisting in the decision-making process is the most important goals that economic intelligence seeks to achieve.

On the other side, the institution's decision to activate economic intelligence must be accompanied by an evaluation process to know the return behind it, if the institution does not exploit the information resulting from economic intelligence in the process of achieving its objectives, this indicates the futility of the intelligence that it exercises.

**1. مقدمة**

يعد موضوع الذكاء الاقتصادي من أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت خلال السنوات القليلة الماضية نظرا للاهتمام المتزايد بالمعلومات، وتعاضم دور المعرفة في اقتصاديات الدول، حيث إقترن تصور الذكاء الاقتصادي بظهور اقتصاد المعرفة والتطور الهائل لتكنولوجيا الإعلام والاتصال. فمعالجة وبت المعلومات المفيدة والحساسة لمختلف الفاعلين في العملية الاقتصادية تمس جميع الهيئات الحكومية وغير الحكومية والمؤسسات الاقتصادية بمختلف أنواعها وطبيعة وحجم نشاطها ونطاق تواجدها سواء على صعيد أسواقها المحلية أو الأسواق الدولية.

ويمكن حصر مهام الذكاء الاقتصادي في ثلاث نقاط أساسية: مهمته الأولى تتمثل في استخدامه الجمع والتحليل والتوزيع للمعلومات التي يحصل عليها بطريقة مشروعة وقانونية، أما المهمة الثانية فهي المحافظة على الأصول البشرية والمادية والغير مادية سواء كانت للمؤسسات أم الدولة من خلال اليقظة المبكرة؛ في حين المهمة الثالثة، هي الدور الذي يقوم به سواء كان دفاعياً في حماية إرث المؤسسات والدولة.

**إشكالية البحث**

يعتبر نظام الذكاء الاقتصادي سيرورة لإنتاج المعرفة تخص جميع المؤسسات الاقتصادية مهما كان حجمها، حيث يمثل الاستثمار في الذكاء الاقتصادي في الوقت الحالي واحدة من الخطوات الرئيسية لتطوير المؤسسات الاقتصادية على المستوى المحلي كما الدولي، ومن جهة أخرى قرار المؤسسة بالاستثمار في الذكاء الاقتصادي وتفعيله في المؤسسة يجب أن يصاحبه عملية تقييم لمعرفة العائد من وراءه، إذ لا يمكن أن نقوم بنشاط دون معرفة ما يضيفه للمؤسسة. ومن هذا المنطلق فإن الدراسة الحالية تسعى لتقصي أهمية وجود عملية لتقييم نشاط هذا النظام في المؤسسة، وبناء على ذلك تم طرح التساؤل الرئيسي التالي:

فيما تكمن أهمية تقييم أداء نظام الذكاء الاقتصادي في المؤسسة؟

### أهداف البحث

يهدف هذا البحث تحديداً إلى:

- الوقوف على أهمية نظام الذكاء الاقتصادي كأداة لتطوير المؤسسات الاقتصادية؛
- إبراز أهمية وأساليب تقييم أداء نظام الذكاء الاقتصادي في المؤسسة؛
- تقديم جملة من الاقتراحات لإدارة المؤسسات محل الدراسة انطلاقاً من النتائج المتوصل إليها.

### هيكل البحث

تم تقسيم البحث إلى محورين؛ المحور الأول تم التطرق فيه لمختلف المفاهيم النظرية لموضوع البحث، في حين المحور الثاني لإبراز عملية تقييم الذكاء الاقتصادي في المؤسسة ومستوياته.

## 2. الإطار المفاهيمي للبحث

### 1.2 مفهوم نظام الذكاء الاقتصادي

#### 1.1.2 تعريف نظام الذكاء الاقتصادي

يعد مفهوم الذكاء الاقتصادي «Economic Intelligence» من المصطلحات التي ظهرت حديثاً بالنسبة لعلم الاقتصاد نتيجة لتطور الاقتصاد المعرفي وتطورت مع ظهور إقتصاد السوق، فلقد حظي باهتمام كبير منذ أن بدأ يفرض نفسه كموضوع للبحث إلا أنه اتسم بلبس كبير نظراً لتعدد المصطلحات المقترحة من ذكاء الأعمال، يقظة استراتيجية، ذكاء تنافسي، وصولاً إلى الذكاء الاقتصادي.

فوجد الباحث الأكاديمي في إدارة الأعمال (Prescott, 1999) يعرف الذكاء الاقتصادي بأنه تلك المعرفة الناتجة عن تحليل وتفسير المعلومة الاقتصادية المهمة في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة، سواء كانت استراتيجية أو تكتيكية، والمفيدة لجميع أنشطة هاته الأخيرة (Monino & Sedkaoui, 2013, p. 175).

ومن منظور آخر يعرف (JAYANTHI, 2009) الذكاء الاقتصادي وفق مقاربتين مرتبطتين أساساً بمفهوم الذكاء؛ فمن المنظور الأول يعرف الذكاء الاقتصادي بأنه تطبيق للذكاء الإنساني في عالم الأعمال، أين تطبيق لقدرات المعرفة الإنسانية إضافة لتكنولوجيات الذكاء الاصطناعي في إدارة وحل المشاكل التي تواجهها منظمات الأعمال، حيث أن وسائل الذكاء الاصطناعي تسمح بتقليل الخطأ البشري خاصة في مرحلة معالجة المعلومات (p.60). في حين تعتمد المقاربة الثانية في تعريف الذكاء الاقتصادي بعملية توفير المعلومات المناسبة والمفيدة في دعم اتخاذ القرارات في منظمات الأعمال، ففي هذه الحالة يظهر الذكاء الاقتصادي مثل خبير المعلومات، المعرفة والتكنولوجيا الذي يساعد هاته الأخيرة في القيام بوظائفها المختلفة (JAYANTHI, 2009, p. 61).

من التعاريف السابقة تستخلص الباحثة بأن الذكاء الاقتصادي عبارة عن أسلوب عمل أو نظام يقوم برصد البيئة وجمع وتحليل المعلومات واستخدامها لاتخاذ قرارات مدروسة وصحيحة تساهم في تحقيق الأهداف المرجوة وتساعد على مواجهة المؤسسات المنافسة. ويتكون الذكاء الاقتصادي من اليقظة الإستراتيجية، عملية حماية الإرث المعرفي إضافة إلى أنشطة الضغط والتأثير.

### 2.1.2 أهمية نظام الذكاء الاقتصادي في المؤسسة

يؤكد (Lemaire 1997) أن وجود نظام الذكاء الاقتصادي يسمح بالمتابعة المستمرة لمحيط المؤسسة (الاجتماعي، الاقتصادي، السياسي، التشريعي والتكنولوجي)، والتي تؤثر مباشرة على نشاط المؤسسة وفي كل مستويات القرارات المتخذة. وذلك كونه (p.250):

- مصدر للمعلومات الداخلية والخارجية؛
- يوفر معطيات كمية وأيضاً نوعية؛
- يسمح بتحليل دائم وديناميكي؛
- يوفر معلومات ثانوية والتي تأتي مباشرة من محيط المؤسسة.

ونظراً للانفتاح الذي تعرفه الأسواق واندماجها في سوق عالمية واحدة تحت ظاهرة العولمة، تشهد الساحة الاقتصادية الدولية حرباً اقتصادية تتصارع فيها المؤسسات الاقتصادية للحصول على المعلومات الاستراتيجية بجميع الطرق الشرعية وغير الشرعية، وذلك من أجل الاطلاع على أسرار المنافسين وسرقة العلامات التجارية وبراءات الاختراعات. على ضوء هذا أصبحت معلومات الذكاء الاقتصادي باعتبارها من أهم الأصول غير المادية للمؤسسات الاقتصادية وإراثاً معرفياً لا يقدر بثمن (Lesca & Rouibeh, 1997, p. 101)؛ حيث وجب استخدام كل وسائل الحماية الممكنة للحفاظ عليه (فالتة، 2013، صفحة 139).

### 2.2 تفعيل نظام الذكاء الاقتصادي بالمؤسسات الاقتصادية

إن القيام بتفعيل نظام الذكاء الاقتصادي في المؤسسة يتطلب مجموعة من التطبيقات التي تسمح بالتحكم في العمليات المختلفة لتسيير المعلومات، أي بداية من كونها بيانات خام إلى غاية الحصول على معلومات ومعارف إستراتيجية وحمايتها. هذه التطبيقات تتمثل فيما يلي (Marx, Lahmrann, Mayer, & Winter, 2011; Olszak & Ziemba, 2007):

- أ. أدوات استخراج وتحويل وتشغيل البيانات (ETL - Extraction, Transformation, load - tools) : هي مجموعة من التطبيقات تسمح بتحويل البيانات من أنظمة مختلفة وأيضاً من الانترنت نحو مستودع البيانات؛ حيث تقوم أولاً بعملية تحديد واستخراج البيانات المختلفة ونقلها من أنظمة التشغيل نحو المعالجة، في حين عملية التحويل بتشفير وترتيب البيانات وفق معطيات محددة ثم تشغيلها كخطوة نهائية في هاته المرحلة (Kalelkar, Churi, & Kalelkar, 2014, p. 18).
- ب. مستودع البيانات (Data warehouse) : مجموعة من التطبيقات تسمح بتخزين عدد هائل من البيانات غير المتجانسة الموجودة في قواعد البيانات المختلفة، وتتميز بقدرتها على إيجاد الإرتباطات بين مختلف هذه البيانات. ومن بين التطبيقات نجد Database IBM's DB2. Oracle's 11g.
- ت. أدوات التحليل على الخط (OLAP: On-Line Analytical Processing) : عبارة عن تطبيقات تسمح بتحليل البيانات الموجودة في المستودعات، وإستخراج الإشارات البيئية منها؛ حيث يتم تمثيلها بيانياً باستخدام تقنيات ووسائل التمثيل البياني كالأعمدة الإحصائية أو البطاقات، وتعتبر مرحلة التمثيل البياني الصورة الأوضح لتحول البيانات والمعلومات المجمعة في المراحل السابقة على معرفة حقيقية تمثل ثروة معرفية للمؤسسة. ومن أهم تطبيقات التحليل نجد: (IBM Cognos BI OIAP ; Oracle OLAP).

ث. أدوات عرض وتقديم التقارير (Reporting tools): مجموعة تطبيقات تسمح بعرض المعلومات على شكل نصوص، أرقام وأشكال بيانية مختلفة تسمح بإعداد تقارير مفصلة عن قابلة للاستغلال في عمليات اتخاذ القرار، ومن بين تطبيقات هاته المرحلة نجد: IBM Dashboard ,Oracle's BI Discoverer ,SAP business objects explorer.

ج. أدوات وتقنيات حماية المعلومات والنظام: مجموعة تقنيات تسمح بتأمين المعلومات والنظام اليقظة الاستراتيجية من خلال استخدام برمجيات ومعدات الحماية التالية: (antivirus, anti- spam, pare-feu, anti-spyware...).

### 3.2. تحسين عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الاقتصادية من خلال نظام الذكاء الاقتصادي

يتميز موضوع القرارات خاصة الاستراتيجية منها بأهمية كبيرة لدى مدراء ومسيري المؤسسات الاقتصادية، حيث يشكل القرار الاستراتيجي الركيزة الأساسية لنجاح المؤسسة الاقتصادية أو فشلها (مساعدة، 2013، صفحة 03).

كما تعتبر عملية اتخاذ القرار عملية معقدة تأخذ بالاعتبار طبيعة البيئة التي تعمل فيها المؤسسة الاقتصادية أو المشروع المراد تجسيده، ويفصل المختصون في علم القرار إلى وجود بيئتين مختلفتين لاتخاذ القرار؛ بيئة تتميز بالاستقرار والتأكد، وبيئة ثانية تتميز بالمخاطرة وعدم الاستقرار، وتساهم طبيعة البيئة في تحديد الأساليب والمناهج التي تساعد باختيار البديل المثالي وبالتالي اتخاذ القرار الصحيح (الفضل، 2009، الصفحات 264-265).

ويظهر نظام المعلومات الاستراتيجية بأنه سلاح هجومي يستطيع أن يمنح المؤسسة القدرة على مواجهة المنافسة الحادة، وان يدعمها في تحقيق التفوق التنافسي من خلال تأثيره في نشاطات المؤسسة وأهدافها. كما وأنه في عصرنا هذا يعد موردا استراتيجيا في مواجهة المنافسة (Bennasar, Champenois, Arnould, & Rivat, 2007, p. 06).

بالمقابل فإن متخذو القرار من خلال معلومات نظام الذكاء الاقتصادي تمكن المؤسسة من (فالتة، 2013، صفحة 125):

- استشراف المستقبل والاستعداد المسبق له؛

- اقتناص الفرص السوقية الممكنة، وتجنب التهديدات المحتملة؛

- التحكم في حالات المخاطرة وعدم التأكد البيئي.

كما أن نظام الذكاء الاقتصادي باعتباره نظام معلومات استراتيجية يشكل أداة مساعدة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية، حيث يقوم بتوفير المعلومات الكافية عن الأسواق والمنافسين والمنتجات، مما يقدم أجوبة عن التساؤلات التي والإشكاليات التي تواجه المؤسسات وبالتالي تسهيل مهمة الأعوان المكلفين باتخاذ قرارات ذكية (مقاوب، 2009، صفحة 165). فنظام اليقظة الاستراتيجية هنا يعمل على توجيه السلوك القراري للمؤسسات الاقتصادية نحو تحقيق الأهداف المسطرة (laudon & laudon, 2006, p. 461).

كما أكدت دراسة (Marilex 2017) على أن مساهمة نظام الذكاء الاقتصادي في تحسين القرارات الاستراتيجية التي يتخذها مسيرو المؤسسات تظهر في مرحلة تحليل الإشارات البيئية التي يلتقطها هذا النظام، وكيف للتطبيقات الخاصة بعملية التحليل والتي تشكل أهم مكونات نظام اليقظة الاستراتيجية التي أنتجتها التكنولوجيات الحديثة مع بداية ألفيات القرن الحالي مثل ما تقدمه عملية المعالجة التحليلية على الخط (OLAP) online analytical processing؛ كما أضاف أيضا أنه من الصعب في الوقت الحالي إيجاد مؤسسة ناجحة لا تقوم باستخدام تكنولوجيات تحليل المعلومات ولا تعتمد على نظام الذكاء الاقتصادي في ممارسة أعمالها (p.195).

### 3. تقييم أداء الذكاء الاقتصادي في المؤسسة

تعد الفعالية والكفاءة من أهم المعايير المستخدمة في تقييم وقياس الأداء في المؤسسات، فهما وجهان متلازمان ويؤثران في بعضهما أن الكفاءة قد تتأثر أو تؤثر في الفعالية، وبذلك من الممكن أن البعض. حيث أن الفعالية يمكن أن تؤثر في الكفاءة أو تتأثر بها، كما تكون المؤسسة كفؤة في استخدام الموارد وليست فعالة، كما يمكن أن تكون فعالة وليست كفؤة (مازري، 2018، الصفحات 182-183).

### 1.3 أهمية تقييم أداء الذكاء الاقتصادي

تعتبر عملية تقييم الذكاء الاقتصادي من المحاور الرئيسية التي تحظى باهتمام المختصين في هذا المجال، وذلك لعلاقتها المباشرة بمستقبله في المؤسسة. حيث أن تقييم أداء الذكاء الاقتصادي ضرورة حتمية للمؤسسة وذلك للإعتمادات التالية (Cohen, 2007, p. 21):

- من أجل تحديد الوضعية والمكانة المستقبلية لوحدة الذكاء الاقتصادي؛
- من أجل استمراريته ونجاحه وتبرير دوره بالنسبة للمؤسسة؛
- من أجل تبرير ميزانيته ومتطلباته من وسائل إضافية على مستوى الإدارة؛
- من أجل تقييم فائدته الاقتصادية وقابلية ممارسته؛
- من أجل تعزيز تطويره وإرساء ثقافة التعلم التنظيمي في المؤسسة؛
- من أجل دعم إستخدامه بفعالية وتحفيز خبرائه ومستخدميه؛
- من أجل تسييره بفعالية ونجاعة (المراقبة المستمرة لتطور تكاليفه)؛
- من أجل التحقق من الوصول إلى الأهداف المسطرة وتقويم الانحرافات؛
- من أجل مراقبة جودة المعرفة التي ينتجها الذكاء الاقتصادي.

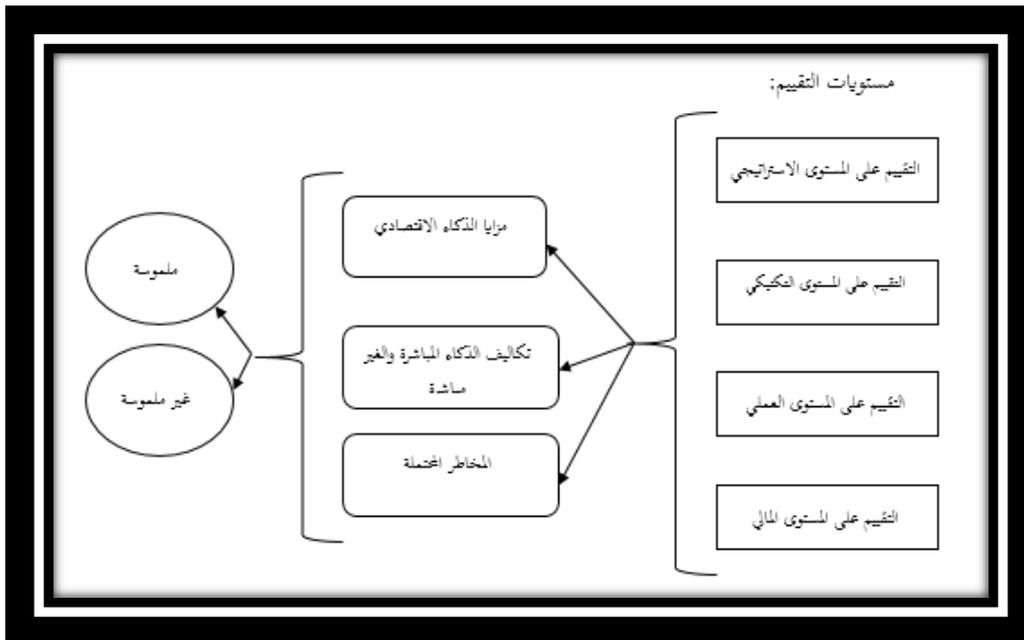
من جهة أخرى ترتبط عملية تقييم أداء الذكاء الاقتصادي في المؤسسة بتحقيق هدفين رئيسيين (Sliman & El Abbasi, 2013, p. 137):

- أولاً، دراسة الجدوى الاقتصادية والمالية لهذا الاستثمار. ففي هذه الحالة مشروع في الذكاء الاقتصادي كغيره من الاستثمارات الأخرى للمؤسسة يجب أن يكون تجارياً مربحاً في نظر الإدارة العامة؛
- ثانياً، التحكم الجيد في عملية الذكاء الاقتصادي لضمان فعاليته في المؤسسة، وذلك من خلال الإجابة على احتياجات مستخدمي أنشطة الذكاء المختلفة. ففي هذا الصدد الهدف من وراء التقييم هو توفير المعلومة المفيدة التي تسمح بتسيير عملية الذكاء الاقتصادي.

### 2.3. خطوات تقييم أداء الذكاء الاقتصادي

يتم تقييم أداء الذكاء الاقتصادي في المؤسسة من خلال عدة مستويات، حيث يمكن أن يتم من خلال أربعة مستويات للتقييم (استراتيجية، تكتيكية، عملية، مالية)، وذلك كما يوضحه الشكل رقم (01).

#### شكل رقم (01): مخطط تقييم أداء الذكاء الاقتصادي



Source : (Sliman & El Abbasi, 2013, p. 140).

يوضح الشكل (01) أن تقييم أداء الذكاء الاقتصادي في المؤسسة يرتبط بأربعة محددات رئيسية (Sliman & El Abbasi, 2013, pp. 137-138) :

- أ. تحليل الأهداف: من المهم تحديد مجموع الأهداف التي يساهم الذكاء الاقتصادي في تحقيقها، فإذا كانت المؤسسة لا تستغل المعلومات الناتجة عن الذكاء الاقتصادي في سيرورة تحقيقها لأهدافها فهذا يدل على عدم جدوى الذكاء الذي تمارسه، لذا لا بد للمؤسسة من تفعيل نشاط ذكائها الاقتصادي في تحقيق أهدافها عبر تفعيل الأدوار التي يساهم بها الذكاء الاقتصادي في سيرورة تحقيق الأهداف (بن سعودي و مخلوفي، 2018، صفحة 11). كما أن تحليل أهداف الذكاء الاقتصادي تتم من خلال أربعة مستويات رئيسية:
- التقييم على المستوى الاستراتيجي (Niveau stratégique) : يتم في هذا المستوى التركيز بشكل أساسي على قدرة الاستثمار في الذكاء الاقتصادي على توفير ميزة تنافسية للمؤسسة. كما أن فلسفة المؤسسة وقيمها لها دور أساسي في هذه المرحلة، وتنعكس في وضع خطة العمل الاستراتيجية والتي تحدد المكانة الحقيقية للمؤسسة بالنسبة لمنافسيها.
  - التقييم على المستوى التكتيكي (Niveau tactique): يتم في هذا المستوى تقييم الذكاء الاقتصادي على تحقيق المؤسسة للعوامل المفتاحية للنجاح (Facteurs clés de succès) على المستوى التكتيكي، حيث تعتبر هذه العوامل بمثابة مؤشرات قياس ومعدلات لقياس نجاح مشروع الذكاء الاقتصادي على المدى القصير.
  - التقييم على المستوى العملي (Niveau opérationnel): يتم في هذا المستوى تقييم تأثير مشروع الذكاء الاقتصادي على مختلف الأنشطة العملية للمؤسسة، ومن بين مؤشرات نحد تأثير المشروع على مستويات المخزون، الإنتاجية، مستوى تقدم الأشغال الجارية، الالتزام بالجدول الزمنية وما إلى ذلك.
  - التقييم على المستوى المالي (Niveau financier): إن تقييم الأداء المالي للذكاء الاقتصادي يمكن المؤسسة من معرفة إذا كانت العائد المالي لهذا الاستثمار يتوافق مع تطلعات المؤسسة (فترة الاسترجاع، المعدل الأدنى للمردودية وغيرها). وبالتالي فمن المهم النظر في الآثار المالية المترتبة على المشروع لتحقيق عائد يتجاوز تكلفة رأس المال المستثمر، فإذا كانت النتيجة إيجابية بعد التقييم المالي يمكن اختيار المشروع.
- ب. تحليل التكاليف: من المفروض على المؤسسة تقييم كافة التكاليف (مباشرة وغير مباشرة) المرتبطة بالاستثمار في الذكاء الاقتصادي، حيث تشمل المصاريف المرتبطة بتوفير الوسائل التقنية والبشرية والتنظيمية لتفعيل الذكاء الاقتصادي، كما يجب أيضا تحليل التكاليف المرتبطة بصيانة هذا النظام من جهة أخرى.
- ت. تحليل النتائج المحققة: يفترض على المؤسسة إجراء تحليل شامل لمخرجات الذكاء الاقتصادي وتقييمها. فالفوائد الملموسة (الكمية) يجب أن تقيم ماليا، في حين الفوائد الغير ملموسة (نوعية) يجب تقييمها من خلال تقدير مساهمتها في تحقيق أهداف المؤسسة (Ouchekkir, Yazidi Alaoui, & zaraali, 2021, p. 25)
- تتمثل الفوائد الملموسة في العائد على الاستثمار وتحقيق اقتصادات التكاليف؛
  - في حين الفوائد غير الملموسة تتمثل في تحسين المعلومات والاستراتيجيات والتكتيكات والقرارات والعمليات.
- ث. تحليل المخاطر: يجب التعريف بدقة بطبيعة المخاطر المرتبطة بوضع نظام للذكاء الاقتصادي في المؤسسة، سواء كانت هذا المخاطر مرتبطة بالتكنولوجيات المستخدمة أو بدرجة تعقد النظام. وتشمل هذه المخاطر العناصر التالية:

- خطر مقاومة التغيير (Résistance au changement): أي إحجام الموظفين عن التكيف مع التغيير الذي يتطلبه نظام الذكاء الاقتصادي في المؤسسة؛
  - نقص الخبرة الفنية لأفراد وحدة الذكاء؛
  - عدم اليقين بشأن كيفية قياس الفوائد المحتملة لنظام الذكاء الاقتصادي؛
  - عدم اليقين بشأن كيفية قياس التكاليف المرتبطة بتفعيل نظام الذكاء الاقتصادي؛
  - نفقات تدريب الموظفين الذين يغادرون المؤسسة؛
  - سرقة البرامج والأجهزة.
- من خلال استخدام معياري الكفاءة والفعالية لتقييم نظام الذكاء الاقتصادي يمكننا إستنتاج النقاط التالية:
- **نظام ذكاء اقتصادي فعال وكفاء:** بمعنى أنه قد نجح في تحقيق الأهداف المسندة له وتم ذلك بأقل تكلفة ممكنة، أي أنه قام بتحقيق الأهداف الصحيحة بطريقة صحيحة؛
  - **نظام ذكاء اقتصادي فعال وغير كفاء:** أي أنه قد نجح في تحقيق الأهداف التي أسندت إليه، لكن تم ذلك بتكلفة أكبر مما كان متاحا له؛
  - **نظام ذكاء اقتصادي غير فعال ولكنه كفاء:** تم الإهتمام بالكمية المحددة له من الموارد، ولكنه لم يستطع تحقيق الأهداف المنتظرة منه؛
  - **نظام ذكاء اقتصادي غير فعال وغير كفاء:** تم إستغلال كمية أكبر من الموارد دون تحقيق الأهداف المنتظرة.

#### 4. خاتمة

من واقع إنجاز هذا البحث تتوضح الأهمية القصوى لضرورة استغلال المعرفة المنتجة في نظام الذكاء الاقتصادي، والتي تمثل إرثا معرفيا مهما للمؤسسة الاقتصادية في عملية صنع القرارات بالمؤسسة. حيث يظهر دور الذكاء الاقتصادي من أنه أداة إدارية حديثة مادتها هي المعلومة (الحصول على المعلومة المناسبة في الوقت المناسب، وهذا ما يسمح بتجاوز المشكلة الرئيسية التي يعاني منها أغلب مسيري المؤسسات وهي الوقت وعدم اليقين؛ فالذكاء الاقتصادي يسمح بالتحكم في بيئة المؤسسة والتقليل من حالة الشك. وبالمقابل نستنتج أيضا أن عملية وضع نظام للذكاء الاقتصادي في المؤسسة يستلزم منذ البداية جهاز مراقبة أداء هذا النظام، حيث تعتبر عملية تقييم الذكاء الاقتصادي من المحاور الرئيسية التي تحظى بإهتمام المختصين في هذا المجال، وذلك لعلاقتها المباشرة بمستقبله في المؤسسة.

بناء على النتائج المحصلة يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

- ضرورة تركيز مسيري المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة والمؤسسات الجزائية عموما على أساليب التسيير الحديثة خاصة تلك المتعلقة بإدارة دورة حياة المعلومة (نظام الذكاء الاقتصادي)؛
- على المؤسسات الراغبة في تفعيل نظام للذكاء الاقتصادي توفير مجموعة من الوسائل التقنية والوسائل التنظيمية، إضافة للوسائل البشرية حتى تضمن نجاحه؛
- كما يجب على المؤسسة الاقتصادية أن تحدد مجموع الأهداف التي يساهم الذكاء الاقتصادي في تحقيقها في كل مستوى تنظيمي كمدخل رئيسي لتقييم أدائه، فإذا كانت المؤسسة لا تستغل المعلومات الناتجة عن الذكاء الاقتصادي في سيرورة تحقيقها لأهدافها فهذا يدل على عدم جدوى الذكاء الذي تمارسه.

## 5. قائمة المراجع

1. ASSABANE, I., & MSSASSI, S. (2019). LES RISQUES EN PME EXPORTATRICES INCITATIFS A LA VEILLE STRATEGIQUE : UNE ETUDE EXPLORATOIRE AUPRES DES PME MAROCAINES EXPORTATRICES VERS L'AFRIQUE. *Revue Internationale du Marketing et Management Stratégique*, 01(04), 20-40.
2. Bannasar, M., Champenois, A., Arnould, P., & Rivat, T. (2007). *manager la sécurité du SI*. paris, france: Dunod.
3. Benoit-Cervantes, G. (2008). *la boîte à outils de l'innovation* (éd. 2ème édition). paris, france: Dunod.
4. Breslin, M. (2004, winter). Data Warehousing Battle of the Giants: Comparing the Basics of the Kimball and Inmon Models. *BUSINESS INTELLIGENCE JOURNAL*, 6-20.
5. Cohen, C. (2007). INTELLIGENCE ET PERFORMANCE MESURER L'EFFICACITÉ DE L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE ET STRATÉGIQUE (IES) ET SON IMPACTS SUR LA PERFORMANCE DE L'ORGANISATION. *Vie & sciences de l'entreprise*, 01(174-175), 15-50.
6. Dagorn, N. (2008). POLITIQUES EN MATIÈRE DE SÉCURITÉ DES SYSTÈMES D'INFORMATION INTER-ORGANISATIONNELS: UNE ENQUÊTE DANS DIX GRANDES ENTREPRISES. *Revue systèmes d'information & management*, 13(02), 97-125.
7. JAYANTHI, R. (2009). BUSINESS INTELLIGENCE: CONCEPTS, COMPONENTS, TECHNIQUES AND BENEFITS. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 60-70.
8. Kalelkar, M., Churi, P., & Kalelkar, D. (2014). Implementation of Model-View-Controller Architecture Pattern for Business Intelligence Architecture. *International Journal of Computer Applications*, 102(12), 16-21.
9. Laudon, K., & Laudon, J. (2006). *management des systèmes d'information* (éd. 9ème). paris, france: pearson édition.
10. Lesca, H., & Rouibeh, K. (1997). des outils au service de veille stratégique. *Systèmes d'Information et Management*, 02(02), 101-133.
11. Marx, F., Lahmrann, G., Mayer, J., & Winter, R. (2011). Aligning management controls and information systems: contingent organisational design of business intelligence application architectures. *Int. J. Organisational Design and Engineering*, 01(03), 209-228.
12. Monino, J. L., & Sedkaoui, S. (2013). les TIC un outil indispensable pour une démarche d'intelligence économique. *revue marché et organisation*, 2(18), 173-188.
13. Ouchekkir, A., Yazidi Alaoui, O., & ZARAALI, A. (2021). L'intelligence économique dans le processus de prise de décision des entreprises. 17-28.
14. Popovič, A., Hackney, R., Coelho, P. S., & Jaklič, J. (2012). Towards business intelligence systems success: Effects of maturity and culture on analytical decision making. *journal of Decision Support Systems*(54), 729-739.
15. Sliman, M., & El Abbasi. (2013).
16. Sylvie, D., Marciaux, M., & Charnassé, D. (2009). *Guides des bonnes pratiques en matière d'intelligence économique*. paris: service de coordination à l'intelligence économique. ministère de l'économie (France).
17. اليمين فالتة. (2013). الیقظة وأهميتها في إتخاذ القرارات الإستراتيجية. قسم علوم التسيير، الجزائر: جامعة محمد خيضر-بسكرة-.
18. بن الطيب، إ. (2018). أهمية أمن نظم المعلومات لدى المؤسسات الإقتصادية الحديثة. مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي. 03(03), 34-48.
19. بوفاس، أ. &، طلحي، ف. (2014). نحو بناء نظم لإدارة حماية المعلومات ISO27001 في المؤسسات الجزائرية. المؤتمر الدولي الثاني للذكاء الاقتصادي حول: "اليقظة الاستراتيجية ونظم المعلومات في المؤسسة الإقتصادية". (pp. 01-18) عنابة: جامعة باجي مختار.
20. حليلة بومعزة. (2018). تقييم الأداء التصديري للمؤسسات الإقتصادية في ظل الإنفتاح التجاري - دراسة حالة بعض المؤسسات الإقتصادية الجزائرية المصدرة خارج قطاع المحروقات -. أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية. سطيف، الجزائر: جامعة فرحات عباس.

21. كعواش, ج. (2017). أثر الممارسات الإدارية للمالك-المسير-على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة . بسكرة, الجزائر: جامعة محمد خيضر.
22. منصف مقاويب. (2009). الذكاء الإقتصادي، ودور أنظمة المعلومات في إتخاذ القرار: مقارنة جديدة لقرار ذكي. مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية(21)، 174-148.

## اقتصاد المعرفة كبنية تحتية للذكاء الاقتصادي

المحور الاقتصادي: الذكاء الاقتصادي واقتصاد المعرفة

### بيانات حول الباحثان

اسم ولقب الباحث الأول: سارة كنزة بوحسان

الدرجة العلمية: أستاذ محاضر قسم ب-

العنوان: قسنطينة، الجزائر

مكان العمل: قسم علوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهري - قسنطينة 2-

البريد الإلكتروني: [kenza.bouhacene@univ-constantine2.dz](mailto:kenza.bouhacene@univ-constantine2.dz)

اسم ولقب الباحث الثاني: نوال نمور

الدرجة العلمية: أستاذ محاضر قسم ب-

العنوان: قسنطينة، الجزائر

مكان العمل: قسم علوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهري - قسنطينة 2-

البريد الإلكتروني: [naouel.nemmour@univ-constantine2.dz](mailto:naouel.nemmour@univ-constantine2.dz)

**الملخص:**

شهدت السنوات الأخيرة تغييرات عالمية سريعة ومتطورة، خاصة مع تحول الاقتصاد العالمي من الاقتصاد المبني على الرأسمال الصناعي المركز على الصنع إلى اقتصاد المعرفة. الذي يركز على الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصال وتثمين المعرفة، فأصبحت بذلك المعلومة أحد الأركان الأساسية للأداء التنافسي الناشئ بفعل مجتمع المعرفة. حيث حاولنا من خلال هذه الدراسة إبراز أهمية المعلومات والمعرفة كمصادر أساسية لبناء جهاز الذكاء الاقتصادي، فهذا الأخير يسعى لإنتاج المعلومة الاستراتيجية انطلاقاً من الثروة المعرفية المكونة والتي أصبحت جوهر كل عملية إنتاجية في ظل اقتصاد المعرفة. فمع التحولات والتطورات السريعة التي شهدها العالم مؤخراً، أصبح الاقتصاد يعتمد على المعلومات، البرمجيات، الرقميات، الابتكار والتقدم الحاصل في مستويات المعرفة، فأصبحت بذلك الموارد الغير ملموسة من أهم مميزات الاقتصاد الجديد أو اقتصاد المعرفة. خاصة مع ظروف المنافسة والسوق الحرة التي تفرض على الدول والمؤسسات تحقيق التميز من خلال خلق وتوليد معرفة جديدة، كما قمنا من خلال هذه الدراسة بإبراز دور اقتصاد المعرفة في دعم الذكاء الاقتصادي، من خلال تحليل مقومات أهم الدول الرائدة في مجال الذكاء الاقتصادي على غرار اليابان، بريطانيا الولايات المتحدة الأمريكية... الخ، وكذا تحليل المؤشرات والأسس المتعلقة باقتصاد المعرفة لهذه النماذج. حيث يتطلب استخدام الذكاء الاقتصادي كل التقنيات المتقدمة لاستغلال المعلومة الاستراتيجية، ومن أهم النتائج التي توصلنا إليها، أن تفعيل الذكاء الاقتصادي في هذه الدول اعتمد على الاستخدام الأمثل لمؤشرات اقتصاد المعرفة كنظم داعمة ومساندة.

**الكلمات المفتاحية:** الذكاء الاقتصادي، اقتصاد المعرفة، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، البحث والتطوير، الابتكار.

**Abstract:**

In the past few years, the world faced fast and significant changes that led to a shift from an industrial economy to knowledge-based economy. This economy that known as a knowledge economy is based on an intensive use of ICT and knowledge; and information became the main pillar of knowledge society.

In this study, we tried to high light the importance of information and knowledge as the main source to build an economic intelligence system, which aims to produce strategic information.

And with all the latest changes in information, software, innovation, this new economy became more and more dependent on intangible assets. Especially with the competitive and free trade and markets, countries and firms are forced to achieve a high performance by creating a new knowledge.

And by analyzing specific indexes of leading countries in the economic intelligence such as: Japan, UK, USA, France; we believe that ensuring an effective adaptation of economic intelligence system requires a better use of knowledge economic pillars.

**Key words:** economic intelligence, knowledge economy, ICT, research and development, innovation.

**مقدمة:**

أصبح الذكاء الاقتصادي أساس حوكمة المؤسسات (عمومية كانت أم خاصة)، التي من جهة تنشط في بيئة تنافسية عالمية، ومن جهة أخرى تواجه المعلومة التي أصبحت المادة الأولية غير الملموسة للعالم، والوسيلة الأساسية للقوة والتطور. حتى الأمم والدول لم تسلم من هذه التغيرات، فأصبحت تقيم على أساس قدرتها في توفير المحيط الموافق لتطور ونمو الاقتصاد وذلك من خلال توقع ومعالجة كل هذه التطورات في آن واحد.

ومع الانفتاح المتزايد الذي يشهده المحيط العالمي في جميع المجالات عموماً والمجال الاقتصادي خصوصاً، ومع تحول الاقتصاد العالمي من الاقتصاد المبني على الرأس المال الصناعي المرتكز على الصناعة، إلى الاقتصاد المبني على المعرفة الذي يركز على الاستخدام المكثف

لتكنولوجيا المعلومات والاتصال وتثمين المعرفة والمعلومات. أصبحت عملية المحاكاة والاستفادة من التجارب الدولية أمر ضروري للاندماج في منظومة الاقتصاد العالمي. خاصة وأن معظم الدول المتقدمة (كاليابان والولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا) تستخدم الآن أجهزة وطنية موجهة خصيصاً لجمع، تحليل ومعالجة المعلومات المتأتية من العالم بأسره وتضعها تحت تصرف مؤسساتها لدعمها ومرافقتها في مواجهة التنافسية الدولية، وذلك في إطار تطبيق سياسة عمومية للذكاء الاقتصادي.

ومما سبق يمكننا طرح التساؤل التالي: في ماذا تتمثل الأنظمة الداعمة لتفعيل الذكاء الاقتصادي في الدول الرائدة ؟

وللإجابة على الإشكالية الأساسية، تعين طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية والمتمثلة في:

- فيما يتمثل اقتصاد المعرفة وما هي أهم مؤشراتته؟

- فيما يتمثل الذكاء الاقتصادي؟ وفيما تتمثل أهميته؟

- كيف تساهم أجهزة الدول في تفعيل الذكاء الاقتصادي على المستوى الكلي؟

- ما هي النظم الداعمة لنجاح الذكاء الاقتصادي على المستوى الكلي؟

**الفرضية الأساسية:** تعتبر مؤشرات اقتصاد المعرفة كتكنولوجيا المعلومات، أنشطة البحث والتطوير والابتكار، كنظم داعمة ومساعدة في تفعيل الذكاء الاقتصادي في الدول الرائدة في هذا المجال.

**أهمية الدراسة:** تكتسي الدراسة أهميتها، من خلال أهمية المعلومات والحاجة المتزايدة لدورها في اتخاذ القرارات المناسبة إذ يعتبر الذكاء الاقتصادي أحد البدائل الاستراتيجية الحديثة لتحقيق التنافسية. إضافة إلى أهمية اقتصاد المعرفة وضرورة الأخذ بمقومات التحول للاندماج في منظومة الاقتصاد العالمي.

**الدراسات السابقة:** عرف موضوع الذكاء الاقتصادي في الأونة الأخيرة إقبالا واهتماما من طرف الباحثين، انعكس على زيادة الأبحاث المرتبطة بهذا المجال مقارنة بسنوات سابقة، حيث نجد من ضمن هذه الأعمال، مجموعة من الدراسات التي عالجت موضوع الذكاء الاقتصادي وعلاقته بتحقيق التنافسية منها:

- دراسة **Boulbaba Slama، La Synergie entre Knowledge Management et L'intelligence économique**، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي في الإدارة الاستراتيجية، Association Internationale de Management Stratégique، Rennes، 2014، حيث تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على التأصيل النظري لكل من الذكاء الاقتصادي واقتصاد المعرفة، والصلة بين المفهومين، في محاولة لإثراء الجانب الأدبي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، هي أن الجمع بين استخدامات الذكاء الاقتصادي واقتصاد المعرفة يساهم في تحسين قدرة الاستيعاب.

- دراسة **بوريش أحمد وآخرون:** مقال حول مساهمة الذكاء الاقتصادي في تحسين تسيير خدمات منظمات المعرفة، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد 06، 2018، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور الذكاء الاقتصادي في دعم منظمات المعرفة القادرة على تحقيق التنمية الاقتصادية من خلال دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، حيث أشارت النتائج أن المؤسسة محل الدراسة تولي اهتماما كبيرا بالذكاء الاقتصادي، بالإضافة إلى وجود علاقة احصائية بين هذا الأخير ومنظمات المعرفة.

تشترك دراستنا مع الدراسات السابقة في دراسة الخلفية النظرية للمتغيرين أي كل من الذكاء الاقتصادي واقتصاد المعرفة والتكامل بينهما، وتختلف عنهما، كون دراستنا تناولت تحليل أهم مؤشرات اقتصاد المعرفة لمجموعة من الدول الرائدة في مجال الذكاء الاقتصادي، لتسليط الضوء على هذه المؤشرات كنظم داعمة ومساعدة في تفعيل الذكاء الاقتصادي.

**أولاً: مدخل إلى اقتصاد المعرفة:**

إن اقتصاد المعرفة حسب الباحث **Dominique Foray** يمثل تخصص فرعي من الاقتصاد الذي يهتم بالمعرفة كعامل أساسي لتحقيق القيمة المضافة<sup>1</sup>، فهو نتاج لظاهرة مزدوجة تجمع بين زيادة الموارد المكرسة لإنتاج المعرفة وتحويلها وذلك على المدى البعيد وبين قدوم تكنولوجيا

<sup>1</sup> كمال منصوري وآخرون، اندماج اقتصاديات البلدان العربية في اقتصاد المعرفة: المقومات والعوائق، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي العدد 4، الشلف، 2006، ص 53

المعلومات والاتصال وتطورها، فهذا اللقاء بين الظاهرتين انعكس في تغيير وزيادة مخرجات المعرفة<sup>1</sup>. لذلك سنتناول في هذا الجزء أهم الأسس المتعلقة باقتصاد المعرفة.

### 1,1 مفهوم المعرفة وسماتها:

يذهب بعض الباحثين إلى أن فهم طبيعة المعرفة يعد شرطاً مسبقاً لاستخدامها بنجاح، وكما يؤكد البض الآخر على وجوب وضع المعرفة في سياق تطوري يفسر لماذا أو كيف انتشر استخدام المعرفة في الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية، كما هناك من يعتقد أن المعرفة ليست مفهوماً جديداً، وإنما هو قديم قدم الوجود البشري<sup>2</sup>.

لعله من الصعب التوصل إلى تعريف جامع للمعرفة (knowledge) لأسباب عديدة، منها ما يرجع إلى صعوبة التفرقة بين المعرفة والعلم. إذ أن المعرفة هي نتيجة العلم: حيث أن العلم يتكون من المعلومة والتي تأتي هي الأخرى من المعطيات أو البيانات وتمثل المادة الأولية التي نستخلص منها المعلومات وركزتها، أما المعرفة فهي حصيلة الامتزاج الخفي بين المعلومة، الخبرة والمدرجات الحسية والقدرة على الحكم، نتلقى المعلومات ونخرجها بما تدركه حواسنا، والمعلومات وسيط لاكتساب المعرفة ضمن وسائل عدة كالحديث التخمين والممارسة الفعلية<sup>3</sup>. وفي نفس السياق عرف قاموس أكسفورد المعرفة: بأنها دراية مكتسبة بواسطة الخبرة، وهي ما يتاح للإنسان من المعلومات، إضافة إلى أن الفهم النظري والتطبيقي لهذه المعلومات يمثلان في مجموعهما ما يعرفه هذا الشخص<sup>4</sup>. يركز هذا التعريف على الخبرة كعنصر أساسي في تكوين المعرفة وبناء التراكم المعرفي، يعني أن الشخص نتيجة لخبراته يكتسب مجموعة من المعلومات هي التي تولد لديه المعرفة. من خلال التعريف السابقة يتضح لنا، أن بنية المعرفة تركز على عنصرين أساسيين هما: المعلومات والخبرة المكتسبة، فتراكم المعلومات واكتساب الخبرة والقدرة على التحليل والحكم عن طريق المدرجات الحسية تولد ما يعرف بالمعرفة<sup>5</sup>.

- ومن خلال ما سبق يمكن تلخيص أهم صفات المعرفة في:<sup>5</sup>
- المعرفة غير مادية أي غير ملموسة فهي تشكل مجموع المعلومات والمهارات والخبرات المكتسبة.
- تتعرض للتغير المستمر، أي أنها غير ثابتة وتتغير بتغير المعلومات التي تعمل بها.
- المعرفة هي نتاج العلم والتعلم والخبرة.
- المعرفة تراكمية، أي أنها تتجدد وتتراكم.
- المعرفة السابقة تمثل الأساس لتوليد المعرفة الجديدة.
- المعرفة قدرة إدراكية يمكن أن تكون معرفة تفاعلية تتحقق عن طريق الحوار.
- المعرفة يمكن أن تتولد نتيجة القدرة على الإدراك والتعلم.

### 2.1. أهمية المعرفة:

تبرز أهمية المعرفة الناتجة عن ثورة المعرفة المرتبطة بثورة المعلومات واستخدام نتائج وإفرازات ومعطيات المعرفة العلمية في كافة مجالات عمل الاقتصاد وتطوره في:<sup>6</sup>

- أ. الزيادة المستمرة والسريعة في استخدام مضامين المعرفة ومعطياتها وإفرازاتها في كافة مجالات الأعمال.
- ب. تمثل المعرفة العلمية الأساس المهم في تحقيق الابتكارات، الاكتشافات والاختراعات التكنولوجية.
- ت. تمثل الزيادة المستمرة في الاستثمارات ذات الصلة المباشرة في المعرفة، والتي ينجم عنها تكوين رأس المال المعرفي الذي تمثله الأصول الغير مادية وغير الملموسة وما ينجم عنه من زيادة في نتائج المعرفة والعلم والذي يتسع حجمه باستمرار.
- ث. الزيادة المستمرة في المؤسسات والمشروعات التي تعمل في مجال المعرفة توليداً، وإنتاجاً واستخداماً، والتي تمثلها شركات المعلومات، والاتصالات والبرمجيات والبحوث... الخ.
- ج. الزيادة المستمرة في أعداد العاملين في مجالات المعرفة، وفي الأعمال كثيفة العلم.
- ح. تعتبر المعرفة مورداً اقتصادياً هاماً وعنصراً أساسياً من عناصر الإنتاج في اقتصاد المعرفة وذلك كنتيجة للأهمية التي تتمتع بها.

### 3.1 مفهوم اقتصاد المعرفة:

أطلقت تسميات عديدة على اقتصاد المعرفة ومصطلحات مختلفة مثل: اقتصاد المعلومات، الاقتصاد الرقمي، الاقتصاد الإلكتروني، الاقتصاد الشبكي، الاقتصاد المبني على المعرفة، الاقتصاد ما بعد الصناعي، والاقتصاد الرمزي، وغالبيتها تسميات تشير بصورة أو بأخرى إلى اقتصاد المعرفة<sup>7</sup>.

<sup>1</sup> Dominique Foray, Economie de la connaissance, édition la découverte, Paris, 2000, p9.

<sup>2</sup> إبراهيم بن عبد الله الرحبي، اقتصاد المعرفة، البديل الابتكاري للتنمية المستدامة، دار الفرق للطباعة والنشر، دمشق، 2012، ص 67.

<sup>3</sup> عدنان داوود محمد العذاري وآخرون، الاقتصاد المعرفي وانعكاساته على التنمية البشرية، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 59-60.

<sup>4</sup> أحمد علي الحاج محمد، اقتصاد المعرفة واتجاهات تطوره، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 77.

<sup>5</sup> أحمد خطيب و خالد زيغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، جدارا للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 8.

<sup>6</sup> أحمد خطيب و خالد زيغان، مرجع سبق ذكره، ص 9

<sup>7</sup> أحمد علي الحاج محمد، مرجع سبق ذكره، ص 103.

رغم التشابه الكبير لهذه المصطلحات، إلا أنه هناك من يفرق خاصة بين اقتصاد المعرفة و الذي ينطلق من الأهمية المفترضة للمعرفة كمحرك للتنمية الاقتصادية، في حين تتحاز مفاهيم الاقتصاد الجديد و اقتصاد المعلومات نحو الاقتصاديات المتقدمة، حيث يتم التركيز أكثر على استخدام التكنولوجيا المتقدمة أي تكنولوجيا المعلومات التي لا تزال أقل نضجا وتأثيرا في التنمية الاقتصادية في البلدان النامية.<sup>1</sup> هذا الاختلاف بين المفاهيم يجعل عملية تعريف اقتصاد المعرفة عملية صعبة، لكن يمكن عرض بعض التعريفات التي يمكن أن تشترك في المضمون العام والغاية النهائية.

فمنه من يرى بأنه الاقتصاد الذي يدور حول الحصول على المعرفة، والمشاركة فيها، استخدامها وتوظيفها، وابتكارها، بهدف تحسين نوعية الحياة بكافة مجالاتها، من خلال الإفادة من خدمة معلوماتية ثرية وتطبيقات تكنولوجية متطورة، واستخدام العقل البشري ك رأس المال وتوظيف البحث العلمي.<sup>2</sup>

كما عرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي: اقتصاد المعرفة بأنه "نشر المعرفة وإنتاجها وتوظيفها بكفاية في جميع مجالات النشاط المجتمعي الاقتصادي والمدني، والسياسة، والحياة الخاصة وصولا لترقية الحالة الإنسانية، وما يتطلبه ذلك من بناء القدرات البشرية الممكنة وتوزيعها الدقيق على مختلف القطاعات الإنتاجية."<sup>3</sup>

وفي نفس السياق، يعرف اقتصاد المعرفة على أنه: "الاقتصاد الذي تحقق فيه المعرفة الجزء الأعظم من القيمة المضافة، وعليه فإن المعرفة في هذا الاقتصاد تشكل مكونا أساسيا في العملية الإنتاجية، وأن النمو يزداد بزيادة هذا المكون، كما أن هذا النوع من الاقتصاد يقوم على أساس تكنولوجيا المعلومات والاتصال بوصفها المنصة الأساسية التي ينطلق منها."<sup>4</sup>

ومن التعريفات السابقة يمكن استنتاج أن اقتصاد المعرفة بشكل عام هو اقتصاد يعتمد على إنتاج المعرفة واستخدامها وتوظيفها في جميع المجالات بهدف تحسين نوعية الحياة، مما يجعلها المحرك الأساسي للنمو الاقتصادي.

#### 4.1. أهمية اقتصاد المعرفة وخصائصه:

يتميز اقتصاد المعرفة بمجموعة من الخصائص التي تزيد من أهميته، حيث يمكن تلخيص أهمية الاقتصاد المعرفي في النقاط التالية:<sup>5</sup>

- يعمل اقتصاد المعرفة على جعل المعرفة العلمية والعملية التي يتضمنها، أساس توليد الثروة في المجتمع وزيادتها وتراكمها، ومصدر القوة والهيمنة.

- يحدث تغيرات هيكلية حقيقية في بنية الاقتصاد الجديد، سواء في تصاعد استخدام مضامين المعرفة ومعطياتها في كافة مجالات الأعمال، أو في الإنتاج السلعي، أو في الخدمات، أو في كافة الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية. وما تترتب عن ذلك من نمو مستمر في المؤسسات والمشروعات التي تعمل في مجال المعرفة؛ توليدا أو إنتاجا واستخداما (كمؤسسات المعلومات، البرمجيات، والبحوث والاستشارات... الخ)
- يدفع نمو اقتصاد المعرفة نحو تخفيض الأسعار، مقابل تحقيق دخل مالي كبير لعمال المعرفة من ذوي القدرات العالية لارتفاع نسبة مساهمتهم في الاقتصاد الجديد.

- يعمل على إعادة استخدام المعرفة الجديدة مما يقلل من التكلفة، ويسرع من طرح المنتجات في الأسواق بشكل مبكر، بما يؤدي إلى الاختراق المبكر للسوق، ويحقق العوائد وبالتالي ميزة تنافسية لمدة أطول للمؤسسة.

- يعمل على تصاعد عدد العاملين في مجالات المعرفة وفي الأعمال الكثيفة المعرفة وخصوصا من ذوي القدرات والمهارات المتخصصة، سواء الذين يقومون بتوليد المعرفة وإنتاجها أو الذين يطبقونها.

- يوفر فرص عمل جديدة متنوعة ومتزايدة، وخصوصا في التقنيات المتقدمة وتقنيات المعلومات والاتصال، ويعمل على تغيير زمن ومكان العمل، مقابل القضاء على الكثير من الوظائف والمهن التقليدية.

1.د.ابراهيم بن عبد الله الرجعي، مرجع سبق ذكره ، ص 74.

2.هاشم الشمري و ناديا اللبتي، الاقتصاد المعرفي، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان،2008،ص14.

3 تقرير المعرفة العربي للعام، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي 2009 على الموقع <http://www.knowledge4all.org/ar/> شوهد في 2016/01/09

4 عدنان داوود محمد العذاري و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 64.

5 أحمد علي الحاج محمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 107-110.

- يساهم في زيادة الناتج المحلي والدخل القومي، زيادة الدخول أو العوائد التي تحققها المعرفة وبزيادة دخول الأفراد الذي ترتبط أنشطتهم بالمعرفة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر.

- زيادة حجم نفوذ بعض المؤسسات التي توظف اقتصاد المعرفة وتضاول دور السيطرة المركزي.

أما عن خصائصه، فيتميز اقتصاد المعرفة بالخصائص التالية:<sup>1</sup>

1. انه اقتصاد لا يعاني من مشكلة الندرة بالمعنى التحليلي القديم بل هو اقتصاد الموارد الذي يمكن استمرار زيادته عبر الاستخدام المتزايد للمعلومات والمعرفة.
2. اقتصاد تتقلص فيه أهمية الموقع من خلال الاستخدام الأمثل والملائم للتكنولوجيا والشبكات الإلكترونية.
3. اقتصاد يصعب فيه تطبيق القوانين الضريبية والقيود الجمركية وغير الجمركية من جانب الدولة بصورة منفردة.
4. إن اقتصاد المعرفة يعني في جوهره أن قيمة المعرفة في حد ذاتها تكون أكبر حينما تدخل في حيز التشغيل ونظم الإنتاج، وبالمقابل فإن قيمتها تصبح صفراً حينما تظل حبيسة في عقول أصحابها.
5. إن مفتاح القيمة في اقتصاد المعرفة هو في مدى تنافسية رأس المال البشري.
6. إن اقتصاد المعرفة يمنح مكاناً مركزياً لنظم التعليم والتدريب المستمرين لكي تتوائم خبرات العمالة مع الاقتصاد الجديد، وهكذا تختلف خصائص اقتصاد المعرفة عن الاقتصاد المادي، مما يستدعي أساليب جديدة في التفكير وفي وضع السياسات الاقتصادية.
7. في اقتصاد المعرفة تتزايد عمليات موائمة المعرفة بنظم الشبكات والمعلومات الرقمية التي تتولى قيادة عملية الانتقال في هياكل الإنتاج وفي منظمات الأعمال.

كما يتميز اقتصاد المعرفة بما يلي:<sup>2</sup>

- بروز تكنولوجيا المعلومات والاتصال المتمثلة في الأقمار الصناعية، الشبكات الفضائية والأنترنيت التي نقلت العمل أينما كان إلى كل البائعين في العالم. بحيث يمكنه أن يرى عروضهم متضمنة منتجاتهم وأسعارهم والمقارنة بينها بسهولة.
- التحول من الإدارة الورقية إلى الإدارة الإلكترونية، كآلية جديدة للتسجيل، التخزين، الاسترجاع ونقل المعلومات، أي استخدام اسطوانات الليزر والأقراص المدمجة والذاكرة الإلكترونية محل الملفات التقليدية لتقليل التكلفة وتسهيل عملية اتخاذ القرار وزيادة سرعته.
- تحول المنتجات محل المنافسة من منتجات يقوم إنتاجها على المواد الخام إلى منتجات يتعاطم فيها المكون المعرفي الكامن في عقول البشر.

- سرعة تقادم السلع والخدمات (تقليص دورة حياة المنتج) خاصة في المجالات السريعة التغير كالإلكترونيات والمستحضرات الطبية. ومما سبق يمكن القول أن اقتصاد المعرفة يهتم بالمعرفة والرأس المال الفكري كأهم عامل من عوامل الإنتاج وأحدثها خلافاً عن الاقتصاد الكلاسيكي الذي يعتمد على الرأس المال المادي.

### 5.1. مؤشرات اقتصاد المعرفة:

يشتمل اقتصاد المعرفة على مجموعة مهمة من المؤشرات التي من خلالها يمكن الدخول لهذا الاقتصاد ومعرفة الأطر التي يعمل ضمنها ويمكن تصنيفها (على الهيئات المصدرة لها) في ثلاث فئات وهي:

أ. مؤشر المعرفة العالمي GKI:

مؤشر المعرفة العالمي GKI\*\* هو نتاج مبادرة مشتركة بين برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة، والذي تم إصداره أول مرة سنة 2017.

<sup>1</sup> أحمد الخطيب وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 16.

<sup>2</sup> عبد الرحمن بن عنتر، اقتصاد المعرفة و تعزيز تنافسية المؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف يومي 09/08 نوفمبر 2010 على الموقع: Labocolloque5.voila.net شوهده في 2015/11/20.

\*\* GKI: Global Knowledge Index

ينطلق هذا المؤشر من مبدأ تلازمية المعرفة والتنمية وهذا تأكيداً على أن التنمية الشاملة والمستدامة أساسها الموارد المعرفية<sup>1</sup>. يضم هذا المؤشر سبعة مؤشرات قطاعية تغطي مجموعة من المحاور (التي تشمل عدداً كبيراً من المتغيرات هي الأخرى) نجملها في الجدول التالي:

**جدول رقم (1): المؤشرات القطاعية لمؤشر المعرفة العالمي**

المحاور	المؤشرات القطاعية
رأس المال المعرفي	التعليم قبل الجامعي
البيئة التمكينية التعليمية	
التكوين والتدريب المهني	التعليم التقني والتدريب المهني
سمات سوق العمل	
مدخلات التعليم العالي	التعليم العالي
مخرجات التعليم العالي وجودته	
البحث والتطوير	البحث والتطوير والابتكار
الابتكار في الإنتاج	
الابتكار المجتمعي	
مدخلات TIC	تكنولوجيا المعلومات والاتصال
مخرجات TIC	
التنافسية المعرفية	الاقتصاد
الإنتاج الاقتصادي	
التمويل والقيمة المضافة	
السياسة والمؤسسات	البيئة التمكينية
الاقتصاد والمجتمع	
الصحة والبيئة	

المصدر: من إنجاز الباحثين بالاعتماد على [www.knowledge4all.org](http://www.knowledge4all.org)

إذا ألقينا نظرة على مكونات ومحاور هذا المؤشر، يتضح لنا أنها متطابقة نوعاً ما مع الدعائم الأساسية لاقتصاد المعرفة التي حددها البنك الدولي؛ والتي يمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

**جدول رقم (2): مقارنة بين المتغيرات الأساسية المعتمدة في KAM ومؤشر المعرفة العالمي**

أداء الدول	المتغيرات الأساسية المعتمدة في KAM	مؤشر المعرفة العالمي GKI
<ul style="list-style-type: none"> <li>متوسط نمو الناتج المحلي الإجمالي السنوي</li> <li>مؤشر التنمية البشرية</li> </ul>	التعليم والموارد البشرية	التعليم قبل الجامعي
		التعليم التقني والتدريب المهني
		التعليم العالي
	أنظمة الابتكار	البحث والتطوير والابتكار
		تكنولوجيا المعلومات والاتصال
	النظام المؤسسي والاقتصادي	الاقتصاد
		البيئة التمكينية

المصدر: من إنجاز الباحثين بالاعتماد على ما سبق

<sup>1</sup> [www.knowledge4all.org](http://www.knowledge4all.org)

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن هناك تقاربا كبيرا بين قطاعات مؤشر المعرفة العالمي والمتغيرات الأساسية المعتمدة في **KAM**، والتي تهدف في مجملها إلى دراسة أثرها وارتباطها مع أداء الدول والذي يمكن معرفته من خلال دراسة كل من متوسط نمو الناتج المحلي الإجمالي السنوي ومؤشر التنمية البشرية.

### ب. مؤشر المنتدى الاقتصادي العالمي WEF

المنتدى الاقتصادي العالمي **WEF\*\*** يهتم بقياس العوامل، السياسات والمؤسسات التي تحدد إنتاجية الدولة، وبذلك تمكنها من تحقيق تنافسيتها ورفاهيتها. فالاقتصاد التنافسي هو الذي يحقق نمواً سريعاً على المدى المتوسط والطويل. فمؤشر التنافسية العالمي **WEF's GCI\*\*\*** عبارة عن مؤشر مركب يقيس القدرة التنافسية لكل دولة من خلال دراسته لـ 12 مؤشراً تم تجميعها ضمن ثلاث مجموعات رئيسية وهي حسب هذا المؤشر تعكس الدعائم الأساسية للنمو وهي:

- المتطلبات الأساسية؛
- عوامل تعزيز الكفاءة؛
- عوامل الابتكار.

يعتمد **GCI** على تركيبة من البيانات المعقدة مثل: معدلات الالتحاق بالتعليم العالي ودرجة إدخال التكنولوجيا الحديثة. وبيانات من آراء الاستبيانات تتضمن مصطلحات: الاستقلالية القضائية، مدى كفاءة التدخل الحكومي في الاقتصاد. وهذا المؤشر متوفر لما يقارب 138 دولة ويضم 114 معياراً تم تجميعها في 12 مؤشراً فرعياً كما هو موضح في الجدول أسفله.

### جدول رقم (03): أهم مؤشرات GCI

عوامل الابتكار	عوامل تعزيز الكفاءة	المتطلبات الأساسية
<ul style="list-style-type: none"> <li>● التجارة؛</li> <li>● الابتكار.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● التعليم العالي والتدريب؛</li> <li>● كفاءة سوق السلع؛</li> <li>● كفاءة سوق العمل؛</li> <li>● تطور السوق المالي؛</li> <li>● الجاهزية التكنولوجية؛</li> <li>● حجم السوق.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● المؤسسات؛</li> <li>● البنية التحتية؛</li> <li>● نوعية البيئة الاقتصادية الكلية؛</li> <li>● الصحة والتعليم الابتدائي.</li> </ul>

Source : World Economic Forum, 2016 b, the global competitiveness report 2016-2017, Geneva, p5.

### ج. مؤشر الجاهزية الشبكية NRI

مؤشر الجاهزية الشبكية تم وضعه من طرف المنتدى الاقتصادي العالمي، فهو مؤشر مركب يقيس مدى جاهزية الدولة لاستغلال الفرص التي تتيحها **TIC** من خلال دراسة أربعة محاور هي:

- البيئة: البيئة التنظيمية لـ **TIC** وبيئة الأعمال والابتكار؛
- الجاهزية: البنية التحتية لـ **TIC** والاتاحة والمهارات والخبرات المتوفرة في الدولة؛
- الاستخدام: استخدام الأفراد، الحكومة ورجال الأعمال لـ **TIC**؛

**\*\* WEF**: World Economic Forum هي منظمة دولية لا تهدف لتحقيق الربح، تأسست سنة 1971، مقرها الرئيسي بجنيف-سويسرا، وتتضمن شراكة مع أهم القادة السياسيين، الاقتصاديين والاجتماعيين بهدف تحسين الأوضاع العالمية في شتى المجالات (World Economic Forum, 2016 a, p 03).

\*\*\* Global Competitiveness Index :GCI

## • الأثر: الأثر الاقتصادي والاجتماعي لـ TIC.

إن هذا المؤشر يقيس كيفية ومدى استعادة الاقتصاد من الفرص التي توفرها TIC لزيادة تنافسيتها.

## 2. التأسيس النظري للذكاء الاقتصادي:

إن تحول الاقتصاد من الاقتصاد الصناعي المرتكز على الصنع إلى اقتصاد المعرفة، أثر بشكل كبير على كافة القطاعات، وانعكس بأشكال مختلفة على كافة جوانب الحياة. خاصة وأن الاقتصاد العالمي توجه نحو الاعتماد على الأفكار، الإبداع والابتكار التكنولوجي وتطبيقات المعرفة ذات القيمة المضافة العالية، فأصبحت بذلك المعلومة أحد الأركان الأساسية للأداء التنافسي الناشئ بفعل مجتمع المعرفة. ويعد تطبيق وإدماج الذكاء الاقتصادي في المؤسسة من أنجع الأساليب الإدارية الحديثة التي تعنى بالاستغلال الأمثل للمعرفة واقتناص المعلومة، بهدف تحقيق تنافسية المؤسسة وتمكينها من البقاء والاستمرار، حيث أصبح الذكاء الاقتصادي مصدرا جديدا للمؤسسة لامتلاك هذه الميزة من خلال توظيف تقنيات تداول المعلومة الدقيقة ذات القيمة، النوعية والاعتماد العالي، معالجتها ونشرها بغية التقليل من حالة عدم التأكد والمساعدة في صنع القرارات الاستراتيجية.

## 1.2. مفهوم الذكاء الاقتصادي:

يعتبر مصطلح الذكاء الاقتصادي من المصطلحات الحديثة التي برزت كنتيجة لظهور اقتصاد المعرفة، فكان مصدر نقاش وبحث للعديد من الدراسات والأبحاث، لقد ظهر مفهومه في منتصف ستينات القرن الماضي، عبر الأدبيات الإنجليزية التي كانت تفضل استخدام مصطلح "Business intelligence" والكتابات الأمريكية التي استعملت مصطلح الذكاء التسويقي أو الذكاء التنافسي. علما أن الذكاء الاقتصادي هو مصطلح فرنسي نتج عن تطور الأشغال حول محيط المؤسسة. مع الإشارة إلى أن هذا المصطلح نابع من الفكر العسكري حيث تعد الاستخبارات العسكرية الجذور الأولى للذكاء الاقتصادي، أين كانت تعتمد شبكات عمل الاستخبارات على تحصيل المعلومة، تحليلها وبعد ذلك استغلالها في المعركة<sup>1</sup>.

وبعد الانتشار الواسع لنظام الاستخبارات في العالم وفي مجالات متعددة كالتجارة والتعليم، ظهرت بوادر نظام الاستخبارات الاقتصادية في مجال الأعمال في نهاية خمسينيات القرن الماضي مع « Luhn » وذلك سنة (1958) و الذي عرف هذا النظام على أنه " كل نظام اتصال يسمح بتسيير الأعمال بصورة عامة، كما يمكن اعتباره كنظام للذكاء. حيث يعرف مصطلح الذكاء بأنه " القدرة على التحكم في العلاقات الداخلية بصورة تسمح الوصول إلى الأهداف المرجوة"<sup>2</sup>.

كما اقترح « Harorld Wilensky العالم الاجتماعي الأمريكي في بداية الستينات من القرن العشرين وبالضبط سنة (1967) نموذج للذكاء التنظيمي، الذي يتحقق من خلال جمع، تحليل، ترجمة وبت المعلومة الضرورية لعملية اتخاذ القرار في المؤسسة. حيث طرح الكاتب إشكاليتين مهمتين، الأولى المتعلقة بالاستراتيجية الجماعية بين (حكومة- مؤسسة) فيما يخص إنتاج المعرفة لحماية الميزة التنافسية. والثانية التي تخص أهمية المعرفة في الاقتصاد الصناعي واعتبارها كمحرك استراتيجي في التطور والتغير<sup>3</sup>.

يربط هنا " Wilensky " الذكاء الاقتصادي بأهمية المعرفة، فإذا كانت المعلومة هي مصدر القوة فأحيانا تصبح مصدر للتشويش الذي يكون ناتج عن سوء تسيير المعلومة، لأن تطوير المؤسسات الذكية وحمايتها ضد سوء التسيير يكمن في سلوك متخذي القرار اتجاه المعرفة، وقدرة متخصصي المعلومات على تمرير الاستراتيجيات وتقنيات الذكاء الاقتصادي.

أما التعريف الذي أخذ أهمية كبيرة في الذكاء الاقتصادي هو تعريف «Henri Martre» وذلك من خلال التقرير المقدم حول الذكاء الاقتصادي واستراتيجية المؤسسات لمفهوم ذكاء الأعمال في بيئة الأعمال الفرنسية، والذي تم نشره في فيفري 1994. حيث عرف الذكاء

1 مغمولي نسرين، مرجع سبق ذكره، دور الذكاء الاقتصادي في الرفع من التنافسية الدولية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة فرتيال- عنابة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016-2015، ص 4.

2 Christian. Huynh, mesure de l'efficacité de l'intelligence économique, le cas d'entreprises innovantes, thèse de doctorat université de renne1, 2013, p15.

3 26 Frédérique. Péguiron, l'intelligence économique au service des acteurs de l'université, édition l'harmattan, 2008, p3

الاقتصادي على أنه " مجموع الأنشطة المترابطة المختصة ببحث، معالجة وتوزيع المعلومات الضرورية للمتعاملين الاقتصاديين، حيث تتم هذه الإجراءات بطريقة شرعية مع توفر ضمانات الحماية اللازمة، للمحافظة على ارث المؤسسة اللامادي، وذلك في ظل توفر أحسن الظروف (جودة، تكاليف ومواعيد)"<sup>1</sup>.

يمكن إدراج تعريف Henri Martre الذي وضع من خلاله القواعد والمبادئ النظرية الأساسية للذكاء الاقتصادي، ضمن مقارنة إجمالية تهتم بكل الأنشطة المتعلقة بإعلام وتحريك مختلف المتعاملين الاقتصاديين.

وعليه في ضوء المعطيات والتعاريف السابقة، ورغم اختلاف الكتاب والخبراء في وضع مفهوم موحد للذكاء الاقتصادي، يمكن جمع أهم النقاط المشتركة في مفهوم عام، حيث يعبر عن الذكاء الاقتصادي بمجموع الأنشطة المتناسقة والمترابطة في مجال البحث، التحليل، الترجمة والمعالجة لبث وتوزيع المعلومة الملائمة للمتعاملين الاقتصاديين لاتخاذ القرار المناسب. سواء تعلق الأمر بالتكيف مع المحيط أو لمواجهة المنافسة. ويمكن تلخيص أهم تعاريف الذكاء الاقتصادي عبر تطورها التاريخي في الجدول التالي:

#### جدول رقم 04: أهم مبادئ الذكاء الاقتصادي حسب التطور التاريخي

الكاتب	التاريخ	أهم مبادئ الذكاء الاقتصادي
« Luhn »	1958	القدرة على التحكم في المعطيات، نظام اتصال
« Harorld Wilensky »	1967	تجميع، معالجة، ترجمة وبث المعلومة
Michael Porter	1980	تحليل، تقديم المعلومة المناسبة في الوقت المناسب، للشخص المناسب، اتخاذ القرار المناسب
Baumard	1991	جمع، معالجة واستثمار المعلومة
Henri Martre	1994	بحث، جمع وتوزيع المعلومة
Besson et Possin	1996	امتلاك المعلومة: الجمع، المعالجة، البث والتوزيع
Bernard Carayon	2003	التحكم الاستراتيجي في المعلومة الدولية
Alain Juillet	2004	حماية المعلومة الاستراتيجية والتحكم فيها
Besson et Possin	2006	اكتساب، إنتاج وتحويل المعلومة والتحكم فيها.

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على المراجع السابقة

وفي هذا السياق يقترح الكاتب Jackobia خمس مستويات للذكاء الاقتصادي وهي موضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم 01: مستويات الذكاء الاقتصادي

<sup>1</sup> Henri. Martre, intelligence économique et stratégie des entreprises, Commissariat General du plan, Février 1994,p3.



Source : François, Jackobiak, 2001, p13

## 2.2. مكونات وأبعاد الذكاء الاقتصادي:

- يتكون الذكاء الاقتصادي من ثلاثة عناصر أو سياسات مترابطة: اليقظة الاستراتيجية، الأمن والتأثير.
- أ. **اليقظة الاستراتيجية:** تلعب اليقظة الاستراتيجية دوراً أساسياً في بناء نظام الذكاء الاقتصادي، إذ يعرف H,Lesca "اليقظة الاستراتيجية" على أنها عملية استعلامية يقوم بها مجموعة من الأشخاص من خلال تحليل الإشارات الضعيفة المتأتية من المحيط الخارجي للمؤسسة، وذلك بهدف استباق وتوقع التطورات ولاكتشاف الفرص وتقليل الأخطار الناتجة عن حالة الشك وعدم اليقين<sup>1</sup>. كما تعرفها الجمعية الفرنسية لتوحيد المعايير بأنها ذلك النشاط المستمر والمتكرر الذي يهدف إلى مراقبة محيط المؤسسة مهما كان نوعه: التكنولوجي، التجاري، القانوني... الخ من أجل توقع التغييرات<sup>2</sup>.
- وعلى العموم تعرف اليقظة الاستراتيجية على أنها نظام يساعد على اتخاذ القرارات الهامة من خلال مراقبة محيط المؤسسة واستقصاء المعلومات الاستراتيجية المناسبة.
- ب. **الحماية:** إن نشاطات الذكاء الاقتصادي المتضمنة جمع المعلومات، تحليلها، توزيعها واستغلال النافع منها لصالح مشروع ما، تتطلب توفير ضمانات الحماية اللازمة للحفاظ على المعلومات (كإرث للمؤسسة) والدفاع عنها في ظل ظروف المنافسة وشروط الجودة<sup>3</sup>. حيث يمكن تعريف أمن المعلومات على أنه "الوسائل والإمكانيات النشطة والدفاعية لضمان حماية التراث المعلوماتي للمؤسسة ونشاطاتها"<sup>4</sup>. كما تعرف على أنها "حماية كافة الموارد المستخدمة في معالجة المعلومات، حيث يتم تأمين كافة الموارد المكونة للمؤسسة"<sup>5</sup>. وذلك عن طريق استخدام إجراءات ووسائل تضمن سلامة معلومات المؤسسة ومنع فقدانها أو تسريبها أو سرقتها، بالإضافة إلى منع تدميرها أو الحصول على المعلومات الاستراتيجية لمؤسسة ما، فقد تؤدي كل هذه الأخطار والتحديات إلى نتائج وخيمة على سمعة المؤسسة ونشاطها.
- ت. **التأثير:** تستخدم سياسة التأثير خاصة في الهيئات المعروفة بإعدادها للنظم والمعايير الضرورية للحياة الاقتصادية من خلال ما يعرف بالعمل الضغطى "Lobbing"، ويعرف على أنه "كل الأنشطة الموجهة للتأثير على إعداد السياسات وعمليات اتخاذ القرار، يعني قدرة التأثير على إعداد القرارات السياسية والاقتصادية دون تحديد تمثيلها"<sup>6</sup>، وبالتالي يكمن هدف هذه الوظيفة في ضمان للمتعامل الاقتصادي التحكم في محيط القرارات وفي حالات الضرورة، تطبيق أنشطة التأثير التي تخدم مصالحه. وينحصر مجال الذكاء الاقتصادي خصوصاً في الأسواق التي تعتبر مصدراً للقيمة المضافة ويتعدى الأمر ذلك ليكون مصدراً للتأثير وللقدرة، ومن الأمثلة على ذلك: مشاريع الطيران والفضاء، التسلح، الطاقة، صناعة الأدوية، تكنولوجيا المعلومات والاتصال والأمن... الخ<sup>7</sup>. إن استخدام استراتيجية التأثير في إطار الذكاء الاقتصادي يسمح بنشر وتوزيع المعلومات الاستراتيجية لأهداف محددة مسبقاً سواء داخلياً وخارجياً، فالعلاقة بين هذين المفهومين على مستوى المؤسسة، تعتمد على مدى استخدام المعلومة الاستراتيجية بدافع هجومي ودفاعي، دفاعي لحماية هذه المعلومات الاستراتيجية وهجومي لتحقيق النجاح والمحافظة عليه، فمن خلال التأثير تستطيع المؤسسة بصفة مستمرة تشجيع وتنشيط السلوكيات، وإعادة هيكلة بعض الأنشطة وتوجيهها لخدمة مصلحة وفائدة المؤسسة الاقتصادية. ويمكن توضيح مكونات الذكاء الاقتصادي في الشكل التالي:

<sup>1</sup> H Lesca, Veille stratégique, concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise, Guides pour la pratique de l'information scientifique et technique, Ministère de l'Education Nationale, de la Recherche et de la Technologie 1997, p 1.

<sup>2</sup> رمضان عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص 61.

<sup>3</sup> شيرين بدري توفيق البارودي، أثر الذكاء الاقتصادي في تحقيق متطلبات تنمية المشاريع الصغيرة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 39، 2014، ص 66

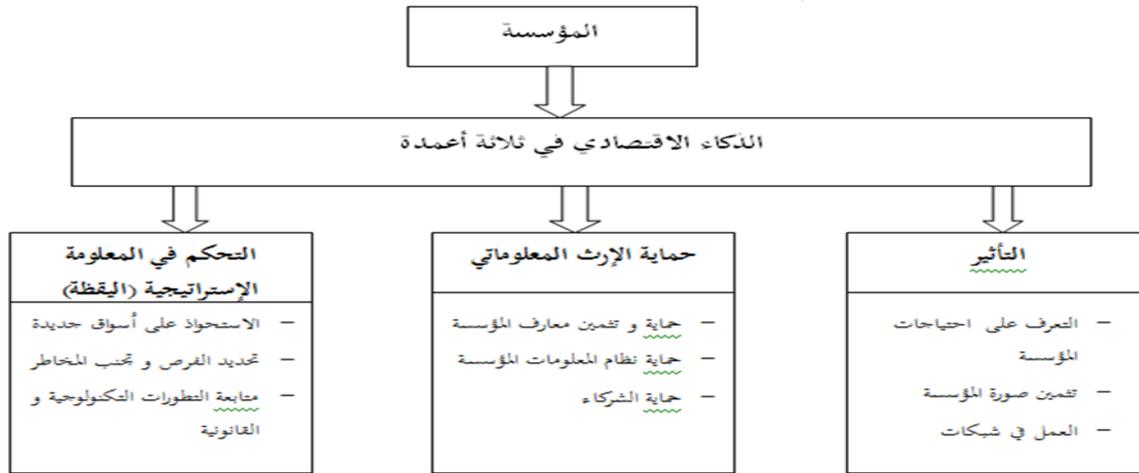
خلفاوي شمس ضيات، مرجع سبق ذكره، ص 235<sup>4</sup>

<sup>5</sup> حمد دباس الحميد وآخرون، حماية أنظمة المعلومات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 34.

<sup>6</sup> Charles De Marcilly, manuel d'intelligence économique, édition press universitaire de France, Paris, 2012, pp375-376.

<sup>7</sup> زرزور العياشي، مداحي محمد، واقع الذكاء الاقتصادي في الجزائر، مجلة آداب الكوفة، جامعة الكوفة، المجلد 1، العدد 24، 2015، ص 216.

الشكل رقم 02: أعمدة الذكاء الاقتصادي على مستوى المؤسسة



Source :Philippe Gloaguen, 2014, p73

### 3.2. استعراض لأهم التجارب الدولية الرائدة في مجال الذكاء الاقتصادي: المقاربة الكلية.

مر الذكاء الاقتصادي في مفهومه كمقاربة كلية بمراحل عديدة ومختلفة، حيث ارتبط هذا الاختلاف بالبلدان الصناعية الكبرى التي كانت إحدى العوامل الأساسية في ظهور هذا النظام الجديد، حيث برزت كل من بريطانيا، الولايات المتحدة الأمريكية واليابان كأهم الدول الرائدة في هذا المجال.

#### أ. بريطانيا (الأمم المتحدة)

برزت بريطانيا في القرن التاسع عشر كقوة عالمية كبرى، إذ كانت تسيطر بمنظور واسع على كل أوروبا وباقي الدول خلف المحيط ( كآلمانيا، السويد، الولايات المتحدة )، فقد كانت بريطانيا تحصل على المعلومة من منطقة البحر المتوسط لأجل تحصين قواعدها الاقتصادية وحماية منشآتها وحركاتها التجارية، وبالتالي كانت أولى الأمم التي استغلت الخدمات المعلوماتية لاستعمال الذكاء الاقتصادي في نظام قراراتها<sup>1</sup>. وبصورة تدريجية أدى هذا التطور المعلوماتي في المجال العسكري إلى خلق أو ظهور خلايا خاصة بالذكاء التسويقي داخل المؤسسات، الذي كانت وظيفته الأساسية الجمع للمكثف للمعلومات حول الأسواق الخارجية، ثم تغيير بعد ذلك إلى استخدام ذكاء الأعمال وذكاء المنافسة.

راهننت بريطانيا مبكرا على أهمية المعلومة الاستراتيجية، حيث اعتمد النظام البريطاني على مساهمة كل من خدمات الاستعلام، البنوك والمؤسسات المالية، المؤسسات المتعددة الجنسيات، مكاتب الدراسات، القطاع الصناعي، الوكالات الحكومية والمهمات الدبلوماسية، وذلك من أجل ترقية الاقتصاد الوطني.<sup>2</sup>

عرفت الأجهزة الداعمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بريطانيا، خصخصة بعدما كانت تتكفل بها الدولة ماليا، وذلك بغرض تعظيم فعالية النفقات العمومية، حيث توجه الأجهزة الكبرى الداعمة للذكاء الاقتصادي في بريطانيا إلى ثلاثة منظمات كبرى وهي:<sup>3</sup>

**Business Links**: (منظمة التوجيه والاستشارة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة)، **UK Trade and Investment** (UKTI): المنظمة الحكومية التي تدير المستشارين التجاريين في القنصليات، وتضمن المعلومات التشغيلية للمؤسسات في مجال اليقظة الاقتصادية في الأسواق الأجنبية، **Knowledge Transfer Networks (KTNs)**: شبكات تحويل ونقل المعرفة: وهي عبارة عن

<sup>1</sup> Cristian.Huynh, op, cit, p15.

<sup>2</sup> Abdelkader Baaziz, op cit, P222.

<sup>3</sup> ADIT ;(agence pour la diffusion de l'information technologique), étude sur L'intelligence économique et les PME, base de connaissance AEGE. Paris, 2007, p6,7.

مصلحة متقدمة لليقظة، نقل المعارف وتصميم الشبكات ذات مواضيع تغطي الفروع الاستراتيجية لبريطانيا، وتركز على مجالات تكنولوجية عالية التطور.

### ب. الولايات المتحدة الأمريكية:

مع عولمة الأسواق والتطور الهائل في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الولايات المتحدة الأمريكية، بدأ ظهور مفهوم الذكاء الاقتصادي مع أول تعريف لـ (Harold Wilensky) سنة 1967 من خلال كتابه "الذكاء التنظيمي" والذي اعتبره كنشاط لإنتاج المعرفة، ثم كان لـ "Michael Porter" (أستاذ البحث بجامعة هارفارد في مجال استراتيجية المؤسسة والاقتصاد الصناعي)، دور كبير في تطور مفهوم الذكاء الاقتصادي. إذ أنه اهتم بتحليل المنافسة الحالية والمحتملة من أجل أن تكتسب المؤسسة معرفة معمقة عن السوق وعن منافسيها. وهنا اقترح أول نموذج لسيرورة الذكاء التنافسي<sup>1</sup> والذي تجاوز جمع المعلومات إلى مرحلة معالجة المعلومات وإيصالها للمختصين في الاستراتيجية، وبالتالي تحويل المعلومات المجمعة إلى ذكاء وإعطائها معنى.

ثم شيئاً فشيئاً تطور مفهوم الذكاء التنافسي إلى ذكاء الأعمال حتى لا يختص في مجال المنافسة فقط، وإنما في كل مجالات نشاط المؤسسة، كما نذكر أن النموذج الأمريكي لم يكن مدعوماً من الدولة، حيث كانت المؤسسات الكبيرة هي الموجه والمؤطر الأول على المستوى الوطني، أين كان الاقتصاد يعتمد على المنافسة الداخلية والمباشرة فقط. حيث كان إهمال المنافسة الخارجية وغياب النشاطات المتناسقة والمركزة الدافع الأساسي لتأخر النظام الأمريكي على نظيره الياباني، لكن مع إدراك الولايات المتحدة الأمريكية لخطر الاقتصاديات الخارجية، كرست كل الجهود لتحفيز المؤسسات على تقديم خدمات الذكاء التنافسي، ولسيرورة أجهزتها نحو هذا الهدف اعتمدت بشكل كبير وسريع على جهاز الاستعلام المخبراتي (CIA) ووجهته للبحث عن المعلومة ذات الطابع الاقتصادي وحماية الاقتصاد الوطني.

وهكذا كانت الانطلاقة الحقيقية، حيث انتقلت الولايات المتحدة الأمريكية بعد سنوات قليلة، إلى المستوى الهجومي من خلال مجموع الأجهزة والقوانين الشرعية، الهندسة التنظيمية والوطنية الاقتصادية، الشيء الذي سمح لهذه الأخيرة بالتقدم خطوات للأمام في مجال الذكاء الاقتصادي وإيجاد أسواق رائدة في المعلومات.

### ت. اليابان: الرائد العالمي للمعلومة الاستراتيجية

يعتبر اليابان كمرجع في تطبيق سياسة الذكاء الاقتصادي، مع التطور المبكر الذي شهدته لخدمات الاستعلام الاقتصادي. حيث يعود سبب التنظيم المثالي لنظام معلوماته إلى ظروفه الطبيعية وبالتحديد لافتقاره للموارد الطاقوية، والتضاريس المناخية وطبيعة الأراضي الزلزالية على كافة التراب الياباني، التي جعلت من الزراعة أمر شبه مستحيل. كل هذه الشروط جعلت من عملية التطور الداخلي أمر صعب جداً، الشيء الذي فرض على اليابان التفتح على العالم الخارجي وبالخصوص البحث عن ثقافة المعلومات والمعرفة في العالم. واليوم تقدم اليابان أحسن نموذجاً لمؤسسة قائمة على تنظيمات معلوماتية اقتصادية مبنية على مركزية كبيرة للمعلومات، بحيث أن 1,5% من رقم أعمال المؤسسات مستثمرة في نفقات الذكاء الاقتصادي<sup>2</sup>، وتستغرق من 3% إلى 4% من وقتها في هذا المجال<sup>3</sup>.

كما أن اعتمادها وتركيزها على المشاركة المعلوماتية بين دولة - مؤسسة، سهل نجاح السياسات التجارية والصناعية في الوطن، حيث كثفت القنوات العامة والخاصة جهودها لزيادة ورفع العائد مع منع كل وضعية احتكار. واعتمدت هذه السياسة المعلوماتية المنظمة بقيادة وزارة التجارة الخارجية والصناعة "MITI"، حيث اعتمدت هذه الأخيرة على شبكة معلومات قوية جمعت كل المتعاملين الاقتصاديين من جامعات، الشركات التجارية الكبيرة التي تمول مراكز البحث والتطوير، المنظمات المهنية والهيئات الإدارية ذات الطابع العلمي. وذلك من أجل دعم المؤسسات، مساعدتها وتوجيهها، هذا التحالف دولة - مؤسسة لم يقتصر على المستوى الوطني فقط وإنما تعدت هذه السياسة إلى الأسواق الخارجية، بمساعدة منظمة التجارة الخارجية اليابانية "JETRO" من خلال تصعيد كل المعلومات التي تخص مجال الأعمال الياباني.

<sup>1</sup> Nicole Chaix, économie et sécurité de l'industrie de défense à l'intelligence économique ;édition (Fondation Pour Les Etudes de Défense), Paris, 1997, p 169-171.

<sup>2</sup> Thiendou Niang, enjeux de l'intelligence économique, Ecole de Bibliothécaires, Archivistes, Documentalistes (EBAD), Université Cheikh Anta Diop, DAKAR, 2004, p 7

<sup>3</sup> IBID, P6

وبهذا يمكن تفسير نجاح نظام الذكاء الاقتصادي الياباني بتطور صناعة قوية للمعلومات وأيضاً من خلال وجود ثقافة مشاركة المعلومة للمواطنين والمتعاملين الاقتصاديين على حد سواء، فنظام الذكاء الاقتصادي في اليابان يتميز بمقاربة جماعية وقوية للمعلومة التي تعتبر كثرة استراتيجية<sup>1</sup>.

### ث. المقاربة الفرنسية - اليقظة -

شهد استعمال المصطلحات والمفاهيم المطروحة للذكاء الاقتصادي عند الأنجلوساكسون، تحولاً وترجمة للغة الفرنسية، فتم ترجمة الحراسة ومسح المحيط باليقظة والذكاء التنافسي، بذكاء المنظمة ومن ثمة بالذكاء الاقتصادي<sup>2</sup>. هذا المصطلح الذي يعد ترجمة منقولة عن اللغة الفرنسية والذي نتج مفهومه عن أعقاب تطور الأشغال حول المنظمة البيئية<sup>3</sup>، حيث يفسر تأخر فرنسا مقارنة بالدول السابقة في تطبيق الذكاء الاقتصادي إلى سلوكيات المسيرين في مشاركة المعلومة (من يملك المعلومة يملك القوة). وفي نهاية الثمانينات ظهر مفهوم اليقظة في المؤسسات الفرنسية من خلال استخدام مصطلحات كالحراسة واليقظة، ومنذ سنة 1994 بدأ اهتمامها بالمعلومة كعنصر فعال في خدمة الاقتصاد، وذلك من خلال ظهور تقرير Martre حول الذكاء الاقتصادي وتنافسية المؤسسات. إذ كان هذا التقرير بمثابة الانطلاقة الحقيقية وبقظة المؤسسات والأساس النظري للذكاء الاقتصادي في فرنسا وخاصة القوة المركزية، فمنذ ذلك الحين بذلت هذه الأخيرة جهود كبيرة في مجال نشر الذكاء الاقتصادي وتكوين إطار المؤسسات في هذا المجال.

بعد تقرير Martre قامت فرنسا بدراسة مستحدثة، حول الذكاء الاقتصادي والتماسك الاجتماعي<sup>4</sup>، والتي اهتم بها " Bernard Carayon" وكان من نتائج هذه الدراسة؛ ضرورة تبني الذكاء الاقتصادي في صورة واضحة كسياسة واستراتيجية دولية، ثم ظهرت وكالات متخصصة في الذكاء كوكالة تطوير المعلومة التكنولوجية (L'ADIT). ومع تطور الخبرة الفرنسية وبداية استثمار المؤسسات في ثقافة المعلومة (بلغت نسبة المستثمرين غير المقيمين 44,6% سنة 2004)<sup>5</sup>، خاصة بعد الاستفادة من دعم ومرافقة الخدمات الخاصة والعامية (كغرف التجارة)، تم تعميم جهاز الذكاء الاقتصادي على المستوى الوطني بشكل رسمي سنة 2005.

كما اعتمد تطور الذكاء الاقتصادي في فرنسا على أعمال وبحوث الجامعات، التي منحت أنماط مختلفة من التسيير الاستراتيجي للمعلومة، وكذا هيئات عالم الأعمال، بهدف ضمان دمج المعلومات والمعارف ضمن سلسلة خلق القيمة المضافة. كما تم أيضاً تطوير أساليب الضغط والتأثير بغرض تنفيذ القرارات المتخذة وتسهيل السبل للحصول على أحسن النتائج، نفس الشيء بالنسبة للجمعيات المهنية (كالجمعية المهنية للمعلومة التنافسية، الجمعية الفرنسية لخبراء المعلومة) التي كان لها دور كبير في التحسيس بأهمية ودور الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الفرنسية<sup>6</sup>. ومع زيادة كل هذه الأنشطة تم إطلاق المديرية المركزية للمعلومات الداخلية سنة 2009.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن جذور الذكاء الاقتصادي برزت عند الدول الأنجلوساكسونية التي كانت السبابة في دراسة وتحليل المفاهيم الخاصة به وبتطور محيط المؤسسة، لينتشر بعد ذلك ضمن مقاربات مختلفة ومتنوعة في العالم بأسره، وليصبح مصدر للنقاش والأبحاث النظرية والتطبيقية في العديد من المحافل العلمية الدولية.

### 3. مؤشرات اقتصاد المعرفة كنظم داعمة للذكاء الاقتصادي

تعتبر كل من تكنولوجيا المعلومات والاتصال، أنشطة البحث والتطوير وعمليات الابتكار من أهم مؤشرات اقتصاد المعرفة التي يبني عليها جهاز الذكاء الاقتصادي، فهي تعتبر كأنظمة داعمة ومساعدة في تكوين القاعدة والخلفية المتينة له. ولذلك بعد دراسة أهم نماذج

<sup>1</sup> Cohen Corine, veille et intelligence économique stratégique, édition Lavoisier, Paris, 2004, p35

<sup>2</sup> حميدوش أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 38  
مغمولي نسرين، مرجع سبق ذكره، ص 43

<sup>4</sup> Djebri Dikhate, veille stratégique, 2010, p8 sur le site [http://www.foad-mooc.auf.org/IMG/pdf/Veille\\_maj.pdf](http://www.foad-mooc.auf.org/IMG/pdf/Veille_maj.pdf) consulté le 06/08/2016. p28.

<sup>5</sup> Gregory.Moscatto, intelligence économique et modalisation financière, thèse de doctorat, Université Paris est, 2008, p51.

<sup>6</sup> Djebri Diakate op,cit, pp 26,28.

الذكاء الاقتصادي في العالم، ارتأينا دراسة وتحليل الأنظمة الداعمة له من خلال تحليل تطور هذه المؤشرات في الدول محل الدراسة سابقا. وذلك اعتمادا على مؤشر التنافسية العالمي، مؤشر المعرفة العالمي.

### 1.3. الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

سنحاول التطرق إلى النتائج التي حققتها كل من الولايات المتحدة، المملكة المتحدة، اليابان وفرنسا حسب مؤشرين هما: مؤشر التنافسية العالمي GCI و مؤشر المعرفة العالمي GKI، مع ابراز ترتيبها حسب مؤشرات الفرعية و التي تخص تبني و استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.

### 1.1.3. مؤشر التنافسية العالمي GCI:

إن مؤشر التنافسية العالمي هو مؤشر مركب يقيس القدرة التنافسية لكل دولة من خلال دراسة 12 محورا، يضم كل منها عددا من المؤشرات الفرعية. يصدر من قبل المنتدى الاقتصادي العالمي في شكل تقرير سنوي يبين قيمة المؤشر ورتبة الدول المدروسة. و قد عرف هذا المؤشر تعديلا في منهجية حسابه سنة 2018 و التي شملت محاوره 12، حيث نجد أن المحور الثالث يعكس مدى تبني الدول لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال.

والجدول التالي يوضح قيمة المؤشر وكذا ترتيب كل من: الولايات المتحدة الأمريكية، المملكة المتحدة، اليابان وفرنسا، وفق تقرير التنافسية العالمي لسنة: 2017، 2018 و 2019:

جدول رقم (05): ترتيب: USA .UK. JAP.FRAN حسب مؤشر التنافسية العالمي لسنة: 2017-2018-2019

FRAN		JAP		UK		USA		GCI	المرتبنة
القيمة	المرتبنة	القيمة	المرتبنة	القيمة	المرتبنة	القيمة	المرتبنة		
5,18	22	5,49	9	5,51	8	5,85	2	GCI	2017
5,9	21	6	15	6,3	4	6,2	6		
78	17	82,5	5	82	8	85,6	1	GCI	2018
71	29	87	3	71	28	71	27		
71	31	75	24	81	9	84	2	GCI	2019
79	16	67	49	73	31	74	27		

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على: World Economic Forum, 2017, 2018, 2019, The Global Competitiveness Repport, Geneva, Switzerland, p xi.

يتضح من الجدول السابق أن الولايات المتحدة الأمريكية تتصدر قائمة دول العالم والدول محل الدراسة حسب مؤشر التنافسية العالمي GCI، كما يلاحظ أن ترتيب هذه الدول العالمي متقدم نوعا ما فهي ضمن العشرين دولة الأولى عالميا التي تعتبر اقتصادياتها تنافسية. ما يلاحظ أيضا من الجدول رقم (05) تذبذب ترتيب هذه الدول، حيث عرفت كل من فرنسا و اليابان تراجعاً في سنة 2019، حيث سجلت فرنسا تراجعاً في مراتبها حيث انتقلت من المرتبة 17 سنة 2018 إلى المرتبة 31 عالميا سنة 2019. كذلك الحال بالنسبة لليابان التي عرفت تراجعاً ملحوظاً في مراتبها حيث انتقلت من المرتبة 5 سنة 2018 إلى المرتبة 24 عالميا سنة 2019.

و حسب مؤشر الجاهزية التكنولوجية نجدها أيضا ضمن أفضل 21 دولة عالميا، حيث تصدرت المملكة المتحدة المرتبة 4 عالميا، تليها الولايات المتحدة في المرتبة 6، ثم اليابان و فرنسا في الترتيب 15 و 21 على الترتيب.

أما بالرجوع إلى المؤشر الفرعي الخاص بتبني TIC، فهي متقدمة نسبيا، حيث تتقدمها فرنسا بالمرتبة 16 عالميا سنة 2019، مقارنة مع اليابان التي عرفت تراجعاً من المرتبة 3 سنة 2018 إلى المرتبة 49 عالميا سنة 2019.

### 3.2 مؤشر المعرفة العالمي GKI:

يتم ترتيب 134 دولة وفقا لقيمة مؤشر المعرفة الذي حققته، وفيمايلي ترتيب ونتائج دول وفق تقارير 2020-2021-2022:

جدول رقم (06): ترتيب: USA .UK. JAP.FRAN حسب مؤشر المعرفة العالمي GKI لسنة: 2020-2021-2022

المتوسط العالمي	FRAN		JAP		UK		USA			
	القيمة	المرتبة	القيمة	المرتبة	القيمة	المرتبة	القيمة	المرتبة		
46,7	64	20	66,2	12	68,1	9	71,1	2	GKI	2020
53,8	79,4	16	83,2	9	84,2	7	86,5	1	ICT	
48,4	64,9	17	63,3	23	69	8	70	3	GKI	2021
43,3	62,6	22	64,5	17	71	6	72,4	3	ICT	
46,47	61,46	18	-	-	63,88	9	68,37	1	GKI	2022
44,83	62,38	23	-	-	67,04	14	71,67	2	ICT	

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على تقارير مؤشر المعرفة العالمي 2020-2021-2022، مؤسسة محمد بن راشد آل

مكتوم للمعرفة والمكتب الإقليمي للدول العربية/برنامج الأمم المتحدة الإنمائي،

تجدر الإشارة إلى أن رتب الدول محل الدراسة و حسب مؤشر المعرفة العالمي GKI متواجدة ضمن أفضل 20 دولة الأولى، والتي حققت تقريبا نفس المراتب في مؤشر التنافسية العالمي.

أما فيما يخص المؤشر الفرعي الخاص بتكنولوجيا المعلومات و الاتصال ICT فنجد أن هذه الدول الأربع تتصدر أفضل 25 دولة عالميا، حيث نلاحظ أن الولايات المتحدة تتصدر هذه الدول خلال السنوات الثلاث الأخيرة تليها المملكة المتحدة ثم اليابان و أخيرا فرنسا في المرتبة 23 عالميا خلال سنة 2022.

### 2.3. أنشطة البحث والتطوير:

تعتبر أنشطة البحث والتطوير من المؤشرات الأساسية للابتكار وأهم ميدان في مجال العلوم والتكنولوجيا، حيث تقيم هذه الأنشطة من خلال إما النفقات الداخلية الخام للبحث والتطوير أو كثافة أنشطة البحث والتطوير (نفقات البحث والتطوير كنسب مئوية من الناتج الداخلي الخام)، كما يلعب الابتكار دورا مهما في تحديد نجاح اقتصاديات الدول خاصة في ظل اقتصاد المعرفة، فالابتكار الذي يرتكز أساسا على إنتاج السلع والخدمات والعمليات الإنتاجية والنماذج التنظيمية والتسويقية الجديدة أو المحسنة بصورة كبيرة<sup>1</sup>، أصبح الآن بمثابة المحرك للنمو الاقتصادي والتنمية المستدامة لما يحققه من رفع الإنتاجية وخلق طلب جديد وفتح أسواق جديدة وفيما يلي عرض وتقييم الدول النماذج (محل الدراسة) حسب كل من مؤشر المعرفة العالمي ومؤشر الابتكار العالمي.

### 1.2.3. مؤشر البحث والتطوير والابتكار:

يضم المؤشر القطاعي (البحث والتطوير والابتكار) لمؤشر المعرفة العالمي، مؤشرات فرعية في مجال البحث والتطوير والابتكار أهمها: المدخلات من مؤسسات البحث والتطوير، البحث والتطوير والابتكار في شركات الأعمال ومدخلات الابتكار المجتمعي وكذلك المخرجات الخاصة بهذه المؤشرات حيث كانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (06): ترتيب: USA .UK. JAP.FRAN حسب مؤشر البحث والتطوير والابتكار

FRAN	JAP	UK	USA
------	-----	----	-----

<sup>1</sup> [www.knowledge4all.com](http://www.knowledge4all.com) vue le 27/05/2019

المرتبة	القيمة	المرتبة	القيمة	المرتبة	القيمة	المرتبة	القيمة	
16	79.4	6	63.2	9	58.2	4	64.3	2020
16	47.8	13	48.8	4	56.5	2	56.7	2021
11	43.74	-	-	4	51.22	2	53.02	2022

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على تقارير مؤشر المعرفة العالمي 2020-2021-2022،

حيث نلاحظ من خلال الجدول السابق تصدر الولايات المتحدة الأمريكية قائمة الدول محل الدراسة في مجال أنشطة البحث والتطوير والابتكار، بالإضافة إلى تحسن وضعيتها ومستوى باقي الدول في سنة 2022 مقارنة بسنة 2021 وتموقعها في مراتب متقدمة من القائمة، ماعدا اليابان التي شهدت تأخرا مقارنة بالسنوات الماضية.

### 2.1.3. مؤشر الابتكار العالمي: GII

يعتبر مؤشر الابتكار العالمي GII، الصادر عن المنظمة العالمية للملكية الفكرية WIPO، معيارا ومرجعا عالميا لتقييم وتصنيف اقتصادات الدول حسب قدراتها ونتائجها في مجال الابتكار، حيث يعتمد هذا المؤشر على مؤشرين فرعيين يتمثلان في كل من مدخلات الابتكار والذي يتكون بدوره من 5 محاور تضم العناصر الأساسية التي تسمح بالأنشطة الابتكارية (المؤسسات، البحث والتطوير، البنية التحتية.... إلخ)، ومخرجات الابتكار التي تمثل نتائج الأنشطة المبتكرة ويضم محورين أساسيين (إنتاج المعرفة والتكنولوجيا، والمنتجات الإبداعية، وفيما يلي نتائج تقييم الدول النماذج (محل الدراسة) حسب مؤشر GII.

### جدول رقم (08): ترتيب: USA .UK. JAP.FRAN حسب مؤشر الابتكار العالمي

FRAN		JAP		UK		USA		
المرتبة	القيمة	المرتبة	القيمة	المرتبة	القيمة	المرتبة	القيمة	
12	53.66	16	52.70	4	59.78	3	60.56	2020
11	55.0	12	54.5	4	59.8	3	61.3	2021
11	55.0	12	53.6	4	59.7	2	61.8	2022

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على تقارير مؤشر الابتكار العالمي 2020-2021-

بلغ الاستثمار في الابتكار أعلى مستوى له في العالم على الإطلاق، قبل انتشار وباء كوفيد-19، حيث حقق البحث والتطوير نمواً بنسبة استثنائية بلغت 8.5% لعام 2019<sup>1</sup>. ومع ظهور وباء كوفيد-19، استطاع عدد قليل من الدول الحفاظ على الأداء المرتفع في الإنتاج العلمي ونفقات البحث والتطوير وإبداعات الملكية الفكرية، بناء على الأداء الأقصى المحقق ما قبل الأزمة الصحية، وذلك على غرار الولايات المتحدة الأمريكية التي تعتبر من الاقتصادات الثلاثة الأولى في مجال الابتكار في إقليم أمريكا الشمالية وفي فئة البلدان ذات الدخل المرتفع وذلك على مدار الثلاث سنوات من 2020-2022، وكذلك بالنسبة للأمم المتحدة وفرنسا على التوالي، التي تعتبر من أحسن الاقتصادات في إقليم أوروبا. وبالنسبة لليابان على الرغم من تأخرها مقارنة بالاقتصادات السابقة، إلا أنها شهدت تحسناً في السنتين الأخيرتين.

ومن خلال دراسة المقارنة التي تمت بين الدول الرائدة في الذكاء الاقتصادي والمتمثلة في كل من الولايات المتحدة الأمريكية، الأمم المتحدة، اليابان وفرنسا، وتحليل أهم مؤشرات اقتصاد المعرفة التي تعتمد عليها هذه الدول، اتضح لنا أن هذه الأخيرة تركز على تكنولوجيا المعلومات والاتصال، أنشطة البحث والتطوير وعمليات الابتكار كأنظمة داعمة لبناء جهاز الذكاء الاقتصادي، إذ تتوفر على

<sup>1</sup> مؤشر الابتكار العالمي، ملخص عملي، الإصدار 14، المنظمة العالمية للملكية الفكرية WIPO، 2021، ص 09.

قاعدة تكنولوجية وبنى تحتية متينة في مجال الابتكار وتعتمد بدرجة كبيرة على البحث والتطوير، فسجلت بذلك أعلى القيم باحتلالها المراكز الأولى في الترتيب العالمي. فهي تسعى دوماً لمواكبة تحديات الثورة الصناعية الرابعة من خلال التحسين المستمر لمؤشرات اقتصاد المعرفة.

#### الخاتمة:

في ظل الظروف السائدة من تغير للنظام الاقتصادي العالمي، العولمة، سرعة تداول المعلومات وسيطرة المعرفة، أصبح المحيط الوطني والدولي يشهد تغيرات هائلة وجد سريعة، أين يمتاز فيها بعدم الاستقرار، حالات الشك وعدم التأكد. ولذلك أضحت توقع هذا المحيط لمواجهة تحدياته، اكتشاف الفرص الموجودة فيه وتجنب تهديداته من خلال امتلاك المعرفة والتحكم في المعلومة، يشكل الوظيفة الاستراتيجية الحديثة للمؤسسات والدول.

ومن هذا المنطلق استوجب على الدول والمؤسسات التفكير في خيارات استراتيجية من شأنها الاستجابة لمتطلبات السوق المحلي والدولي والتأقلم مع المحيط الداخلي والخارجي. فكان التوجه نحو الذكاء الاقتصادي أكثر من ضرورة وحتمية للبقاء والاستمرارية؛ حيث أصبح الذكاء الاقتصادي محط أنظار للعديد من الدول المتقدمة التي تتنافس حول زيادة إنشاء وخلق هياكل خاصة باليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي في مجتمعاتها الكبرى، وتطوير فرق خاصة مكلفة بجمع، ترتيب وترجمة المعلومات الضرورية لتأطير استراتيجيات مؤسساتها. على غرار اليابان التي تعد الدولة الرائدة في أنشطة اليقظة والذكاء الاقتصادي وإنتاج المعرفة، والتي استطاعت بفضلها رفع معدل نمو اقتصادها بشكل مذهل وإلى إيصال مؤسساتها إلى تحقيق مستوى أداء مرتفع.

فمن خلال مراقبة الذكاء الاقتصادي لكل المجالات والميادين وتوقعه للتكنولوجيا المستقبلية، يشكل وسيلة قوية لتوجيه ودعم عمليات الابتكار التي أصبحت هي الأخرى حتمية لبقاء المؤسسة وقابليتها للتنافس، وكذلك فهو يسمح باتخاذ القرارات المناسبة من خلال استخدام المعلومات الصحيحة والدقيقة في الوقت المناسب، واستغلالها لتبني الاستراتيجيات الضرورية لتطوير أساليب العمل والإنتاج، وهذا ما يجعل من الذكاء الاقتصادي أحد المداخل الأساسية في خلق مزايا تنافسية للمؤسسة.

ومن خلال دراستنا لنظام الذكاء الاقتصادي لمجموعة من الدول الرائدة في المجال، توصلنا إلى أن، الولايات المتحدة الأمريكية، الأمم المتحدة، اليابان وفرنسا، تعتمد على بنى تحتية قوية وقاعدة تكنولوجية صلبة، إذ تستخدم كل من تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأنشطة البحث والتطوير وعمليات الابتكار التي تشكل أهم عنصر إنتاجي لها، بمستويات جد مرتفعة مقارنة بعينة دول العالم، إذ تحتل المراتب الأولى عالمياً في كل هذه المؤشرات خاصة الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا. وهذا ما أدى إلى دعم تفعيل نظام الذكاء الاقتصادي في هذه الدول وهذا ما يجيب على الفرضية الأساسية للدراسة، كما توصلنا من خلال دراستنا إلى النتائج التالية:

-يتمثل الذكاء الاقتصادي في عمليات بحث، تحليل، معالجة، نشر المعلومات وحمايتها من التسريبات والأخطار الداخلية والخارجية، وكذا استخدامها في الوقت المناسب لاتخاذ القرارات المناسبة أو للضغط على المحيط الخارجي وجعله أكثر ملائمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

-تعد المعلومات والمعرفة المصادر الأساسية لبناء جهاز الذكاء الاقتصادي، حيث يهدف هذا الأخير إلى إنتاج المعلومة الاستراتيجية ابتداء من الثروة المعرفية المجمع، التي أصبحت تشكل حجر الزاوية لكل عملية إنتاجية في ظل اقتصاد المعرفة. وأهم الموارد الغير ملموسة التي تميز الاقتصاد الجديد.

-ارتبط مفهوم الذكاء الاقتصادي في بداية ظهوره بالاستخدامات العسكرية والاستعلام، ومن ثمة اتخذت الدول من التجارب العسكرية، الخبرة لإنعاش اقتصادها من خلال إدارة المعلومة، سواء كان ذلك على المستوى الكلي أو الجزئي، فالذكاء الاقتصادي لا يقتصر على ممارسات المؤسسات فقط، فتبني هذا النظام من قبل الدول أنتج تطور ونمو هائل في مجال التنمية الاقتصادية كما أثبتته التجارب مع اليابان.

- إن نجاح نظام الذكاء الاقتصادي على المستوى الكلي يعتمد على مجموعة من المؤشرات الاقتصادية والتنافسية التي تشكل البنى التحتية والقاعدية لهذا النظام، وهذا ما أثبتته تجارب الدول الرائدة في المجال (اليابان، الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا)، والتي تتمتع بقاعدة متينة في كل من تكنولوجيا المعلومات والاتصال، أنشطة البحث والتطوير وعمليات الابتكار

#### المراجع:

- ابراهيم بن عبد الله الرحبي، اقتصاد المعرفة، البديل الابتكاري للتنمية المستدامة، دار الفرقد للطباعة و النشر، دمشق، 2012.
- أحمد خطيب و خالد زيغان، إدارة المعرفة و نظم المعلومات، جدارا للنشر و التوزيع، عمان، 2009.
- أحمد على الحاج محمد، اقتصاد المعرفة و اتجاهات تطويره، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2014.
- تقرير المعرفة العربي للعام، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي 2009 على الموقع: <http://www.knowledge4all.org/ar/> شوهد في 2016/01/09
- حمد دباس الحميد وآخرون، حماية أنظمة المعلومات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص34.
- حميدوش أحمد، الذكاء الاقتصادي: فهمه إنشاؤه وتأصيله واستعماله، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، 2014.
- خلفاوي شمس ضيات، الذكاء الاقتصادي رهان لتسيير المؤسسات الحديثة، مجلة العلوم السياسية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقة العدد 10، 2013
- رمضان عبد العزيز، دور الذكاء الاقتصادي في إرساء آليات دعم الاقتصاد الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2017-2018.
- شيرين بدري توفيق البارودي، أثر الذكاء الاقتصادي في تحقيق متطلبات تنمية المشاريع الصغيرة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 39، 2014، ص66
- عبد الرحمن بن عنتر، اقتصاد المعرفة و تعزيز تنافسية المؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف يومي 09/08 نوفمبر 2010 على الموقع: [Labocolloque5.voila.net](http://Labocolloque5.voila.net) شوهد في 2015/11/20.
- عدنان داوود محمد العذاري و آخرون، الاقتصاد المعرفي و انعكاساته على التنمية البشرية، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- كمال منصور وآخرون، اندماج اقتصاديات البلدان العربية في اقتصاد المعرفة: المقومات والعوائق، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي العدد 4، الشلف، 2006.
- مغمولي نسرين، دور الذكاء الاقتصادي في الرفع من التنافسية الدولية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة فرتيال-عناية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015-2016.
- هاشم الشمري و ناديا الليثي، الاقتصاد المعرفي، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2008.
- زرزار العياشي، مداحي محمد، واقع الذكاء الاقتصادي في الجزائر، مجلة آداب الكوفة، جامعة الكوفة، المجلد 1، العدد 24، 2015.

-Christian. Huynh, mesure de l'efficacité de l'intelligence économique, le cas d'entreprises innovantes, thèse de doctorat université de renne1, 2013.

- Abdelkader Baaziz, Synergie du Triptyque : Knowledge management, Ie et Business intelligence, contribution à la réduction des risques liés aux décisions stratégique dans les nouveaux environnements concurrentiels : cas des entreprise publiques algériennes, Thèse de doctorat, université d'Aix Marseille, 2015.

- ADIT ;(agence pour la diffusion de l'information technologique), étude sur L'intelligence économique et les PME, base de connaissance AEGE. Paris, 2007.

- Charles De Marcilly, manuel d'intelligence économique, édition presse universitaire de France, Paris, 2012.

- Cohen Corine, veille et intelligence économique stratégique, édition Lavoisier, Paris, 2004.
- Dominique Foray, Economie de la connaissance, édition la découverte, Paris, 2000.
- François, Jackobiak, L'intelligence économique en pratique avec l'apport d'interne et des NTIC : comment bâtir son propre système d'intelligence économique, 2ème édition d'organisation, paris, 2001.
- Gregory.Moscato, intelligence économique et modalisation financière, thèse de doctorat, Université Paris est, 2008, p51.
- H Lesca, Veille stratégique, concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise, Guides pour la pratique de l'information scientifique et technique, Ministère de l'Education Nationale, de la Recherche et de la Technologie, 1997.
- Philippe Gloaguen, le guide de l'intelligence économique, édition hachette, Paris, 2014.
- Thiendou Niang, enjeux de l'intelligence économique, Ecole de Bibliothécaires, Archivistes, Documentalistes (EBAD), Université Cheikh Anta Diop, DAKAR, 2004.
- Frédérique. Péguiron, l'intelligence économique au service des acteurs de l'université, édition l'harmattan, 2008.
- Henri. Martre, intelligence économique et stratégie des entreprises, Commissariat General du plan, Février 1994
- Nicole Chaix, économie et sécurité de l'industrie de défense à l'intelligence économique ;édition (Fondation Pour Les Etudes de Défense), Paris
- World Economic Forum, b, the global competitiveness report 2016-2017, Geneva, 2016.
- Djebril Diakate, veille stratégique,2010, p8 sur le site [http://www.foad-mooc.auf.org/IMG/pdf/Veille\\_maj.pdf](http://www.foad-mooc.auf.org/IMG/pdf/Veille_maj.pdf) consulté le 06/08/2016.
- [www.knowledge4all.org](http://www.knowledge4all.org)

## دور الذكاء الاقتصادي في تحقيق تنافسية منظمات الأعمال الحديثة

**The role of economic intelligence in achieving the competitiveness of modern business organizations**

د. علي حسن أبو جراد

استاذ ادارة الاعمال المساعد - جامعة غزة

a.jarad@gu.edu.ps

د. محمد اسامة حسنية

استاذ الاقتصاد المساعد - جامعة غزة

mohammadhassanaia79@gmail.com

2023

**الملخص:**

تمثلت مشكلة الدراسة دور الذكاء الاقتصادي في تحقيق تنافسية منظمات الاعمال الحديثة ، هدفت الدراسة التعرف على مفهوم الذكاء الاقتصادي ، التعرف على الميزة التنافسية واهميتها ، التعرف على العلاقة بين الذكاء الاقتصادي وتحقيق التنافسية استخدم الباحثين المنهج الوصفي التحليلي لوصف البيانات والمتغيرات، توصلت الدراسة لنتائج أهمها بأن الذكاء الاقتصادي يعتبر من الأنظمة الحديثة التي ظهرت في ادارة الاعمال الحديثة، يعد الذكاء الاقتصادي منهجية عمل يشمل مجموعة من التطبيقات والتكنولوجيا تساهم في تحقيق تنافسية منظمات الاعمال، يساهم الذكاء الاقتصادي بتطور المنظمات والمؤسسات من خلال تحقيق الميزة التنافسية في ضوء النتائج توصي الدراسة، ضرورة الاهتمام بمتطلبات تحقيق الذكاء الاقتصادي في المنظمات والمؤسسات المختلفة ، ضرورة توفير الكفاءات البشرية المتخصصة وتبني التكنولوجيا الحديثة، العمل على دراسة الاحتياجات الخاصة بالبنية التحتية للذكاء الاقتصادي.

الكلمات المفتاحية: منظمات الأعمال، الذكاء الاقتصادي، الميزة التنافسية، التكنولوجيا، المعلومات

**Abstract**

The problem of the study was the role of economic intelligence in achieving the competitiveness of modern business organizations. The study aimed to identify the concept of economic intelligence, to identify the competitive advantage and its importance to identify the relationship between economic intelligence and achieving competitiveness. The researchers used the descriptive analytical approach to describe the data and the variables. The study reached results, the most important of which is that economic intelligence is considered one of the modern systems that appeared in modern business management. Economic intelligence is a work methodology that includes a set of applications and technology that contribute to achieving the competitiveness of business organizations. Economic intelligence contributes to the development of organizations and institutions by achieving competitive advantage in light of the results. The study, the need to pay attention to the requirements of achieving economic intelligence in various organizations and institutions, the necessity of providing specialized human competencies and adopting modern technology, working on studying the needs for the infrastructure of economic intelligence.

**Key words:** Business organizations, economic intelligence, competitive advantage, technology, information

## تمهيد:

لقد بات العالم يسير بتغيرات متسارعة على كافة المستويات الاقتصادية والاجتماعية والادارية والمالية والعسكرية نتيجة القفزات النوعية في ثورة المعلومات والتطور التكنولوجي المستمر والتي انعكست على مستويات الأداء لمنظمات الأعمال ففي ظل التقدم الملحوظ أصبح العالم قرية صغيرة يمكن التواصل مع كافة البلدان من خلال الشبكة العنكبوتية ولقد أصبحت منظمات الأعمال بحاجة لمعلومات دقيقة ومتكاملة وقابلة للتنفيذ لأجل أن تبذل وتواكب التكنولوجيا المستمرة بالتطور لأجل تقدمها ولا شك بأن منظمات الأعمال تواجه الكثير من التحديات نتيجة المتغيرات المتلاحقة في عالم يتسم بالمنافسة الشديدة والتي تنعكس على مستوى أدائها لذلك تسعى منظمات الأعمال لإيجاد الوسائل والاليات والتحويلات في الاستراتيجيات والسياسات التي يمكن أن تساهم في الصمود وتجاوز المعوقات المختلفة وتحافظ على مكانتها وحصصها السوقية .

إن الذكاء الاقتصادي أصبح مطلباً حتمياً في كافة منظمات الاعمال حيث يمكن من خلاله جمع المعلومات التي تحتاجها المنظمات لتكوين الميزة التنافسية وذلك لما له من دور على تحويل المعلومات لقرارات اقتصادية تحقق من خلالها الأهداف المرجوة ولعل المنافسة الشديدة تعتبر دافع رئيسي لسعي المؤسسات والمنظمات لامتلاك مزايا ترجيحية في المنافسة تحقق سيطرة وتميز للمنظمة على سائر المنظمات الاخرى.

## مشكلة الدراسة:

لم تعد منظمات الاعمال بمقدورها عدم الاستثمار والاستفادة من الذكاء الاقتصادي خاصة في ظل التطور التكنولوجي واعتماد كثير من الدول نماذج الذكاء الاقتصادي لأجل الابتكار وأصبح سمه للمنظمات لتحسين المنتجات والابتكار في التنافسية بين منظمات الاعمال خاصة باعتبار الذكاء الاقتصادي من المفاهيم الحديثة ومن خلال ما سبق تكونت مشكلة الدراسة بالإجابة عن السؤال الرئيسي التالي:

ما دور الذكاء الاقتصادي في تحقيق تنافسية منظمات الاعمال الحديثة؟

### ■ ويتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالذكاء الاقتصادي وما خصائصه؟
- ما المقصود بالميزة التنافسية وما أهميتها؟
- هل يوجد للذكاء الاقتصادي أثر بتحقيق الميزة التنافسية؟
- هل يعتبر الذكاء الاقتصادي أداة فاعلة في تنافسية منظمات الاعمال؟
- ما العلاقة بين تحقيق التنافسية والذكاء الاقتصادي؟

### فرضيات البحث:

- يوجد أثر للذكاء الاقتصادي بتحقيق ميزة تنافسية.
- يعد الذكاء الاقتصادي أداة فاعلة في تنافسية منظمات الاعمال.
- يوجد علاقة بين تحقيق التنافسية والذكاء الاقتصادي.

### أهداف البحث:

- التعرف على مفهوم الذكاء الاقتصادي.
- التعرف على ماهية الميزة التنافسية وأهميتها.
- التعرف على العلاقة بين الذكاء الاقتصادي وتحقيق التنافسية.

● لفت انتباه الباحثين لمفهوم الذكاء الاقتصادي .

### أهمية البحث:

تنبع أهمية البحث من حداثة الموضوع في ظل التطورات العالمية والثورة المعرفية وفي ظل الاحتياج الفعلي لتعزيز مفهوم الذكاء الاقتصادي الذي يعتبر اسلوباً حديثاً لتطوير أداء منظمات الاعمال كونه يعتبر أهم مصادر التقنية التي غيرت مسارات الأمم كما يستمد هذا البحث من أهمية الميزة التنافسية في تحقيق النجاح لمنظمات الاعمال والتي أصبحت ضمن المفاهيم الحديثة التي تسعى المنظمات والمؤسسات والدول لتحقيقها.

### حدود البحث:

**الحدود الموضوعية:** تناول الدراسة دور الذكاء الاقتصادي في تحقيق تنافسية منظمات الأعمال الحديثة.

**منهج البحث:** تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

### هيكل البحث:

يتكون هيكل البحث من اربع أقسام القسم الأول ويحتوي على الاطار المنهجي للدراسة والقسم الثاني يحتوي على توضيح مفهوم الذكاء الاقتصادي وأهميته وخصائصه والقسم الثالث يحتوي على مفهوم التنافسية بمنظمات الاعمال والقسم الرابع العلاقة بين الذكاء الاقتصادي والتنافسية وصولاً للنتائج والتوصيات.

### مصطلحات البحث:

سيقوم الباحث بتعريف المصطلحات الواردة في الدراسة وفقاً للتعريفات الواردة في المراجع العربية والأجنبية.

- **الذكاء الاقتصادي:** مجموعة من الوسائل البشرية والتقنية التي يتم وضعها للوصول إلى تطور مؤسسة اقتصادية ما ويتعداها حتى يشمل اقتصاد بلد ما (بحوصي وعريس، 2017، ص220).

- **التنافسية:** القدرة على الحفاظ باستمرار وبصفة دائمة وبطريقة طوعية في سوق تنافسي ومتغير على تحقيق معدل ربح على الأقل يساوى المعدل المطلوب لتمويل أهدافها. (فرحات غول، 2006، ص85)

- **منظمات الأعمال:** يعرفها الباحثين بأنها كيان ، يختص بإنتاج السلع أو الخدمات لإشباع حاجات الأفراد بهدف تحقيق الربح.

### الدراسات السابقة:

#### 1. (دراسة الشاذلي عيسي، 2021)

هدفت الدراسة تحليل دور الذكاء الاقتصادي في دعم وتعزيز القدرات التنافسية من خلال تحقيق والوقوف على استخدام أسلوب الذكاء الاقتصادي كشرط أساسي لتحسين عمليات منظمات الاعمال بشكل مستمر وتطوير أدائها والتعرف على قدراتها الداخلية وتقليل الفجوة بينها وبين المنظمات التي تحتل الصدارة لضمان بقائها ونموها واستمرارها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، توصلت الدراسة لنتائج أهمها أن يساهم الذكاء الاقتصادي في تعزيز القدرات التنافسية للمنظمة من خلال تأثيره على مؤشرات القدرة التنافسية لها المتمثلة في الربحية الحصة السوقية، الانتاجية، المعلومات الصحيحة والسليمة تكون قراراتها دقيقة وصحيحة، أوصلت الدراسة بضرورة الاهتمام أكثر للتكنولوجيا والابداع والتطوير بمنظمات الاعمال، توفير الكفاءات البشرية المتخصصة وتبني التكنولوجيا الحديثة للمعلومات حتى تتمكن من الاستفادة من استراتيجية الذكاء الاقتصادي وخصائصه.

#### 2. (سارة زرقوط، 2020)

هدفت الدراسة للتعرف على أحد أهم مفاتيح نجاح منظمات الأعمال في وقتنا الحالي الذكاء الاقتصادي، كما هدفت لتحديد مفهوم الميزة التنافسية في المؤسسات، التعرف على المصادر الكفيلة بالحفاظ على مكانة المؤسسة للوصول للمواقع الريادية تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للدراسة وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها أن الميزة التنافسية هي نتاج التطور الهائل الذي شهده الاقتصاد والذي يستدعي من المنظمات التفرد بمنتجاتها وخدماتها مقارنة بالمنافسين، أن الميزة التنافسية أصبحت هدف المؤسسات المعاصرة، وأوصت الدراسة بضرورة تطوير مواكبة التطور التكنولوجي، توعية المؤسسات بأهمية الذكاء الاقتصادي، تدريب الموارد البشرية لإنتاج كفاءات قادرة على استعمال التقنيات الحديثة.

### تعقيب على الدراسات السابقة:

توافق معظم الدراسات الفلسطينية على انه لا زالت هناك حاجة للتركيز أكثر على اسلوب الذكاء الاقتصادي ودوره الفعال في تنافسية منظمات الأعمال كما أن هناك توافق على أهمية مواكبة التكنولوجيا لتطوير منظمات الأعمال في ظل التطور التكنولوجي اللامحدود وضرورة العمل على توعية المنظمات بأهمية الذكاء الاقتصادي والسعي المستمر لتحقيق الميزة التنافسية على المدى الطويل كهدف استراتيجي وتختلف هذه الدراسة عن باقي الدراسات في تحليلها لواقع الذكاء الاقتصادي الفلسطينية وتوضيح علاقته بتنافسية منظمات الأعمال الحديثة وأثره عليها .

### 1.1 الاطار النظري الذكاء الاقتصادي:

لقد وجد الذكاء الاقتصادي أثناء الحرب العالمية الثانية لدى الامريكيين والبريطانيين من خلال الاستعلام والجوسسة عن تحركات الاعداء وبعد الحرب العالمية الثانية أصبح هناك انفتاح بين المؤسسات وبيئتها وأصبح هناك حاجة للمعلومات من أجل تطوير المنظمات وتلبية رغبات الزبائن والوقوف على المكانة التنافسية ولقد أصبح مفهوم الذكاء الاقتصادي من المفاهيم الحديثة في ظل تطور الاقتصاد الرقمي وفي ظل التطورات التكنولوجية العالمية حيث يعتبر الذكاء الاقتصادي أحد أشكال التنبؤ الاقتصادي الجيد كي تستطيع منظمة الأعمال الحديثة أن تتطور وتحقق تطوراً ملحوظاً في مكانتها التنافسية فهي تحتاج لمعلومات متناسقة ومتكاملة لتتمكن من اتخاذ القرارات الصائبة لصالح المنظمة، إن مفهوم الذكاء الاقتصادي أصبح بمثابة سياسة عامة يتم تحديدها في كافة المنظمات لأجل عملية البحث والتطوير وتعقب الفرص والحصول على الاسواق في العالم عن طريق تجميع الخبرات والمعلومات العامة والخاصة وهو أحد نماذج الاقتصاد الجيد القائم على فلسفة رئيسية متمثلة في مراقبة البيئة التنافسية للوكلاء الاقتصاديين ومن ثم العمل على اكتشاف التهديدات واكتشاف الفرص بغية تحقيق الأهداف التنافسية التي تصب في قالب واحد ووحيد وهو حماية مكانتها في السوق.

### 1.1 مفهوم الذكاء الاقتصادي:

تعدد مفاهيم الذكاء الاقتصادي في الادبيات الادارية والاقتصادية حديثة نظراً لأهميتها في تحقيق أهداف المنظمات وعرف أيضاً بمصطلحات ومسميات منها الاستخبارات الاقتصادية أو المعلومات الاقتصادية (زرزار العياشي ومداحي محمد، 2012، ص102) يعتبر بيتر لوهن Hans peter luhn صاحب أقدم تعريف للذكاء الاقتصادي Business intelligence " في سنة 1958 إذ يعرفه "على انه كل نظام للاتصال يخدم تسيير النشاطات بمعنى أوسع يمكن اعتباره نظاماً ذكياً ويمكن تعريف الذكاء بمعنى عام انه القدرة على فهم العلاقات ما بين الأحداث الجارية بشكل يقود الفعل نحو الهدف. (الحاج سالم عطية، 2018، ص165). وعرف بكونه الوسيلة القادرة على التحري عن التهديدات والفرص في إطار حدة المنافسة. (حليمه لامية، 2009، ص78) وتعرف بأنه مجموعة الوسائل البشرية والتقنية التي يتم وضعها للوصول إلى تطور مؤسسة اقتصادية ما. (سارة زرقوط، 2020، ص8).

ويرى الباحثين بأن الذكاء الاقتصادي أداة وأسلوب عمل هام لإنتاج المعلومات والمتطلبات اللازمة لإدارة لمنظمات الأعمال الحديثة لتحقيق الأهداف المراد تحقيقها وحماية مكانتها في الأسواق من خلال رفع المزايا التنافسية من خلال تحليل البيئة ومعالجة المعلومات لاستخدامها بطريقة تكفل دعم اتخاذ القرارات الصائبة لتعزيز قدراتها التنافسية .

## 2.1 نشأة وتطور الذكاء الاقتصادي:

يعد اصطلاح الذكاء الاقتصادي-Intelligence Economic من المفاهيم الحديثة لإحداث التنمية الاقتصادية والتي ظهرت منذ زمن إلا أنها تطورت في السنوات الأخيرة نتيجة للاهتمام المتزايد بدور البيانات والمعلومات في مرحلة الاقتصاد الرقمي . كان أولى بدايات مفهوم الذكاء الاقتصادي في بريطانيا في نهاية القرن التاسع عشر نابع من الفكر العسكري ليتم ترجمته بعد ذلك إلى ذكاء تسويقي كمرحلة أولى ثم إلى ذكاء الأعمال في مرحلة تالية ومنذ 1950 طورت اليابان نظام الذكاء الاقتصادي وتعتبر البلد الأول الذي اعتمد اعتماداً مطلقاً على تبادل المعلومات كأساس لتطوره وكان هذا بفعل وزارة التجارة الدولية والصناعة بمساعدة منظمة التجارة الخارجية اليابانية وفي سنة 1958 وضع أحد رواد علم المعلومات الاماني «H.P.luhn نظام الذكاء الاقتصادي تحت مسمى ذكاء الاعمال Bussone Intelligence أما F.J.Auilae فقد طور نظام الذكاء حيث قام بدراسة ثنائية اليقظة - الذكاء سنة 1963 واعتبر ان اليقظة تجمع بين الحراسة والبحث ليأتي Harold Wilensky في عام 1967 ليقدّم أول تعريف للذكاء الاقتصادي في كتابه الموسوم Intelligence organizationally وفي عام 1980 برز الباحث الأمريكي فطور مفهوم الذكاء الاقتصادي من خلال اهتمامه بتحليل المنافسة الحالية والمحتملة، وفي 1990 كانت بداية ظهور مفهوم الذكاء الاقتصادي في فرنسا، من قبل Angular Keegan واستمر المفهوم يتطور لغاية ما جاء تقرير Revel والذي مضمونه تطوير التأثير المعياري الدولي الاستراتيجي لفرنسا.(الشاذلي عبد الله ،فضيلة بوطورة،2021،ص4)

## 3.1 خصائص الذكاء الاقتصادي:

يهتم الذكاء الاقتصادي بدراسة التفاعل التكنيكي والاستراتيجي بين كافة مستويات النشاط المعنية به انطلاقاً بداية من القاعدة (المستوى الداخلي للمؤسسة ) مروراً بالمستويات الوسيطة (الجماعات المحلية ) وصولاً إلى المستويات الوطنية (الاستراتيجيات المعتمدة لدى مراكز اتخاذ القرار في الدولة ) ثم المستويات متعددة الجنسيات ( المجتمعات متعددة الجنسيات أو الدولية و من بين الخصائص الرئيسية للذكاء الاقتصادي نذكر ما يلي:

✓ الاستخدام الاستراتيجي والتكنيكي للمعلومة ذات المزايا التنافسية في اتخاذ القرارات.

✓ وجود إدارة قوية لتنسيق جهود الاعوان الاقتصاديين.

✓ وجود علاقات قوية بين المؤسسات والجامعات والادارات المركزية والمحلية.

✓ تشكيل جماعات الضغط والتأثير

✓ إدماج المعارف العلمية التقنية، الاقتصادية، القانونية، الجيوسياسية.

✓ السرية في نشر المعلومات والحصول عليها بطريقة شرعية.(خوالد أبوبكر، بوزرب خير الدين،2017،ص39).

ويرى الباحثين بأن تلك الخائص يمكن أن تكون في كثير من الأدبيات إلا أن ما يميز الذكاء الاقتصادي اتسامه بعدد من الخصائص المميزة مثل خاصية ادماج المعارف العلمية والتقنية والاقتصادية والقانونية ولعل الأكثر خاصية تميزاً هي خاصية التأثير والعمل الضغطي إضافة طبعاً إلى باقي الخصائص حيث لا شك بأن سياسة التأثير تدير المؤسسات من خلال العمل الضغطي .

## 4.1 أهمية الذكاء الاقتصادي:

يمكن تعداد أهمية الذكاء الاقتصادي من خلال ما يتوصل إليه أي يمكن المؤسسة من تحقيقه وهذه الأخيرة تتمثل في :

- **تطوير منتجات جديدة:** لأن دخول منافسين جدد كل وقت يهدد المؤسسات العاملة في السوق ولذلك وبالذكاء يمكن التنبؤ بالجديد وهذا يؤدي إلى العمل على الاختراع والإبداع وفق المتطلبات الجديدة لضمان النجاح والاستمرارية للمؤسسة وذلك من خلال التطورات التقنية التجارية القانونية.
- **يقود للأداء الناجع:** وذلك لأن الذكاء الاقتصادي من طرقه القياس المقارن benchmarking الذي يقوم على الدراسة المقارنة للمحاسن (الميزة) التنافسية للمنافسين حيث هذه الطريقة أثبتت أهمية الميزة (avantage) التنافسية التي تعتبر أحسن تكوين وتغيير النقل والتعلم من الآخرين خاصة الأقوياء كما أن دراسة طرق إنتاج للمنافسين تسمح بتحسين الانتاجية وتفادي الخسائر المالية وحتى غلق وخسارة المؤسسة .
- **اتخاذ القرارات:** لأنه يجب اتخاذ قرارات مهمة مثل الاستثمار تو غير الاستراتيجية أو مواجهة المنافسين والذكاء الاقتصادي يسمح باتخاذ قرار الذي يمكنه من تقليل المخاطر لأنه يعمل أي الذكاء على التحري عن المعلومات بالمنافسين في البيئة المحيطة بالمؤسسة والتي على أساسها يتم اتخاذ القرارات.
- **أحسن بيع (المبيعات) الذكاء الاقتصادي** هو وسيلة للبائعين حيث أن المؤسسة لا يمكنها تحقيق نسبة أعلى للمبيعات إذا لم تعرف وتكون على دراية بما يقدمه المنافسون ويطرحونه للسوق سواء من حيث الكم أو الكيف ومنه الذكاء الاقتصادي يسمح بتحديد القرارات ومعرفة أو توقع الأرباح.
- **الحصول على ميزة تنافسية:** الميزة التنافسية الأكثر دوام التي يمكن الحصول عليها من طرف أي مؤسسة هي النجاح في رؤية السوق بطريقة مختلفة عن المنافسين حيث خلية الذكاء الاقتصادي والتنافسي يمكن أن تعطي هذه الفائدة للمؤسسة التي ترتبط دائماً بالذكاء لأنه حتى يستطيع المنافسون الوصول إلى مستواها يجب عليهم تغيير مخططاتهم. (حليمه لامية، 2009، ص83)
- ويرى الباحثين بأن أهمية الذكاء الاقتصادي يكمن في جمع وتحليل وتوزيع المعلومات الاساسية ليتم وضع الخطط المناسبة في تحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة أو المنظمة للمحافظة على الميزة التنافسية كقوة اقتصادية والسير نحو ضمان المركز الاول في السوق أو في القطاعات المختلفة .

## 5.1 وظائف الذكاء الاقتصادي:

يحتوي الذكاء الاقتصادي على عدد من الوظائف وستتطرق إلى ما جاء به ميشيل ماغتي على النحو التالي:

- **وظيفة اليقظة:** وتمثل وظائفها في أربعة وهي :
  - ✓ التوقع وهي التوقعات لنشاطات المنافسين أو تغيرات المحيط.
  - ✓ الاكتشاف: يعني اكتشاف منافسين جدد أو محتملين.
  - ✓ المراقبة: وذلك من خلال مراقبة التطورات عرض المنتجات في السوق والتطورات التكنولوجية المعلومات وطرق الجديدة للإنتاج .
  - ✓ التعليم: تعلم خصائص الأسواق الجديدة أخطاء ونجاح الآخرين المنافسين مما يسهل في تقدير المشاريع .
- **وظيفة فهم البيئة الخاصة بالمؤسسة** حيث عند فهم المؤسسة لبيئتها وكيفية تغييرها وتطورها وكذا العمل على التأقلم معها تتمكن من تحقيق ذاتها وتضمن استمرارها.
- **وظيفة المعرفة:** حتى تتم عملية المراجعة والفحص للتأكد ما إذا كانت النتائج صحيحة ومرضية وقادرة على تحقيق الاهداف المسطرة على تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة. (براهيم زهرة، عبان عائشة، 2018، ص7).
- يرى الباحثين بأن إحدى خصائص الذكاء الاقتصادي والمتمثلة بوظيفة اليقظة لها دور فعال في نظام الذكاء الاقتصادي من خلال دورها في اكتشاف المنافسين الجدد أو المحتملين وهي خاصية هامة في بيئة العمل بالمنظمات الحديثة لما له من دور هام من التوقع

بتغيرات البيئة الخارجية ونشاط المنافسين وتوجهاتهم اضافة لباقي الخصائص التي لها دور فعال في تحقيق التنافسية في ظل استثمار الذكاء الاقتصادي في بيئة الاعمال بالمنظمات الحديثة.

### 6.1 أدوات الذكاء الاقتصادي:

اختلف الكتاب في تحديد أدوات الذكاء الاقتصادي ولكن هناك اتفاق على ان هذه الأدوات تتمحور حول عناصر أساسية فلقد هيأت تكنولوجيا الاعلام والاتصال كافة الظروف لنمو عمليات الذكاء الاقتصادي في العالم حيث أدى التزايد في عدد الحواسيب وطرق جمع المعلومات والتحليل إلى تبني الذكاء الاقتصادي من قبل مختلف المؤسسات والهيئات العامة والخاصة ومن بين المؤسسات التي عملت على إيجاد نماذج للذكاء الاقتصادي نذكر نموذج فولد (1995) يضم هذا النموذج ست أدوات وهي على التوالي:

- **ملمح نوايا وقدرات المسيرين:**  
يسمح بالتنبؤ بقرارات هؤلاء وتحديد العوامل التي تؤثر على اجراءات اتخاذ القرار لديهم ويجب الاخذ بعين الاعتبار سبعة محددات وهي القيادة- المسارات المهنية، الكفاءات، التوجيهات، الميولات، التقديرات السابقة.
- **البانش ماركينغ:**  
يقصد العمليات الأخرى لتحسين الانجاز والأداء في الشركة نفسها وهذا باقل تكلفة وأوفر وقت وتجنب في الاخطاء التي وقعت فيها تلك الشركات أو المنظمات .
- **تحليل الاستراتيجية المستقبلية:**  
يقصد من ذلك معرفة مختلف نقاط القوة والضعف وكذلك الفرص والتهديدات التي تحيط بالمؤسسة .
- **توقيع الاستراتيجية التنافسية:**  
يقترح نموذج فولد تحليل القوى المحيطة الأربعة للمؤسسة وهي على التوالي اللوائح والتنظيمات التكنولوجية التغيرات في قطاع النشاط(عمليات الضم والدعم) واخيراً الزبائن (نمو عائدات الاستهلاك)
- **تحليل تكاليف:**  
يعتمد المحلل أساس على الميزانية كأداة تحليلية ويتمثل العنصر الأساسي لهذه المقاربة في التركيز على العوامل الحرجة كسواء المعدات والبنائات والتجهيزات والتكاليف الادارية (براهيم زهرة، عيان عائشة، 2018، ص92).
- ويرى الباحثين بأن التكنولوجيا وثورة المعلومات هيأت كافة الظروف لنمو عمليات الذكاء الاقتصادي في العالم حيث أدى التزايد السريع في عدد الحواسيب وطرق جمع المعلومات والتحليل إلى تبني الذكاء الاقتصادي من قبل مختلف المؤسسة والهيئات العامة والخاصة وهو أمر أوجد أدوات للذكاء الاقتصادي لأجل القياس وتحقيق الأهداف المرجوة من تحقيق التنافسية.

### 7.1 مراحل الذكاء الاقتصادي:

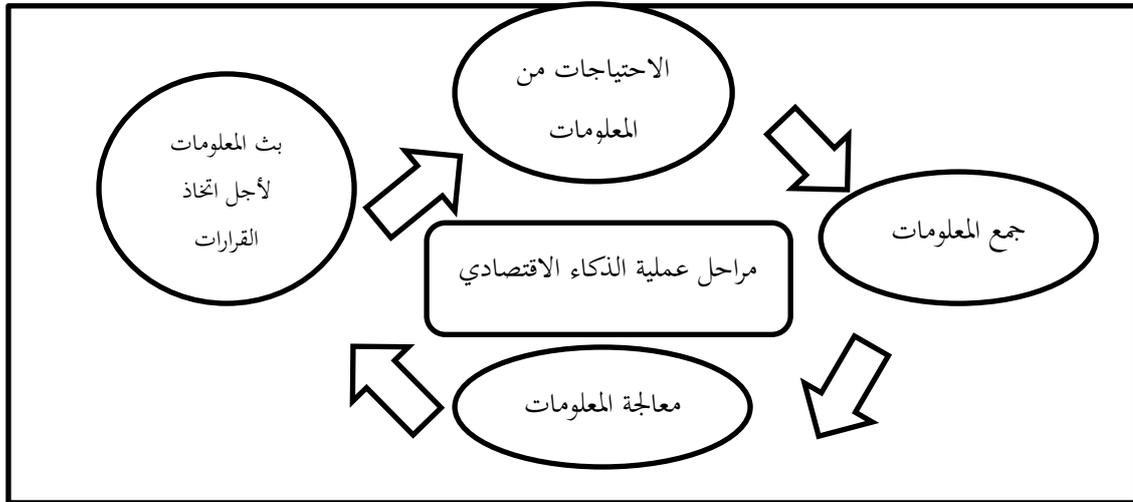
يمكن عرض أهم مراحل الذكاء الاقتصادي في المراحل التالية:

- **تحديد الحاجة للمعلومة:** في اغلب الحالات فليس من الضروري توفير الوسائل الحديثة وإنما في أغلب الحالات نطلب بمهارة ماهي المعلومات التي نرغب في الحصول عليها وهو امر يتطلب من المتخصصين في الذكاء الاقتصادي معرفة جيدة بتنظيم المنظمة.

- **مرحلة جمع المعلومات:** تعد هذه المرحلة استمراراً للمرحلة السابقة التي يتم من خلالها تحديد المتطلبات من المعلومات وهنا تعتمد وظيفة الجمع على دقة ومدى ملائمة أو واقعية أهداف عملية الذكاء الاقتصادي ولكي تنجح هذه العملية ينبغي أن تكون عملية الجمع واقعية وعقلانية وتراعي الوقت والزمن وأن تكون مصادر المعلومات متنوعة ومتكاملة مع بعضها البعض؛
- **مرحلة معالجة المعلومات:** إن معالجة المعلومة هي اساس الذكاء الاقتصادي فهذا الإجراء يعتمد أساساً على قيمة المعلومة بالنسبة للمستعمل وتعني المعالجة تجمع كل المعطيات والبيانات المحصل عليها من اجل تحليلها بشكل متجانس وتعد ترجمة المعلومة خطوة أساسية لإجراء المعالجة وما يواجه الافراد في المنظمة ليس نقص المعلومات وإنما كثرتها لذلك يجري اختيار ليتم معالجتها؛
- **مرحلة بث المعلومات من أجل اتخاذ القرار:** يتم في هذه المرحلة إعطاء قيمة للمعلومة عبر بثها داخل المنظمة حتى تستغل وتعمل على خلق قيمة مضافة وعندها يمكن القول أن المنظمة حققت الذكاء الاقتصادي وذلك عبر الاستفادة الفعلية من عملية جمع المعلومات ومعالجتها عبر اجراء تحسينات وتحديثات في منتجات المنظمة وكذا في طرق الانتاج أو في تنظيم المنظمة ومنه تحقيق الابداع باختلاف أنواعه بمعنى تحقيق استغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات التي تفرضها بيئة العمل أي الاستفادة من العمل على تحسين أداء المنظمة وتعزيز قدراتها التنافسية. (دوار عبد القادر، قهواجي أمينه، 2021، ص93).

### شكل رقم (1)

#### مراحل عملية الذكاء الاقتصادي



إعداد الباحثين بالاعتماد على المفردات الادبية.

#### 2. تنافسية منظمات الأعمال الحديثة:

إن التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال أصبحت تؤثر على المنظمات حيث بات لزاماً على تلك المنظمات والمؤسسات العمل الجاد في التكيف مع التغيرات من خلال الاعتماد على الميزة التنافسية كمؤشر للقوة الاقتصادية لتعزيز مكانتها في السوق وقدراتها التنافسية وتحقيق تقدم وتطور على منافسيها لضمان والحفاظ على مركزها المتقدم في الأسواق ويلعب أسلوب الذكاء الاقتصادي دوراً بارزاً في تعزيز تنافسية منظمات الأعمال الحديثة حيث يمكن من خلاله معرفة احتياج المنظمات من المعلومات الخاصة ببيئتها وأنشطتها المختلفة من الاسواق والمنتجات والاسعار وغيرها وهو ما يجعلها في وضع ملائم لوضع الخطط المناسبة لإحداث تغييرات مستقبلية في تلك المنظمات.

## 1.2 مفهوم الميزة التنافسية:

تعرف الميزة التنافسية على أنها الموقع الفريد الذي تطوره المؤسسة من خلال الاستخدام الفاعل لمهاراتها ومصادرها مقارنة بالمنافسين وإن تحقيق الميزة التنافسية سيولد بشكل مباشر وضمني أداء عالي كما تعرف أيضاً بأنه القدرة على إنتاج المنتجات أو تقديم الخدمات إلى الزبائن بصورة منفردة عما يقدمه المنافسون الآخرون من خلال استغلال المنظمة لمصادر القوة لديها لإضافة قيمة معينة لمنتجاتها بطريقة يعجز عن تنفيذها الآخرون. (الشاذلي عبدالله، 2021، ص9) و عرفت الميزة التنافسية على قدرة المنظمة على إنجاز أي أنشطة متميزة أو مختلفة عن منافسيها (دوار عبد القادر، قهواجي أمينه، 2021، ص93) كما أن الميزة التنافسية هي تلك المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسين لأنه يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم (السلمي، 2001، ص104).

ويرى الباحثين بأن الميزة التنافسية هي عبارة عن الكفة الترجيحية من ميزات مبتكرة أو أدوات غير تقليدية أو تقنيات لم تصل للمنافسين بعد تكسب المؤسسة صفة متقدمة وتحافظ على مكائنها وحصتها السوقية.

## 2.2 خصائص الميزة التنافسية:

تتميز الميزة التنافسية بعدد من خصائص والتي هي على النحو التالي:

- **الاستمرارية:** حتى تحافظ المؤسسة على تميزها يجب عليها الابتكار والتطوير بشكل مستمر ومتواصل إذ أصبح مصدراً متجدداً للميزة التنافسية ولهذا يجب عليها الاهتمام بالموارد البشرية ذات القدرات الذهنية القادرة على الابتكار والابداع.
- **دورة حياة الميزة التنافسية:** تبدأ بمرحلة التقديم والتي تكون فيها في نمو مستمر وبالتالي يكون حجمها في التوسع ثم تليها مرحلة التبنى وهنا تبدأ الميزة التنافسية في النمو ثم بعد انتشارها بين المنافسين نتيجة التقليد تفقد خلالها صفتها كميزة .
- **القابلية للتغير** يمكن للمؤسسة تغيير ميزتها التنافسية وذلك من خلال المصادر والموارد التي تعتمد عليها وتدعيم هذه الميزة فتأتي ضرورة تغير الميزة التنافسية نتيجة للتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية كتغيير الاستراتيجيات أو الأنشطة أو طبيعة الموارد.
- **القابلية للتنمية والتطوير :** تقوم المؤسسات بتنمية وتطوير مزاياها التنافسية بالتماشى مع التطورات والتغيرات الخارجية وذلك من خلال إيجاد سبل وطرق جديدة لمواجهة المنافسة تعتمد أساساً على الابتكار والابداع .
- **تحدد من وجه نظر العميل:** بما أن أنشطة وخدمات المؤسسات موجهة أساساً لخدمة العملاء فإن قيمتها وجودة أداؤها تتحدد من خلال القيمة المدركة للعميل وذلك أن الحكم على المؤسسة يرجع للعميل الذي يتطلب إرضاءه وكسب ولائه وبذلك يتم تحديد مدى تميز المؤسسة من وجهة نظر العميل .
- **تتميز بالمرونة:** وهذا من أجل إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات وجدارة المؤسسة من وجهة أخرى.
- يتم بنائها وتبنيها على أساس الاختلاف وليس على التشابه. (براهيم بلقايد، عبد العزيز سالم، 2014، ص323-324)

## 3.2 أهمية الميزة التنافسية:

تمثل الميزة التنافسية القاعدة الأساسية التي يرتكز عليها أداء المنظمات كما تعتبر مفتاحاً لنجاحها واستمراريتها وبشكل عام تتجسد أهمية الميزة التنافسية للمنظمة والتي هي على النحو التالي:

- تعطي المنظمة تفوقاً نوعياً وكمياً وأفضليه على المنافسين وبالتالي تتيح لهم تحقيق نتائج أداء عالية؛
- خلق قيمة للعملاء تلي احتياجاتهم وتضمن ولائهم وتدعم سمعته وصورة المنظمة في أذهانهم ؛
- تحقيق حصة سوقية للمنظمة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستثمار في السوق؛

- تساهم في التأثير الإيجابي بمدركات العملاء وباقي المتعاملين وتحفيزهم لاستمرار وتطوير التعامل؛ (بن عودة وغويبي، 2119، ص222)

### 3.2 أهداف الميزة التنافسية:

- أصبح الاقتصاد التنافسي قائماً على مميزات تؤهلها للانطلاق لمستقبل واعد وتمكنها من المنافسة في ظل بيئة مناسبة في الاسواق العالمية والمحلية وللميزة التنافسية عدد من الاهداف التي تسعى المؤسسات ومنظمات الأعمال لتحقيقها وهي على النحو التالي:
- خلق الفرص التسويقية الجديدة
- وسيلة لتكوين رؤية للمستقبل الذي تريده المؤسسة لنفسها ومجالات للبحث عن الفرص الممكنة.
- التغلب على المنافسين وذلك من خلال تحديد سبب نجاح المنافسين وتهيئة الوسائل لتميز جهود المؤسسة الخاصة
- التغول في الاسواق العالمية.
- خلق قيمة للمؤسسة او المنشأة بين نظرائها في الاسواق (ميرفت راشد، 2021، ص32)

### 4.2 شروط الميزة التنافسية:

الشروط لا تتعلق لا بالسوق ولا بالمنتج وإنما بخصائص الموارد والكفاءات التي تملكها المؤسسة وهي كالتالي:

- **القيمة:** يجب أن تكون الموارد لها قيمة بالنسبة لمؤسسة لأنها تسمح بانتهاء فرصة رابحة في العقد وكذلك الطلب على تحديد أو خطر محتمل من المنافسين لأنها تسمح باقتحام عدد كبير من الاسواق بحيث تساهم بصورة معتبرة في خلق القيمة الخاصة بالمنتج النهائي الموجه للعملاء لأن قيمتها اعلى من تلك التي لدى المنافسين وتسمح لها بتحويل قدراتها الكامنه إلى عائد.
- **الندرة:** يجب أن تكون الموارد نادرة بحيث تستطيع مؤسسات قليلة فقط الحصول عليها أو مؤسسة واحدة فقط إضافة إلى أن الندرة لا يقصد بها عدد محدود أو نادر من الموارد بل عملية تحويلها غير ممكنة للجميع.
- **عدم القابلية للتقليد:** يجب أن يكون هناك صعوبة في تقليد الميزة التنافسية على الأقل في المدى المتوسط والطويل وقد يكون ذلك في أدواته وعمليات الإنتاج التي لا يمكن تقليدها من طرف المنافسين
- **الديمومة:** إن من شروط الميزة التنافسية صفة الديمومة للموارد الخالقة لها وأن الكفاءات هي أكثر ديمومة والموارد الحالية يمكن أن تستبدل بموارد مستقبلية جديدة مما يخدم في تمديد حياة الكفاءة.
- **عدم الاحلال:** المقصد بهذا الشرط هو وجوب عدم وجود مورد مماثل يحل محلها وإن الموارد البشرية تحت هذا العنصر تأتي من بين الموارد النادرة غير القابلة للتحويل لأن الميزة التنافسية الناتجة عن الموارد البشرية لا يمكن استمرارها حالة إبدالها بمورد بشري آخر؛
- **التملك:** هو عنصر آخر هام من شروط الميزة التنافسية الذي ينبغي على المؤسسة أن تنظم طرقها وهيكلها وتحصيل القيمة من الموارد والكفاءات التي تملكها وعلى ضرورة المحافظة على حقوق الملكية (ميرفت راشد، 2021، ص32).

### 5.2 مصادر الميزة التنافسية:

- **الكفاءة:** المقصود بالكفاءة في المؤسسة كفاءة استغلال الموارد وعناصر الإنتاج في العملية الانتاجية بحيث يتم الحصول على أكبر ناتج ممكن باستخدام تلك الموارد أو إنتاج حجم معين من الإنتاج بأقل حجم ممكن من الموارد أي بأقل تكلفة ممكنة بالمقارنة مع منافسيها وكنتيجه لذلك سوف تحقق المؤسسة قدرة تنافسية بناءً على انخفاض تكاليفها ؛
- **الجودة:** وتشير إلى درجة ملائمة خصائص تصميم المنتجات والخدمات للوظيفة أو الاستخدام وكذلك درجة تطابق المنتج لخصائص التصميم وتتمثل بتقديم المنظمة لمنتجات ذات جودة عالية يصعب على المنظمات المنافسة محاكاتها؛

- **الثقافة القيادية:** إن أساليب القيادة والتدريب واختيار العاملين في المنظمة يمكن اعتبارها مصدراً من مصادر الميزة التنافسية لأنها تقود إلى تقديم المنظمة منتجات إبداعية وذات مستويات عالية تستطيع مواكبة التطورات السريعة الجديدة في السوق وكذلك فإن ثقافة المنظمة تعتبر مصدراً من مصادر الميزة التنافسية لأن تفهم ثقافة المنظمة ضروري جداً إذا كانت المنظمة تدار استراتيجياً
  - **النمو:** ويكون من خلال قيام المنظمة بالتوسع في الحجم أو تقديم منتجات جديدة إلى أسواق جديدة مما ينعكس على نمو حصتها في السوق والذي يعتبر أحد عوامل التفوق التنافسي؛
  - **المرونة التنافسية:** وتعني القدرة على الاستجابة للتغيرات الإنتاجية ومزيج المنتج للتلاؤم مع الحالات الفريدة للزبون والاستجابة لحاجاته المتغيرة.
  - **السرعة التنافسية:** وهي عبارة عن ثلاث أسبقيات تترك على الوقت كأساس لتحقيق الميزة التنافسية وهي وقت التسليم السريع في الوقت المحدد وهو من عناصر الملائمة في التسويق وسرعة التطوير للمنتج للفترة من بداية ولادة الفكرة وحتى التصميم النهائي والانتاج؛
  - **الإبداع والابتكار:** يمكن تحقيق الإبداع والابتكار من خلال خلق الفرص الجديدة ومراقبة أنشطة المنافسين ويتضمن قيام المؤسسة بإنتاج منتج جديدة أو تقديم خدمات أو استخدام طرق جديدة للعمليات. (دوار عبد القادر، قهواجي أمينه، 2021، ص93)
- 3. علاقة الذكاء الاقتصادي بالميزة التنافسية:**

في ظل ما يشهده العالم من تغيرات جديدة نظراً وتقدم هائل في التكنولوجيا والمعلومات أصبح ضرورياً على المؤسسات والمنظمات أن تعمل على إيجاد ميزات تنافسية من الصعب تقليدها وتعزز وضعها التنافسي من خلال الذكاء الاقتصادي الذي يساهم في تحسين القدرة التنافسية من خلال التأثير على مؤشرات القدرة التنافسية حيث يعمل الذكاء الاقتصادي على تمكين المؤسسة من تفادي التهديدات واعتداءات المنافسين في المجال نفسه وذلك من خلال تحفيز المنظمين على تبني استراتيجيات هجومية تمكنها من التركيز على ميزة تنافسية لمواجهة المنافسين والتقدم عليهم كما يوفر الذكاء الاقتصادي للمؤسسة المعلومات المتعلقة بمنتجات المنافسين وخدماتهم المقدمة من حيث الجودة والسعر الأمر الذي يمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية في التفرد في إنتاج منتج معين للسيطرة على السوق ومواجهة المنافسة بحيث لا تتمكن المؤسسات الأخرى من تقليد هذه السلعة أو الخدمة .

من جهة أخرى فإن الذكاء الاقتصادي يعمل على ربط المؤسسة بالمحيط التكنولوجي العلمي والتغيرات والتطورات التي تحدث بشكل مستمر من خلال رصدتها لأحداث التكنولوجيا والتقنيات المتجددة وبذلك تكون سباقاً في خلق مزايا جديدة وتوفر للمؤسسة معارف تقنية وعلمية تمكنها من تطوير مختلف الصناعات القطاعات الخدمية أو لنشاطات اقتصادية وغيرها فهذا من شأنه أن يؤثر بشكل إيجابي على المؤسسة من خلال إيجاد الحلول الناجحة للمشاكل المختلفة التي تواجهها بالمنافسة بالمحافظة على مستوى معين من الانتاجية لتسهيل انتقال المعلومة بسرعة وتدقيق الحسابات وبالتالي المساهمة في اتخاذ القرار الاقتصادي المناسب (طبوش خيرة، 2015، ص48).

### 1.3 دور عناصر الذكاء الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية

- **اليقظة الاستراتيجية:** من أهم ما تحققه اليقظة التنافسية للمنظمة التالي:
  - ✓ المعرفة المعمقة للأسواق و المنافسين؛
  - ✓ إكساب المنظمة موقع قوة من أجل طرح سلعتها وخدماتها المبتكرة في السوق؛
  - ✓ الزيادة من أثر التآزر والتعاقد في المنظمة؛
  - ✓ ضمان الاستجابة الجيدة لحاجات الزبائن؛

- ✓ التحسين المستمر للمنتجات والخدمات المقدمة من قبل المنظمة؛
  - ✓ حماية الميزة التنافسية والعمل على استدامتها. (كنوش، 2017، ص188 : )
- ويرى الباحثين بأن اليقظة التنافسية لها دور إيجابي على المنظمة وعلى نشاطها حيث تساعد اليقظة التنافسية على التطوير وعلى اتخاذ القرار، كما انها تعمل على ضمان التحسين المستمر واستخراج النتائج من خلال التحليل للمعلومات التي تخدم المنظمة.
- 2.3 سياسة الأمن الاقتصادي**
- إضافة إلى بناء وتحقيق الميزة التنافسية، يلعب الذكاء الاقتصادي دوراً هاماً في حماية واستدامة الميزة التنافسية، وذلك من خلال سياسة الأمن والحفاظ على الإرث المعلوماتي بالاعتماد الاستراتيجيات الدفاعية للتقليد من التعرض للهجوم وتقوية الوضع التنافسي للمنظمة وتحسينها وحماية مواردها وامكاناتها القيمة من التقليد، ودعم أية ميزة تنافسية لديها، حيث يوجد توجهان أساسيان للاستراتيجيات الدفاعية هما (بوحسان وبوعشة، 2019، ص174)
- ✓ استراتيجية إغلاق أمام المنافسين : وتضمن إجراءات تمنع المنافس من البدء في أي هجوم تنافسي أي وضع العقبات في طريق المنافسين لمنعهم من التأثير سلباً على المنظمة وتشكيل خطر على حصتها السوقية ومن هذه الاجراءات المشاركة في تكنولوجيا بديلة إضافة نماذج جديدة أو توسيع خطوط الإنتاج تخفيض الأسعار لإلحاق خسائر كبيرة بالمهاجمين تؤدي إلى افلاسهم.
  - ✓ استراتيجية الإشارة إلى احتمالية الانتقام والرد العنيف يتطلب التوجه الآخر للاستراتيجيات الدفاعية التوضيح الكافي للمنافسين المتحددين أنه في حاله قيامهم بالهجوم فإنه من المحتمل أن يكون هناك انتقام قوي أو رد عنيف ويتمثل هدف ذلك في إثناء المنافسين المتحددين عن الهجوم عن طريق تقوية احتمالات كون المعركة التنافسية سوف تكلف أكثر مما يستحقه الامر أو على الأقل صرف انتباههم لخيارات أقل اشتمالاً على التهديد. (كنوش، 2015، ص109).

### 3.3 دور الذكاء الاقتصادي في التأثير على مصادر الميزة التنافسية:

يلعب الذكاء الاقتصادي دوراً كبيراً في التأثير على مصادر الميزة التنافسية وبالتالي التأثير على الميزة التنافسية وفق التالي:

#### ● التأثير على الجودة والتكلفة:

يتطلب تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من مصدر التكلفة توفير كافة المعلومات اللازمة عن سبل تحقيقها لدى المنظمة ومقارنتها مع منافسيها وهذا ما يوفره الذكاء الاقتصادي الذي يبحث في سبل توفير التكلفة الأقل والجودة كما يعطي حلولاً وأفكاراً جديدة من طرح الافكار في هذا المجال؛

#### ● التأثير على الكفاءة والمهارة والمعرفة والتكنولوجيا:

لكي تتحكم المنظمة في هذه المصادر ينبغي أن تتمتع بيقظة استراتيجية عالية جداً، وأن تتمكن من حماية هذه العناصر والتأثير على البيئة التنافسية من خلالها وهذا لن يتأتى إلا من خلال اعتماد نظام قوي للذكاء الاقتصادي كما يتيح هذا الأخير للمنظمة الاستخدام الاستراتيجي والتكتيكي الأمثل للمعلومة الاستراتيجية التي تعتبر مصدر للميزة التنافسية المستدامة، والتي تساهم في تدعيم واتخاذ القرارات المرتبطة مباشرة بتحسين المستوى التنافسي للمنظمة، وتعزيز الموقع التنافسي في نطاق السوق المستهدفة من خلال تطوير أساليب التوقع والتنبؤ بالمتغيرات المتسارعة في الأسواق الحالية والمستقبلية مع الفهم الصحيح لمختلف الاستراتيجيات التي يعتمد عليها المنافسون، وسرعة الاستجابة لها من خلال حسن الفهم والتعامل الجيد مع جل هذه المعلومات الاستراتيجية.

#### ● التأثير على الوقت والاستجابة لحاجات العملاء:

من بين أهم العناصر التي تظهر الاختلاف بين المنظمة ومنافسيها هو القدرة على الاندماج والتكيف مع الأحداث الخارجية والتفاعل معها، وكذا الاستعداد لإدراك المؤشرات الناشئة كاتجاهات قوية بغرض تحليل هذه المؤشرات، وفهمها بما يمكن المنظمة من تحضير

نفسها استغلال الفرص التي يمكن أن تتيحها التغيرات المستقبلية، وهذا لن يتحقق إلا من خلال وجود نظام قوي للذكاء الاقتصادي. (كنوش، 2015، ص 186).

### 4.3 أثر الذكاء الاقتصادي في تحقيق القدرة التنافسية:

إن أهمية الذكاء الاقتصادي لدعم الميزة التنافسية يتمثل في قدرته على بناء وتحليل المعلومات بما يساعد المؤسسة في تحديد العديد من الجوانب الخاصة بمنافسيها كنقاط الضعف والاستراتيجيات والاهداف وانماط ردود الأفعال المحتملة وبناء تحليل المعلومات ويتطلب تحديد وتصنيف وتعقب المنافسين وسلوكهم واستخدام تلك المعلومات وكل ذلك يساعد المؤسسة في مقارنة نقاط قوتها وضعفها مع المنافسين، فالذكاء الاقتصادي يعد أداة عملية لتطوير استراتيجية الأعمال ولتوفير نماذج واستراتيجيات لتطوير المنتجات فهو يلعب دوراً هاماً في إعادة هيكلة أسس الشركة لإبقاء قدرتها التنافسية قائمة في الأسواق العالمية و نظراً للتقدم الحاصل في التكنولوجيا والمعلومات أصبح ضرورياً على المنظمات أن تعمل على إيجاد ميزات تنافسية صعبة التقليد ولا يمكن ذلك الا بتبني نظام الذكاء الاقتصادي والذي له أثر على المنظمات والمؤسسات على النحو التالي:

- تمكين الذكاء الاقتصادي المؤسسات والمنظمات من تفادي التهديدات واعتداءات المنافسين في قطاع النشاط بتحفيز المسيرين على تبني استراتيجية دفاعية تمكنهم من تأمين المؤسسة من المخاطر المفاجئة التي تظهر في بيئتها أو بتبني استراتيجية هجومية تمكنها من التركيز على ميزة تنافسية لمواجهة المنافسين والتقدم عليهم.
- توفير للمؤسسة المعلومات المتعلقة بمنتجات المنافسين وخدماتهم المقدمة من حيث الجودة والنوعية والسعر وهو ما يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية بالتفرد في انتاج منتج معين للسيطرة على السوق ومواجهة المنافسة.
- ربط المؤسسة بالحيث التكنولوجيا العلمي والتغيرات التي تحصل فيه برصدها لأحداث التكنولوجيا والتقنيات المتجددة .
- مد المؤسسة بدراسات معمقة عن تغيرات أذواق المستهلكين وتطور رغباتهم واحتياجاتهم عبر الزمن فتمكنها بذلك من تقديم منتجات متميزة تحول دون محاكاة المنافسين لها وهذا ما يرفع من مركزها التنافسي. (طبوش خيرة، 2015، ص 48).

### النتائج:

- ✓ الذكاء الاقتصادي يعتبر من الأنظمة الحديثة التي ظهرت في ادارة الاعمال الحديثة الذي يقوم على مبدأ رصد البيئة وجمع المعلومات وتحليلها بطريقة تقنية بالاعتماد على البرمجيات الحديثة.
- ✓ يعد الذكاء الاقتصادي منهجية عمل يشمل مجموعة من التطبيقات والتكنولوجيا تساهم في تحقيق تنافسية منظمات الاعمال.
- ✓ هناك اهتمام بالذكاء الاقتصادي ودوره في تحقيق التنافسية في المنظمات في ظل التطور التكنولوجي.
- ✓ يحتاج تطبيق الذكاء الاقتصادي الى مقومات وموارد مادية وبشرية ومعلوماتية يعزز في تحقيق الميزة التنافسية
- ✓ هناك دور فعال للذكاء الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية بالمنظمات
- ✓ يساهم الذكاء الاقتصادي بتطور المنظمات والمؤسسات من خلال تحقيق الميزة التنافسية.
- ✓ هناك علاقة بين استثمار الذكاء الاقتصادي وتطور المنظمات وتحقيقها للميزة التنافسية.
- ✓ يلعب الذكاء الاقتصادي دوراً بارزاً في تعزيز تنافسية المؤسسات إذ يساعدها في توفير المعلومات اللازمة عن بيئتها ومنافسيها
- ✓ يتميز الذكاء الاقتصادي بمجموعة من الخصائص أبرزها التنافسية عبر الاستخدام الاستراتيجي والتكتيكي للمعلومات .
- ✓ المنافسة سمه ملازمة في العصر الحالي لذا هي مطالبة بتبني الذكاء الاقتصادي
- ✓ يتكون الذكاء الاقتصادي من ثلاث سياسات مترابطة ومتكاملة هي سياسة اليقظة وسياسة الحماية وسياسة التأثير وهو بذلك يلعب دوراً فاعلاً في تعزيز منافسة منظمات الاعمال.

### التوصيات

- ✓ ضرورة الاهتمام بمتطلبات تحقيق الذكاء الاقتصادي في المنظمات والمؤسسات المختلفة.
- ✓ ضرورة نشر الوعي وثقافة الذكاء الاقتصادي في المؤسسات من خلال الخبراء والمختصين الاقتصاديين.
- ✓ ضرورة دعم البحث العلمي في مجال الذكاء الاقتصادي من خلال مراكز ابحاث متخصصة.

- ✓ العمل على دراسة الاحتياجات الخاصة بالبنية التحتية للذكاء الاقتصادي
- ✓ ضرورة تطوير وسائل البحث عن المعلومات على غرار إنشاء بنوك المعطيات وإجراء دراسات السوق.
- ✓ ضرورة توفير الكفاءات البشرية المتخصصة وتبني التكنولوجيا الحديثة .
- ✓ وجود علاقة بين الذكاء الاقتصادي وتحقيق التنافسية من خلال تمكين المؤسسة من تفادي تهديدات واعتداءات المنافسين.
- ✓ دراسة المؤسسات المستخدمة للذكاء الاقتصادي بالمؤسسات الغير مهتمة.
- ✓ وضع مناهج علمية بالجامعات عن الذكاء الاقتصادي

### المراجع

1. مجدوب محوصي، وعمار عريس، استراتيجية الذكاء الاقتصادي لاستدامة المقاولاتية مع الاشارة لحالة الجزائر، مجلة اقتصاديات المال والاعمال، الجزائر، م1، ع2، 2017.
2. فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية، اطروحة دكتوراه، جامعة الجائر، 2006.
3. الشاذلي عيسى حمد عبد الله، فضيلة بوطورة، نظام الذكاء الاقتصادي وأثره في تحقيق تنافسية منظمات الأعمال واستدامتها، مجلة النيل الأبيض للدراسات والبحوث، العدد 18، سبتمبر، 2021.
4. سارة زرقوط، الذكاء الاقتصادي كسبيل لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد، م04 ع01، 2020.
5. زرزار العياشي، مداحي محمد، واقع الذكاء الاقتصادي في الجزائر وإمكانية دمجها في البرامج التعليمية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة بالجزائر، 2012.
6. الحاج سالم عطية، من تسيير المعلومات إلى الذكاء الاقتصادي مرجعية نظرية للمفهوم، المجلة العلمية لجامع الجزائر، المجلد 03، العدد 11، جانفي 2018.
7. حلیمه لامية، دور اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة يسرف السعيد لأشغال البناء، رسالة ماجستير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية، الجزائر، 2009.
8. خوالد أبوبكر، بوزرب خير الدين، الذكاء الاقتصادي ودوره في تعزيز تنافسية الاقتصاديات والدول قراءة في التجربة اليابانية، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الثالث، العدد 03، الجزائر، سبتمبر، 2017.
9. براهيم زهرة، عبان عائشة، واقع الذكاء الاقتصادي ودوره في تحقيق القدرة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة جازي وكالة أدرار، رسالة ماجستير، جامعة أدرار، الجزائر، 2018.
10. دوار عبد القادر، قهواجي أمينه، دور الذكاء الاقتصادي في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات الأعمال، مجلة النمو الاقتصادي وريادة الاعمال، الجزائر، مجلد، العدد 6، 2021.
11. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية.، القاهرة، دار غريب للنشر والطباعة، 2001.
12. براهيم بلقايد، عبد العزيز سالم، "دور تكوين العنصر البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة أبحاث اقتصادية ادارية، جامعة وهران العدد الخامس عشر، جوان، 2014.

13. مصطفى بن عودة، سمير غويني، سمير، دور أخلاقيات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية - دراسة تحليلية آراء العاملين بمدينة الهضاب العليا بالجلفة، كتاب اعمال الملتقى الوطني حول: الموارد البشرية كمصدر لتفعيل الميزة التنافسية من منطلق استراتيجي دراسة تجارب المنعقد يومي 20 و 21 فيفري 2119، جامعة البليدة 02، الجزائر.
14. ميرفت راشد، أثر الذكاء الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية بالمنظمات غير الحكومية المحافظات الجنوبية الفلسطينية - دراسة حالة اتحاد لجان العمل الصحي، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين، 2021.
15. طبوش خيرة، زعطوط رجاء، دور الذكاء الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة حالة مؤسسة موبيليس لولاية عين الدفلى، رسالة ماجستير، جامعة الجبلاي بونعامة بخميس مليانه، الجزائر، 2015.
16. محمد كنوش، دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة: دراسة مقارنة بين مؤسسة موبيليس ومؤسسة أور يدو للاتصالات في الجزائر، أطروحة دكتوراه تخصص علوم اقتصادية وعلوم التسيير. قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 01، الجزائر، 2112/2115.
17. سارة كنزة بوحسان، و مبارك بوعشة، الذكاء الاقتصادي كآلية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة تحليلية للتجربة الفرنسية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة 12، الجزائر

## دور الذكاء الاقتصادي في تعزيز تنافسية المؤسسات الناشئة

من اعداد: د. منال هاني

جامعة محمد خيضر بسكرة - الجزائر

## ملخص :

تسعى المؤسسات الناشئة للبروز و ضمان حصتها و مكانتها في السوق عن طريق اتباع استراتيجيات للمنافسة و ضمان مركز هام ، و لتحقيق ذلك من الضروري أن يعتمد القائمين على تلك المؤسسات على المعلومة التي تساعد في صنع القرار و الفهم الجيد لبيئة المؤسسة و هذا ما يتحقق عن طريق الذكاء الاقتصادي الذي يعد عنصرا مهما في ظل اقتصاد المعرفة الذي يعتمد على العنصر البشري و مؤهلاته لضمان الاستمرارية و تحقيق ميزة تنافسية عن طريق الابداع و الابتكار لتطوير الانتاج كما و نوعاً و ذلك بعد قدرة ذلك العنصر البشري على الحصول على المعلومة المناسبة .

اذ يعد الذكاء الاقتصادي عنصراً أساسياً في تعزيز المنافسة في المؤسسات الناشئة، حيث يساعد في توفير المعلومات المناسبة لاتخاذ القرارات الصحيحة وفهم بيئة العمل. يتم ذلك عن طريق استخدام التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات والمعلومات الاقتصادية والمالية والتجارية. وبفضل هذا النهج، يمكن للمؤسسات الناشئة تحقيق ميزة تنافسية من خلال الابتكار وتطوير الإنتاج بطرق مبتكرة. ومن أهم مزايا الذكاء الاقتصادي، توفير الوقت والجهد، وتحليل البيانات بطريقة سريعة ودقيقة، والتعرف على الاتجاهات الاقتصادية والمالية والتجارية، وبالتالي تحسين جودة القرارات المتخذة وتعزيز النتائج الإيجابية للمؤسسات الناشئة.

لذا جاءت هذه الدراسة بهدف ابراز الدور الذي يلعبه الذكاء الاقتصادي في تعزيز المنافسة في المؤسسات الناشئة وذلك بالطرق للمفاهيم النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة و توضيح ما يتيح الذكاء الاقتصادي من مزايا .

الكلمات المفتاحية : الذكاء الاقتصادي - المؤسسات الناشئة -المنافسة - الابتكار

## ABSTRACT:

Startup seek to emerge and ensure their position in the market by following strategies for competition and ensuring an important position, to achieve this it is necessary to rely on information that helps in decision-making and a good understanding of the institution's environment, and this is achieved through Economic intelligence, which is an important element in light of the knowledge economy, which relies on the human element and its qualifications to ensure continuity and achieve a competitive advantage through creativity and innovation to develop production in quantity and quality, after the ability of that human element to obtain the appropriate information.

Economic intelligence is an essential element in enhancing competition in emerging enterprises, as it helps in providing appropriate information to make the right decisions and understand the work environment.

Keywords: economic intelligence - emerging institutions - competition - innovation

## 1-مقدمة :

ترتكز ريادة الاعمال في ظل ما تشهده البيئة من تغيرات متسارعة على المؤسسات الناشئة و التي تعمل على تحويل الأفكار إلى أعمال تجارية ناجحة، حيث تهدف هذه المؤسسات إلى خلق القيمة والاستفادة من الفرص المتاحة في السوق، سواءً من خلال تطوير منتجات وخدمات جديدة أو ابتكار نماذج أعمال جديدة ، و هذا ما يصبوا اليه ما يعرف بالذكاء الاقتصادي الذي يعمل على توفير المعلومات الكافية لتحديد الفرص و مواجهة التهديدات ، لذلك على المؤسسات الناشئة استخدام الذكاء الاقتصادي للوصول الى هدفها و الحفاظ على تنافسيتها و من هنا نطرح السؤال الرئيسي لدراستنا هذه كما يلي :

-كيف يساهم الذكاء الاقتصادي في تعزيز تنافسية المؤسسات الناشئة ؟

و تندرج تحت هذا السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية :

- فيما تتمثل أهداف الذكاء الاقتصادي؟

- فيما تتمثل أهمية المؤسسات الناشئة ؟

- ما هي العناصر التي تركز عليها المؤسسات الناشئة للحفاظ على تنافسيتها ؟

تتمثل الفرضية الأساسية للدراسة في : تعتبر التكنولوجيا و الابتكارات و البيئة المحيطة هي أهم العناصر المساعدة في تجسيد الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الناشئة لضمان مركز تنافسي يساعدها على النمو .

المنهج المتبع في الدراسة هو المنهج الوصفي و الذي يعتبر المنهج الملائم للدراسات النظرية في مجال الذكاء الاقتصادي و المؤسسات الناشئة حيث اعتمدنا على مجموعة من المراجع الحديثة و المتنوعة بين مقالات و مؤتمرات و بعض المراجع باللغة الأجنبية.

## 2-مدخل نظري حول الذكاء الاقتصادي :

يعتبر الذكاء الاقتصادي من المفاهيم المهمة التي تحظى باهتمام واسع من طرف الباحثين و ذلك نظرا للمزايا التي يحققها ، و سنحاول من خلال هذا المحور التطرق للجوانب النظرية المتعلقة به كمايلي :

### 1-2 تعريف الذكاء الاقتصادي :

لقد ظهر مفهوم الذكاء الاقتصادي في منتصف الثمانينات حيث كان يستخدم في الكتابات الأمريكية بمصطلح الذكاء التسويقي أو الذكاء التنافسي علما أن مصطلح الذكاء الاقتصادي هو مصطلح فرنسي حيث قدم أول تعريف علمي للذكاء الاقتصادي الحديث قدمته المحافظة العامة للتخطيط الفرنسية في شهر فبراير عام 1994 الذي نص على أن الذكاء الاقتصادي هو مجموعة الإجراءات و الأنشطة القانونية المنسقة التي تسمح بالبحث عن المعلومة المفيدة و معالجتها و توزيعها بغرض استغلالها من قبل مختلف الأعوان الاقتصاديين و وضع ضمانات لحماية مكونات ذمة و تراث المؤسسة في ظل أفضل الظروف سواء من ناحية الزمن أو التكاليف ، و لقد تم اعتماد هذا التعريف من طرف الحكومة الفرنسية مع التركيز على أمن و حماية المعلومات (علمي، الصفحات 15-27) .

و لقد قدمت تعاريف عديدة للذكاء الاقتصادي و التي يمكن توضيحها فيما يلي (زايد، الصفحات 102-116) و(بوزرب، 2017، الصفحات 34-54):

- الذكاء الاقتصادي هو عبارة عن مجموعة من الخطوات المنسقة للبحث ، الدراسة ، التوزيع و حماية المعلومة النافعة للأعوان الاقتصاديين المحصلة بصفة شرعية في ظروف جيدة ذات النوعية و في الاجال و التكلفة ؛
- هو مجموعة الوسائل التي تدخل في نظام مناجمت المعرفة ، تنتج المعلومات المفيدة لاتخاذ القرار و لتوقع الأداء الناجع و خلق قيمة لكل الاجزاء المؤثرة ؛
- هو جمع ، معالجة ، فهم ، تفسير و نشر المعلومات بهدف تقليص حالة عدم التأكد في اتخاذ كل القرارات الاستراتيجية ؛
- هو القدرة على ضمان بيئة المؤسسة المرتبطة بالقدرة على فهم و معرفة البيئة ؛
- هو ابتكار مختلف الطرق التي توجه متخذي القرار في المؤسسة نحو اتخاذ قرارات صائبة و ذلك عبر توفير المعلومات في الوقت المناسب و بالجودة و الدقة و الكمية المطلوبة ؛
- هو أداة تساعد على توفير معلومات شاملة عن البيئة الخارجية لكبار صناعات القرار في الوقت المناسب لدعم عملية وضع و تطوير استراتيجية المؤسسة ؛
- هو ذلك النشاط المنظم الذي يساعد المؤسسة على معرفة ما يجب معرفته عن بيئتها و منافسيها مع توفير الحماية اللازمة لارثها المعرفي بمنع منافسيها من معرفة ما لا يجب معرفته عنها و بذلك فان هذا المفهوم يهدف لاستشراف التغيرات و استباقها و فك غموض المستقبل ؛
- هو سيرورة تقدم العلاقة بين المؤسسة و بيئتها و التي تجيب على وظائف المؤسسة و استعمالها لتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات التي تزودها بالمعلومات الإستراتيجية المفيدة ؛
- هو عمليات جمع و تفسير المعلومات حول نشاطات المنافسين الحاليين أو المحتملين لاكتشاف نقاط ضعفهم أو نقاط قوتهم ؛
- نشاط انتاج المعرفة طبقا لما يخدم الأهداف الاقتصادية و الاستراتيجية للمؤسسة ، و ان عملية الجمع و الانتاج للمعلومات تتم بطريقة شرعية و من مصادر مفتوحة .

الملاحظ ان مختلف التعاريف السابقة للذكاء الاقتصادي تركز على أهمية المعلومة في فهم البيئة المحيطة بالمؤسسة و استخدام تلك المعلومة في تحقيق أهداف المؤسسة .

## 2-2 خصائص الذكاء الاقتصادي :

من أهم خصائص الذكاء الاقتصادي نذكر مايلي (رافع، 2015، الصفحات 143-159) :

- يعتبر من المتطلبات الأساسية في ادارة الاعمال الحديثة يقوم على مبدأ رصد البيئة و جمع ومعالجة و تحليل المعلومات و استخدامها ؛
- تمثل حيازة المعلومة العنصر الأول للذكاء الاقتصادي ، اذ صار يعتبر كـمجال مستقل للبحث و النشاط له نماذجه و وسائله الخاصة ؛
- الاستخدام الاستراتيجي و التكتيكي للمعلومة في اتخاذ القرارات ؛
- الحصول على المعلومات بطريقة قانونية ؛
- وجود ادارة لتنسيق جهود الاعوان الاقتصاديين ؛
- وجود علاقة قوية بين المؤسسات و الجامعات و الادارات المركزية و المحلية ؛
- ادماج المعارف العلمية و التقنية و الاقتصادية و القانونية و الجيوسياسية .

## 2-3 عناصر (نظم) الذكاء الاقتصادي :

يرتكز الذكاء الاقتصادي على العناصر التالية :

- **اليقظة الاستراتيجية :** و هي المكون الأساس لنظام الذكاء الاقتصادي ، تعتمد المؤسسات للتعرف على المنافسين الحاليين والمتوقعين مستقبلا من خلال البحث عن المعلومات عن الصناعة وتجميعها و تحليل المنافسين وصولا الى النتائج التي تستخدم في اتخاذ القرار اذ أصبحت اليقظة التنافسية احد العناصر المهمة لدراسة السوق والمنافسين المحيطين بالمؤسسة (البارودي، 2014، الصفحات 57-96) و ذلك من خلال أربعة وظائف أساسية هي :
  - الاكتشاف : اذ تعمل نظم اليقظة على اكتشاف المنافسين الجدد أو المتوقعين و التعرف على المؤسسات التي يمكن اقامة شراكة معها من أجل التجديد و الابتكار و اكتشاف الفرص الجديدة في السوق؛
  - التوقع : اي التنبؤ و التوقع للتغيرات المحيطة بالمؤسسة و كذلك الخاصة بالمنافسين و قدرتهم على التطور؛
  - التعلم : بمعنى معرفة خصائص السوق و التعلم من أخطاء و نجاح المنافسين و مما يدعم تقدير امشاريح و وضع الخطط الصحيحة ؛

• المراقبة : اذ تساهم اليقظة الاستراتيجية في مراقبة طرق الانتاج و التطورات التكنولوجية و كيفية عرض المنتجات في السوق (البارودي، 2014، الصفحات 57-96).

- **التأثير :**

اي استخدام المعلومة بطريقة تمكن المؤسسة من العمل للتأثير على بيئتها لجعلها أكثر ملائمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية و مواجهة التيارات التي قد تكون ضارة ، و للتأثير عدة وسائل أهمها التأثير عن طريق حملات الاتصال و الترويج و الضغط (بوزرب، 2017، الصفحات 43-54).

- **الحماية :**

حيث أن نشاطات الذكاء الاقتصادي و المتضمنة جمع المعلومات و تحليلها و توزيعها و استغلال النافع منها لصالح المؤسسة يتوجب توفى ضمانات الحماية اللازمة للحفاظ على المعلومات و الدفاع عنها في ظل ظروف المنافسة و شروط الجودة (البارودي، 2014، الصفحات 57-96) و تقليص الانكشاف و منع التهديد الاقتصادي (بوزرب، 2017، الصفحات 43-54).

- **التنافسية :** تعتمد على عمليات البحث و التطوير و الحصول على الأسواق في العالم .

حيث يعتبر عنصر اليقظة الاستراتيجية و التأثير من أهم عناصر الذكاء الاقتصادي اذ يشكلان الجانب الهجومي له بينما الحماية تشكل الجانب الدفاعي أما التنافسية فتشكل الجانب التطويري للذكاء الاقتصادي (عبد الرحمان، 2019، صفحة 7) .

و من خلال ما سبق نلاحظ ان للذكاء الاقتصادي مجموعة من المتطلبات يمكن إيجازها فيما يلي (رافع، 2015، الصفحات 143-159):

- الاقتناع بأهمية البيئة المحيطة بالمؤسسة و استحداث أساليب للتعامل مع مكوناتها و التأثير فيها ؛
- الاعتراف للسوق و آلياته و اعتباره الأساس في نجاح المؤسسة أو فشلها ؛
- اعتبار المعلومة موردا استراتيجيا و تسييرها يمكن المؤسسة من احداث تفوق و سبق على المنافسين؛
- استيعاب التكنولوجيا الجديدة و المتجددة كعنصر حاكم لتفكير الادارة و اختياراتها و الاستخدام الذكي لتكنولوجيا المعلومات و اعادة رسم و تصميم التنظيمات و الأساليب التسييرية وفقا للمعطيات و العمل على تحسين كفاءة العمليات التشغيلية ؛
- توفير الوعي و رغبة الاستثمار في عمليات مساندة المستجدات العلمية و التكنولوجية و قبول المنافسة كواقع ضروري و السعي لتحقيق سبق على المنافسين و من ثم التميز ؛
- البحث و الحصول على المعارف و المعلومات و اعتماد الجدية المستمرة في عملية الرصد و المراقبة للميادين المنشئة للقدرات التنافسية و التكنولوجية ؛
- رصد المتغيرات و توقع آثارها المحتملة و الكشف عن الفرص البيئية المتاحة و الإعداد لاستثمارها مع كشف المعوقات و الإعداد لتفادي أثرها .

**2-4 أدوات الذكاء الاقتصادي :**

تتمحور أدوات الذكاء الاقتصادي حول خمسة عناصر أساسية هي (عبد الرحمن، 2019، صفحة 5):

- مستودعات البيانات : و أساس فكرتها هو تحقيق التكامل فيما بين بيانات المؤسسة المنتشرة و الموزعة عبر مختلف قواعد البيانات و نظم معالجة المعاملات و النظم الموروثة فضلا عن مصادر المعلومات الخارجية ذات الصلة بحيث يتوفر لدى المؤسسة بيئة موحدة و متكاملة للبيانات الحالية و التاريخية في إطار مستودع واحد .
- عمليات الاستخلاص و النقل و التخزين : و هي أدوات مصممة لتقوم باستخلاص البيانات من مصادرها المختلفة بناء على خريطة استخلاص محددة ، فعملية التكامل ضرورية لتحويل هذه البيانات الى الصورة المطلوبة من قبل المؤسسة بغض النظر عن كيفية تخزينها و ذلك قبل نقلها الى مستودع البيانات .
- المعالجة التحليلية : و التي تعد أحد الأدوات الرئيسية للذكاء الاقتصادي و لقد كان من نتائج التحديث المستمر للبيانات باستخدام نظم المعالجة الفورية أن تضخمت المعاملات بصورة كبيرة و ازدادت التغيرات و التعديلات في البيانات الكمية و قيمتها مما أدى الى عجز أدوات تحليل البيانات في القيام بوظائفها من معالجة و تحليل للبيانات و انتاج المعلومات .
- التقيب عن البيانات : و هو يجمع بين الاحصاء و تقنيات المعلومات ( قواعد البيانات ، الذكاء الاصطناعي ، التعلم الآلي ) حيث يتم التقيب عن البيانات باستخدام أساليب و طرق انتاج المعلومات و قواعد المعرفة من خلال كم كبير من البيانات التي يتم التقيب فيها و ربطها بأساليب علمية للخروج بمعلومة أو معرفة جديدة .
- تقنيات استعراض المعلومات : و هي من التقنيات المهمة لنجاح الذكاء الاقتصادي من خلال ايصال المخرجات المتمثلة في معلومات للمحللين و متخذي القرار كالتقارير .

## 2-5 أهمية الذكاء الاقتصادي :

و هنا نركز على أهمية الذكاء الاقتصادي على مستوى المؤسسات ، حيث يساهم الذكاء الاقتصادي في (لفته، 2019، صفحة 5) :

- توفير الحماية للمؤسسات و المحافظة على ديمومة نشاطها و توسعته من خلال التكيف مع المتطلبات الجديدة للسوق ؛
- توفير الوعي بالمخاطر التي تهدد المؤسسة لمجابهتها فضلا عن تشخيص الفرص لاستغلالها بشكل أفضل ؛
- تطوير أساليب العمل الداخلية و توفير المعلومات الدقيقة في التعريف على التوقعات الحالية و المستقبلية للمساعدة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الأوقات المناسبة ؛
- يقدم حلول تقنية عملياتية و اقامة الشبكات و الاستفادة من المتخصصين لغرض توفير المستلزمات الضرورية للحماية الدفاعية او الهجوم في التعامل مع البيئة الخارجية للمؤسسة ؛
- يشكل تطبيق الذكاء الاقتصادي للمؤسسات كتحدى ليس في توفير المعلومات بل في سرعة الوصول اليها و امكانية استخدامها ؛

- يوفر الذكاء الاقتصادي القدرة على الميزة التنافسية في الحصول على النتائج المطلوبة و الحفاظ على مخزونها المعرفي و قدرتها الدفاعية و الهجومية وفقا لخطط المنافسين في البيئة الخارجية .

### 3- المؤسسات الناشئة و أهميتها :

تحظى المؤسسات الناشئة باهتمام كبير و على مختلف المستويات نظرا للدور المهم الذي تلعبه في تفعيل الأنشطة الاقتصادية و توفير مناصب الشغل و تتيح للشباب المبتكر فرصة لتجسيد أفكارهم و الدخول لعالم الشغل ، نحاول من خلال هذا المحور توضيح الجانب المفاهيمي للمؤسسات الناشئة وأهميتها :

#### 3-1 تعريف المؤسسات الناشئة:

تعرف المؤسسة الناشئة Start up اصطلاحا حسب القاموس الانجليزي على أنها مشروع صغير بدأ للتو و كلمة start up تتكون من جزأين start و هو ما يشير الى فكرة الانطلاق و up و هو ما يشير لفكرة النمو القوي ، حيث بدأ استخدام هذا المصطلح بعد الحرب العالمية الثانية مباشرة و ذلك مع بداية ظهور شركات رأس مال المخاطر ، أما حسب القاموس الفرنسي la rousse يعرف المصطلح على أنه تلك المؤسسات الشابة المبتكرة في قطاع التكنولوجيات الحديثة (اسماعيل، 2020، الصفحات 68-89).

و هناك من يعرف المؤسسة الناشئة على أنها منظمة مؤقتة مصممة للتحويل الى مؤسسة كبيرة ، حيث في المراحل الأولى من نشاطها تبحث عن التوافق الجيد و المناسب لمنتجاتها مع احتياجات السوق ، و في مرحلة النضج تبحث المؤسسات الناشئة عن نموذج أعمال قابل للتكرار و قابل للتطوير و الذي سيحولها الى مؤسسة كبيرة تعمل في ثقة عالية (مخانشة، 2021، الصفحات 767-809).

كما تعرف كذلك على أنها ريادة الأعمال التي تتعامل مع الفكرة و الابتكار و تطوير المنتجات أو الخدمات الجديدة و الفرص و ما شابه ذلك ، اي أن فكرة المؤسسات الناشئة تدور حول مبدأ تحويل الأفكار الى أعمال و خلق القيمة و الاعتراف بالفرص و تقييمها و استغلالها ، و في هذا الاطار يوجد من عرفها على أنها : المؤسسة التي تترك فرص السوق بل تحاول أيضا خلق مثل هذه الفرص بنفسها ، من الضروري أن تكون نسبة الابتكار و خلق القيمة لديها مرتفعة ، كما تعرف أيضا بأنها مؤسسة شابة و ديناميكية مبنية على التكنولوجيا و الابتكار حيث يحاول مؤسسوها الاستفادة من تطوير منتج أو خدمة غير معروفة من أجل انشاء أسواق جديدة (مخانشة، 2021، الصفحات 767-809).

و تتمثل خصائص المؤسسات الناشئة في (هاني) :

- نمو قوي محتمل ؛
- استخدام تكنولوجيا حديثة؛
- لا تحتاج الى تمويل ضخم ؛
- تنشط في سوق جديد حيث يصعب تقييم المخاطرة .

### 3-2 الفرق بين المؤسسات الناشئة و القائمة ( الكلاسيكية):

تختلف المؤسسات الناشئة عن المؤسسات القائمة فيما يلي :

- تمر المؤسسات القائمة ( الكلاسيكية) بمرحلة انطلاق ، نمو ثم نضج و بعدها تبدأ في التراجع ، بينما الشركات الناشئة تمر بسلسلة من التراجع و التقدم الغير قابل للتنبؤ في المرحلة ما بين الانطلاق و النمو و بمجرد ما تصل الى مرحلة النضج ستستمر في الارتفاع و النمو ؛
  - الشركة الناشئة تقدم منتجها لسوق جد كبير على عكس الشركات القائمة ؛
  - المؤسسة الناشئة بالرغم من الخطر المرتفع المرتبط بها فان المستثمرين يقومون بالاستثمار في هذا النوع من المؤسسات بالموازنة بين العائد الضخم المحتمل في حال نجاح المشروع بينما المؤسسات الكلاسيكية يتوجه المستثمر لسوق تتخفف فيه درجة عدم التأكد و تحقيق أرباح عادية ؛
  - تعتمد المؤسسة الناشئة على المستثمر المغامر و رأس المال المخاطر نظرا لإحجام البنوك على تمويل هذا النوع من المشاريع عالية المخاطر بينما نحصل الشركات القائمة على التمويل من القروض البنكية .
  - تقوم المؤسسات الناشئة على الابتكار المستمر : أي تحديد الفرص الجديدة باستمرار و ذلك من خلال استغلال الابداع و الموهبة على جميع مستويات المؤسسة (اسماعيل، 2020، الصفحات 68-89) ؛
  - البدء كوحدة عمل منفصلة : من اجل الابتكار المستمر و تحديد مصادر جديدة للنمو يجب على الشركات تكوين فرق قادرة على اجراء التجارب لاكتشاف تلك الفرص ، هذه الفرق هي شركات ناشئة داخلية و تشكل كيانات منفصلة(yahia djekidel, 2021, pp. 417-427) ؛
- و تتمثل الاختلافات بين المؤسسات الناشئة و المؤسسات القائمة بالنسبة للموظفين فيها فيما يلي (رقامي، 2021، الصفحات 717-737) :
- الدخل المالي : ان الشركات الأقدم تقدم أجور أعلى من الذي تقدمه الناشئة ، مع أن لهذه الأخيرة قدرة كبيرة على النمو و التنمية و هذا يصاحبه عوائد مالية أعلى في المستقبل ؛
  - الأمن الوظيفي : فان المؤسسات القائمة تصبح أكثر استقرارا مع مرور الزمن فتزداد نسبة احتمال الاستمرار في النشاط ؛
  - الاستقلالية : ان استقلالية العاملين في المؤسسات الناشئة أكبر من المؤسسات القائمة ؛
  - الاعمال الصعبة فكريا : فالتحديات المتعلقة بحل المشكلات الفنية الصعبة و الجديدة أكثر في المؤسسات الناشئة و التي تقدم تقنيات جديدة الى السوق و هذا ما يواجه تقنيهم بتحديات متجددة بشكل سريع من التي تواجه المؤسسات القائمة و خاصة الكبيرة التي تعتمد على إمكانياتها الكبيرة التي تخصصها للأبحاث.
- ### 3-3 أهمية المؤسسات الناشئة :

أكد الكثير من الباحثين على الدور الذي تلعبه المؤسسات الناشئة في الاقتصاد العالمي و حتى المحلي سواء من جانب توفير مناصب العمل أو من جانب دعم الاقتصاد و المؤسسات الكبرى و تتمثل أهميتها في :

- توفير فرص عمل كبيرة للشباب و التقليل من البطالة ؛
- تحقيق التنوع الاقتصادي؛
- تنمية و تطوير قدرات الأفراد (سفيان، 2020، الصفحات 403-421)؛
- خلق الثروة و مستوى معيشة أفضل: نظرا لأن رواد الأعمال يجتذبون المستثمرين من خلال استثمار مواردهم الخاصة ، فان المجتمع سيستفيد عندما تنمو الشركات الناشئة ، كما يمكن للمؤسسات الناشئة تنفيذ الابتكارات و التقنيات لتحسين معيشة الناس ؛
- زيادة في الناتج المحلي الاجمالي (عزة، 2023، صفحة 21).

#### 4- استراتيجيات الذكاء الاقتصادي لتعزيز تنافسية المؤسسات الناشئة :

حتى تستطيع المؤسسات الناشئة المساهمة في تحسين الانتاج كما ونوعا ، و تحقيق نموها للاستحواذ على حصة هامة في السوق ، و بما ان التنافسية تعتبر من عناصر الذكاء الاقتصادي فان على المؤسسات الناشئة الاهتمام بالعناصر التي تضمن تنافسيتها و بالتالي توفرها على استراتيجيات الذكاء الاقتصادي و هذا ما سنوضحه فيمايلي :

#### 4-1 الابتكار :

أبسط تعريف للابتكار هو القيام بشيء مختلف و هي كلمة تستخدم عادة في عالم الأعمال و الشركات و تم تعريف الابتكار بأنه فكرة جديدة أو منتج أو جهاز جديد ، و الابتكارات مهمة جدا للمؤسسات لانه يمكنها من خلق القيمة و تكون أقوى في بيئة تنافسية فهناك صلة بين الابتكار و الوظائف الجديدة و في هذا السياق توجد العديد من التعاريف المقدمة للابتكار(Stenberg, 2017) :

- هو عملية متعددة المراحل حيث تقوم المنظمات بتحويل الأفكار الى منتجات أو خدمات أو عمليات جديدة محسنة من أجل التقدم و التنافس و التميز ؛
- هو عملية ادخال أدوات جديدة في بيئة معينة أو أداة جديدة بحد ذاتها ؛
- طريقة و تقنية للأسواق الجديدة و المنتجات الجديدة و استهداف عملاء جدد ؛
- هو نشاط تحل فيه المؤسسات المشاكل من خلال الجمع بين المعارف .

اعتبر شومبيتر الذي يمكن تسميته مؤسس نظرية الابتكار في الاقتصاد بشكل عام ، ان الابتكار هو الأثر الاقتصادي للتغير التكنولوجي ، باعتباره استخدام مجموعات جديدة من القوى الانتاجية الحالية لحل مشاكل الأعمال ، أما وفقا ل Twiss فان الابتكار عملية تجمع بين العلم ، التكنولوجيا و الاقتصاد و الادارة حيث أنها تحقق الحدائة و تمتد من ظهور الفكرة الى تسويقها في شكل انتاج و تبادل و استهلاك و وفقا لتفسير مولشانوف فان الابتكار هو نتيجة العمل

العلمي الذي يهدف الى تحسين الأنشطة الاجتماعية و يهدف الى تنفيذ الانتاج الاجتماعي (Timur Kogabayev, 2017, pp. 59-72).

و لقد عرفت منظمة التعاون و التنمية : الابتكار بأنه " تنفيذ لمنتج ( سلعة أو خدمة) أو عملية جديدة ، شكل معتبر أو أسلوب تسويق جديد أو أسلوب تنظيمي جديد في ممارسات الأعمال أو في تنظيم مكان العمل أو في العلاقات الخارجية (دريبين، 2022، الصفحات 55-70).

يتكون الابتكار من توليد فكرة جديدة و تنفيذها في منتج أو عملية أو خدمة جديدة ، مما يؤدي الى نمو ديناميكي للاقتصاد الوطني و زيادة فرص العمل بالاضافة الى تحقيق ربح خالص لمؤسسة الاعمال المبتكرة ، فالابتكار لا يعتبر ظاهرة لمرة واحدة و لكنه عملية طويلة و متراكمة لعدد كبير من عمليات صنع القرار التنظيمي بدء من مرحلة توليد فكرة جديدة الى مرحلة تنفيذها ، حيث تشير الفكرة الجديدة الى تصور حاجة العملاء الجديدة أو طريقة جديدة للانتاج يتم إنشاؤها في العملية التراكمية لجمع المعلومات ( المعرفة ) الى جانب رؤية ريادة الاعمال الصعبة ، و من خلال عملية التنفيذ يتم تطوير الفكرة الجديدة و تسويقها الى منتج جديد قابل للتسويق أو عملية جديدة مع خفض التكاليف المصاحبة و زيادة الانتاجية (Timur Kogabayev, 2017, pp. 59-72).

ان الابتكار أصبح أحد المؤشرات الهامة التي تساعد الى حد كبير في الاستدلال على مدى تقدم المؤسسات ، حيث يستلزم على المؤسسات الناشئة النظر بتمعن الى التطور التكنولوجي السريع و المذهل و العمل على استغلال الفرص المتاحة من خلال الابتكار و التطور التكنولوجي حيث يساهم الابتكار في (صافي، 2021، الصفحات 269-301):

- استحداث أسواق بواسطة ما تم ابتكاره من منتجات ؛
- رفع مستوى الإنتاجية؛
- القدرة على التقليل من التكاليف ؛
- تحقيق الثقة و الرضا بالنفس لدى المبتكر؛
- يعتبر الابتكار ضروريا للحفاظ على البقاء ضمن الأسواق المنافسة .

من الملاحظ أن الابتكار باعتباره أحد استراتيجيات الذكاء الاقتصادي لضمان المنافسة يساهم و بشدة في بروز الشركات الناشئة و ذلك باستغلال المواهب الفكرية و تجسيدها في الواقع ، و من الواضح العلاقة الوطيدة بين الابتكار و الشركات الناشئة التي تقوم أساسا على الابتكار .

#### 4-2 التقنيات التكنولوجية الحديثة :

مع بروز مختلف التقنيات التكنولوجية الجديدة و تطورها باستمرار يمكنها ان تساهم في تنافسية المؤسسات الناشئة سواء كان بتقديمها أو استغلالها للابتكار و تطوير الانتاج و من أبرز هذه التقنيات نذكر:

- **الذكاء الاصطناعي** : يعرف على أنه قدرة الآلة على أداء الوظائف المعرفية التي نربطها بالعقول البشرية ، مثل الإدراك و الاستدلال و التعلم و التفاعل مع البيئة و حل المشاكل ، ويعد الذكاء الاصطناعي من أكثر المجالات في الوقت الحاضر حيث خرج من طور البحث الى الاستعمال التجاري و قد أثبتت كفاءته في مجالات متعددة و أمكن تطبيقه في العديد من المجالات ( الطب ، منظمات الأعمال الصناعية و التعليمية ... ) و بمختلف صوره ( الشبكات العصبية ، الخوارزميات التطويرية، نظم العملاء الذكية و النظم الخبيرة ) هذه الأخيرة التي لقيت رواجاً كبيراً من حيث الاستخدام و لعل ذلك يرجع لمدى ملائمتها للأغراض الادارية و التي ساهمت بقدر كبير في تسهيل ادارة المعلومة كنظام ذكي في ادارة المعلومات (قميش، 2023، الصفحات 354-372).
- **البيانات الضخمة Big data**: العديد من الخبراء و المختصين ينظرون الى البيانات بأنها نطف المستقبل ذلك مع ظهور مجموعة من العلوم الجديدة مثل التنقيب في البيانات التي تهتم بالصورة الخام للبيانات و معالجتها و تحويلها في شكل يمكن الاستفادة منه في مجالات المعرفة و الذكاء الاصطناعي و فروعها المختلفة ، تعرف البيانات الضخمة على أنها مجموعة من البيانات التي يفوق حجمها القدرة على معالجتها باستخدام أدوات قواعد البيانات التقليدية ، من التقاط و مشاركة و نقل و تخزين و ادارة و تحليل في غضون فترة زمنية مقبولة ، كما عرفت على أنها الأصول المعلوماتية كبيرة الحجم و سريعة التدفق و كثيرة التنوع التي تتطلب طرق معالجة مجدية اقتصادياً و مبتكرة من أجل تطوير البصائر و المساعدة على اتخاذ القرارات (السلام، 2021، صفحة 15).
- يمكن أن تضيف البيانات الضخمة قيمة كبيرة للمؤسسات فمن المهم تحديد العمليات التي تحمل رؤى و أفكار شاملة و دقيقة و قابلة للتنفيذ ، فمن المتوقع توفير الكثير من الوقت و المال في حالة تطبيق ممارسات البيانات التي تراعي المتطلبات المحددة لتحليل البيانات الضخمة ، هذه الأخيرة يمكنها أيضاً أن تساعد في التوصل الى فهم أكثر شمولاً و تفصيلاً لخصائص و احتياجات الأفراد و المجموعات المختلفة و ذلك عن طريق ادراج أجزاء متعددة و متباينة من البيانات في عملية التحليل و بالتالي يمكن أن تكون الخدمات و العروض المقدمة لهذه الجماعات أو الأفراد أكثر تخصيصاً و ملائمة ، كما تمكن من تعزيز كفاءة و دقة التحليلات التنبؤية مثل امكانية التنبؤ بالتغيرات التي تطرأ على الرغبات المفضلة و السلوكيات بين مجموعات محددة من العملاء بسهولة أكبر حتى تتمكن المؤسسات من التخطيط لها بشكل أكثر فعالية (سفالحو، 2019، الصفحات 61-75).
- **سلاسل الكتل Block Chain** : و هي عبارة عن نظام تسجيل الكتروني مشترك آني و مشفر و غير مركزي لمعالجة و تدوين المعاملات المالية و العقود و تداول الأصول المادية و معلومات سلسلة التوريد و غيرها ، لا يوجد شخص واحد أو جهة مسؤولة واحدة عن السلسلة بأكملها بل انه مفتوح و يمكن لجميع المشاركين في السلسلة مشاهدة تفاصيل كل سجل أو ما يعرف بالكتلة ، إضافة الى تتبع المعلومات عبر شبكة آمنة لا تستدعي التحقق من طرف ثالث (الوافي، 2022، الصفحات 238-263).

تساهم البلوك تشين بتتبع جميع الخطوات الخاصة بالمعاملة و هو ما يساعد في النهاية على ضمان تقديم الخدمة بأفضل جودة ممكنة ، حيث يمكن الاعتماد على البلوك تشين في مراقبة جودة عمليات التصنيع و تقييم جودة المنتجات النهائية و مطابقتها للمعايير قبل طرحها للتداول في الأسواق . (خليفة، 2018، صفحة 6)

لقد نجحت التكنولوجيا الى حد كبير في تحويل الطريقة التي تتفاعل معها المؤسسات مع عملائها ، فيستطيع العملاء الذين يبعدون عن مكان العمل الوصول الى المعلومات المتعلقة بمنتجات المؤسسة من منازلهم بدون وسيط ، و أثرت الثورة التكنولوجية بشكل كبير على استراتيجيات التسويق فلم تعد المؤسسات بشكل عام تعتمد على التواصل المباشر و التفاعل وجها لوجه مع العملاء لقد مكنت التكنولوجيا الشركات و المؤسسات من الوصول الى أكبر عدد من العملاء و في أجزاء مختلفة من البلاد و العالم ككل من خلال منصات الشبكات الاجتماعية و مواقع الانترنت و برامج التسويق الالكتروني (دريبين، 2022، الصفحات 55-70).

#### 4-3 أهمية البيئة بالنسبة للمؤسسات الناشئة :

تتشكل العديد من المؤسسات الناشئة بسبب عدم الاهتمام بالبيئة مثل الاتجاهات الحالية و القيود في الأسواق و المسائل القانونية و ما الى ذلك في حين أن البيئة الداعمة تسهل نجاح المؤسسات الناشئة (Aidin Salamzadeh, 2015, p. 7) ، حيث يعتبر النظام البيئي للمؤسسات الناشئة العناصر المتكاملة من العوامل الاقتصادية و السياسية و التنظيمية و القانونية و التي تتفاعل مع بعضها لتوفير و تعزيز نظام بيئي تعمل و تنمو فيه المؤسسات الناشئة (رزوقي، 2023، صفحة 51) .

و لقد حددت ثمن ركائز للنظم البيئية و هي : الأسواق الممكن الوصول إليها ، القوى العاملة في مجال رأس المال البشري ، التمويل ، نظام دعم الموجهين و المستشارين ، الإطار التنظيمي و البنية التحتية ، التعليم و التدريب ، الجامعات كعوامل محفزة (نمر، 2023، صفحة 296) .

لما تتوفر للمؤسسات الناشئة المعلومة الكافية حول النظام البيئي الذي تعمل فيه فان ذلك يمكنها من الاستغلال الجيد للفرص و مواجهة التهديدات و هذا ما يتطلب توفر الذكاء الاقتصادي للمؤسسات الناشئة .

#### 5-الخاتمة :

يعمل الذكاء الاقتصادي كأداة استراتيجية للمؤسسات، حيث يساعد في جمع المعلومات وتحليلها واستخدامها بطريقة فعالة لاستغلال الفرص الاقتصادية وحماية مكونات المؤسسة ، أي يساهم في فهم البيئة والسوق والاتجاهات المستقبلية، وذلك من خلال جمع المعلومات ذات الصلة وتحليلها بشكل منهجي.

باستخدام تحليلات الذكاء الاقتصادي، يمكن للمؤسسات الناشئة استخلاص أفكار وتوجهات السوق وفهم احتياجات وتفضيلات العملاء، وتحديد الفرص الاقتصادية التي يمكن استغلالها. بالإضافة إلى ذلك، يساعد الذكاء الاقتصادي في تقدير المخاطر والتحديات التي قد تواجه المؤسسة، وبالتالي يساعد على اتخاذ القرارات الاستراتيجية الصحيحة لتحقيق

النجاح للمؤسسات الناشئة علاوة على ذلك، يشمل الذكاء الاقتصادي أيضًا حماية مكونات المؤسسة، بما في ذلك حماية المعلومات والملكية الفكرية والموارد البشرية والعلامات التجارية. يتم توفير ضمانات لحماية هذه المكونات بما يضمن استمرارية المؤسسة وتحقيق أفضل النتائج في الظروف المتغيرة .

في ظل التطورات التكنولوجية الراهنة، يتجسد الذكاء الاقتصادي بشكل خاص بالنسبة للمؤسسات الناشئة في استراتيجيات متعددة أهمها :

-الابتكار: يعد الابتكار جوهرًا لنجاح المؤسسات الناشئة. يستند الذكاء الاقتصادي إلى جمع المعلومات المفيدة وتحليلها لاكتشاف الفرص الجديدة وتطوير منتجات وخدمات مبتكرة تلبي احتياجات العملاء بشكل فعال.

-التقنيات الحديثة: تلعب التكنولوجيا دورًا حاسمًا في تمكين المؤسسات الناشئة. يستخدم الذكاء الاقتصادي التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة لاستخلاص الأنماط والتوجهات من البيانات واتخاذ قرارات إستراتيجية صحيحة.

-فهم بيئة المؤسسة: يعتبر فهم بيئة المؤسسة بما في ذلك السوق والعملاء والمنافسين والمحيط التشريعي والاقتصادي أمرًا حاسمًا. يستفيد الذكاء الاقتصادي من تحليل هذه العوامل وتوجيه المؤسسة للاستفادة من الفرص والتحديات المتاحة. بصورة مختصرة يساهم الذكاء الاقتصادي في تمكين المؤسسات الناشئة من اتخاذ القرارات الإستراتيجية السليمة ، وتحقيق التميز التنافسي .

## 6-قائمة المراجع:

- Aidin Salamzadeh, h. K. (2015). startup companies : life cycle and challanges. *the14th international conference on employment*. Belgrade.
- Stenberg, A. (2017). *what does innovation mean* . Retrieved june 10, 2023, from [www.diva-portal.org/smah/get/diva](http://www.diva-portal.org/smah/get/diva)
- Timur Kogabayev, A. M. (2017). the definition and calassification of innovation. *HOLISTICA* , 8 (1).

-yahia djekidel, m. d. (2021). la start up en Algérie : caracterteristiques et obligation. *revue d'excellence pour la recherche en economie et en gestion* , 5 (1).

-آمنة مخانشة. (2021). المؤسسات الناشئة في الجزائر - الاطار المفاهيمي و القانوني. مجلة صوت القانون ، 8 (1).

-ايهاب خليفة. (2018). البلوك تشين : الثورة التكنولوجية القادمة في عالم المال و الادارة. أوراق أكاديمية (3).

-بسويح منى ، ميموني ياسين، بوقطاية سفيان. (2020). واقع و آفاق المؤسسات الناشئة في الجزائر. *حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية* ، 7 (3).

-ثابت حسان ثابت ، عمر توفيق عبد الرحمان. (2019). الاطار النظري للذكاء الاقتصادي ( آثار الذكاء الاقتصادي على ادارة المعرفة و اقتصادها). ندوة قسم الاقتصاد العلمية في كلية الادارة و الاقتصاد. جامعة الموصل.

-حسين يوسف ، صديقي اسماعيل. (2020). دراسة ميدانية لواقع انشاء المؤسسات الناشئة في الجزائر. *حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية* ، 8 (1).

-خالد قاشي ، نادية رافع. (2015). الذكاء الاقتصادي آلية لدعم ادارة العلاقة مع الزبون في منظمات الأعمال الحديثة. *مجلة الريادة لاقتصادات الاعمال* (1).

-خوالد بوبكر، خير الدين بوزرب. (2017). الذكاء الاقتصادي و دوره في تعزيز تنافسية الاقتصاديات و الدول : قراءة في التجربة اليابانية. *مجلة البشائر الاقتصادية* ، 3 (3).

-خولة قميش. (2023). الذكاء الاصطناعي و دوره في تحقيق التنمية المستدامة : دراسة حالة الامارات العربية المتحدة. *مجلة الاقتصاديات المالية البنكية و ادارة الأعمال* ، 12 (1).

-شهرزاد الوافي. (2022). استراتيجية تطبيق تكنولوجيا البلوك تشين في المعاملات الرقمية : دولة الامارات العربية المتحدة نموذجا. *مجلة دراسات اقتصادية* ، 9 (1).

- شيرين بدري توفيق البارودي. (2014). أثر الذكاء الاقتصادي في تحقيق متطلبات تنمية المشاريع الصغيرة. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية (39).
- عبد العزيز رماضنية، مراد زايد. أهمية اعتماد الذكاء الاقتصادي في تسيير المؤسسة و أثرها على ميزتها التنافسية. مجلة الحقوق و العلوم الانسانية - دراسات اقتصادية - ، 25 (2).
- عبد القادر روشو نعيمة رزوقي. (2023). النظام البيئي للمؤسسات الناشئة في الجزائر - دراسة تحليلية. المؤتمر الدولي العلمي حول المبادرات للأعمال المعاصرة بين المرافقة و متطلبات الاستدامة - حالة المؤسسات الناشئة.
- عبد القادر صافي. (2021). مساهمة الابتكار في تطوير و ترقية المؤسسات الناشئة. مجلة المدبر ، 8 (1).
- فتيحة ملياني، رشيد سفاحلو. (2019). البيانات الضخمة : الفرص ، التحديات ، و مجالات التطبيق. مجلة أبحاث كمية و نوعية في العلوم الاقتصادية و الادارية ، 1 (2).
- لزهر علمي. أهمية الذكاء الاقتصادي في فهم بيئة المؤسسة و زيادة قدرتها التنافسية. مجلة الحقوق و العلوم الانسانية - دراسات اقتصادية ، 20 (1).
- محمد رقامي. (2021). أحقية المؤسسات الناشئة في الاستفادة من التحفيز الاقتصادي دراسة حالة الجزائر 2020-2021. مجلة معهد العلوم الاقتصادية ، 24 (2).
- محمود عبد السلام. (2021). تقنية البيانات الضخمة. أبو ظبي: صندوق النقد العربي.
- مولود قنوش، محمد هاني، عمرو هاني. كتاب جماعي حول : المؤسسات الناشئة و دورها في الانعاش الاقتصادي في الجزائر. البويرة: مخبر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التطوير المحلي .
- نصيرة دربين. (2022). المؤسسات الناشئة و الابتكار التكنولوجي : استعراض التجربة الايطالية. رقمنة : مجلة الدراسات الاعلامية و الاتصالية ، 2 (2).

-نصيرة علي فضيلة ، ربيع نمر . (2023). واقع النظام البيئي للمؤسسات الناشئة في الجزائر. المؤتمر الدولي العلمي حول المبادرة للأعمال المعاصرة بين المرافقة و متطلبات الاستدامة: حالة المؤسسات الناشئة.

-نوال يوساري ، هناء بن عزة. (2023). استراتيجيات دعم المؤسسات الناشئة في الجزائر. المبادرة للأعمال المعاصرة بين المرافقة و متطلبات الاستدامة : حالة المؤسسات الناشئة.

-وصال عبد الله حسين ، بيداء ستار لفتة. (2019). عناصر الذكاء الاقتصادي للمنظمة و دورها في تحقيق النمو الاقتصادي. مجلة دراسات محاسبية و مالية ، 14 (47).

### استمارة المشاركة

الاسم الكامل: لحول بن علي  
الرتبة العلمية: دكتور  
التخصص: اقتصاد كمي  
الوظيفة: موظف -أستاذ مؤقت  
محور المشاركة: المحور الاقتصادي - ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة-  
عنوان المداخلة: مدى استغلال تقنية الحوسبة السحابية لعينة من المؤسسات الاقتصادية-دراسة استطلاعية للمنطقة الصناعية لولاية الجلفة- الجزائر  
المؤسسة: جامعة تيارت  
الهاتف: 0671346068

[lahoualbenali@gmail.com](mailto:lahoualbenali@gmail.com)

البريد الإلكتروني:

مدى استغلال تقنية الحوسبة السحابية لعينة من المؤسسات الاقتصادية-دراسة استطلاعية للمنطقة الصناعية لولاية الجلفة-  
الجزائر.

The extent of exploiting cloud computing technology for a sample of economic institutions –  
a prospective study of the industrial zone of the state of Djelfa

د. لحول بن علي

جامعة ابن خلدون تيارت-الجزائر

[lahoualbenali@gmail.com](mailto:lahoualbenali@gmail.com)

الملخص:

تهدف الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الحوسبة السحابية على مدى جودة الخدمات المقدمة من قبل عينة من المؤسسات الاقتصادية بالمنطقة الصناعية لولاية الجلفة التي تبعد جنوب العاصمة الجزائرية بمسافة 300 كلم، وتعتبر ولاية الجلفة قطب اقتصادي تجاري خدماتي نظرا لموقعها الجغرافي المميز، مما جعلها تستقطب الكثير من المشاريع الاستثمارية في عدة نشاطات اقتصادية.

ولتحقيق أهداف الدراسة قمنا بتصميم استبانة ووزعت على كل المؤسسات المتواجدة، وخلصت الدراسة إلى نتيجة عامة مفادها عدم استعمال تقنية الحوسبة السحابية نظرا لعدم الدراية الكافية بإستعمالها.

**الكلمات المفتاحية:** الحوسبة سحابية؛ مؤسسات اقتصادية؛ مزايا وعيوب الحوسبة

#### Abstract :

The study aims to find out the extent of the impact of cloud computing on the quality of services provided by a sample of economic institutions in the industrial zone of the state of djelfa, which is located 300 km south of the Algerian capital, and the state of djelfa is considered a service business economic pole due to its distinctive geographical location, which made it attract a lot of investment projects in several economic activities.

To achieve the objectives of the study, we designed a questionnaire and distributed it to all existing institutions, and the study concluded a general conclusion that cloud computing technology is not used due to insufficient knowledge of its use.

**Keywords:** cloud computing; economic enterprises; advantages and disadvantages of computing

## 1. مقدمة:

مع تطور التقنيات المتاحة من خلال الشبكة العنكبوتية والزيادة المطردة في سرعات الأنترنت للمستخدمين، يشهد العالم تغيرات سريعة ومتلاحقة في بيئة الأعمال العالمية المعاصرة و مع دخول عصر الثورة المعلوماتية أصبح لزاماً على المؤسسات الاقتصادية أن تواكب متطلبات الثورة الرقمية للمنافسة و للاندماج في الاقتصاد العالمي الذي تتزايد فيه حدة المنافسة، مما أوجب على المؤسسات الاقتصادية التأثير والتأثر بهذه التطورات و هذا من خلال اقتناء الوسائل الفنية والتكنولوجيا المساعدة والمدعمة لنشاط المؤسسة ومن بينها استعمال الحوسبة السحابية التي تعد من أهم التقنيات الحديثة التي تساعد في إعداد المعلومات المطلوبة أو لوحة قيادة بكفاءة وبسرعة وبأقل التكاليف، مما يمنح صانعي القرارات سواء من داخل المنشأة أو خارجها، من اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

## 2. مشكلة الدراسة:

الأکید الآن، أن وسائل الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والتقنيات الحديثة والأنظمة، منها الحوسبة السحابية والتي تمكن مستعملها الحصول على المعلومات في أي وقت وفي أي مكان دون التقييد بمساحات تخزين و أنظمة أمان و بسرعة فائقة، وقد تم استغلالها من قبل كثير من المؤسسات الحكومية والخاصة، وقد أحدثت العديد من التغيرات في طريقة تسيير هاته المؤسسات، مما يمنح المؤسسة أكثر مرونة في التجاوب مع القرارات اليومية أو القرارات المصيرية، الا أن استغلالها في الوطن العربي وخاصة في الجزائر مازالت في بداياتها وهذا للغموض الذي يكتنف استعمالها أو الخوف من خطر استعمالها، وبناءً على ذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

## ما مدى تطبيق تقنية الحوسبة السحابية على المؤسسات الاقتصادية بولاية الجلفة؟

## 3. نموذج الدراسة: تم تكوين نموذج الدراسة بالاعتماد على الأدبيات ذات العلاقة بموضوع الدراسة والدراسات السابقة ويحدد

المتغيرات الرئيسية للحوسبة السحابية وجودة الخدمات المقدمة من قبل المؤسسات الاقتصادية، كما يلي:

المتغير المستقل: الحوسبة السحابية؛

المتغير التابع: جودة الخدمات المقدمة.

## 4. فرضية الدراسة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استغلال الحوسبة السحابية وجودة الخدمات المقدمة من قبل المؤسسات الاقتصادية.

## 5. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مفهوم الحوسبة السحابية.
- التعرف على مزايا وعيوب الحوسبة السحابية.
- دراسة استغلال الحوسبة السحابية من عدمها في المؤسسات الاقتصادية.

## 6. أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة العلمية والعملية في الآتي:

الأهمية العلمية:

تتمثل في توضيح مفهوم الحوسبة السحابية، أهميتها، خصائصها، مزايا وعيوبها وملاءمة المعلومات الحاسوبية وذلك لإثراء المكتبة العلمية، والباحثين لسد فجوة هذه الدراسة.

الأهمية العملية

تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة اختبار أثر استغلال الحوسبة السحابية على أداء المؤسسات الاقتصادية بولاية الجلفة.

### أولاً: الإطار النظري للدراسة:

#### 1. مفهوم الحوسبة السحابية: للحوسبة السحابية عدة تعاريف:

- عرفها المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا (NIST) بالولايات المتحدة الأمريكية على أنها نموذج لتمكين الوصول الدائم والملائم للشبكة بناء على طلب والمشاركة بمجموعة من مواد الحوسبة (الشبكات الخوادم وحدات التخزين التطبيقات والخدمات والتي يمكن توفيرها بسرعة واطلاقها بأقل جهد ادارى أو تفاعل مزود الخدمة) (كلو، 2015).

- تعرف أنها تزويد المستخدم بالموارد التي يحتاجها سواء كانت برمجيات أو تطبيقات أو خدمات أو بنية تحتية عبر شبكة الانترنت دون أن يضطر لتحميلها على حاسوبه الخاص أو يتحمل تكلفة شرائها كما تعرف أيضا بأنها مصطلح يشير إلى الموارد الحاسوبية من برمجيات وأجهزة مادية متوفرة عند الطلب من خلال الشبكة العنكبوتية، فهي تشبه الموارد الأخرى كالمياه والكهرباء يتم توفيرها للمستهلكين بطريقة سلسلة ودون اشتراط أن يكون هناك إمام من قبل المستهلكين بالتفاصيل المرتبطة بكيفية ووسائل وآليات التوفير (Buyya, Venugopal, & Broberg, J., 2009)، وتمت صياغة الحوسبة السحابية كمصطلح لوصف فئة من خدمات الحوسبة المتطورة حسب الطلب والمقدمة في البداية من قبل مزودي الخدمة التجاريين مثل Amazon و Google و Microsoft وهي عبارة عن نموذج يعتبر البنية التحتية للحوسبة بمثابة "سحابة"، تسمح للشركات والأفراد بالوصول إلى التطبيقات والبيانات من أي مكان في العالم دون قيد أو شرط. (Rajkumar, Broberg, & Goscinski, 2011, p. P.03)

وفي الأخير يمكن القول أن الحوسبة السحابية هي مجموعة من الأدوات والتطبيقات السحابية تحرير النصوص والمستندات، التخزين، والعروض التقديمية والجدول والخرائط الذهنية،.....) عبر الانترنت، بحيث يمكن الوصول إليها من أي مكان وفي أي زمان وبأي جهاز رقمي، ويتم تجميع هذه الأدوات والتطبيقات في منصة سحابية افتراضية على الشبكة العنكبوتية (مجدوب و زياني، 2021).

#### 2. أهمية الحوسبة السحابية

تكمن أهمية تقنية الحوسبة السحابية في النقاط التالية (كلو، 2015):

- تجعل من جهاز الحاسوب مجرد محطة عبور للوصول إلى الخادم الذي يحوي مساحة تخزين تمكن المستفيد التعامل مع بياناته.
- توفر مساحة تخزينية للمعلومات عالية الجودة (عصيمي، 2011).

- إتاحة الوصول إلى المعلومات وسهولة استرجاعها في أي وقت ومن أي مكان تتوفر فيه شبكة الإنترنت.
- اكتفاء الحاجة إلى عمل نسخ احتياطية للمعلومات المخزنة على الحواسيب الشخصية أو أجهزة التخزين الخارجية كالأقراص أو الفلاش وغيرها. (اسماعيل عثمان، 2022)
- إتاحة معظم البرمجيات التشغيلية والتطبيقية وبصورة مجانية مما يوفر على المستخدم التكلفة والوقت والصيانة
- توفير عملية المشاركة بالمعلومات بين المستخدمين وسهولة تداولها وتناقلها عبر شبكة الإنترنت بغض النظر عن حجم تلك المعلومات وأشكال ملفاتها (الرفاعي، 2017، صفحة ص.75).
- توفر للمستفيد إمكانية معالجة المعلومات عن بعد والمتعلقة بإنشاء الملفات أو حذفها أو إجراء التعديلات عليها أو تحديد مستويات الاطلاع عليها، إضافة إلى التنظيم في حفظها وتخزينها.

### 3. خصائص الحوسبة السحابية

قد تمتاز الحوسبة السحابية بعدة خصائص تعمل من خلالها لتقديم خدمة ذاتية بناء على طلب: وهي خاصية تمكن مستخدم السحابة من طلب خدمات تخزين ومعالجة حسب الحاجة وتلقائياً بهدف التقليل من الحاجة إلى التعامل المباشر مع مزود الخدمة وأيضا وصول واسع الى الشبكة قد يتضمن الوصول الشبكي من أي مكان إلى مصادر مزود السحابة عن طريق منصات الشركة. وتمتاز بمرونة سريعة يمكن من خلالها توفير الإمكانيات وقدرات المعالجة على السحابة بشكل مرن وتلقائي وإمكانية ضبط حجم المصادر المستخدمة بما يتناسب مع حجم العمل المطلوب من قبل مستخدم السحابة (العبادي، 2020، صفحة ص.56).

كما يتم توفير المعلومات في الوقت المناسب حيث ان الحوسبة السحابية تقدم معلومات الحالية مع التحديث مما يساعد على الاستجابة للتغيرات بسرعة عالية (أحمد، 2020، صفحة ص.168)

### 4. مكونات الحوسبة السحابية

إن إمكانية استخدام الحوسبة السحابية من عدمها تعتمد على جملة من العوامل المحددة والتي يمكن ذكرها على سبيل الحصر كما يلي (مجدوب و زياتي، 2021، صفحة ص.228) (Velte, Velte, T., & Elsenpeter, R., 2010, p. 23):

- نسبة التكلفة / الفائدة.
  - سرعة التسليم.
  - مقدار السعة التي ستستخدمها.
  - ما إذا كانت بياناتك منظمة.
  - هيكل مؤسستك وتكنولوجيا المعلومات.
- وللتعامل مع تقنية الحوسبة السحابية لا بد من توافر العناصر التالية (Chandrasekaran, 2015, p. 15):

- المستفيد أو العميل: الذي سوف يستخدم هذه التقنية وينتفع من خدماتها من خلال استخدام جهاز الحاسوب الشخصي أو هاتفه المحمول التي يشترط ارتباطها بالإنترنت.
  - المنصات Platforms : وهي الجهات المانحة لهذه الخدمة من خلال توفير سيرفرات عملاقة في ساعات التخزينية وسرعة معالجتها للبيانات مثل Google Apple.
  - البنية التحتية Infrastructure : وهي البنية التحتية للسحابة والتي يعتمد عليها في تقديم الخدمة وتشمل توفر الحاسبات الشخصية وشبكة الإنترنت والمساحات التخزينية للمعلومات.
  - التطبيقات Applications : وهي البرامج التطبيقية التي يمكن أن يشغلها المستفيد في السحابة وتشمل برمجيات معالجة النصوص والعرض والجداول وخدمات تناقل المعلومات والتشارك به.
5. أنواع الحوسبة السحابية: أنواع الحوسبة السحابية الأكثر شيوعا هي:
- السحابة الخاصة Private Cloud : وتكون في هذه البنية التحتية موجهة خصيصا إلى منظمة أو شركة أو مؤسسة معينة، و يمكن استغلالها من طرف نفس المنظمة أو من خلال وسيط، أي أن نظام هذا النموذج يمكن استغلاله لحساب شخص واحد، (شركة أو منظمة)، ويكون مسيرا إما من طرف هذا الشخص أو من قبل طرف ثالث .
  - ثم إن استخدام هذا النموذج يسهل الوصول إلى البيانات من طرف الموظفين الذين يستخدمون الخدمات التي لها تأثير على الأعمال التي يقومون بها، إضافة إلى ذلك فهو نموذج يرفع أكثر الإنتاجية من حيث الاستهلاك وتوفير اللوازم وإدارة الخدمات التكنولوجية. (Marks & Lozano, R., 2010)
  - السحابة المشتركة Community cloud : وتتقاسمها العديد من المنظمات التي لها نفس الاحتياجات، وقد وضعت خصيصا لها، حيث يمكن لهذه المنظمات استغلال الخدمات أو تفويض طرف ثالث لإدارتها أو استغلالها معا في نفس الوقت. وبالتالي فإن السحابة المشتركة يمكن أن تكون داخلية أو خارجية، ويتم فيها توفير البنية التحتية والموارد حصريا لمنظمتين أو أكثر والتي لها نفس السياسات فيما يخص السرية والسلامة والتنظيم.
  - السحابة العامة Public cloud: في هذا النموذج تكون البنية التحتية مقدمة من طرف مزود الخدمة والتي تكون مفتوحة للاستعمال من طرف الجمهور، وهذا النوع يمكن أن يدار أو يشغل من طرف مؤسسة أو تنظيم أو الاثنان معا، ويقدم هذا النوع بصفة عامة خدمات يمكن أن يصل إليها الجمهور العام بواسطة الإنترنت، وإن معطيات المستخدمين لا يمكن الاطلاع عليها من طرف الآخرين، لأن مزود الخدمة يوفر لهم ميكانيزمات التحكم في النفوذ إلى معطياتهم وحمايتهم، وهذه الخدمة يمكن أن تقدم مجانيا أو بمقابل. (خفاجة، 2010، صفحة 25)
5. مزايا وعيوب الحوسبة السحابية (مسيخ، 2018، الصفحات 08-10)
- الحوسبة السحابية كغيرها من التقنيات الحديثة تنسم مجموعة من المزايا والعيوب وسوف نستعرض أهمها:
- 1.5 مزايا الحوسبة السحابية:

- الحوسبة السحابية تسمح بالوصول إلى جميع التطبيقات والخدمات من أي مكان وأي زمان عبر الإنترنت لأن المعلومات ليست مخزنة في القرص الصلب بل على خدمات الشركة المقدمة للخدمة.
- تخفيض التكاليف على الشركات؛ حيث لم يعد من الضروري شراء أسرع وأفضل أجهزة الكمبيوتر من حيث الذاكرة أو اعلاها من حيث مساحة القرص الصلب، بل يمكن من خلال جهاز كمبيوتر عادي وباستخدام أي متصفح للويب الوصول للخدمات السحابية التي تستخدمها الشركة.
- ضمان عمل الخدمة بشكل دائم بحيث تلتزم الشركة المقدمة لخدمة التخزين السحابي بالتأكد من أن الخدمة تعمل على مدار الساعة بأفضل شكل ممكن.
- الاستفادة من البنى التحتية الضخمة التي تقدمها الخدمات السحابية كالقيام بالاختبارات والتجارب العلمية حيث تحتاج بعض الحسابات المعقدة إلى سنوات لإجرائها على الأجهزة العادية بينما تتيح الشركات السحابية المؤلفه من آلاف الخادما المرتبطة ببعضها لإجراء مثل هذه العمليات في دقائق او ساعات. (الشريف، 2012)
- الأمان؛ فمعظم الشركات تستخدم برامج الذكاء الاصطناعي مما يصعب حصول المخترقين على البيانات .
- النسخ الاحتياطية؛ بحيث تكون لديك نسخة احتياطية في حال تعطل جهازك .
- التعاون ويكون من خلال الموافقة على وصول ومشاركة الأفراد إلى المستندات ومشاهدتها وتعديلها .
- صديقة للبيئة لأن الحوسبة السحابية تتطلب موارد أقل وبالتالي توفر الطاقة، وقد أخذت بعض الشركات خطوة للمام وقامت بدمج الحوسبة السحابية باستراتيجيات العمل عن بعد الخاصة بها.

#### عيوب الحوسبة السحابية :

- الأمان؛ مشكلة أمن وخصوصية المعلومات فبعض المستخدمين يتخوفون من احتمالية اطلاع أفراد آخرين على معلوماتهم.
  - الخصوصية وملكية البيانات؛ تعد مشكلة حماية حقوق الملكية الفكرية أحد المشاكل التي تثير مخاوف مستخدمي تلك الخدمات، فلا يوجد ضمانات بعدم انتهاك حقوق الملكية الفكرية للمستخدمين. (Infosec, 2008)
  - ضمان مستوى الخدمة؛ حيث تعد مشكلة توافر الإنترنت هي أحد المشاكل الرئيسية حيث تتطلب الخدمة توفر الاتصال بشبكة الإنترنت بشكل دائم أثناء استخدام تلك الخدمة.
  - الخوف من ضياع البيانات.
  - محدودية الخصائص و الإمكانيات.
- من خلال ما سبق ذكره يمكننا القول بأن الحوسبة السحابية كغيرها من التقنيات تحتوي على إيجابيات ومميزات إتاحتها لمستخدميها منها توفير النفقات والسرعة والأمن وإتاحة الخدمات المعلوماتية لقطاع أكبر من المستفيدين، ويمكن اعتبارها الحل الأمثل لتقديم خدماتهم، لكن أيضا وجب الإشارة إلى أن تطبيق هذه التقنية له متطلبات وشروط يجب على مستخدميها أن يستوفوها والعمل على تجاوز سلبياتها والعمل على تحسينها وتطويرها باستمرار.

ثانيا: الدراسة الميدانية:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مفهوم الحوسبة السحابية ومدى إدراك المؤسسات الجزائرية للفوائد الناجمة عن تطبيقها من عدمها، وهذا من خلال التوجه إلى عدد من المؤسسات الاقتصادية المتواجدة بولاية الجلفة بالمنطقة الصناعية على اختلاف نشاطاتهم ، باستبيان من أجل معرفة رأي المسيرين و الموظفين في هذه التقنية ومدى وعيهم لفوائدها و مخاطرها وكذا مدى جاهزية هذه المؤسسات من وجهة نظرهم للانتقال إلى هذه البيئة الجديدة، أما بالنسبة لتصميم وتعديل بسيط الاستبيان مستوحاة من دراسة قام بها الباحثان مجذوب خيرة وزياي عبدالحق بعنوان واقع ادراك المؤسسات الجزائرية لمنافع تبني الحوسبة السحابية- دراسة استطلاعية- (مجذوب و زياي، 2020).

## 1. مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من عدد من المؤسسات الاقتصادية التي تنشط في المنطقة الصناعية بولاية الجلفة، ويبلغ عدد المؤسسات ستة (06) مؤسسة، من صغيرة الحجم الى متوسطة وبنشاط متباين من مؤسسات صناعية الى مؤسسات خدماتية تجارية، حيث وجه الاستبيان لكل المدراء وموظفي تكنولوجيا المعلومات وكذا كل الأشخاص المعنيين باستخدام الشبكة الداخلية والعنكبوتية للمؤسسة، والذين بلغ عددهم 200 شخص.

أما عينة الدراسة فهي عينة عشوائية بسيطة مكونة من 140 مفردة من موظفي المؤسسات المستهدفة على مستوى المنطة الصناعية لولاية الجلفة، الذين تتوفر لديهم الخبرة العلمية والعملية والقدرة على التحكم بكل ما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات والاتصال والمعرفة بموضوع الدراسة: "الحوسبة السحابية".

### الجدول 1: الاحصائيات الخاصة باستمارات الاستبيان

الاستبيان		البيان
النسبة	العدد	
100%	140	عدد الاستمارات الموزعة
70%	98	عدد الاستمارات المسترجعة
30%	42	عدد الاستمارات غير المسترجعة

## 2. أدوات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة قمنا بتطوير استبيان يهدف للإجابة عن أسئلة الدراسة، إذ تم تطوير الأداة بالرجوع إلى الأدب النظري ذي الصلة وتم استخدام مصدرين أساسيين لجمع البيانات وهما:

**المصادر الثانوية:** تم التوجه في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة ، والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة ، وكان الهدف من اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات.

**المصادر الأولية :** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الإستبانة كأداة رئيسية للدراسة والتي تضمنت عددا من العبارات عكست أهداف الدراسة وأسئلتها، للإجابة عليها من قبل المبحوثين، وتم استخدام مقياس لكارتر الخماسي، بحيث أخذت كل إجابة أهمية نسبية.

كما قسمت أداة الدراسة الرئيسية (الإستبانة) إلى قسمين وهما:

**القسم الأول:** قسم خاص بالمتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة من خلال أربعة متغيرات وهي العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي، لغرض وصف خصائص عينة الدراسة.

**القسم الثاني:** قسم خاص بأسئلة الاستبيان السبعة والعشرون الموزعة على ثلاث محاور أساسية موضحة في الجدول كالاتي:

### الجدول 2: محاور الاستبيان و عدد فقرات كل محور

الرقم	المحاور	عدد الفقرات
01	ليس لدى الموظف معلومات حول مزايا استخدام الحوسبة السحابية	11
02	ليس لدى الموظف معلومات حول مخاطر استخدام الحوسبة السحابية	10
03	المؤسسات غير جاهزة من وجهة نظر موظفيها للاستفادة من خدمات الحوسبة السحابية	6
27	المجموع	

أما فيما يتعلق بأسئلة الاستبيان فقد تم إعدادها على أساس مقياس لكارتر الخماسي الذي يحتوي خمسة إجابات، وهذا حتى يتسنى لنا تحديد آراء أفراد العينة حول العبارات التي تم التطرق لها من خلال الاستبيان كما هو مبين في الجدول الآتي:

### الجدول 3: درجة مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
الدرجة	1	2	3	4	5

### 3. الأساليب المستخدمة في المعالجات الإحصائية:

بعد أن تم تحصيل العدد النهائي من الاستبيانات، تم الاعتماد على عرض وتحليل المعطيات على برنامج (SPSS24) لمعالجة المعطيات التي تكون في شكل جداول وترجمتها إلى معطيات ونتائج وكذا رسومات بيانية شكل أعمدة أو دوائر، لتسهيل عملية الملاحظة والتحليل للبيانات التي تم جمعها.

و للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات قمنا باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة.
- اختبار ألفا كرونباخ: وذلك للحكم على دقة القياس من خلال تحديد ثبات أداة القياس المتمثلة في الإستبانة، حيث بلغ معامل الثبات ألفا لأفراد العينة كوحدة واحدة والاستبانة بشكل عام 78.2 % وهي نسبة تدل على مستوى جيد لثبات وصدق الاستبيان.

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة وفقراتها ، كما تم ترتيب العبارات حسب وجهة نظر فئات العينة من المهنيين والأكاديميين اعتمادا على أكبر قيمة للمتوسط الحسابي وحسب اقل قيمة للتشتت والذي يمثله الانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط الحسابي.
- معامل الصدق : يقصد به أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه و يساوي رياضيا الجذر التربيعي لمعامل الثبات.
- اختبار Kolmogorov-Smirnov للتوزيع الطبيعي.
- اختبار ONE SAMPLE T-TEST اختبار العينة الوحيدة.

#### 4. التوزيع الطبيعي لمخاور الدراسة

وذلك للتحقق من خلو Kolmogorov-Smirnov لغرض التحقق من موضوعية نتائج الدراسة فقد تم إجراء اختبار بيانات الدراسة من مشاكل إحصائية والتي قد تأثر سلبا على نتائج اختبار الفرضيات الموضوعية، ويشترط هذا الاختبار توفر التوزيع الطبيعي في البيانات وبعكس ذلك ينشأ ارتباط مزيف بين المتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، وبالتالي يفقد الارتباط قدرته على تفسير الظاهرة محل الدراسة أو المتنبئ بما كما هو موضح في الجدول :

الجدول 4: التوزيع الطبيعي لمخاور الدراسة

النتيجة	Sig.	Kolmogorov-Smirnov	المخاور	
يتبع التوزيع الطبيعي	0.678	0.680	الأول	01
يتبع التوزيع الطبيعي	0.078	0.115	الثاني	02
يتبع التوزيع الطبيعي	0.224	0.102	الثالث	03

من مخرجات SPSS ver.24

يكون التوزيع طبيعيا عندما يكون مستوى الدلالة Sig. أكبر من 5% ، وبالنظر إلى الجدول أعلاه وعند مستوى الدلالة 0.05 فإن توزيع المخاور جميعها كان طبيعيا ، حيث كانت نسب التوزيع الطبيعي لكل الإجابات أكبر من 0.05 وهو المستوى المعتمد في المعالجة الإحصائية لمثل هذا النوع من الدراسة.

#### 5. اختبار ثبات وصدق الدراسة:

يعرف معامل الثبات بأنه استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أنه يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة، وقد استخدمنا معامل ألفا كرونباخ لاختبار ثبات الاستبيان، حيث يأخذ هذا المعامل قيما تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام تكون قيمته تساوي الواحد الصحيح، وكلما اقتربت قيمة معامل الثبات للواحد كان الثبات مرتفعا وكلما اقتربت من الصفر كان الثبات منخفضا والجدول التالي يبين معاملات الثبات لمختلف مخاور الدراسة:

الجدول 5: نتائج اختبار صدق و ثبات مخاور الاستبيان.

معامل الصدق	معامل الثبات	عدد الفقرات	مخاور الاستبيان
0.849	0.722	11	الأول

0.947	0.898	10	الثاني
0.840	0.706	06	الثالث
<b>0.884</b>	<b>0.782</b>	<b>27</b>	<b>المجموع</b>

من مخرجات SPSS ver.24

إذ يوضح الجدول (5) قيم الثبات لمحاو الدراسة الرئيسية والتي بلغت 0.722 للمحور الأول و 0.898 للمحور الثاني و 0.706 للمحور الثالث حيث تدل مؤشرات ألفا كرونباخ أعلاه على تمتع أداء المحاور بصورة عامة بمعامل ثبات عال قدر ب 0.782 وقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة.

## 6. تحليل النتائج:

### 1.6 نتائج اختبار الفرضيات:

فيما يلي نعرض نتائج اختبار الفرضيات الموضوعية، من خلال استخدام اختبار One-Sample T-Test لمقارنة المتوسطات الحسابية لإيجابيات أفراد العينة نحو " ليس لدى الموظف معلومات عن فوائد استعمال تقنية الحوسبة السحابية" المعتمد لدرجة القبول وذلك من خلال المحاور الثلاث الموضوعية.

#### ▪ اختبار One-Sample T-Test لعبارات المحور الأول:

و يتعلق بالفرضية الأولى:

H0: لدى الموظف معلومات عن فوائد استعمال الحوسبة السحابية؛

H1: ليس لدى الموظف معلومات عن فوائد استعمال الحوسبة السحابية؛

وبما أن قاعدة القرار هي: أن نقبل الفرضية العدمية إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من الجدولية، أو قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة 5% ويتم قبول الفرضية البديلة إذا كانت قيمة T المحسوبة أكبر من الجدولية، أو قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل من 5% وعليه فإنه يتم رفض الفرضية العدمية H0 وقبول الفرضية البديلة H1.

#### الجدول 06: نتائج اختبار T للعينة الواحدة للمحور الأول:

الفرضية	المتوسط الحسابي	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولة	Sig.	القرار الاحصائي
الفرضية الأولى	4.0879	74.383	1.887	0.000	رفض الفرضية H0

من مخرجات SPSS ver.24

من مخرجات برنامج SPSS نجد أن نتائج اختبار T أحادي العينة One-Sample T-Test للفرضية الواردة في الجدول رقم 06 أن قيمة T المحسوبة بلغت 74.383 وهي أكبر من قيمة T الجدولة 1.887 وهي معنوية عند مستوى الدلالة (0.000) مما يعني أن أفراد العينة يقرون أنه ليس للموظف أي معلومات عن فوائد استعمال الحوسبة السحابية، من خلال ما تقدم يتضح ضعف وضبابية معرفة ودراية الموظف والذي يعتبر المكون البشري الفعال بالمفاهيم الأساسية للحوسبة السحابية والتطبيقات الخاصة بها والإمكانيات والمزايا التي توفرها له كالقدره على التعامل مع الأنظمة عن بعد

واستئجار البنى التحتية وعدم القدرة على التعامل مع تكنولوجيا المعلومات والاتصال هو ما يفسر عزوف الموظفين عن التعامل بهذه التقنية رغم منافعها والاكتفاء بالطرق التقليدية.

#### ▪ اختبار One-Sample T-Test لعبارات المحور الثاني:

و يتعلق بالفرضية الثانية:

H0: لدى الموظف معلومات عن مخاطر استعمال الحوسبة السحابية؛

H1: ليس لدى الموظف معلومات عن مخاطر استعمال الحوسبة السحابية

وبما أن قاعدة القرار هي: أن نقبل الفرضية العدمية إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من الجدولية ، أو قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة 5% ويتم قبول الفرضية البديلة إذا كانت قيمة T المحسوبة أكبر من الجدولية، أو قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل من 5% وعليه فإنه يتم رفض الفرضية العدمية H0 وقبول الفرضية البديلة H1.

#### الجدول 07: نتائج اختبار T للعينة الواحدة للمحور الثاني:

الفرضية	المتوسط الحسابي	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولة	Sig.	القرار الاحصائي
الفرضية الثانية	4.2745	47.057	1.897	0.000	رفض الفرضية H0

من مخرجات SPSS ver.24

من مخرجات برنامج SPSS نجد أن نتائج اختبار T أحادي العينة One-Sample T-Test للفرضية الواردة في الجدول رقم 07 أن قيمة T المحسوبة بلغت 47.057 وهي أكبر من قيمة T الجدولة 1.897 وهي معنوية عند مستوى الدلالة (0.000) مما يعني أن أفراد العينة يقرون أنه ليس للموظف أي معلومات عن مخاطر استعمال الحوسبة السحابية، من خلال ما تقدم يتضح أن أغلب الموظفين يجهلون ولا يستوعبون المخاطر والتهديدات المحيطة بهم والمرتبطة مباشرة باستخدامهم للحوسبة السحابية فهي غير واضحة وغير معروفة بالنسبة إليهم خاصة ما تعلق بالجانب الأمني والسلامة.

#### ▪ اختبار One-Sample T-Test لعبارات المحور الثالث:

و يتعلق بالفرضية الثالثة:

H0: المؤسسات الجزائرية جاهزة لاستغلال خدمات تقنية الحوسبة السحابية ؛

H1: ليست المؤسسات الجزائرية جاهزة لاستغلال خدمات تقنية الحوسبة السحابية

وبما أن قاعدة القرار هي: أن نقبل الفرضية العدمية إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من الجدولية ، أو قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة 5% ويتم قبول الفرضية البديلة إذا كانت قيمة T المحسوبة أكبر من الجدولية، أو قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل من 5% وعليه فإنه يتم رفض الفرضية العدمية H0 وقبول الفرضية البديلة H1.

#### الجدول 08: نتائج اختبار T للعينة الواحدة للمحور الثالث:

الفرضية	المتوسط الحسابي	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولة	Sig.	القرار الاحصائي
الفرضية الثالثة	4.387	73.418	1.745	0.000	رفض الفرضية H0

من مخرجات SPSS ver.24

من مخرجات برنامج SPSS نجد أن نتائج اختبار T أحادي العينة One-Sample T-Test للفرضية الواردة في الجدول رقم 08 أن قيمة T المحسوبة بلغت 73.418 وهي أكبر من قيمة T الجدولة 1.745 وهي معنوية عند مستوى الدلالة (0.000) مما يعني أن أفراد العينة يقرون أن المؤسسات الجزائرية غير جاهزة من وجهة نظرهم للاستفادة من خدمات الحوسبة السحابية. وبناء على ما سبق يتضح ضعف الاستعداد التكنولوجي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والذي يعد اليوم واحدا من أهم ركائز القدرة التنافسية، والجزائر بلغة الأرقام مازالت تتذيل القوائم الترتيبية سواء على مستوى مواكبة التطور التكنولوجي أو استيعابه أو التحكم في أدواته، فضلا عن ضعف الجاهزية بالنسبة إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصال سواء على مستوى الولوج إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أم على مستوى استعمالها أو على مستوى المهارات المكتسبة في هذا المجال إذ تحتل الجزائر المرتبة الـ 113 عالميا من أصل 167 دولة في مؤشر تنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال لعام 2015 الصادر عن الاتحاد الدولي للاتصالات (مجدوب و زيان، 2020، صفحة ص.335).

#### الخاتمة:

يعد سوق الحوسبة السحابية في الجزائر غير محفز للمؤسسات الأجنبية والمحلية ويفتقر إلى الكثير من النظم والبنى المجانية المتوفرة على SaaS التحتية التي تدعم تكنولوجيا المعلومات فالكثير من المؤسسات الجزائرية تستخدم فقط خدمات الانترنت مثل: البريد الإلكتروني وتخزين الملفات.

وخلصت دراستنا إلى تحديد مجموعة من المعوقات تمثل أهم التحديات التي تواجه اعتماد الحوسبة السحابية في المؤسسات الجزائرية وهي (مجدوب و زيان، 2020، صفحة 336):

- عدم وجود مراكز البيانات التي تقدم خدمة الحوسبة السحابية في داخل الجزائر؛
  - ثقافة الحوسبة السحابية مازالت مبهمة لدى الكثير من المؤسسات في الجزائر؛
  - الخدمات المقدمة في هذا المجال محدودة ومرتكزة على المؤسسات الكبرى فقط؛
  - قلة الإبداع في مجال البرمجيات و التطبيقات وتطوير خدمات الحوسبة السحابية؛
  - عدم وجود اهتمام رسمي حكومي عملي لدعم مجال تكنولوجيا المعلومات بصفة عامة.
- ورغم عدم اطلاع أغلب الموظفين المستقيمين على مزايا ومخاطر اعتماد الحوسبة السحابية كتقنية مساعدة في الإدارة والتسيير إلا أن دراستنا توصي بما يلي:
- ضرورة عقد ورش عمل، ملتقيات وكذا ندوات حول تطبيقات الحوسبة السحابية وذلك لزيادة الوعي بمدى فوائد وأهمية الحوسبة بالنسبة لكل المتعاملين الاقتصاديين.
  - بذل المزيد من الجهود لنشر هذا المفهوم والتغلب على التحديات والصعوبات التي تعيق تطبيقه، فالحوسبة السحابية توفر تكاليف كبيرة على مستخدميها نتيجة عدم الاضطرار إلى شراء أجهزة خاصة وكذلك تكاليف صيانتها الدورية كما توفر الحوسبة السحابية دخولا آمنا على البيانات والمعلومات المخزنة عليها بشرط توفر الدليل على أن المستخدم له الحق في الاطلاع على هذه البيانات واستخدامها، فالحوسبة السحابية وسيلة ممتازة للحفاظ على البيانات والمعلومات التي يخاف فقدانها.
  - تنظيم دورات تكوينية للكوادر البشرية تسمح باكتساب المهارات اللازمة لدخول واستكشاف التطبيقات والخدمات الجديدة التي تقدمها الحوسبة السحابية للأفراد والمؤسسات.
  - عقد اتفاقيات تعاون وشراكة مع المؤسسات وكبريات الشركات التي تقدم الخدمات السحابية خاصة الناشئة منها

- ضمان عمل الحوسبة السحابية بشكل دائم وفي هذه النقطة تحديدا يأتي دور موفري الخدمة الذين يتعهدون بتوفير خدمة آمنة وجيدة و بدون انقطاع.
- التزام السلطات المعنية بدعم وتوفير سرعة تدفق انترنت عالية وذات جودة تسمح باستمرار وانتشار استخدام الحوسبة وزيادة سرعة الوصول إلى السحابة.

#### المراجع:

- A. Velte ، Velte, T و ،Elsenpeter, R. (2010) . *Cloud Computing: A practical approach* .New york: the Mcgraw-hill Companies.
- B. Rajkumar ،J. Broberg و ،J. Goscinski .(2011) . *Cloud Computing: Principales and paradigms* . new jersey: john wiley & sons,inc.
- E. Marks و ،Lozano, R. (2010) . *Executive's guid to cloud computing* .New jersey: john wiley & sons, inc. .
- Infosec .(2008) .Security standarsan overview of information . *the government of the hong ong special administative region* .
- K. Chandrasekaran .(2015) . *Essentials of cloud computing* .New york: Taylor & francis group.
- R Buyya ،Y. Venugopal و ،Broberg, J .(2009) . *Cloud computing and emerging IT platforms* .
- احمد زكريا زكي عصيمي . (2011). نظم المعلومات المحاسبية مدخل معاصر. الرياض: دار المريخ للنشر.
- أحمد ماهر خفاجة. (2010). الحوسبة السحابية وتطبيقاتها في مجال المكتبات. مجلة *Cybarariorious* (4)، 25.
- إيمان إبراهيم أحمد. (2020). العوامل المؤثرة على توجه الشركات لاعتماد على الحاسبة السحابية. مجلة *الفنون والآداب وعلوم الانسانيات والاجتماع*.
- ثروت مصطفى علي العبادي. (2020). تقييم مدى ملائمة معايير التقارير المالية الدولية. مجلة *المعهد العالي للعلوم الادارية*.
- خيرة مجدوب، و عبدالحق زباني. (2021). فعالية عمليات COBIT5 في الحد من مخاطر الحوسبة السحابية. مجلة *الاصلاح الاقتصادي والتكامل في الاقتصاد العالمي*، 15 (02)، ص.224.
- خيرة مجدوب، و عبدالحق زباني. (2020). واقع ادراك المؤسسات الجزائرية لمنافع تبني الحوسبة السحابية- دراسة استطلاعية-. مجلة *العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية*، 13 (01)، ص.ص. 331-337.
- زكريا الشريف. (2012). الحوسبة السحابية وباء مجتمع المعرفة. مؤتمر *23 للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات*. الدوحة.
- سارة غانم الرفاعي. (2017). الحوسبة السحابية وعلاقتها في أداء موظفي القطاعات الحكومية. مجلة *جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية* (07).

شريف اسماعيل عثمان. (2022). أثر تطبيق الحوسبة السحابية على ملاءمة المعلومات المحاسبية- دراسة حالة المصارف التجارية بولاية الخرطوم. مجلة ابن خلدون للإبداع والتنمية، 4(2).

صباح محمد كلو. (2015). الحوسبة السحابية: مفهوما وتطبيقاتها في مجال المكتبات ومراكز المعلومات. الملتقى الدولي 21، جامعة السلطان قابوس، 17-19 مارس 2015. أبوظبي.

ياسين مسيخ. (2018). استخدام الحوسبة السحابية في تقديم خدمات المعلومات. جامعة قلمة، الجزائر: مذكرة لشهادة ماستر في علم المكتبات.

# المحور التكنولوجي

## استمارة مشاركة

المشارك الأول:

الرتبة العلمية: أستاذ التعليم العالي

الإسم واللقب: حمادي نبيل

مكان العمل: جامعة المدية

الوظيفة: أستاذ جامعي

الهاتف: 0550166237

البريد الإلكتروني: prfhamadinabil@gmail.com

المشارك الثاني:

الرتبة العلمية: طالبة دكتوراه

الإسم واللقب: حجيلة مليكاوي

الهاتف: 0795261321

مكان العمل: جامعة المدية

البريد الإلكتروني: Mlikaouiabla@gmail.com

محور المداخلة: المحور المال والمحاسبي ذكاء الاعمال في إدارة المخاطر المصرفية

عنوان المداخلة: دور ذكاء الأعمال في إدارة مخاطر تكنولوجيا الاعلام والاتصال المصرفية وتحسين السيولة المصرفية للفترة

دراسة حالة القطاع المصرفي الجزائري

**The role of business intelligence in managing the risks of banking information and communication technology and improving banking liquidity for the period A case study of the Algerian banking sector**

الملخص:

مع توجه الجزائر نحو تكنولوجيا الإعلام والاتصال، تأتي هذه الدراسة لتوضيح دور ذكاء الأعمال في إدارة مخاطر تكنولوجيا الإعلام والاتصال البنكية وأثرها على تحسين السيولة للقطاع البنكي الجزائري خلال الفترة 2011-2018، وذلك بقياس واقع كل من المخاطر الإستراتيجية والقانونية كمتغيرات مستقلة، بالإضافة إلى قياس وتحليل السيولة المصرفية كمتغير تابع لـ 28 بنك عمومي وخاص، ومن ثم تقدير، تفسير واختبار نموذج الانحدار المتعدد للدراسة.

توصلت الدراسة وجود علاقة معنوية طردية إيجابية بين إدارة مخاطر تكنولوجيا الاعلام والاتصال البنكية وتحسين السيولة، بذلك فقد أوصت بضرورة العمل على توفير متطلبات تدنية مخاطر التعاملات البنكية الإلكترونية في البنوك لتحسين أدائها المالي

الكلمات المفتاحية: مخاطر تكنولوجيا المعلومات والاتصال، السيولة المصرفية، ذكاء الأعمال

With Algeria moving towards information and communication technology, this study comes to clarify the role of business intelligence in managing the risks of banking information and

communication technology and its impact on improving the liquidity of the Algerian banking sector during the period 2011-2018, by measuring the reality of each of the strategic and legal risks as independent variables, in addition to measuring and analyzing Bank liquidity as a dependent variable for 28 public and private banks, and then estimate, interpret and test the multiple regression model for the study.

**Keywords:** information and communication technology risks, banking liquidity, business intelligence

The study concluded that there is a significant positive relationship between the risk management of banking information and communication technology and the improvement of liqui

. شهد القطاع المصرفي على المستويين المحلي والعالمي العديد من التطورات خلال العقد الأخير من القرن العشرين، تمثلت في التقدم التكنولوجي الهائل في الصناعة المصرفية، واستحداث تقنيات وأدوات مالية جديدة حيث تلعب تكنولوجيا الإعلام والاتصال دورا هاما في زيادة القدرات التنافسية للبنوك، وأصبح ضرورة حتمية تملئها الظروف والتطورات، التي يشهدها الاقتصاد العالمي من خلال التعاملات المصرفية الإلكترونية التي أصبحت من أحد الركائز الأساسية لبناء البنوك في القرن الحادي والعشرين.

في ظل التغيرات المستمرة في البيئة الاقتصادية، تتعرض البنوك التجارية إلى العديد من المخاطر المالية والمتمثلة في مخاطر الائتمان والسيولة ومخاطر رأس المال وغيرها من المخاطر المالية، حيث أن طبيعة الخاصة للنشاطات المصرفية المختلفة والعائد التي تسعى المؤسسات المالية والبنوك إلى تحقيقه من أجل تحسين أدائها المالي يستدعي الوقوف على هذه المخاطر من أجل تقليلها، حيث أصبحت السمة الأساسية التي تحكم نشاط البنوك هي إدارة المخاطر وليس تجنبها.

ساهم ظهور التعاملات المصرفية الإلكترونية بشكل كبير في إحداث تغيير جذري في أنواع الخدمات المصرفية في ظل الاقتصاد الرقمي، نتج عن هذا التطور التكنولوجي في المجال المصرفي العديد من المخاطر أثرت بشكل سلبي على البنوك في أدائها المالي وربحيتها، حيث أصبح من الضروري تدنية هذه المخاطر والعمل على التأقلم معها وتبني إجراءات وتدابير تقلل منها لذا فإنه يمكن القول بأن معرفة المخاطر المرتبطة بالصيرفة الإلكترونية وتحديدتها وقياسها يؤدي إلى تحسين ربحيتها ورفع مستوى أدائها.

في ضوء ذلك، وباعتبار أن الجهاز المصرفي الجزائري حديث التعامل الإلكتروني مقارنة مع الدول المتقدمة الأخرى، نتيجة التغيرات والإصلاحات التي قامت بها في القطاع البنكي، تظهر أهمية التطرق لموضوع علاقة الأثار الممكنة لتدنية مخاطر التعاملات المصرفية على تحسين الأداء المالي، فإن الأمر يستدعي الوقوف مليا لتشخيص واقع هذه المخاطر ووسائل الرقابة عليها والحد منها لتدنية التكاليف المرتبطة بهذا النوع من المخاطر، ومن ثم تحقيق التأثير الإيجابي على الأداء المالي لمؤسساتنا البنكية.

تتلخص مشكلة هذه الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

**كيف يؤثر إدارة مخاطر تكنولوجيا الإعلام والاتصال البنكية على تحسين السيولة المالية للبنوك العاملة في الجزائر؟**

أما عناصر مشكلة الدراسة فتتمثل في الأسئلة الفرعية التالية:

◀ ما هي مبادئ إدارة مخاطر تكنولوجيا الإعلام والاتصال المصرفية في البنوك؟

◀ ما هو واقع كلا من مخاطر تكنولوجيا المعلومات والاتصال البنكية والسيولة المالية للبنوك الجزائرية؟

◀ ما طبيعة العلاقة بين إدارة مخاطر تكنولوجيا الإعلام والاتصال البنكية وتحسين السيولة للقطاع المصرفي الجزائري؟

### فرضيات الدراسة:

كإجابة قلبية عن أسئلة الدراسة نقترح الفرضيات التالية:

◀ تعتبر تعزيز الرقابة المالية، وتوفير الأمن المعلوماتي وإدارة المخاطر من أهم الدعائم المكتملة لفعالية تقليل مخاطر التعاملات المصرفية الإلكترونية.

◀ من الممكن أن ترتفع مخاطر التعاملات البنكية الإلكترونية للبنوك الجزائرية نظرا لحدثة التجربة الامر الذي يمكن أن يؤدي إلى تراجع في سيولة وعائد البنوك الجزائرية؛

تدنية مخاطر التعاملات المصرفية الإلكترونية (القانونية والاستراتيجية والسمعة) سيكون له أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha=0.05$  على تحسين الأداء المالي للقطاع المصرفي الجزائري.

### محور الأول : مخاطر تكنولوجيا الإعلام والاتصال البنكية.

تؤدي التعاملات المصرفية الإلكترونية إلى إحداث تغيير في هيكل مخاطر البنك وخلق تحديات جديدة في السيطرة على هذه المخاطر الجديدة، وهذا يفرض على السلطات الرقابة على دراسة انعكاسات استخدام البنوك لقنوات توزيع خدمات المصرفية الإلكترونية على المخاطر التقليدية وغير تقليدية، ومن أهم المخاطر الناشئة عن التعاملات المصرفية الإلكترونية مايلي:

✓ **المخاطر التشغيلية:** حددتها لجنة بازل على أنها مخاطر الخسائر الناتجة عن فشل أو عدم كفاية " العمليات الداخلية ، والعمال والأنظمة في البنك " ، حيث ترتبط المخاطر التشغيلية بالعمل اليومي للبنك، كما تنشأ مخاطر التشغيلية من احتمال الخسارة بسبب أوجه القصور الكبيرة في موثوقية النظام أو سلامته، حيث تتعرض البنوك لهجمات خارجية أو داخلية على أنظمتها أو منتجاتها، كما يمكن أن تنشأ المخاطر التشغيلية أيضا من سوء استخدام العملاء، ومن عدم تصميم أو تنفيذ الأنظمة المصرفية الإلكترونية وأنظمة النقود الإلكترونية بشكل مناسب. (Abdul-Hussein, Jasim Mohammed, 2021, p. 664)

✓ **مخاطر السمعة:** هي مخاطر ناتجة عن تكوين رأي عام سلبي تجاه البنك ، مما يؤدي إلى خسارة كبيرة أو تدفق الأموال من عملاء البنوك، وهذا يمكن أن يؤثر على البنك بصورة سلبية، وقد تنشأ نتيجة اتخاذ إجراءات أدت إلى فقدان ثقة الجمهور في قدرة البنك على القيام بأعماله بشكل الصحيح، كما يمكن أن تنشأ بسبب ضعف شبكات الاتصال حيث لا يتمكن العملاء من معرفة معلومات حول حالة حساباتهم (Tijana Radojevic, 2010, p. 108)

108)

✓ **المخاطر القانونية:** تعتبر المخاطر القانونية من أهم المخاطر الناتجة عن التعاملات المصرفية الإلكترونية التي تنشأ عن عدم التحديد الواضح للاختراق والالتزامات القانونية الناجمة عن الصيرفة الإلكترونية (سفر، 2008)، حيث تحتوي الصيرفة الإلكترونية على درجة عالية من المخاطر القانونية بالنسبة للبنوك، ونجد أبرز فكرة تطرح حالياً كون الصيرفة الإلكترونية يمكن أن تساهم في عملية غسيل الأموال وتمويل العمل الإجرامي والإرهابي في العالم، وهذا كله ناجم من السرية التي توفرها هذه التقنية للمتعاملين، مما استدعى التفكير في وضع إطار قانوني وتشريعي يجارب كل استعمال غير شرعي للصيرفة الإلكترونية فضلاً عن تنسيق والتكامل الدولي لضيق الخناق على الاستعمال غير الشرعي وإنشاء وكالة خاصة للمراقبة (الترساوي، 2002، صفحة 210)

✓ **المخاطر الاستراتيجية:** هي المخاطر التي ترتبط بالقرارات والسياسات والتوجيهات التي تتخذها الإدارة العليا للبنوك، وتنشأ هذه المخاطر في التعاملات المصرفية الإلكترونية من الأخطاء أو الخلل الذي قد يحدث نتيجة تبني استراتيجيات وخطط تقديم هذه التعاملات والخدمات وتنفيذها التي قد تقع فيها الإدارة العليا، وذلك في ضوء الحاجة الملحة لتقديم هذه الخدمات في ظل تزايد الطلب عليها ومن جهة اشتداد المنافسة المصرفية من جهة أخرى. (العثماني، 2010، صفحة 246)

ثانياً: مدخل لإدارة مخاطر تكنولوجيا الاعلام والاتصال المصرفية.

أصبحت إدارة المخاطر في البنوك أحد المحاور الرئيسية من أجل تحقيق أكبر عائد وبأقل مخاطر ممكنة، وتحقيق استقرار النظام المالي والمصرفي ككل، في هذا المطلب سوف نتناول مفهوم ومراحل إدارة المخاطر في البنوك.

✓ **مفهوم إدارة المخاطر**

تلك العملية التي يقوم بها المسيرين وذلك من خلال تحديد المخاطر، فهمها وقياسها، والفصل بين المخاطر التي يمكن تجنبها والمخاطر التي لا يمكن تجنبها والعمل على تخفيفها وتحديد الوسائل المناسبة لإدارتها ووضع إجراءات لمراقبة وضعية المخاطر الناتجة. (Pyle, 1997, p. 02)

تتضمن عملية إدارة المخاطر الخدمات المصرفية الإلكترونية، وفقاً للجنة بازل الصادرة في جويلية 2003، ثلاث فئات عريضة، وهي غالباً ما تكون متداخلة، ومع ذلك لا يتم تصنيف هذه المبادئ حسب ترتيب الأفضلية أو الأهمية، فإذا كان هذا التدرج قد يتغير مع مرور الوقت، فمن الأفضل التزام الحيادية في الترتيب، وتجنب الأولويات في ذلك. (Djelaila Abdeldjali, 2020, p. 69)

الجدول رقم (01): إدارة مخاطر تكنولوجيا الإعلام والاتصال المصرفية وفق لجنة بازل

الرقم	مبادئ إدارة مخاطر التعاملات المصرفية الإلكترونية
مبادئ مجلس الإدارة	1- تفعيل رقابة إدارية فعالة على أنشطة الصيرفة الإلكترونية 2- إنشاء عملية مراقبة آمنة وشاملة.

3- وجوب الاهتمام وعملية الرقابة الإدارية الشاملة للعلاقات مع المجهزين الخارجيين والأطراف الأخرى	
4- التحقق من هوية عملاء الخدمات المصرفية 5- عدم الرفض والمساءلة عن التعاملات المصرفية الإلكترونية.6 6- أخذ التدابير المناسبة لضمان الفصل بين الواجبات، وذلك من خلال إرساء ضوابط مناسبة للتحويل وصلاحيات الولوج إلى النظم المصرفية الإلكترونية إلى قواعد البيانات. 7- تحديد ضوابط ترخيص سليمة داخل الأنظمة المصرفية الإلكترونية وقواعد البيانات والتطبيقات. 8- ضمان سلامة بيانات التعاملات المصرفية الإلكترونية، والسجلات والمعلومات. 9- إنشاء مسارات تدقيق واضحة للتعاملات المصرفية الإلكترونية. 10- سرية المعلومات المصرفية الأساسية.	مبادئ ضوابط الأمن
11- الإفصاحات المناسبة للخدمات المصرفية الإلكترونية. 12- خصوصية معلومات العميل. 13- قدرة واستمرارية العمل والتخطيط للطوارئ لضمان الأنظمة والخدمات المصرفية الإلكترونية. 14- التخطيط للاستجابة إلى الحوادث	مبادئ إدارة مخاطر القانونية والسمعة

Djelaila Abdeldjali, Ouafi Nadjem, Mechanisms of managing electronic banking risks in the Algerian banking system, Journal of Economic Growth and Entrepreneurship JEJE, 2020, vol4, No1,p69

### اخور الثاني: تأثير إدارة مخاطر تكنولوجيا الإعلام والاتصال على السيولة القطاع المصرفي الجزائري

أولاً: واقع تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الجزائر.

#### 1-1 الدفع عبر الأنترنت في مجال الاتصال في الجزائر:

تعتبر الجزائر من بين الدول السبابة لإطلاق خدمة الدفع عبر شركات الاتصالات، حيث تعتبر شركة موبيليس أول شركة اعتمدت خدمة التعبئة في دفع الفواتير عبر الأنترنت وانضمت إليها بعد فترة قصيرة كل من اتصالات الجزائر وأوريدوا،

الجدول (01): تطور عدد معاملات الدفع عبر الاتصالات في الجزائر (2016-2022)

#### الوحدة

السنوات	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
عدد معاملات الدفع / اتصالات	6536	87268	138495	141552	4210284	6993135	652636

المصدر: (تجمع النقد الآلي، 2022)

من الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك زيادة مستمرة في عمليات الدفع الإلكتروني عبر مجال الاتصالات، حيث شهد عام 2021 أكبر معاملات الدفع عبر الأنترنت في مجال الاتصالات وهذا راجع إلى غياب السيولة النقدية في مراكز البريد من جهة في الجزائر، وتفضيل العملاء على تسديد مختلف الفواتير عبر شبكة الاتصالات في ظل انتشار جائحة كورونا.

### 1-2- البطاقة البنكية في الجزائر:

شرعت الجزائر في تبني طريقة حديثة للدفع باستخدام البطاقات البنكية والتي بدأ العمل بها في الجزائر من طرف البنك الخارجي الجزائري CPA، حيث تسمح لحاملها بإجراء عمليات سحب النقود التقليدية عبر الصرافات الآلية المخصصة لذلك بإشراف من قبل شركة SATIM، والجدول التالي يوضح تطور عدد البطاقات في الجزائر.

#### الجدول رقم (02): تطور عدد البطاقات البنكية في الجزائر (2010-2019)

السنوات	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
عدد البطاقات الكلاسيكية	279338	333916	316699	481391	391040.	274287	387727	159725	1281291	1367749
عدد البطاقات الذهبية	47921	49073	344439	65658	79553	61830	303655	28773	220674	271035

Source: SATIM 2019

من خلال الجدول علاه نلاحظ زيادة حجم التعامل بالبطاقات الكلاسيكية الصادرة عن البنوك التجارية الجزائرية، تحت اشراف شركة ستيم، حيث شهدت أعلى عدد سنة 2019 ب 1367749 بطاقة كلاسيكية، أما بالنسبة للبطاقات البنكية الذهبية نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ارتفاع حجم التعامل للبطاقات الذهبية حيث شهدت أعلى عدد له البطاقات سنة 2019، وهذا راجع لعدة أسباب منها عصنة النظام المصرفي الجزائري ومحاوله مواكبة التكنولوجيا الحاصلة، أما الاختلاف الحاصل بين عدد البطاقات الكلاسيكية والبطاقات البنكية فنلاحظ التعامل بالبطاقة الكلاسيكية أكبر من البطاقة الذهبية ، وهذا راجع للشروط المطلوبة للاستفادة من البطاقة الكلاسيكية التي تقدم إلى العمال ذوي الدخل الضعيفة والمتوسطة.

### 1-3- الصرافات الآلية في الجزائر:

من بين التقنيات الحديثة التي وفرتها البنوك الجزائرية لدعم توجهها نحو التعاملات المصرفية الإلكترونية، هي الصرافات الآلية، والتي تعتبر كمنفذ لتنفيذ الخدمات البنكية ويوجد نوعان منها DAB و GAB، كما أن عملية التسيير تتم من قبل شركة SATIM، والجدول التالي يوضح تطور أجهزة الصراف الآلي في الجزائر.

#### الجدول رقم (03): تطور عدد الصرافات الآلية في الجزائر (2016-2022)

السنوات	2016	2017	2018	2019	2020	2021	أكتوبر 2022
عدد الصرافات الآلية في الجزائر	1370	1443	1441	1621	3030	3053	3512

المصدر: تجمع النقد الآلي 2022

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ تطور عدد الصرافات الآلية في الجزائر، حيث تعتبر سنة 2022 أعلى عددا من للصرافات الآلية ب 3512 جهاز، وهذا راجع لعدة أسباب منها تعميم الاعتماد على البطاقات البنكية في عمليات السحب النقدي.

#### 1-4 نظام التسوية الإجمالية الفورية Systeme à Règlement Brut en Temps Réel :

بادر بنك الجزائر بالتعاون مع الوزارة المالية في 15 ماي 2006 باعتماد هذا النظام، ويعتبر نظاما للتسوية بين البنوك لأوامر الدفع عن طريق التمويلات المصرفية والبريدية للمبالغ الكبيرة التي تفوق أو تساوي مليون دينار جزائري. والجدول التالي يوضح تطور عدد عمليات ومبالغ نظام التسوية الاجمالية الفورية (2010-2018)

الجدول(04): عملية المدفوعات بواسطة نظام ARTS في الجزائر ما بين 2010-2019

السنوات	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
عدد العمليات	2115	237	2695	2904	3143	3347	3284	3392	360919	35345
مبلغ العمليات بالمليار دينار	61	311	57	18	75	49	04	27	101621	95759
	75	123	34	26	94	41	92	6		

المصدر: بنك الجزائر، التقارير السنوية (2010-2019)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ زيادة في عدد العمليات في نظام التسوية الاجمالية ARTS، خلال فترة الدراسة 2010-2018، وهذا راجع لأهمية هذا النظام في البنوك الجزائرية، وكذا الدور الفعال في عملية القيام وتسهيل المدفوعات ما بين المشتركين في هذا النظام، كما نلاحظ تناقص متواصل في مبلغ العمليات في نظام التسوية الإجمالية ARTS، خلال فترة الدراسة 2010-2019، وهذا راجع إلى استبدال التحويل عبر نظام الدفع الفوري بالشيكات غير نظام الدفع المكثف

#### 1-4 المقاصة الإلكترونية في الجزائر:

يعتبر نظام المقاصة الإلكترونية القسم الثاني من أنظمة الدفع المتطورة وفق المعايير الدولية، حيث يختص بمعالجة آلية لوسائل الدفع من تحويل واقتطاع، وعمليات سحب بالبطاقات البنكية. ويكون ذلك من خلال وسائل متطورة مثل المساحات الضوئية والبرمجيات المختلفة، حيث دخل حيز التنفيذ في البنوك الجزائرية يوم 15 ماي 2006<sup>1</sup>.

**الجدول(05): تطورات التعاملات باستخدام نظام المقاصة الإلكترونية**

السنوات	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
عدد عمليات الدفع الكلية بالمليون	13.81	13.039	17.387	19.470	20.750	20.756	21	22.9	25.03	27
مبلغ عمليات الدفع الكلية بالمليار دينار	887813	105816	117661	126616	139790	15892	176395	18753.75	17016.830	17

المصدر: بنك الجزائر، التقارير السنوية (2010-2019)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ارتفاع ونمو في عدد العمليات المقاصة الإلكترونية خلال فترة الدراسة، حيث سجلت أعلى قيمة لها سنة 2019 بعدد 27 مليون عملية دفع، وهذا راجع للاعتماد المستمر والمتواصل على نظام المقاصة الإلكترونية لتسوية عمليات عديدة ومتطورة في البنوك الجزائرية وترقية خدمات البطاقة البنكية واستعمالها من خلال الجهود المبذولة من طرف مجمع النقد الآلي، والتواجد المكثف لمواقع التجارة الإلكترونية وما ينتج عنه من استعمال واسع للدفع عبر الانترنت من خلال صدور القانون المتعلق بالتجارة الإلكترونية في ماي 2018.

**1-6 الدفع عبر محطات الدفع الإلكتروني في الجزائر:**

تقدم محطات الدفع الإلكتروني (أجهزة الدفع الإلكتروني) لحامل البطاقة البنكية أو البطاقة الذهبية دفع مستحقات مشترياته، دون حمل عبء حمل السيولة النقدية خاصة المبالغ الكبيرة التي قد يتعرض صاحبها للسرقة أو ضياع النقود.

**الجدول رقم(06): تطور الدفع الإلكتروني في الجزائر (2016-أكتوبر 2022)**

السنوات	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
العدد الإجمالي لمحطات الدفع الإلكتروني العاملة في الجزائر	5049	11985	15397	23762	35192	37561	40496

<sup>1</sup> - compensation interbancaire LÉALGERIE T(ACTI)

233483	2150529	711777	274624	190898	12269 4	65501	العدد الإجمالي لمعاملات الدفع
184749 5491.16	15113249 499.9	47338200 43.01	19169947 21.1	13353341 30.7	86177 5368.9 0	44450 8902.4 0	المبلغ الإجمالي لمعاملات الدفع

المصدر: (تجمع النقد الآلي، 2022)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ارتفاع ونمو العدد الإجمالي لمعاملات الدفع الإلكترونية في الجزائر، حيث سجل أعلى قيمة سنة 2022 بعدد 40496، ومبلغ 1847495491.16 دج، وهذا راجع إلى زيادة أجهزة الدفع الإلكتروني في الجزائر بعد انضمام بريد الجزائر إلى تجمع النقد الآلي وتحقيق تبادل بين البطاقة البنكية والذهبية.

#### المطلب الثاني: واقع مخاطر التعاملات المصرفية الإلكترونية في الجزائر

سوف نحاول في هذا المطلب دراسة واقع مخاطر التعاملات المصرفية الإلكترونية في الجزائر، من خلال حساب مؤشرات تقوم بقياس مخاطر القانونية والمخاطر الاستراتيجية ومخاطر السمعة.

#### 1-1 المخاطر القانونية للتعاملات المصرفية الإلكترونية:

تحليل هذه المخاطر من خلال مؤشر المقارنة بين البيانات الواردة في نظام المقاصة الإلكترونية للمدفوعات الخاصة بالجمهور العريض (ATCT) مع تلك الواردة في بطاقة مركزية المستحقات غير المدفوعة.

يكمن قياس مؤشر المخاطر القانونية من خلال قيمة الصكوك المرفوضة في المقاصة الإلكترونية، والغير المصرح بها للبنوك المركزية بسبب عدم كفاية الرصيد، مقارنة بقيمة الصكوك المرفوضة المصرح بها للمركزية في نفس السنة الموجودة في تقارير بنك الجزائر (مركزية المستحقات غير مدفوعة)، كما يوضحه الجدول التالي:

#### الجدول رقم(10): المخاطر القانونية للقطاع البنكي الجزائري للفترة 2010-2018

مليار دينار جزائري

السنوات	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
الشبكات المرفوضة في المقاصة الإلكترونية	-	-	46825	49538	57035	64699	62621	68364	64030
الشبكات المرفوضة في المقاصة الإلكترونية والمصرح بها	-	-	34817	37909	43460	51032	51041	39921	53049
المخاطر القانونية	86	70.1 9	74.36	76.52	76,20	78,90	81,50	58.39	82,85

المصدر: بنك الجزائر، تقارير (2010-2018)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مؤشر المخاطر القانونية، للتعاملات البنكية الإلكترونية في تزايد خلال السنوات المدروسة، وذلك بسبب عدم كفاية الرصيد، حيث تبقى الصكوك غير المدفوعة والمصرح بها لبنك الجزائر مركزة في الشريحة المحصورة بين عشرة الاف دينار ومليون دينار حسب القطاع القانوني

### 1-2 المخاطر الاستراتيجية للتعاملات البنكية الإلكترونية:

ترتبط المخاطر الاستراتيجية بمدى مساهمة استراتيجية التعاملات البنكية الإلكترونية في الحفاظ على تنافسية البنوك وربحيتها، وتم قياسها بمؤشر نسبة الناتج الصافي إلى الأعباء البنكية، كما هو موضح في الجدول أدناه:

### الجدول رقم(11): تطور مؤشر المخاطر الاستراتيجية 2011-2018

مليار دينار جزائري

السنوات	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
الناتج البنكي	-	337	348	355	435	463	492	575
الأعباء البنكية	-	198	170	190	190	160	200	180
المخاطر الاستراتيجية	%1.50	%1.70	%2	%2.21	%2.28	%2.89	%2.46	%3.19

### المصدر: بنك الجزائر، تقارير (2010-2018)

من خلال المعطيات الجدول أعلاه نلاحظ أن القطاع البنكي خلال سنة 2018 سجل ناتج بنكي بمجموع يقارب 575 مليار دينار، بارتفاع قدره 14.6% في سنة 2018 مقابل 6% في سنة 2017، وهذا نتيجة لارتفاع هامش الفائدة من جهة والانخفاض الحاد لتكاليف العمليات الأخرى.

أما بالنسبة للأعباء البنكية فقد عرفت اتجاه تصاعدي من سنة 2014 إلى سنة 2016، حيث سجل القطاع البنكي زيادة في الأعباء البنكية، وفي سنة 2018 عرفت انخفاضا بنسبة 11.7%، حيث انتقل معدل التكاليف من 36% سنة 2017 إلى 29.3% سنة 2018.

كما نلاحظ من الجدول زيادة المخاطر الاستراتيجية خلال السنوات المدروسة حيث كلما كانت زيادة في الناتج البنكي صاحبها زيادة في الأعباء البنكية، حيث سجلت أكبر نسبة سنة 2018 بـ 3.19%.

### 1-3 مخاطر السمعة للتعاملات المصرفية الإلكترونية:

تتغير مخاطر السمعة بشكل عكسي مع تغير معدل نمو المبالغ الإجمالية للمقاصة الإلكترونية التي تتضمن مختلف نشاطات التعاملات المصرفية (تحويلات، الدفع بواسطة البطاقة الإلكترونية، الصكوك....)، كما يوضحه الجدول أدناه:

الجدول رقم(12): تطور نظام المقاصة الإلكترونية للمدفوعات خلال الفترة 2010-2018

(الوحدة /مليار دج)

السنوات	عدد العمليات المسجلة ATICI	حجم المبالغ المسجلة	عدد العمليات بالشيك	عدد العمليات بالتحويلات	عدد عمليات بطاقة الدفع الالكترونية	المبالغ الإجمالية للمقاصة الإلكترونية	مخاطر السمعة(معدل نمو المبالغ في المقاصة الإلكترونية
2010	13.818	8878.137	7.252	3.687	3.758	8878.1377	-
2011	17.062	.10581.6	7.66	4.406	4.848	10581.6	19.20%
2012	17387	11765.1	8.034	5.227	3.953	11766.1	11.2%
2013	470.19	12561.6	8.210	6.479	4.570	12661.6	7.5%
2014	750.20	13979	8.490	7.470	4.560	13979	10.4%
2015	756.20	15892	8.919	8.748	3.089	15892	13.7%
2016	.21	176395	8.5	10.06		176395	11%
2017	22.946	18753.752	8.3	11.42	2.994	18753.752	6.3%
2018	25.030	1701683	8.272	12.958	3.592	1701683	10.20%

المصدر: بنك الجزائر، تقارير (2010-2018)

الجدول أعلاه يبين ارتفاع في عدد العمليات في نظام المقاصة الإلكترونية، حيث عرف تزايداً ملحوظاً خلال فترة الدراسة 2011-2018، وذلك بارتفاع عدد العمليات في نظام المقاصة الإلكترونية، حيث مثلت الصكوك والتحويلات التي تمت مقاصتها إلكترونياً الحصة الأكبر في سنة 2018 بعدد 12.958 مليون عملية بالنسبة للتحويلات و 8.272 مليون عملية بالنسبة لصكوك.

الملاحظ تذبذب في معدل نمو (مخاطر السمعة)، للمبالغ الإجمالية للمقاصة الإلكترونية، فقد شهد أعلى نسبة سنة 2011 بـ 19.20%، وانخفاض في باقي سنوات الدراسة، وهذا مؤشر يدل على ارتفاع مخاطر السمعة في القطاع البنكي الجزائري بسبب حداثة الجزائر في التوجه نحو التعاملات المصرفية الإلكترونية وتخوف العملاء من خلال عدم الثقة في الخدمات المصرفية الإلكترونية، وعدم كفاءة العنصر البشري بالمستوى المطلوب في القطاع البنكي الجزائري.

**المطلب الثاني: واقع السيولة في القطاع المصرفي الجزائري.**

**واقع السيولة المصرفية في القطاع البنكي الجزائري.**

تشير سيولة بنك إلى قدرته على تلبية أو الإيفاء بالتزاماته، بشكل فوري من خلال تحويل أي أصل من الأصول إلى نقد سائل بسرعة وبدون تكلفة، أي نسبة الأصول السائلة إلى مجموع الأصول

**الجدول رقم (15): السيولة ال مصرفية 2010-2018**

السنوات	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
السيولة المصرفية	114.2%	103.7%	107.7%	93.5%	82.06%	61.64%	58.39%	53.70%	47.45%
	9	3	3	2	%	%	%	%	%

المصدر: بنك الجزائر، تقارير (2010-2018)

**-النموذج الدراسة:**

يجمع بين السيولة كمتغير تابع ومتغيرات مخاطر التعاملات المصرفية الإلكترونية كمتغيرات مستقلة، ويهدف إلى اختبار الفرضية الثالثة المرتبطة بالجانب التطبيقي، والتي تم صياغتها بالشكل التالي: «مراقبة مخاطر التعاملات المصرفية الإلكترونية والتحكم فيها سيؤثر بالإيجاب على توفير السيولة في القطاع المصرفي الجزائري»؛

**نموذج السيولة المصرفية-مخاطر التعاملات المصرفية الإلكترونية.**

بعد التأكد من صحة فرضية وجود تأثير لتقليل مخاطر التعاملات المصرفية الإلكترونية (مخاطر الاستراتيجية ومخاطر السمعة، والقانونية) على هامش الربح والمردودية المصرفية، سيتم تحديد طبيعة وحجم وتأثير هذه المتغيرات الفرعية لمخاطر التعاملات المصرفية الإلكترونية على السيولة المصرفية في القطاع البنكي الجزائري.

**1- التعريف بالنموذج:**

في هذا النموذج تعتبر المتغيرات الفرعية لمخاطر التعاملات المصرفية الإلكترونية (المخاطر الاستراتيجية والسمعة والقانونية) كمتغيرات مستقلة، بينما السيولة المصرفية متغير تابع.

للتأكد من وجود علاقة خطية بين متغيرات النموذج، تم حساب الخطأ المعياري للتقدير **Std. Error of the Estimate**، وقد بلغت قيمته 10.800، لذلك فإن نموذج الانحدار الخطي المتعدد سيكون مناسباً لهذه العلاقة، ويمكن أن يأخذ الصيغة التالية:

$$PL=f(R_i)=f(R_1, R_2, R_3)=PL0- B_1R_1- B_2R_2-B_3R_3$$

**PL**: القيم التقديرية لسيولة المصرفية

**B1**: الميل الحدي للمخاطر الإستراتيجية، والذي يعني أنه كلما انخفضت المخاطر الإستراتيجية بمقدار 1% تحسنت السيولة بمقدار **B1**

**B2**: الميل الحدي للمخاطر السمعة، والذي يعني أنه كلما انخفضت المخاطر السمعة بمقدار 1% تحسنت المردودية بمقدار **B2**

**B3**: الميل الحدي للمخاطر القانونية، والذي يعني كلما انخفضت المخاطر القانونية بمقدار 1% تحسنت المردودية بمقدار **B3**

تقدير النموذج واختباره:

-2

جدول رقم 2: تقدير واختبار نموذج  $PL=f(R_i)=f(R_1, R_2, R_3)=PL0- B_1R_1- B_2R_2-B_3R_3$

الخطأ المرافق اختبار F (F - test)Sig	معامل التحديد $R^2$	الخطأ المرافق لاختبار T Sig. (T- test)	قيمة المعلمة	
0.02	0.88	0.028	130.21	PL
		0.004	42.64-	B1
		0.04	-0.475	B2
		0.123	0.610	B3

من الجدول السابق يمكن صياغة النموذج المقدر، بالإضافة إلى تقديم التحليلات التالية:

النموذج المقدر للعلاقة بين المتغيرات الفرعية لمخاطر التعاملات المصرفية الإلكترونية والسيولة المصرفية يأخذ الصيغة التالية

$$PL = f(R_i) = f(R_1, R_2, R_3) = 130.2 - 42.80 R_1 - 0.47 R_2 - 0.61 R_3$$

$PL_0$

: القيمة الابتدائية للسيولة المصرفية تساوي 130.21، في حالة عدم وجود المتغيرات الفرعية لمخاطر الصيرفة الإلكترونية في البنوك الجزائرية،

B1: يعني أنه كلما انخفضت المخاطر الاستراتيجية مليار دينار جزائري مع افتراض ثبات المتغيرات الأخرى، يتحسن مستوى سيولة البنوك بمقدار 42.80- مليار دينار

B2: -، يعني أنه كلما زادت السيولة المصرفية في القطاع المصرفي، بمقدار 1.006 مليار دينار، نتج ذلك عن انخفاض مخاطر السمعة بمقدار مليار دينار،

B3: -، يعني أنه كلما زادت السيولة المصرفية في القطاع المصرفي، بمقدار 1.006 مليار دينار، نتج ذلك عن انخفاض مخاطر السمعة بمقدار مليار دينار،

اختبار (t-test): من الجدول السابق نستنتج أن كل من المتغيرتين الفرعيتين لمخاطر التعاملات المصرفية الإلكترونية (مخاطر الاستراتيجية ومخاطر السمعة)، كانت معنوية من الناحية الإحصائية حسب اختبار t (عند مستوى معنوية:  $P \leq 0.10$ )، أي أن هذه المتغيرات تعتبر متغيرات مفسرة حقيقية للسيولة المصرفية؛ بينما تعتبر المتغيرة الفرعية (مخاطر القانونية) غير معنوية أي انها تعتبر غير مفسرة للسيولة المصرفية؛

معامل التحديد  $R^2$ : بلغ 0.88 مما يعني أن المتغيرات الفرعية لمخاطر التعاملات المصرفية الإلكترونية (مخاطر الاستراتيجية، القانونية ومخاطر السمعة) استطاعت أن تفسر 88% فقط من التغيرات الحاصلة في تحسين السيولة المصرفية، والباقي 12% يعزى إلى عوامل عشوائية أخرى؛

اختبار (F-test): الخطأ المرافق لإحصائية F بلغ 0.02 وهو أقل من القيمة 0.05، مما يؤكد القبول الكلي للنموذج والقوة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد من الناحية الإحصائية

خلاصة البحث:

تمثل الهدف الأساسي من هذه الدراسة في تحديد أثر مخاطر تكنولوجيا المصرفية على السيولة المصرفية للقطاع المصرفي الجزائري، وكانت نتائج الدراسة كالتالي:

من خلال اختبار النموذج تم قبول الفرضية الرئيسة تدنية مخاطر تكنولوجيا المصرفية الإلكترونية (القانونية و الإستراتيجية والسمعة) سيكون له أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $a=0.05$  في زيادة تحسين السيولة للقطاع المصرفي الجزائري محل الدراسة، حيث تم على المتغيرات المستقلة للمخاطر التعاملات المصرفية الإلكترونية المتمثلة في المخاطر القانونية غير معنوية (عند مستوى

معنوية:  $P \leq 0.10$ ) حسب اختبار (t-test) والمخاطر الإستراتيجية كعوامل مؤثرة حقيقة على تحسين السيولة للقطاع المصرفي الجزائري ، حيث ظهر الميل لكل متغيرة المستقلة لمخاطر القانونية والإستراتيجية سالبا

من خلال واقع مخاطر التعاملات المصرفية الإلكترونية يمكن اثبات الفرضية الأولى والثانية وذلك من خلال ارتفاع المخاطر التعاملات المصرفية الإلكترونية ( القانونية والاستراتيجية) وتراجع مستوى السيولة المصرفية في القطاع المصرفي الجزائري وفي ظل تلك المؤشرات يمكن تدنية مخاطر القانونية والاستراتيجية وتحسين مستوى السيولة من خلال الرقابة ومتابعة الأداء وتخفيض الأعباء ، نظرا لحدثة التجربة في الجزائري

قائمة المراجع:

#### Bibliographie

(s.d.).

(s.d.).

- Tijana Radojevic, D. R.-2. (2010). MANAGING RISKS OF ELECTRONIC BANKING INTERNATIONAL SCIENTIFIC CONFERENCE. GABROVO, 108.

Abdul-Hussein Jasim Mohammed, M. A. (2021). Impact of Banking Risks on the Electronic Banking Services. *A Comparative Study, TEM Journal*, 664.

Djelaila Abdeldjali. (2020). Mechanisms of managing electronic banking risks in the Algerian banking system. *Journal of Economic Growth and Entrepreneurship JEGE*, 69.

Pyle, D. H. (1997). Bank Risk Management. *Theory, Research program in finance working paper, University of California, Berkeley*, 2.

الهيئة المصرفية للكاتب: مصر. غسيل الأموال. (2002). الترساوي، ع

246، *الاقتصاد الجديد*. استراتيجية إدارة مخاطر الصيرفة الالكترونية. (2010). العثماني، ق. خ

لبنان: منشورا الحلبي الحقوقية لبنان أنظمة الدفع الإلكتروني. (2008). سفر، أ

246، *مجلة الاقتصاد الجدي*. استراتيجية إدارة مخاطر الصيرفة الالكترونية. (2010). مصطفى، ق. خ

أثر استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي على عملية اتخاذ القرارات التسويقية  
(دراسة تطبيقية على شركات مزودي خدمة الإنترنت العاملة في قطاع غزة)

**The effect of using artificial intelligence applications on the  
marketing decisions-making process  
(Applied study on Internet Service Providers Companies  
in the Gaza Strip)**

**إعداد**

د. وائل محمد ثابت

أ. ديانا "عبد الله" مؤنس

أستاذ إدارة الأعمال المشارك

ممثلة خدمة عملاء ودعم فني

جامعة الأزهر

مؤسسة اعمل بلا حدود

رقم الهاتف: 00970599580526

رقم الهاتف: 00970592403404

البريد الإلكتروني:

البريد الإلكتروني

[thabetw@yahoo.com](mailto:thabetw@yahoo.com)

[Diana.muwannes@gmail.com](mailto:Diana.muwannes@gmail.com)

**ملخص البحث:**

هدفت الدراسة للتعرف على "أثر استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي على عملية اتخاذ القرارات التسويقية في شركات مزودي خدمة الإنترنت في قطاع غزة". وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع (97) استبانة على العاملين في شركات مزودي خدمة الإنترنت، واسترداد ما نسبته (81.4%). **أهم نتائج الدراسة:** أن مستوى استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي، ومستوى عملية اتخاذ القرارات التسويقية بدرجة مرتفعة. كما توصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط متوسطة بين استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي بأبعاده، وعملية اتخاذ القرارات التسويقية، وأظهرت وجود آثار ذات دلالة لاستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي على عملية اتخاذ القرارات التسويقية، وأظهرت عدم وجود فروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد مجتمع الدراسة حول استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي، وعملية اتخاذ القرارات التسويقية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية.

**الكلمات المفتاحية:** تطبيقات الذكاء الاصطناعي، اتخاذ القرارات التسويقية، شركات مزودي خدمة الإنترنت

**Abstract**

The study aimed to identify "the impact of using artificial intelligence applications on the process of making marketing decisions at Internet service providers companies in Gaza Strip." The descriptive analytical approach was used, as (97) questionnaires were distributed to employees, (81.4%) were recovered. The most important results of the study: The level of using artificial intelligence applications and the level of marketing decision-making process were high. It also found a medium correlation between the use of artificial intelligence applications and its dimensions, the marketing decision-making process. A significant effect of using artificial intelligence applications on the marketing decision-making process, there were no differences between the mean scores of the study population's assessments of using artificial intelligence applications. And The marketing decision-making process is due to demographic variables.

**Keywords:** Artificial Intelligence Applications, Marketing Decision-making, Internet Service Provider Companies.

## الإطار المنهجي للبحث:

## مقدمة:

تعد الثورة العلمية والتكنولوجية من السمات المميزة للعصر الحالي، والتي طال تأثيرها في مجالات ومناحي الحياة كافة، فالتطبيقات الحديثة مثل إنترنت الأشياء "Internet of things"، والبيانات الضخمة "Big data"، والذكاء الاصطناعي "Artificial intelligence"، أثرت بشكل كبير جدًا في طريقة عمل الشركات، حيث ساهمت تلك التقنيات على تقديم حلول رقمية حديثة مكنت الشركات من جذب المستهلكين، والاحتفاظ بهم بكفاءة أكبر من الطرق التقليدية، وهذا ساعدها على اكتساب ميزة تنافسية. كما أن الذكاء الاصطناعي أوجد التطبيقات المناسبة لعمل الشركات والمؤسسات بغض النظر عن هدفها، مما أدى إلى سهولة العمل داخل تلك الشركات.

ويعتبر الذكاء الاصطناعي (AI) هو التقنية الأكثر تأثيرًا وشيوعًا في تلك الشركات، وخصوصًا فيما يتعلق بالنشاط التسويقي، حيث تمكنت الشركات من استغلال الذكاء الاصطناعي بهدف الوصول إلى العميل، والتعرف على سلوكه، والتنبؤ بسلوكه المستقبلي، وبالتالي تلبية رغباته بشكل أفضل من المنافسين الآخرين (Verma.et al , 2021).

"واعتبر Robbins & Coulter (2007) عملية صنع القرار من أهم العمليات وأكثرها تأثيرًا في حياة المنظمات الإدارية، وفي حياة الدول والحكومات والحضارات. ولهذا اعتبرت القرارات جوهر العملية الإدارية، لأن التوقف عن اتخاذها يؤدي إلى تعطيل العمل وتوقف النشاطات والخدمات والإنجازات، وبالتالي ضعف المنظمة وتعرضها لكثير من المشكلات. وتتخلل عملية صناعة القرار جميع الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة، وتنتشر في جميع المستويات الإدارية، وهي عملية مستمرة تبدأ بتحديد المشكلة وتنتهي بإصدار القرار وتنفيذه ومتابعته، ويتوقف عليها نجاح المنظمات أو فشلها" (زوم، 2015، ص 2). كما إن شركات مزودي خدمة الانترنت في المناطق الفلسطينية، ولاسيما في قطاع غزة تلعب دورًا بالغ الأهمية - كما هو الحال في باقي الدول النامية-، فيقع على عاتقها توفير احتياجات القطاع من خدمات الانترنت (وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، 2018).

وفي ضوء ما تقدم تناول الباحثان "أثر استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي على عملية اتخاذ القرارات التسويقية في شركات مزودي خدمة الانترنت.

## مشكلة البحث:

مع ظهور مفهوم الذكاء الاصطناعي أصبح من الضروري بذل المزيد من البحث والدراسة والاهتمام بهذا المفهوم كاستراتيجية فعالة ذات قدرة على التأثير على القرارات التسويقية، وتغيير عادات المستهلك الشرائية وفق الوجهة التي تستهدفها الشركة إلا أننا نجد أن مفهوم الذكاء الاصطناعي لا يزال من المفاهيم التي يكتنفها الغموض في بعض أبعادها، نظرًا لقلّة الدراسات التي تناولت الموضوع، حيث أشارت دراسة (إسماعيل، 2021) أن هناك أثر واضح لتطبيقات الذكاء الاصطناعي على الابتكار في القرارات التسويقية.

وقد أكدت العديد من الدراسات السابقة كدراسة (هتته، 2020) إلى وجود مستوى متوسط في عملية اتخاذ القرارات في وزارة الاقتصاد الوطني، ودراسة (الظفيري، 2012) إلى وجود مستوى متوسط في فاعلية القرارات التسويقية في شركات الاتصال الكويتية، واتفقت معها دراسة (ميلود وفراح، 2013) التي توصلت إلى وجود مستوى متوسط في استخدام القرارات التسويقية في مؤسسات الاتصال في الجزائر.

ولتعزيز مشكلة البحث قام الباحثان بعمل دراسة استطلاعية مرتبطة بالمشكلة، وذلك من خلال توزيع (30) استبانة على شركات مزودي خدمة الانترنت، والتي أوضحت أن واقع اتخاذ القرارات التسويقية في شركات مزودي خدمة الانترنت في قطاع غزة كانت بدرجة متوسطة بنسبة (62%)، ملحق رقم (1). أي أن الشركات محل البحث تولي اهتماماً متوسطاً بالقرارات التسويقية لتحقيق أهدافها.

وتأسيساً على ما تقدم أجهت هذه الدراسة للبحث في إمكانية اتخاذ القرارات التسويقية من خلال استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي، حيث تم صياغة مشكلة الدراسة من خلال السؤال الرئيس التالي: ما أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي على عملية اتخاذ القرارات التسويقية في شركات مزودي خدمة الانترنت في قطاع غزة؟

وينبثق عن هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في شركات مزودي خدمة الانترنت في قطاع غزة؟
2. ما واقع عملية اتخاذ القرارات التسويقية في شركات مزودي خدمة الانترنت في قطاع غزة؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي وعملية اتخاذ القرارات التسويقية في شركات مزودي خدمة الانترنت في قطاع غزة؟
4. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي (فهم العملاء، العروض الموجهة، التسعير الديناميكي، توصية المحتوى، تحليل البيانات) على عملية اتخاذ القرارات التسويقية في شركات مزودي خدمة الانترنت في قطاع غزة؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد مجتمع البحث حول استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي وعملية اتخاذ القرارات التسويقية في شركات مزودي خدمة الانترنت في قطاع غزة تُعزى للمتغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة)؟

#### أهداف البحث:

في ضوء مشكلة البحث فإن هذه البحث تسعى إلى تحقيق الهدف الرئيسي (التعرف إلى أثر استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي على عملية اتخاذ القرارات التسويقية في شركات مزودي خدمة الانترنت في قطاع غزة).  
وينبثق منه الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف إلى مستوى استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في شركات مزودي خدمة الانترنت في قطاع غزة.
2. التعرف إلى واقع عملية اتخاذ القرارات التسويقية في شركات مزودي خدمة الانترنت في قطاع غزة.
3. التعرف إلى العلاقة بين استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي، وعملية اتخاذ القرارات التسويقية في شركات مزودي خدمة الانترنت في قطاع غزة.
4. توضيح مدى تأثير استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي على عملية اتخاذ القرارات التسويقية في شركات مزودي خدمة الانترنت في قطاع غزة.

5. الكشف عن الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد مجتمع البحث حول استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي وعملية اتخاذ القرارات التسويقية في شركات مزودي خدمة الانترنت في قطاع غزة تُعزى للمتغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

6. تقديم التوصيات لقطاع الاتصالات لاستفادة من تطبيقات الذكاء الاصطناعي.

#### أهمية البحث:

تنبثق أهمية البحث في تناولها لموضوع يتسم بحداثة الجمع بين متغير (تطبيقات الذكاء الاصطناعي وعملية اتخاذ القرارات التسويقية)، الذي يعدان من الموضوعات التكنولوجية التي شهدت اهتمامًا متزايدًا في الآونة الأخيرة؛ في ضوء ما تقدم يمكننا تحديد أهمية البحث فيما يلي:

#### ● الأهمية العلمية:

أ. هناك ندرة في الدراسات المحلية التي تم فيها استخدام مفهوم الذكاء الاصطناعي في عملية اتخاذ القرارات التسويقية من وجهة نظر الباحثان.

ب. إلقاء الضوء على مفهومي الذكاء الاصطناعي، وعملية اتخاذ القرارات التسويقية، وهما موضوعين مهمين، ومن الموضوعات الحديثة في علم الإدارة، وستسهم هذه البحث في إثراء المكتبة العربية والفلسطينية على وجه الخصوص.

ج. وفرت الدراسة للباحثين عددًا من الجوانب المعرفية والعملية للقيام دراسات أخرى تعتمد على أسلوب تطبيق مفهوم الذكاء الاصطناعي وعملية اتخاذ القرارات التسويقية، فمثل هذه الدراسات لم تزل الحظ الوافي من اهتمام الباحثين.

#### ● الأهمية العملية:

أ. تفيد هذه الدراسة في استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في عملية اتخاذ القرارات التسويقية، وتوعية أصحاب القرار بالنتائج الإيجابية التي تعود على الشركات، وحالة الاتزان في القرارات الصادرة من شركات مزودي خدمة الانترنت عند استخدام الذكاء الاصطناعي، ورفع كفاءة وفاعلية القرارات في الشركات، الأمر الذي ينعكس بشكل إيجابي على عمل شركات مزودي خدمة الانترنت بشكل عام.

ب. إبراز أهمية تطبيقات الذكاء الاصطناعي وعملية اتخاذ القرارات، وخاصة أن في الآونة الأخيرة يتجه العالم نحو الذكاء الاصطناعي والبرامج الذكية لتحسين عملية اتخاذ القرارات التسويقية.

#### أنموذج البحث ومتغيراته:



شكل (1) يوضح العلاقة بين متغيرات البحث المختلفة

المصدر: إعداد الباحثان (بعد اطلاع الباحثان على أدبيات الإدارة في الذكاء الاصطناعي، اختارت الباحثان هذه المعايير؛ وذلك لأنها الأكثر انسجامًا مع طبيعة عمل مزودي شركات الانترنت بقطاع غزة).

- المتغير المستقل: تطبيقات الذكاء الاصطناعي، اعتمادًا على دراسة (إسماعيل، 2021)، ودراسة (Ma & Fildes, 2021)، ودراسة (صلاح، 2020)، ودراسة (de Bellis & Johar, 2020)، ودراسة (Mozeryte, 2019)، ودراسة (Misra et al, 2018)؛ والتي تشمل على: (التسعير الديناميكي، العروض الموجهة، تحليل البيانات، فهم العملاء، توصية المحتوى).
- المتغير التابع: عملية اتخاذ القرارات التسويقية، اعتمادًا على دراسة (زاوي، 2018)، ودراسة (أحمد وقاسم، 2018)، ودراسة (سعيد ومداح، 2018)، والتي تشمل على: (مراحل اتخاذ القرارات التسويقية، العوامل المؤثرة في القرارات التسويقية، أنواع القرارات التسويقية)
- المتغيرات الديموغرافية، وتتكون من (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة)، وشكل (1.1) يوضح العلاقة بين متغيرات البحث المختلفة.

#### فرضيات البحث:

- الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي وعملية اتخاذ القرارات التسويقية من وجهة نظر العاملين في شركات مزودي خدمة الانترنت في قطاع غزة.
- الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  لاستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي على عملية اتخاذ القرارات التسويقية في شركات مزودي خدمة الانترنت في قطاع غزة.
- الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات درجات تقدير أفراد مجتمع البحث حول استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي وعملية اتخاذ القرارات التسويقية في شركات مزودي خدمة الانترنت في قطاع غزة تُعزى للمتغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

#### مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث بشركات مزودي خدمة الانترنت في قطاع غزة وهم (نت ستريم، فيوجن، سييد كليك، بالتل-حاضرة)، بينما يتمثل مفردات مجتمع البحث من العاملين في خدمة العملاء، والدعم الفني، والتسويق، و IT، حيث بلغ عددهم (97) موظف حسب أرقام صادرة عن الشركات لعام 2022، حيث قام الباحثان باستخدام أسلوب الحصر الشامل، وذلك لقلة عدد العاملين في الشركات المستهدفة في البحث. وتم توزيع الاستبانات واسترداد (79) استبانة من أصل من (97) استبانة بنسبة استرداد (81.4%)،

جدول (1): الوصف الاحصائي لأفراد مجتمع البحث تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (عدد المستجيبين = 79)

المتغير		المتغير		المتغير	
النوع الاجتماعي	المسمى الوظيفي	المتغير	العدد	%	العدد
ذكر	أنثى	دبلوم فأقل	6	7.6	48
		بكالوريوس	64	81.0	31
مدير الشركة	رئيس قسم التسويق	دراسات عليا	9	11.4	2
		أقل من 5 سنوات	20	25.3	4
		من 5 أقل من 10	40	50.6	20
		من 10 أقل من 15	11	13.9	24
موظف خدمة الزبائن	موظف قسم التسويق	15 سنة فأكثر	8	10.1	17

15.2	12	دعم في	
------	----	--------	--

المصدر: إعداد الباحثان حسب مخرجات برنامج SPSS v26

### منهج البحث:

اعتمد الباحثان في البحث على إجراءات المنهج الوصفي التحليلي، إذ يستخدم هذا المنهج كأسلوب من أساليب البحث العلمي التي تعتمد على دراسة الظواهر البحثية كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها والتعبير عنها كينياً أو كمياً أو بكلاهما معاً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة أو السمة المدروسة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح هذه السمة أو حجمها. وقد استخدمت الباحثان هذا المنهج لدراسة "أثر استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي على عملية اتخاذ القرارات التسويقية في شركات مزودي خدمة الانترنت في قطاع غزة".

### حدود البحث:

- الحدود المكانية: طبق البحث على شركات مزودي خدمة الانترنت في حدود قطاع غزة.
- الحدود الزمنية: طبق البحث خلال العام (2021 - 2022م).
- الحدود البشرية: طبق البحث على جميع المدراء، ومدراء قسم التسويق، وموظفين قسم التسويق، وموظفين خدمة العملاء بشركات مزودي خدمة الانترنت (شركة حضارة والتي اندمجت مع شركة الاتصالات الفلسطينية في مطلع العام 2022، نت ستريم، سبيد كليك، فيوجن) في حدود قطاع غزة.
- الحدود الموضوعية: أثر استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي على عملية اتخاذ القرارات التسويقية في شركات مزودي خدمة الانترنت في قطاع غزة.

### الإطار النظري للبحث

#### أولاً: تطبيقات الذكاء الاصطناعي

إن علم الذكاء الاصطناعي هو أحد العلوم الناتجة عن الثورة الصناعية الرابعة، فكان لهذا العلم خصائص معينة تتسم بها برامج وتطبيقات الحاسب الآلي؛ لتحاكي القدرات الذهنية للعقل البشري، وكان في مقدمة هذه القدرات: القدرة على التعلم، والاستنتاج، وحل المشكلات، واتخاذ القرارات، وإيجاد الحلول المناسبة للمواقف المختلفة (هتته، 2020).

ويهدف الذكاء الاصطناعي إلى معرفة طبيعة الذكاء الإنساني عن طريق عمل برامج للحاسب الآلي قادرة على محاكاة السلوك الإنساني، تتسم بالذكاء والقدرة على معالجة العمليات إلكترونياً، وتزويد أصحاب المصالح بالمعلومات التي يحتاجونها لمساعدتهم في اتخاذ القرارات المختلفة بالسرعة الوقت المناسبين، وبالتالي لا بد من وجود مثل هذه التطبيقات التي تعتمد على التكنولوجيا، وتحاكي العقل البشري، ولديها السرعة العالية في تقديم المعلومة المطلوبة، وبإمكانات تفوق قدرات البشر من ناحية السرعة والدقة؛ لذا سيتناول هذا المبحث المفهوم العلمي والفكري للذكاء الاصطناعي، مع التطرق للخصائص الذكاء الاصطناعي، وأنواعه المختلفة (القادري، 2019).

#### 1. مفهوم الذكاء الاصطناعي:

يتكون الذكاء الاصطناعي من كلمتين هما: الذكاء والاصطناعي، ولكل منهما معنى، فالذكاء حسب قاموس Webster: "هو القدر على فهم الظروف أو الحالات الجديدة والمتغيرة"، أي هو القدرة على إدراك، وفهم، وتعلم الحالات أو الظروف الجديدة، بمعنى أن مفاتيح الذكاء هي الإدراك، الفهم، والتعلم، أما كلمة الصناعي أو الاصطناعي ترتبط بالفعل يصنع أو يُصطنع، وبالتالي تطلق الكلمة على كل الأشياء التي تنشأ نتيجة النشاط أو الفعل الذي يتم من خلال اصطناع وتشكيل أشياء تميزها عن الأشياء

الموجودة بالفعل والمولدة بصورة طبيعية دون تدل الإنسان (عثمانية، 2019). ونجد أن الباحثين والمختصين قد اختلفوا في تعريفهم للذكاء الاصطناعي، وقد كان سبب اختلافهم يكمن في أن تعريف الذكاء البشري نفسه يشوبه الكثير من عدم الدقة، وبالتالي فليس من المستغرب أن يكون هناك خلاف على ماهية الذكاء الاصطناعي، ويذكر الباحثان هنا أهم التعريفات التي تناولت الذكاء الاصطناعي، والتي منها: (خوالد وثلاثية، 2012):

جدول(2): وجهات نظر الباحثين في مفهوم الذكاء الاصطناعي

التعاريف	السنة	الباحث
يعرف (Heinleen & Kaplan, 2019) الذكاء الاصطناعي بأنه: "قدرة النظام على تفسير البيانات الخارجية بشكل صحيح، والتعلم من هذه البيانات، واستخدام تلك الدروس لتحقيق أهداف ومهام محددة من خلال التكيف المرن"	(2021: 746)	الأسطل وآخرون
علم يهتم بصناعة آلات تقوم بتصرفات يعتبره الإنسان تصرفات ذكية، أو ببساطة أكثر يعرفه رسل بيل-أحد العاملين في هذه المجال-على أنه محاولة جعل الآلات العادية تتصرف كالآلات التي نراها في أفلام الخيال العلمي.	(2019: 90)	بن الطيب ومهلول
عبارة عن علم وتكنولوجيا يستند على حقول مثل علم الحاسوب، وعلم النفس، واللسانيات، والرياضيات، والهندسة، وهو في الواقع يمثل نتاج انجازات العقل الإنساني، ونتاج حضارة الإنسان في كل زمان ومكان.	(2019: 26)	بوعوة
قدرة برنامج الحاسوب على حل مسألة ما أو اتخاذ قرار في موقف ما بناءً على وصف لهذا الموقف.	(2019: 104)	العايب

2. أهمية الذكاء الاصطناعي:

- توضح دراسة يوسف (2021)، ودراسة شني (2016) أهمية الذكاء الاصطناعي من خلال النقاط التالية:
- حفظ خبرة الإنسان المتراكمة عن طريق نقلها إلى الآلة الذكية.
  - استخدام لغة يستخدمها الجميع، وهي لغة الإنسان، وليس أي لغة برمجية أخرى، مما يسهل على الجميع أن يقتنوها، والتواصل معها دون التعرض إلى قلق عدم فهم اللغة.
  - المعاونة في معرفة وفحص وتشخيص الأمراض، وصف الأدوية والتعليم.
  - التخفيف من الضغوطات التي يتعرض لها الإنسان سواء كانت نفسية أو جسدية، فيصبح لديه الفراغ، ويتم تركيزه على أمور أخرى قد تكون مهمة في حياته، فتبدأ حياته في مسيرتها نحو طريق أسلس.
  - أثناء حدوث الكوارث الطبيعية، يقوم الذكاء الاصطناعي بالمساعدة في عمليات الإنقاذ، بالإضافة إلى تحديد الأماكن المجهولة.

3. أبعاد الذكاء الاصطناعي:

- التسعير الديناميكي (يشار إليه عادةً باسم التسعير الشخصي): وهي استراتيجية للتسعير، يتم فيها تحديد السعر بناء على الطلب ومخزون المنتج والملف الشخصي للعميل. حيث يمكن لتطبيقات الذكاء الاصطناعي أن تحلل الملف الشخصي للعميل عبر استخدام ملفات تعريف الارتباط، وعمليات البحث، وتاريخ الزيارات، وغيرها من الأنشطة الرقمية. ووفقاً لذلك يتم تحديد أسعار المنتجات تلقائياً، ويتم استخدام هذه التقنية لمواقع حجز الفنادق وشركات السفر والطيران، حيث ترتفع وتنخفض الأسعار تلقائياً بحسب معدلات انشغال الغرف، والموسم السياحي، والحجوزات السابقة، وخبرة العميل، وبياناته (Misra et al, 2018).

- **العروض الموجهة:** وهي تطبيقات للذكاء الاصطناعي توجه الإعلانات إلى العملاء باستخدام بيانات ملفات تعريف الارتباط، وتاريخ التصفح، وذلك وفقاً لعدة معايير مثل: المنطقة الجغرافية، والعمر، والجنس وغير ذلك، ويمكن ملاحظة هذه التطبيقات في إعلانات جوجل، وإعلانات وسائل التواصل الاجتماعي مثل فيس بوك، ويوتيوب (Berger et al, 2019).
  - **تحليل البيانات:** يُعدّ تحليل البيانات أحد أهم تطبيقات الذكاء الاصطناعي في التسويق، حيث تحتاج جميع القرارات التسويقية أن تُتخذ بناءً على البيانات، من خلال جمع العديد من البيانات عن العملاء، والتي يمكن لبرامج الذكاء الاصطناعي تحليلها، واستخدام نتائج البيانات لصياغة رسائل تسويقية جذابة وفعالة، ويتم استخدام العديد من الوسائل في تحليل اللغويات الحاسوبية، ومعالجة اللغة الطبيعية لفك شيفرة ما يقوله الناس على وسائل التواصل الاجتماعي بذكاء.
  - **فهم العملاء:** تُسهل تطبيقات الذكاء الاصطناعي على المسوّقين معرفة ما يقوله المستهلكون بشأن علامتهم التجارية بشكل فوري، إذ أنّ هناك تقنيات لمراقبة الشبكات الاجتماعية تقوم بتحليل ما يقوله الناس في الشبكات الاجتماعية عن العلامة التجارية، ولدى برامج الذكاء الاصطناعي المقدرة على تحديد ما إن كانت العلامة التجارية تُذكر في حوار مدح أو ذم أو بشكل محايد. ووفقاً لهذه المعلومات، يُمكن للمسوّقين تعديل وصياغة رسائلهم التسويقية لتحقيق أقصى قدر من الفعالية (Novak & Hoffman, 2019).
  - **توصية المحتوى:** من أفضل تطبيقات الذكاء الاصطناعي في التسويق، ما يعرف بتوصية المحتوى، حيث تستخدم مواقع التجارة الإلكترونية والمدوّونات والعديد من الشبكات الاجتماعية الذكاء الاصطناعي وذلك لتحليل أنشطة زوارها على شبكة الإنترنت، وتقديم اقتراحات للعملاء أو الزوار بالمنتجات والمحتويات التي تلائمهم ليرفعوا معدلات التحويل، وبالتالي يقضوا وقتاً أطول في مواقعهم (Marchand & Marx, 2020).
- ثانياً: اتخاذ القرارات التسويقية:**

تمثل عملية اتخاذ القرار جانباً هاماً في العملية الإدارية، وقد استندت قديماً على الحدس والتخمين، لكنها اليوم أصبحت مبنية على أسلوب علمي حتى تكون القرارات أكثر دقة، ولتساهم في حل المشاكل الإدارية، فإن نجاح المؤسسات يتوقف إلى حد كبير على مدى سلامة ورشد القرارات التي يتم اتخاذها (زاوي، 2018). لذلك وجب إعطاء أهمية كبرى للعوامل التي يمكنها أن تؤثر على عملية اتخاذ القرارات من طرف رجل التسويق، الذي عادة ما يكون أمام وضعية صعبة ومعقدة تجاه مشكلة ما، مما يجعله يفكر في كيفية اتخاذ قرار معين يمكنه أن يخرج المؤسسة من الوضعية أو الاشكالية التي تقع فيها (أبو بكر، 2015). وعليه أصبحت عملية اتخاذ القرار التسويقي لب أو جوهر العملية الإدارية لمسؤول التسويق بالمؤسسة، فبينما التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والرقابة، الوظائف الرئيسية للإدارة، نجد كلاً منها يتصل بوضوح بالقرارات لتنفيذ الحطة ووضع الأهداف... إلخ (القرشي، 2012).

### 1. مفهوم عملية اتخاذ القرارات:

إن القرار يصدر من جهة معينة، عادة ما يطلق عليها اسم "متخذ القرار" وهذا الأخير قد يكون مديراً أو مسؤولاً أو مشرفاً محوّلًا لعملية تسهيلية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة (خالفي، 2015). ويذكر الباحثان هنا أهم التعريفات التي تناولت عملية اتخاذ القرارات التسويقية، والتي منها:

جدول (3): وجهات نظر الباحثين في مفهوم عملية اتخاذ القرارات التسويقية

الباحث	السنة	التعريف
قاشي	(2018: 316)	تعرف عملية اتخاذ القرارات التسويقية بأنها: الاختيار بين البدائل المتاحة بهدف تحقيق التوازن بين حاجات السوق (الحالية والمستقبلية) من جهة، وبين امكانيات المؤسسة البشرية والمادية الملموسة وغير

التعاريف	السنة	الباحث
الملموسة المتاحة، والتي يمكن اتاحتها مستقبلاً من جهة أخرى، بهدف تحقيق أقصى إشباع لحاجات المجتمع، وأيضاً تحقيق أهداف المؤسسة (تحقيق عائد على الاستثمار، النمو، الاستمرارية) معاً في آن واحد		
تعرف عملية اتخاذ القرارات التسويقية بأنها: "عملية عقلانية رشيدة تتبلور في الاختيار (بين بدائل متعددة ذات مواصفات تتناسب مع الامكانيات المتاحة والأهداف المطلوبة).	(2018: 64)	بابكر فضل
تعرف عملية اتخاذ القرارات التسويقية بأنها: "عبارة عن عملية اختيار حل معين من بين حلين أو أكثر من الحلول المتاحة في بيئة".	(2010: 345)	ياغي

## 2. أهمية عملية اتخاذ القرارات:

يعتبر اتخاذ القرارات من المهام الجوهرية للمدير فقدرتة على اتخاذ القرارات وحقه النظامي في اتخاذها هو الذي يميزه عن غيره من أعضاء المؤسسة، ومن هنا أصبحت عملية اتخاذ القرار محور العملية الإدارية، وأصبح مقدار النجاح الذي تحققه أي مؤسسة يتوقف إلى حد بعيد على القدرة وكفاءة قيادتها في اتخاذ القرارات السليمة، ومما زاد من أهمية اتخاذ القرارات ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة ما تشهده هذه الأخيرة من تعدد وتعقد أهدافها، فأصبحت عملية اتخاذ القرارات تشمل كافة الجوانب الإدارية من تخطيط، وتنسيق، وتنظيم، واتصالات، حيث ترتبط بها ارتباطاً وثيقاً، وهكذا ترتبط كفاءة وفعالية المؤسسة بكفاءة وسلامة القرارات التي تتخذ في مستوياتها المختلفة (الهيثوم، 2015).

وهذا ما أكدته عضبيات (2020) أن اتخاذ القرارات في مجال معين يتطلب الحكم الجيد، واكتساب مهارات التشخيص والاتصال، حيث إن تقدم معظم الأفراد ناتج عن قدراتهم على اتخاذ قرارات جيدة، وأن الأفراد يتخذون مجموعة متنوعة من القرارات، وتزداد أهمية اتخاذ القرار بسبب التطورات التي تم إدخالها على طرق جمع المعلومات، وتحليلها، وتصنيفها، وتخزينها.

## 3. الذكاء الاصطناعي في القرارات المتعلقة بالمزيج التسويقي:

يتم الاعتماد على تطبيقات الذكاء الاصطناعي المختلفة من قبل الشركات العاملة في كافة أنشطة الأعمال اليوم، حيث يرى كلاً من الممارسون والأكاديميون أن الذكاء الاصطناعي هو تقنية المستقبل التي سوف توجه الأعمال في ظل التطور التكنولوجي الذي ربط العالم كله ببعضه كشبكة واحدة. ولكن يجب الانتباه إلى أن تحقيق الميزة التنافسية لا يعتمد فقط على فهم العميل، والتعرف على حاجاته ورغباته وحسب، بل الأهم من هذا هو تقديم عروض تتطابق مع تلك الحاجات والرغبات لتحقيق رضا العملاء وولائهم للشركة، وفيما يلي نناقش أهم تأثيرات تطبيقات الذكاء الاصطناعي على عناصر المزيج التسويقي:

- **دور تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة المنتج:** أن تطبيقات تحليل السوق المعتمدة على الذكاء الاصطناعي تساهم بشكل كبير جداً في اكتشاف، وتحديد المنتج المناسب للعميل واحتياجاته، والتصميم الأكثر ملائمة لذوقه، وهذا بالتالي يساهم في نجاح الشركة في تقديم منتج مرضي للعميل (Dekimpe, 2020)، كما تتعقب تطبيقات الذكاء الاصطناعي العناصر التي بحث عنها العميل وسماحتها الدقيقة، وبالتالي يساعد رجال التسويق في التعرف على حاجات، ورغبات العميل وتصميم منتج أكثر ملائمة بالنسبة له (Dzyabura & Hauser, 2019).
- **دور تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة السعر:** يعتبر التسعير من أهم الأنشطة التسويقية، ويمثل العنصر الأكثر حساسية وديناميكية من ضمن عناصر المزيج التسويقي، وتتمكن الشركات من إدارة أسعارها بشكل مرن عن طريق الاعتماد على تطبيقات الذكاء الاصطناعي، حيث تعتمد تطبيقات الذكاء الاصطناعي على خوارزميات تمكن الشركة من تتبع متغيرات السوق والتعديل الفوري للسعر بناءً على حالة الطلب (Misra et al, 2018).

● دور تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة التوزيع: أن توافر المنتج، وسهولة الحصول عليه وعلى مكوناته من أهم ما يبحث عنه العميل، ويعتمد نشاط التوزيع على العديد من أنشطة سلسلة التوريد، التي تتسم بكونها أنشطة آلية وروتينية متكررة بطبيعتها، وبالتالي يأتي دور تطبيقات الذكاء الاصطناعي لتلعب دورًا هامًا يساعد إدارة الشركة على إدارة نشاط التوزيع، والأنشطة المساعدة له عن طريق تقنيات متعددة، مثل الاعتماد على الروبوت لتحديد طريقة التغليف المناسبة، استخدام الدرونز (طائرات آليه التحكم) في النقل، التحكم في الآلات والروبوتات التي تقدم الخدمات المباشرة للمستهلكين مثل: الخدمات الحكومية بشكل مرن، ويعتمد على تعلم الآلة مما يزيد من درجة رضا العميل (Huang & Rust, 2020).

● دور تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الترويج: إدارة الحملات الإعلانية وجدولتها تتطلب استراتيجية ترويج ناجحة لتخطيط المحتوى الترويجي، حيث تحولت الحملات الترويجية التقليدية إلى حملات ترويجية رقمية من خلال التسويق الرقمي، وحملات التسويق من خلال وسائل التواصل الاجتماعي. حيث تبدلت الأدوار وأصبح العميل هو الذي يتحكم في المحتوى والمكان والوقت الذي يشتري فيه (Verma & Tripathi, 2017).

#### ثالثًا: شركات مزودي خدمة الانترنت في قطاع غزة:

1. شركة حضارة - بالتل : تعتبر شركة حضارة أكبر مزود لخدمات الانترنت في فلسطين، وقد بدأت خدماتها في العام 2005، واليوم تعتبر شركة حضارة من أكبر مزود خدمات الانترنت في فلسطين، وتهدف إلى مواصلة الريادة والإبداع في طرح أحدث التقنيات والخدمات التكنولوجية لإثراء حياة مستخدمي الانترنت في فلسطين، وتوفير خدمات غير مسبوقه في التميز والاتقان (حضارة، 2021)، وفي مطلع العام 2022م اندمجت شركة حضارة مع شركة الاتصالات الفلسطينية فأصبحت جزء من مجموعة الاتصالات الفلسطينية وأصبحت المزود الرئيسي لخدمات الانترنت، ومن أهم الخدمات التي تقدمها خدمت الرسائل للأعمال SMS، وخدمات البث المرئي، وخدمة البث المسموع، والعديد من الخدمات الأخرى (وزارة الاتصالات الفلسطينية، 2022).

2. شركة نت ستريم: هي نتاج اتحاد مجموعة متميزة من الشركات الرائدة في مجال أنظمة الاتصال وتكنولوجيا المعلومات، وكذلك تعمل على تقديم خدمات توريد خدمات الانترنت وحلول الشبكات، وانطلقت الشركة في العام 2010 حيث يسعى هذا الاتحاد المثمر بين الشركات الخمس إلى تحقيق طفرة في مجال تقديم أرفع درجات التقنية المتقدمة من خلال مجموعة من الخبراء ذوي الخبرة العملية في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، والتي تم اكتسابها من خلال العمل في كبرى الشركات المختصة بهذا المجال (نت ستريم، 2021).

3. شركة فيوجن لخدمات الانترنت وأنظمة الاتصالات: وهي واحدة من أهم الشركات الرائدة في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتي أحدثت ثورة في خدمات النطاق العريض والانترنت في فلسطين، تأسست في العام 2002 على يد مجموعة من المهندسين المميزين الذين لديهم وعي بمدى أهمية دور تكنولوجيا المعلومات في تطوير المجتمع الفلسطيني (فيوجن، 2021).

4. شركة سييد كليك لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات: تعتبر الأسرع نموًا بين شركات الانترنت، وكانت نواة العمل في مجال WI-FI عام (2005) وتأسست رسميًا عام (2010)، وحصلت على ترخيص لنظام BSA من وزارة الاتصالات الفلسطينية عام (2011)، وتعتمد على الإنترنت عبر خط الهاتف BSA وهي خدمة مشتركة توفر فيها شركة الاتصالات الفلسطينية خط النفاذ (ADSL Access) على خط الهاتف الأرضي وتقوم شركة " سييد كليك بتزويد المشترك عن طريقه بخدمة الانترنت،

بالإضافة الانترنت اللاسلكي WI-FI هو الربط بين شبكتين أو أكثر من خلال استخدام الموجات الراديوية، وتوفير سرعة نقل عالية بدون استخدام الكوابل يعمل النظام على ترددات Ghz 5 & Ghz 2.4 (سبيد كليك، 2021).

#### الدراسات السابقة

جدول (4): الدراسات المتعلقة بتطبيقات الذكاء الاصطناعي والقرارات التسويقية

الباحث / السنة	عنوان الدراسة	هدف الدراسة	المنهج وأداة الدراسة	النتائج
Singh & Pandey, 2021	كيف سيساعد الذكاء الاصطناعي في اتخاذ قرارات تسويقية أفضل.	الغرض الرئيسي من هذه الدراسة الحالية هو تقييم الأدبيات الحالية المتعلقة بالذكاء الاصطناعي في مجال صنع القرار التجاري على المستوى الاستراتيجي	تم استخدام المنهج الاستكشافي، واعتمد الباحث على البيانات الثانوية لها	تواصلت إلى أن هناك تداعيات قوية على جميع الشركات، لا سيما الشركات الكبيرة في الصناعات التنافسية، حيث قد يكون الفشل في نشر الذكاء الاصطناعي في مواجهة المنافسة من الشركات، التي نشرت الذكاء الاصطناعي لتحسين عملية صنع القرار لديها، أمرًا خطيرًا. حتى الوقت الحالي، يتم بذل الحد الأدنى من الجهود لتقييم العلاقة بين الذكاء الاصطناعي وعملية اتخاذ القرار التسويقي الاستراتيجي.
Ojutalayo et al., 2021	تصور المستهلكين لتأثير وسائل التواصل الاجتماعي على قرارات التسويق على المستهلكين البالغين في ولاية أويو في نيجيريا.	هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير توجهات المستهلكين على مواقع التواصل الاجتماعي على القرارات التسويقية	تم استخدام المنتج الوصفي التحليلي، والاستبيان كأداة للدراسة	كشفت هذه الدراسة عن مدى إدراك المستهلكين لتأثير وسائل التواصل الاجتماعي على مستويات مختلفة أثناء اتخاذ قرارات التسويق بشأن المنتجات التي سيتم شراؤها، تظهر الدراسة أن هناك استخدامًا كبيرًا لوسائل التواصل الاجتماعي من قبل المستهلكين، ونتيجة لذلك، يجب استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في التشجيع على اتخاذ قرارات تسويقية فعالة.
السميحات، 2020	أثر الذكاء الاصطناعي على جودة القرارات الإدارية في مراكز الوزارات الأردنية.	التعرف إلى أثر الذكاء الاصطناعي على جودة القرارات الإدارية مراكز الوزارات الأردنية.	المنهج الوصفي الارتباطي، وتم اعتماد الاستبانة.	جميع أبعاد المتغير المستقل الذكاء الاصطناعي كانت مرتفعة، كما لوحظ وجود أثر مرتفع للذكاء الاصطناعي على جودة القرار الإداري.
Mozeryte, 2019	العلاقة الصامتة للتسويق: كيف الذكاء الاصطناعي يُحدث ثورة في التسويق الرقمي.	تهدف هذه الدراسة النوعية إلى تحديد التأثيرات التي يجلبها الذكاء الاصطناعي للتسويق الرقمي، وفهم الفرص والتحديات التي يجلبها الذكاء الاصطناعي	تم استخدام المنهج الوصفي النوعي، وتم استخدام المقابلة لجمع المعلومات.	أشارت النتائج الرئيسية إلى كيفية تعامل المنظمات مع الذكاء الاصطناعي، وتمت التوصية باستخدام أدوات الذكاء الاصطناعي لوسائل التواصل الاجتماعي، وتحسين محركات البحث، والتسويق عبر البريد الإلكتروني، بالإضافة إلى تسويق المحتوى، وتم ذكر الشركات التي تستخدم الذكاء الاصطناعي للإشارة إلى ظهور التكنولوجيا التي يتم دمجها في التسويق الرقمي. في الختام تحدد الدراسة الصعود

الباحث / السنة	عنوان الدراسة	هدف الدراسة	المنهج وأداة الدراسة	النتائج
		للمسوقين في جميع أنحاء العالم.		والهبوط في الذكاء الاصطناعي، وتهدف إلى توجيه المسوقين لاتخاذ قرارات تسويقية أفضل.

### منهجية البحث

#### أولاً: أداة البحث:

تتمثل محتوى الاستبانة من قسمين رئيسين، حيث يتكون القسم الأول والمتمثل بالمتغيرات الديموغرافية، وهي (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة)، بينما يتمثل القسم الثاني بمحاور الدراسة الرئيسة بأبعادها، حيث شملت هذه الاستبانة متغيرات البحث التي تمثلت بالمتغير المستقل، وهي: (تطبيقات الذكاء الاصطناعي)، والمتغير التابع، وهي: (عملية اتخاذ القرارات التسويقية)، إذ تمثلت "تطبيقات الذكاء الاصطناعي" بأبعادها والذي تم قياسه من خلال (19) فقرة موزعة على خمسة أبعاد (فهم العملاء = 3 فقرات، العروض الموجهة = 5 فقرات، توصية المحتوى = 4 فقرات، تحليل البيانات = 4 فقرات، التسعير الديناميكي = 3 فقرات)، بينما تكون "عملية اتخاذ القرارات التسويقية" والذي تم قياسه من خلال (13) فقرة.

#### ثانياً: صدق وثبات البحث:

أن قياس معايير الصدق والثبات لأداة الدراسة المتمثلة بالاستبانة هي بمثابة الحجر الأساس للتحليل الاحصائي، حيث لا يمكن للباحث تحليل البيانات والإجابة على أسئلة، وفرضيات الدراسة، وتعميم هذه النتائج بدون التأكد من هذه المعايير، وعليه فإن الباحثان قاما بالتأكد من صلاحية الاستبانة من خلال اختبارات متعلقة بالصدق والثبات وسيتم توضيحها في جدول (5) أدناه.

جدول(5): يوضح نتائج الصدق والثبات لأداة البحث (الاستبانة)

رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	الصدق التقاربي	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	الصدق التقاربي
فقرات المحور الأول: تطبيقات الذكاء الاصطناعي							
فقرات البعد الثاني: العروض الموجهة				فقرات البعد الأول: فهم العملاء			
الفقرة 1	0.884**	0.000	0.877	الفقرة 1	0.769**	0.000	0.759
الفقرة 2	0.884**	0.000	0.895	الفقرة 2	0.872**	0.000	0.872
الفقرة 3	0.858**	0.000	0.855	الفقرة 3	0.822**	0.000	0.826
				الفقرة 4	0.744**	0.000	0.745
				الفقرة 5	0.771**	0.000	0.777
الصدق البنائي	0.785**	0.000	-----	الصدق البنائي	0.694**	0.000	-----
كرونباخ الفا	0.845			كرونباخ الفا	0.856		
أوميغا الموزونة	0.847			أوميغا الموزونة	0.846		
فقرات البعد الثالث: توصية المحتوى				فقرات البعد الرابع: تحليل البيانات			
الفقرة 1	0.819**	0.000	0.811	الفقرة 1	0.445**	0.000	0.463
الفقرة 2	0.793**	0.000	0.797	الفقرة 2	0.311**	0.005	0.947
الفقرة 3	0.807**	0.000	0.809	الفقرة 3	0.402**	0.000	0.876

0.904	0.014	**0.300	الفقرة 4	0.769	0.000	**0.768	الفقرة 4
-----	0.000	**0.745	الصدق البنائي	-----	0.000	**0.745	الصدق البنائي
0.820			كرونباخ الفا	0.808			كرونباخ الفا
0.854			أوميغا الموزونة	0.807			أوميغا الموزونة
فقرات البعد الخامس: التسعير الديناميكي							
0.872			كرونباخ الفا	0.854	0.000	**0.702	الفقرة 1
0.874			أوميغا الموزونة	0.933	0.000	**0.603	الفقرة 2
<b>0.896</b>			كرونباخ الفا للمحور تطبيقات الذكاء الاصطناعي	0.894	0.000	**0.866	الفقرة 3
<b>0.884</b>			أوميغا الموزونة للمحور تطبيقات الذكاء الاصطناعي	-----	0.000	**0.551	الصدق البنائي
فقرات المحور الثاني: عملية اتخاذ القرارات التسويقية							
0.555	0.000	**0.551	الفقرة 8	0.616	0.000	**0.604	الفقرة 1
0.610	0.000	**0.614	الفقرة 9	0.627	0.000	**0.617	الفقرة 2
0.578	0.000	**0.619	الفقرة 10	0.648	0.000	**0.627	الفقرة 3
0.642	0.000	**0.676	الفقرة 11	0.724	0.000	**0.700	الفقرة 4
0.688	0.000	**0.696	الفقرة 12	0.793	0.000	**0.777	الفقرة 5
0.676	0.000	**0.675	الفقرة 13	0.747	0.000	**0.743	الفقرة 6
				0.651	0.000	**0.643	الفقرة 7
<b>0.888</b>			كرونباخ الفا لمحور عملية اتخاذ القرارات التسويقية				
<b>0.878</b>			أوميغا الموزونة لمحور عملية اتخاذ القرارات التسويقية				

### تحليل البيانات وتفسير ومناقشة النتائج

أولاً: نتائج التحليل الوصفي لأبعاد تطبيقات الذكاء الاصطناعي وعملية اتخاذ القرارات التسويقية بشكل عام يوضح جدول (6) المقاييس الوصفية لأبعاد ومحاور الدراسة لدى إجابات (79) من العاملين في شركات مزودي خدمة الانترنت في قطاع غزة، حيث بلغ الوسط الحسابي للموافقة للدرجة الكلية لأبعاد تطبيقات الذكاء الاصطناعي (3.95) من الدرجة 5 بانحراف معياري (0.43) بوزن نسبي (79.1%)، وتعبر عن مستوى موافقة مرتفع، أما المحور الثاني فقد بلغ الوسط الحسابي للدرجة الكلية لعملية اتخاذ القرارات التسويقية (3.87) من الدرجة 5 بانحراف معياري (0.51) بوزن نسبي (77.4%) وتعبر عن مستوى موافقة مرتفع.

جدول (6): نتائج التحليل الإحصائي لأبعاد ومحاور الدراسة

المقاييس الوصفية الإحصائية لمتغيرات الدراسة					أبعاد ومحاور الدراسة	
مستوى الموافقة	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	المقياس
مرتفع	5	78.0%	0.70	3.90		البعد الأول: فهم العملاء

المقاييس الوصفية الإحصائية لمتغيرات الدراسة					أبعاد ومحاور الدراسة	
مستوى الموافقة	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	المقياس
مرتفع	1	81.1%	0.55	4.05	79	البعد الثاني: العروض الموجهة
مرتفع	4	78.3%	0.56	3.91		البعد الثالث: توصية المحتوى
مرتفع	3	78.3%	0.55	3.91		البعد الرابع: تحليل البيانات
مرتفع	2	78.6%	0.63	3.93		البعد الخامس: التسعير الديناميكي
مرتفع	----	79.1%	0.43	3.95		المحور الأول: تطبيقات الذكاء الاصطناعي
مرتفع	----	77.4%	0.51	3.87		المحور الثاني: عملية اتخاذ القرارات التسويقية

المصدر: إعداد الباحثان حسب مخرجات برنامج SPSS v26

ثانياً: الاجابة على فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي وعملية اتخاذ القرارات التسويقية من وجهة نظر العاملين في شركات مزودي خدمة الانترنت في قطاع غزة.

وجداول (7) يوضح وجود علاقة ارتباط إيجابية متوسطة وذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي، وعملية اتخاذ القرارات التسويقية من وجهة نظر العاملين في شركات مزودي خدمة الانترنت في قطاع غزة، وهذا يفسر بأن زيادة استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي سيؤدي إلى زيادة مستوى عملية اتخاذ القرارات التسويقية، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.598) بمستوى دلالة (0.000) أقل من 0.05.

جدول (7): يوضح العلاقة بين استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي وعملية اتخاذ القرارات التسويقية

المتغير التابع " عملية اتخاذ القرارات التسويقية "			محاور الدراسة	
مستوى الدلالة	معامل ارتباط بيرسون	عدد المشاهدات		
0.002	**0.350	79	البعد الأول: فهم العملاء	المتغير المستقل
0.000	**0.455		البعد الثاني: العروض الموجهة	
0.000	**0.526		البعد الثالث: توصية المحتوى	
0.000	**0.526		البعد الرابع: تحليل البيانات	
0.006	**0.308		البعد الخامس: التسعير الديناميكي	
0.000	**0.598		الدرجة الكلية للمحور الأول " تطبيقات الذكاء الاصطناعي "	

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي على عملية اتخاذ القرارات التسويقية من وجهة نظر الموظفين العاملين في شركات مزودي خدمة الانترنت في قطاع غزة.

ومن خلال نتائج جدول (8) يوضح بوجود يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لاستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي على عملية اتخاذ القرارات التسويقية من وجهة نظر الموظفين العاملين في شركات مزودي خدمة الانترنت في قطاع غزة، حيث بلغ معامل الانحدار (0.713)، وهذا يعني أن مضاعفة استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي عن الوضع الراهن سيسهم في زيادة مستوى تحسين عملية اتخاذ القرارات التسويقية بمقدار (0.713) درجة، كما ويلاحظ أن مستوى دلالة اختبار بلغت (0.000)، وهي قيمة أقل من مستوى 0.05، بينما بلغ معامل التحديد (34.9%) والتي تفسر التباين الحاصل في عملية اتخاذ القرارات التسويقية (أي ان استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي تفسر ما نسبته (34.9%) من التغير الحاصل في عملية اتخاذ القرارات التسويقية والباقي يرجع الي عوامل أخرى لم تذكر ومنها الخطأ العشوائي).

$$\text{معادلة خط الانحدار} \leftarrow \text{عملية اتخاذ القرارات التسويقية} = 1.057 + (0.017) \text{ استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي} \\ (0.713) (0.000)$$

المصدر: من إعداد الباحثان استناداً لمخرجات التحليل الانحدار الخطي البسيط.

جدول (8): يوضح نتائج الفرضية الرئيسية الرابعة

أثر أبعاد استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي على عملية اتخاذ القرارات التسويقية باستخدام الانحدار الخطي المتعدد						
المتغيرات المستقلة طريقة التقدير	معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (Sig.)	معامل التحديد المعدل (R <sup>2</sup> )	معنوية النموذج عند مستوى 0.05		
				F	مستوى الدلالة	النتيجة
الحد الثابت (a)	0.942	0.041	0.347 (%34.7)	11.342	0.000	معنوي
البعد الأول: فهم العملاء	-0.028	0.738				
البعد الثاني: العروض الموجهة	0.310	0.002				
البعد الثالث: توصية المحتوى	0.477	0.000				
البعد الرابع: تحليل البيانات	0.348	0.001				
البعد الخامس: التسعير الديناميكي	0.107	0.197				
أثر استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي على عملية اتخاذ القرارات التسويقية باستخدام الانحدار الخطي البسيط						
الحد الثابت (a)	1.057	0.017	0.349 (%34.9)	42.890	0.000	معنوي
استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي	0.713	0.000				

المصدر: إعداد الباحثان حسب مخرجات برنامج SPSS v26

الفرضية الرئيسية الثالثة: التي تنص على "توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات درجات تقدير أفراد مجتمع الدراسة حول استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي وعملية اتخاذ القرارات التسويقية في شركات مزودي خدمة الانترنت في قطاع غزة تُعزى للمتغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة)".

للإجابة على الفرضية تم استخدام اختبار (T) في حالات العينتين المستقلتين (Independent – Samples T Test) لاختبار الفروق التي تعزى لمتغير (النوع الاجتماعي)، بينما تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الفروق التي تعزى للمتغيرات (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة)، والتي تتكون من أكثر من مجموعتين، وفيما يلي اختبار الفرضية الرئيسة الخامسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية وجدول (12.5) يوضح ذلك.

جدول (9): نتائج الفرضية الرئيسة الثالثة

" استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي "			المتغيرات الديموغرافية
النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة الاختبار الاحصائي	
لا يوجد فروق	0.108	ت = 1.628	النوع الاجتماعي
لا يوجد فروق	0.277	ف = 1.304	المؤهل العلمي
لا يوجد فروق	0.277	ف = 1.304	المسمى الوظيفي
لا يوجد فروق	0.190	ف = 1.534	سنوات الخدمة
" عملية اتخاذ القرارات التسويقية "			
لا يوجد فروق	0.301	ت = 1.040	النوع الاجتماعي
لا يوجد فروق	0.887	ف = 0.120	المؤهل العلمي
لا يوجد فروق	0.884	ف = 0.345	المسمى الوظيفي
لا يوجد فروق	0.109	ف = 2.086	سنوات الخدمة

\*\* دالة إحصائية عند مستوى 0.01.

المصدر: إعداد الباحثان حسب مخرجات برنامج SPSS V26

يوضح جدول (9) نتائج الفرضية الرئيسة الثالث، حيث تشير النتائج إلى ما يلي:

1. بالنسبة لمتغير النوع الاجتماعي: نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة الباحثين حول استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي وعملية اتخاذ القرارات التسويقية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.
2. بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي: نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة الباحثين حول استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي وعملية اتخاذ القرارات التسويقية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
3. بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي: نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة الباحثين حول استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.
4. بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة: نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة الباحثين حول استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي وعملية اتخاذ القرارات التسويقية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

نتائج البحث:

- أظهرت نتائج الدراسة وجود درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي لدى الموظفين العاملين في شركات مزودي خدمة الإنترنت، حيث اتضح ذلك من خلال حصول متغير تطبيقات الذكاء الاصطناعي ككل على وزن نسبي (79.1%)

- أظهرت نتائج الدراسة وجود درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على مجال عملية اتخاذ القرارات التسويقية لدى شركات مزودي خدمة الإنترنت، حيث اتضح ذلك من خلال حصوله على وزن نسبي (77.4%).
- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية متوسطة وذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أبعاد تطبيقات الذكاء الاصطناعي وعملية القرارات التسويقية من وجهة نظر العاملين في شركات مزودي خدمة الإنترنت في قطاع غزة، حيث بلغ معامل الارتباط بينها (0.598).
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي على عملية اتخاذ القرارات التسويقية في شركات مزودي خدمة الإنترنت في قطاع غزة.
- توصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد مجتمع الدراسة حول استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي وعملية اتخاذ القرارات التسويقية في شركات مزودي خدمة الإنترنت في قطاع غزة تُعزى للمتغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

#### توصيات البحث:

### 1. التوصيات المتعلقة بتطبيقات الذكاء الاصطناعي

- الاسترشاد بنتائج تطبيقات الذكاء الاصطناعي لتقديم خدمات بجودة تلي حاجات العملاء الفعلية
- الاستعانة بتحليل الخوارزميات المستخدمة في العرض الموجهة في تحليل حاجات العملاء عبر الإعلانات
- توجيه الإعلانات بشكل أوسع ولمدة زمنية أطول للاستفادة بشكل أفضل في تحليل حاجات العملاء.
- التركيز على جميع فئات المجتمع من خلال العروض الموجهة.
- الاعتماد على توصية المحتوى للاستفادة من خلال تحليل حاجات العملاء.
- الاستعانة بتطبيقات تحليل البيانات في عملية اتخاذ القرارات التسويقية.
- استخدام تطبيقات متطورة في تحديد سعر المنتجات ديناميكياً اعتماداً على الطلب وملفات تعريف العملاء.

### 2. التوصيات المتعلقة بعملية اتخاذ القرارات التسويقية

- دراسة الوضع السياسي والاجتماعي والصحي بشكل أعمق في عملية اتخاذ القرارات التسويقية.
- عدم تغليب المصلحة الخاص في عمل الشركة.
- زيادة قنوات التوزيع لزيادة تقديم منتجات الشركة.
- التوقع المحتمل والمدروس لأي منتج جديد خاص بالشركة.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

1. أبو بكر، كروب. (2015). إشكاليات اتخاذ القرارات التسويقية ونظام المعلومات التسويقي: حالة المؤسسة الجزائرية (رام سكر مستغنام)، رسالة ماجستير، جامعة وهران 2، الجزائر.
2. أحمد، أيهم وقاسم، سامر. (2018). دور نظام المعلومات التسويقية في اتخاذ القرارات التسويقية في القطاع المصرفي \_دراسة ميدانية في المصرف التجاري السوري، مجلة جامعة طرطوس للبحوث والدراسات العلمية، 2(1): 51 - 71.
3. الأسطل، محمود وعقل، مجدي، الأغا، إياد. (2021). تطوير نموذج مقترح قائم على الذكاء الاصطناعي وفاعليته في تنمية مهارات البرمجة لدى طلاب الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا بخان يونس، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 29(2): 743 - 772.
4. زلوم، آلاء سليمان. (2015). "نظم المعلومات التسويقية وعلاقتها بجودة صناعة القرارات في شركة الوطنية موبايل"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الاعمال، جامعة الخليل، فلسطين.
5. اسماعيل، عبد الرحيم نادر. (2021). الدور الوسيط للتوجه نحو التقنيات الحديثة في العلاقة بين استخدام الذكاء الاصطناعي والابتكار التسويقي: دراسة تطبيقية على قطاع متاجر التجزئة الالكترونية في مصر، مجلة البحوث المالية والتجارية، 1(3): 1079 - 1127.
6. بابكر فضل، عبد الحفيظ محمد. (2018). "أثر نظم المعلومات التسويقية على كفاءة النشاط التسويقي"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الاعمال، جامعة النيلين، السودان.
7. بن الطيب، علي، ومهلول، زكريا. (2019). تطبيقات الذكاء الاصطناعي ودوره في تعزيز رقمته المجتمعات والتحول نحو المدن الذكية: دولة الامارات العربية المتحدة نموذجاً، المؤتمر الدولي ول المدن لذكية في ظل التغيرات الراهنة: واقع وآفاق، المركز الديمقراطي العربي.
8. بوعوة، هاجر. (2019). تطبيقات الذكاء الاصطناعي الداعمة للقرارات الإدارية في منظمات الأعمال، كتاب جماعي: بعنوان تطبيقات الذكاء الاصطناعي كتوجه حديث لتعزيز تنافسية منظمات الاعمال، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية برلين، العدد (1): 23 - 42.

9. خوالد، أبو بكر وثلاثينية، نوة. (2012). أنظمة المعلومات المعتمدة على الذكاء الاصطناعي بين المفاهيم النظرية والتطبيقات العملية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني العاشر حول أنظمة المعلومات المعتمدة على الذكاء الاصطناعي ودورها في صنع قرارات المؤسسة الاقتصادية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر.
10. زاوي، سليمة. (2018). دور نظام المعلومات التسويقية في اتخاذ القرارات التسويقية: دراسة حالة عينة من الوكالات السياحية بالوادي، رسالة ماجستير، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر.
11. سعدي، يحيى ومداح عبد الباسط. (2015). دور نظام الاستخبارات التسويقية في دعم وترشيد القرارات التسويقية في منظمات الأعمال دراسة حالة مؤسسة كوندور للصناعات الالكترونية \_الجزائر، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، 2(2): 206 – 233.
12. شني، صورية. (2016). تنفيذ استراتيجية تطوير النقل بالشكك الحديدية في الجزائر باستخدام أنظمة النقل الذكية كأحد تطبيقات الذكاء الاصطناعي، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، 1(7): 155 – 165.
13. صلاح، وفاء. (2020). أثر استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي على فعالية أساليب التسويق الرقمي (دراسة استطلاعية على عينة من المسوقين)، المجلة المصرية لبحوث الرأي العام، 19(3): 485 – 530.
14. الظفيري، مشاري محمد. (2012). أثر نظم المعلومات التسويقية على فاعلية القرارات التسويقية لشركات الاتصالات الكويتية- دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.
15. العايب، سهام. (2019). استخدام الخوارزميات الجينية كإحدى تقنيات الذكاء الاصطناعي في مجالي الاقتصاد وإدارة الأعمال، كتاب جماعي: بعنوان تطبيقات الذكاء الاصطناعي كتوجه حديث لتعزيز تنافسية منظمات الأعمال، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية برلين، العدد (1): 115 – 128.
16. عثمانية، أمينة. (2019). المفاهيم الأساسية للذكاء الاصطناعي، كتاب جماعي: بعنوان تطبيقات الذكاء الاصطناعي كتوجه حديث لتعزيز تنافسية منظمات الأعمال، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية برلين، العدد (1): 9 – 22.
17. عضبيات، ولاء. (2020). أهمية اتخاذ القرارات الإدارية". مقال منشور عبر الانترنت، بتاريخ 2020/5/9، الاطلاع بتاريخ: 2022/2/12: <https://2u.pw/fC5zi>
18. القادري، فالخ. (2019). أثر الذكاء الاصطناعي على جودة التدقيق لمكاتب تدقيق الحسابات في الأردن. رسالة ماجستير، جامعة جرس، الاردن.
19. القرشي، خالد. (2012). دور نظام المعلومات التسويقية في صنع قرارات تسويقية رشيدة بالمؤسسة الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة جيكوب، مجلة الاقتصاد الجديد، 1(6): 315 – 354
20. ميلود، تومي وفراح، خالد. (2013). استخدام نظام المعلومات التسويقية في اتخاذ قرار سياسة المنتج: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس (ATM)، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، 1(13): 47 – 60.
21. هتهت، أنور سعدي. (2020). "أثر الذكاء الاصطناعي على جودة صناعة في وزارة الاقتصاد الوطني في المحافظات الجنوبية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة.
22. الهيثوم، عبد الله. (2015). دور نظام المعلومات التسويقية في اتخاذ القرارات: دراسة حلة شركة حليب النجاح مغنية، رسالة ماجستير، جامعة ابي بكر بلقايد، الجزائر.

23. وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. (2018). خلال الاحتفال باليوم العالمي للاتصالات ومجتمع المعلومات WTISD- 2018 وزارة الاتصالات تعمل على تطوير واستثمار الموارد البشرية والتركيز على مجالات الذكاء الاصطناعي، مقال منشور عبر الانترنت، تاريخ الاطلاع: 2021/11/31: [https://www.mtit.gov.ps/index.php/c\\_home/showNew/2148](https://www.mtit.gov.ps/index.php/c_home/showNew/2148).
24. ياغي، محمد. (2010). اتخاذ القرارات التنظيمية، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
25. يوسف، حمزة. (2021). التحول في مجال الذكاء الاصطناعي من الماضي إلى المستقبل، المجلة الالكترونية الشاملة متعددة التخصصات، 1(38): 1 - 23.
26. السحيمات، فادي. (2020). أثر الذكاء الصناعي دليل النظم الذكية، الرياض: دار المريخ.

## ثانياً: المراجع الأجنبية

- Berger, Jonah; Humphreys, Ashlee; Ludwig, Stephan; Moe, Wendy W.; Netzer, Oded; Schweidel, David A. (2019). "Uniting the Tribes: Using Text for Marketing Insight". *Journal of Marketing*, Vol.84(1).pp1-25
- Singh, Ritika & Pandey, Priya, (2021), Critical Research On How AI Will Help Make Better Marketing Decisions, *Nat. Volatiles & Essent. Oils*, 2021; 8(4): 9672-9684.
- Budzik, J. and Hammond, K. (2018), User Interaction With Everyday Applications as Context For Just-In-Time Information's Access,
- de Bellis, Emanuel; Johar, Gita Venkataramani. (2020), "Autonomous shopping systems:identifying and overcoming barriersto consumer adoption," *Journal of Retailing*,Vol.96(1),pp74-90.
- Dekimpe, Marnik G. (2020). "Retailing and retailing research in the age of big data analytics", *International Journal of Research in Marketing*, Vol.37(1) .pp3-14.
- Huang, M. H, & Rust, R.T. (2020). "A strategic framework for artificial intelligence in marketing". *Journal of academy of marketing science*,Vol.49,pp 1-21.
- Marchand, Andre; Marx, Paul. (2020). "Automated product recommendations with preference-based explanations." *Journal of Retailing*, Vol.96 (3), pp.328-343.
- Misra, Kanishka; Schwartz, Eric M.; Abernethy, Jacob. (2018). "Dynamic online pricing with incomplete information using multiarmed bandit experiments". *Marketing Science*,Vol.38 (2), pp226-252.
- Mozeryte, Guoda(2019) ".The Silent Giant of Marketing: How Artificial Intelligence is Revolutionizing Digital Marketing.."
- Novak, Thomas P.; Hoffman, Donna L. (2019). "Relationship Journeys in the Internet of Things: A New Framework for Understanding Interactions between Consumers and Smart Objects". *Journal of the Academy of Marketing Science*,Vol.47.pp216-237.
- Verma , Sanjeev ; Sharma , Rohit ; Deb , Subhamay ; Maitra , Debojit . ( 2021). " Artificial intelligence in marketing : Systematic review and future research direction " . *International Journal of Information Management Data Insights* , Vol 1 , pp 255-275 .

### ثالثاً: مواقع الكترونية

1. حضارة. (2021). موقع إلكتروني، [/https://www.hadara.ps](https://www.hadara.ps) .
2. سيدد كليلك. (2021). موقع إلكتروني، <https://speedclick.ps/ar> .
3. فيوجن. (2021). موقع الكتروني، [/http://www.fusion.ps/fusion](http://www.fusion.ps/fusion) .
4. نت ستريم. (2021). موقع إلكتروني، [/https://www.netstream.ps](https://www.netstream.ps) .
5. وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. (2022). موقع الكتروني، <https://www.mtit.pna.ps/Site/New/185> .

## دور تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحسين الخدمات اللوجستية - نماذج عالمية - The Role of Artificial Intelligence Applications in Improving Logistics -Global Models-

- عزيز ياسمين  
- طالبة دكتوراه  
- جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي  
[aziz-vasmine@univ-eloued.dz](mailto:aziz-vasmine@univ-eloued.dz)

- منصور شيماء  
- طالبة دكتوراه  
- جامعة محمد خيضر بسكرة  
[chaima.mansouri@univ-biskra.dz](mailto:chaima.mansouri@univ-biskra.dz)

### ملخص:

تهدف الدراسة لإبراز دور تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحسين الخدمات اللوجستية (كإنترنت الأشياء والواقع الافتراضي والواقع المعزز، البلوك تشين) لاستغلال الفرص، ومحاولة إسقاط المفاهيم على نماذج لشركات عالمية (كشركة ارامكو، شركة ميرسك، وشركة DHL)، فقد بينت إحصائيات شركة ارامكو أنها استطاعت التعاون مع أكثر من 20 ألف مورد من خلال تبني تقنية البلوك تشين في تسوية العقود الذكية، كما تستخدم شركة ميرسك إنترنت الأشياء لتحسين عمليات السفن، وإمكانية رؤية البضائع، أما شركة DHL فقد تمكنت DHL من خلال الروبوتات من مواجهة التحديات داخل مساحة المستودعات، كما تسمح لها هذه الروبوتات بمعالجة ما يصل إلى 800 صندوق في الساعة.

**الكلمات المفتاحية:** تطبيقات الذكاء الاصطناعي، الخدمات اللوجستية، شركة ارامكو، شركة ميرسك، وشركة DHL.

### Abstract:

the study aims to highlight the role of AI applications in improving logistics (such as Internet of Things, virtual reality, augmented reality, blockchain) to exploit opportunities, and try to drop concepts on models for global companies (such as Aramco, Maersk, and DHL), Aramco's statistics showed that it was able to cooperate with more than 20 thousand suppliers through the adoption of blockchain technology in the settlement of smart contracts, Maersk also uses IoT to improve vessel operations, cargo visibility, DHL was able by means of robots to address challenges within the warehouse space And these robots also allow them to process up to 800 boxes per hour.

**Keywords:** Aartificial Intelligence Application, Logistics, Aramco, Maersk, DHL.

### مقدمة:

في ظل عصر الثورة الصناعية التي فتحت أفق التطور التكنولوجي، وأدت الى سرعة نمو استخدام التقنيات الحديثة والابتكار في الرقمنة في حياتنا اليومية، أصبحت المؤسسات الرائدة تتجه بقوة نحو هذه التقنيات والاستفادة منها في ممارسة أعمالها، وأصبحت تستخدم الروبوتات وتقنيات الذكاء الاصطناعي وانترنت الأشياء بكثرة، ومحاولة لمواكبة العصر الذي نعيشه ومتابعة التطورات السريعة التي تنتجها المؤسسات الرائدة والمهتمة بهذا المجال.

وأدى التطور السريع لتقنيات التكنولوجيا الحديثة، الى ضرورة النهوض بتسريع التحول الرقمي والأتمتة نحو مجالات عديدة منها الخدمات اللوجستية وتطويرها، والتركيز على عليها بمجموعة واسعة من التقنيات المبتكرة، وبالتالي يتم استخدام هذه التقنيات الرقمية خاصة التقنية العالمية كالبوك تشين لتحديث الأعمال وإطلاق العنان للابتكار وتحسين الكفاءة، التي جعلت من الممكن التكيف مع احتياجات العملاء وتقليل التكاليف المالية المصاحبة لنقل المنتجات، ومن هنا تتمحور إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

**ما هو دور تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحسين الخدمات اللوجستية في كل من شركة ارامكو، ميرسيك، و دي أس أل "DHL"؟**

وتبعاً لهذا التساؤل الرئيسي تتبثق جملة من التساؤلات الفرعية تتمثل فيما يلي:

- ما مفهوم تطبيقات الذكاء الاصطناعي؟ وفيما تتمثل وسائلها؟
  - ما مفهوم الخدمات اللوجستية؟ وفيما تتمثل أنواعها؟
  - إلى أي مدى كان لتطبيقات الذكاء دور في تحسين الخدمات اللوجستية في الشركات محل الدراسة؟
- فرضيات الدراسة:** تم صياغة الفرضيات التالية:

- التطبيقات الذكاء الاصطناعي هي أدوات وأنظمة وأجهزة وموارد إلكترونية تنشئ البيانات أو تخزينها أو تعالجها مثل وسائل التواصل الاجتماعي والألعاب عبر الإنترنت والوسائط المتعددة والهواتف المحمولة.
- تستخدم شركة ارامكو، ميرسيك، ودي أس أل "DHL" تطبيقات الذكاء الاصطناعي بشكل فعال، وتساهم في تحسين الخدمات اللوجستية.

**أهداف الدراسة:** تسعى الدراسة الى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

- إبراز مفهوم التطبيقات الذكاء والتعرف على أبرز وسائلها.
- تقييم واقع استخدام التطبيقات في الشركات محل الدراسة.
- بيان أهمية تطبيقات الذكاء الإصطناعي في تحسين الخدمات اللوجستية.

**أهمية الدراسة:**

تقدم الدراسة معلومات نظرية هادفة عن تطبيقات الذكاء الإصطناعي، والتعرف على أهم وسائلها(انترنت الأشياء، البوك تشين وغيرها) وكيفية استخدامها في الخدمات اللوجستية.

## منهج الدراسة:

من أجل معالجة إشكالية موضوع البحث اعتمدت الدراسة على المنهج النظري التحليلي من خلال تغطية العناصر التالية:

- مفهوم تطبيقات الذكاء الاصطناعي وأهم وسائلها.
- مفهوم الخدمات اللوجستية وأنواعها.
- التعرف على تطبيقات الذكاء الاصطناعي ودورها في تحسين الخدمات اللوجستية.

## أولاً: الإطار النظري

### 1. تطبيقات الذكاء الاصطناعي

#### 1.1.1 المفهوم:

**الذكاء الاصطناعي (Artificial Intelligence):** يعتبر الذكاء الاصطناعي احد فروع علم الحاسوب، وإحدى الركائز الأساسية التي تقوم عليها صناعة التكنولوجيا في العصر الحالي، ويعرف بأنه قدرة الآلات والحواسيب الرقمية على القيام بمهام معينة تحاكي وتشابه تلك التي تقوم بها الكائنات الذكية، كالقدرة على التفكير أو التعلم من التجارب السابقة أو غيرها من العمليات الأخرى التي تتطلب عمليات ذهنية.. (سعيد و بن مهدي، 2022، الصفحات 27-28) وتحدث جرانت ووترفول، رئيس قسم الأمن السيبراني في برايس وورهاوس كوبرز، عن التطبيقات الرقمية للذكاء الأساسية: كالواقع المعزز، سلسلة الكتل، انترنت الأشياء، الطباعة ثلاثية الأبعاد، الواقع الافتراضي، الروبوتات والطائرات بدون طيار، في رأيه ستحول هذه التطبيقات العديد من قطاعات الاقتصاد: كالرعاية الصحية، والطاقة، وقبل كل شيء، الخدمات اللوجستية. (Veynberg, Koslova, Askarov, Bexultanov, & Yussupova, 2020, p. 2)

**1.1.1.1 الواقع المعزز: (Augmented Reality):** المقصود به التكنولوجيا القائمة على إسقاط الأجسام الافتراضية في بيئة المستخدم الحقيقية لتوفر له معلومات إضافية، ويستطيع المستخدم التعامل مع الأجسام الافتراضية في الواقع المعزز من خلال عدة أجهزة سواء كانت محمولة كالهاتف الذكي أو من خلال الأجهزة التي يتم ارتداؤها كالنظارات، كما يشير إلى إمكانية دمج المعلومات الافتراضية مع العالم الواقعي، فعند قيام شخص ما باستخدام هذه التقنية للنظر في البيئة المحيطة من حوله فإن الأجسام في هذه البيئة تكون مزودة بمعلومات تسبح حولها وتتكامل الصورة التي ينظر إليها الشخص. (رمضان، 2022، صفحة 131)

**1.1.1.2 سلسلة الكتل الرقمية:** هي قاعدة بيانات موزعة تمتاز بقدرتها على إدارة عدد متزايد باستمرار من السجلات التي تسمى كتل Bloks بحيث تحتوي كل كتلة على الزمن الخاص بها ورابط إلى الكتلة السابقة. وقد صممت سلسلة الكتل الرقمية بحيث يمكنها المحافظة على البيانات المخزنة بها والحيلولة دون تعديلها، أي أنه عندما تخزن معلومة ما في سلسلة الكتل الرقمية لا يمكن لاحقاً القيام بتعديل هذه المعلومة. (نخال، صفحة 3)

**1.1.1.3 انترنت الأشياء:** بنية تحتية ديناميكية لشبكة عالمية، تتمتع هذه الشبكة العالمية بقدرات تكوين ذاتي تستند إلى المعايير وبروتوكولات الاتصال القابلة للتشغيل البيئي، في هذه الشبكة، تحتوي الكائنات المادية والافتراضية

على هويات وسمات مادية وشخصيات افتراضية وواجهات ذكية، ويتم دمجها بسلاسة في الشبكة. (Saleh, 2018, p. 3)

1.1.4. **الطباعة ثلاثية الأبعاد:** هي تقنية تصنيع مضافة ذكية تسمح بهندسة الأجهزة الطبية الحيوية التي يصعب عادة تصميمها باستخدام المنهجيات التقليدية مثل التصنيع أو التشكيل، تُستخدم كأدوات تصنيع لمجموعة واسعة من الأنظمة لمجموعة من التطبيقات مثل رقائق الموائع الدقيقة التشخيصية لاكتشاف التحليلات المختلفة.

1.1.5. **الواقع الافتراضي:** هو التكنولوجيا التي تقنع المشارك أنه موجود بالفعل في مكان آخر عن طريق استبدال المدخلات الحسية الأولية بالبيانات التي يتم الحصول عليها من الكمبيوتر، أحد العناصر الرئيسية للواقع الافتراضي هو العالم الافتراضي، فهو مساحة خيالية أو بيئة محاكاة، من الوهم توضيح مجموعة من الأشياء في بيئة تقي بخيال الخالق جنباً إلى جميع العالم الافتراضي هناك انغماس في الواقع الافتراضي، وإدراك الوجود في عالم بديل مثل عالم خيالي أو وجهة نظر أخرى لعالمنا. (NÄTTERDAL, 2015, p. 4)

1.1.6. **الروبوتات:** يعرف Le Petit Larousse الروبوت على أنه جهاز أوتوماتيكي قادر على التعامل مع الأشياء، أو إجراء العمليات وفقاً لبرنامج ثابت أو قابل للتعديل. في الواقع، عادة ما تكون الصورة التي يمتلكها الجميع غامضة، وغالباً ما يتم تعريف الروبوت على أنه متلاعب تلقائي بدورات قابلة للبرمجة. لكسب اسم الروبوت، يجب أن يتمتع النظام ببعض المرونة التي تتميز بالخصائص التالية:

- تعدد الاستخدامات
- يجب أن يكون الروبوت القدرة على أداء مجموعة متنوعة من المهام، أو نفس المهمة بطرق مختلفة.
- التكيف الذاتي: يجب أن يكون الروبوت قادراً على التكيف مع البيئة المتغيرة أثناء تنفيذ مهامه.

(Boimond, p. 2)

1.1.7. **الطائرات بدون طيار:** يشير اصطلاح "طائرة بدون طيار" الى الطائرة التي يجري التحكم فيها من بعد، وأحياناً يكون التحكم ذاتياً، وقد يواجه هذا الاصطلاح الكثير من النقد، لان الطائرة تقاد من بعد عبر طيار ارضي، وهو من يتكفل بمنع وقوعها لذلك يستوصب الأخذ باصطلاح"الطائرة غير المأهولة" و "أنظمة الطائرات غير المأهولة"، كذلك يعتمد البعض الى تداول الاسم "درونز" وفقاً لمصدره في اللغة الانجليزية (Drones)، المأخوذ من اسم نكر النحل، حيث برز ذلك خلال الحرب العالمية الثانية 1939-1945، عندما ميزت هذه الطائرات بأشرطة سوداء وضعت على طول ذيل كل منها لتبدو كذكر النحل. (الذهب، 2019، صفحة 2)

## 2. الخدمات اللوجستية:

### 2.1. المفهوم:

- **اللوجستيك:** هو الوظيفة التي تهدف إلى أن توفر على الأقل من حيث التكلفة والجودة المطلوبة المنتج إلى مكان والزمان حيث يوجد الطلب، مع تحديد جميع عمليات حركات المنتجات كموقع المصانع والمخازن، المشتريات، إدارة المخزون، المناولة، إعداد الطلبات، النقل ورحلات التسليم (خيلية و بلقاسم، 2021، صفحة 154).

• **الخدمات اللوجستية:** تعرف الخدمات اللوجستية على أنها " العملية الخاصة بتخطيط و تنفيذ و رقابة و التدفق و التخزين الكفاء ، والفصل للمواد الخام و السلع النهائية ، وإدارة المعلومات ذات العلاقة، وذلك من مكان الإنتاج إلى مكان الاستهلاك بغرض تحقيق متطلبات العملاء" (بوشول ، ريمي ، و حميداتوا ، 2020، صفحة 343). أما كل من Harrison and Gavish فيشيران بأنها: "شبكة أعمال من التسهيلات وبدائل التوزيع حيث تؤدي وظائف تجهيز المواد وتحويل تلك المواد إلى مواد نصف مصنعة (وسيطه) ومنتجات تامة ، وتوزيع تلك المنتجات التامة إلى العملاء. وتوجد سلاسل الإمداد في كل المنظمات الصناعية ومنظمات الخدمات ، على الرغم من اختلاف درجة تعقيد السلسلة من صناعة إلى أخرى ومن شركة إلى شركة أخرى" (رفاعي، 2004، صفحة 08) .

2.2. أنواع الخدمات اللوجستية: فحسب ( بورني ، بالي ، و بالي، 2020) فإن الخدمات اللوجستية تتمثل في:

- البريد السريع تستخدم خدمات البريد السريع بشكل رئيسي للشحن عن طريق الجو او البر لإتمام تسليم المستندات والوثائق والطرود.
- الشحن والتفريغ تشمل عملية شحن وتفريغ سفن الحاويات سفن البضائع العامة وغيرها حيث تقوم هيئة الميناء بتقديم هذه الخدمات مستخدمه الآليات والمعدات التي تملكها.
- عملية التخزين توجد مساحات كبيرة في معظم الموانئ لاستخدامها في أغراض التخزين ويقوم كل ميناء بإعطاء فترة سماح للحاوية، يتم بعدها فرض رسوم تخزين عليها حيث تختلف فترات التخزين من بناء الى آخر.
- إدارة سلسلة الإمداد توفير عدد من الأنشطة والخدمات المتكاملة كتعداد لعملية التسليم المادي فيه الخدمات إدارة المستودعات الداخلي والخارجي وعددا من خدمات القيمة المضافة، مثل تجميع الانتاج وتغليفه او وضع البطاقات عليه.

3. أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي على القطاع الخدماتي: من بين آثار تقنيات التحول الرقمي على القطاع الخدماتي نجد:

- **أثر الحوسبة السحابية على القطاع الخدماتي:** توفر الحوسبة السحابية رؤية واضحة ومستمرة للمعلومات المتعلقة بالمخزون والخدمات اللوجستية والمبيعات، كما أنها تحقق مزايا مالية للشركات، حيث لا تتطلب الخدمات السحابية بنية تحتية ولا استثمارات للبرامج، مما يساهم في تخفيض تكاليف تركيب الأجهزة وتكاليف البرامج وتكاليف صيانة مراكز البيانات، وتوفر الحوسبة السحابية قاعدة البيانات الضرورية التي تحقق الاستجابة للطلب المتزايد. (محمد نصير، 2021، صفحة 522)

- **أثر البيانات الضخمة على القطاع الخدماتي:** مع تزايد الاعتماد على تطبيقات البيانات الضخمة المتطورة بشكل كبير في دعم أنشطة سلسلة الإمداد في مجال الانترنت مثل الانترنت الأشياء، والتي تساهم في تتبع عمليات النقل والرقابة على المخزون وخدمة العملاء، وكذلك تحسين القدرة التنبؤية للشركة في مجال الخدمات، و إدماج نظم

المحاكاة مع تكنولوجيا المعلومات وقواعد البيانات الضخمة معا في شكل مخازن للبيانات قادرة على إدارة تدفق البيانات والمعلومات عبر مختلف الأقسام. (ابو خشبة، 2021، الصفحات 207-208)

- أثر تقنية البلوك تشين على القطاع الخدماتي: تعمل تقنية البلوك تشين على تحسين قضايا الشفافية والتتبع داخل أقسام المؤسسات الخدمية وعبر مختلف الفروع، وتوفر منصة مبتكرة لآلية جديدة للمعاملات تتسم بالشفافية واللامركزية، تعزز الثقة من خلال الشفافية وإمكانية التعقب في معاملة البيانات والخدمات والموارد المالية، واستخدام نظام توزيع لا مركزي لجمع معلومات الخدمة الرئيسية وتخزينها وإدارتها. (محمد الصغير، 2020، صفحة 144)

Spending on IoT in transportation and logistics sector, in USD billion, Global, 2015 and 2020



Source : BCG



المصدر: ( سوق الخدمات اللوجستية الرقمية - النمو والاتجاهات وتأثير COVID-19 والتوقعات (2023 - 2028) )

### ثالثا: الإطار التطبيقي

1. تعريف شركة ارامكو السعودية: تعتبر ارامكو السعودية واحدة من اكبر شركات النفط والغاز المتكاملة في العالم، حيث تتخذ عمليات التنقيب والإنتاج من المملكة العربية السعودية مقرا لها، كما تدير ارامكو السعودية أعمالا في قطاع التكرير والمعالجة والتسويق على مستوى العالم، ويقع مقرها في مدينة الظهران، حيث تدير الشركة ثمانية مواقع داخل المملكة و20 موقعا في الخارج، ولديها حوالي 76000 موظف. (2019، صفحة 2)

تأسست الشركة في 13 نوفمبر 1988، وتم تحويلها الى شركة مساهمة بنظام أساس جديد اعتبارا من 1 يناير 2018، وفي ديسمبر 2019 انتهت الشركة من طرحها العام الأولي وأدرجت أسهمها العادية في السوق السعودية (تداول) (2021، صفحة 14)، وفي مطلع الألفية الثانية، واصلت الشركة تنويع أعمالها لتتمكن من تحقيق رؤيتها المتمثلة في تحويلها إلى أكبر شركة طاقة وكيميائيات متكاملة في العالم.

### دور تطبيقات الذكاء الاصطناعي على شركة ارامكو :

- إنترنت الأشياء، وإنترنت الأشياء للقطاع الصناعي
- هو نظام ستكون من مجموعة من الحواسيب والآلات المترابطة والمتصلة ببعضها البعض رقميا لتحسين إدارة وتحسين العمليات الصناعية في إدارة سلسلة الإمداد، والذي يساهم في من القدرة على تتبع عملية التصنيع من استخراج وتعبئة وكذلك عملية التخزين والتوزيع وفق خطة إدارة سلسلة الإمداد، على سبيل المثال، تستخدم أجهزة استشعار إنترنت

الأشياء للقطاع الصناعي في جمع بيانات آنية من بئر نفط، ويمكن ربط أجهزة الاستشعار هذه بأدوات تحليل رقمية وأدوات تشخيص ذاتي لمراقبة أداء البئر تلقائياً في تحسينه حيث أنه وحسب إحصائيات الشركة بلغ معدل إنتاج ارامكو السعودية لـ 3.12 مليون برميل نفطي في اليوم، منها 2.9 مليون برميل في اليوم من النفط الخام.

كما قامت شركة ارامكو بتطوير تقنية جديدة قادرة على الكشف عن الغاز باستخدام أجهزة الاستشعار الكهروكيميائية، إذ تستخدم أداة الكشف عن الغاز الذكية تقنيات إنترنت الأشياء للقطاع الصناعي وذلك لتقديم تشخيص ذاتي فائق الدقة مقارنة بأجهزة الكشف التقليدية. ومع هذه التقنيات المتقدمة، تمكنت ارامكو من تقليل إجمالي استهلاك الطاقة في معمل خريص بنسبة 18%، وخفض تكاليف الصيانة بنسبة 30%، وتقليل أوقات الفحص بنسبة 40%، وعززت الموثوقية بنسبة 50%، وزادت أوقات الاستجابة التشغيلية بنسبة 100%. (أرامكو السعودية تواكب الثورة الصناعية الرابعة )

بالإضافة للتحكم الآلي في الآبار وهي عبارة عن حل ذكي يستخدم في الآبار لإغلاق البئر بطريقة آمنة في حال حدوث تدفق سائل خارج عن السيطرة إلى سطح الأرض.

#### • الروبوتات وطائرات بدون طيار

الأتمة باستخدام الروبوتات توفير إمكانيات فحص أكثر سلامة وكفاءة وتتيح إمكانية الكشف المبكر عن التسرب، والقيام بأعمال اللحام تحت المياه والمراقبة البيئية، وكذلك فحص الأصول مثل الأنابيب البحرية في المواقع التي يصعب الوصول إليها.

وهذا ما يعمل على توفيره روبوت الفحص والمراقبة في المياه الضحلة "سويم-آر" فقد وجد حلاً للعديد من التحديات التي تواجه القطاع، وعلى وجه الخصوص، كان تفتيش خطوط الأنابيب في المياه الضحلة ينطوي على مشكلات معقدة، حيث ينفذ الغواصون إجراءات التفتيش الحالية وهم متصلون بسفينة الدعم أو قارب مساندة أعمال الغوص بواسطة حبل تزويد يستخدم لإمداد الغواص بالأكسجين والتواصل معه عبر النقل المباشر لإشارة كاميرا الفيديو. إلا أنه من الصعب، بل من المستحيل في بعض الأحيان الإبحار بقارب مساندة أعمال الغوص في المياه الضحلة بسبب خطر الارتطام بقاع البحر، أو أي عوائق موجودة تحت سطح الماء. ولهذا، يتم استخدام طرق بديلة لتفتيش خطوط الأنابيب في المياه الضحلة، ومنها استخدام القوارب المطاطية. وتعد هذه الأساليب بديلاً للتفتيش في المياه العميقة. وقد عمل الروبوت سويم-آر على تفتيش خطوط الأنابيب في المياه الضحلة بأمن وكفاءة، مع تقليل التكلفة والوقت المستغرق لذلك. (روبوت التفتيش البحري (سويم-آر) يجتاز الاختبار بنجاح ويتجهز للانطلاق، 2017)

كما طورت ارامكو السعودية أيضاً روبوت برمجي طور لأتمتة المهام والوظائف التي يقوم بها الإنسان، مما يتيح العديد من المزايا التي تشمل التجربة المحسنة للعميل، وجودة الخدمة، وإنتاجية الفريق، والكفاءة وخفض التكاليف. يجري أعمال بحث أولية لاستكشاف إمكانية هذه التقنية لأتمتة عدد ساعات كبير من العمل لمنح الموظفين مساحة للقيام بمهام أكثر أهمية.

أما استخدام الطائرات بدون طيار تساعد في توفير إمكانيات تنقيب عن الآبار أكثر لسلامة حيث يستطيع الجيولوجيون توجيه الطائرة بلا طيار عن بعد بشكل آمن، للحصول على صور قريبة للمناطق غير الآمنة (مثل المنحدرات والتكوينات

الكارستية)، وهذه الصور عالية الوضوح والدقة، مما يمكن الجيولوجيين في شركة ارامكو من التعامل بسهولة مع النموذج الرقمي لاستخلاص مقاطع ذات درجة رأسية أعلى أو التركيز على منطقة محددة من مسطحات الطبقات الصخرية البارزة على سطح الأرض دون الحاجة إلى الذهاب بأنفسهم إليها، فيقلل من تكاليف السفر والوقت المستغرق في ذلك. (طائرات بلا طيار لمساعدة أعمال التنقيب، 2017)

وقد ساهم استخدام هذه التقنية على اكتشاف العديد من حقول الغاز الطبيعي في المملكة منها (حقل "شدون" للغاز الطبيعي بمعدل 27 مليون قدم مكعبة قياسية في اليوم، حقل "شهاب" للغاز الطبيعي بمعدل 31 مليون قدم مكعبة قياسية في اليوم، حقل "الشرفة" للغاز الطبيعي بمعدل 16,9 مليون قدم مكعبة قياسية في اليوم، وحقل "أم خنصر" للغاز الطبيعي غير تقليدي بمعدل مليوني قدم مكعبة قياسية في اليوم) (وكالة: وزير الطاقة السعودي يقول أرامكو اكتشفت عددا من حقول الغاز الطبيعي، 2022)

#### • البلوك تشين

هو سجل حسابات رقمي لتسجيل المعلومات يجعل من الصعب أو المستحيل اختراقها أو تغييرها. يُمكن استخدام البلوك تشين في تسوية العقود الذكية، وهي عقود رقمية محمية أمنياً وذاتية التنفيذ، حيث يمكن من خلاله تنفيذ اتفاقية كاملة أو أجزاء منها مع أحد الموردين بمجرد أن يتم استيفاء شروط محددة. وتوفر البلوك تشين أيضاً طريقة آمنة لتخزين السجلات وتبادل المستندات. فقد عملت شركة ارامكو على تطوير تقنيات البلوك تشين في حقول النفط والمصافي سعياً منا لتحسين الأداء وتسوية العقود مع مزودي الخدمات لديها من خلال: (الموقع الرسمي لشركة ارامكو)

- إنشاء السوق الالكترونية التي تعتبر مبادرة إستراتيجية وحل مبتكر لكفاءة عمليات عملية الشراء ، وقد أسهم هذا الحل في توحيد عمليات الشراء ورقمنتها بالكامل إضافة الى امكانيه الاطلاع المخزون الداخلي والخارجي صوره آنية وقد أدى هذا إلى تحسين زمن الشراء بنسبة 30 بالمائة، وتعزيز كفاءة سلسلة الإمداد على مستوى الشركة بأكملها وعلى مستوى المكاتب الدولية، كما وتمكنت ارامكو من التعاون مع أكثر من 20 ألف مورد عن طريق استخدامهم لمنصة رقمية واحد، فقد أسهمت أدوات منصة السوق الالكترونية للتعاون عن بعد وهي التي تربط بين ممثل ارامكو السعودية، ومورديها، ومقاوليها، ومصنعها في تخفيف من التأثيرات السلبية على عملية الشراء الحساسة، وتجلى هذا التعاون عندما أسهمت الخصائص الرقمية للسوق الالكترونية في سد الفجوات عندما لم يتمكن الكثير من موظفي المشتريات وموظفي الموردين من الحضور للمكاتب بسبب الإغلاق في ظل جائحة الكوفيد.

- كما تتطلع الى توسيع منصة السوق الالكترونية وقدرتها التحويلية لتشمل شركاء الشركة في مشاريع مشتركة والشركات المحلية والهيئات الحكومية.

- بالإضافة لاستحداث برنامج اكتفاء كنموذج فعال وداعم لزيادة عدد الموردين من داخل المملكة العربية السعودية، وتحسين قدرات وإمكانيات سلسلة الإمداد المحلية، وأيضاً دفع التعاون في القطاع من خلال تطوير الموردين، وتزويد المملكة بابتكارات جديدة من خلال عمليات البحث والتطوير، والترويج للمملكة كمركز عالمي للتصدير. ومع توطيد التعاون مع الموردين المحليين، واستخدام السلع والخدمات من داخل المملكة، لا يدعم البرنامج اقتصاد المملكة

العربية السعودية ومجتمعها فحسب، بل ساعد في ترسيخ شراكات بين قطاعات الأعمال المحلية والشركات العالمية مما ساهم في لتحسين كفاءة وفعالية سلسلة الإمداد لدينا على الصعيدين الوطني والدولي، فمذ انطلاق البرنامج ازدادت المشتريات المحلية للموردين من السلع والخدمات بنسبة ثلاثة أضعاف. وكانت هناك زيادة بمقدار 13 ضعفا في الإنفاق من قبل الموردين الرئيسيين على تطوير قدرات الموردين الفرعيين المحليين.

#### • الواقع الافتراضي والواقع المعزز

تزوّد خوذة الواقع الافتراضي والواقع المعزز التي لا تتطلب استخدام اليدين، موظفينا ببيانات آنية ومقاطع فيديو ثلاثية الأبعاد. كما وتقدم أدوات الواقع الافتراضي ورسوم الكمبيوتر الثلاثية الأبعاد والفائقة الوضوح حلا ناجحا لمشكلة كبيرة على مستوى الشركة، وهي كيفية نقل المعرفة من جيل الموظفين المتمرسين الذين شاركوا على التقاعد إلى جيل الشباب من المشغلين والفنيين والمهندسين الذين يتسلمون سريعا مهام التشغيل الرئيسية في معامل ارامكو السعودية ومرافقها.

حيث تستخدم تقنية الواقع الافتراضي لتدريب جيل جديد من المشغلين في مجال النفط والغاز بأسلوب فريد يحاكي الحوادث التي تقع على أرض الواقع في بيئة آمنة وشيقة. بالإضافة لاستخدامهم أحدث نظارات الواقع الافتراضي من طراز "أوكيولوس ريفت" ووسائل التحكم العادية المستخدمة في ألعاب الكمبيوتر، ليعطي المشغلين الميدانيين فرصة التجوّل باستخدام تقنية الواقع الافتراضي في نماذج لمعامل لفرز الغاز من الزيت ومعامل معالجة المكثفات والغاز ومعامل لحقن المياه. ويواجه المشغلون في أي سيناريو تدريب عدد من حالات توقف سير العمل - بدءًا بالأعطال البسيطة في الأجهزة وانتهاءً بحوادث التسرب الخطيرة - التي يتوجب عليهم التعامل معها وحلها. (إدارة أعمال الزيت تستخدم تقنية الواقع الافتراضي للارتقاء بتدريب الكوادر الشابة وإعدادها ، 2017)

#### 1. تعريف شركة ميرسك (Maersk):

A.P. Moller – Maersk هي شركة نقل وخدمات لوجستية متكاملة لها علامات تجارية متعددة وهي شركة رائدة عالمياً في شحن الحاويات والموانئ. توظف الشركة ما يقرب من 95000 موظف عبر العمليات في 130 دولة. (maersk) Maersk Group: بالدنماركية (A.P. Moller – Mærsk Group) هي مجموعة تجارية دنماركية. تعمل Maersk في عدة قطاعات، أبرزها قطاع الطاقة والنقل. إنها عاشر أكبر مشغل لسفن الحاويات والإمداد في العالم منذ عام 1996. يقع مقر المجموعة في كوبنهاغن، الدنمارك. (ميرسك)

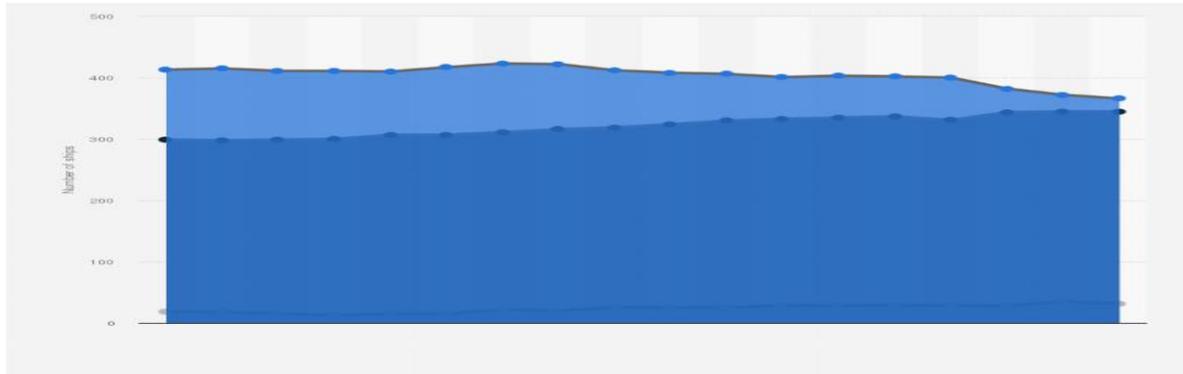
#### دور تطبيقات الذكاء الاصطناعي على شركة ميرسك الخدماتية :

تقول شركة الشحن العملاقة Maersk إن ابتكار عمليات الأعمال والأتمتة وزيادة التعاون بين الموردين والمشغلين سيساعد على خلق مستقبل أكثر اخضراراً وأكثر تنافسية للتجارة العالمية.

تهدف شركة الخدمات اللوجستية بالدنماركية المعروفة بأسطولها من السفن الضخمة التي تنقل كل شيء من المواد الخام إلى المنتجات الاستهلاكية ، إلى أن تصبح صفرًا بحلول عام 2040. بالإضافة إلى ذلك ، سيتم تشغيل 30 في المائة من رحلات المحيط باستخدام الوقود المستدام خلال العقد. تدير APM-Maersk 345 سفينة وكانت

تستأجر 366 سفينة اعتباراً من نهاية نوفمبر 2022. بشكل عام ، كان الشاحن الذي يقع مقره في كوبنهاغن يمثل 16.3 بالمائة من أسطول الحاويات التجارية في العالم.

### شكل 1: عدد سفن APM-Maersk من فبراير 2021 إلى نوفمبر 2022



المصدر: (Placek ، APM-Maersk - number of ships 2022 ، 2022)

أصبحت عملية الإدارة الكاملة الآن في متناول عملائها، الذين يمكنهم الآن الاستفادة من الخدمة الذاتية والمعلومات الاستباقية والإخطارات وعرض عام واضح وسهولة الوصول إلى جميع الأوراق اللازمة، إلخ. يتم إجراء حوالي 90% من حجوزاتنا عبر الإنترنت، مما يمنح المستهلكين السيطرة الكاملة، ووقت الاستعداد، وكل الرؤية التي يرغبون فيها. العديد من هذه المعايير واضحة بسهولة على موقعنا على الإنترنت، والهدف من خدماتها وأدواتها ومنصاتها وإستراتيجيتها التجارية العديدة هو منح العملاء أكبر قدر ممكن من الخبرة، سيؤدي هذا إلى تبسيط الخدمات اللوجستية حتى يتمكن الأفراد من التركيز على تنمية أعمالهم بدلاً من القلق بشأنها. (Digitization: bringing logistics to a top-notch level, 2022)

شعارها هو إعادة هذا باستخدام أحدث الحلول الرقمية، حيث تستخدم شركة ميرسك التكنولوجيا الرقمية بشكل واسع لتحسين عملياتها وتعزيز كفاءتها، وفيما يلي بعض الأمثلة على الحلول الرقمية التي تستخدمها شركة ميرسك:

#### 1.1 مركز الخدمات اللوجستية: الحصول على المزيد من سلسلة التوريد باستخدام لوحة تحكم مركزية واحدة

، تم تصميمها لمساعدة العميل في إدارة سلسلة التوريد من البداية إلى النهاية، يقوم بتبسيط العمليات وعرض معلومات الشحن على مستوى العالم حتى لا يضطر إلى إضاعة الوقت في البحث عن البيانات المهمة، توفر لوحة القيادة التفاعلية لسلسلة التوريد مع قدرات الذكاء الاصطناعي رؤية قياسية للشحنات والمهام والتحديات اللوجستية وبيانات سلسلة التوريد الأساسية من البداية إلى النهاية.

يساعد مركز اللوجستيات على البقاء في صدارة المنافسين، وفيما يلي بعض الميزات الرئيسية لأداة الشحن المبتكرة الخاصة بميرسك:

- وصول تنبؤي على الخرائط التفاعلية
- نظام ETA التنبؤي للتعلم الآلي الذي يحسب وصول السفن بناءً على المعلومات التاريخية وبيانات GPS.
- 45% إلى 60% وقت وصول أكثر دقة للسفن التي تصل إلى وجهتها التالية.
- خرائط طرق الشحن التفاعلية مع تفاصيل عن الموانئ والمكاتب وساحات الحاويات.

- مواقع جغرافية حية على الخرائط التي تتعقب السفن بمعلومات في الوقت الفعلي عن طريق السفينة ووجهتها.
- تعمل على توسيع قدراتنا في مجال الذكاء الاصطناعي لتشمل النقل الداخلي في المستقبل. ( Logistics Hub)
- 1.2. **تكامل بيانات ميرسك:** يعتمد النقل الفعال للشحن على الوصول إلى المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب. قد تؤدي القدرة على أتمتة وتبادل بيانات الأعمال المهمة فور حدوثها إلى زيادة كفاءة سلسلة التوريد بشكل كبير، تقدم Maersk Data Intégrations مجموعة من الحلول لدمج البيانات من مصادر متعددة عبر سلسلة التوريد الخاصة بكل عميل، والاستفادة من قدرته على التحكم في كفاءاتها مع التمتع برؤية كاملة. نحقق ذلك من خلال حلول API و EDI .
- يساعد تكامل البيانات عبر واجهات برمجة التطبيقات (واجهة برمجة التطبيقات) على إنشاء منتجات لوجستية جديدة وذكية من خلال الجمع بين البيانات الرقمية من تطبيقات ميرسك واعتمادها لتعزيز عروض الشركة.
- تساعد تبادل البيانات الإلكترونية (EDIs) على تقليل المعالجة اليدوية للبيانات المجمعة أو إزالتها من خلال السماح بالنقل المباشر للبيانات الهامة من نظام إلى آخر . (Maersk Data Integrations) من خلال عروض Maersk Data Intégration يمكنك بسهولة من:
- توصيل إمكانات التكامل بمهام سير العمل والعمليات الحالية لديك لإطلاق العنان لقوة المعلومات الخاصة بعملك الفريد.
- يسرع الوصول إلى البيانات التي تساعد في اتخاذ قرارات أسرع وأكثر استنارة.
- يقوم تلقائيًا بمزامنة مشاركة البيانات عبر التطبيقات ، مما يؤدي إلى تسريع عمليات الأعمال.
- استفد من عملية التنفيذ السهلة والمبسطة التي تتكامل بسلاسة مع أنظمة عمك الحالية.
- يقلل من تكاليف الإدارة ويزيد من الإنتاجية من خلال تمكينك من التركيز على الجوانب الكلية للأعمال.
- يمكن إعدادها لتبادل البيانات والمعلومات عبر رحلة سلسلة التوريد بأكملها التي تربط الخدمات من الحجز إلى الجمارك والشحن والتخزين والنقل الداخلي والتسليم النهائي.
- التبادل المباشر والأمن للمعلومات مع الحد الأدنى من العمليات اليدوية يقلل بشكل كبير من احتمال حدوث أخطاء . (Maersk Data Integrations)
- 1.3. **دليل موقع ميرسك:** نظرًا لأن الشحن يجب أن يكون بسيطًا، فقد أصبح من السهل إدارة شحنات العملاء عبر الإنترنت، بدءًا من مقارنة الأسعار وإجراء الحجوزات إلى تقديم الأوراق وتتبع البضائع.
- التسجيل والدخول إلى Maersk.com
- البحث عن الجداول والأسعار
- عمل الحجوزات
- إدارة الشحنات الخاصة بك
- البحث عن الفواتير وإدارة مستحقاتك
- الحصول على الدعم ورفع القضايا (website guide)

1.4. **تطبيق ميرسك:** يساعد في التحكم بشكل أفضل في سلسلة التوريد، التطبيق البيهبي جاهز دائماً بتحديثات في الوقت الفعلي حول كل ما يحتاجونه للحفاظ على اللوجستيات في نقطة البداية وقبل اللعبة، من التعرف على مكان الشحنات ، و بناء سلسلة التوريد بناءً على إستراتيجية السوق الجديدة.

لا تعمل الميزات الفريدة لتطبيق Maersk على تبسيط المهام المتعلقة بالخدمات اللوجستية فحسب بل تمنح أيضاً معلومات شحن محدثة منها:

- الإخطارات الحية: تتبع حمولتك في رحلتها من خلال تنبيهات في الوقت الفعلي بشأن التغييرات.
- دعم الدردشة 24/7: تحدث إلى أحد خبراء شركة ميرسك متى احتجت إلى مساعدة أو لديك سؤال.
- احصل على ميزة Maersk Spot: استعد من أفضل الأسعار، ضع علامة على البضائع غير الحساسة للوقت على أنها قابلة للدرجة، أو احجز في الداخل والمحيط معاً، أو قم بالوصول إلى فترات Freetime Extension متعددة.

- فواتير متوفرة دائماً: شاهد جميع وثائق شحنك ببضع نقرات.

- اختر وحجز: ما عليك سوى تحديد ميناء المنشأ والوجهة وتأكيد الحجز . (maersk app)

1.5. **Maersk Flow:** يعمل على تحسين الخدمات اللوجستية من خلال الرؤية المتقدمة لتحسين تنفيذ المهام، للتغلب على التحديات والاضطرابات من خلال الوصول غير المقيد إلى المعلومات، والحفاظ على تدفق البضائع والانتقال إلى إدارة سلسلة التوريد المتكاملة، وفيما يلي بعض مميزاتة:

- السيطرة: توفر أدوات التعاون وتتبع النشاط والتحقق من صحة العملية والتنبيهات التحكم والموثوقية لعمليات سلسلة التوريد، وتمنع المشكلات التي يمكن تجنبها، وتتحكم في التكاليف وتزيل الأخطاء البشرية.
- تقليل العمل اليدوي: عبر إدخال الرقمنة في سلسلة التوريد من خلال النماذج الرقمية وأدوات مشاركة المستندات المريحة التي تزيل جهد المهام اليدوية .
- مراقبة الأداء وتحسينه: من خلال تقارير أداء مفصلة تساعد في الكشف عن الانحرافات وحلها في الجداول الزمنية والدقة والاستجابة.
- الناقل محايد: إجراء الحجوزات مع أي شركة نقل من خلال منصة Maersk Flow.
- تنفيذ سريع: كحل مستند إلى الويب.(maersk flow) .

1.6. **MyFinance:** وهي أداة إدارة التمويل المستندة إلى الويب، تعمل على تبسيط عمليات تحويل الأموال

مع الحفاظ عليها آمنة، بمساعدة أحدث الابتكارات في تكنولوجيا المدفوعات،

- يزود بمنصة آمنة وفعالة للغاية لإدارة الأموال.
- تم تصميمه لسهولة الاستخدام، يساعد على إجراء مدفوعات فورية عبر الإنترنت، في أي وقت وفي أي مكان في العالم ، دون عناء الأعمال الورقية أو زيارة البنوك .
- لوحة أجهزة القياس الكل في واحد: يمكن الوصول إلى معلومات مثل رصيد حسابك ، والمدفوعات القادمة ، والفواتير المستحقة ، وتقارير حالة الدفع والمزيد ، دون الحاجة إلى تبديل الشاشة.
- تسويات أسرع: بحيث يمكن أن تكون الشحنة في طريقها في وقت أقرب من أي وقت مضى.
- أمن 100%: جميع المعاملات محمية بمعايير التشفير على مستوى البنك. جميع مدفوعات البطاقات على MyFinance متوافقة مع PCI DSS لحماية المعلومات ومنع النشاط الاحتيالي(myfinance) .

- 1.7. **Maersk Spot**: تتيح البقاء على استعداد لأي فرصة أو اضطرابات من خلال معالجة جوانب متعددة من رحلة الشحنات، علاوة على ذلك، فهو رقمي بالكامل، ويمكن الوصول إليه من [Maersk.com](http://Maersk.com) أو تطبيق [Maersk](http://Maersk)، ويمنح القدرة على حجز الشحنات وتعديلها أثناء التنقل.
- تحميل مضمون: سواء كان ذلك في موسم الذروة أم لا، يمكن التأكد من أن الشحنة ستتلقى ضمان التحميل.
  - سعر ثابت عند الحجز: الحصول على السعر النهائي مقدماً عند الحجز لتجنب أي رسوم غير متوقعة.
  - تأكيد فوري: إجراء الحجوزات على مدار الساعة وطوال أيام الأسبوع للحصول على تأكيد فوري إلى جانب نظرة عامة كاملة على رحلات المغادرة والوصول ووقت العبور.
  - توافر عبر الأجهزة: يتوفر موقع [Maersk Spot](http://Maersk Spot) على الويب من خلال [Maersk.com](http://Maersk.com) وتطبيق [Maersk](http://Maersk).
  - تمديد وقت الفراغ: تأتي بخيارات [Freetime](http://Freetime) قابلة للتمديد، تمكن من شراء المزيد من الوقت للشحنة، والحصول على تعويض في حالة التمديد عبر خيار [Rollable](http://Rollable).
  - خدمات القيمة المضافة: لجعل رحلة البضائع بسيطة وآمنة وخالية من المتاعب ([maersk spot](http://maersk spot)).
- وصرح مدير الشركة أن صناعة الخدمات اللوجستية تتغير بسرعة كبيرة مع التكنولوجيا الرقمية والإنترنت ونحن بحاجة لاحتضان العصر الجديد، تساعدنا شركة [Maersk Spot](http://Maersk Spot) على تحسين كفاءتنا من خلال توفير الوقت وتكاليف الاتصال من خلال الردود السريعة على الاستفسارات مع ضمان المساحة. نحن نحب الراحة والسهولة في ممارسة الأعمال التجارية (Liu).

- 1.8. **Captain Peter**: بفضل الكابتن بيتر ونظام إدارة الحاويات عن بُعد، يمكن مراقبة الشحنة منذ اللحظة التي يتم فيها قفل البضائع داخل الحاوية حتى التسليم في الميناء أو وجهة باب المتجر، كل ما عليك فعله هو سؤال الكابتن بيتر، يتميز بـ:

- رؤية كاملة: البقاء على اتصال مع الشحنة المبردة أثناء النقل واستلام إشعارًا عندما لا يحدث شيء وفقاً للخطة.
- قدرة أفضل على التنبؤ: تجنب المفاجآت غير المتوقعة عند الوصول، وتقليل التأخير في الجمارك وتمكين إجراءات التخفيف المبكرة.

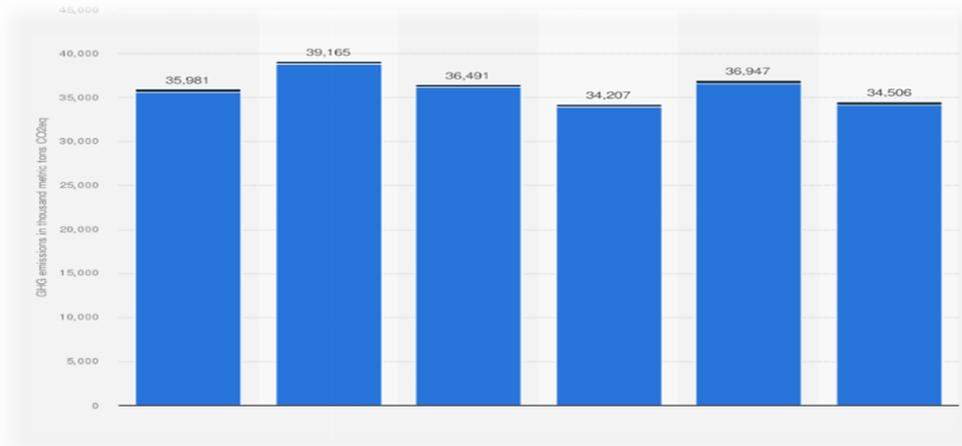
- سهولة مشاركة البيانات: بناء الثقة بين أطراف الشحن مع موثوقية البيانات المتسقة. ( [Captain Peter](http://Captain Peter) )

- 1.9. **Maersk Emissions Dashboard**: لوحة معلومات الانبعاثات عبارة عن متجر شامل لدمج بيانات الانبعاثات عبر جميع شركات النقل وأنماط النقل. تم اعتماده من قبل مركز الشحن الذكي (SFC) مع منهجية حساب رائدة في الصناعة تتوافق مع إطار عمل المجلس العالمي للانبعاثات اللوجستية (GLEC). كما تساعد في الاهتمام بالبيئة من خلال: تبسيط العملية والتزويد بتقارير الانبعاثات وإمكانية الرؤية المتطورة وذكاء التحسين بناءً على الاحتياجات المحددة لشركتك، والحصول على اقتراحات بشأن الإجراءات التي يجب اتخاذها لتقليل الانبعاثات والتخلص من انبعاثات الكربون بشكل منهجي، وفيما يلي بعض السمات الرئيسية:

- يساعد الاستخدام المتطور لمصادر البيانات العامة والخاصة على التزويد بأدق تقدير للانبعاثات.
- متوافق مع منهجية الصناعة الرائدة للمجلس العالمي للانبعاثات اللوجستيات. ( GLEC )

- تحليل البصمة الكربونية على طول جميع أبعاد سلسلة التوريد ذات الصلة.
- تحسين التقارير: تمتلئ خارطة طريق منتجاتنا بميزات جديدة ومثيرة من شأنها أن تعزز قدرتك على تشغيل سلسلة التوريد الخاصة بك بشكل فعال مع تعزيز إستراتيجية إزالة الكربون .
- لوجستيات مسؤولة: تتبع انبعاثات الشحنات عبر جميع شركات النقل وأنماط النقل (emissions- dashboard)
- لدى شركتي Maersk و Syngenta رؤية مشتركة للحد بشكل كبير من بصمتنا الكربونية للنقل / الخدمات اللوجستية. توفر المرئيات والرؤى الواضحة التي توفرها لوحة معلومات الانبعاثات صورة دقيقة لانبعاثاتنا ، وتوجه اتخاذ القرار لدينا ، وتساعدنا على تحديد أكثر التغييرات تأثيراً التي يمكننا إجراؤها ويدفعنا معاً نحو مستقبل أكثر استدامة (Ai) .

## شكل 2 : انبعاثات غازات الاحتباس الحراري (GHG) لشركة Maersk- من عام 2017 إلى عام 2022 ، حسب النطاق



المصدر: (Placek، 2023)

انخفض إجمالي انبعاثات غازات الاحتباس الحراري (GHG) لشركة Maersk- بشكل عام من عام 2017 إلى عام 2022 ووصلت إلى حوالي 34.5 مليون طن متري من مكافئ ثاني أكسيد الكربون في عام 2022. وبالمقارنة مع عام 2021 ، انخفضت الانبعاثات المباشرة بنحو سبعة في المائة ، بينما زادت الانبعاثات غير المباشرة بنحو واحد في المائة . في عام 2018 ، تعهدت شركة الشحن الدنماركية بتحقيق صافي انبعاثات صفرية بحلول عام 2050.

**TradeLens.1.10:** وهي منصة سلسلة توريد مفتوحة ومحيدة تدعمها تقنية blockchain، تتيح مشاركة المعلومات الحقيقية والتعاون عبر سلاسل التوريد، وبالتالي زيادة ابتكار الصناعة ، وتقليل الاحتكاك التجاري ، وتعزيز التجارة العالمية ، فهو حل يبحث عن ربط النظام البيئي من خلال جلب جميع أصحاب المصلحة على منصة واحدة وتعزيز التعاون والثقة من خلال التكنولوجيا الآمنة.

اثنان من أهم المزايا التي يجربها العملاء هما الرؤية والتوثيق الإلكتروني، تقدر " Top Trading " ، وهي شركة لديها أكثر من 25 عامًا من أعمال التصدير ، الإدارة المبسطة للوثائق التي تم تحقيقها من خلال بوليصة الشحن

الإلكترونية (eBL) التي يتم نقلها رقمياً بدلاً من نقل الأوراق المادية بالبريد ، وبالتالي تقليل مخاطر ضياعها أو إضافة التكاليف غير الضرورية الناشئة عن عمليات نقل المستندات المتأخرة .

يعد التحول الرقمي أحد العوامل الرئيسية التي تمكّن إستراتيجية شركة ميرسك ، حيث شهد العامان الماضيان تسارعاً هائلاً في الأنشطة. بلغ حجم التداول على منصة Maersk.com ، والتي تشمل Maersk.com و Twill.net و Maersk Mobile App (أو EDI تبادل البيانات الإلكترونية) ، 38 مليار دولار أمريكي في عام 2021 ، بزيادة تقارب 90% عن عام 2019. زادت بنسبة 15% ، وزاد البحث عن منتجات Maersk's Ocean بنسبة 52% في عام 2021. زاد عدد الحجوزات التي تمت معالجتها على تطبيق الهاتف المحمول بأكثر من 15 ضعفاً ، مما يشير إلى تحول هائل في كيفية تفضيل العملاء للانخراط ، خاصة في الأوقات التي أدت إلى التباعد الاجتماعي والعمل عن بُعد. تم تقديم تأكيد الحجز الفوري على 70% من المعاملات على موقع Maersk.com (Alawani, 2022).

**1.11 OceanPro:** أطلقت شركة AP Moller – Maersk برنامج OceanPro الذي يركز على الهند ، وهو برنامج تسريع مدته 120 يوماً لإعطاء الشركات الناشئة في مجال الشحن واللوجستية فرصة للمشاركة مع Maersk لتوفير حلول تقنية مبتكرة لتيسير سلسلة التوريد العالمية للعملاء وزيادة تسريع التحول الرقمي العالمي. (سكو، 2018).

## 2. دور تطبيقات الذكاء الاصطناعي على شركة DHL

شركة DHL هي واحدة من أكبر شركات النقل والخدمات اللوجستية في العالم، تم تأسيسها في عام 1969، نجحت شركة الشحن العالمية " دي إتش إل " في أن تصبح أكبر شركة لوجستية في العالم، وبعد وقت قصير من تشكيلها ، تمتعت DHL بالنمو السريع في جميع أنحاء العالم. واليوم ، تعد DHL أكبر شركة لوجستية في العالم مع أكثر من 360,000 موظف ومكاتب في أكثر من 220 دولة وإقليمًا ، (دليلك الكامل لأهم مميزات شركة الشحن العالمية " دي إتش إل DHL "، 2019) وتستخدم مجموعة متنوعة من التقنيات الحديثة لتحسين خدماتها وعملياتها. هنا بعض التقنيات الحديثة التي تستخدمها شركة DHL :

- **الروبوتات والأتمتة:** تستخدم DHL الذكاء الاصطناعي في تطوير وتحسين نظام الروبوتات والأتمتة الخاص بها، حيث نجد: (العربية، 2021)
  - الروبوتات في المستودعات: تستخدم DHL الروبوتات لتنفيذ مهام التخزين والفرز والتعامل مع البضائع في المستودعات. يمكن للروبوتات القيام بأنشطة مثل التقاط ووضع البضائع، وتنظيمها في الرفوف، وتحميلها وتفريغها من الشاحنات بطريقة سريعة ودقيقة.
  - الروبوتات في النقل الداخلي: تستخدم DHL الروبوتات الذكية لنقل البضائع والحاويات داخل المستودعات وبين المناطق المختلفة. يمكن للروبوتات التنقل بأمان وفعالية وتحمل أعباء ثقيلة، مما

يساهم في تسريع عمليات النقل الداخلي، وفي هذا الإطار يتم استخدام AGVs (Automated Guided Vehicles) في المستودعات لنقل البضائع والمنتجات بشكل آلي. تعمل AGVs بناء على تقنية القيادة الذاتية أو بواسطة أنظمة التوجيه الآلي للتنقل بين المواقع وتوصيل البضائع إلى الأماكن المحددة.

- الروبوتات في التعامل مع البضائع الثقيلة: تستخدم DHL الروبوتات القوية والمتطورة للتعامل مع البضائع الثقيلة والكبيرة الحجم. تعمل هذه الروبوتات على تسهيل عمليات التحميل والتفريغ والتنقل للبضائع التي تتطلب معدات خاصة وقوة بشرية كبيرة (Autonomous Mobile Robots (AMRs). Robots تستخدم AMRs في المستودعات والمناطق الصناعية لأغراض متعددة. يمكن لAMRs القيام بمهام التخزين، والفرز، وتوصيل البضائع، والتعامل مع الأحمال الثقيلة، وتنفيذ المهام الروتينية دون تدخل بشري.

- كما أتاح استخدام كل من « Robotic Arms » في تنفيذ مهام مثل التعامل مع البضائع وترتيبها وتحميلها وتفريغها. تتمتع الأذرع الروبوتية بقدرات دقيقة وقوة تحميل عالية، مما يساهم في تسريع عمليات التشغيل وتحسين الكفاءة، بينما « Sorting Robot » فساعد في عمليات الفرز لتصنيف البضائع وتوجيهها إلى الأماكن المناسبة. تستخدم هذه الروبوتات التقنيات البصرية والحساسات لتحديد خصائص البضائع وتوجيهها. فاستخدام الروبوتات لدى DHL زادة من الكفاءة وعمل على تقليل الأخطاء وتحسين سرعة وجودة الخدمات اللوجستية التي تقدمها الشركة، كما تشير شركة DHL لوجود ما يقارب 270 ألف تطبيق للروبوتات في مجال الخدمات اللوجستية وأكثر من 50 مليار دولار في قطاع الروبوتات والأتمتة وفق إحصاءات عام 2020.

• الإنترنت الأشياء (IoT) في شركة DHL : حيث تعتمد على أنترنت الأشياء للحصول على بيانات في الوقت الحقيقي وتحليلها لتحسين الكفاءة وتقديم خدمات منطوية، كمتبع الشحنات حيث يتم تزويد الشحنات بأجهزة متصلة بالإنترنت لتتبع حركتها وموقعها في الوقت الحقيقي، مما يسمح لفرق DHL وعملاءها متابعة حالة الشحنات ومعرفة مكانها والوقت المتوقع للتسليم. كذلك عند رصد وتحسين الأداء فإن الشركة تستخدم أجهزة الاستشعار المتصلة بالإنترنت لرصد وقياس العوامل المؤثرة في الأداء اللوجستي مثل درجة الحرارة والرطوبة والاهتزازات، مما يمكن لـ DHL تحليل هذه البيانات لتحسين عمليات التخزين والنقل وضمان سلامة وجودة الشحنات. بالإضافة لمساعدة أنترنت الأشياء في إدارة المخزون عن طريق مراقبة مستويات المخزون والتواصل مع أنظمة التخزين الآلي لإعادة التزويد تلقائياً عندما تنخفض المخزون.

• الطباعة ثلاثية الأبعاد: تستخدم DHL تقنية الطباعة ثلاثية الأبعاد في: (hwlibre, 2023)  
- تصنيع القطع البديلة: يستخدم DHL الطباعة ثلاثية الأبعاد لإنتاج قطع الغيار أو الأجزاء التالفة للمعدات والآلات في الوقت الحقيقي. بدلاً من الانتظار لتوفير الأجزاء المستبدلة، يمكن لـ DHL استخدام التصميمات الثلاثية الأبعاد لإنتاجها وتوفيرها بشكل سريع وفعال.

- تصميم وتصنيع العبوات المخصصة: يستخدم DHL الطباعة ثلاثية الأبعاد لتصميم وتصنيع العبوات المخصصة للشحنات. يمكن تصميم عبوات ملائمة ومحسنة لتوفير الحماية الأمثل للبضائع وتقليل التكاليف وتحسين كفاءة عمليات التعبئة والتغليف.
- تصنيع النماذج والأدوات: يستخدم DHL الطباعة ثلاثية الأبعاد لإنتاج نماذج وأدوات للاختبار والتقييم. يمكن تصميم وتصنيع النماذج ثلاثية الأبعاد بشكل سريع ودقيق، مما يساهم في تحسين عمليات
- **الحوسبة السحابية:** تتيح لـ DHL الاستفادة من مجموعة واسعة من المزايا والخدمات التي تقدمها هذه التقنية ك: (الزاوية، 2019)
  - تخزين البيانات: يتيح الحوسبة السحابية لـ DHL تخزين كميات كبيرة من البيانات بشكل آمن وفعال. يمكن لـ DHL استضافة بيانات العملاء والشحنات والعمليات اللوجستية في السحابة، مما يسهل الوصول إليها ومشاركتها بين فروع الشركة والعملاء.
  - تحليل البيانات: يستفيد DHL من الحوسبة السحابية لتحليل البيانات واستخراج الأنماط والتقارير المفيدة. يتم تجميع البيانات من مصادر مختلفة مثل أجهزة التتبع ونظم الإدارة والمعلومات، وتحليلها باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وتعلم الآلة لتحسين العمليات واتخاذ قرارات أفضل.
  - توفير الخدمات اللوجستية: يعتمد DHL على الحوسبة السحابية لتقديم خدمات لوجستية متقدمة وقابلة للتطوير. يتم تطوير تطبيقات الويب والتطبيقات الجوال في السحابة لتوفير واجهات مستخدم سهلة الاستخدام والتفاعل مع عملاء DHL وتسهيل عمليات التتبع والتواصل وإدارة الشحنات.
  - الامتثال والأمان: يوفر الحوسبة السحابية لـ DHL بيئة آمنة لتخزين ومعالجة البيانات الحساسة والمعلومات التجارية الهامة. تتم مراقبة وإدارة الأمان والحماية في السحابة بشكل متقدم، مما يضمن سرية البيانات .
- **تكنولوجيا الواقع المعزز والواقع الافتراضي:** تستخدم DHL تقنيات الواقع المعزز والواقع الافتراضي في: (DHL، 2023)
  - تدريب العاملين: يستخدم DHL التكنولوجيا المعززة والواقع الافتراضي في تدريب فرق العمل. يمكن استخدام النظارات الذكية أو الأجهزة الافتراضية لتوفير تجارب تدريبية واقعية للموظفين، مما يساعدهم على تعلم المهارات الجديدة وفهم العمليات بشكل أفضل.
  - تصميم المستودعات وتخطيط العمليات: تساعد تقنيات الواقع المعزز والواقع الافتراضي DHL في تصميم المستودعات وتخطيط العمليات اللوجستية بشكل فعال. يمكن إنشاء نماذج ثلاثية الأبعاد للمستودعات واستخدام التقنيات المعززة لتحديد الأفضليات وتحسين تدفق العمليات وتخطيط التخزين والتسليم.
  - تعزيز تجربة العملاء: يمكن استخدام تقنيات الواقع المعزز والواقع الافتراضي لتعزيز تجربة العملاء مع DHL. يمكن استخدام الواقع المعزز لعرض معلومات مفصلة عن الشحنات وتتبع الحالة بطريقة تفاعلية، بينما يمكن استخدام الواقع الافتراضي لعرض محاكاة واقعية لعمليات الشحن والتسليم.
  - تقديم الاستشارات والتخطيط: تستخدم DHL التقنيات المعززة والواقع الافتراضي في تقديم استشارات للعملاء وتخطيط الشحنات، يمكن استخدام الواقع المعزز لتوضيح التفاصيل والمعلومات حول عمليات الشحن والتخزين، ويمكن استخدام الواقع الافتراضي لعرض محاكاة واقعية لتخطيط الشحنات.

## خاتمة:

حاولنا من خلال هذه الورقة البحثية التركيز على كل من الذكاء الاصطناعي ومختلف تطبيقاته، التي كان لها دور فعال في تحسين الخدمات اللوجستية في المؤسسات، فقد ساهم استخدام التكنولوجيا والموارد مثل blockchain وانترنت الأشياء في تحسين الكفاءة والجودة وتخفيض التكاليف في عمليات الشحن البحري ، وقد قمنا بتطبيق جميع المفاهيم على ثلاث شركات رائدة في مجال (شركة ارامكو السعودية، شركة ميرسك الدنمركية، وشركة DHL ) باعتبارها نموذجاً. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- يتم تحقيق زيادة في كفاءة عمليات التخزين والتوزيع، وتقليل التكاليف التشغيلية، وتحسين الوقت والتسليم.
- تلعب التطبيقات الذكية دوراً حاسماً في تحسين الجدولة والتوزيع، وتحليل البيانات اللوجستية، وتقليل الفوائض والنقائص، مما يساهم في تحقيق تجربة أفضل للعملاء وتعزيز رضاهم.
- مع استمرار التقدم التكنولوجي في مجال الذكاء الاصطناعي، من المتوقع أن تزيد فوائد استخدامه في تحسين الخدمات اللوجستية، وباستخدام البيانات الضخمة وتحليلات الذكاء الاصطناعي، يمكن للشركات تحسين عملياتها واتخاذ قرارات إستراتيجية أكثر دقة وفعالية.
- تمكنت ميرسك من تحسين مستوى السلامة في عملياتها، وذلك بفضل استخدام التكنولوجيا الحديثة والحلول الذكية، مما أدى الى تقليل خطر الحوادث والأخطاء الأمنية...
- تعتمد شركة ارامكو السعودية على تطبيقات الذكاء الاصطناعي كإنترنت الأشياء وسلاسل الكتل والحوسبة السحابية وغيرها في تحسين الخدمات اللوجستية، وتطوير برامج للسلامة لتقوم بتوقع المخاطر والحوادث المحتملة في موقع العمل بنحو يكفل للشركة توفير بيئة عمل آمنة ومحترمة للجميع.
- تمكنت DHL من خلال الروبوتات من مواجهة التحديات داخل مساحة المستودعات، كما تسمح لها هذه الروبوتات بمعالجة ما يصل إلى 800 صندوق في الساعة.

## قائمة المراجع:

### 1. العربية:

- م. م. (2021). تأثير قدرات تحليلات البيانات الضخمة على ابعاد مرونة سلسلة التوريد والمرونة التشغيلية:دراسة تطبيقية على المنظمات الصناعية في مصر. مجلة جامعة الاسكندرية للعلوم الادارية 58 , 203-230, pp. (4)
- أثر البنية التحتية والخدمات اللوجستية للموانئ البحرية الجزائرية على التجارة الخارجية (2018-2010)مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية 822-1303806



- سورين سكو. (09 10, 2018). ميرسك تطلق مسرع بدء التشغيل. تاريخ الاسترداد 01 03, 2023، من marinelink:  
<http://ar.marinelink.com/news/%D9%85%D9%8A%D8%B1%D8%B3%D9%83-%D8%AA%D8%B7%D9%84%D9%82-%D9%85%D8%B3%D8%B1%D8%B9->
- سوق الخدمات اللوجستية الرقمية -النمو والاتجاهات وتأثير COVID-19 والتوقعات . (2023 - 2028) (s.d.). Consulté le 03 03, 2023, sur mordorintelligence:  
<https://www.mordorintelligence.com/ar/industry-reports/digital-logistics-market>
- طائرات بلا طيار لمساعدة أعمال التفتيش (2017, 4 3). Consulté le 8 22, 2022, sur <https://www.aramco.com/ar/news-media/news/2017/planes-without-pilot> ارامكو :
- الموقع الرسمي لشركة ارامكو (s.d.). Consulté le 8 22, 2022, sur <https://www.aramco.com/ar/who-we-are/overview/our-history> ارامكو السعودية :
- الموقع الرسمي لشركة ارامكو (s.d.). Consulté le 8 22, 2022, sur <https://www.aramco.com/ar/creating-value/technology-development/in-house-developed-technologies/digitalization/digital-technologies> ارامكو :
- ميرسك (s.d.). Consulté le 02 27, 2023, sur <https://www.marefa.org/%D9%85%D9%8A%D8%B1%D8%B3%D9%83#%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%AE> معرفة :
- وكالة نوزير الطاقة السعودي يقول أرامكو اكتشفت عددا من حقول الغاز الطبيعي (2022, 2 27). Consulté le 8 22, 2022, sur euronews: <https://arabic.euronews.com/2022/02/27/saudi-aramco-discovers-some-natural-gas-field-s>
- دليلك الكامل لأهم مميزات شركة الشحن العالمية "دي اتش ال" (2019, 05). Consulté le 30, 2023, sur expandcart.com: <https://expandcart.com/ar/23139%D8%AF%D9%84%D9%8A%D9%84%D9%83%D8%A7%D9%84%D9%83%D8%A7%D9%85%D9%84%D9%84%D8%A3%D9%87%D9%85%D9%85%D9%85%D9%8A%D8%B2%D8%A7%D8%AA-%D8%B4%D8%B1%D9%83%D8%A9-dhl/> ماي

#### 4. الأجنبية:

- *Captain Peter*. (s.d.). Consulté le 03 01, 2023, sur maersk: <https://www.maersk.com/digital-solutions/captain-peter>
- *Logistics Hub*. (s.d.). Consulté le 03 01, 2023, sur maersk: <https://www.maersk.com/digital-solutions/logistics-hub>
- Ai, M. O. (s.d.). *emissions dashboard*. Consulté le 03 01, 2023, sur maersk: <https://www.maersk.com/digital-solutions/emissions-dashboard>
- Alawani, A. (2022, 03 07). *Transforming logistics through technology-enabled, digital supply chain solutions*. Consulté le 03 01, 2023, sur maersk

<https://www.maersk.com/news/articles:/2022/03/07/transforming-logistics-through-technology-enabled-digital-supply-chain-solutions>

- Boimond, J. L. (s.d.). ROBOTIQUE. ISTIA, Université Angers .
- DHL. (2023). Récupéré sur <https://www.dhl.com/global-en/home/insights-and-innovation/thought-leadership/trend-reports/augmented-and-extended-reality.html>
- *Digitization: bringing logistics to a top-notch level.* ( 2022, January 12). Consulté le 02 28, 2023, sur Maersk: <https://www.maersk.com/news/articles/2022/01/11/digitization-bringing-logistics-to-a-top-notch-level>
- *emissions-dashboard.* (s.d.). Consulté le 03 01, 2023, sur maersk: <https://www.maersk.com/digital-solutions/emissions-dashboard>
- *hwlibre.* (2023). Récupéré sur <https://www.hwlibre.com/ar/dhl-la-impresion-3d-le-poder-revolucionar-mundo-la-logistica/>
- Liu, M. (s.d.). *maersk spot.* Consulté le 03 01, 2023, sur maersk: <https://www.maersk.com/transportation-services/maersk-spot>
- *maersk app.* (s.d.). Consulté le 03 01, 2023, sur maersk: <https://www.maersk.com/digital-solutions/maersk-app>
- *Maersk Data Integrations.* (s.d.). Consulté le 03 01, 2023, sur Maersk: <https://www.maersk.com/digital-solutions/data-integrations>
- *maersk flow.* (s.d.). Consulté le 03 01, 2023, sur maersk: <https://www.maersk.com/supply-chain-logistics/maersk-flow>
- maersk. (s.d.). *Share Information.* Consulté le 02 27, 2023, sur maersk : <https://investor.maersk.com/stock-information/stock-quote-chart>
- *maersk spot.* (s.d.). Consulté le 03 01, 2023, sur maersk: <https://www.maersk.com/transportation-services/maersk-spot>
- *myfinance.* (s.d.). Consulté le 03 01, 2023, sur maersk: <https://www.maersk.com/digital-solutions/myfinance>
- NÄTTERDAL, C. (2015, يونيو). The Benefits of Virtual Reality in Education- A Comparison Study-. *Bachelor of Science Thesis in Software Engineering and Management* . السويد .
- Placek, M. (2022, 11 30). *APM-Maersk - number of ships 2022.* Consulté le 03 03, 2023, sur statista: <https://www.statista.com/statistics/199366/number-of-ships-of-apm-maersk-in-december-2011/>
- Placek, M. (2023, 02 20). *Moeller-Maersk's GHG emissions by scope 2017-2022.* Consulté le 03 03, 2023, sur statista: <https://www.statista.com/statistics/1099327/greenhouse-gas-emissions-of-moeller-maersk/>
- Saleh, I. (2018). Internet des Objets (IdO) : Concepts, Enjeux, Défis et Perspectives . *Université Paris* .
- Veynberg, R., Koslova, M., Askarov, G., Bexultanov, A., & Yussupova, Z. (2020). digital technologies in supply chain management in production. *E3S Web of Conferences 159, 03006 (2020)* .
- *website guide.* (s.d.). Consulté le 03 01, 2023, sur maersk: <https://www.maersk.com/support/website-guide>

## مداخلة بعنوان: ذكاء مؤسسات الأعمال في بناء المدن

من إعداد الباحث مشنف أحمد أستاذ محاضر " أ " بجامعة غليزان - الجزائر - كلية الحقوق

البريد الإلكتروني: [mechenef@gmail.com](mailto:mechenef@gmail.com)

**المخلص:** تعد فكرة المدن الذكية وسيلة تخطيطية حديثة لها مركز مهم في إقتصاديات الكثير من دول العالم اليوم، وهذا من خلال توفير المناخ المعلوماتي والتكنولوجي الملائم لدعم الاستثمار العقاري، ولا يمكن تصور تنمية دائمة بدون استثمار، وإن أفضل استثمار يكون في مجال العقار عن طريق التعمير ومن هذا المنظور، فإن الاستثمار يعتبر عاملاً إستراتيجياً على المدى البعيد.

وعلى هذا الأساس إتبعنا العديد من الدول سياسة إنشاء مدن جديدة، عرفت بالمدن الذكية، هدفها إعادة توزيع السكان لتكون نواة مساعدة في تشجيع النشاط الاقتصادي لمنطقة معينة أو لتكون عاصمة جديدة، وعليه سنحاول من خلال هذه الورقة البحثية تسليط الضوء على هذا النوع الجديد من السكنات. **الكلمات المفتاحية:** مؤسسات الأعمال - مدن ذكية - تهيئة مؤسساتية حضرية - توجهات التنمية العقارية.

**Summary :** The idea of smart cities is a modern planning method that has an important position in the economies of many countries of the world today, and this is by providing the appropriate information and technological climate to support real estate investment, and it is not possible to imagine permanent development without investment, and the best investment is in the field of real estate through reconstruction and from this Perspective, the investment is a strategic factor in the long run. On this basis, many countries have followed a policy of establishing new cities, known as smart cities, with the aim of redistributing the population to be a nucleus of assistance in encouraging economic activity for a specific region or to be a new capital, and accordingly, we will try through this research paper to shed light on this new type of housing.

**Keywords:** business enterprises – smart cities – urban institutionalization – real estate development trends.

### مقدمة:

إن تطور أي مجتمع وتقدمه في العصر الراهن متوقف إلى حد بعيد على درجة النمو الاقتصادي الذي بلغه هذا المجتمع، كما أنّ هذا التطور الاقتصادي رهين بدوره بوجود سياسة إقتصادية واضحة المعالم في توجهاتها ومعتمدة على أدوات وميكانزمات متينة ومتناسقة. ومما لا شكّ فيه أن العنصر الفاعل في حركة النمو الاقتصادي هو الاستثمار، وهو الذي يقود الدول إلى درجة عالية من التطور، فإستمرار الإستثمار وحده كفيل بضمان التنمية، لذلك لا يمكن تصور تنمية دائمة بدون استثمار، وإن أفضل استثمار يكون في مجال العقار عن طريق التعمير ومن هذا المنظور، فإن الاستثمار يعتبر عاملاً إستراتيجياً على المدى البعيد.

والتعمير ارتبط منذ البداية بالاحتلال الفرنسي، وأدوات التعمير التي عرفت خلال الفترة الاستعمارية استمرت في التأثير على أدوات التعمير بعد الاستقلال حيث تم تمديد العمل بالقوانين ذات الأصول الاستعمارية إلا ما يتعارض منها مع السيادة الوطنية أو ينم عن تفرقة عنصرية وذلك عملاً بأحكام الأمر 62-153، وفيما يخص أدوات التهيئة والتعمير فكان بالمرسوم المؤرخ في سنة 1960 الذي سمح بتطبيق المرسوم رقم 58-1463 المؤرخ في 31 ديسمبر 1958 المتعلق بمخططات التعمير التوجيهية ومخططات التعمير المجزأة، كما مدد العمل بالهياكل الموجودة كالصندوق الجزائري لتهيئة الإقليم، وأحدثت على إثره أدوات أخرى جديدة سنة 1967 مثل المكتب المركزي للدراسات التقنية والاقتصادية والمكتب المركزي للهندسة المعمارية والتعمير وهو أول مكتب تطرق إلى مسألة منهجية إعداد مخططات التعمير<sup>1</sup>.

ومع بداية السبعينيات إلتزمت كافة المؤسسات بتحرير نصوص جديدة لإستبدال القديمة وذلك ما أصبح فعلي ، ثم ظهرت مخططات العصرية الحضرية بالنسبة للمدن الكبرى، ومع مرور الزمن ازداد انشغال الدولة بمجال التعمير بإعلانها عن سياسة إنجاز الكتلة للسكنات بإنشاء مناطق السكن الحضري الجديدة، والتوجه حالياً نحو سياسة المدن الذكية.

ومنه كان لابد من البحث في موضوع السكنات الذكية وحول طرق الإستثمار فيها، من خلال إشكالية البحث الرئيسية وهي:

ما هو الإطار القانوني المناسب لعملية الإستثمار في العقار إنشاءً للمدن الذكية ؟

ومن ذلك قمنا بطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو دور قانون التعمير في تشجيع تمويل وبناء السكنات الذكية ؟

- كيف ساهم المشرع الجزائري من خلال القوانين العقارية بالعمل على إنشاء المدن الذكية ؟

وللإجابة على هذه الإشكالية الرئيسية وتساؤلاتها الفرعية إتبعنا في ذلك المنهج الوصفي التحليلي بوصف هذه الظاهرة وتحليل النصوص

القانونية الموضوعية لضبط ظاهرة العقار وإنعكاسها على السكنات الذكية، ومنه سننطلق لموضوع الدراسة من خلال النقطتين الآتيتين:

- أولاً: المبحث الأول: التهيئة الحضرية المؤسساتية لبناء السكنات الذكية.

- ثانياً: المبحث الثاني: تشجيع بناء السكنات الذكية في إطار سياسة التنمية العقارية الحديثة.

<sup>1</sup> Nassima DRIS, *La ville mouvementée, Espace public et centralités à Alger*, entre logique urbanistiques et mémoire urbaine, éd. Collection du C.E.F.R.E.S.S, Paris, soutenue en 1999, p. 116.

## المبحث الأول: التهيئة الحضرية المؤسساتية لبناء السكنات الذكية.<sup>1</sup>

إن الرهان الأساسي للمدينة هو ضمان تنمية مستدامة تنطلق من إحداث توازن مابين الحركية العمرانية وحماية موارد البيئة والحفاظ على المساحات الخضراء داخل المحيط العمراني<sup>2</sup>، حيث أزم المشرع بموجب القانون رقم 06-07 المتعلق بتسيير المساحات الخضراء<sup>3</sup> وجوب إدماج هذه الأخيرة في كل مشروع بناء تتكفل به الدراسات الحضرية المعمارية العمومية والخاصة، أكد القانون المذكور أعلاه أيضا على ضرورة الأخذ بعين الاعتبار مواقع للمساحات الخضراء داخل المناطق الحضرية عند إعداد أو مراجعة أدوات التعمير .

وتطرق المشرع الجزائري للمخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير بموجب قانون التهيئة والتعمير والنصوص التطبيقية له، لا سيما المرسوم التنفيذي رقم 91-177 الذي يحدد إجراءات إعداد المخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير والمصادقة عليه ومحتوى الوثائق المتعلقة به<sup>4</sup>، المعدل والمتمم بدوره بموجب المرسوم التنفيذي رقم 05-317<sup>5</sup>.

ويندرج المخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير في إطار التخطيط المحلي للتهيئة والتعمير ويرتكز على توزيع الصلاحيات مابين الدولة، الولاية، البلدية وبين مختلف أجهزة الدولة والمؤسسات وفقا لمبادئ اللامركزية وعدم التركيز ووفقا للتوجيهات الأساسية لتهيئة الإقليم المستخلصة من آليات أعلى مثل المخطط الوطني لتهيئة الإقليم، ومخطط تهيئة الولاية، وفقا لمبدأ المطابقة الذي يقصد به أن القاعدة الدنيا تحترم القاعدة العليا.

## أولاً: إقرار المخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير كأداة قانونية للتخطيط المجالي

<sup>1</sup> تعتبر المدينة رقعة جغرافية حضرية، تقطن بها كثافة سكانية كبيرة تحظى باهتمام بالغ من طرف الدول من خلال تحديد سياسات تطوير وتنمية المدينة والارتقاء بمجالها الحضاري باعتباره ملاذاً خصباً توجد فيه مؤسسات الدولة ويتمتع بتنوع اقتصادي، ويقصد بالمدينة ذكية دعم مدينة وإدارتها بطريقة حسنة وبتقنية جديدة بحيث تتحسن ظروفها الإجتماعية في ظل حماية البيئة، لذلك يرى بعض الفقهاء بأن إنشاء المدن والقرى الذكية والبنوك الذكية والنقود الإلكترونية تمثل إهتماماً كبيراً لدى الدولة في أنها أداة تحقيق التقدم العلمي والتكنولوجي للمجتمع، عبد الفتاح مراد، المدن والقرى الذكية، بدون دار النشر، بدون سنة الطبع، مصر، ص.11.

<sup>2</sup> هذا ما كان المشرع الجزائري قد نص عليه في المادة 01 من القانون رقم 90-29 المؤرخ في 01 ديسمبر 1990 المتعلق بالتهيئة والتعمير، المعدل والمتمم، ج.ر، عدد: 43.

<sup>3</sup> القانون رقم 07-06 المؤرخ في 13 ماي 2007 المتعلق بتسيير المساحات الخضراء وحمايتها وتنميتها، ج.ر، ع. 37.

<sup>4</sup> المرسوم التنفيذي رقم 91-177 المؤرخ في 28 ماي 1991 المحدد لإجراءات إعداد المخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير والمصادقة عليه ومحتوى الوثائق المتعلقة به، ج.ر، ع. 26، المعدل والمتمم.

<sup>5</sup> المرسوم التنفيذي رقم 05-317 المؤرخ في 10 سبتمبر 2005 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 91-177، المحدد لإجراءات إعداد المخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير والمصادقة عليه ومحتوى الوثائق المتعلقة به، ج.ر، ع. 62.

أقر المشرع الجزائري النظام القانوني للمخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير من خلال مختلف القواعد القانونية المنظمة لهذا المخطط، فكان المخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير أداة للتخطيط المجالي والتسيير الحضري، يحدد التوجيهات الأساسية للتهيئة العمرانية للبلدية أو البلديات المعنية أخذا بعين الاعتبار تصاميم التهيئة ومخططات التنمية ويضبط الصيغ المرجعية لمخطط شغل الأراضي<sup>1</sup>.

والمخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير هو تنظيم يحدد القواعد المطبقة بالنسبة لكل منطقة مدمجة في القطاعات المعمرة، أو القابلة للتعمير، مستقبلية التعمير أو غير قابلة للتعمير.

ونلاحظ أن المخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير ليس فقط أداة قانونية رئيسية للتخطيط الطويل المدى من 15 إلى 20 سنة بل هو أيضا أداة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية ويحدد التوجيهات العامة في الميدان الفلاحي، الصناعي والسياحي ويشكل تحديًا للمخطط العمراني التوجيهي.

فهو مخطط توجيهي يوجه التهيئة وتوسع التجمعات السكانية، ويشكل دليلا لتسيير المجال العمراني الموضوع في يد المسيرين المحليين ووثيقة تقديرية مستقبلية للتنبؤ يشمل تقدير الاحتياطات في شتى المجالات الاقتصادية والاجتماعية<sup>2</sup>.

وإن أهداف المخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير لا تقتصر على تحديد المناطق التي يمكن تعميمها حسب ما يقتضيه النسيج العمراني، بل يهدف أيضا إلى تحديد المناطق الواجب حمايتها بل تظهر أهمية المخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير في أنه الوثيقة المرجعية لكل أعمال التدخل في العقار، وبعد المصادقة عليه يعتبر ملزما لكل الهيئات المتواجدة في إقليم البلدية حتى للجهة المعدة له.

كما تظهر أهميته أيضا في تحديد الاحتياجات العقارية كونه هو المقسم للعقارات على تراب البلدية لذلك فإنه يتطلب معرفة الأملاك العقارية، طبيعتها وكذا معرفة طرق استعمالها تقاديا للنمو العمراني العشوائي والاستغلال اللاعقلاني للأملاك العقارية للبلدية بغرض توفير الاحتياطات الأساسية داخلها يوضع على مستوى البلدية أو مجموعة من البلديات من أجل التوجيه والتحكم في التنمية وبهدف صياغة صورة مجالية تسمح بتطبيق سياسة عامة على إقليمها.

تتمثل الآثار القانونية للمخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير بالأساس في تقسيم الأراضي إلى قطاعات، محددة عن طريق تنظيم تضبط فيه القواعد العامة المطبقة على كل منطقة حسب تقسيم الأراضي إلى مناطق يتم تعميمها حسب الأولوية، وإن تقسيم الأراضي إلى قطاعات يسمح بتقادي التطور الفوضوي وغير المراقب للتجمع.

وأضاف القانون رقم 04-05 بعض الأهداف الأخرى التي لا بد أن يسعى إلى تحقيقها من خلال إعداد مخطط شغل الأراضي كتحديد الأراضي المعرضة للأخطار الناتجة عن الكوارث الطبيعية أو تلك المعرضة للإنزلاق والتي تخضع لإجراءات تحديد أو منع البناء، ويهدف أيضا إلى جعل مختلف قرارات التعمير الفردية موافقة لأهداف وتوجيهات المشروع البلدي المحتوي في المخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير

<sup>1</sup> نصت المادة 04 الفقرة 01 من القانون رقم 04-05 بأنه: " لا تكون قابلة للبناء إلا القطع الأرضية التي تراعي الإقتصاد الحضري عندما تكون هذه القطع داخل الأجزاء المعمرة للبلدية ."

<sup>2</sup> إن التأثير الفرنسي يبقى ظاهرا حيث أن المخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير (P.D.A.U) مقتبس من التصميم التوجيهي للتهيئة والتعمير الفرنسي (S.D.A.U) schéma d'urbanisme et d'aménagement directeur الذي ظهر منذ سنة 1967 وأصبح في سنة 1983 يسمى بالتصميم التوجيهي (S.D) Schéma Directeur، فهناك تغيير في المصطلح فقط من مصطلح تصميم Schéma إلى مصطلح مخطط Plan.

وفيه تلقتي مصالح الأفراد وإرادة الجماعات المحلية فيرشد الأفراد إلى ما هو مرخص به وما هو ممنوع ويدلهم على الشروط الأساسية وخصائص التعمير والبناء لهذا فهو يحدد بالتفصيل وكما يدل عليه إسمه صعوبات شغل الأراضي<sup>1</sup>.

### أ- مضمون المخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير

إن أدوات التعمير ليست الوثائق المرجعية الوحيدة للاضطلاع على أحسن وجه بالتهيئة والتعمير وبالمشروع الحضري بل يتعين عليها أن تتسجم مع مخططات أخرى نصت عليها المادة 09 من القانون التوجيهي للمدينة رقم 06-06<sup>2</sup> وأخرى وردت في قانون تهيئة الإقليم. هذا ما أدى إلى تعدد أدوات التخطيط المجالي والحضري خاصة بالنسبة للمدن الكبرى وغياب الحدود بينها مما يطرح قضية الترابط، التناسق والتكامل فيما بينها سواء من الناحية الإجرائية والتنفيذية أو من جهة توافق أو تعارض المشاريع المبرمجة والخيارات المحددة في كل أداة<sup>3</sup>، كما أن بعضها لا يندرج في صلاحيات البلدية بل تتولاها الوصاية دون الرجوع إليها بالتالي فلا تخضع لمراقبتها مما يزيد في إرتباك وتردد الجماعات المحلية.

كما يلاحظ عدم اهتمام أدوات التهيئة والتعمير في الجزائر بالبيئة أثناء إعدادها ودراستها على الرغم من التوجه الجديد للمشرع نحو هذا الأمر<sup>4</sup> مع صدور القانون 03-10 المتعلق بحماية البيئة في إطار التنمية المستدامة<sup>5</sup> ولقد أكد المشرع الجزائري في العديد من القوانين بما فيها قانون التهيئة والتعمير على ضرورة حماية البيئة بما تتضمنه من موارد طبيعية، لأن التنمية الوطنية تقتضي تحقيق التوازن الضروري بين متطلبات النمو الاقتصادي من جهة ومتطلبات حماية البيئة والمحافظة على إطار معيشة السكان، لأن تشريعات وأدوات التهيئة والتعمير في وضعها الحالي وأشكالها التنظيمية ومهامها لا يمكنها بأي حال من الأحوال مواجهة التحديات المطروحة<sup>6</sup>.

وفي إطار الرقي بمرودية أدوات التعمير هذه وتحسينها نص القانون رقم 10-02 المتضمن المصادقة على المخطط الوطني لتهيئة الإقليم<sup>7</sup>، على وضع مخططات للوقاية من المخاطر الطبيعية والصناعية وأخرى لمقاومة الزلازل وإدماجها في وثائق التخطيط والتعمير، كما نصت التعليمات رقم 02 المؤرخة في 31 أكتوبر 2011 الصادرة عن الوزارة الوصية على التسيير الرقمي لأدوات التهيئة والتعمير من خلال

<sup>1</sup> بخلاف المشرع الفرنسي فقد أصدر جملة من التعديلات العديدة التي أحدثت لتحسين أداء المخططات التوجيهية للتعمير حيث شملت التعديلات الأولى تقليص مدة الإعداد لتمكين العمرانيين من تطبيق بعض الإجراءات أثناء الإعداد لمسيرة حركية العمران، كما حاولت التعديلات الثانية مضاعفة مخططات شغل الأراضي مع تقليص مساحتها من أجل سرعة الإنجاز ثم إستبدلت المخططات القديمة بأخرى جديدة ذلك بموجب القانون المتعلق بالتضامن والتجديد العمراني المؤرخ في 13 ديسمبر 2000، وهي مخطط الانسجام الإقليمي والمخطط المحلي للتعمير.

<sup>2</sup> القانون رقم 06-06 المؤرخ في 20 فيفري 2006، المتضمن القانون التوجيهي للمدينة، ج.ر، ع. 15.

<sup>3</sup> Patrick GÉRARD, *Pratique du droit de l'urbanisme - urbanisme réglementaire, individuel et opérationnel*, 3<sup>ème</sup> éd., Eyrolles, 2002, p. 64 .

<sup>4</sup> في فرنسا نجد التعليمات رقم 2001-42 الصادرة عن البرلمان والمجلس الأوروبي بتاريخ 27 جوان 2001 تحث على مراعاة البعد البيئي في وثائق التعمير من أجل تحقيق تنمية مستدامة، ولقد ترجمت هذه التعليمات كذلك بالأمر رقم 2004-489 وبإصدار مرسومين تنفيذيين هما المرسوم رقم 2005-608 والمرسوم رقم 2005-613، لما للبيئة من أهمية كبيرة في التشريع العمراني الفرنسي.

<sup>5</sup> القانون رقم 03-10 المؤرخ في 19 جويلية 2003 المتعلق بحماية البيئة في إطار التنمية المستدامة، ج.ر، ع. 43.

<sup>6</sup> الهادي محمد، البيئة في الجزائر - التأثير على الأوساط الطبيعية وإستراتيجيات الحماية- مخبر الدراسات والأبحاث حول المغرب والبحر الأبيض المتوسط، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، سنة 2001، ص. 12.

<sup>7</sup> القانون رقم 10-02 المؤرخ في 29 جوان 2010 المتضمن المصادقة على المخطط الوطني لتهيئة الإقليم، ج.ر، ع. 61.

وضع بنك معطيات يضم معلومات ضرورية لإعداد دراسات أدوات التهيئة والتعمير لضمان تسيير ديناميكي لبرامج التنمية الحضرية، ما نصت على وجوب احتواء الدراسات الجديدة للمخططات العمرانية على صيغ رقمية وإنشاء منظومة معلومات جغرافية لضمان استغلال ديناميكي وسهل لهذه الأدوات ومتابعة مدى تطبيقها.

## ب- المصادقة على المخطط التوجيهي

تتم المصادقة على المخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير على ثلاث مستويات عملاً بأحكام المادة 27 من القانون رقم 90-29 حسب الحالة وتبعاً لأهمية البلديات كما يأتي:

- بقرار من الوالي بعد أخذ رأي المجلس الشعبي البلدي والبلديات المعنية التي يقل عدد سكانها عن 200.000 ساكن.

- بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالتعمير والوزير المكلف بالجماعات المحلية بعد استشارة الوالي المعني للبلديات التي يفوق عدد سكانها عن 200.000 ساكن ويقل عن 500.000 ساكن.

- مرسوم تنفيذي يتخذ بناء على تقرير من الوزير المكلف بالتعمير بالنسبة للبلدية أو البلديات المعنية والتي يفوق عدد سكانها 500.000 ساكن فأكثر

ويندرج هذا المسار لصناعة قرار المصادقة في مسعى الدولة على ضمان تناسق أدوات التهيئة والتعمير وتصاميم التهيئة العمرانية ومراقبتها لتكون منسجمة مع إستراتيجية التهيئة العمرانية والتنمية الاقتصادية التي تحددها السلطات العمومية<sup>1</sup>.

ويبلغ المخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير المصادق عليه للوزير المكلف بالتعمير، وللوزير المكلف بالجماعات المحلية ومختلف الأقسام الوزارية المعنية، وإلى رئيس المجلس الشعبي البلدي المعني أو رؤساء المجالس الشعبية البلدية المعنيين، وللمصالح التابعة للدولة المعنية بالتعمير على مستوى الولاية، وللغرفة التجارية، وللغرفة الفلاحية ولرئيس المجلس الشعبي الولائي المعني أو رؤساء المجالس الشعبية الولائية المعنيين.

كما يوضع تحت تصرف الجمهور وينشر باستمرار بالبلديات في الأمكنة المخصصة عادة للمنشورات الخاصة بالمواطنين وذلك طبقاً لمبدأ الإعلام والإشهار<sup>2</sup>.

في هذا الصدد نجد المادة 30 من قانون البلدية 11-10 تنص على ما يأتي: "تعلق المداولات باستثناء تلك المتعلقة بالنظام العام والحالات التأديبية، تحت إشراف رئيس المجلس الشعبي البلدي في الأماكن المخصصة للمصقات وإعلام الجمهور، وتنتشر بكل وسيلة إعلام أخرى خلال الثمانية أيام الموالية لدخوله حيز التنفيذ".

وطبقاً للمادة 14 من نفس القانون: "يمكن كل شخص الإطلاع على مستخرجات مداولات المجلس الشعبي البلدي وكذا القرارات البلدية ويمكن كل شخص ذي مصلحة الحصول على نسخة منها كاملة أو جزئية على نفقته"، كما نصت المادة 97 من القانون رقم 11-10 على

<sup>1</sup> إن التمويل العام هو ذلك التمويل الذي يعتمد على مقدار ما تخصصه الدولة من الإعتمادات المالية للأجهزة الإدارية المسؤولة عن قطاع الإنجاز والبناء ويستنتج بأنه لا توجد قاعدة عامة، يمكن أن تحكم مقدار المشاركة المالية للسلطات العامة في تمويل السكن، حيث يختلف ذلك من دولة لأخرى بحكم سياستها المتبعة.

<sup>2</sup> فمن أجل تسليم رخصة البناء، فمصالح التعمير للولاية بعد إنتهائها من إعداد التقرير، ترسله إلى مصالحه الإدارية المكلفة بمنح الرخصة وفي هذا الصدد ذهبت الغرفة الإدارية بالمحكمة العليا في الملف رقم 52573، المؤرخ في 08 جانفي 1983 " إن السكوت الذي تلتزم به السلطات البلدية إتجاه البحث في طلب تسليم رخصة البناء يعد قراراً ضمناً بالقبول، وإن الرخصة الضمنية المستحقة من سكوت الإدارة تنتج نفس الآثار التي تنتجها الرخصة الصريحة"، المجلة القضائية، ع. 04، 1989، ص. 206.

أنه: "لا تصبح قرارات رئيس المجلس الشعبي البلدي قابلة للتنفيذ إلا بعد إعلام المعنيين بها عن طريق النشر إذا كان محتواها يتضمن أحكاماً عامة أو بعد إشعار فردي بأي وسيلة قانونية في الحالات الأخرى".

إلا أن الإطلاع على محاضر المداولات وحده لا يعتبر كافياً، ولا يمكن للسلطة الإدارية أثناء إعداد المخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير منح طلبات رخص البناء والتجزئة لمدة سنة كحد أقصى أي أن عملية منح الرخص تظل مجمدة خلال هذه المرحلة كما أنه بمجرد المصادقة عليه يكتسب القوة القانونية، وفي المرحلة النهائية لإعداد مخطط شغل الأراضي، يصادق المجلس الشعبي البلدي بمداولة على مخطط شغل الأراضي بعد أن يأخذ بعين الاعتبار نتائج التحقيق العمومي ورأي الوالي المختص إقليمياً ويبلغ له وإلى المصالح التابعة للدولة المكلفة بالتعمير على مستوى الولاية، كالغرفة التجارية والغرفة الفلاحية<sup>1</sup>.

ولقد حدد القانون إجراءات إعداد أدوات التعمير والمصادقة عليها وأخضعها للاستشارة الواسعة محاولاً إشراك الجميع وإعلامهم بإعدادها من خلال اشتراك الهيئات والمؤسسات والمجتمع المدني وكذا الجمهور للتمكن من التعبير عن انشغالاته وإدراج اقتراحاته قبل المصادقة عليه قانوناً هذا ما يدل على الأهمية الكبيرة التي أولاها المشرع لهذه الأدوات نظراً للوظيفة السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تؤديها<sup>2</sup>. وعليه فإنه لا يجوز استعمال الأراضي أو البناء أو القيام بأي نشاط عمراني على نحو يتناقض معها تحت طائلة العقوبات المقررة قانوناً، لذلك لا يمكن مراجعتها أو تعديل ما فيها إلا بإتباع نفس كفاءات وإجراءات المصادقة عليها وبشروط موضوعية محددة على سبيل التدقيق والحرص.

بما أن أدوات التعمير هي التي تحدد كيفية استعمال الأرض، شروط وحقوق البناء فإن المالك والمستعملين ملزمين كذلك باحترام الوجهة القانونية والتنظيمية التي حددتها للأرض وتنفيذ كل الأشغال والأنشطة العمرانية وفقاً لما جاء في هذه الأدوات، إذا نصت على أن عقار ما سوف يخصص لإنجاز مشروع ذي منفعة عمومية فمعناه أنه إذا كان ملكاً خاصاً فإن إجراء نزع الملكية سوف يشمل على الإدارة اتخاذ الإجراءات المناسبة كرفض منح رخصة البناء أو تأجيلها.

وإذا تقرر أن العقار سوف يخصص لإنجاز سكنات جماعية فلا يمكن للمالك كذلك أن يستعمله لغرض آخر وإذا صنف عقار على أنه غير قابل للبناء فإن مالكة أيضاً لا يمكنه الحصول على رخصة من أجل البناء فيه إلى غير ذلك من القيود<sup>3</sup>.

إن أدوات التعمير ضرورية من أجل القياس الكمي للنمو المستقبلي للمدينة بخصوص تزايد السكان، السكنات، المنشآت والتجهيزات العمومية، كما ترخص بالتدخل الحقيقي في الفضاء من أجل إنجاز مختلف النشاطات التي من خلالها يتجسد النمو الحضري.

### ثانياً: إستراتيجية التخطيط والتهيئة العمرانية

إن أي توسع بإنشاء مدن جديدة أو تجمعات سكانية يجب أن تكون وفقاً لمخططات تقنية قانونية معدة من قبل الهيئات الإدارية وهي المخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير، وكذا مخطط شغل الأراضي، وكل بناء لا يتم إلا بعد الموافقة من السلطات المختصة والذي يتوج برخصة البناء بعد الحصول على شهادة التعمير، وأي تجزئة في قطعة أرض معدة للبناء يجب أن تتم وفقاً لشهادة إدارية معدة من قبل مصالح تقنية متخصصة.

وكل من يشكل خطراً على المالك وعلى الغير فإنه يهدم من قبل الإدارة أو من قبل المالك لكن بعد ترخيص من الجهات المختصة.

<sup>1</sup> شامة إسماعين، النظام القانوني الجزائري للتوجيه العقاري، دراسة وصفية وتحليلية، دار هومة، الجزائر، 2002، ص. 217.

<sup>2</sup> مقداد الهادي، السياسة العقارية في ميدان التعمير والسكنى، ط. 1، مطبعة النجاح، المغرب، 2000، ص. 126.

<sup>3</sup> ذهب المحكمة العليا بأنه: "لا تعد رخصة البناء سنداً لإثبات الملكية العقارية"، الغرفة العقارية، ملف رقم 413398 بتاريخ 12 سبتمبر 2007، مجلة المحكمة العليا، ع. 01، سنة 2008، ص. 231.

ونظرا للاهتمام البالغ من المشرع بهذه المسائل سن مجموعة من القواعد الخاصة، منها قانون التوجيه العقاري 90-25 الذي ضبط الأسس العامة للملكية العقارية، وبعدها قانون 90-29 المتعلق بالتهيئة وكذا المراسيم التطبيقية له والنصوص المعدلة له، إضافة إلى القوانين المتعلقة بحماية البيئة والتنمية المستدامة وحماية المناطق الجبلية وحماية الساحل والقانون المتعلق بالحماية من المخاطر الكبرى. ورغم هذه النصوص فإن مشكلة البناء الفوضوي وعدم احترام المعايير القانونية أدى إلى ظهور عدة مشاكل ومنازعات عديدة خاصة حال حدوث الزلازل والفيضانات، ومنه فكان لعملية التهيئة والتعمير ضوابط وضعها المشرع متعلقة بالمصلحة العامة أو المصلحة الخاصة<sup>1</sup> لإستغلال الأرض في مجال البناء حسب طبيعة كل أرض، فلاحية، سياحية أو الأراضي الواقعة في المناطق العامرة والقابلة للتعمير<sup>2</sup>. فالترقية العقارية إذا لا بد أن تحظى بتأطير تشريعي وتنظيمي واضح، يطبق في ظل ظروف سياسية واقتصادية واجتماعية ملائمة، ولا تكفي مجرد إعادة النظر في القانون المنظم لها، بل لا بد من إصلاح شامل ومتكامل، لمختلف مجالات النشاط العقاري، وفق أهداف إستراتيجية واضحة ونظام سياسي واقتصادي يسمح بذلك، فالجزائر لم تكن بحاجة إلى تغيير القانون المتعلق بالترقية العقارية بقدر ما كانت بحاجة إلى اعتماد نظام سياسي واقتصادي يضمن لها توجهها جديدا يمكن من خلاله تحديد أهداف وإستراتيجية واضحة وبالفعل اعتمدت الجزائر نظام اقتصاد السوق بصدر دستور 1989 وتم تأكيده في دستور 1996 والدستور الحالي، كتوجه جديد أعلن عن تحديد دور السلطات العمومية وتقليص مجالات تدخلها وفتح المجال أمام القطاع الخاص على أساس المنافسة الحرة، ومنه جاءت ضرورة تعديل مختلف النصوص القانونية في كافة المجالات، بما يتناسب والتوجه الجديد الذي تبنته الجزائر.

### أ- تصميم التهيئة العمرانية

يجب أن ننطلق من التطور الديمغرافي الذي يعرفه العالم، ذلك أن التجمعات السكانية هي التي تطرح المشاكل العديدة المرتبطة بالبيئة، فإذا كان عدد السكان هو 3.5 مليار سنة 1990 فإن التقديرات المقدمة من طرف الأمم المتحدة تحدد عدد السكان بنسبة 5.8 مليار بحلول عام 2025، أي أن 60% من السكان سيتمركزون في المدن الرئيسية حول العالم فالتطور الديمغرافي الذي يعرفه العالم اليوم يطرح فعلاً مشاكل عديدة.

تبين مخططات التهيئة والتعمير سواء مخطط شغل الأراضي أو المخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير التوجهات الأساسية لتهيئة الأراضي، وتشمل هذه التوجهات تخصيص الأراضي سواء على مستوى البلدية الواحدة أو على مستوى مجموعة من البلديات وتبين الأراضي المبنية والأراضي المخصصة للبناء، ويتم تحديد هذه التوجهات وفقاً لدراسة تعدها المصالح المعنية للتهيئة والتعمير باحترام المخططات الأخرى المعدة مسبقاً إن وجدت<sup>3</sup>، منها مخطط التهيئة العمرانية، والمخطط التوجيهي للمدينة، ومخططات الوقاية من المخاطر الكبرى.

كما أن مخططات التهيئة والتعمير تبين بالاستناد إلى توجيهات السياسة الوطنية لتهيئة الإقليم والتنمية المستدامة وهذا من أجل خلق قانون يهتم بالبنية الحضرية والنسيج العمراني، من أجل حماية الأقاليم والسكان من مختلف الأخطار، كما يهدف إلى الحفاظ على التركيبة الحضرية للعمران ودعم الأوساط الريفية وبيان كفاءات وقواعد البناء فيها.

<sup>1</sup> المحكمة العليا، الغرفة المدنية، بتاريخ 25 جوان 1997، ملف رقم 148810، المجلة القضائية، 1997، ع. 01، ص. 90.

<sup>2</sup> منصور نور، قواعد التهيئة والتعمير وفق التشريع، دار الهدى عين مليلة، الجزائر، 2010، ص. 10.

<sup>3</sup> بإمكان الإدارة رفض إعطاء رخصة البناء أو منحها مع التحفظ بخصوص وجوب مراعاة مقتضيات خاصة و ذلك في صورة ما إذا كانت طبيعة البناءات من شأنها أن تمس من حيث موقعها بالصحة العامة والأمن العام، المحكمة العليا الغرفة الإدارية، قرار رقم 22236، صادر بتاريخ 11 جويلية 1981، المجلة القضائية، ع. خاص، 1987، ص. 196.

كما تبين هذه المخططات طرق التدخل والأدوات القانونية للوقاية من النفايات سواء في الأوساط العمرانية، عن طريق التأكيد على ضرورة وضع في كل ملف خاص بالتعمير مخطط تبين فيه طريقة صرف المياه القذرة والنفايات كما أن هذه المخططات تأخذ بعين الاعتبار ما جاء في أحكام مخطط تهيئة السياحة الذي يعادل رخصة التجزئة.

كما تبين التوجهات العامة للتهيئة المتضمنة في مخطط شغل الأراضي والمخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير، قواعد التوسع العمراني باحترام الشروط المتعلقة بإنشاء المدن الجديدة<sup>1</sup>.

وما أراد المشرع الجزائري الوصول إليه من خلال سنه بعض القوانين هو خلق علاقة مابين البيئة والعمران، فالتطور الديمغرافي الذي تعرفه الجزائر اليوم يطرح فعلاً مشاكل عديدة، فيعتبر قانون التهيئة العمرانية ومخطط توجيه التهيئة العمرانية أداة لتحديد اختيارات التهيئة، والتي يجب أن تؤدي إلى خلق تنمية منسجمة ومتناسقة للمنطقة المعنية، كما يهدف إلى تحديد المناطق العمرانية الجديدة والأغراض العامة المخصصة لها الأراضي وتعيين المواقع الخاصة بالنسبة للمناطق السكنية والمناطق الزراعية والمناطق الصناعية والمناطق التجارية والسياحية فيعتبر تصميم التهيئة العمرانية ترجمة واقعية وحقيقية لمخطط توجيه التهيئة العمرانية.

ويكون تصميم التهيئة العمرانية في شكل قانون ملزم للإدارة والخواص ولا يجوز مخالفته بأي حال من الأحوال، فهو يحدد تخصيص الأراضي داخل التراب المعين ويحدده على وجه التدقيق، ويتعلق بمختلف المناطق بحسب الغرض الأساسي الذي يجب أن تستعمل له، فالمجموعات السكنية وهي تلك المباني الفردية أو الجماعية المعدة للسكن والتي يشيدها بصورة مترامنة أو متتالية على قطعة أرضية واحدة أو عدة تجزئات مالك أو مالكو القطع الأرضية المباني ويلاحظ من خلال القانون رقم 98-04 المتعلق بالتراث الثقافي، بأنه يمنع إقامة منشآت على المواقع الطبيعية أو الحضرية التي لها طابع فني أو تاريخي ويجب هنا مراعاة مخططات التهيئة والبيئة.

إن مسؤولية الإدارة سواء كانت هذه الأخيرة ممثلة للدولة أو جهات أخرى ذات علاقة، تكون في أغلب الأحوال في مقدمة المسؤولين عن الأخطار والتصدعات والأضرار التي تلحق بالمباني لعدة أسباب وعوامل يمكن التعبير عنها بالخطأ<sup>2</sup>.

فالقاضي الإداري قاضي عملي يستمد أحكامه من تراكمات العمل القضائي في غياب النصوص التشريعية، لأن المصدر الأساسي لهذا النوع من القضاء السوابق القضائية والاجتهادات، وإن المحور الأساسي الذي تدور حوله المسؤولية التقصيرية وجوداً وهدماً في إطار القواعد العامة هو الخطأ، إذ لا مسؤولية دون خطأ، والإدارة مسؤولة عن أخطائها المصلحية بحيث لا امتياز لها على الخواص، فإذا كان هناك خطأ أحدث ضرراً للغير يترتب عنه التعويض لجبر الضرر، وقد خرج مجلس الدولة عن هذه القاعدة بإثباته قيام مسؤولية الدولة حتى بدون وجود خطأ، فالإدارة تكون مسؤولة في تسليم رخص البناء في المناطق المحفوفة بالمخاطر الطبيعية أو مناطق إشعاعية خطيرة تهدد السلامة العامة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> منصور نورة، نفس المرجع السابق، ص. 22.

<sup>2</sup> حسين عثمان، أصول القانون الإداري، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، 2006، ص. 64.

<sup>3</sup> Bernard BOULLI, L'entrepreneur a l'obligation de se renseigner sur la finalité des travaux, Revue de droit immobilier, éd. Dalloz, 2006, p. 215.

كما أن الإدارة تكون محقة في رفض رخصة البناء دون أن تكون مسؤولة عن ذلك، إذا كان طلب الرخصة يتعارض مع القوانين والأنظمة.

وفي مسؤولية الإدارة فإن الصعوبة تكمن في معرفة الشخص العام بالذات لرفع الدعوى ضده، لأن قواعد الإجرائية تقتضي رفع الدعوى القضائية ضد من له الصفة، أي الجهة التي منحت الترخيص فمهمة التنبؤ بالطوارئ الطبيعية والأراضي التي معرضة للمخاطر تخول للدولة بمقتضى القانون لما لها من إمكانيات علمية وتقني، كما أن الدولة والجماعات المنوطة بها المحافظة على سلامة السكن وكما يلزمها تمكين الجهات المكلفة بتسليم رخص البناء من المعلومات الضرورية<sup>1</sup>.

فالقضاء الفرنسي في هذه النقطة حمل الدولة المسؤولية عند تسليم رخصة البناء على أرض موجودة بمنطقة رطبة تحت مستوى البحر يعرض إلى طوارئ الفيضانات الناتجة عن طلوع المياه الجوفية عند هجوم الأمواج لأن الدولة لديها الوسائل لتتوقع ذلك أن خطأها في التوقع يرتب المسؤولية، أما إذا لم تكن هناك مؤشرات على احتمال وجود خطر كأن تكون المنطقة غير معروفة بالتعرض إلى الخطأ فإن ذلك مبرر لإعفاء الدولة من المسؤولية<sup>2</sup>.

وليدرك القاضي معرفة الجهات المسؤولة يمكنه اعتماد تقارير الخبراء المتخصصين والذين هم على درجة رفيعة من التقنيات ويستعين أيضاً بمختلف الدراسات التي كانت بيد الإدارة أو في علمها كما أن حدوث كوارث سابقة يكون قرينة كافية على أن المنطقة معرضة للأخطار وأن عدم تدخل الدولة ينزل منزلة الخطأ، إلا أنه لا يمكن للدولة أن تثبت أن السبب الذي تسبب في الكارثة كان خارجاً عن شخصها كإثبات القوة القاهرة أو خطأ الضحية أو خطأ الغير<sup>3</sup>.

## ب- تصميم التنمية

ويمكن أن نلاحظ بأن العوامل البيئية تؤثر بصفة مباشرة على نوعية السكن وبالضرورة على سياسة التعمير، فيجب اعتماد نوع السكن الذي يتلاءم والعوامل البيئية كالبرد والرياح والحرارة والأمطار والثلوج، وهذه العناصر أيضاً تؤثر على نوعية المواد المستعملة في البناء بطبيعة الحال، وهناك بعض الظواهر الاستثنائية التي لا تخضع لتلك المقاييس كما هو الشأن بالنسبة للقبايل الرحل التي تظطر للتنقل بحثاً عن الماء والكلاء، إلا أنهم في تناقص وجلهم قد توقفوا عن الترحال بالاستقرار في مناطق معينة، فالتعمير في هذه الحالات يتلاءم وطبيعة

<sup>1</sup> الرواشدة محمد نصر، إدارة الدعوى المدنية في النظام القضائي، دراسة مقارنة، دار الثقافة للنشر، الأردن، 2010، ص. 32.

<sup>2</sup> شامة إسماعين، مرجع سبق ذكره، ص. 227.

<sup>3</sup> درميش عبد الله، التعمير وحماية البيئة مسؤولية من، مجلة المحاكم المغربية- مجلة تعنى بالمعرفة القانونية والمهنية يصدرها كل شهرين مجلس هيئة المحامين بالدار البيضاء، ع. 92، جانفي، فيفري 2002، المغرب، ص. 27.

المناخ والظروف السياسية لذلك يمكن أن تعتبر هذه الظاهرة بأنها ظاهرة التعمير بدون مهندس معماري مادام أن الطبيعة والمناخ هما اللذان يفرضان نوعية السكن ويتحكمان فيه<sup>1</sup>.

واليوم هناك تنافر ما بين نوعية السكن والعناصر الطبيعية المحيطة به، فمثلاً استعمال طاقات طبيعية نادرة في مكان معين لا تتوفر فيه تلك الطاقة الطبيعية، زيادة على عدم استعمال الطاقات الطبيعية المتوفرة، كالطاقة الشمسية.

فأمام هذا الوضع المزري الذي لا يبعث على الإرتياح، بدأ التفكير في خلق مجالات عمرانية جديدة تتلاءم والإكراهات البيئية، فيجب وضع تصميم للمدينة يأخذ بعين الاعتبار المعطيات الجغرافية والايكولوجية والسوسولوجية.

وما يجب أن يشار إليه هو أن القوانين يجب أن تهتم، وبشكل مباشر بالجانب البيئي لأن المساحات الخضراء في تقلص مستمر، والأخطر من ذلك أن تراخيص البناء<sup>2</sup> تمنح على حساب حماية البيئة خاصة في المناطق الأهلة بالسكان.

ويعتبر الجهاز التشريعي أهم جهاز يمكن أن يلعب دوراً طلائعياً في اتخاذ مايلزم من قوانين لحماية البيئة، لأن في حماية البيئة حماية للإنسان وما يمكن قوله أن التعديل الدستوري الجزائري الأخير عمل على إصلاح وتحسين هذا الفراغ بتحسين وإصلاح المنظومة البيئية وجعلها أداة حقيقية وحمايتها من المخاطر المحيطة بها، كما أزم السلطات المحلية والمجموعات الإقليمية على المساهمة في حماية البيئة عن طريق المراقبة الدائمة والتطبيق الصارم للقانون<sup>3</sup>.

إن عملية التنمية العقارية ليست تلقائية وسهلة فهي تتطلب وقتاً طويلاً، والواقع أنها لا تقوم على أسس مادية فقط، بل تتطلب كذلك تخطيطاً واسع النطاق لحصر الموارد المتاحة، علماً أن المسؤول عن هذا التخطيط هو الإنسان باعتباره صانع التنمية، لكن هذا لا يعني أن نتجاهل دور الإمكانيات المادية في عملية التنمية لذلك نجد البلدان المتخلفة تسعى إلى البحث عن تنمية مواردها الاقتصادية على أساس التخطيط الشامل الذي يتناول كافة قطاعات الاقتصاد الوطني ويضمن تحقيق التوازن في نمو هذه القطاعات، فاهتمام هذه الدول ينصب حول تنويع الموارد من خلال البحث عن مصادر التمويل اللازمة لتمويل عملية التنمية العقارية.

وإن التنمية المستدامة هي أساساً التنمية التي تتم على الصعيد المحلي، بعكس النماذج التنموية الراهنة التي تخطط وتنفذ وتدبر المشاريع والبرامج التنموية على الصعيد الوطني وأحياناً على الصعيد العالمي من قبل المؤسسات والدوائر الاقتصادية والسياسية الدولية.

كما أن هناك من يركز على عنصر السكان حيث يؤكد البعض أن الأساس بالنسبة إلى التنمية المستدامة هو الموازنة الفعلية بين موارد الأرض المتناقصة والنمو السكاني المتزايد فمشكلة الانفجار السكاني هي أعظم المشاكل التي تشغل المهتمين بالتنمية المستدامة، لما تشكله

<sup>1</sup> يعقوب يوسف صرخوة، عمليات البنوك من الوجهة القانونية في القانون الكويتي، دراسة مقارنة، ط.1، دار العلوم للتحقيق والطباعة والنشر والتوزيع، الكويت، 1988، ص. 19.

<sup>2</sup> من المقرر قانوناً أن رخصة البناء تسلم للمعني بشرط مراعاة حقوق الغير، وعدم الإضرار بالجوار وفقاً لنص المادة 691 من القانون المدني.

<sup>3</sup> خلاصي وإفوية، شبكة المراكز الريفية انطلاقاً لبروز ظاهرة التعمير المصغر بضواحي قسنطينة، رسالة ماجستير، كلية علوم الأرض والجغرافيا والتهيئة العمرانية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2006، ص. 93.

من ضغط واستنزاف لموارد الأرض المحدودة، بالإضافة إلى ازدياد المدن وانتشار التلوث وإبادة الغابات وغيرها من المشاكل، لذلك فالتنمية المستدامة هي السعي من أجل تحقيق نمو سكاني عالمي ثابت ومستقر.

وتوفر السوق المالية التمويل اللازم لعملية التنمية العقارية، فالمشروعات في بداية تأسيسها بحاجة إلى عمليات تمويل، لذلك تتجه هذه المشروعات إلى سوق الأوراق المالية والتي تعد بطبيعتها المصدر الرئيسي لتمويل الاستثمارات المتوسطة والطويلة الأجل من خلال إصدار أسهم وسندات أو أدوات استثمارية أخرى واقتنائها من جانب الأفراد والمؤسسات، إذ أن التمويل عن طريق السوق المالية هو أقل كلفة ولا ينتج آثارا تضخمية مقارنة بالتمويل الذي تقوم به المصارف والمؤسسات المالية الأخرى، والتي تؤدي إلى زيادة في معدلات التضخم، ومنه كان لا بد من تصميم لهذه التنمية<sup>1</sup>.

### المبحث الثاني: تشجيع بناء السكنات الذكية في إطار سياسة التنمية العقارية الحديثة.

فلتشجيع الاستثمار المحلي في الجزائر قامت الدولة بمجموعة من الأعمال من أجل تهيئة وتحسين بيئة أعمالها فزيادة سكان المدن وما يصاحبه من تغيرات في أنماط المدنية والتعمير ومختلف النشاطات مما أسهم في التوسع الحضري بصورة مستمرة حظيت الدوائر والولايات التي استفادت من الترقيات الإدارية المتتالية بتمركز الوظائف الإدارية والمرافق بأهم التجمعات السكانية بها، فعمت حركة التعمير في البلاد دون مراعاة أي توزيع حقيقي للأنشطة الحضرية القاعدية، وقد سمح هذا التطور من التخفيف من حركة النزوح بين المناطق ليحولها إلى حركات نزوح محلية على مستوى الولايات دون أن تساعد على الدفع بتطوير البنية الاقتصادية الوطنية في هذه المناطق ولا إعادة التوازن لصالحها.

كما صاحب هذا النزوح السكاني ولادة ما يسمى بالتعمير الفوضوي الذي ضاعف من اختلال نسبة الإعمار، حيث وصل إلى حد التضخم بمنطقة الشمال على حساب المنطقة التليّة فبصيرورة التعمير الفوضوي بقيت المدن الكبرى تعاني من قيود وعراقيل تهدد الطاقات والموارد التي تزخر بها ومستقبلها الاقتصادي بسبب التضخم المستمر لعدد السكان وفوضى عمليات التعمير العشوائي والبناء غير المشروع المنتشر، وبالتالي التحديات الواسعة والمتزايدة للأراضي الزراعية مما يهدد تراجع وتقهر أجود أنواع التربة في السهول التليّة كما الساحلية لتتفشى بصورة خطيرة ظواهر تعقيم الأرياف وتدهور المنظومات البيئية ذات الحساسية العالية، مما يدل على عدم إهتمام أساليب التعمير بالتنمية المستدامة للمجال<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> درميش عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص. 29.

<sup>2</sup> BENDJABALLAH Souad, *Droit foncier étatique et stratégies locales, les réponses plurielles à la violence des politiques domaniales en Algérie entre 1962 et 1995*, Thèse pour le doctorat d'Etat, institut de droit et des sciences administratives, université de Constantine, Algérie, 1997, p. 237.

وإن تحقيق تنمية عقارية شاملة في المجتمع لا تكون إلا عن طريق وضع قانون متعلق بالتمير والتهيئة العمرانية، وعن طريق الوسائل البنكية، ومن خلال توظيف هذه الأخيرة لمواردها بشكل يحدث معه توازن بين تحقيق الربح الاقتصادي والربح الاجتماعي<sup>1</sup>، وإن عملية التمويل هنا هي تحويل أموال المودعين إلى المقترضين من أجل تمكين هؤلاء من تمويل عقاراتهم (كشراء وحدات سكنية مثلاً)، لذا فإن لهذا الجانب أهمية كبيرة.

فتشجيع التنمية العقارية يكون من خلال توفير شبكة البنوك التي تهتم بتقديم القروض اللازمة لشراء العقارات في شكل أراضي وعقارات مبنية، واعتماد هذه المصارف في تمويل نشاطاتها على رؤوس أموالها وعقد القروض طويلة الأجل ولا يقتصر دور هذه البنوك على مجرد الإقراض وإنما الرقابة البنكية الكاملة على الإنفاق وربطه بعمليات الإنجاز، كما يأخذ البنك العقاري على عاتقه أيضاً الإدارة الاقتصادية للمشروع والقيام بخدمة أجهزة التعمير والإسكان وإعطائها المشورة الفنية اللازمة بخصوص العمليات المختلفة، وتتعاون البنوك العقارية مع هيئات الإسكان فضلاً عن تشجيع مشروعات الإسكان الفردي<sup>2</sup>.

إذاً البنوك العقارية هي "تلك التي تقوم بمنح، بيع، وإدارة القروض العقارية التي تكون مضمونة عادة بمرهونات عقارية من الصنف الأول في شكل بناءات سكنية أو تجارية"<sup>3</sup>، وهي تنتمي إلى مجموعة المؤسسات المالية التي تلعب دور الوسيط المالي وتقديمها في شكل قروض طويلة الأجل إلى الخواص الذين هم في حاجة إلى هذه الأموال بغرض امتلاك السكن في إطار احترام قوانين التعمير أثناء عملية البناء.

### أولاً: دور قانون التعمير في تشجيع تمويل التنمية العقارية

يهدف هذا الصنف من العقود إلى مواكبة المنشأة العامة في مختلف مراحل نموها، وتبني هذه العقود على توفير الدعم للمنشأة في كل الجوانب المتعلقة بأنشطتها وتنظيمها الداخلي وتسييرها، وتتوخى هذه العقود أساساً، تقوية أوضاع المنشآت المعنية بصرف النظر عن نوع نشاطها أو حجمها، وتبرم هذه العقود في الغالب لتفعيل مقتضيات إعادة الهيكلة المؤسساتية والتنظيمية أو الاقتصادية والمالية وكذا لتعزيز الانجازات العملية للمنشأة أو لإنجاز مشاريع مهيكلة.

فبظهور القانون المتعلق بالتهيئة والتعمير تم استبدال مخطط العمران الموجه من قانون وأداة للتخطيط المجالي والتسيير الحضري يحدد التوجهات الأساسية للتهيئة العمرانية للبلدية أو البلديات المعنية أخذاً بعين الاعتبار تصاميم التهيئة ومخططات التنمية ويضبط الصيغ المرجعية إلى مخطط لشغل الأراضي.

<sup>1</sup> بن إبراهيم الغالي، أبعاد القرار التمويلي والإستثماري في البنوك الإسلامية (دراسة مقارنة)، دار النفائس للنشر والتوزيع، ط.1، الأردن، 2012، ص. 28.

<sup>2</sup> جاسم عقيل عبد الله، النقود والمصارف، ط.1، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، الأردن، 1999، ص. 276.

<sup>3</sup> بلطاس عبد القادر، الإقتصاد المالي والمصرفي - السياسات الحديثة في تمويل السكن، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، ماي 2001، ص. 19.

فجمعت القوانين التي تضبط العمران في قانون متعلق بالتهيئة والتعمير مدعوما ومتكاملا مع قوانين أخرى دون أن ننسى القوانين المعدلة له والتي جاءت في كل فترة دعت الضرورة لذلك وبهذا يكون المشرع الجزائري قد أعطى إطارا شرعيا وقانونيا للتخطيط العمراني منذ 1990 إلى يومنا هذا.

وبناء على النظام العقاري الجزائري نقف على الصعوبات التي تطرحها كل من العقارات المشهورة وغير المشهورة<sup>1</sup> أمام التدبير العمراني الأمر الذي قد يحول دون وضع التجزئات العقارية والبنائيات وتقسيم العقارات وأحيانا إعادة هيكلة الأحياء غير القانونية، ولقد ظلت تعرف العمليات العقارية الخاصة بالأراضي غير المشهورة نزاعات لا حد لها، فتكاثرت بذلك الدعاوى المتنازع فيها حول استحقال العقار وذلك لتفشي ظاهرة التواطؤ والغش والتدليس.

فالعقود القضائية التي يعتمد عليها لإثبات حق الملكية لا تتوفر على المعلومات المدققة للعقار لا من الوجهة القانونية ولا من الوجهة الطبوغرافية<sup>2</sup>، كما أن السجلات العقارية ليست مضبوطة الضبط الكافي الذي ييسر إمكانية الرجوع إليها.

### أ- تنشيط مجال الاستثمار العقاري

إن برنامج الاستثمار يتمحور في جزء منه حول مشاريع التهيئة العمرانية مع تحديد مكوناتها ومدة وطريقة تمويلها، وبالإضافة إلى هذا، يتم وضع لوحة للمتابعة تحتوي بالأخص على مؤشرات ومعطيات لتتبع وتقييم الإنجازات كالجداول الزمنية للمشاريع والالتزامات الاستثمارية، وتوفير الأموال.

وترجمة هذه الالتزامات في نشاط التمويل يكون لتحقيق سقف أداء جيد للمؤشرات الرئيسية التي يتم تحديدها على مستوى التوقعات الملحقمة لعقد التمويل العقاري، ففي صميم المشاريع ذات الأولوية التي تقودها الحكومة، يحتل تعزيز إدارة المؤسسات، والمنشآت العامة مكانا محوريا وذلك لدور الحكامة الجيدة لهذه المؤسسات في تدعيم قدراتها الاقتصادية والمالية والنهوض بأعباء تنمية العقار من خلال التهيئة الجيدة له، وإن الحرص على التطبيق الجيد لقوانينه، والتحسين الدوري لعلاقات هذه الأخيرة مع الدولة والفاعلين والمواطنين وفي تطوير الأخلاقيات في إدارة الشأن العام وفي تعزيز الثقة لجذب الاستثمارات.

فينبغي دراسة إمكانية اللجوء إلى الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص لتمويل وإنجاز أو استغلال مشاريع الاستثمار وذلك للاستفادة من قدرات الابتكار والتمويل المتوفرة لدى القطاع الخاص<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> الوكاري محمد، العقار بين الازدواجية وتعدد الأنظمة ومتطلبات التنمية الحضرية، منشورات مركز الدراسات القانونية المدنية والعقارية بكلية الحقوق بمراكش، المطبعة الوطنية بمراكش، ط.1، مراكش، المغرب، 2003، ص. 249.

<sup>2</sup> شيكري عبد السلام، صلاية الأنظمة العقارية الخاصة وتأثيرها على مسار التنمية العمرانية، منشورات مركز الدراسات القانونية المدنية والعقارية بكلية الحقوق بمراكش، المطبعة الوطنية بمراكش، المغرب، 2003، ص. 226.

<sup>3</sup> زكريا أحمد، مبادئ الاستثمار، ط.2، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص. 26.

ومن أجل تنشيط مجال التمويل العقاري فإن للوساطة المالية دورا كبيرا في تنشيط وتنمية السوق المالية، فبدون وساطة مالية كفئة وقادرة على المنافسة والابتكار يظل مستوى التطور المالي ونشاط السوق ضعيفا، إذا يجب تشجيع إنشاء هيئات التوظيف الجماعي وكذا تأهيل وسطاء أكفاء في مجال الاستثمارات طويلة الأجل للقيام بالوساطة المالية وتشجيعهم على القيام بتدريبات في الخارج تسمح لهم باكتساب الخبرة والمهارة.

ولقد أوكلت لبنك الجزائر في ميادين النقد والقروض والصرف، مهمة توفير أفضل الشروط والحفاظ على النمو السريع للاقتصاد مع السهر على تطبيق الاستقرار الداخلي والخارجي للنقد تماشيا مع المنهج الذي اختارته الجزائر قصد الدخول إلى اقتصاد السوق وطبقا للشروط التي فرضها عليها صندوق النقد الدولي من أجل إصلاح أدوات السياسة النقدية قصد تحقيق الإنعاش الاقتصادي.

ولقد سمحت السياسة النقدية من قبل بنك الجزائر، خلال سنة 2002، بتنظيم السيولة المصرفية بواسطة الأدوات غير المباشرة، قصد الحد من كل أثر تضخمي، فقد تم على وجه الخصوص، إعادة تنشيط أداة الاحتياطي الإجمالي الذي يلزم المصارف بتكوين ودائع لدى بنك الجزائر في حدود معينة من الموارد التي يتم جمعها، وفي نفس الوقت تم استعمال أداة غير مباشرة جديدة ابتداء من أبريل 2002 لاسترجاع السيولة عن طريق المناقصة فيتمكن بذلك بنك الجزائر عن طريق الأداة الثانية الحد من الأثر التضخمي لفائض السيولة وهذا بالتدخل في السوق النقدية، فتم استعمال الأدوات غير المباشرتين، من قبل بنك الجزائر، بمرونة حسب تطور السيولة المصرفية وتطور السوق النقدية<sup>1</sup>.

كما أن التسويق المصرفي يشكل الأداة الرئيسية لتفاعل المصرف وتفعيله، وهو أداة فعالية لتحسين أدائه وموازنته وإثراء قوى العمل داخله، والإبداع الذاتي وترسيخ الابتكار لكي تزداد السرعة والدقة والفعالية بما يعمل على تحقيق الهدف النهائي للمصرف وكذلك تحقيق المنافع الاقتصادية والاجتماعية للزبون والمجتمع.

كل هذه العوامل وغيرها أدت إلى زيادة الأنشطة التسويقية في المصارف بل وتعقدت الوظيفة التسويقية داخل المصرف وتشعبت في ظل محددات الثبات والحركة التي تحيط بالنشاط المصرفي محليا وعالميا، لذلك أصبح من الضروري على رجال المصارف أيا كان موقعهم وأيا كان العمل المنوط بهم الإحاطة جيدا بالتسويق المصرفي، وعليه وباعتبار المصارف إحدى مكونات القطاع المالي، عليها إدراك أهمية التسويق في تطوير وتحسين مردوديتها التي ستؤدي حتما إلى تنمية الاقتصاد الوطني لكونها بمثابة محرك اقتصادي إذا ما استخدمت بفعالية.

لكن غالبا ما تتخلى مؤسساتنا المصرفية عن هذه الدراسات رغم أنها تعتبر المفتاح الحقيقي للنجاح وخاصة لتفعيل وتنشيط القطاع المصرفي.

## ب- تأطير مجال الاستثمار العقاري

إن عملية التنمية تتطلب دراسات عميقة واحترام قواعد معينة من أجل استغلال الموارد المالية المتاحة بعقلانية وبطريقة رشيدة تمكن من الاستفادة منها، وتعتبر مشكلة التمويل مسألة أساسية كون أن وفرة أو ندرة الموارد ونوعيتها يحدد هامش اتخاذ القرارات في المجال

<sup>1</sup> أبو زيد محمد محمد، إتفاق التمويل العقاري كآلية جديدة لتنشيط سوق العقارات المبنية، دار المنار للطباعة، مصر، 2005، ص. 25.

الاقتصادي وذلك يؤثر بالضرورة على نجاح السياسة المتبعة<sup>1</sup>، إلا أن القدرة على اتخاذ القرارات ليست وحدها كفيلة بإيقاف التراجع الاقتصادي، بل يجب تجنيد وسائل التمويل اللازمة والمحققة للإطار المسطر.

وإن عملية تمويل التنمية الاقتصادية في الجزائر تتم عن طريق النظام المصرفي الذي يعد بأجهزته المختلفة القلب النابض للاقتصاد الوطني، من خلال ما يباشر من تجميع المدخرات والاستثمار في كل المجالات، ثم القيام بأعمال الوساطة المالية التي تعتبر كهزمة وصل بين أصحاب الفوائض لتوظيف فوائضهم وأصحاب العجز المالي لتلبية حاجياتهم إلى التمويل، وإن المهمة الرئيسية لهذه الوساطة هي تدبير التمويل اللازم، يضاف إلى ذلك الدور الذي تلعبه في رسم وتنفيذ مختلف السياسات المالية والاقتصادية وفي إتمام الإصلاحات الهيكلية الاقتصادية وكذا في مجالات التنمية<sup>2</sup>.

فالجزائر تعاني من مشكل العقار الذي يعرقل حصول المستثمر عليه، من أجل الحصول عليه لابد من تتبع مجموعة من الإجراءات الإدارية المطولة والتي قد لا تجدي نفعاً، لكن ما يمكن قوله هو أن الجزائر بدأت تخطو خطوة إلى الأمام في مجال الاستثمار ويعود الفضل في ذلك إلى قانون النقد والقرض الذي فتح كل المجالات والقنوات للاستثمار الأجنبي، حيث أصبح هناك تنوع في مجال استقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر وهذا ما سيخدم الاقتصاد الجزائري خاصة في قطاع البناء والأشغال العمومية.

ولاستقطاب رؤوس الأموال للاستثمار والمشاركة في عملية التنمية، قامت الجزائر باعتماد وسائل السياسة المالية والمتمثلة في السياسة الاتفاقية والسياسية الضريبية، وفي سبيل ذلك تم تقديم عدة تحفيزات ضريبية ضمن قوانين الاستثمار كان آخرها ما تضمنه القانون رقم 09-16 المتعلق بترقية الإستثمار، وقد تم تخصيص مبالغ لتحسين المناخ الاستثماري وذلك في إطار البرامج، كبرنامج الإنعاش الاقتصادي من سنة 2001 إلى سنة 2004، وبرنامج دعم النمو من 2004 إلى سنة 2009.

وفي إطار استدراك النقائص في قوانين الاستثمار كالقانون رقم 93-12، والأمر رقم 03-01 التي تم إلغاؤها<sup>3</sup>، تم إصدار القانون رقم 09-16 المتعلق بترقية الإستثمار، الذي زاد من التحفيزات وذلك من أجل التشجيع على زيادة الاستثمارات المحلية.

وقد شددت المادة 03 من القانون رقم 09-16 على أن "إنجاز الإستثمارات المذكورة في أحكام هذا القانون تكون في ظل إحترام القوانين والتنظيمات المعمول بها، لاسيما تلك المتعلقة بحماية البيئة، وبالنشاطات والمهن المقننة، وبصفة عامة بممارسة النشاطات الاقتصادية".

<sup>1</sup> الوكاري محمد، مرجع سبق ذكره، ص. 250.

<sup>2</sup> سليم سعد أيمن، مشكلات التمويل العقاري (دراسة مقارنة)، دار النهضة العربية، مصر، 2005، ص. 21.

<sup>3</sup> نصت المادة 37 من القانون رقم 09-16 المتعلق بترقية الإستثمار بأنه: «تلغى أحكام الأمر رقم 03-01 والمتعلق بتطوير الإستثمار، المعدل والمتمم، بإستثناء أحكام المواد 6 و18 و22 منه، كما تلغى أحكام المادة 55 من القانون رقم 08-13 والمتضمن قانون المالية لسنة 2014»، كما نصت المادة 38، من نفس القانون على أنه: دون الإخلال بأحكام المادة 35 أعلاه، تبقى النصوص التنظيمية للأمر رقم 03-01 والمتعلق بتطوير الإستثمار، المعدل والمتمم، سارية المفعول إلى غاية صدور النصوص التنظيمية المتخذة لتطبيق هذا القانون.

ولكي تخضع الإستثمارات قبل إنجازها، للإستفادة من المزايا المقررة في أحكام هذا القانون التسجيل لدى الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار، والتي جاء بيانها في المادة 26 من القانون رقم 16-09 المتعلق بترقية الإستثمار، وهي نفسها الوكالة المنشأة بالمادة 06 من الأمر 01-03 المتعلق بتطوير الإستثمار (الملغى)<sup>1</sup>، فهي مؤسسة عمومية إدارية تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي، تكلف بالتنسيق مع الإدارات والهيئات المعنية.

### ثانياً: قصور قوانين التعمير وأثرها على تشجيع تمويل التنمية العقارية

إن الاستثمارات تتطلب الموافقة على المشروع الاستثماري ووقتا طويلا، رغم تأكيد قانون الاستثمار على الضرورة لتسريع الحصول على الموافقات للمشاريع الاستثمارية، وضمن هذه العراقيل يمكن الإشارة إلى صعوبة الحصول على تجهيزات بالإضافة إلى التعقيدات المرتبطة بالحصول على أراضي البناء أو ما يعرف بالعقار الصناعي.

فالمشروع الاستثماري يحتاج إلى رقعة جغرافية يقام عليها وهناك صعوبة في الحصول على ذلك من أجل الاستثمار، وإن تم الحصول عليه فيكون بتكاليف كبيرة، أو يكون هذا العقار غير ملائم لإقامة المشروع عليه، وهناك معوق آخر يمثل صعوبة الحصول على التمويلات البنكية، وعدم قدرة البنوك على مراقبة المشاريع الاستثمارية، كل هذه العوامل جعلت السياسة المالية ضعيفة وغير محددة في إتخاذ قرار الاستثمار والاستقرار في الجزائر<sup>2</sup>.

فالتوسع العمراني محكوم بكثير من القوانين التي تحدد شروط التخطيط العمراني وإخضاع إستغلال الأراضي لقواعد تنظيمية تحدد الطابع العمراني للمدينة في نوع إستعمال الأرض وإرتفاع الأبنية والمساحة وما تشمله الأحياء السكنية من مناطق خضراء ومرافق وغيرها، والعمل لتنظيم وإنشاء أو تحويل العقارات المبنية<sup>3</sup> وغير المبنية، والتسيير العقلاني والإقتصادي للأراضي، وكذا الحفاظ على البيئة بشكل فعال، ولا يتحقق كل هذا إلا عن طريق وضع إطار قانوني يضع حدودا لتصرفات الغير في مجال التهيئة والتعمير<sup>4</sup>.

### أ- الإشكالات القانونية

إن احتياجات الاستثمار الإنتاجي المختلفة في الاقتصاد الحديث تستوجب توفير قدر ضخم من رؤوس الأموال، ولما كان من المتعذر على كل المنتجين توفير احتياجاتهم المالية من مدخراتهم الخاصة أصبح اللجوء إلى البنوك والمؤسسات المالية المختلفة بهدف الحصول على القروض أمرا طبيعيا وضروريا لتمويل العمليات الإنتاجية والاستثمارية المختلفة، وتعتبر القروض من أوجه استثمار الموارد المالية للبنك إذ تمثل الجانب الأكبر من الأصول، كما يمثل العائد المترتب عنها الجانب الأكبر من الإيرادات، لذا يصبح من المنطقي أن يولي

<sup>1</sup> الأمر رقم 01-03 المؤرخ في 20 أوت 2001، يتعلق بتطوير الإستثمار (الملغى)، ج.ر، ع. 47، ص. 04.

<sup>2</sup> جمعه محمد حسين، الرهن و التمويل العقاري، منشورات مكتب الدراسات والاستشارات الهندسية، مصر، 2009، ص. 39.

<sup>3</sup> المحكمة العليا، الغرفة المدنية، قرار رقم 90943، بتاريخ 25 جوان 1992، المجلة القضائية، ع. 01، سنة 1995، ص. 101.

<sup>4</sup> إقولي المولودة ولد راجح صافية، المخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير ومخطط شغل الأراضي في ظل القانون 90-29، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية الإقتصادية والسياسية، ع. خاص، الملكية والقانون، المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية وحدة الرغاية، الجزائر 2013، ص. 231.

المسؤولون في البنك عناية خاصة لهذا النوع من الأصول بوضع الإجراءات التي يجب أن يمر بها القرض، وكذا المعايير التي على أساسها يتم منح هذا القرض وذلك لضمان سداد أصل القرض وفوائده في مواعيد استحقاقها، وحتى يتسنى اكتشاف المخاطر المحتملة والعمل على تجنبها قبل وقوعها بالفعل<sup>1</sup>.

إن تحديد الطبيعة القانونية للقرض المبرم ما بين الأفراد وإن كان بدافع بناء أو شراء عقار لا يطرح أي إشكال فهو قرض استهلاكي يخضع لأحكام القانون المدني، ولكن الطبيعة القانونية للقرض حينما يكون أحد أطرافه شخص معنوي كمؤسسة القرض ويكون الطرف الآخر فيه شخص طبيعي أو شخص معنوي من القطاع الخاص يريد اقتناء ملكية عقارية فهنا يطرح الإشكال، وعليه ينبغي تحديد الوصف القانوني لعقد القرض العقاري وتحديد طبيعته بالنسبة للمقرض وللمقرض.

فالقرض ليس عملاً تجارياً بطبيعته، ولكنه يكتسب الصفة التجارية إذا قام به بنك بوصفه من عمليات البنوك التي تقوم على الوساطة في التداول والمضاربة، ويعتبر القرض عملاً تجارياً بالنسبة للبنك ولو كان مضموناً برهن عقاري ويكتسب القرض الصفة التجارية أيضاً إذا قام به شخص بهدف الربح.

فتعتبر جميع العمليات التي تجريها البنوك والمؤسسات المالية بما فيها القروض العقارية تجارية ولا خلاف في اكتسابها هذه الصفة دائماً بالنسبة للبنك أو مؤسسة القرض.

أما بالنسبة للمقرض فلم يعد هناك شك في التشريع الفرنسي أن القرض العقاري المبرم بين مؤسسة القرض والأفراد من القروض الاستهلاكية بالنسبة للمقرض ويخضع لتطبيق أحكام القانون المدني من جهة وللقواعد الخاصة بحماية المستهلك.

فبالرجوع للنصوص القانون المدني الجزائري نجد أنها أدمجت القروض الممنوحة للأفراد من طرف مؤسسات القرض ضمن القسم الخاص بعقود القروض الاستهلاكية، الأمر الذي يفهم منه إتجاه نية المشرع إلى إخضاع هذه القروض التي ولو كانت قروض مصرفية إلى أحكام التقنين المدني.

ونستنتج بأنه يمكن لكل عقد أن يكون تجاري، مدني، أو مختلط، فالأمر يتعلق فقط بصفة المتعاقدين وبالهدف أو الغرض الذي يسعون إليه من وراء التعاقد فيكون العقد تجاري كلياً إذا كان كل من طرفي العقد تاجراً يسعى لتلبية حاجياته التجارية، أما إذا كان أحدهما فقط فنكون بصدد عقد مختلط كعقد القرض العقاري<sup>2</sup>، فهو تجاري بالنسبة لمؤسسة القرض ومدني بالنسبة للفرد، وعليه يكون الإثبات حر أي بكافة الطرق بالنسبة للمقرض إتجاه مؤسسة القرض وإثبات مقيد، أي بالكتابة بالنسبة لمؤسسة القرض إتجاه الفرد أو الطرف المدني.

## ب- الإشكالات العملية

<sup>1</sup> الجنيبي محمد منير و ممدوح محمد الجنيبي، البنوك الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، مصر، 2006، ص. 79.

<sup>2</sup> عمران محمد، إستراتيجية التمويل السكني في الجزائر، مجلة الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، ع. 06، الجزائر، 2011، ص.

إن تفعيل القرض العقاري كوسيلة لتمويل الأشغال العقارية المختلفة المتمثلة في البناء والتجديد والتوسع والتهيئة، التي تهدف إلى توفير السكن للمواطن وإقامة المناطق الصناعية واستغلال الأراضي الفلاحية التي من شأنها توفير مناصب شغل، هو أمر يكفل تطور الحياة الاجتماعية ورفع مستوى المعيشة للمواطن، ومن ثمة القضاء على العديد من المشاكل الاجتماعية وفي مقدمتها أزمة السكن والنتائج المترتبة عنها.

فطلبات القروض العقارية من أجل تمويل العمليات المرتبطة بالسكن ترتفع يوماً بعد يوم ولا تستطيع كل مؤسسات القرض تلبيتها نظراً لعدم إمكانية التوفيق بين طبيعة الموارد المالية للبنوك التجارية مثلاً لأنها قصيرة الأجل، وطول أجل القروض العقارية<sup>1</sup>.

وبالرغم من تشابه الظروف والمشاكل الخاصة بالنمو السكاني والازدحام أو مشاكل الأرض في كل من دول العالم الثالث مع الدول المتقدمة، إلا أنهما يختلفان بالنسبة للتقنية وفي كيفية علاج تلك المشاكل.

ففي الدول المتقدمة نجد أن السكان يتمتعون بالدخل العالي والمهارة إضافة إلى توفر صناعة البناء والقاعدة القانونية القوية بعكس الدول النامية التي تعاني من مشاكل الانقلابات العسكرية وضعف السلطة القانونية بشكل عام<sup>2</sup>.

ولاشك أن المشاكل السكانية في القرية ليست خطيرة حيث تزيد مشاكل الإسكان في المدن مع زيادة الهجرة وكلما كانت الدولة صناعية، كما يمكن النظر إلى مشكلة ندرة رؤوس الأموال المستثمرة على أنها مشكلة ضعف مستويات الادخار والتي تقف عقبة في سبيل تحقيق الاستثمار المطلوب.

لكن المشكل الحقيقي يبقى في مستوى الوظيفة البنكية أو المعرفة في مجال التمويل العقاري وما له من أثر إيجابي على تحسين أداء الائتمان البنكي، خاصة مع ظهور شركة إعادة التمويل الرهنوي وما يمكن أن تقدمه للبنوك والمؤسسات المالية الأخرى من حوافز، كتحويل المخاطر و ضمان السيولة طويلة الأجل وكذا توفير مصادر جديدة للدخل<sup>3</sup>.

## خاتمة:

<sup>1</sup> دراز حامد عبد المجيد، السياسات المالية، الدار الجامعية، مصر، 1999، ص. 11.

<sup>2</sup> "سعت الجزائر كباقي الدول إلى محاولة توفير بيئة ملائمة لجذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة، وإقامة مشاريع تنموية، خصوصاً بعد قيامها بعدة إصلاحات والتي شملت الجانب الاقتصادي والسياسي وقطاع العدالة التي تعتبر من أهم المحددات التي تجعل مناخ الاستثمار ملائماً لاستقطابه، ومن الطبيعي أن يتضمن ذلك منظومة قانونية محفزة لتلك الاستثمارات وهذا ما جعل الكثير من المستثمرين يظهرون نيتهم في الاستثمار فيها، في ظل الإصلاحات الجارية على شتى المستويات"، إكرام عبد العزيز، الإصلاح المالي بين نهج صندوق النقد الدولي والخيار البديل، بيت الحكمة، العراق، 2002، ص. 10.

<sup>3</sup> SAMUELSON Alain, *Economie internationale*, éd. Librairie Vuibert, 1995, p. 53.

إن العقار دعامة أساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، باعتباره البنية الصلبة التي تبنى عليها مختلف السياسات العمومية في مجال توفير البنيات التحتية والمرافق والتجهيزات العمومية والتخطيط والتهيئة العمرانية، من توفير للسكن اللائق وتشجيع للاستثمار المنتج، ومن ثم فإن العقار يوجد في صلب التنمية.

إذا كانت غاية سياسة التعمير هي وضع إطار مناسب لتوزيع السكان و تنظيم أنشطتهم المتنوعة لإحتواء التوسع العمراني بفضل التخطيط الحضري الذي من شأنه توفير إطار ملائم للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية فإن هذا التوسع يتطلب سياسة عقارية توفر لكافة المتدخلين الأراضي المناسبة لإنجاز مشاريعهم، ذلك أن سياسة التعمير بطبيعتها سياسة تنظيمية وتقديرية تنظم نشاط المجتمع في المجال العمراني والحضري وتترصد التطورات المستقبلية على المدى المتوسط والبعيد.

فإذا كانت المدينة الذكية تعمل على تلبية إحتياجات الأجيال الحالية والقادمة فيما يتعلق بالجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، والثقافية، فإن فكرة تنمية المدينة الذكية تعتمد قبل كل شيء على رؤية بيئية واقتصادية وثقافة وإجتماعية، هدفها هو إستغلال الموارد الطبيعية المتجددة والتقليل من إستهلاك الموارد الطبيعية الموجودة بكميات محدودة، والاشترك في تحمل المسؤولية ومشاركة ذلك لكل السكان.

وتتفاوت الفوائد التي تقدمها المدن الذكية من دولة لأخرى، ومن مدينة لأخرى في الدولة الواحدة، إلا أن جميعها يشترك في إحتياجها لبنية أساسية قوية في مجال تقنية المعلومات والاتصالات، وسن التشريعات والقوانين، وخلق تنظيم وهيكله عمل إداري تُسهل وتتوافق مع آلية عمل المدن الحديثة.

والمدن الذكية تساهم في تحسين الجوانب الاقتصادية ورفع مستوى الخدمات، وتوفر للسكان بيئة صحية، ولذلك فهي عامل مساهم في تنعم الأجيال القادمة بحياة أفضل.

وعليه قامت الإستثمارات الحكومية الكبيرة على إستهداف الأسر ذات الدخل والمعيشية المنخفضة بالتحديد لتقديم لهم إعانات بتشجيعهم على تحمل تكاليف الحق في السكن الملائم، مع الأخذ في الحسبان الجوانب الأوسع، كصلاحية المسكن والموقع وتوفر الخدمات والهياكل الأساسية، وهذا ما جعل معيار الجودة هنا يغير من نمط حياة الأسر الجزائرية إلى الأفضل.

## - النتائج والتوصيات:

- إن تمويل بناء السكنات الذكية هو أحد الطرق والقنوات المتاحة والمحددة الهدف، كما أن أحكام تمويل التنمية العقارية السكنية عموماً تهدف إلى تحقيق مقصد، وهو الحصول على مسكن بتكلفة معقولة، فعقد التمويل العقاري ليس بعقد قرض بل إتفاق بين المالك والمشتري وبين جهة التمويل وبائع العقار، وعليه فهناك موازنة بين إلتزامات المستثمر وإلتزامات جهة التمويل.

- إن الإستثمار في السكنات الذكية وعملية تمويلها، هي صيغة جديدة في عملية الإقراض وهذه نتيجة لضروريات الحياة المتعلقة بالمسكن، فالمقاربة الشمولية والتقييمية لهذه الإشكالية والبحث عن الحلول للشغرات التي تتخللها يستوجب إعادة النظر في كل من العناصر

- والمؤثرات السابقة لعملية التمويل في حد ذاته، فمن حيث الجانب القانوني أصبحت الضرورة ملحة لتحسين وتعديل النصوص المنظمة للقرض العقاري، والذي أصبح متجاوزاً وقاصراً على مسايرة التطور المتسارع في التقنيات والميكانيزمات البنكية والمالية الإلكترونية الحديثة.
- إن السكنات الذكية هي مسايرة للتطور الحاصل في العالم عن طريق إقرار ميكانيزمات وآليات مستجدة لضمان التمويل، وتوفير السيولة اللازمة للمشاريع الإقتصادية والعقارية منها على الخصوص.
- إن القرض العقاري بمختلف أنواعه يعد من أهم المنتجات التي تقدمها البنوك والمؤسسات المالية، فتحرص هذه الهيئات على ضمان تغطية ذلك من خلال مجموعة من الإجراءات التي تتبعها قبل منح القرض، وكذا تحديد العوامل التي من خلالها يمكن تحدد قيمة هذا القرض لبناء السكنات الذكية، والعوائد الربحية المتوقعة من هذه العملية ككل.
- إن تسارع تطور تقنيات التمويل العقاري على مستوى العالم، مقابل شبه جمود على مستوى الواقع البنكي والمالي الجزائري، يشكل دعوة مفتوحة للباحثين على المستوى الأكاديمي كل في مجال تخصصه سواء كان قانونياً أو إقتصادياً، للمساهمة في إثراء النقاش حول الموضوع، وتحفيزاً للأوساط البنكية والتشريعية كذلك.

#### قائمة المراجع المعتمد عليها

##### الكتب والمؤلفات:

- محمد حسين جمعة، الرهن والتمويل العقاري، منشورات مكتب الدراسات والاستشارات الهندسية، مصر، 2009.
- ولد رابع صافية إقولي، المخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير ومخطط شغل الأراضي في ظل القانون 90-29، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية الإقتصادية والسياسية، ع.خاص، الملكية والقانون، المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية وحدة الرغاية، الجزائر 2013.
- إسماعين شامة، النظام القانوني الجزائري للتوجيه العقاري، دراسة وصفية وتحليلية، دار هومة، الجزائر، 2002.
- الهادي مقداد، السياسة العقارية في ميدان التعمير والسكنى، الطبعة 1، مطبعة النجاح، المغرب، 2000.
- نورة منصوري، قواعد التهيئة والتعمير وفق التشريع، دار الهدى عين مليلة، الجزائر، 2010.
- حسين عثمان، أصول القانون الإداري، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، 2006.
- يوسف يعقوب صرخوة، عمليات البنوك من الوجهة القانونية في القانون الكويتي، دراسة مقارنة، الطبعة 1، دار العلوم للتحقيق والطباعة والنشر والتوزيع، الكويت، 1988.
- محمد منير الجنيبي وممدوح محمد الجنيبي، البنوك الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، مصر، 2006.
- عبد المجيد حامد دراز، السياسات المالية، الدار الجامعية، مصر، 1999.

- عبد العزيز إكرام، الإصلاح المالي بين نهج صندوق النقد الدولي والخيار البديل، بيت الحكمة، العراق، 2002.
- الغالي بن إبراهيم، أبعاد القرار التمويلي والإستثماري في البنوك الإسلامية (دراسة مقارنة)، دار النفائس للنشر والتوزيع، الطبعة 1، الأردن، 2012.
- عبد الله عقيل جاسم، النقود والمصارف، الطبعة 1، دار مجدلوي للنشر و التوزيع، الأردن، 1999.
- عبد القادر بلطاس، الإقتصاد المالي والمصرفي- السياسات الحديثة في تمويل السكن، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، ماي 2001.
- محمد الوكاري، العقار بين الازدواجية وتعدد الأنظمة ومتطلبات التنمية الحضرية، منشورات مركز الدراسات القانونية المدنية والعقارية بكلية الحقوق بمراكش، المطبعة الوطنية بمراكش، الطبعة 1، مراكش، المغرب، 2003.

#### الرسائل العلمية و المجالات:

- وافية خلاصي، شبكة المراكز الريفية انطلاقة لبروز ظاهرة التعمير المصغر بضواحي قسنطينة، رسالة ماجستير، كلية علوم الأرض والجغرافيا والتهيئة العمرانية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2006.
- محمد الهادي، البيئة في الجزائر- التأثير على الأوساط الطبيعية وإستراتيجيات الحماية- مخبر الدراسات والأبحاث حول المغرب والبحر الأبيض المتوسط، جامعة منتوري قسنطينة، سنة 2001.
- محمد نصر الرواشدة، إدارة الدعوى المدنية في النظام القضائي، دراسة مقارنة، دار الثقافة للنشر، الأردن، 2010.
- عبد الله درميش، التعمير وحماية البيئة مسؤولية من، مجلة المحاكم المغربية- مجلة تعنى بالمعرفة القانونية والمهنية يصدرها كل شهرين مجلس هيئة المحامين بالدار البيضاء، ع. 92، جانفي، فيفري، المغرب، 2002.
- محمد عمران، إستراتيجية التمويل السكني في الجزائر، مجلة الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، العدد 06، الجزائر، 2011.
- عبد السلام شيكري، صلابة الأنظمة العقارية الخاصة وتأثيرها على مسار التنمية العمرانية، منشورات مركز الدراسات القانونية المدنية والعقارية بكلية الحقوق بمراكش، المطبعة الوطنية بمراكش، المغرب، 2003.
- أحمد زكريا، مبادئ الاستثمار، ط.2، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
- محمد محمد أبو زيد، إتفاق التمويل العقاري كآلية جديدة لتنشيط سوق العقارات المبنية، دار المنار للطباعة، مصر، 2005،
- أيمن سليم سعد، مشكلات التمويل العقاري (دراسة مقارنة)، دار النهضة العربية، مصر، 2005.

#### القوانين:

- القانون رقم 03- 10 المؤرخ في 19 جويلية 2003 المتعلق بحماية البيئة في إطار التنمية المستدامة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، عدد: 43.

- القانون رقم 06-06 المؤرخ في 20 فيفري 2006، المتضمن القانون التوجيهي للمدينة، ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، عدد: 15.
- القانون رقم 10-02 المؤرخ في 29 جوان 2010 المتضمن المصادقة على المخطط الوطني لتهيئة الإقليم، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، عدد: 61.
- القانون رقم 07-06 المؤرخ في 13 ماي 2007 المتعلق بتسيير المساحات الخضراء وحمايتها وتتميتها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، عدد: 37.
- القانون رقم 16-09 المؤرخ في 03 أوت 2016، يتعلق بترقية الإستثمار الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، عدد: 46.
- الأمر رقم 01-03 المؤرخ في 20 أوت 2001، يتعلق بتطوير الإستثمار (الملغى)، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، عدد: 47، ص. 04.
- المرسوم التنفيذي رقم 91-177 المؤرخ في 28 ماي 1991 المحدد لإجراءات إعداد المخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير والمصادقة عليه ومحتوى الوثائق المتعلقة به ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، عدد: 26 ،المعدل والمتمم.
- المرسوم التنفيذي رقم 05-317 المؤرخ في 10 سبتمبر 2005 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي 91-177، المحدد لإجراءات إعداد المخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير والمصادقة عليه ومحتوى الوثائق المتعلقة به، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، عدد: 62.

### -Ouvrages:

- **Nassima DRIS**, La ville mouvementée, Espace public et centralités à Alger, entre logique urbanistiques et mémoire urbaine, éd. Collection du C.E.F.R.E.S.S, Paris, France, soutenue en 1999
- **Patrick GÉRARD**, Pratique du droit de l'urbanisme - urbanisme réglementaire, individuel et opérationnel, 3ème éd., Eyrolles, France, 2002.
- **Bernard BOUBLI**, L'entrepreneur a l'obligation de se renseigner sur la finalité des travaux, Revue de droit immobilier, éd. Dalloz, France, 2006.
- **Souad BENDJABALLAH**, Droit foncier étatique et stratégies locales, les réponses plurielles à la violence des politiques domaniales en Algérie entre 1962 et 1995, Thèse pour le doctorat d'Etat, institut de droit et des sciences administratives, université de Constantine, Algérie, 1997. - **Alain SAMUELSON**, Economie internationale, éd. Librairie Vuibert, France, 1995.

بحث بعنوان:

تقنيات الذكاء الاصطناعي وانعكاسها على تعزيز جودة الخدمات البلدية (دراسة حالة في بلدية بيت حانون)

**Artificial intelligence techniques and their impact on enhancing  
the quality of municipal services Field Study- Bait Hanoun  
Municipality**

أ. خولة محمد عاشور  
مدير دائرة الرقابة الداخلية

د. حسن عاطف أبو ناصر  
أستاذ إدارة الأعمال المساعد  
كلية العلوم الإدارية والمالية - جامعة غزة  
h.abunasser@ gu.edu.ps

قدم هذا البحث للمشاركة في المؤتمر العلمي الدولي نكاء الاعمال والتوجهات الريادية الحديثة الفرص والتحديات

**الملخص:**

سعى البحث إلى استكشاف تقنيات الذكاء الاصطناعي بأبعاده (النظم الخبيرة الأساسية، التعلم التلقائي، الشبكة العصبية الاصطناعية) وانعكاسها على تعزيز جودة الخدمات البلدية في بلدية بيت حانون، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تم تصميم استبانة كأداة للدراسة وزعت على العاملين في بلدية بيت حانون، وتم استرجاع (115) استبانة، وفي ضوء تحليل البيانات وصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: وجود علاقة وأثر بين تقنيات الذكاء الاصطناعي بأبعاده وتعزيز جودة الخدمات البلدية، كما أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تقنيات الذكاء الاصطناعي بأبعاده كانت متوفرة بدرجة متوسطة، كما بينت النتائج أن مستوى جودة الخدمات البلدية كانت متوفرة بمستوى كبير جداً، وتوجد فروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تقنيات الذكاء الاصطناعي بأبعاده وجودة الخدمات في بلدية بيت حانون تعزى لمتغيرات (الجنس)، وعدم وجود فروق تعزى لمتغيرات (سنوات الخبرة والمؤهل العلمي)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تقنيات الذكاء الاصطناعي تعزى لمتغير العمر ولصالح الفئة العمرية من 31 سنة إلى 40 سنة.

كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من أهمها: ضرورة إيلاء اهتمام أعلى من قبل إدارة البلدية بموضوع الذكاء الاصطناعي كونه يؤثر بشكل واضح في مستوى جودة الخدمات المقدمة من قبل البلدية، وضرورة الاستمرار في توفير برامج تدريبية تواكب التطورات والتقنيات الحديثة في الخدمات المقدمة، والعمل على إجراء تقييم دوري وشامل لجميع الأعمال والخدمات التي تقوم بها البلدية، وضرورة أن تقوم مراكز تقديم الخدمات بعمل استطلاع رأي للمواطنين تلمس احتياجات عن جودة الخدمات المقدمة لتبليتها.

**Abstract:**

The research sought to explore the techniques of artificial intelligence in its dimensions (basic expert systems, automatic learning, artificial neural network) and its reflection on enhancing the quality of municipal services in the municipality of Beit Hanoun. (115) questionnaires were retrieved, and in the light of analyzing the data, the study reached a set of results, most notably: the existence of a relationship and impact between artificial intelligence technologies in their dimensions and the enhancement of the quality of municipal services. The results are that the level of quality of municipal services was available at a very high level, and there are differences between the averages of the respondents' responses about artificial intelligence techniques and their dimensions and the quality of services in the municipality of Beit Hanoun due to the variables (gender), and there are no differences due to the variables (years of experience and educational qualification), and there are significant differences Statistical significance between the averages of the respondents' responses about artificial intelligence

techniques due to the age variable and in favor of the age group from 31 years to 40 years.

The study also presented a set of recommendations, the most important of which are: the need to pay higher attention by the municipality administration to the subject of artificial intelligence, as it clearly affects the level of quality of services provided by the municipality, and the need to continue providing training programs that keep pace with developments and modern technologies in the services provided, and work to conduct Periodic and comprehensive evaluation of all works and services carried out by the municipality, and the need for service delivery centers to conduct an opinion poll for citizens to find needs about the quality of services provided to meet them.

### المقدمة

على الرغم من أن العنصر البشرية يلعب دورًا حيويًا في توفير الخدمات، إلا أن التكنولوجيا الحديثة تقدم العديد من المزايا التي تعزز كفاءة وجودة الخدمات؛ فالتقدم التكنولوجي يمكنه تحسين العمليات وتسريعها، وزيادة الدقة، وتقديم خدمات متنوعة ومبتكرة؛ علاوة على ذلك، فإن الاعتماد على التكنولوجيا يقلل من الاعتماد الكلي على العنصر البشري ويحد من بعض المشكلات المرتبطة به مثل الإرهاق والخطأ البشري. واستخدام التكنولوجيا الحديثة في تقديم الخدمات لا يعني التخلي تمامًا عن العنصر البشري، بل يعني دمجها مع التكنولوجيا لتحقيق أفضل النتائج، ويعمل الذكاء الاصطناعي على اختصار الإجراءات وسرعة إنجاز المعاملات الحكومية وتقليل الوقت والجهد والتكاليف وتسهيل تنفيذ الأعمال وتيسير عملية التواصل، وذلك باستخدام تقنيات وبرامج تسمح للأنظمة الحاسوبية بمحاكاة وتقليد تنفيذ مهام تشابه القدرات البشرية وقد أسهم هذا التحول الرقمي في إضافة بصمة واضحة في الحفاظ على المال العام والرقابة عليه وتعزيز الإيرادات وترشيد النفقات، هذا التطور أدى إلى زيادة الاهتمام باستخدام التقنيات الحديثة وانعكاسها على تحسين جودة الخدمات البلدية المقدمة للمواطن.

أذ يؤدي ذلك إلى التغلب على بعض جوانب القصور البشري في جودة الخدمات التي تلبية احتياجات وتوقعات للعملاء أو المستفيدين بشكل فعال ومرضى، وتتأثر جودة الخدمات بقدرة مقدمي الخدمات على تنفيذ المهام والأنشطة بطريقة فعّالة، والتواصل بفاعلية مع العملاء والاستماع لاحتياجاتهم واهتماماتهم، بالإضافة إلى قدرتهم على الاستجابة بسرعة لأي استفسارات أو شكاوى، وتقييم ردود الفعل من العملاء

واستخدامها لتحسين جودة الخدمات المقدمة بشكل مستمر، وتحسين جودة الخدمات يعد تحديًا مستمرًا للمؤسسات والبلديات، حيث يسهم ذلك في تعزيز رضا العملاء وتقديم الخدمات بروح المواطنة والشفافية.

وهذا التحول الرقمي باستخدام الذكاء الاصطناعي ساعد الدول على تيسير إدارة شؤون الدولة ووزاراتها وإداراتها الحكومية وهيئاتها المحلية ومؤسسات المجتمع المدني مما أدى إلى جعل المعلومات في متناول الجميع وساهم في خلق علاقة شفافة تتصف بالسرعة والدقة وتهدف للارتقاء بجودة الأداء الذي يؤدي إلى تسريع عملية النمو الاقتصادي وتعزيز التقدم الاجتماعي.

لكل ما سبق يدرس هذه البحث تقنيات الذكاء الاصطناعي وانعكاسها على تعزيز جودة الخدمات البلدية لرفع كفاءة عمل الهيئات المحلية والوصول إلى المثالية في تقديم الخدمات للمواطنين وهو ما سيتم تناوله من خلال ما يأتي.

### مشكلة البحث

إن تحقيق رفاهية المجتمع ونجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية يتوقف بشكل كبير على تقديم الخدمات البلدية بشكل فعال، ويواجه قطاع الخدمات، وعلى وجه الخصوص البلديات، مجموعة من التحديات في المحافظات الجنوبية؛ منها ارتفاع معدل النمو السكاني السريع التي تؤثر على جودة الخدمات المقدمة؛ بالإضافة إلى ذلك، تواجه البلديات مجموعة من الصعوبات منها النقص الشديد في الموارد المالية مما يعيق قدرتها على تنفيذ المشاريع البلدية، وتقديم الخدمات الضرورية، واعتماد البلديات بشكل كبير على التمويل الدولي والمساعدات الإنسانية، ولكن هذه الموارد غير مستدامة وتتأثر بالتقلبات السياسية، وإن البلدية لا تتلقى أية مساعدات أو دعم مالي لتغطية المصاريف التشغيلية أو لدفع رواتب موظفيها، وأثر الانقسام السياسي على أداء البلديات، وكذلك الحصار الاسرائيل والاستهداف المباشر لتدمير البنية التحتية، ومن المعروف أن الفكر الإداري الحديث يركز على أن المنظمات التي ترغب في البقاء والازدهار في بيئة المنافسة يجب أن تولي اهتماماً جدياً لمسائل الجودة واستخدام التقنيات الحديثة في أنشطتها. ومن هذا المنطلق، يأتي دور تقنيات الذكاء الاصطناعي، حيث يمكن أن يمنح المنظمة ميزة تنافسية نظرًا لقدرته على حل المشكلات بطريقة فائقة، وتقليل الأخطاء البشرية وتسريع تقديم الخدمات وإجراء تحليلات معقدة واتخاذ قرارات استنادًا إلى المعلومات المتاحة. ومما سبق تتمثل مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي:

" ما هو انعكاس استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي على تعزيز جودة الخدمات البلدية في بلدية بيت حانون؟ وينبثق عن هذا السؤال الرئيس مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي:

1. ما واقع استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في بلدية بيت حانون؟
2. ما مستوي جودة الخدمات البلدية في بلدية بيت حانون؟
3. ما العلاقة بين استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وتعزيز جودة الخدمات البلدية في بلدية بيت حانون؟
4. ما مقدار التغيير في تعزيز جودة الخدمات البلدية في بلدية بيت حانون باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي؟
5. هل توجد فروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وجودة الخدمات البلدية في بلدية بيت حانون تعزي للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)؟

#### أهداف البحث

تهدف الدراسة الى تحقيق مجموعة من الأهداف الأساسية وهي كما يلي:

1. التعرف على واقع استخدام الذكاء الاصطناعي في بلدية بيت حانون.
2. بيان مستوي جودة الخدمات البلدية في بلدية بيت حانون.
3. التعرف على العلاقة بين استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وتعزيز جودة الخدمات البلدية في بلدية بيت حانون.
4. إبراز أثر استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في تعزيز جودة الخدمات البلدية في بلدية بيت حانون.
5. التعرف على الفروق بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وجودة الخدمات البلدية في بلدية بيت حانون.

#### أهمية البحث:

تكتسب الدراسة أهميتها من أهمية المجال والموضوع محل الدراسة والنتائج التي ستتوصل اليها والتي ستتضح من الفائدة العلمية والعملية على الهيئات المحلية، ويمكن تفصيلها على النحو التالي:

1. الأهمية العلمية (النظرية):

  - تركز الدراسة على استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وانعكاسها على تعزيز جودة الخدمات
  - تتناول الدراسة أحد أهم مواضيع سباق التطور التكنولوجي في الدول المتقدمة.
  - تتناول موضوع من الموضوعات المتجددة والمهمة وهو جودة الخدمات.
  - تحقيق إضافات بحثية وتوفير بيانات مهمة للباحثين في هذا المجال.

- هناك قلة في الأبحاث التي تناولت تقنيات الذكاء الاصطناعي وأهمية تطبيقاته على جميع مجالات الحياة.
- 2. الأهمية العملية (التطبيقية):
- تتبع أهمية هذا البحث من أهمية القطاع الذي طبق عليه البحث وهو الهيئات المحلية (بلدية بيت حانون)
- العمل على تغيير واقع أداء الهيئات المحلية الذي سوف يساهم في تعزيز جودة الخدمات البلدية المقدمة للمواطنين.
- يعد البحث الأول حسب علم الباحثان الذي يطبق على بلدية بيت حانون
- تعتبر مخرجات هذا البحث مهمه يمكن للهيئات المحلية ومؤسسات المجتمع المدني الاستفادة من نتائج الدراسة.
- تحقيق الريادة في تقديم الخدمات بأقل تكلفة وفي أسرع وقت.
- تكمن أهمية البحث في رغبة الهيئات المحلية في تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي لإدراكهم بأهمية في تقديم خدمات للمواطنين بجودة عالية.

#### متغيرات البحث

**المتغير المستقل:** تقنيات الذكاء الاصطناعي وأبعاده بالاعتماد على الدراسات النظرية السابقة ذات العلاقة (النظم الخبيرة، التعلم التلقائي، الشبكة العصبية الاصطناعية)، **والمتغير التابع:** جودة الخدمات، وبينما **المتغيرات الشخصية (الديموغرافية):** وتشمل (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)

#### فرضيات البحث

##### الفرضية الرئيسية الأولى:

لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وتعزيز جودة الخدمات البلدية - في بلدية بيت حانون.

##### ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي (النظم الخبيرة الأساسية) وتعزيز جودة الخدمات البلدية - بلدية بيت حانون.
2. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي (التعلم التلقائي) وتعزيز جودة الخدمات البلدية - بلدية بيت حانون.

3. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي (الشبكة العصبية الاصطناعية) وتعزيز جودة الخدمات البلدية - بلدية بيت حانون.

#### الفرضية الرئيسية الثانية:

لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي بأبعاده (النظم الخبيرة الأساسية، التعلم التلقائي، الشبكة العصبية الاصطناعية) في تعزيز جودة الخدمات البلدية - بلدية بيت حانون.

#### الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا توجد فرق دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول تقنيات الذكاء الاصطناعي وجودة الخدمات تعزي للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

#### حدود الدراسة

تتكون الدراسة من مجموعة من المحددات التي تحدد محتوياتها ومن أهم هذه المحددات ما يلي:

**الحد الزمني:** تم تطبيق هذه الدراسة في عام 2023م

**الحد الموضوعي:** أثر استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي بأبعاده (النظم الخبيرة الأساسية، التعلم التلقائي، الشبكة العصبية الاصطناعية) وانعكاسها على جودة الخدمات البلدية

**الدراسات السابقة:**

دراسة (مونس، 2022) هدفت إلى التعرف على أثر استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي على عملية اتخاذ القرارات التسويقية: دراسة تطبيقية على شركات مزودي خدمة الإنترنت العاملة في قطاع غزة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وحددت المجتمع المستهدف من العاملين في شركات مزودي خدمة الإنترنت (نت ستريم، فيوجن، سبيد كليك، بالتل حضارة) والبالغ عددهم (97) موظفاً، وقد قامت الباحثة باستخدام أسلوب الحصر الشامل، وتوصلت الدراسة أن مستوى استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي من وجهة نظر العاملين في شركات مزودي خدمة الإنترنت في قطاع غزة مرتفع، كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباط متوسطة بين استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي بأبعاده، وعملية اتخاذ القرارات التسويقية، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد مجتمع الدراسة حول

استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي وعملية اتخاذ القرارات التسويقية تعزى إلى (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

بينما دراسة (المدهون، 2022) هدفت إلى التعرف إلى تقييم النخبة الإعلامية الفلسطينية لمستقبل العمل الإعلامي في ظل تقنيات تطبيقات الذكاء الاصطناعي، وتنتمي هذه الدراسة إلى البحوث الوصفية، واستخدمت منهج الدراسات المسحية، وطبقت على عينة عمدية قوامها (102) مفردة من النخبة الإعلامية الفلسطينية، وتوصلت الدراسة أن (51%) من النخبة الإعلامية الفلسطينية جاءت اهتماماتهم بالتقنيات الحديثة بتطبيقات الذكاء الاصطناعي بدرجة كبيرة، وبينت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين اعتماد العمل الإعلامي الفلسطيني على تطبيقات الذكاء الاصطناعي وتأثيرها في تقنيات الذكاء الاصطناعي على العمل الإعلامي.

وبينت دراسة (الزغنون، 2021) اتجاهات القائمين بالاتصال في المؤسسات الإعلامية العربية نحو توظيف الذكاء الاصطناعي في العمل الصحفي وانعكاسه على المصداقية والمهنية، وتنتمي الدراسة إلى البحوث الوصفية، معتمداً أسلوب المسح الشامل، حيث بلغ عددهم (62) صحفياً، وتوصلت الدراسة إلى أن توظيف الذكاء الاصطناعي من قبل القائم بالاتصال في المؤسسات الإعلامية العربية ينعكس على المهنية الإعلامية بنسبة (81%) وهو موافقة بدرجة كبيرة، كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة توظيف القائم بالاتصال لتقنيات الذكاء الاصطناعي وانعكاسها على المصداقية، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين القائم بالاتصال نحو درجة توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في مجال العمل الإعلامي تعزى إلى (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، التخصص، مجال العمل، سنوات الخبرة)، أما دراسة (هتهت، 2020) بينت أثر الذكاء الاصطناعي على جودة صناعة القرار في وزارة الاقتصاد الوطني في المحافظات الجنوبية، واستخدم الباحث أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في المستويات الإشرافية المختلفة في الوزارة، والبالغ عددهم (107) موظف، وقد استخدم الباحث أسلوب المسح الشامل، وتوصلت الدراسة إلى أن الوزارة تستخدم الذكاء الاصطناعي بأبعاده في الدراسة بدرجة منخفضة، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين استخدام الذكاء الاصطناعي بأبعاده المختلفة ومستوى جودة صناعة القرارات في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني، كما بينت النتائج أن الذكاء الاصطناعي يؤثر في جودة صناعة القرار، وذلك من خلال بُعد التدريب والتطوير، في جودة صناعة القرارات.

وهدفت دراسة (Sharma, Yadav & Chopra, 2020) إلى تقديم لمحة عامة عن كيفية تطبيق الذكاء الاصطناعي في مختلف القطاعات الحكومية، كما أنها تقدم إطار عمل تنظيمي يوضح المجالات المختلفة المتعلقة بالحوكمة ويلقي الضوء على الفجوات البحثية في الأدبيات الموجودة التي يمكن العمل عليها لتعزيز البحث في الحوكمة الرقمية، وقد تم استخدام المنهج التحليلي في الدراسة، حيث تم الحصول على (74) ورقة بحثية من قواعد بيانات كل من (Web of Science and Scopus). وتوصلت الدراسة إلى أن الأدبيات الموجودة أقل تركيزاً على الرعاية الصحية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتعليم والخدمات الاجتماعية والثقافية وقطاع الموضة؛ مع تجاهل التنفيذ العملي للذكاء الاصطناعي في هذه القطاعات، وقد قدمت الدراسة مخططاً عملياً أو إطاراً تطبيقياً لتعزيز البحث في الحوكمة الرقمية باستخدام الذكاء الاصطناعي.

وتناولت دراسة (Einarsdottir, 2019) معالجة فجوة الأدبيات من خلال إجراء بحث منهجي لمراجعة الأدبيات حول المعرفة الحالية للذكاء الاصطناعي والإدارة في المستقبل، مع التركيز بشكل خاص على النتائج المتعلقة بالمدراء في المستويات الوسطى، حيث تسعى الدراسة إلى تحديد التغيير الذي قد يواجهها المدراء من المستوى المتوسط وما إذا كانوا سيصبحون لا حاجة لهم في المستقبل، وقد تم استخدام المنهج التحليلي في الدراسة، حيث تم الحصول على (24) ورقة بحثية وتم تقسيمها إلى ثلاثة أقسام وهي الذكاء الاصطناعي في الإدارة، والذكاء الاصطناعي كبديل للقوى العاملة البشرية، ومستقبل الذكاء الاصطناعي، وتوصلت أن تأثير الذكاء الاصطناعي على جودة المدراء في المستويات الوسطى غير واضح، كما أن الذكاء الاصطناعي يعمل على تغيير منظمات الأعمال والعمل الإداري بشكل عام، حيث مكنت الأنظمة الخبيرة من تحسين الإنتاجية في المؤسسات ويمكن استخدامها بنجاح لتسريع عملية صنع القرار وحل المشكلات وتحسين خدمة العملاء، وقد قدمت الدراسة بضرورة إعداد المزيد من الدراسات التي تستهدف الذكاء الاصطناعي والقوى البشرية في المنظمات.

وعلى الجانب الآخر بينت دراسة (شهوان، 2023) أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات الصحية (دراسة حالة: مستشفى الصداقة التركي - فلسطين)، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مستشفى الصداقة التركي، والبالغ عددهم (247) موظفاً وموظفة، مستخدماً أسلوب العينة العشوائية البسيطة وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق التحول الرقمي في مستشفى الصداقة التركي كان مرتفعاً وبنسبة كبيرة، بالإضافة إلى أن مستوى جودة

الخدمات الصحية في المستشفى كان مرتفع أيضاً، كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة بين تطبيق التحول الرقمي وبين تحسين جودة الخدمات الصحية، أيضاً وجود أثر بين التحول الرقمي وبين جودة الخدمات المقدمة حول (الأمن والتشريعات) بينما لا يوجد أثر حول (البنية الأساسية، والموارد البشرية، الخطط والاستراتيجيات)، وتوصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي تعزى إلى (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة).

وهدفت دراسة (السويركي، 2023) إلى التعرف على أثر آليات التعامل مع الجمهور في المؤسسات الصحية على جودة الخدمات المقدمة، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع (500) استبانة على مجتمع الدراسة المكون من متلقي الخدمة الصحية في المؤسسات الصحية التالية: جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، مستشفى القدس، جمعية الإغاثة الطبية الفلسطينية، جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني لقطاع غزة، مركز د. حيدر عبد الشافي، جمعية أصدقاء المريض الخيرية، وتم استرداد (400) استبانة، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى جودة الخدمات المقدمة مرتفع، بالإضافة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مهارات التعامل مع الجمهور وبين جودة الخدمات المقدمة في المؤسسات الصحية، وكذلك وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمهارات التعامل مع الجمهور في جودة الخدمات الصحية، كذلك أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط التقديرات حول مستوى جودة الخدمات الصحية تعزى لمتغير المستوى التعليمي، إضافة لذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى جودة الخدمات الصحية تعزى لمتغير الجنس.

أما دراسة (عبيد، 2021) بينت دور الإدارة الإلكترونية بأبعادها المتنوعة التي تشمل (إدارة التخطيط الإلكترونية، إدارة المعرفة الإلكترونية، إدارة الوثائق الإلكترونية، إدارة الاجتماعات الإلكترونية، إدارة الخدمات الإلكترونية) في تحسين جودة الخدمة في هيئة التقاعد الفلسطينية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة بالعاملين من ذوي الاختصاص وذوي المستويات الإشرافية والإدارية بهيئة التقاعد الفلسطينية، والبالغ عددهم (142) موظفاً، حيث اعتمد الباحث أسلوب الحصر الشامل، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: وجود تقييم إيجابي مرتفع لمستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية بهيئة التقاعد الفلسطينية، وأشارت النتائج إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لكل من إدارة المعرفة الإلكترونية وإدارة الوثائق في تحسين الخدمة المقدمة من قبل هيئة التقاعد الفلسطينية، أيضاً عدم وجود

فروق في استجابات المبحوثين تعزى إلى (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مكان العمل، المسمى الوظيفي)، بينما أظهرت النتائج وجود فروق تعزى لسنوات الخدمة.

وهدفنا دراسة (A'aqoulah, & Kuyini and Albalas, 2022) إلى استكشاف الفجوة بين توقعات المرضى مقابل تصوراتهم للخدمة التي يتم تلقيها باستخدام نموذج جودة الخدمة، الطرق: استخدمت الدراسة تصميم مقطعي، والمنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع بيانات الدراسة بشكل عشوائي من (415) مريضاً (مشاركاً) أكملوا استبيان جودة الخدمة، وتوصلت الدراسة إلى وجود فجوة بين متوسط درجات التوقع للمرضى لما يجب أن يتوفر في المستشفى وتصورات المرضى للخدمة التي يتم تلقيها في المستشفى، وكانت توقعات المرضى أعلى من تصوراتهم (الملموسة، والموثوقة، والاستجابة، والتأكيد، والتعاطف)، وأنه على مديري المستشفيات اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين جودة خدمات الرعاية الصحية في مستشفياتهم، ويجب توجيه هذه الإجراءات لتقليل الفجوة بين توقعات المرضى وتصوراتهم من أجل تقديم خدمات تلبي احتياجات المرضى.

أما دراسة (Vatica & Lubis & Nur'aini, 2021) هدفت إلى تحديد وتحليل تأثير جودة الخدمات الصحية على رضا المرضى الخارجيين، وهذا النوع من الأبحاث هو مسح تحليلي مع نهج مقطعي باستخدام البيانات الأولية مع الاستبيانات والبيانات الثانوية من تقارير مركز صحة المجتمع وتكونت العينة الإجمالية من 99 شخصاً تم تحديدهم باستخدام طريقة أخذ العينات العرضية، استخدم التحليل أحادي المتغير وثنائي المتغير ومتعدد المتغيرات. وأظهرت النتائج أن الكفاءة التقنية والفعالية والعلاقات الإنسانية والراحة وحسن التوقيت، يظهر اختبار الانحدار اللوجستي أن المتغير الذي يؤثر بشكل كبير على رضا المرضى هو العلاقة بين البشر، واستنتاج هذه الدراسة هو أن الكفاءة التقنية والفعالية والعلاقات الإنسانية والتوقيت المناسب لها علاقة برضا المريض، في حين أن الراحة ليس لها علاقة برضا المريض.

ما يميز هذه الدراسة الحالية أنها:

1. تكوين إطار نظري وفكري وتقديم المعالم النظرية والميدانية حول دور تطبيق الذكاء الاصطناعي في تعزيز جودة الخدمات البلدية في بلدية بيت حانون.
2. تعتبر هذه الدراسة وبحسب اطلاع الباحثان من الدراسات الأولى التي تقيس استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في تعزيز جودة الخدمات البلدية في بلدية بيت حانون.

3. تميزت هذه الدراسة بالتطرق إلى تقنيات الذكاء الاصطناعي في تعزيز جودة الخدمات البلدية في بلدية بيت حانون من خلال (النظم الخبيرة، الشبكات العصبية، التعلم التلقائي)، حيث استخدمت الدراسات السابقة أبعاد أخرى لقياسها حسب اطلاع الباحثان.
4. اختلاف الفترة الزمنية للدراسات السابقة، وحجم العينة المختارة حيث تناولت الدراسة آراء العاملين في الهيئات المحلية- بلدية بيت حانون.

### الأطار النظري لتقنيات الذكاء الاصطناعي وجودة الخدمات

#### مفهوم الذكاء الاصطناعي:

اختلف الباحثين والمختصين في تعريفهم للذكاء الاصطناعي، وقد بين (الأسطل وآخرون، 2021:746) أنه قدرة النظام على تفسير البيانات الخارجية بشكل صحيح، والتعلم من هذه البيانات واستخدام تلك الدروس لتحقيق أهداف ومهام محددة من خلال التكيف المرن، بينما (بن الطيب ومهلول، 2019:90) عرفه بأنه علم يهتم بصناعة آلات تقوم بتصرفات يعتبره الإنسان تصرفات ذكية، أو ببساطة أكثر يعرفه رسل بيل- أحد العاملين في هذا المجال- على أنه محاولة جعل الآلات العادية تتصرف كالآلات التي نراها في أفلام الخيال العلمي، أما (بوعوة، 2019:26) عرفه بأنه عبارة عن علم وتكنولوجيا يستند على حقول مثل علم الحاسوب، وعلم النفس واللسانيات، والرياضيات والهندسة، وهو في الواقع يمثل نتاج انجازات العقل الإنساني، ونتاج حضارة الإنسان في كل زمان ومكان.

ويعرفه الباحثان الذكاء الاصطناعي إجرائياً بأنه: " أحد فروع علم الحاسوب المتطورة، ويهدف إلى يهتم بتطوير أنظمة وبرامج تتمتع بالقدرة على محاكاة وتنفيذ الذكاء البشري، باستخدام مجموعة متنوعة من الأساليب والتطبيقات للمساعدة في إنجاز المهام، وتطويرها والاستدلال على المشكلة وحلها ".

#### أهمية الذكاء الاصطناعي:

توضح دراسة (يوسف، 2021:35) ودراسة (شني، 2016:51) أهمية الذكاء الاصطناعي من خلال النقاط التالية:

1. حفظ خبرة الإنسان المتراكمة عن طريق نقلها إلى الآلة الذكية.
2. استخدام لغة يستخدمها الجميع، وهي لغة الإنسان وليس أي لغة برمجية أخرى، مما يسهل على الجميع أن يقتنيها، والتواصل معها دون التعرض إلى قلق عدم فهم اللغة.

3. لمعاونة في معرفة وفحص وتشخيص الأمراض، وصف الأدوية والتعليم.
4. التخفيف من الضغوطات التي قد يتعرض لها الإنسان سواء كانت نفسية أو جسدية، فيصبح لديه الفراغ فيتم تركيزه على أمور أخرى قد تكون مهمة في حياته فتبدأ حياته في مسيرتها نحو طريق أسلس.
5. أثناء حدوث الكوارث الطبيعية، يقوم الذكاء الاصطناعي بالمساعدة في عمليات الإنقاذ، بالإضافة إلى تحديد الأماكن المجهولة.

ويرى الباحثان أن أهمية الذكاء الاصطناعي متعددة منها أنه يساعد في تعزيز التحسينات التكنولوجية بشكل عام، ويمكن أن يتم استخدامه لتطوير أنظمة تشغيل أكثر ذكاءً وكفاءة، تحسين العمليات الخدمية وزيادة الإنتاجية ويتطور الذكاء الاصطناعي بسرعة ويتوسع نطاق استخدامه، ويعد من الأدوات الرئيسية في تحويل المجتمعات والصناعات في العصر الحديث.

#### خصائص الذكاء الاصطناعي:

حاول عدد من الكتاب والباحثين دراسة الخصائص المميزة للذكاء الاصطناعي من أجل الخروج بمزيد من المساهمات حول الذكاء الاصطناعي، والتحقق من تطبيقها على مستوى المنظمات الحكومية والأهلية والخاصة، ويذكر كلاً من (مونس، 2022:18) و(المدهون، 2022:63) هذه الخصائص، والتي منها:

1. القدرة على التفكير والإدراك.
2. القدرة على اكتساب المعرفة وتطبيقها.
3. القدرة على التعلم والفهم من التجارب والخبرات السابقة.
4. القدرة على استخدام الخبرات القديمة وتوظيفها في مواقف جديدة.
5. القدرة على استخدام التجربة والخطأ لاستكشاف الأمور المختلفة.
6. القدرة على الاستجابة السريعة للمواقف والظروف الجديدة.
7. القدرة على التعامل مع الحالات الصعبة والمعقدة.
8. القدرة على التعامل مع المواقف الغامضة مع غياب المعلومات.
9. القدرة على تمييز الأهمية النسبية لعناصر الحالات المعروضة.
10. القدرة على التصور والإبداع وفهم الأمور المرئية وإدراكها.
11. القدرة على تقديم المعلومة لاتخاذ القرارات الإدارية.

ومما سبق يتبين أن الذكاء الاصطناعي يتميز بعدة خصائص تميزه عن البرمجة التقليدية وتجعله قادراً على التعلم والتكيف، والقدرة على التعلم من البيانات والخبرات السابقة التكيف والتعامل مع المواقف والبيئات المتغيرة، ويمكن للذكاء الاصطناعي أن يتفاعل ويتعاون مع البشر ومع أنظمة أخرى، وكذلك يستخدم في التخطيط واتخاذ القرارات لحل المشاكل والتحقق من الأهداف المحددة، يمكنه التحليل والتقييم للخيارات المتاحة واختيار الحلول الأمثل.

### إيجابيات الذكاء الاصطناعي:

يتمتع الذكاء الاصطناعي بالعديد من المزايا والإيجابيات، ويمكن ذكر أبرزها كما يلي ( Matthews, 2022:156):

1. **كفاءة عالية:** يتفوق الذكاء الاصطناعي في زيادة الكفاءة على سبيل المثال: يساعد الذكاء الاصطناعي الشركات في تحليل البيانات وإنشاء التقارير، بالإضافة إلى معالجة البيانات بشكل أسرع.
2. **يحسن التنبؤ:** كان التنبؤ في السابق جهداً يعتمد على الخبرة في المقام الأول، عند توقع تفضيلات شراء العملاء أو مستويات حركة المرور على موقع الويب، فاستخدم المتنبئون ما تعلموه من الماضي للتأثير على أحكامهم المستقبلية، ولا يزال هذا يحدث ولكن من المرجح الآن أن يأخذ الذكاء الاصطناعي بعين الاعتبار الحسابات.
3. **يعزز مراقبة الجودة:** تكثر الفرص للذكاء الاصطناعي لمساعدة الشركات في الحفاظ على مستويات جودتها عالية، ومن ثم يصبح من الممكن تقليل الفاقد وتحسين رضا العملاء.
4. **تقليل المخاطر:** يمكن أن يؤدي وضع الآلات في مهام، يمكن أن تشكل خطراً على البشر ثماره جيداً على سبيل المثال: يمكن أن يؤدي تمكين الآلات من التعامل مع الكوارث الطبيعية إلى تعافٍ أسرع وضغط أقل على الفرق البشرية.
5. **يقلل من الخطأ البشري:** البشر لديهم احتمالية خطأ كبيرة، ولكن أجهزة الكمبيوتر، إذا تمت برمجتها بشكل صحيح، فلن يحدث أخطاء ونظراً لأن قرارات الذكاء الاصطناعي تأتي من البيانات المجمعة بمساعدة الخوارزميات المصممة، يتم تقليل الخطأ وزيادة الدقة.

### سلبيات الذكاء الاصطناعي:

كما أن الذكاء الاصطناعي يتمتع بمزايا كثيرة إلا أنه ليس محصناً من العيوب والسلبيات، ومن هذه العيوب ما يلي (López, et al., 2021:177):

1. **يفتقر إلى الإبداع:** الذكاء الاصطناعي جعل الآلات التي تعمل كمبرمجة، فلا يمكنها التفكير خارج الصندوق، وستعمل هذه الآلات دائماً وفق ما تم تغذيتها به مسبقاً، ومن الصعب أن تكون الآلة مبدعة كالإنسان.

2. **التكلفة الباهظة:** إذ يعتبر الذكاء الاصطناعي باهظ الثمن ويتطلب وحدة استثمارات عالية، لتلبية متطلبات الذكاء الاصطناعي، بما في ذلك من أجهزة وبرامج مع التحديث المستمر للبرامج والتقنيات.

3. **يقلل من العمالة:** سيتم التخلص التدريجي من الأدوار الوظيفية التقليدية التي يقوم بها العنصر البشري، واستبداله بأنظمة وتقنيات الذكاء الاصطناعي.

4. **غياب الدمج الأخلاقي:** تتمثل نقاط الصعوبة في استخدام الذكاء الاصطناعي في عدم القدرة على دمج الأخلاق التي تعتبر سمات مهمة بالإنسان، إذ إن الذكاء الاصطناعي لديه بيانات وخوارزميات فقط لتشكيل القرارات والتنبؤات.

5. **زيادة الكسل البشري:** يمكن أن تؤدي أتمته المهام واستدام المزيد من المساعدين الرقميين إلى زيادة الاعتماد على الآلة، وبالتالي تقليل استخدام الأدمغة البشرية في حفظ المشكلات ووضع الاستراتيجيات وحلها بالعقل البشري.

**ويمكن القول إن تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي تنمو وتتطور بشكل سريع في مجموعة واسعة من المجالات الحياتية، على الرغم من حداثة ظهورها، فإنها استقطبت اهتماماً كبيراً، وتنوعت المفاهيم والتعريفات المستخدمة لوصفها، وذلك يعتمد على الاستخدامات المختلفة التي يمكن توظيفها فيها. يمكن اعتبار تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي وتقنياتها بشكل عام وسيلة لخدمة البشرية وتقليل الجهد والوقت المطلوب لإنجاز المهام المختلفة بدقة، وعلى الرغم من المزايا العديدة التي توفرها تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي، إلا أنها ليست معفاة من بعض العيوب والسلبيات، وقد يعمل العلماء والخبراء في مجال الذكاء الاصطناعي على معالجة وتقليل هذه السلبيات.**

إذ إن تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي تعتبر وسيلة قوية لتعزيز الكفاءة وتحسين الأداء في العديد من المجالات، لكنها تحتاج إلى متابعة ومراقبة دقيقة للتأكد من توظيفها بشكل أخلاقي ومسؤول، والعمل على تحسينها وتقليل السلبيات المحتملة.

## تقنيات الذكاء الاصطناعي

أوضح (Tecuci, 2012) المكونات الرئيسية للذكاء الاصطناعي وهي:

### الأنظمة الخبيرة :

هي تلك الأنظمة التي تحتوي على كل المعرفة البشرية الممكنة حول موضوع معين، وتستخدم مجموعة كاملة من الحركات والاستراتيجيات، التي تم إدخالها في ذاكره هذه الأنظمة، لتحديد أفضل حركة (تستند عادةً إلى شجرة القرار) وتعتمد الأنظمة الخبيرة على قاعدة بيانات كبيرة من المعرفة المتخصصة المحددة جيدًا، ويشار إليها باسم هندسة المعرفة، والأنظمة الخبيرة تشبه الخبراء البشر على سبيل المثال: الأطباء، المهندسين والمحللين والمعلمين، والجيولوجيين، وغيرهم، والتي تلخص مهارات كل خبير وتقدم المشورة للمستخدمين الأقل معرفة.

### التعلم التلقائي

هو التعلم العميق وهو فرع فرعي من التعلم الآلي، إنه نظام تعليمي مستوحى من عمل الشبكات العصبية للدماغ البشري لمعالجة المعلومات، بأساس رياضي معقد للغاية تعتمد على الخبرة (سواء كانت بيانات سابقة، تم إنشاؤها بواسطة البيئة أو تم إنشاؤها ذاتيًا) ، إلا أنها لا تبدأ من مؤشرات صارمة تحدد ما هو صحيح وما هو غير صحيح، وبالتالي يمكن للنظام تحديد الاستنتاجات من تلقاء نفسه.

فالذكاء الاصطناعي يوفر طرق متنوعة للتعلم الآلي مثل التعلم بالمحاولة والخطأ فمثلاً عندما يؤدي المتعلم استجابة خطأ يقوم البرنامج بتصحيحها من خلال الرجوع إلى البيانات التي تم تسجيلها مسبقاً.

### الشبكة العصبية الاصطناعية

تعمل تلك الشبكات بطريقة تحاكي العقل البشري في التفكير ولكن بصورية آلية، هي نوع من نظام الكمبيوتر المصنوع لتصنيف المعلومات مثلما تفعل أدمغتنا. على سبيل المثال، يمكن للشبكة العصبية النظر إلى الصور والتعرف على العناصر الموجودة بها وتصنيفها وفقاً لما تعرضه.

تستخدم هذه الشبكات البيانات التي يستطيعون الوصول إليها لاتخاذ القرارات لا تسمح لهم البيانات بالدقة التامة، ولكن يمكنهم اتخاذ قرارات استناداً إلى ما هو محتمل على الأرجح. الأهم من ذلك، تتضمن هذه الأنظمة حلقة تغذية مرتدة من أجل "التعلم" يمكن للآلة معرفة ما إذا كانت قراراتها صحيحة أم لا ، ثم تغيير موافقتها.

فالشبكات العصبية هي نظام معالجة بيانات يستند على نماذج رياضية بسيطة له مميزات أداء معينة بأسلوب يحاكي الشبكة العصبية "النظام العصبي" البيولوجية، وتعد إحدى النماذج غير الخطية يتم تطبيق الشبكات العصبية في مختلف المجالات مثل الانحدار، والتصنيف، والتعرف على الصور، والتعرف على الكلام والترجمة (علي، 2013).

من الأمثلة العملية لاستخدام الشبكات العصبية الاصطناعية في تحسين الجودة الخدمات البلدية يمكن ذكر تطبيقات التوجيه الذكي للمركبات في المدن والتي تساعد على تحسين حركة المرور وتوفير الوقت والجهد للمواطنين كما يمكن استخدام تقنيات الشبكات العصبية لتحسين نظام الرصد البيئي لمكافحة التلوث والحفاظ على صحة البيئة في المدن، بالإضافة الى ذلك، تستخدم الشبكات العصبية الاصطناعية في تحسين تجربة المواطنين في الحصول على الخدمات البلدية عن طريق انشاء أنظمة ذكية للإدارة الخدمات العامة والتفاعل مع المواطنين وتلبية احتياجاتهم بشكل أفضل.

### جودة الخدمات

تشكل خدمات البلدية جزءاً أساسياً من حياة المواطنين ويتوقع من الهيئات المحلية تقديم خدمات ذات جودة عالية لتلبية احتياجات المجتمع ولكن يواجه معظم المسؤولين عن البلديات تحديات في تحسين جودة الخدمات البلدية وتقديمها بأقل تكلفة وأسرع وقت لرفع مستوى جودة الحياة.

### مفهوم جودة الخدمات:

تتعدد التعريفات بالنسبة لجودة الخدمات؛ نتيجة اختلاف حاجات وتوقعات الزبائن عند البحث عن جودة الخدمة المطلوبة، ويمكن التطرق إلى تعريفات جودة الخدمة المقدمة فعرّفها (أبو نحل، 2020:52) بأنها مؤشر قياس رضا المستفيدين الذين تلقوا الخدمة، نسبة إلى ما كانوا يتوقعونه قبل تلقي الخدمة، وما ينتج عنه من تغذية راجعة، بينما (البد، 2019:31) بين بأنها تقديم الخدمات بجودة عالية من قبل الجهات التي تقدم الخدمات للأفراد، والذين بدورهم يتوقعون تقديم أفضل الخدمات لهم من قبل مقدمي الخدمة، أما (أبو سعدة، 2019:68) بين بأنها درجة قياس توافق الخدمة المقدمة من قبل المؤسسة، مع توقعات المستفيد أو متلقي الخدمة بما يحقق رضاه ويشبع حاجاته.

**ويعرف الباحث جودة الخدمات إجرائياً بأنها:** "مدى تلبية ورفاهية الخدمات التي تقدمها البلدية للمواطنين في منطقة معينة دون التمييز والنظر للجنس والعرق والدين ويمكن أن تشمل الخدمات البلدية العديد من الجوانب

مثل البنية التحتية، والنقل العام، وإدارة النفايات، والتخطيط العمراني، والتعليم، والرعاية الصحية، والمياه والصرف الصحي، وغيرها بشكل مستدام وفعال.

### أهمية جودة الخدمات:

تشكل أهمية جودة الخدمة أحد الأولويات في كافة المنظمات التي تعمل على نجاحها وزيادة إيراداتها، وجودة الخدمات تختلف وفقاً لجودة المنتجات أو الخدمات، حيث إن المنتجات الملموسة يتم استخدام التخطيط في إنتاجها، أما في مجال الخدمات غير الملموسة، فإن الزبائن والعاملين يتعاملون مع بعضهم البعض لإيجاد الخدمة وتسويقها، وهذا يقتضي بأن على مقدمي الخدمة أن يتعاملوا مع العملاء بشكلٍ راقٍ، وقد ذكر (أبو نحل، 2020:39) أن هناك أربعة نقاط أساسية تزيد من أهمية جودة الخدمات، وهي:

1. **زيادة التنافسية:** حيث إن زيادة نمو المنظمات يعتمد بشكل كبير على قوة المنظمة في المنافسة في السوق، وزيادة توفر جودة الخدمات يزيد من قوتها التنافسية وثقة المستهلك.
2. **توسع مجالات الخدمات:** حيث إن أعداد المنظمات التي تقوم بتقديم الخدمات تزداد بشكل كبير مقارنة بالفترات الزمنية السابقة، وميول المنظمات الجديدة لقطاع الخدمات.
3. **القيمة الاقتصادية لخدمة الزبائن:** حيث إن المنظمات التي تعمل في السوق في الوقت الحالي تزيد من اختلاطها بالزبائن، وإدانة رضاهم والمحافظة عليهم، وهو ما يؤكد أهمية جودة الخدمة.
4. **التعامل بود وفهم مع الزبائن:** حيث يجب أن يتم التعامل مع الزبائن بشكل جيد مزامنة بالخدمات والأسعار الجيدة، فتوفر الأسعار والخدمات ذات الجودة دون المعاملة الودية لا يكفي لاحتواء الزبائن وفهمهم.

**فجوة الخدمات البلدية ذات أهمية كبيرة لعدة أسباب** أنها تكمن في تطوير مجال الخدمة، وإنشاء فروع لها، والمحافظة على الخدمات المقدمة، وتحسين مستوى المعيشة للمواطنين، وعندما تتوفر الخدمات العامة بجودة عالية، تتحسن جودة حياة الأفراد وتزيد من راحتهم وسعادتهم.

### خصائص جودة الخدمة:

تتميز جودة الخدمات بالخصائص التالية (الحجار، 2016:42):

1. تقديم الخدمة في الوقت المطلوب.
2. ضمان الحصول على الخدمة.
3. توقعات الخدمة.
4. إدراك الزبون للخدمة.
5. مستوى الفجوة بين التوقعات وإدراك الزبون.

ويمكن القول إنه إذا توافقت إدراكات الزبائن مع توقعاتهم له، فإنهم سيكون هناك رضا عن الخدمة، أما إذا فاقت التوقعات وتجاوزتها فتعتبر الخدمة متميزة، وإذا تحق العكس وهو أن الخدمة الفعلية لم ترق إلى مستوى التوقعات أو تجاوزت التوقعات فإن الإدراكات الفعلية للخدمة تكون رديئة، وبالتالي الزبون غير راضٍ عن الخدمة.

### أبعاد جودة الخدمة:

إن المعايير الوحيدة التي يعتمد عليها في تقييم جودة الخدمة هي تلك التي يحددها المستفيد من الخدمة، وقام الباحثون بتحديد خمسة معايير تتعلق بجودة المنافع النهائية التي يحصل عليها المستفيد من الخدمة (أبو عودة، 2014:46) (أسعد، 2020:28):

1. **الملموسية:** غالباً ما يقوم المستفيد بتقييم جودة الخدمات في مظهر التسهيلات، والمعدات المادية والبشرية، ومعدات الاتصال والمباني والتكنولوجيا المستخدمة، والتسهيلات الداخلية للأبنية والتجهيزات اللازمة لتقديم الخدمة، والمظهر الخارجي للعاملين، وصالات الانتظار، والزي الرسمي، والأجهزة والمعدات والتصميم والتنظيم الداخلي.
2. **الاستجابة:** وهي سرعة الإنجاز ومستوى المساعدة المقدمة للعميل من قبل مزود الخدمة، ويتمثل ذلك في رغبة مزود الخدمة بتقديم المساعدة للمستفيد، وحل مشاكله المحددة وإشباع رغباته، والاستجابة هي قدرة مقدم الخدمة وسرعة استجابته بالرد على طلبات المستفيدين واستفساراتهم، وتعني مدى قدرة مقدم الخدمة ورغبته واستعداده بشكل دائم في تقديم الخدمة للمستفيدين عند احتياجهم.
3. **الاعتمادية:** وتعني القدرة على تقديم الخدمة في وقت طلب العميل لها وبدقة تامة، وتعني قدرة مقدم الخدمة على أداء الخدمة التي وعد بها بشكل يمكن الاعتماد عليه، وبدرجة عالية من الدقة، وهي تشير إلى أن على مقدم الخدمة الوفاء والالتزام بتقديم الخدمة باعتماد ودقة وثبات، ويرى البعض بأنها قدرة الأداء في إنجاز ما تم تحديده مسبقاً وبشكل دقيق، ويمثل هذا البعد أهمية نسبية في الجودة قياساً بالأبعاد الأخرى، وأن معايير تقييم هذا البعد هي دقة السجلات المعتمدة وتقديم الخدمة في الوقت المحدد وبموثوقية وبدون أخطاء، ويمكن الاعتماد عليها.

4. **التعاطف:** ويشير إلى درجة عناية مزود الخدمة بالعميل، ورعايته بشكل خاص ومدى اهتمامه بمشكلاته، والعمل على إيجاد حلول بطرق إنسانية وراقية لمشكلاته، ويشمل هذا البعد اهتمام العاملين بالعملاء اهتماماً شخصياً، وتفهمهم لحاجة العملاء، وملائمة ساعات العمل مع أوقات العملاء.

5. **الأمان:** وهو شعور العميل واطمئنانه بأن الخدمة خالية من الخطورة، ويقصد به معلومات القائمين على تقديم الخدمة وكياستهم، وقدراتهم على توفير الضمان في مجال الخدمة، ويرى البعض أن السمات التي يتسم بها العاملون من معرفة وقدرة وثقة في تقديم الخدمة، ومن معايير تقييم هذا البعد السمعة والمكانة، المعرفة والمهارة لمقدمي الخدمة، الصفات الشخصية للعاملين، وحسن المعاملة ونشر الصدق والثقة، والتواصل بين مقدمي الخدمة والعملاء.

ويمكن القول أن أبعاد جودة الخدمة المقدمة يجب أن تتوافر جميعها في أية خدمة يتم تقديمها للزبائن، والتركيز على الاعتمادية والموثوقية المبنية على الثقة بين العميل والمؤسسة، بسبب وفاء المؤسسة بالتزاماتها بالوقت المحدد، وبدون أخطاء وبكل دقة، وكذلك الاستجابة فور طلب الخدمة وتوفيرها، وعدم الانشغال عن العملاء، وكذلك التعاطف عن طريق الاهتمام الشخصي بالعميل وتفهم حاجاته والحرص على مصالحهم، ثم الأمان المتمثل في غرس الثقة في نفوس المستفيدين وإشعارهم بالأمان، وكذلك الملموسية القائمة على الحداثة في التجهيزات والمظهر الأنيق وتأثير المظهر العام للمؤسسة.

### استخدام التعلم الآلي في تحسين جودة الخدمات البلدية

من الأمثلة العملية على استخدام التعلم الآلي في تحسين جودة الخدمات البلدية:

1. نظام تحليل وتنبؤ الحوادث المرورية في الشوارع البلدية حيث يتم استخدام تقنيات التعلم الآلي لتحليل البيانات المرورية وتوقع الحوادث المحتملة واتخاذ الإجراءات اللازمة لتفاديها.
2. تحسين جودة الإضاءة العامة في الشوارع والمناطق السكنية حيث يتم استخدام التعلم الآلي لتحليل بيانات الإضاءة وتوقع الاحتياجات المستقبلية لتحسين جودة الإضاءة وتقليل استهلاك الطاقة.
3. تحسين إدارة المخلفات والنفايات البلدية حيث يتم استخدام الوسائل الحديثة والمحوسبة لإدارة النفايات يمكن استخدام تعريف التعلم الآلي بأنه قدرة الأنظمة الحاسوبية على تحسين أدائها واداء المهام الموكلة اليها من خلال الاستفادة من البيانات المتاحة لديها وتحليلها وتعديل سلوك النظام بشكل تلقائي ويمكن استخدام التعلم الآلي في مختلف المجالات بما في ذلك البلديات حيث يساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة

ويمكن أن تكون للتعلم الآلي العديد من الآثار الإيجابية على جودة الخدمات البلدية ومنها:

1. تحسين دقة القرارات: يمكن للتعلم الآلي تحليل المعلومات والبيانات الكبيرة وتحليلها بطريقة أكثر دقة وسرعة. مما يساعد في اتخاذ القرارات الأفضل والأكثر صواباً
  2. تحسين الكفاءة: يمكن للتعلم الآلي تحليل العمليات البلدية وتحديد النقاط التي يمكن تحسينها وتطويرها وبالتالي تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف
  3. تحسين تجربة المستخدم: يمكن للتعلم الآلي تحليل سلوك المستخدمين وتحديد احتياجاتهم وتوفير الخدمات الملائمة والأكثر تلبية لاحتياجاتهم
  4. تحسين الاتصال والتفاعل: يمكن للتعلم الآلي تحليل بيانات التفاعل السابقة بين الموظفين والمستخدمين وتحسين جودة الاتصال والتفاعل بينهم
- وبالتالي، يمكن استخدام تقنيات التعلم الآلي في تحسين جودة الخدمات البلدية، وتحسين التجربة للمستخدمين وتحسين كفاءة واتخاذ القرارات الأفضل

**يمكن تطوير خدمات البلدية باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي عن طريق القيام بالخطوات التالية:**

1. تحديد المشكلات: يجب تحديد المشكلات التي تواجه البلدية في تقديم خدماتها وتحديد الأولويات في تحسينها
2. جمع البيانات: يجب جمع البيانات المتعلقة بالمشكلات المحددة في الخطوة الأولى وذلك بالاعتماد على الأجهزة الذكية التي تمتلكها البلدية والمستشعرات الموجودة في الأجهزة
3. تحليل البيانات: يتم تحليل البيانات المجموعة من خلال استخدام تقنيات التعلم الآلي والذكاء الاصطناعي وذلك لتحديد أسباب المشكلات وتحديد الحلول المناسبة
4. تطوير النماذج الذكية: يتم تطوير نماذج ذكية باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وتطوير برامج حاسوبية قادرة على التعرف على البيانات وتحليلها
5. تنفيذ التحسينات: يتم تنفيذ التحسينات اللازمة وفقاً للحلول المقترحة من خلال استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي، وذلك لتحسين جودة الخدمات البلدية
6. مراقبة النتائج: يتم مراقبة النتائج المتحققة من استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة الخدمات البلدية،

## الدراسة الميدانية

يتضمن هذا الجزء من البحث وصفاً لمنهج البحث الميداني، والعينة المستخدمة، والمجتمع والأداة ومتغيراتها وإجراءاتها، وفيما يلي عرض ذلك:

### منهج البحث

انطلاقاً من طبيعة البحث، وأهدافه التي يسعى إليها، تعتمد هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي؛ حيث يعتبر من المناهج شائع الاستخدام في البحوث والدراسات الإنسانية.

### عينة ومجتمع البحث

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي تدرسها الباحثة، وبناء على مشكلة الدراسة وأهدافها؛ فإن المجتمع المستهدف يتكون من مجموع العاملين في بلدية بيت حانون والبالغ عددهم (140) موظف وموظفة (شؤون الموظفين في بلدية بيت حانون، 2023م). وقد قام الباحثان باستخدام أسلوب الحصر الشامل، لقلة عدد الموظفين وسهولة الوصول إليهم، حيث عملت على توزيع الاستبيان على جميع مفردات المجتمع، وقد بلغت الاستبانة المستردة والصالحة للتحليل الإحصائي (115) استبانة بنسبة استرداد بلغت (82.14%) من إجمالي الاستبانة الموزعة، ويعتبر هذا العدد مقبولاً ومناسباً لإجراء التحليل الإحصائي والتحقق من الفرضيات وكافية لمثل هذه الدراسات، وقد استندت الباحثة بأن هذه النسبة تعتبر كافية إلى ما توصل إليه (Fraenkel & Wallen, Hyun, 2011: 201) بأن الحد الأدنى الذي يكون القبول به في الدراسات الوصفية هو (100) فرد، و(50) فرداً في الدراسات التي تبحث في العلاقة.

### أداة الدراسة

تم إعداد استبانة حول " تقنيات الذكاء الاصطناعي وانعكاسها على تعزيز جودة الخدمات البلدية "، بحيث تتكون استبانة الدراسة من: القسم الأول عبارة عن البيانات الشخصية عن المستجيبين (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)، القسم الثاني عبارة عن المتغير المستقل تقنيات الذكاء الاصطناعي، ويتكون من (21) فقرة موزعة على ثلاث أبعاد (النظم الخبيرة الأساسية، التعلم التلقائي،

الشبكة العصبية الاصطناعية) بواقع 7 فقرات لكل بعد، والقسم الثالث تناول المتغير التابع جودة الخدمات البلدية ، ويتكون من (15) فقرة وبذلك تصبح الاستبانة مكونة من (36) فقرة،

### صدق أداة البحث

### صدق أداة الدراسة:

ونعني بصدق أداة الدراسة، أن الأداة تقيس ما وضعت لقياسه، وقد تم التأكد من صدق الاستبانة من خلال الطرق التالية:

#### 1. الصدق من وجهة المحكمين:

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص، من أجل التأكد من سلامة الصياغة اللغوية للاستبانة، ووضوح تعليمات الاستبانة، وانتماء الفقرات لأبعاد الاستبانة، ومدى صلاحية هذه الأداة لقياس الأهداف المرتبطة بهذه الدراسة، وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

#### 2. صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي من خلال إيجاد معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة، وتراوحت ما بين (0.528) و(0.924)، أي أن محاور الاستبانة تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائياً، وتفي بأغراض الدراسة.

#### سادساً: ثبات أداة الدراسة:

يعني ثبات أداة الدراسة وأن الأداة تعطي نفس النتائج تقريباً لو طبقت مرة أخرى على نفس المجموعة من الأفراد، أي أن النتائج لا تتغير، وتم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال الطرق التالية:

#### 1. الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ:

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، وتراوحت ما بين (0.860) و(0.926)، أي أن معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ هي معاملات ثبات دالة إحصائياً، وتفي بأغراض الدراسة.

#### 2. الثبات بطريقة التجزئة النصفية:

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية، وتراوحت ما بين (0.753) و(0.844)، أي أن معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية هي معاملات ثبات دالة إحصائياً، وتفي بأغراض الدراسة.

#### سابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

للإجابة على أسئلة الدراسة تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS): (معامل ارتباط سبيرمان، معادلة ألفا كرونباخ، طريقة التجزئة النصفية، اختبار "T" للعينة الواحدة، اختبار Mann-Whitney, اختبار Kruskal-Wallis، اختبار كولمجوروف - سمرنوف) في إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة للدراسة، وتم استخدام درجة ثقة (95%) في اختبار كل الفروض الإحصائية للدراسة، بما يعني أن احتمال الخطأ يساوي (5%)، وهي النسبة المناسبة لطبيعة الدراسة.

#### ثامناً: اختبار توزيع البيانات:

تم استخدام اختبار كولمجوروف - سمرنوف Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) لاختبار إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وتبين من النتائج أن قيمة "Sig." لجميع محاور الاستبانة أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على أن جميع محاور الاستبانة تتبع التوزيع الطبيعي، ولذلك تم استخدام الاختبارات معلمية.

#### تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

##### نتائج الدراسة:

##### نتائج السؤال الأول:

ينص السؤال على ما يلي: ما واقع استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في بلدية بيت حانون؟

تم الإجابة على هذا السؤال باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي، واختبار "ت" لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة، كما هو مبين في الجدول التالي:

#### جدول رقم (1) نتائج تحليل محاور وفقرات أبعاد تقنيات الذكاء الاصطناعي

م	المحور	المتوسط	الانحراف	قيمة	قيمة	الوزن	الترتيب	الدرجة
---	--------	---------	----------	------	------	-------	---------	--------

		النسبي	"Sig."	"T"	المعياري	الحسابي	
متوسطة	1	53.4	.000	7.999	0.48	2.67	1 النظم الخبيرة
متوسطة	2	52.8	.000	7.596	0.54	2.64	2 التعلم التلقائي
متوسطة	3	52.2	.000	11.008	0.61	2.61	3 الشبكة العصبية الاصطناعية
متوسطة		52.8	.000	7.321	0.50	2.64	الدرجة الكلية لاستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي

وقد تبين من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لاستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي يساوي (2.64)، وجاء بوزن نسبي (53.8%)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة (متوسطة) من قبل أفراد العينة على فقرات الدرجة الكلية لاستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في بلدية بيت حانون بشكل عام، وقد حصل البعد الأول النظم الخبيرة "على أعلى درجة بمتوسط حسابي (2.67)، وهي بوزن نسبي (53.4%)، وهو بدرجة موافقة (متوسطة)، وقد حصل المجال الثاني " التعلم التلقائي " على الترتيب الثاني بدرجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي (2.64) وهي بوزن نسبي (52.8%)، بينما حصل المجال الثالث " الشبكة العصبية الاصطناعية " على أقل درجة موافقة بمتوسط حسابي (2.61) وهو بوزن نسبي (52.20%)، وهو بدرجة (متوسطة).

#### نتائج السؤال الثاني: ما مستوى جودة الخدمات البلدية في بلدية بيت حانون؟

تم الإجابة على هذا السؤال باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي، واختبار "ت" لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة، كما هو مبين في الجدول التالي:

#### جدول رقم (2) الدرجة الكلية لفقرات جودة الخدمات البلدية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
1	الدرجة الكلية لجودة الخدمات البلدية	4.30	0.55	27.24		85.93		كبيرة جداً

وقد تبين من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لجودة الخدمات البلدية يساوي (4.30)، جاء بوزن نسبي (85.93%)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة (كبيرة جداً) من قبل أفراد العينة على فقرات لجودة الخدمات البلدية في بلدية بيت حانون بشكل عام.

### نتائج السؤال الثالث:

ما العلاقة بين استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وتعزيز جودة الخدمات البلدية في بلدية بيت حانون؟ وللإجابة على هذا السؤال تم صياغة الفرضية التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقنيات الذكاء الاصطناعي وتعزيز جودة الخدمات البلدية - في بلدية بيت حانون محل الدراسة.

ويتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الثلاثة التي يمكن اختبارها وفق الجدول:

ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضيات عن طريق إيجاد معاملات الارتباط باستخدام "معامل بيرسون للارتباط" لمعرفة ما إذا كان هناك علاقة بين تقنيات الذكاء الاصطناعي وتعزيز جودة الخدمات البلدية كما هو مبين في الجدول التالي:

### جدول رقم (3) العلاقة بين محاور تقنيات الذكاء الاصطناعي وتعزيز جودة الخدمات البلدية

مستوى الدلالة	قيمة "Sig."	معامل الارتباط	محاور الريادة الاستراتيجية والذاكرة التنظيمية
دالة عند 0.01	0.000	0.713	العلاقة بين تقنيات الذكاء الاصطناعي (النظم الخبيرة الأساسية) وتعزيز جودة الخدمات البلدية
دالة عند 0.01	0.000	0.843	العلاقة بين تقنيات الذكاء الاصطناعي (التعلم التلقائي) وتعزيز جودة الخدمات البلدية
دالة عند 0.01	0.000	0.811	العلاقة بين تقنيات الذكاء الاصطناعي (الشبكة العصبية الاصطناعية) وتعزيز جودة الخدمات البلدية
دالة عند 0.01	0.000	0.846	العلاقة بين تقنيات الذكاء الاصطناعي وتعزيز جودة الخدمات البلدية

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- معامل الارتباط بين تقنيات الذكاء الاصطناعي وتعزيز جودة الخدمات البلدية مرتفع يساوي (0.846)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.01)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقنيات الذكاء الاصطناعي وتعزيز جودة الخدمات البلدية - في بلدية بيت حانون محل الدراسة
- معامل الارتباط بين تقنيات الذكاء الاصطناعي (النظم الخبيرة الأساسية) وتعزيز جودة الخدمات البلدية مرتفع يساوي (0.713)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.01)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقنيات الذكاء الاصطناعي (النظم الخبيرة الأساسية) وتعزيز جودة الخدمات البلدية - في بلدية بيت حانون.
- معامل الارتباط بين تقنيات الذكاء الاصطناعي (التعلم التلقائي) وتعزيز جودة الخدمات البلدية مرتفع يساوي (0.843)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.01)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقنيات الذكاء الاصطناعي (التعلم التلقائي) وتعزيز جودة الخدمات البلدية في بلدية بيت حانون.
- معامل الارتباط العلاقة بين تقنيات الذكاء الاصطناعي (الشبكة العصبية الاصطناعية) وتعزيز جودة الخدمات البلدية مرتفع يساوي (0.811)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.01)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على وجود علاقة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقنيات الذكاء الاصطناعي (الشبكة العصبية الاصطناعية) وتعزيز جودة الخدمات البلدية في بلدية بيت حانون.

**نتائج السؤال الرابع:** ما مقدار التغير في تعزيز جودة الخدمات البلدية في بلدية بيت حانون باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي؟ وللإجابة على هذا السؤال تم صياغة الفرضية التالية:

**الفرضية الرئيسية الثانية:**

لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتقنيات الذكاء الاصطناعي بأبعاده (النظم الخبيرة الأساسية، التعلم التلقائي، الشبكة العصبية الاصطناعية) في تعزيز جودة الخدمات البلدية - بلدية بيت حانون.

ولاختبار هذه الفرضية اعتمدت الباحثة على أسلوب استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد وتخليص النموذج من وجود أثر الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وعليه حصلنا على أنموذج الانحدار المتعدد للدراسة الحالية، كما هو موضح في الجدول (4)، حيث تبين أن قيمة F المحسوبة تساوي **(24.262)**، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000)، وهي أقل من (0.05)، وهذا يدل على صلاحية النموذج.

**جدول (4) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (الفرضية الرئيسية الثانية)**

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية. Sig.
المقدار الثابت	2.125	7.858	.000
النظم الخبيرة الأساسية	.376	4.953	.000
التعلم التلقائي	.198	2.838	.005
الشبكة العصبية الاصطناعية	.137	2.092	.038
معامل الارتباط = .654	معامل التحديد المعدل = .410		
قيمة الاختبار F = 24.262	القيمة الاحتمالية = .000		

وقد تبين من الجدول السابق مدي صلاحية النموذج لاستخدام نموذج الانحدار الخطي، وأن معامل الارتباط يساوي **(.654)**، ومعامل التحديد المعدل يساوي **(.410)**، وقد استطاع نموذج الانحدار أن يفسر ما نسبته **(41.0%)** من تعزيز جودة الخدمات البلدية - بلدية بيت حانون، أي أن تقنيات الذكاء الاصطناعي بأبعاده له دور مهم في تعزيز جودة الخدمات في بلدية بيت حانون، أما القيمة الباقية والبالغة **(59%)** تعود للتغير في عوامل أخرى، إضافة إلى أخطاء التقدير العشوائية.

وإن قيمة (ف) داله إحصائياً عند مستوي  $(\alpha \leq 0.05)$ ، مما يؤكد على معنوية نموذج الانحدار، وأن هناك أثراً ذو دلالة إحصائية عند مستوي الدالة  $(\alpha \leq 0.05)$  لتقنيات الذكاء الاصطناعي بأبعاده (النظم الخبيرة الأساسية، التعلم التلقائي، الشبكة العصبية الاصطناعية) في تعزيز جودة الخدمات البلدية - بلدية بيت حانون. وفق جدول تحليل نموذج الانحدار السابقة يتضح ما يلي:

$$Y = \alpha + \beta X_1 + \beta X_2 + \beta X_3 + \varepsilon$$

$$Y = 2.125 + 0.376x_1 + 0.198x_2 + 0.137x_3 + \varepsilon$$

معادلة الانحدار هي: جودة الخدمات =  $2.125 + 0.376 * (\text{النظم الخبيرة الأساسية}) + 0.198 * (\text{التعلم التلقائي}) + 0.137 * (\text{الشبكة العصبية الاصطناعية})$

وفق نموذج الانحدار السابقة أنه يمكن باتخاذ التدابير اللازمة نحو (تقنيات الذكاء الاصطناعي)، وتطبيق النموذج السابق للتنبؤ بدرجة التغير في درجة تعزيز جودة الخدمات البلدية - بلدية بيت حانون.

حيث إن: كل تحسن قدرة درجة واحدة في " النظم الخبيرة الأساسية " يؤدي إلى زيادة مستوى تعزيز جودة الخدمات البلدية - بلدية بيت حانون بمقدار (0.376) درجة، كل تحسن قدرة درجة واحدة في " التعلم التلقائي " يؤدي إلى زيادة مستوى تعزيز جودة الخدمات البلدية - بلدية بيت حانون بمقدار (0.198) درجة، كل تحسن قدرة درجة واحدة في " الشبكة العصبية الاصطناعية " يؤدي إلى زيادة مستوى تعزيز جودة الخدمات البلدية - بلدية بيت حانون بمقدار (0.137) درجة.

**نتائج السؤال الرابع:** هل توجد فروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وجودة الخدمات البلدية في بلدية بيت حانون تعزي للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)؟

وللإجابة على هذا السؤال، قامت الباحثة بوضع الفرضية الرئيسية الثالثة لا توجد فرق دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول تقنيات الذكاء الاصطناعي وجودة الخدمات تعزي للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

وللتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار (ت) T-Test في حالات العينتين المستقلتين (Independent Samples T-Test) لاختبار الفروق التي تعزي لمتغير (الجنس)، بينما تم استخدام اختبار تحليل التباين لأحادي (One-Way ANOVA) لاختبار الفروق للمتغيرات التي تتكون من أكثر من مجموعتين، وفيما يلي اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة وفقاً للبيانات الديموغرافية، والجداول التالي يوضح ذلك.

**جدول (5):** نتائج اختبار الفروق بين متوسطات استجابة المبحوثين حول تقنيات الذكاء الاصطناعي وجودة الخدمات لمتغيرات (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)

المؤهل العلمي		سنوات الخبرة		العمر		الجنس		المحور
اسم الاختبار	اسم الاختبار "التباين الأحادي"	اسم الاختبار "التباين الأحادي"	اسم الاختبار "التباين الأحادي"	قيمة الاختبار	قيمة الاختبار	قيمة الاختبار (T)	اسم الاختبار لعينتين مستقلتين	
قيمة الاختبار "Sig."	قيمة الاختبار	قيمة الاختبار "Sig."	قيمة الاختبار	قيمة الاختبار "Sig."	قيمة الاختبار	قيمة الاختبار "Sig."	قيمة الاختبار	
0.457	0.640	0.887	0.120	.004	5.751	0.011	2.588	تقنيات الذكاء الاصطناعي
0.369	0.727	0.963	0.037	.204	1.612	0.009	2.657	جودة الخدمات

وقد تبين من الجدول السابق أن:

أنه باستخدام اختبار (Independent Samples T Test) لعينتين مستقلتين، تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لإجابات المبحوثين كانت أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمتغيرات الدراسة وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة معنوية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور صاحب المتغير الحسابي الأكبر. أنه باستخدام اختبار "التباين الأحادي" لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر من البيانات، تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لإجابات المبحوثين كانت أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمتغير جودة الخدمات، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية تعزى لمتغير العمر، وبينما لمتغير تقنيات الذكاء الاصطناعي تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لإجابات المبحوثين كانت أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لمتغير العمر، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة معنوية لصالح الفئة العمرية من 30-40 سنة وهي صاحبة المتغير الحسابي الأكبر.

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لإجابات المبحوثين كانت أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمتغيرات الدراسة، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية تعزى لمتغير سنوات الخبرة والمؤهل العلمي ومما سبق يتضح نتائج الفرضية الرئيسة الثالثة كالتالي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تقنيات الذكاء الاصطناعي بأبعادها وجودة الخدمات في بلدية بيت حانون تعزى لمتغيرات (الجنس).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تعزيز جودة الخدمات في بلدية بيت حانون تعزى لمتغيرات (العمر).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات الباحثين حول تقنيات الذكاء الاصطناعي بأبعادها في بلدية بيت حانون تعزى لمتغيرات (العمر).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات الباحثين حول تقنيات الذكاء الاصطناعي بأبعادها وجودة الخدمات في بلدية بيت حانون تعزى لمتغيرات (سنوات الخبرة والمؤهل العلمي).

### نتائج البحث

بعد إجراء التحليل الإحصائي لبيانات الاستبانات الخاصة بعينة البحث نتناول ملخصاً لأهم النتائج التي توصل اليها:

- 1- كشفت النتائج أن مستوي الذكاء الاصطناعي في بلدية بيت حانون كان بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (53.8%) وقد حصل البعد الأول النظم الخبيرة "على أعلى درجة بوزن نسبي (53.4%)، وهو بدرجة موافقة (متوسطة)، وقد حصل المجال الثاني " التعلم التلقائي " على الترتيب الثاني درجة موافقة بوزن نسبي (52.8%)، وهو بدرجة (متوسطة). بينما حصل المجال الثالث " الشبكة العصبية الاصطناعية " على أقل درجة موافقة بمتوسط حسابي بوزن نسبي (52.20%)، وهو بدرجة (متوسطة).
- 2- أظهرت النتائج أن مستوي جودة الخدمات كما يتصورها أفراد العينة بشكل عام كانت بدرجة كبيرة جداً بوزن نسبي (85.93%) في بلدية بيت حانون.
- 3- بينت النتائج أن هناك علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وتعزيز جودة الخدمات البلدية -في بلدية بيت حانون.
- 4- وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة طردية قوية بين استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي (النظم الخبيرة الأساسية، التعلم التلقائي، الشبكة العصبية الاصطناعية) وتعزيز جودة الخدمات البلدية،
- 5- توصلت النتائج إلى أن استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي تؤثر جوهرياً في جودة الخدمات البلدية وتفسر ما نسبته (41%) من التباين في جودة الخدمات البلدية.
- 6- أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الباحثين حول تقنيات الذكاء الاصطناعي بأبعادها وجودة الخدمات في بلدية بيت حانون تعزى لمتغيرات (سنوات الخبرة والمؤهل العلمي).

7- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تقنيات الذكاء الاصطناعي بأبعادها وجودة الخدمات في بلدية بيت حانون تعزى لمتغيرات (الجنس).

8- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تقنيات الذكاء الاصطناعي في بلدية بيت حانون تعزى لمتغيرات (العمر).

9- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول جودة الخدمات في بلدية بيت حانون تعزى لمتغيرات (العمر).

### توصيات البحث:

استناداً إلى النتائج التي تم توصلت إليها، فإن هذه الدراسة توصي البلديات بما يلي:

1. ضرورة إيلاء اهتمام أعلى من قبل إدارة البلدية بموضوع الذكاء الاصطناعي كونه يؤثر بشكل واضح في مستوى جودة الخدمات المقدمة من قبل البلدية.
2. ينبغي التوجه بشكل أكبر نحو تفعيل التعاون البحثي بين المختصين في مجال الذكاء الاصطناعي للتغلب على تحديات رفع كفاءة في البلديات.
3. التأكيد في سياسة التعيينات الجديدة على امتلاك الموظف الجديد لمهارات الذكاء الاصطناعي.
4. العمل على نشر مفهوم الذكاء الاصطناعي ومهارته لدى البلديات لعلاقته بجودة الخدمات البلدية المقدمة.
5. ضرورة الاستمرار في توفير برامج تدريبية تواكب التطورات والتقنيات الحديثة في الخدمات المقدمة من قبل البلديات.
6. تعزيز الاهتمام بجودة الخدمات من خلال الاهتمام بالتطور في أساليب تقديمها وتقليل وقت تقديمها.
7. ضرورة قيام البلدية بإجراء مقارنة أداؤها مع بلديات أخرى بعد الانتهاء من العمل، لكي يتسنى للبلدية مراجعة نقطة ضعف، وتفعيل معيار الشراكة مع بلديات أخرى.
8. إجراء تقييم دوري وشامل لجميع الأعمال والخدمات التي تقوم بها البلدية ونشر الأدلة الخاصة بإجراء الحصول على الخدمات البلدية واتاحتها للمواطنين.
9. ضرورة أن تقوم مراكز تقديم الخدمات بعمل استطلاع رأي للمواطنين تلمس احتياجات عن جودة الخدمات المقدمة لتلبيتها بما يتلاءم وقدرات البلدية وأهدافها.
10. تعزيز قدرات فريق دراسة شكاوى ومقترحات المواطنين للاستجابة لها بشكل سريع وحلها.

11. ضرورة التوسع في استخدام تقنيات الذكاء الصناعي بصورة أكبر في مختلف أقسام البلدية لتنظيم وتحليل البيانات المتعلقة بالخدمات البلدية لتحديد الاتجاهات في الطلب على الخدمات ويسرع الاستجابة ويخفض من تكاليف تقديمها.

12. تطوير نظام الذكاء الاصطناعي الخاص بإدارة النفايات للتنبؤ بكمية النفايات المنتجة وتحديد أفضل الطرق لجمعها وإعادة تدويرها.

## قائمة المراجع

### المراجع العربية:

- أبو سعدة، أحمد، (2019)، "دور البيانات الضخمة في تحسين جودة الخدمات - دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبو عودة، عطا الله، (2014)، "واقع التسويق الداخلي في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال" وأثره على جودة الخدمة المقدمة - قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبو نحل، زاهي، (2020)، "أثر المرونة الاستراتيجية في تحسين جودة الخدمة من وجهة نظر المنتفع الداخلي - دراسة ميدانية في المشافي الغير الحكومية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- الأسطل، محمود وعقل، مجدي، الأغا، إياد. (2021)، "تطوير نموذج مقترح قائم على الذكاء الاصطناعي وفاعليته في تنمية مهارات البرمجة لدى طلاب الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا بخان يونس"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، (2)29.
- أسعد، إسماعيل نعيم، (2020)، "أثر المساءلة الذكية على جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الحكومية الكبرى في المحافظات الجنوبية - فلسطين"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- بن الطيب، علي، ومهلول، زكريا، (2019)، "تطبيقات الذكاء الاصطناعي ودورها في تعزيز رقمنة المجتمعات والتحول نحو المدن الذكية: دولة الإمارات العربية المتحدة نموذجاً"، المؤتمر الدولي ول المدن لذكية في ظل التغيرات الراهنة: واقع وآفاق، المركز الديمقراطي العربي.
- بوعوة، هاجر، (2019)، "تطبيقات الذكاء الاصطناعي الداعمة للقرارات الإدارية في منظمات الأعمال: كتاب جماعي: بعنوان تطبيقات الذكاء الاصطناعي كتوجه حديث لتعزيز تنافسية منظمات الأعمال"، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، العدد(1)، برلين.

الحجار، عبد الله خليل حسن، (2016)، "واقع التشبيك وأثره على جودة الخدمات المقدمة من مؤسسات ذوي الإعاقة بمحافظة قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الزنعون، إسماعيل موسى محمد، (2021)، "اتجاهات القائمين بالاتصال في المؤسسات الإعلامية العربية نحو توظيف الذكاء الاصطناعي في العمل الصحفي وانعكاسه على المصداقية والمهنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب، الجامعة الإسلامية، غزة.

السبع، لينه جهاد، (2020)، "أثر عوامل جودة نظام الخدمات الذاتية للموظف "ESS" على مستوى ارتباط الموظف داخل المنظمة: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

السويركي، دعاء سلامة، (2022)، "آليات التعامل مع الجمهور في المؤسسات الصحية وأثرها على جودة الخدمات المقدمة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

شني، صورية، (2016)، "تنفيذ استراتيجي تطوير النقل بالسكك الحديدية في الجزائر باستخدام أنظمة النقل الذكية كأحد تطبيقات الذكاء الاصطناعي"، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، 1(7).

شهبان، محمد نافذ مصطفى، (2023)، "أثر التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المقدمة: دراسة حالة مستشفى الصداقة التركي"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

عبيد، مصطفى مفيد مصطفى، (2021)، "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات المقدمة في هيئة التقاعد الفلسطينية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.

علي، خالد مصطفى محمد. (2013). تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الهندسة الجيوتقنية"، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.

لبد، حمزة أحمد، (2019)، "أثر الشفافية في إدارة المناقصات على جودة الخدمات المقدمة في المشاريع الممولة من وجهة نظر مقدمي الخدمة - دراسة حالة جامعات قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة.

المدهون، آلاء أحمد عوض، (2022)، "تقييم النخبة الإعلامية الفلسطينية لمستقبل العمل الإعلامي في ظل تقنيات تطبيقات الذكاء الاصطناعي: دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب، الجامعة الإسلامية، غزة.

مونس، ديانا عبد الله عوض، (2022)، "أثر استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي على عملية اتخاذ القرارات التسويقية: دراسة تطبيقية على شركات مزودي خدمة الإنترنت العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.

هتته، أنور سعيد يوسف، (2020)، "أثر الذكاء الاصطناعي على جودة صناعة القرار في وزارة الاقتصاد الوطني في المحافظات الجنوبية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة.

يوسف، حمزة، (2021)، " التحول في مجال الذكاء الاصطناعي من الماضي إلى المستقبل"، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، 1(38).

### المراجع الأجنبية:

- A'aqoulah, A., Kuyini, A. B., & Albalas, S. (2022). Exploring the gap between Patients' expectations and perceptions of healthcare service quality. Patient preference and adherence, 1295-1305.
- Einarsdottir, R. (2019). Artificial Intelligence and Management – Will Artificial Intelligence replace middle-level managers? (Unpublished Master Theises). University of Iceland.
- Kayla Matthews. (2022). What are the Pros and Cons of Artificial Intelligence?.
- López, Miguel Túñez, & Ceide, César Fieiras, & et al.(2021).impact of artificial intelligence on journalism transformations in the company products contents and professional profile. Communication and Society Magazine, 34(1), 177-193.
- Sharma, G. D., Yadav, A., & Chopra, R. (2020). Artificial intelligence and effective governance: A review, critique and research agenda. Sustainable Futures, 2, 100004.
- Vatica, J. R., & Lubis, M. (2021). Effect of health service quality toward patient's satisfaction. Journal La Medihealthico, 2(1), 63-72.
- Tecuci, G. (2012). Artificial Intelligence, Wiley Inter disciplinary Reviews Computational Statistics , 4(2), 168-180

## مداخلة بعنوان: ذكاء مؤسسات الأعمال في بناء المدن

من إعداد الباحث مشنف أحمد أستاذ محاضر " أ " بجامعة غليزان - الجزائر - كلية الحقوق  
البريد الإلكتروني: mechenef@gmail.com

**المخلص:** تعد فكرة المدن الذكية وسيلة تخطيطية حديثة لها مركز مهم في إقتصاديات الكثير من دول العالم اليوم، وهذا من خلال توفير المناخ المعلوماتي والتكنولوجي الملائم لدعم الاستثمار العقاري، ولا يمكن تصور تنمية دائمة بدون استثمار، وإن أفضل استثمار يكون في مجال العقار عن طريق التعمير ومن هذا المنظور، فإن الاستثمار يعتبر عاملاً إستراتيجياً على المدى البعيد.

وعلى هذا الأساس إتبع العديد من الدول سياسة إنشاء مدن جديدة، عرفت بالمدن الذكية، هدفها إعادة توزيع السكان لتكون نواة مساعدة في تشجيع النشاط الاقتصادي لمنطقة معينة أو لتكون عاصمة جديدة، وعليه سنحاول من خلال هذه الورقة البحثية تسليط الضوء على هذا النوع الجديد من السكنات. **الكلمات المفتاحية:** مؤسسات الأعمال - مدن ذكية- تهيئة مؤسساتية حضرية - توجهات التنمية العقارية.

**Summary :** The idea of smart cities is a modern planning method that has an important position in the economies of many countries of the world today, and this is by providing the appropriate information and technological climate to support real estate investment, and it is not possible to imagine permanent development without investment, and the best investment is in the field of real estate through reconstruction and from this Perspective, the investment is a strategic factor in the long run. On this basis, many countries have followed a policy of establishing new cities, known as smart cities, with the aim of redistributing the population to be a nucleus of assistance in encouraging economic activity for a specific region or to be a new capital, and accordingly, we will try through this research paper to shed light on this new type of housing.

**Keywords:** business enterprises – smart cities – urban institutionalization – real estate development trends.

### مقدمة:

إن تطور أي مجتمع وتقدمه في العصر الراهن متوقف إلى حد بعيد على درجة النمو الاقتصادي الذي بلغه هذا المجتمع، كما أنّ هذا التطور الاقتصادي رهين بدوره بوجود سياسة إقتصادية واضحة المعالم في توجهاتها ومعتمدة على أدوات وميكانزمات متينة ومتناسقة. ومما لا شكّ فيه أن العنصر الفاعل في حركة النمو الاقتصادي هو الاستثمار، وهو الذي يقود الدول إلى درجة عالية من التطور، فإستمرار الإستثمار وحده كفيل بضمان التنمية، لذلك لا يمكن تصور تنمية دائمة بدون استثمار، وإن أفضل استثمار يكون في مجال العقار عن طريق التعمير ومن هذا المنظور، فإن الاستثمار يعتبر عاملاً إستراتيجياً على المدى البعيد.

والتعمير ارتبط منذ البداية بالاحتلال الفرنسي، وأدوات التعمير التي عرفت خلال الفترة الاستعمارية استمرت في التأثير على أدوات التعمير بعد الاستقلال حيث تم تمديد العمل بالقوانين ذات الأصول الاستعمارية إلا ما يتعارض منها مع السيادة الوطنية أو ينم عن تفرقة عنصرية وذلك عملاً بأحكام الأمر 62-153، وفيما يخص أدوات التهيئة والتعمير فكان بالمرسوم المؤرخ في سنة 1960 الذي سمح بتطبيق المرسوم رقم 58-1463 المؤرخ في 31 ديسمبر 1958 المتعلق بمخططات التعمير التوجيهية ومخططات التعمير المجزأة، كما مدد العمل بالهياكل الموجودة كالصندوق الجزائري لتهيئة الإقليم، وأحدثت على إثره أدوات أخرى جديدة سنة 1967 مثل المكتب المركزي للدراسات التقنية والاقتصادية والمكتب المركزي للهندسة المعمارية والتعمير وهو أول مكتب تطرق إلى مسألة منهجية إعداد مخططات التعمير<sup>1</sup>.

ومع بداية السبعينيات إلتزمت كافة المؤسسات بتحريم نصوص جديدة لإستبدال القديمة وذلك ما أصبح فعلي ، ثم ظهرت مخططات العصرية الحضرية بالنسبة للمدن الكبرى، ومع مرور الزمن ازداد انشغال الدولة بمجال التعمير بإعلانها عن سياسة إنجاز الكتلة للسكنات بإنشاء مناطق السكن الحضري الجديدة، والتوجه حالياً نحو سياسة المدن الذكية.

ومنه كان لابد من البحث في موضوع السكنات الذكية وحول طرق الإستثمار فيها، من خلال إشكالية البحث الرئيسية وهي:

ما هو الإطار القانوني المناسب لعملية الإستثمار في العقار لإنشاء للمدن الذكية ؟

ومن ذلك قمنا بطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو دور قانون التعمير في تشجيع تمويل وبناء السكنات الذكية ؟

- كيف ساهم المشرع الجزائري من خلال القوانين العقارية بالعمل على إنشاء المدن الذكية ؟

وللإجابة على هذه الإشكالية الرئيسية وتساؤلاتها الفرعية إتبعنا في ذلك المنهج الوصفي التحليلي بوصف هذه الظاهرة وتحليل النصوص القانونية الموضوعية لضبط ظاهرة العقار وانعكاسها على السكنات الذكية، ومنه سننتظر لموضوع الدراسة من خلال النقطتين الآتيتين:

- أولاً: المبحث الأول: التهيئة الحضرية المؤسساتية لبناء السكنات الذكية.

- ثانياً: المبحث الثاني: تشجيع بناء السكنات الذكية في إطار سياسة التنمية العقارية الحديثة.

## المبحث الأول: التهيئة الحضرية المؤسساتية لبناء السكنات الذكية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Nassima DRIS, *La ville mouvementée, Espace public et centralités à Alger*, entre logique urbanistiques et mémoire urbaine, éd. Collection du C.E.F.R.E.S.S, Paris, soutenue en 1999, p. 116.

<sup>2</sup> تعتبر المدينة رقعة جغرافية حضرية، تقطن بها كثافة سكانية كبيرة تحظى باهتمام بالغ من طرف الدول من خلال تحديد سياسات تطوير وتنمية المدينة والارتقاء بمجالها الحضاري باعتباره ملاذاً خصباً توجد فيه مؤسسات الدولة ويتمتع بتنوع اقتصادي، ويقصد بالمدينة ذكية دعم مدينة وإدارتها بطريقة حسنة وبتقنية جديدة بحيث تحسن ظروفها الإجتماعية في ظل حماية البيئة، لذلك يرى بعض الفقهاء بأن إنشاء المدن والقرى الذكية والبنوك الذكية والنقود الإلكترونية تمثل إهتماماً كبيراً لدى الدولة في أنها أداة تحقيق التقدم العلمي والتكنولوجي للمجتمع، عبد الفتاح مراد، المدن والقرى الذكية، بدون دار النشر، بدون سنة الطبع، مصر، ص.11.

إن الرهان الأساسي للمدينة هو ضمان تنمية مستدامة تنطلق من إحداث توازن مابين الحركية العمرانية وحماية موارد البيئة والحفاظ على المساحات الخضراء داخل المحيط العمراني<sup>1</sup>، حيث أُلزم المشرع بموجب القانون رقم 06-07 المتعلق بتسيير المساحات الخضراء<sup>2</sup> وجوب إدماج هذه الأخيرة في كل مشروع بناء تتكفل به الدراسات الحضرية المعمارية العمومية والخاصة، أكد القانون المذكور أعلاه أيضا على ضرورة الأخذ بعين الاعتبار مواقع للمساحات الخضراء داخل المناطق الحضرية عند إعداد أو مراجعة أدوات التعمير.

وتطرق المشرع الجزائري للمخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير بموجب قانون التهيئة والتعمير والنصوص التطبيقية له، لا سيما المرسوم التنفيذي رقم 91-177 الذي يحدد إجراءات إعداد المخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير والمصادقة عليه ومحتوى الوثائق المتعلقة به<sup>3</sup>، المعدل والمتمم بدوره بموجب المرسوم التنفيذي رقم 05-317<sup>4</sup>.

ويندرج المخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير في إطار التخطيط المحلي للتهيئة والتعمير ويرتكز على توزيع الصلاحيات مابين الدولة، الولاية، البلدية وبين مختلف أجهزة الدولة والمؤسسات وفقا لمبادئ اللامركزية وعدم التركيز ووفقا للتوجيهات الأساسية لتهيئة الإقليم المستخلصة من آليات أعلى مثل المخطط الوطني لتهيئة الإقليم، ومخطط تهيئة الولاية، وفقا لمبدأ المطابقة الذي يقصد به أن القاعدة الدنيا تحترم القاعدة العليا.

### أولاً: إقرار المخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير كأداة قانونية للتخطيط المجالي

أقر المشرع الجزائري النظام القانوني للمخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير من خلال مختلف القواعد القانونية المنظمة لهذا المخطط، فكان المخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير أداة للتخطيط المجالي والتسيير الحضري، يحدد التوجيهات الأساسية للتهيئة العمرانية للبلدية أو البلديات المعنية آخذا بعين الاعتبار تصاميم التهيئة ومخططات التنمية ويضبط الصيغ المرجعية لمخطط شغل الأراضي<sup>5</sup>.

والمخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير هو تنظيم يحدد القواعد المطبقة بالنسبة لكل منطقة مدمجة في القطاعات المعمرة، أو القابلة للتعمير، مستقبلية التعمير أو غير قابلة للتعمير.

<sup>1</sup> هذا ما كان المشرع الجزائري قد نص عليه في المادة 01 من القانون رقم 90-29 المؤرخ في 01 ديسمبر 1990 المتعلق بالتهيئة والتعمير، المعدل والمتمم، ج.ر، عدد: 43.

<sup>2</sup> القانون رقم 07-06 المؤرخ في 13 ماي 2007 المتعلق بتسيير المساحات الخضراء وحمايتها وتنميتها، ج.ر، ع. 37.

<sup>3</sup> المرسوم التنفيذي 91-177 المؤرخ في 28 ماي 1991 المحدد لإجراءات إعداد المخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير والمصادقة عليه ومحتوى الوثائق المتعلقة به، ج.ر، ع. 26، المعدل والمتمم.

<sup>4</sup> المرسوم التنفيذي 05-317 المؤرخ في 10 سبتمبر 2005 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي 91-177، المحدد لإجراءات إعداد المخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير والمصادقة عليه ومحتوى الوثائق المتعلقة به، ج.ر، ع. 62.

<sup>5</sup> نصت المادة 04 الفقرة 01 من القانون رقم 04-05 بأنه: " لا تكون قابلة للبناء إلا القطع الأرضية التي تراعي الإقتصاد الحضري عندما تكون هذه القطع داخل الأجزاء المعمرة للبلدية ".

ونلاحظ أن المخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير ليس فقط أداة قانونية رئيسية للتخطيط الطويل المدى من 15 إلى 20 سنة بل هو أيضا أداة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية ويحدد التوجيهات العامة في الميدان الفلاحي، الصناعي والسياحي ويشكل تحديثا للمخطط العمراني التوجيهي.

فهو مخطط توجيهي يوجه التهيئة وتوسع التجمعات السكانية، ويشكل دليلا لتسيير المجال العمراني الموضوع في يد المسيرين المحليين ووثيقة تقديرية مستقبلية للتنبؤ يشمل تقدير الاحتياجات في شتى المجالات الاقتصادية والاجتماعية<sup>1</sup>.

وإن أهداف المخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير لا تقتصر على تحديد المناطق التي يمكن تعميمها حسب ما يقتضيه النسيج العمراني، بل يهدف أيضا إلى تحديد المناطق الواجب حمايتها بل تظهر أهمية المخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير في أنه الوثيقة المرجعية لكل أعمال التدخل في العقار، وبعد المصادقة عليه يعتبر ملزما لكل الهيئات المتواجدة في إقليم البلدية حتى للجهة المعدة له.

كما تظهر أهميته أيضا في تحديد الاحتياجات العقارية كونه هو المقسم للعقارات على تراب البلدية لذلك فإنه يتطلب معرفة الأملاك العقارية، طبيعتها وكذا معرفة طرق استعمالها تقاديا للنمو العمراني العشوائي والاستغلال اللاعقلاني للأملاك العقارية للبلدية بغرض توفير الاحتياجات الأساسية داخلها يوضع على مستوى البلدية أو مجموعة من البلديات من أجل التوجيه والتحكم في التنمية وبهدف صياغة صورة مجالية تسمح بتطبيق سياسة عامة على إقليمها.

تتمثل الآثار القانونية للمخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير بالأساس في تقسيم الأراضي إلى قطاعات، محددة عن طريق تنظيم تضبط فيه القواعد العامة المطبقة على كل منطقة حسب تقسيم الأراضي إلى مناطق يتم تعميمها حسب الأولوية، وإن تقسيم الأراضي إلى قطاعات يسمح بتفادي التطور الفوضوي وغير المراقب للتجمع.

وأضاف القانون رقم 04-05 بعض الأهداف الأخرى التي لا بد أن يسعى إلى تحقيقها من خلال إعداد مخطط شغل الأراضي كتحديد الأراضي المعرضة للأخطار الناتجة عن الكوارث الطبيعية أو تلك المعرضة للإنزلاق والتي تخضع لإجراءات تحديد أو منع البناء، ويهدف أيضا إلى جعل مختلف قرارات التعمير الفردية موافقة لأهداف وتوجيهات المشروع البلدي المحتوي في المخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير وفيه تلتقي مصالح الأفراد وإرادة الجماعات المحلية فيرشد الأفراد إلى ما هو مرخص به وما هو ممنوع ويدلهم على الشروط الأساسية وخصائص التعمير والبناء لهذا فهو يحدد بالتفصيل وكما يدل عليه إسمه صعوبات شغل الأراضي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> إن التأثير الفرنسي يبقى ظاهرا حيث أن المخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير (P.D.A.U) مقتبس من التصميم التوجيهي للتهيئة والتعمير الفرنسي Schéma Directeur (S.D) schéma d'urbanisme et d'aménagement directeur (S.D.A.U) الذي ظهر منذ سنة 1967 وأصبح في سنة 1983 يسمى بالتصميم التوجيهي (S.D) Schéma Directeur، فهناك تغيير في المصطلح فقط من مصطلح تصميم Schéma إلى مصطلح مخطط Plan.

<sup>2</sup> بخلاف المشرع الفرنسي فقد أصدر جملة من التعديلات العديدة التي أحدثت لتحسين أداء المخططات التوجيهية للتعمير حيث شملت التعديلات الأولى تقليص مدة الإعداد لتمكين العمرانيين من تطبيق بعض الإجراءات أثناء الإعداد لمسيرة حركية العمران، كما حاولت التعديلات الثانية مضاعفة مخططات شغل الأراضي مع تقليص مساحتها من أجل سرعة الإنجاز ثم إستبدلت المخططات القديمة بأخرى جديدة ذلك بموجب القانون المتعلق بالتضامن والتجديد العمراني المؤرخ في 13 ديسمبر 2000، وهي مخطط الانسجام الإقليمي والمخطط المحلي للتعمير.

## أ- مضمون المخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير

إن أدوات التعمير ليست الوثائق المرجعية الوحيدة للاضطلاع على أحسن وجه بالتهيئة والتعمير وبالمشروع الحضري بل يتعين عليها أن تتسجم مع مخططات أخرى نصت عليها المادة 09 من القانون التوجيهي للمدينة رقم 06-06<sup>1</sup> وأخرى وردت في قانون تهيئة الإقليم. هذا ما أدى إلى تعدد أدوات التخطيط المجالي والحضري خاصة بالنسبة للمدن الكبرى وغياب الحدود بينها مما يطرح قضية الترابط، التناسق والتكامل فيما بينها سواء من الناحية الإجرائية والتنفيذية أو من جهة توافق أو تعارض المشاريع المبرمجة والخيارات المحددة في كل أداة<sup>2</sup>، كما أن بعضها لا يندرج في صلاحيات البلدية بل تتولاها الوصاية دون الرجوع إليها بالتالي فلا تخضع لمراقبتها مما يزيد في إرتباك وتردد الجماعات المحلية.

كما يلاحظ عدم اهتمام أدوات التهيئة والتعمير في الجزائر بالبيئة أثناء إعدادها ودراستها على الرغم من التوجه الجديد للمشرع نحو هذا الأمر<sup>3</sup> مع صدور القانون 03-10 المتعلق بحماية البيئة في إطار التنمية المستدامة<sup>4</sup> ولقد أكد المشرع الجزائري في العديد من القوانين بما فيها قانون التهيئة والتعمير على ضرورة حماية البيئة بما تتضمنه من موارد طبيعية، لأن التنمية الوطنية تقتضي تحقيق التوازن الضروري بين متطلبات النمو الاقتصادي من جهة ومتطلبات حماية البيئة والمحافظة على إطار معيشة السكان، لأن تشريعات وأدوات التهيئة والتعمير في وضعها الحالي وأشكالها التنظيمية ومهامها لا يمكنها بأي حال من الأحوال مواجهة التحديات المطروحة<sup>5</sup>.

وفي إطار الرقي بمرودية أدوات التعمير هذه وتحسينها نص القانون رقم 10-02 المتضمن المصادقة على المخطط الوطني لتهيئة الإقليم<sup>6</sup>، على وضع مخططات للوقاية من المخاطر الطبيعية والصناعية وأخرى لمقاومة الزلازل وإدماجها في وثائق التخطيط والتعمير، كما نصت التعليمات رقم 02 المؤرخة في 31 أكتوبر 2011 الصادرة عن الوزارة الوصية على التسيير الرقمي لأدوات التهيئة والتعمير من خلال وضع بنك معطيات يضم معلومات ضرورية لإعداد دراسات أدوات التهيئة والتعمير لضمان تسيير ديناميكي لبرامج التنمية الحضرية، ما نصت على وجوب احتواء الدراسات الجديدة للمخططات العمرانية على صيغ رقمية وإنشاء منظومة معلومات جغرافية لضمان استغلال ديناميكي وسهل لهذه الأدوات ومتابعة مدى تطبيقها.

## ب- المصادقة على المخطط التوجيهي

تتم المصادقة على المخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير على ثلاث مستويات عملاً بأحكام المادة 27 من القانون رقم 90-29 حسب الحالة وتبعا لأهمية البلديات كما يأتي:

<sup>1</sup> القانون رقم 06-06 المؤرخ في 20 فيفري 2006، المتضمن القانون التوجيهي للمدينة، ج.ر، ع. 15.

<sup>2</sup> Patrick GÉRARD, *Pratique du droit de l'urbanisme - urbanisme réglementaire, individuel et opérationnel*,

3<sup>ème</sup> éd., Eyrolles, 2002, p. 64 .

<sup>3</sup> في فرنسا نجد التعليمات رقم 2001-42 الصادرة عن البرلمان والمجلس الأوروبي بتاريخ 27 جوان 2001 تحث على مراعاة البعد البيئي في وثائق التعمير من أجل تحقيق تنمية مستدامة، ولقد ترجمت هذه التعليمات كذلك بالأمر رقم 2004-489 وبإصدار مرسومين تنفيذيين هما المرسوم رقم 2005-608 والمرسوم رقم 2005-613، لما للبيئة من أهمية كبيرة في التشريع العمراني الفرنسي.

<sup>4</sup> القانون رقم 03-10 المؤرخ في 19 جويلية 2003 المتعلق بحماية البيئة في إطار التنمية المستدامة، ج.ر، ع. 43.

<sup>5</sup> الهادي محمد، البيئة في الجزائر - التأثير على الأوساط الطبيعية وإستراتيجيات الحماية- مخبر الدراسات والأبحاث حول المغرب والبحر الأبيض المتوسط، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، سنة 2001، ص. 12.

<sup>6</sup> القانون رقم 10-02 المؤرخ في 29 جوان 2010 المتضمن المصادقة على المخطط الوطني لتهيئة الإقليم، ج.ر، ع. 61.

- بقرار من الوالي بعد أخذ رأي المجلس الشعبي البلدي والبلديات المعنية التي يقل عدد سكانها عن 200.000 ساكن.
- بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالتعمير والوزير المكلف بالجماعات المحلية بعد استشارة الوالي المعني للبلديات التي يفوق عدد سكانها عن 200.000 ساكن ويقل عن 500.000 ساكن.
- مرسوم تنفيذي يتخذ بناء على تقرير من الوزير المكلف بالتعمير بالنسبة للبلدية أو البلديات المعنية والتي يفوق عدد سكانها 500.000 ساكن فأكثر

ويندرج هذا المسار لصناعة قرار المصادقة في مسعى الدولة على ضمان تناسق أدوات التهيئة والتعمير وتصاميم التهيئة العمرانية ومراقبتها لتكون منسجمة مع إستراتيجية التهيئة العمرانية والتنمية الاقتصادية التي تحددها السلطات العمومية<sup>1</sup>.

ويبلغ المخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير المصادق عليه للوزير المكلف بالتعمير، وللوزير المكلف بالجماعات المحلية ومختلف الأقسام الوزارية المعنية، وإلى رئيس المجلس الشعبي البلدي المعني أو رؤساء المجالس الشعبية البلدية المعنيين، وللمصالح التابعة للدولة المعنية بالتعمير على مستوى الولاية، وللغرفة التجارية، وللغرفة الفلاحية ولرئيس المجلس الشعبي الولائي المعني أو رؤساء المجالس الشعبية الولائية المعنيين.

كما يوضع تحت تصرف الجمهور وينشر باستمرار بالبلديات في الأمكنة المخصصة عادة للمنشورات الخاصة بالمواطنين وذلك طبقاً لمبدأ الإعلام والإشهار<sup>2</sup>.

في هذا الصدد نجد المادة 30 من قانون البلدية 11-10 تنص على ما يأتي: "تعلق المداولات باستثناء تلك المتعلقة بالنظام العام والحالات التأديبية، تحت إشراف رئيس المجلس الشعبي البلدي في الأماكن المخصصة للمصقات وإعلام الجمهور، وتنشر بكل وسيلة إعلام أخرى خلال الثمانية أيام الموالية لدخوله حيز التنفيذ".

وطبقاً للمادة 14 من نفس القانون: "يمكن كل شخص الإطلاع على مستخرجات مداولات المجلس الشعبي البلدي وكذا القرارات البلدية ويمكن كل شخص ذي مصلحة الحصول على نسخة منها كاملة أو جزئية على نفقته"، كما نصت المادة 97 من القانون رقم 11-10 على أنه: "لا تصبح قرارات رئيس المجلس الشعبي البلدي قابلة للتنفيذ إلا بعد إعلام المعنيين بها عن طريق النشر إذا كان محتواها يتضمن أحكاماً عامة أو بعد إشعار فردي بأي وسيلة قانونية في الحالات الأخرى".

إلا أن الإطلاع على محاضر المداولات وحده لا يعتبر كافياً، ولا يمكن للسلطة الإدارية أثناء إعداد المخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير منح طلبات رخص البناء والتجزئة لمدة سنة كحد أقصى أي أن عملية منح الرخص تظل مجمدة خلال هذه المرحلة كما أنه بمجرد المصادقة عليه يكتسب القوة القانونية، وفي المرحلة النهائية لإعداد مخطط شغل الأراضي، يصادق المجلس الشعبي البلدي بمداولة على مخطط شغل

إن التمويل العام هو ذلك التمويل الذي يعتمد على مقدار ما تخصصه الدولة من الإعتمادات المالية للأجهزة الإدارية المسؤولة عن قطاع<sup>1</sup> الإنجاز والبناء ويستنتج بأنه لا توجد قاعدة عامة، يمكن أن تحكم مقدار المشاركة المالية للسلطات العامة في تمويل السكن، حيث يختلف ذلك من دولة لأخرى بحكم سياستها المتبعة.

<sup>2</sup> فمن أجل تسليم رخصة البناء، فمصالح التعمير للولاية بعد إنتهائها من إعداد التقرير، ترسله إلى مصالحه الإدارية المكلفة بمنح الرخصة وفي هذا الصدد ذهبت الغرفة الإدارية بالمحكمة العليا في الملف رقم 52573، المؤرخ في 08 جانفي 1983 "إن السكوت الذي تلتزم به السلطات البلدية إتجاه البحث في طلب تسليم رخصة البناء يعد قراراً ضمناً بالقبول، وإن الرخصة الضمنية المستحقة من سكوت الإدارة تنتج نفس الآثار التي تنتجها الرخصة الصريحة"، المجلة القضائية، ع. 04، 1989، ص. 206.

الأراضي بعد أن يأخذ بعين الاعتبار نتائج التحقيق العمومي ورأي الوالي المختص إقليمياً ويبلغ له وإلى المصالح التابعة للدولة المكلفة بالتعمير على مستوى الولاية، كالغرفة التجارية والغرفة الفلاحية<sup>1</sup>.

ولقد حدد القانون إجراءات إعداد أدوات التعمير والمصادقة عليها وأخضعها للاستشارة الواسعة محاولاً إشراك الجميع وإعلامهم بإعدادها من خلال اشتراك الهيئات والمؤسسات والمجتمع المدني وكذا الجمهور للتمكن من التعبير عن انشغالاته وإدراج اقتراحاته قبل المصادقة عليه قانوناً هذا ما يدل على الأهمية الكبيرة التي أولاهها المشرع لهذه الأدوات نظراً للوظيفة السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تؤديها<sup>2</sup>. وعليه فإنه لا يجوز استعمال الأراضي أو البناء أو القيام بأي نشاط عمراني على نحو يتناقض معها تحت طائلة العقوبات المقررة قانوناً، لذلك لا يمكن مراجعتها أو تعديل ما فيها إلا بإتباع نفس كفاءات وإجراءات المصادقة عليها وبشروط موضوعية محددة على سبيل التدقيق والحرص.

بما أن أدوات التعمير هي التي تحدد كيفية استعمال الأرض، شروط وحقوق البناء فإن المالك والمستعملين ملزمين كذلك باحترام الوجهة القانونية والتنظيمية التي حددتها للأرض وتنفيذ كل الأشغال والأنشطة العمرانية وفقاً لما جاء في هذه الأدوات، إذا نصت على أن عقار ما سوف يخصص لإنجاز مشروع ذي منفعة عمومية فمعناه أنه إذا كان ملكاً خاصاً فإن إجراء نزع الملكية سوف يشمل على الإدارة اتخاذ الإجراءات المناسبة كرفض منح رخصة البناء أو تأجيلها.

وإذا تقرر أن العقار سوف يخصص لإنجاز سكنات جماعية فلا يمكن للمالك كذلك أن يستعمله لغرض آخر وإذا صنف عقار على أنه غير قابل للبناء فإن مالكة أيضاً لا يمكنه الحصول على رخصة من أجل البناء فيه إلى غير ذلك من القيود<sup>3</sup>.

إن أدوات التعمير ضرورية من أجل القياس الكمي للنمو المستقبلي للمدينة بخصوص تزايد السكان، السكنات، المنشآت والتجهيزات العمومية، كما ترخص بالتدخل الحقيقي في الفضاء من أجل إنجاز مختلف النشاطات التي من خلالها يتجسد النمو الحضري.

### ثانياً: إستراتيجية التخطيط والتهيئة العمرانية

إن أي توسع بإنشاء مدن جديدة أو تجمعات سكانية يجب أن تكون وفقاً لمخططات تقنية قانونية معدة من قبل الهيئات الإدارية وهي المخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير، وكذا مخطط شغل الأراضي، وكل بناء لا يتم إلا بعد الموافقة من السلطات المختصة والذي يتوج برخصة البناء بعد الحصول على شهادة التعمير، وأي تجزئة في قطعة أرض معدة للبناء يجب أن تتم وفقاً لشهادة إدارية معدة من قبل مصالح تقنية متخصصة.

وكل من يشكل خطراً على المالك وعلى الغير فإنه يهدم من قبل الإدارة أو من قبل المالك لكن بعد ترخيص من الجهات المختصة. ونظراً للاهتمام البالغ من المشرع بهذه المسائل سن مجموعة من القواعد الخاصة، منها قانون التوجيه العقاري 90-25 الذي ضبط الأسس العامة للملكية العقارية، وبعدها قانون 90-29 المتعلق بالتهيئة وكذا المراسيم التطبيقية له والنصوص المعدلة له، إضافة إلى القوانين المتعلقة بحماية البيئة والتنمية المستدامة وحماية المناطق الجبلية وحماية الساحل والقانون المتعلق بالحماية من المخاطر الكبرى.

<sup>1</sup> شامة إسماعين، النظام القانوني الجزائري للتوجيه العقاري، دراسة وصفية وتحليلية، دار هومة، الجزائر، 2002، ص. 217.

<sup>2</sup> مقداد الهادي، السياسة العقارية في ميدان التعمير والسكنى، ط. 1، مطبعة النجاح، المغرب، 2000، ص. 126.

<sup>3</sup> ذهب المحكمة العليا بأنه: "لا تعد رخصة البناء سنداً لإثبات الملكية العقارية"، الغرفة العقارية، ملف رقم 413398 بتاريخ 12 سبتمبر 2007، مجلة المحكمة العليا، ع. 01، سنة 2008، ص. 231.

ورغم هذه النصوص فإن مشكلة البناء الفوضوي وعدم احترام المعايير القانونية أدى إلى ظهور عدة مشاكل ومنازعات عديدة خاصة حال حدوث الزلازل والفيضانات، ومنه فكان لعملية التهيئة والتعمير ضوابط وضعها المشرع متعلقة بالمصلحة العامة أو المصلحة الخاصة<sup>1</sup> لإستغلال الأرض في مجال البناء حسب طبيعة كل أرض، فلاحية، سياحية أو الأراضي الواقعة في المناطق العامرة والقابلة للتعمير<sup>2</sup>. فالترقية العقارية إذاً لا بد أن تحظى بتأطير تشريعي وتنظيمي واضح، يطبق في ظل ظروف سياسية واقتصادية واجتماعية ملائمة، ولا تكفي مجرد إعادة النظر في القانون المنظم لها، بل لا بد من إصلاح شامل ومتكامل، لمختلف مجالات النشاط العقاري، وفق أهداف إستراتيجية واضحة ونظام سياسي واقتصادي يسمح بذلك، فالجزائر لم تكن بحاجة إلى تغيير القانون المتعلق بالترقية العقارية بقدر ما كانت بحاجة إلى اعتماد نظام سياسي واقتصادي يضمن لها توجهها جديداً يمكن من خلاله تحديد أهداف وإستراتيجية واضحة وبالفعل اعتمدت الجزائر نظام اقتصاد السوق بصدر دستور 1989 وتم تأكيده في دستور 1996 والدستور الحالي، كتوجه جديد أعلن عن تحديد دور السلطات العمومية وتقليص مجالات تدخلها وفتح المجال أمام القطاع الخاص على أساس المنافسة الحرة، ومنه جاءت ضرورة تعديل مختلف النصوص القانونية في كافة المجالات، بما يتناسب والتوجه الجديد الذي تبنته الجزائر.

### أ- تصميم التهيئة العمرانية

يجب أن ننطلق من التطور الديمغرافي الذي يعرفه العالم، ذلك أن التجمعات السكانية هي التي تطرح المشاكل العديدة المرتبطة بالبيئة، فإذا كان عدد السكان هو 3.5 مليار سنة 1990 فإن التقديرات المقدمة من طرف الأمم المتحدة تحدد عدد السكان بنسبة 5.8 مليار بحلول عام 2025، أي أن 60% من السكان سيتمركزون في المدن الرئيسية حول العالم فالتطور الديمغرافي الذي يعرفه العالم اليوم يطرح فعلاً مشاكل عديدة.

تبين مخططات التهيئة والتعمير سواء مخطط شغل الأراضي أو المخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير التوجهات الأساسية لتهيئة الأراضي، وتشمل هذه التوجهات تخصيص الأراضي سواء على مستوى البلدية الواحدة أو على مستوى مجموعة من البلديات وتبين الأراضي المبنية والأراضي المخصصة للبناء، ويتم تحديد هذه التوجهات وفقاً لدراسة تعدها المصالح المعنية للتهيئة والتعمير باحترام المخططات الأخرى المعدة مسبقاً إن وجدت<sup>3</sup>، منها مخطط التهيئة العمرانية، والمخطط التوجيهي للمدينة، ومخططات الوقاية من المخاطر الكبرى.

كما أن مخططات التهيئة والتعمير تبين بالاستناد إلى توجيهات السياسة الوطنية لتهيئة الإقليم والتنمية المستدامة وهذا من أجل خلق قانون يهتم بالبنية الحضرية والنسيج العمراني، من أجل حماية الأقاليم والسكان من مختلف الأخطار، كما يهدف إلى الحفاظ على التركيبة الحضرية للعمران ودعم الأوساط الريفية وبيان كفاءات وقواعد البناء فيها.

<sup>1</sup> المحكمة العليا، الغرفة المدنية، بتاريخ 25 جوان 1997، ملف رقم 148810، المجلة القضائية، 1997، ع. 01، ص. 90.

<sup>2</sup> منصور نور، قواعد التهيئة والتعمير وفق التشريع، دار الهدى عين مليلة، الجزائر، 2010، ص. 10.

<sup>3</sup> بإمكان الإدارة رفض إعطاء رخصة البناء أو منحها مع التحفظ بخصوص وجوب مراعاة مقتضيات خاصة و ذلك في صورة ما إذا كانت طبيعة البناءات من شأنها أن تمس من حيث موقعها بالصحة العامة والأمن العام، المحكمة العليا الغرفة الإدارية، قرار رقم 22236، صادر بتاريخ 11 جويلية 1981، المجلة القضائية، ع. خاص، 1987، ص. 196.

كما تبين هذه المخططات طرق التدخل والأدوات القانونية للوقاية من النفايات سواء في الأوساط العمرانية، عن طريق التأكيد على ضرورة وضع في كل ملف خاص بالتعمير مخطط تبين فيه طريقة صرف المياه القذرة والنفايات كما أن هذه المخططات تأخذ بعين الاعتبار ما جاء في أحكام مخطط تهيئة السياحة الذي يعادل رخصة التجزئة.

كما تبين التوجهات العامة للتهيئة المتضمنة في مخطط شغل الأراضي والمخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير، قواعد التوسع العمراني باحترام الشروط المتعلقة بإنشاء المدن الجديدة<sup>1</sup>.

وما أراد المشرع الجزائري الوصول إليه من خلال سنه بعض القوانين هو خلق علاقة مابين البيئة والعمران، فالتطور الديمغرافي الذي تعرفه الجزائر اليوم يطرح فعلاً مشاكل عديدة، فيعتبر قانون التهيئة العمرانية ومخطط توجيه التهيئة العمرانية أداة لتحديد اختيارات التهيئة، والتي يجب أن تؤدي إلى خلق تنمية منسجمة ومتناسقة للمنطقة المعنية، كما يهدف إلى تحديد المناطق العمرانية الجديدة والأغراض العامة المخصصة لها الأراضي وتعيين المواقع الخاصة بالنسبة للمناطق السكنية والمناطق الزراعية والمناطق الصناعية والمناطق التجارية والسياحية فيعتبر تصميم التهيئة العمرانية ترجمة واقعية وحقيقية لمخطط توجيه التهيئة العمرانية.

ويكون تصميم التهيئة العمرانية في شكل قانون ملزم للإدارة والخواص ولا يجوز مخالفته بأي حال من الأحوال، فهو يحدد تخصيص الأراضي داخل التراب المعين ويحدده على وجه التدقيق، ويتعلق بمختلف المناطق بحسب الغرض الأساسي الذي يجب أن تستعمل له، فالمجموعات السكنية وهي تلك المباني الفردية أو الجماعية المعدة للسكن والتي يشيدها بصورة مترامنة أو متتالية على قطعة أرضية واحدة أو عدة تجزئات مالك أو مالكو القطع الأرضية المباني ويلاحظ من خلال القانون رقم 98-04 المتعلق بالتراث الثقافي، بأنه يمنع إقامة منشآت على المواقع الطبيعية أو الحضرية التي لها طابع فني أو تاريخي ويجب هنا مراعاة مخططات التهيئة والبيئة.

إن مسؤولية الإدارة سواء كانت هذه الأخيرة ممثلة للدولة أو جهات أخرى ذات علاقة، تكون في أغلب الأحوال في مقدمة المسؤولين عن الأخطار والتصدعات والأضرار التي تلحق بالمباني لعدة أسباب وعوامل يمكن التعبير عنها بالخطأ<sup>2</sup>.

فالقاضي الإداري قاضي عملي يستمد أحكامه من تراكمات العمل القضائي في غياب النصوص التشريعية، لأن المصدر الأساسي لهذا النوع من القضاء السوابق القضائية والاجتهادات، وإن المحور الأساسي الذي تدور حوله المسؤولية التقصيرية وجوداً وهدماً في إطار القواعد العامة هو الخطأ، إذ لا مسؤولية دون خطأ، والإدارة مسؤولة عن أخطائها المصلحية بحيث لا امتياز لها على الخواص، فإذا كان هناك خطأ أحدث ضرراً للغير يترتب عنه التعويض لجبر الضرر، وقد خرج مجلس الدولة عن هذه القاعدة بإثباته قيام مسؤولية الدولة حتى بدون وجود خطأ، فالإدارة تكون مسؤولة في تسليم رخص البناء في المناطق المحفوفة بالمخاطر الطبيعية أو مناطق إشعاعية خطيرة تهدد السلامة العامة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> منصور نورة، نفس المرجع السابق، ص. 22.

<sup>2</sup> حسين عثمان، أصول القانون الإداري، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، 2006، ص. 64.

<sup>3</sup> Bernard BOULLI, L'entrepreneur a l'obligation de se renseigner sur la finalité des travaux, Revue de droit immobilier, éd. Dalloz, 2006, p. 215.

كما أن الإدارة تكون محقة في رفض رخصة البناء دون أن تكون مسؤولة عن ذلك، إذا كان طلب الرخصة يتعارض مع القوانين والأنظمة.

وفي مسؤولية الإدارة فإن الصعوبة تكمن في معرفة الشخص العام بالذات لرفع الدعوى ضده، لأن قواعد الإجرائية تقتضي رفع الدعوى القضائية ضد من له الصفة، أي الجهة التي منحت الترخيص فمهمة التنبؤ بالطوارئ الطبيعية والأراضي التي معرضة للمخاطر تخول للدولة بمقتضى القانون لما لها من إمكانيات علمية وتقني، كما أن الدولة والجماعات المنوطة بها المحافظة على سلامة السكن وكما يلزمها تمكين الجهات المكلفة بتسليم رخص البناء من المعلومات الضرورية<sup>1</sup>.

فالقضاء الفرنسي في هذه النقطة حمل الدولة المسؤولية عند تسليم رخصة البناء على أرض موجودة بمنطقة رطبة تحت مستوى البحر يعرض إلى طوارئ الفيضانات الناتجة عن طلوع المياه الجوفية عند هجوم الأمواج لأن الدولة لديها الوسائل لتتوقع ذلك أن خطأها في التوقع يترتب المسؤولية، أما إذا لم تكن هناك مؤشرات على احتمال وجود خطر كأن تكون المنطقة غير معروفة بالتعرض إلى الخطأ فإن ذلك مبرر لإعفاء الدولة من المسؤولية<sup>2</sup>.

وليدرك القاضي معرفة الجهات المسؤولة يمكنه اعتماد تقارير الخبراء المتخصصين والذين هم على درجة رفيعة من التقنيات ويستعين أيضاً بمختلف الدراسات التي كانت بيد الإدارة أو في علمها كما أن حدوث كوارث سابقة يكون قرينة كافية على أن المنطقة معرضة للأخطار وأن عدم تدخل الدولة ينزل منزلة الخطأ، إلا أنه لا يمكن للدولة أن تثبت أن السبب الذي تسبب في الكارثة كان خارجاً عن شخصها كإثبات القوة القاهرة أو خطأ الضحية أو خطأ الغير<sup>3</sup>.

## ب- تصميم التنمية

ويمكن أن نلاحظ بأن العوامل البيئية تؤثر بصفة مباشرة على نوعية السكن وبالضرورة على سياسة التعمير، فيجب اعتماد نوع السكن الذي يتلاءم والعوامل البيئية كالبرد والرياح والحرارة والأمطار والثلوج، وهذه العناصر أيضاً تؤثر على نوعية المواد المستعملة في البناء بطبيعة الحال، وهناك بعض الظواهر الاستثنائية التي لا تخضع لتلك المقاييس كما هو الشأن بالنسبة للقبايل الرحل التي تظطر للتنقل بحثاً عن الماء والكلاء، إلا أنهم في تناقص وجلهم قد توقفوا عن الترحال بالاستقرار في مناطق معينة، فالتعمير في هذه الحالات يتلاءم وطبيعة

<sup>1</sup> الرواشدة محمد نصر، إدارة الدعوى المدنية في النظام القضائي، دراسة مقارنة، دار الثقافة للنشر، الأردن، 2010، ص. 32.

<sup>2</sup> شامة إسماعين، مرجع سبق ذكره، ص. 227.

<sup>3</sup> درميش عبد الله، التعمير وحماية البيئة مسؤولية من، مجلة المحاكم المغربية- مجلة تعنى بالمعرفة القانونية والمهنية يصدرها كل شهرين مجلس هيئة المحامين بالدار البيضاء، ع. 92، جانفي، فيفري 2002، المغرب، ص. 27.

المناخ والظروف السياسية لذلك يمكن أن تعتبر هذه الظاهرة بأنها ظاهرة التعمير بدون مهندس معماري مادام أن الطبيعة والمناخ هما اللذان يفرضان نوعية السكن ويتحكمان فيه<sup>1</sup>.

واليوم هناك تنافر ما بين نوعية السكن والعناصر الطبيعية المحيطة به، فمثلاً استعمال طاقات طبيعية نادرة في مكان معين لا تتوفر فيه تلك الطاقة الطبيعية، زيادة على عدم استعمال الطاقات الطبيعية المتوفرة، كالطاقة الشمسية.

فأمام هذا الوضع المزري الذي لا يبعث على الإرتياح، بدأ التفكير في خلق مجالات عمرانية جديدة تتلاءم والإكراهات البيئية، فيجب وضع تصميم للمدينة يأخذ بعين الاعتبار المعطيات الجغرافية والايكولوجية والسوسولوجية.

وما يجب أن يشار إليه هو أن القوانين يجب أن تهتم، وبشكل مباشر بالجانب البيئي لأن المساحات الخضراء في تقلص مستمر، والأخطر من ذلك أن تراخيص البناء<sup>2</sup> تمنح على حساب حماية البيئة خاصة في المناطق الأهلة بالسكان.

ويعتبر الجهاز التشريعي أهم جهاز يمكن أن يلعب دوراً طلائعياً في اتخاذ مايلزم من قوانين لحماية البيئة، لأن في حماية البيئة حماية للإنسان وما يمكن قوله أن التعديل الدستوري الجزائري الأخير عمل على إصلاح وتحسين هذا الفراغ بتحسين وإصلاح المنظومة البيئية وجعلها أداة حقيقية وحمايتها من المخاطر المحيطة بها، كما ألزم السلطات المحلية والمجموعات الإقليمية على المساهمة في حماية البيئة عن طريق المراقبة الدائمة والتطبيق الصارم للقانون<sup>3</sup>.

إن عملية التنمية العقارية ليست تلقائية وسهلة فهي تتطلب وقتاً طويلاً، والواقع أنها لا تقوم على أسس مادية فقط، بل تتطلب كذلك تخطيطاً واسع النطاق لحصر الموارد المتاحة، علماً أن المسؤول عن هذا التخطيط هو الإنسان باعتباره صانع التنمية، لكن هذا لا يعني أن نتجاهل دور الإمكانيات المادية في عملية التنمية لذلك نجد البلدان المتخلفة تسعى إلى البحث عن تنمية مواردها الاقتصادية على أساس التخطيط الشامل الذي يتناول كافة قطاعات الاقتصاد الوطني ويضمن تحقيق التوازن في نمو هذه القطاعات، فاهتمام هذه الدول ينصب حول تنويع الموارد من خلال البحث عن مصادر التمويل اللازمة لتمويل عملية التنمية العقارية.

وإن التنمية المستدامة هي أساساً التنمية التي تتم على الصعيد المحلي، بعكس النماذج التنموية الراهنة التي تخطط وتنفذ وتدبر المشاريع والبرامج التنموية على الصعيد الوطني وأحياناً على الصعيد العالمي من قبل المؤسسات والدوائر الاقتصادية والسياسية الدولية.

كما أن هناك من يركز على عنصر السكان حيث يؤكد البعض أن الأساس بالنسبة إلى التنمية المستدامة هو الموازنة الفعلية بين موارد الأرض المتناقصة والنمو السكاني المتزايد فمشكلة الانفجار السكاني هي أعظم المشاكل التي تشغل المهتمين بالتنمية المستدامة، لما تشكله

<sup>1</sup> يعقوب يوسف صرخوة، عمليات البنوك من الوجهة القانونية في القانون الكويتي، دراسة مقارنة، ط.1، دار العلوم للتحقيق والطباعة والنشر والتوزيع، الكويت، 1988، ص. 19.

<sup>2</sup> من المقرر قانوناً أن رخصة البناء تسلم للمعني بشرط مراعاة حقوق الغير، وعدم الإضرار بالجوار وفقاً لنص المادة 691 من القانون المدني.

<sup>3</sup> خلاصي وافية، شبكة المراكز الريفية انطلاقاً لبروز ظاهرة التعمير المصغر بضواحي قسنطينة، رسالة ماجستير، كلية علوم الأرض والجغرافيا والتهيئة العمرانية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2006، ص. 93.

من ضغط واستنزاف لموارد الأرض المحدودة، بالإضافة إلى ازدياد المدن وانتشار التلوث وإبادة الغابات وغيرها من المشاكل، لذلك فالتنمية المستدامة هي السعي من أجل تحقيق نمو سكاني عالمي ثابت ومستقر.

وتوفر السوق المالية التمويل اللازم لعملية التنمية العقارية، فالمشروعات في بداية تأسيسها بحاجة إلى عمليات تمويل، لذلك تتجه هذه المشروعات إلى سوق الأوراق المالية والتي تعد بطبيعتها المصدر الرئيسي لتمويل الاستثمارات المتوسطة والطويلة الأجل من خلال إصدار أسهم وسندات أو أدوات استثمارية أخرى واقتنائها من جانب الأفراد والمؤسسات، إذ أن التمويل عن طريق السوق المالية هو أقل كلفة ولا ينتج آثارا تضخمية مقارنة بالتمويل الذي تقوم به المصارف والمؤسسات المالية الأخرى، والتي تؤدي إلى زيادة في معدلات التضخم، ومنه كان لا بد من تصميم لهذه التنمية<sup>1</sup>.

### المبحث الثاني: تشجيع بناء السكنات الذكية في إطار سياسة التنمية العقارية الحديثة.

فلتشجيع الاستثمار المحلي في الجزائر قامت الدولة بمجموعة من الأعمال من أجل تهيئة وتحسين بيئة أعمالها فزيادة سكان المدن وما يصاحبه من تغيرات في أنماط المدنية والتعمير ومختلف النشاطات مما أسهم في التوسع الحضري بصورة مستمرة حظيت الدوائر والولايات التي استفادت من الترقيات الإدارية المتتالية بتمركز الوظائف الإدارية والمرافق بأهم التجمعات السكانية بها، فعمت حركة التعمير في البلاد دون مراعاة أي توزيع حقيقي للأنشطة الحضرية القاعدية، وقد سمح هذا التطور من التخفيف من حركة النزوح بين المناطق ليحولها إلى حركات نزوح محلية على مستوى الولايات دون أن تساعد على الدفع بتطوير البنية الاقتصادية الوطنية في هذه المناطق ولا إعادة التوازن لصالحها.

كما صاحب هذا النزوح السكاني ولادة ما يسمى بالتعمير الفوضوي الذي ضاعف من اختلال نسبة الإعمار، حيث وصل إلى حد التضخم بمنطقة الشمال على حساب المنطقة التليّة فبصيرورة التعمير الفوضوي بقيت المدن الكبرى تعاني من قيود وعراقيل تهدد الطاقات والموارد التي تتركز بها ومستقبلها الاقتصادي بسبب التضخم المستمر لعدد السكان وفوضى عمليات التعمير العشوائي والبناء غير المشروع المنتشر، وبالتالي التحديات الواسعة والمتزايدة للأراضي الزراعية مما يهدد تراجع وتقهر أجود أنواع التربة في السهول التليّة كما الساحلية لتنتشى بصورة خطيرة ظواهر تعقيم الأرياف وتدهور المنظومات البيئية ذات الحساسية العالية، مما يدل على عدم إهتمام أساليب التعمير بالتنمية المستدامة للمجال<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> درميش عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص. 29.

<sup>2</sup> BENDJABALLAH Souad, *Droit foncier étatique et stratégies locales, les réponses plurielles à la violence des politiques domaniales en Algérie entre 1962 et 1995*, Thèse pour le doctorat d'Etat, institut de droit et des sciences administratives, université de Constantine, Algérie, 1997, p. 237.

وإن تحقيق تنمية عقارية شاملة في المجتمع لا تكون إلا عن طريق وضع قانون متعلق بالتمير والتهيئة العمرانية، وعن طريق الوسائل البنكية، ومن خلال توظيف هذه الأخيرة لمواردها بشكل يحدث معه توازن بين تحقيق الربح الاقتصادي والربح الاجتماعي<sup>1</sup>، وإن عملية التمويل هنا هي تحويل أموال المودعين إلى المقترضين من أجل تمكين هؤلاء من تمويل عقاراتهم (كشراء وحدات سكنية مثلاً)، لذا فإن لهذا الجانب أهمية كبيرة.

فتشجيع التنمية العقارية يكون من خلال توفير شبكة البنوك التي تهتم بتقديم القروض اللازمة لشراء العقارات في شكل أراضي وعقارات مبنية، واعتماد هذه المصارف في تمويل نشاطاتها على رؤوس أموالها وعقد القروض طويلة الأجل ولا يقتصر دور هذه البنوك على مجرد الإقراض وإنما الرقابة البنكية الكاملة على الإنفاق وربطه بعمليات الإنجاز، كما يأخذ البنك العقاري على عاتقه أيضاً الإدارة الاقتصادية للمشروع والقيام بخدمة أجهزة التعمير والإسكان وإعطائها المشورة الفنية اللازمة بخصوص العمليات المختلفة، وتتعاون البنوك العقارية مع هيئات الإسكان فضلاً عن تشجيع مشروعات الإسكان الفردي<sup>2</sup>.

إذاً البنوك العقارية هي "تلك التي تقوم بمنح، بيع، وإدارة القروض العقارية التي تكون مضمونة عادة بمرهونات عقارية من الصنف الأول في شكل بناءات سكنية أو تجارية"<sup>3</sup>، وهي تنتمي إلى مجموعة المؤسسات المالية التي تلعب دور الوسيط المالي وتقديمها في شكل قروض طويلة الأجل إلى الخواص الذين هم في حاجة إلى هذه الأموال بغرض امتلاك السكن في إطار احترام قوانين التعمير أثناء عملية البناء.

### أولاً: دور قانون التعمير في تشجيع تمويل التنمية العقارية

يهدف هذا الصنف من العقود إلى مواكبة المنشأة العامة في مختلف مراحل نموها، وتبني هذه العقود على توفير الدعم للمنشأة في كل الجوانب المتعلقة بأنشطتها وتنظيمها الداخلي وتسييرها، وتتوخى هذه العقود أساساً، تقوية أوضاع المنشآت المعنية بصرف النظر عن نوع نشاطها أو حجمها، وتبرم هذه العقود في الغالب لتفعيل مقتضيات إعادة الهيكلة المؤسساتية والتنظيمية أو الاقتصادية والمالية وكذا لتعزيز الانجازات العملية للمنشأة أو لإنجاز مشاريع مهيكلة.

فبظهور القانون المتعلق بالتهيئة والتعمير تم استبدال مخطط العمران الموجه من قانون وأداة للتخطيط المجالي والتسيير الحضري يحدد التوجهات الأساسية للتهيئة العمرانية للبلدية أو البلديات المعنية أخذاً بعين الاعتبار تصاميم التهيئة ومخططات التنمية ويضبط الصيغ المرجعية إلى مخطط لشغل الأراضي.

<sup>1</sup> بن إبراهيم الغالي، أبعاد القرار التمويلي والإستثماري في البنوك الإسلامية (دراسة مقارنة)، دار النفائس للنشر والتوزيع، ط.1، الأردن، 2012، ص. 28.

<sup>2</sup> جاسم عقيل عبد الله، النقود والمصارف، ط.1، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، الأردن، 1999، ص. 276.

<sup>3</sup> بلطاس عبد القادر، الإقتصاد المالي والمصرفي - السياسات الحديثة في تمويل السكن، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، ماي 2001، ص. 19.

فجمعت القوانين التي تضبط العمران في قانون متعلق بالتهيئة والتعمير مدعوما ومتكاملا مع قوانين أخرى دون أن ننسى القوانين المعدلة له والتي جاءت في كل فترة دعت الضرورة لذلك وبهذا يكون المشرع الجزائري قد أعطى إطارا شرعيا وقانونيا للتخطيط العمراني منذ 1990 إلى يومنا هذا.

وبناء على النظام العقاري الجزائري نقف على الصعوبات التي تطرحها كل من العقارات المشهورة وغير المشهورة<sup>1</sup> أمام التدبير العمراني الأمر الذي قد يحول دون وضع التجزئات العقارية والبنائيات وتقسيم العقارات وأحيانا إعادة هيكلة الأحياء غير القانونية، ولقد ظلت تعرف العمليات العقارية الخاصة بالأراضي غير المشهورة نزاعات لا حد لها، فتكاثرت بذلك الدعاوى المتنازع فيها حول استحقال العقار وذلك لتفشي ظاهرة التواطؤ والغش والتدليس.

فالعقود القضائية التي يعتمد عليها لإثبات حق الملكية لا تتوفر على المعلومات المدققة للعقار لا من الوجهة القانونية ولا من الوجهة الطبوغرافية<sup>2</sup>، كما أن السجلات العقارية ليست مضبوطة الضبط الكافي الذي ييسر إمكانية الرجوع إليها.

### أ- تنشيط مجال الاستثمار العقاري

إن برنامج الاستثمار يتمحور في جزء منه حول مشاريع التهيئة العمرانية مع تحديد مكوناتها ومدة وطريقة تمويلها، وبالإضافة إلى هذا، يتم وضع لوحة للمتابعة تحتوي بالأخص على مؤشرات ومعطيات لتتبع وتقييم الإنجازات كالجداول الزمنية للمشاريع والالتزامات الاستثمارية، وتوفير الأموال.

وترجمة هذه الالتزامات في نشاط التمويل يكون لتحقيق سقف أداء جيد للمؤشرات الرئيسية التي يتم تحديدها على مستوى التوقعات الملحقة لعقد التمويل العقاري، ففي صميم المشاريع ذات الأولوية التي تقودها الحكومة، يحتل تعزيز إدارة المؤسسات، والمنشآت العامة مكانا محوريا وذلك لدور الحكامة الجيدة لهذه المؤسسات في تدعيم قدراتها الاقتصادية والمالية والنهوض بأعباء تنمية العقار من خلال التهيئة الجيدة له، وإن الحرص على التطبيق الجيد لقوانينه، والتحسين الدوري لعلاقات هذه الأخيرة مع الدولة والفاعلين والمواطنين وفي تطوير الأخلاقيات في إدارة الشأن العام وفي تعزيز الثقة لجذب الاستثمارات.

فينبغي دراسة إمكانية اللجوء إلى الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص لتمويل وإنجاز أو استغلال مشاريع الاستثمار وذلك للاستفادة من قدرات الابتكار والتمويل المتوفرة لدى القطاع الخاص<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> الوكاري محمد، العقار بين الازدواجية وتعدد الأنظمة ومتطلبات التنمية الحضرية، منشورات مركز الدراسات القانونية المدنية والعقارية بكلية الحقوق بمراكش، المطبعة الوطنية بمراكش، ط.1، مراكش، المغرب، 2003، ص. 249.

<sup>2</sup> شيكري عبد السلام، صلاية الأنظمة العقارية الخاصة وتأثيرها على مسار التنمية العمرانية، منشورات مركز الدراسات القانونية المدنية والعقارية بكلية الحقوق بمراكش، المطبعة الوطنية بمراكش، المغرب، 2003، ص. 226.

<sup>3</sup> زكريا أحمد، مبادئ الاستثمار، ط.2، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص. 26.

ومن أجل تنشيط مجال التمويل العقاري فإن للوساطة المالية دورا كبيرا في تنشيط وتنمية السوق المالية، فبدون وساطة مالية كفئة وقادرة على المنافسة والابتكار يظل مستوى التطور المالي ونشاط السوق ضعيفا، إذا يجب تشجيع إنشاء هيئات التوظيف الجماعي وكذا تأهيل وسطاء أكفاء في مجال الاستثمارات طويلة الأجل للقيام بالوساطة المالية وتشجيعهم على القيام بتدريبات في الخارج تسمح لهم باكتساب الخبرة والمهارة.

ولقد أوكلت لبنك الجزائر في ميادين النقد والقروض والصرف، مهمة توفير أفضل الشروط والحفاظ على النمو السريع للاقتصاد مع السهر على تطبيق الاستقرار الداخلي والخارجي للنقد تماشيا مع المنهج الذي اختارته الجزائر قصد الدخول إلى اقتصاد السوق وطبقا للشروط التي فرضها عليها صندوق النقد الدولي من أجل إصلاح أدوات السياسة النقدية قصد تحقيق الإنعاش الاقتصادي.

ولقد سمحت السياسة النقدية من قبل بنك الجزائر، خلال سنة 2002، بتنظيم السيولة المصرفية بواسطة الأدوات غير المباشرة، قصد الحد من كل أثر تضخمي، فقد تم على وجه الخصوص، إعادة تنشيط أداة الاحتياطي الإجمالي الذي يلزم المصارف بتكوين ودائع لدى بنك الجزائر في حدود معينة من الموارد التي يتم جمعها، وفي نفس الوقت تم استعمال أداة غير مباشرة جديدة ابتداء من أبريل 2002 لاسترجاع السيولة عن طريق المناقصة فيتمكن بذلك بنك الجزائر عن طريق الأداة الثانية الحد من الأثر التضخمي لفائض السيولة وهذا بالتدخل في السوق النقدية، فتم استعمال الأدوات غير المباشرتين، من قبل بنك الجزائر، بمرونة حسب تطور السيولة المصرفية وتطور السوق النقدية<sup>1</sup>.

كما أن التسويق المصرفي يشكل الأداة الرئيسية لتفاعل المصرف وتفعيله، وهو أداة فعلية لتحسين أدائه وموازنته وإثراء قوى العمل داخله، والإبداع الذاتي وترسيخ الابتكار لكي تزداد السرعة والدقة والفعالية بما يعمل على تحقيق الهدف النهائي للمصرف وكذلك تحقيق المنافع الاقتصادية والاجتماعية للزبون والمجتمع.

كل هذه العوامل وغيرها أدت إلى زيادة الأنشطة التسويقية في المصارف بل وتعقدت الوظيفة التسويقية داخل المصرف وتشعبت في ظل محددات الثبات والحركة التي تحيط بالنشاط المصرفي محليا وعالميا، لذلك أصبح من الضروري على رجال المصارف أيا كان موقعهم وأيا كان العمل المنوط بهم الإحاطة جيدا بالتسويق المصرفي، وعليه وباعتبار المصارف إحدى مكونات القطاع المالي، عليها إدراك أهمية التسويق في تطوير وتحسين مردوديتها التي ستؤدي حتما إلى تنمية الاقتصاد الوطني لكونها بمثابة محرك اقتصادي إذا ما استخدمت بفعالية.

لكن غالبا ما تتخلى مؤسساتنا المصرفية عن هذه الدراسات رغم أنها تعتبر المفتاح الحقيقي للنجاح وخاصة لتفعيل وتنشيط القطاع المصرفي.

## ب- تأطير مجال الاستثمار العقاري

إن عملية التنمية تتطلب دراسات عميقة واحترام قواعد معينة من أجل استغلال الموارد المالية المتاحة بعقلانية وبطريقة رشيدة تمكن من الاستفادة منها، وتعتبر مشكلة التمويل مسألة أساسية كون أن وفرة أو ندرة الموارد ونوعيتها يحدد هامش اتخاذ القرارات في المجال

<sup>1</sup> أبو زيد محمد محمد، إتفاق التمويل العقاري كآلية جديدة لتنشيط سوق العقارات المبنية، دار المنار للطباعة، مصر، 2005، ص. 25.

الاقتصادي وذلك يؤثر بالضرورة على نجاح السياسة المتبعة<sup>1</sup>، إلا أن القدرة على اتخاذ القرارات ليست وحدها كفيلة بإيقاف التراجع الاقتصادي، بل يجب تجنيد وسائل التمويل اللازمة والمحققة للإطار المسطر.

وإن عملية تمويل التنمية الاقتصادية في الجزائر تتم عن طريق النظام المصرفي الذي يعد بأجهزته المختلفة القلب النابض للاقتصاد الوطني، من خلال ما يباشر من تجميع المدخرات والاستثمار في كل المجالات، ثم القيام بأعمال الوساطة المالية التي تعتبر كهمزة وصل بين أصحاب الفوائض لتوظيف فوائضهم وأصحاب العجز المالي لتلبية حاجياتهم إلى التمويل، وإن المهمة الرئيسية لهذه الوساطة هي تدبير التمويل اللازم، يضاف إلى ذلك الدور الذي تلعبه في رسم وتنفيذ مختلف السياسات المالية والاقتصادية وفي إتمام الإصلاحات الهيكلية الاقتصادية وكذا في مجالات التنمية<sup>2</sup>.

فالجزائر تعاني من مشكل العقار الذي يعرقل حصول المستثمر عليه، من أجل الحصول عليه لابد من تتبع مجموعة من الإجراءات الإدارية المطولة والتي قد لا تجدي نفعاً، لكن ما يمكن قوله هو أن الجزائر بدأت تخطو خطوة إلى الأمام في مجال الاستثمار ويعود الفضل في ذلك إلى قانون النقد والقرض الذي فتح كل المجالات والقنوات للاستثمار الأجنبي، حيث أصبح هناك تنوع في مجال استقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر وهذا ما سيخدم الاقتصاد الجزائري خاصة في قطاع البناء والأشغال العمومية.

ولاستقطاب رؤوس الأموال للاستثمار والمشاركة في عملية التنمية، قامت الجزائر باعتماد وسائل السياسة المالية والتمثلية في السياسة الاتفاقية والسياسية الضريبية، وفي سبيل ذلك تم تقديم عدة تحفيزات ضريبية ضمن قوانين الاستثمار كان آخرها ما تضمنه القانون رقم 09-16 المتعلق بترقية الإستثمار، وقد تم تخصيص مبالغ لتحسين المناخ الاستثماري وذلك في إطار البرامج، كبرنامج الإنعاش الاقتصادي من سنة 2001 إلى سنة 2004، وبرنامج دعم النمو من 2004 إلى سنة 2009.

وفي إطار استدراك النقائص في قوانين الاستثمار كالقانون رقم 93-12، والأمر رقم 03-01 التي تم إلغاؤها<sup>3</sup>، تم إصدار القانون رقم 09-16 المتعلق بترقية الإستثمار، الذي زاد من التحفيزات وذلك من أجل التشجيع على زيادة الاستثمارات المحلية.

وقد شددت المادة 03 من القانون رقم 09-16 على أن "إنجاز الإستثمارات المذكورة في أحكام هذا القانون تكون في ظل إحترام القوانين والتنظيمات المعمول بها، لاسيما تلك المتعلقة بحماية البيئة، وبالنشاطات والمهن المقننة، وبصفة عامة بممارسة النشاطات الاقتصادية".

<sup>1</sup> الوكاري محمد، مرجع سبق ذكره، ص. 250.

<sup>2</sup> سليم سعد أيمن، مشكلات التمويل العقاري (دراسة مقارنة)، دار النهضة العربية، مصر، 2005، ص. 21.

<sup>3</sup> نصت المادة 37 من القانون رقم 09-16 المتعلق بترقية الإستثمار بأنه: «تلغى أحكام الأمر رقم 03-01 والمتعلق بتطوير الإستثمار، المعدل والمتمم، بإستثناء أحكام المواد 6 و18 و22 منه، كما تلغى أحكام المادة 55 من القانون رقم 08-13 والمتضمن قانون المالية لسنة 2014»، كما نصت المادة 38، من نفس القانون على أنه: دون الإخلال بأحكام المادة 35 أعلاه، تبقى النصوص التنظيمية للأمر رقم 03-01 والمتعلق بتطوير الإستثمار، المعدل والمتمم، سارية المفعول إلى غاية صدور النصوص التنظيمية المتخذة لتطبيق هذا القانون.

ولكي تخضع الإستثمارات قبل إنجازها، للإستفادة من المزايا المقررة في أحكام هذا القانون التسجيل لدى الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار، والتي جاء بيانها في المادة 26 من القانون رقم 16-09 المتعلق بترقية الإستثمار، وهي نفسها الوكالة المنشأة بالمادة 06 من الأمر 01-03 المتعلق بتطوير الإستثمار (الملغى)<sup>1</sup>، فهي مؤسسة عمومية إدارية تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي، تكلف بالتنسيق مع الإدارات والهيئات المعنية.

### ثانياً: قصور قوانين التعمير وأثرها على تشجيع تمويل التنمية العقارية

إن الاستثمارات تتطلب الموافقة على المشروع الاستثماري ووقتا طويلا، رغم تأكيد قانون الاستثمار على الضرورة لتسريع الحصول على الموافقات للمشاريع الاستثمارية، وضمن هذه العراقيل يمكن الإشارة إلى صعوبة الحصول على تجهيزات بالإضافة إلى التعقيدات المرتبطة بالحصول على أراضي البناء أو ما يعرف بالعقار الصناعي.

فالمشروع الاستثماري يحتاج إلى رقعة جغرافية يقام عليها وهناك صعوبة في الحصول على ذلك من أجل الاستثمار، وإن تم الحصول عليه فيكون بتكاليف كبيرة، أو يكون هذا العقار غير ملائم لإقامة المشروع عليه، وهناك معوق آخر يمثل صعوبة الحصول على التمويلات البنكية، وعدم قدرة البنوك على مراقبة المشاريع الاستثمارية، كل هذه العوامل جعلت السياسة المالية ضعيفة وغير محددة في إتخاذ قرار الاستثمار والاستقرار في الجزائر<sup>2</sup>.

فالتوسع العمراني محكوم بكثير من القوانين التي تحدد شروط التخطيط العمراني وإخضاع إستغلال الأراضي لقواعد تنظيمية تحدد الطابع العمراني للمدينة في نوع إستعمال الأرض وإرتفاع الأبنية والمساحة وما تشمله الأحياء السكنية من مناطق خضراء ومرافق وغيرها، والعمل لتنظيم وإنشاء أو تحويل العقارات المبنية<sup>3</sup> وغير المبنية، والتسيير العقلاني والإقتصادي للأراضي، وكذا الحفاظ على البيئة بشكل فعال، ولا يتحقق كل هذا إلا عن طريق وضع إطار قانوني يضع حدودا لتصرفات الغير في مجال التهيئة والتعمير<sup>4</sup>.

### أ- الإشكالات القانونية

إن احتياجات الاستثمار الإنتاجي المختلفة في الاقتصاد الحديث تستوجب توفير قدر ضخم من رؤوس الأموال، ولما كان من المتعذر على كل المنتجين توفير احتياجاتهم المالية من مدخراتهم الخاصة أصبح اللجوء إلى البنوك والمؤسسات المالية المختلفة بهدف الحصول على القروض أمرا طبيعيا وضروريا لتمويل العمليات الإنتاجية والاستثمارية المختلفة، وتعتبر القروض من أوجه استثمار الموارد المالية للبنك إذ تمثل الجانب الأكبر من الأصول، كما يمثل العائد المترتب عنها الجانب الأكبر من الإيرادات، لذا يصبح من المنطقي أن يولي

<sup>1</sup> الأمر رقم 01-03 المؤرخ في 20 أوت 2001، يتعلق بتطوير الإستثمار (الملغى)، ج.ر، ع. 47، ص. 04.

<sup>2</sup> جمعه محمد حسين، الرهن و التمويل العقاري، منشورات مكتب الدراسات والاستشارات الهندسية، مصر، 2009، ص. 39.

<sup>3</sup> المحكمة العليا، الغرفة المدنية، قرار رقم 90943، بتاريخ 25 جوان 1992، المجلة القضائية، ع. 01، سنة 1995، ص. 101.

<sup>4</sup> إقولي المولودة ولد راجح صافية، المخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير ومخطط شغل الأراضي في ظل القانون 90-29، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية الإقتصادية والسياسية، ع. خاص، الملكية والقانون، المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية وحدة الرغاية، الجزائر 2013، ص. 231.

المسؤولون في البنك عناية خاصة لهذا النوع من الأصول بوضع الإجراءات التي يجب أن يمر بها القرض، وكذا المعايير التي على أساسها يتم منح هذا القرض وذلك لضمان سداد أصل القرض وفوائده في مواعيد استحقاقها، وحتى يتسنى اكتشاف المخاطر المحتملة والعمل على تجنبها قبل وقوعها بالفعل<sup>1</sup>.

إن تحديد الطبيعة القانونية للقرض المبرم ما بين الأفراد وإن كان بدافع بناء أو شراء عقار لا يطرح أي إشكال فهو قرض استهلاكي يخضع لأحكام القانون المدني، ولكن الطبيعة القانونية للقرض حينما يكون أحد أطرافه شخص معنوي كمؤسسة القرض ويكون الطرف الآخر فيه شخص طبيعي أو شخص معنوي من القطاع الخاص يريد اقتناء ملكية عقارية فهنا يطرح الإشكال، وعليه ينبغي تحديد الوصف القانوني لعقد القرض العقاري وتحديد طبيعته بالنسبة للمقرض وللمقترض.

فالقرض ليس عملاً تجارياً بطبيعته، ولكنه يكتسب الصفة التجارية إذا قام به بنك بوصفه من عمليات البنوك التي تقوم على الوساطة في التداول والمضاربة، ويعتبر القرض عملاً تجارياً بالنسبة للبنك ولو كان مضموناً برهن عقاري ويكتسب القرض الصفة التجارية أيضاً إذا قام به شخص بهدف الربح.

فتعتبر جميع العمليات التي تجريها البنوك والمؤسسات المالية بما فيها القروض العقارية تجارية ولا خلاف في اكتسابها هذه الصفة دائماً بالنسبة للبنك أو مؤسسة القرض.

أما بالنسبة للمقترض فلم يعد هناك شك في التشريع الفرنسي أن القرض العقاري المبرم بين مؤسسة القرض والأفراد من القروض الاستهلاكية بالنسبة للمقترض ويخضع لتطبيق أحكام القانون المدني من جهة وللقواعد الخاصة بحماية المستهلك.

فبالرجوع للنصوص القانون المدني الجزائري نجد أنها أدمجت القروض الممنوحة للأفراد من طرف مؤسسات القرض ضمن القسم الخاص بعقود القروض الاستهلاكية، الأمر الذي يفهم منه إتجاه نية المشرع إلى إخضاع هذه القروض التي ولو كانت قروض مصرفية إلى أحكام التقنين المدني.

ونستنتج بأنه يمكن لكل عقد أن يكون تجارياً، مدني، أو مختلط، فالأمر يتعلق فقط بصفة المتعاقدين وبالهدف أو الغرض الذي يسعون إليه من وراء التعاقد فيكون العقد تجارياً كلياً إذا كان كل من طرفي العقد تاجراً يسعى لتلبية حاجياته التجارية، أما إذا كان أحدهما فقط فنكون بصدد عقد مختلط كعقد القرض العقاري<sup>2</sup>، فهو تجارياً بالنسبة لمؤسسة القرض ومدني بالنسبة للفرد، وعليه يكون الإثبات حر أي بكافة الطرق بالنسبة للمقترض إتجاه مؤسسة القرض وإثبات مقيد، أي بالكتابة بالنسبة لمؤسسة القرض إتجاه الفرد أو الطرف المدني.

## ب- الإشكالات العملية

<sup>1</sup> الجنيبي محمد منير و ممدوح محمد الجنيبي، البنوك الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، مصر، 2006، ص. 79.

<sup>2</sup> عمران محمد، إستراتيجية التمويل السكني في الجزائر، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، ع. 06، الجزائر، 2011، ص.

إن تفعيل القرض العقاري كوسيلة لتمويل الأشغال العقارية المختلفة المتمثلة في البناء والتجديد والتوسع والتهيئة، التي تهدف إلى توفير السكن للمواطن وإقامة المناطق الصناعية واستغلال الأراضي الفلاحية التي من شأنها توفير مناصب شغل، هو أمر يكفل تطور الحياة الاجتماعية ورفع مستوى المعيشة للمواطن، ومن ثمة القضاء على العديد من المشاكل الاجتماعية وفي مقدمتها أزمة السكن والنتائج المترتبة عنها.

فطلبات القروض العقارية من أجل تمويل العمليات المرتبطة بالسكن ترتفع يوماً بعد يوم ولا تستطيع كل مؤسسات القرض تلبيتها نظراً لعدم إمكانية التوفيق بين طبيعة الموارد المالية للبنوك التجارية مثلاً لأنها قصيرة الأجل، وطول أجل القروض العقارية<sup>1</sup>.

وبالرغم من تشابه الظروف والمشاكل الخاصة بالنمو السكاني والازدحام أو مشاكل الأرض في كل من دول العالم الثالث مع الدول المتقدمة، إلا أنهما يختلفان بالنسبة للتقنية وفي كيفية علاج تلك المشاكل.

ففي الدول المتقدمة نجد أن السكان يتمتعون بالدخل العالي والمهارة إضافة إلى توفر صناعة البناء والقاعدة القانونية القوية بعكس الدول النامية التي تعاني من مشاكل الانقلابات العسكرية وضعف السلطة القانونية بشكل عام<sup>2</sup>.

ولاشك أن المشاكل السكانية في القرية ليست خطيرة حيث تزيد مشاكل الإسكان في المدن مع زيادة الهجرة وكلما كانت الدولة صناعية، كما يمكن النظر إلى مشكلة ندرة رؤوس الأموال المستثمرة على أنها مشكلة ضعف مستويات الادخار والتي تقف عقبة في سبيل تحقيق الاستثمار المطلوب.

لكن المشكل الحقيقي يبقى في مستوى الوظيفة البنكية أو المعرفة في مجال التمويل العقاري وما له من أثر إيجابي على تحسين أداء الائتمان البنكي، خاصة مع ظهور شركة إعادة التمويل الرهنوي وما يمكن أن تقدمه للبنوك والمؤسسات المالية الأخرى من حوافز، كتحويل المخاطر و ضمان السيولة طويلة الأجل وكذا توفير مصادر جديدة للدخل<sup>3</sup>.

## خاتمة:

<sup>1</sup> دراز حامد عبد المجيد، السياسات المالية، الدار الجامعية، مصر، 1999، ص. 11.

<sup>2</sup> "سعت الجزائر كباقي الدول إلى محاولة توفير بيئة ملائمة لجذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة، وإقامة مشاريع تنموية، خصوصاً بعد قيامها بعدة إصلاحات والتي شملت الجانب الاقتصادي والسياسي وقطاع العدالة التي تعتبر من أهم المحددات التي تجعل مناخ الاستثمار ملائماً لاستقطابه، ومن الطبيعي أن يتضمن ذلك منظومة قانونية محفزة لتلك الاستثمارات وهذا ما جعل الكثير من المستثمرين يظهرون نيتهم في الاستثمار فيها، في ظل الإصلاحات الجارية على شتى المستويات"، إكرام عبد العزيز، الإصلاح المالي بين نهج صندوق النقد الدولي والخيار البديل، بيت الحكمة، العراق، 2002، ص. 10.

<sup>3</sup> SAMUELSON Alain, *Economie internationale*, éd. Librairie Vuibert, 1995, p. 53.

إن العقار دعامة أساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، باعتباره البنية الصلبة التي تبنى عليها مختلف السياسات العمومية في مجال توفير البنيات التحتية والمرافق والتجهيزات العمومية والتخطيط والتهيئة العمرانية، من توفير للسكن اللائق وتشجيع للاستثمار المنتج، ومن ثم فإن العقار يوجد في صلب التنمية.

إذا كانت غاية سياسة التعمير هي وضع إطار مناسب لتوزيع السكان و تنظيم أنشطتهم المتنوعة لإحتواء التوسع العمراني بفضل التخطيط الحضري الذي من شأنه توفير إطار ملائم للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية فإن هذا التوسع يتطلب سياسة عقارية توفر لكافة المتدخلين الأراضي المناسبة لإنجاز مشاريعهم، ذلك أن سياسة التعمير بطبيعتها سياسة تنظيمية وتقديرية تنظم نشاط المجتمع في المجال العمراني والحضري وتترصد التطورات المستقبلية على المدى المتوسط والبعيد.

فإذا كانت المدينة الذكية تعمل على تلبية إحتياجات الأجيال الحالية والقادمة فيما يتعلق بالجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، والثقافية، فإن فكرة تنمية المدينة الذكية تعتمد قبل كل شيء على رؤية بيئية واقتصادية وثقافة وإجتماعية، هدفها هو إستغلال الموارد الطبيعية المتجددة والتقليل من إستهلاك الموارد الطبيعية الموجودة بكميات محدودة، والاشترك في تحمل المسؤولية ومشاركة ذلك لكل السكان.

وتتفاوت الفوائد التي تقدمها المدن الذكية من دولة لأخرى، ومن مدينة لأخرى في الدولة الواحدة، إلا أن جميعها يشترك في إحتياجها لبنية أساسية قوية في مجال تقنية المعلومات والاتصالات، وسن التشريعات والقوانين، وخلق تنظيم وهيكله عمل إداري تُسهّل وتتوافق مع آلية عمل المدن الحديثة.

والمدن الذكية تساهم في تحسين الجوانب الاقتصادية ورفع مستوى الخدمات، وتوفر للسكان بيئة صحية، ولذلك فهي عامل مساهم في تنعم الأجيال القادمة بحياة أفضل.

وعليه قامت الإستثمارات الحكومية الكبيرة على إستهداف الأسر ذات الدخل والمعيشية المنخفضة بالتحديد لتقديم لهم إعانات بتشجيعهم على تحمل تكاليف الحق في السكن الملائم، مع الأخذ في الحسبان الجوانب الأوسع، كصلاحية المسكن والموقع وتوفر الخدمات والهياكل الأساسية، وهذا ما جعل معيار الجودة هنا يغير من نمط حياة الأسر الجزائرية إلى الأفضل.

## - النتائج والتوصيات:

- إن تمويل بناء السكنات الذكية هو أحد الطرق والقنوات المتاحة والمحددة الهدف، كما أن أحكام تمويل التنمية العقارية السكنية عموماً تهدف إلى تحقيق مقصد، وهو الحصول على مسكن بتكلفة معقولة، فعقد التمويل العقاري ليس بعقد قرض بل إتفاق بين المالك والمشتري وبين جهة التمويل وبائع العقار، وعليه فهناك موازنة بين إلتزامات المستثمر وإلتزامات جهة التمويل.

- إن الإستثمار في السكنات الذكية وعملية تمويلها، هي صيغة جديدة في عملية الإقراض وهذه نتيجة لضروريات الحياة المتعلقة بالمسكن، فالمقاربة الشمولية والتقييمية لهذه الإشكالية والبحث عن الحلول للشغرات التي تتخللها يستوجب إعادة النظر في كل من العناصر

- والمؤثرات السابقة لعملية التمويل في حد ذاته، فمن حيث الجانب القانوني أصبحت الضرورة ملحة لتحسين وتعديل النصوص المنظمة للقرض العقاري، والذي أصبح متجاوزاً وقاصراً على مسايرة التطور المتسارع في التقنيات والميكانيزمات البنكية والمالية الإلكترونية الحديثة.
- إن السكنات الذكية هي مسايرة للتطور الحاصل في العالم عن طريق إقرار ميكانيزمات وآليات مستجدة لضمان التمويل، وتوفير السيولة اللازمة للمشاريع الإقتصادية والعقارية منها على الخصوص.
- إن القرض العقاري بمختلف أنواعه يعد من أهم المنتجات التي تقدمها البنوك والمؤسسات المالية، فتحرص هذه الهيئات على ضمان تغطية ذلك من خلال مجموعة من الإجراءات التي تتبعها قبل منح القرض، وكذا تحديد العوامل التي من خلالها يمكن تحدد قيمة هذا القرض لبناء السكنات الذكية، والعوائد الربحية المتوقعة من هذه العملية ككل.
- إن تسارع تطور تقنيات التمويل العقاري على مستوى العالم، مقابل شبه جمود على مستوى الواقع البنكي والمالي الجزائري، يشكل دعوة مفتوحة للباحثين على المستوى الأكاديمي كل في مجال تخصصه سواء كان قانونياً أو إقتصادياً، للمساهمة في إثراء النقاش حول الموضوع، وتحفيزاً للأوساط البنكية والتشريعية كذلك.

#### قائمة المراجع المعتمد عليها

##### الكتب والمؤلفات:

- محمد حسين جمعة، الرهن والتمويل العقاري، منشورات مكتب الدراسات والاستشارات الهندسية، مصر، 2009.
- ولد رابع صافية إقولي، المخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير ومخطط شغل الأراضي في ظل القانون 90-29، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية الإقتصادية والسياسية، ع.خاص، الملكية والقانون، المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية وحدة الرغاية، الجزائر 2013.
- إسماعين شامة، النظام القانوني الجزائري للتوجيه العقاري، دراسة وصفية وتحليلية، دار هومة، الجزائر، 2002.
- الهادي مقداد، السياسة العقارية في ميدان التعمير والسكنى، الطبعة 1، مطبعة النجاح، المغرب، 2000.
- نورة منصوري، قواعد التهيئة والتعمير وفق التشريع، دار الهدى عين مليلة، الجزائر، 2010.
- حسين عثمان، أصول القانون الإداري، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، 2006.
- يوسف يعقوب صرخوة، عمليات البنوك من الوجهة القانونية في القانون الكويتي، دراسة مقارنة، الطبعة 1، دار العلوم للتحقيق والطباعة والنشر والتوزيع، الكويت، 1988.
- محمد منير الجنيبي وممدوح محمد الجنيبي، البنوك الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، مصر، 2006.
- عبد المجيد حامد دراز، السياسات المالية، الدار الجامعية، مصر، 1999.

- عبد العزيز إكرام، الإصلاح المالي بين نهج صندوق النقد الدولي والخيار البديل، بيت الحكمة، العراق، 2002.
- الغالي بن إبراهيم، أبعاد القرار التمويلي والإستثماري في البنوك الإسلامية (دراسة مقارنة)، دار النفائس للنشر والتوزيع، الطبعة 1، الأردن، 2012.
- عبد الله عقيل جاسم، النقود والمصارف، الطبعة 1، دار مجدلوي للنشر و التوزيع، الأردن، 1999.
- عبد القادر بلطاس، الإقتصاد المالي والمصرفي- السياسات الحديثة في تمويل السكن، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، ماي 2001.
- محمد الوكاري، العقار بين الازدواجية وتعدد الأنظمة ومتطلبات التنمية الحضرية، منشورات مركز الدراسات القانونية المدنية والعقارية بكلية الحقوق بمراكش، المطبعة الوطنية بمراكش، الطبعة 1، مراكش، المغرب، 2003.

#### الرسائل العلمية و المجالات:

- وافية خلاصي، شبكة المراكز الريفية انطلاقة لبروز ظاهرة التعمير المصغر بضواحي قسنطينة، رسالة ماجستير، كلية علوم الأرض والجغرافيا والتهيئة العمرانية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2006.
- محمد الهادي، البيئة في الجزائر- التأثير على الأوساط الطبيعية وإستراتيجيات الحماية- مخبر الدراسات والأبحاث حول المغرب والبحر الأبيض المتوسط، جامعة منتوري قسنطينة، سنة 2001.
- محمد نصر الرواشدة، إدارة الدعوى المدنية في النظام القضائي، دراسة مقارنة، دار الثقافة للنشر، الأردن، 2010.
- عبد الله درميش، التعمير وحماية البيئة مسؤولية من، مجلة المحاكم المغربية- مجلة تعنى بالمعرفة القانونية والمهنية يصدرها كل شهرين مجلس هيئة المحامين بالدار البيضاء، ع. 92، جانفي، فيفري، المغرب، 2002.
- محمد عمران، إستراتيجية التمويل السكني في الجزائر، مجلة الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، العدد 06، الجزائر، 2011.
- عبد السلام شيكري، صلابة الأنظمة العقارية الخاصة وتأثيرها على مسار التنمية العمرانية، منشورات مركز الدراسات القانونية المدنية والعقارية بكلية الحقوق بمراكش، المطبعة الوطنية بمراكش، المغرب، 2003.
- أحمد زكريا، مبادئ الاستثمار، ط.2، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
- محمد محمد أبو زيد، إتفاق التمويل العقاري كآلية جديدة لتنشيط سوق العقارات المبنية، دار المنار للطباعة، مصر، 2005،
- أيمن سليم سعد، مشكلات التمويل العقاري (دراسة مقارنة)، دار النهضة العربية، مصر، 2005.

#### القوانين:

- القانون رقم 03- 10 المؤرخ في 19 جويلية 2003 المتعلق بحماية البيئة في إطار التنمية المستدامة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، عدد: 43.

- القانون رقم 06-06 المؤرخ في 20 فيفري 2006، المتضمن القانون التوجيهي للمدينة، ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، عدد: 15.
- القانون رقم 10-02 المؤرخ في 29 جوان 2010 المتضمن المصادقة على المخطط الوطني لتهيئة الإقليم، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، عدد: 61.
- القانون رقم 07-06 المؤرخ في 13 ماي 2007 المتعلق بتسيير المساحات الخضراء وحمايتها وتتميتها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، عدد: 37.
- القانون رقم 16-09 المؤرخ في 03 أوت 2016، يتعلق بترقية الإستثمار الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، عدد: 46.
- الأمر رقم 01-03 المؤرخ في 20 أوت 2001، يتعلق بتطوير الإستثمار (الملغى)، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، عدد: 47، ص. 04.
- المرسوم التنفيذي رقم 91-177 المؤرخ في 28 ماي 1991 المحدد لإجراءات إعداد المخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير والمصادقة عليه ومحتوى الوثائق المتعلقة به ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، عدد: 26 ،المعدل والمتمم.
- المرسوم التنفيذي رقم 05-317 المؤرخ في 10 سبتمبر 2005 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي 91-177، المحدد لإجراءات إعداد المخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير والمصادقة عليه ومحتوى الوثائق المتعلقة به، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، عدد: 62.

### -Ouvrages:

- **Nassima DRIS**, La ville mouvementée, Espace public et centralités à Alger, entre logique urbanistiques et mémoire urbaine, éd. Collection du C.E.F.R.E.S.S, Paris, France, soutenue en 1999
- **Patrick GÉRARD**, Pratique du droit de l'urbanisme - urbanisme réglementaire, individuel et opérationnel, 3ème éd., Eyrolles, France, 2002.
- **Bernard BOUBLI**, L'entrepreneur a l'obligation de se renseigner sur la finalité des travaux, Revue de droit immobilier, éd. Dalloz, France, 2006.
- **Souad BENDJABALLAH**, Droit foncier étatique et stratégies locales, les réponses plurielles à la violence des politiques domaniales en Algérie entre 1962 et 1995, Thèse pour le doctorat d'Etat, institut de droit et des sciences administratives, université de Constantine, Algérie, 1997. - **Alain SAMUELSON**, Economie internationale, éd. Librairie Vuibert, France, 1995.

المؤتمر الدولي الافتراضي الثاني:

ذكاء الأعمال والتوجهات الريادية الحديثة - الفرص والتحديات

المركز الديمقراطي العربي برلين (ألمانيا) ومركز تنمية الموارد البشرية للأبحاث والاستشارات بالجزائر بالتعاون مع جامعة غزة - فلسطين

والمزمع عقده في 17-18 يونيو 2023.

المحور الأول: المحور الإداري

بند: ذكاء الأعمال في التوجهات التسويقية الحديثة

الباحثون

د. مروان حمودة دهدار	د. رأفت حسين المهور	د. علاء خليل العكش
أستاذ مساعد: الإدارة العامة	أستاذ مساعد: إدارة الأعمال	أستاذ مساعد: إدارة الأعمال
الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية غزة	جامعة الاسراء - غزة	الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية غزة
<a href="mailto:mdohdar18@gmail.com">mdohdar18@gmail.com</a>	<a href="mailto:dr.ralhor@gmail.com">dr.ralhor@gmail.com</a>	<a href="mailto:allaa.ukosh@hotmail.com">allaa.ukosh@hotmail.com</a>

بحث بعنوان:

دور ذكاء الأعمال في تطوير استراتيجيات التسويق

دراسة تطبيقية على جامعة الاسراء غزة

**The role of business intelligence in developing marketing strategies**

**An applied study on: Al-Israa University, Gaza**

ملخص:

هدفت الدراسة إلى تقييم دور ذكاء الأعمال في تطوير استراتيجيات التسويق دراسة تطبيقية على جامعة الاسراء بغزة، وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لمناسبته لطبيعة الدراسة التحليلية، كما تم اعتماد أسلوب المقابلات إضافة لأسلوب تحليل المحتوى، وذلك بتحليل مضمون مجموعة من الدراسات ذات العلاقة، حيث تم إعادة تنظيم البيانات وتحليلها وفق أهداف الدراسة، وذلك للحصول على مؤشرات ذات دلالة بعد اجراء المقابلات وتحليل الدراسات المنشورة، وكان من أهم النتائج أن لدى الجامعة قاعدة بيانات للطلبة شاملة على معلومات تفصيلية وواسعة تكشف عن رغبات وتفضيلات وتوقعات الطلبة وبدرجة موافقة 66.7%، ويمكن استخدامها في تخطيط أنشطة التسويق، كذلك يتبين أن نسب الاستعانة بقاعدة بيانات الطلبة في إدارة أنشطة التسويق كانت بنسب ضعيفة تقدر 33%، كما أنه أحياناً تستخدم قواعد بيانات الطلبة في إدارة أنشطة التسويق بنسبة 66.7%، ويتضح أن العلاقات العامة بالجامعة تستخدم وسائل التكنولوجيا الحديثة لجمع بيانات واسعة وذلك لتحليلها وتوظيفها في تخطيط أنشطة التسويق بدرجة موافقة متوسطة بلغت 67.7%، وبشكل عام فإن أدوات ذكاء الأعمال دور حيوي وهام في تطوير استراتيجيات التسويق لدى منظمات الأعمال.

الكلمات المفتاحية: ذكاء الأعمال - استراتيجيات التسويق

**abstract**

The study aimed to evaluate the role of business intelligence in developing marketing strategies, an applied study on Al-Israa University in Gaza. The researchers used the analytical descriptive approach, due to its suitability to the nature of the analytical study. The method of interviews and content analysis was adopted, by analyzing the content of a group of related studies. Reorganizing and analyzing the data according to the objectives of the study, in order to obtain significant indicators after conducting interviews and analyzing published studies. One of the most important results was that the university has a student database that includes detailed and extensive information that reveals the desires, preferences, and expectations of students, with a degree of approval of 66.7%, and can be used in planning Marketing activities. It also turns out that the use of the student database in managing marketing activities was weak, estimated at 33%, and sometimes student databases are used in managing marketing activities at a rate of 66.7%. for analysis and employment in planning marketing activities with an average approval rating of 67.7%. In general, business intelligence tools have a vital and important role in developing marketing strategies for business organizations.

**Keywords: business intelligence - marketing strategies**

**مقدمة**

تعتبر تقنيات ذكاء الأعمال من أهم القضايا الاستراتيجية والذي أوجد بيئة تتصف بشدة المنافسة، وبدوره استوجب ضرورة مواكبة استخدام استراتيجيات تسويقية تعتمد على التكنولوجيا الحديثة، وذلك لإيجاد قدرة نوعية لمواجهة حدة المنافسة خاصة في قطاع الجامعات الفلسطينية بغزة، والذي يشهد مؤخراً تسارع في وتيرة المنافسة نحو جذب واستقطاب الطلبة، وبناء عليه تهدف الدراسة المقترحة لتقييم مدى قدرة الجامعات بغزة على استغلال تقنيات ذكاء الأعمال في تطوير استراتيجياتها التسويقية، ولما سبق سيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لمناسبتها لموضوع البحث وذلك لدراسة دور ذكاء الأعمال كمغير مستقل بأبعاده (أدوات تخزين البيانات، تحليل البيانات الضخمة، توظيف المعلومات باتخاذ القرار) وأثره على المتغير التابع الاستراتيجيات التسويقية بأبعادها (الترويج، التسعير، المكان، الخدمة) ضمن بيئة جامعية تستخدم وسائل التكنولوجيا بأساليبها التسويقية، وذلك لمحاولة الكشف عن طبيعة إستراتيجيات التسويق والمنافسة في القطاع الأكاديمي.

**أولاً: مشكلة الدراسة:**

تواجه الجامعات والمؤسسات الأكاديمية بقطاع غزة منافسة شديدة في تسويق وجذب الطلبة الجدد، وذلك بعد أن تم منح عدد كبير للتراخيص من جهة التعليم العالي لفتح جامعات وكليات متوسطة وبشكل ملحوظ خلال العشر أعوام الماضية، فحسب تقرير الإحصاء السنوي للتعليم العالي وصل عدد الجامعات والكليات العام 2023 إلى (23)، ويعتبر عدد المؤسسات الأكاديمية مرتفع مقابل عدد سكان قطاع غزة، وما نتج عن ذلك في صعوبات وتحديات في عملية التسويق والترويج، والقدرة على استقطاب الطلبة من حيث المنافسة بمجال نوعية الخدمة والبرامج الجديدة، وكذلك التسهيلات والمنافسة السعرية وأضف لذلك تكدس عدد الخريجين حيث بلغ عدد الطلبة الخريجين من مؤسسات التعليم العالي سنوياً 2020 - 2021 (10389)، بالمقابل يشير تقرير جهاز الإحصاء الفلسطيني (2021-2022) إلى ارتفاع نسب البطالة للشباب والخريجين في سوق العمل من فئة العمر بين الأفراد (20 - 29 سنة) للحاصلين على شهادة دبلوم متوسط أو بكالوريوس كان مرتفعاً بواقع (35%) في الضفة الغربية (78%) في قطاع غزة، في حين كان حوالي (54%) على المستوى الوطني، كما يظهر التقرير أنه يحتاج الخريجون من 10 إلى 25 شهراً للحصول على أول فرصة عمل ولو كانت مؤقتة، نتيجة انتشار بطالة الخريجين بغزة وعزوف كثير من خريجي الثانوية العامة عن الالتحاق بالجامعات، وأدى ذلك ببعض الجامعات والكليات لانخفاض في عدد طلبتها بشكل كبير، حيث سجلت خسائر تشغيل ومنها خفض من عدد البرامج الأكاديمية وأخرى أغلقت تماماً، ويرى الباحثون والذين يعمل بعضهم في مؤسسات أكاديمية

أن التحدي كبير في إيجاد استراتيجيات تسويقية نوعية وذات كفاءة تحقق ميزة تنافسية، وذلك للتمكن من استقطاب أكبر عدد من الطلبة، وما يستجوبه ذلك من تغيير جذري في استراتيجيات التسويق من حيث آليات الترويج والاعلان ونوعية البرامج المقدمة وأسعارها، كذلك بيئة ومكان التعليم، بما يحقق لها ميزة تنافسية، ويرى الباحثون أنه من الممكن الاستفادة في توظيف أدوات ذكاء الأعمال (أدوات تخزين البيانات، تحليل البيانات الضخمة، توظيف المعلومات باتخاذ القرار) الحديثة في تغيير جوهر استراتيجيات تسويقية جديدة ذات تضمن مردود عال ويساهم في استقطاب عدد طلبة مناسب لتحقيق تلك المؤسسات الأكاديمية أهدافها الخدمانية والربحية.

ثانياً: تساؤلات الدراسة:

– التساؤل الأول للدراسة: ما واقع استخدام ذكاء الأعمال في استراتيجيات التسويق؟

التساؤل الثاني للدراسة: ما هو واقع استخدام ذكاء الأعمال في تطوير استراتيجيات التسويق لدى جامعة الاسراء بغزة؟.

ثالثاً: أهداف الدراسة:

- الكشف عن واقع استخدام أدوات ذكاء الأعمال ومدى الاستفادة منه في استراتيجيات التسويق.
- بيان فاعلية الاستراتيجيات التسويقية وأثرها من حيث الإعلان والترويج والبرامج المقدمة.
- معرفة آليات ومهارات استخدام أدوات ذكاء الأعمال في تعزيز استراتيجيات التسويق.
- الوصول الى مزيج من وسائل تسويقية ذات كفاءة من خلال الاعتماد على أدوات ذكاء.

رابعاً متغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل: المتطلبات لذكاء الأعمال كمغير مستقل بأبعاده (أدوات تخزين البيانات، تحليل البيانات الضخمة، توظيف المعلومات باتخاذ القرار) وأثره على
- المتغير التابع: المتغير التابع الاستراتيجيات التسويقية بأبعاده (الترويج، التسعير، المكان، الخدمة)

خامساً: أهمية الدراسة:

ويمكن تبيان أهمية هذه الدراسة على النحو التالي:

أ- الأهمية النظرية:

يلاحظ أن هناك منافسة على دراسة استراتيجيات التسويق الحديثة، وذلك حفز الباحثين على تناول موضوع الدراسة بمنظور مختلف كلياً عن اجراءات الدراسات السابقة، وضمن التسويق في ظل انتشار الوسائل الرقمية منها أدوات ذكاء الأعمال، اضافة لبذل مزيد من الجهود العلمية في هذا المجال، ومحاولة لتسليط الضوء على العلاقات التبادلية ما بين متغيرات الدراسة، والتي قد تضيف قيم علمية تساعد في تطوير استراتيجيات التسويق الحديثة، وكذلك من الممكن أن تحفز الدراسة الحالية على تحديد طرق للاستفادة من أدوات ذكاء الأعمال وتوظيفها في تطوير استراتيجيات التسويق.

ب- الأهمية التطبيقية:

تم اجراء الدراسة جامعة الاسراء بغزة وذلك لتقييم دور ذكاء الأعمال في تطوير استراتيجيات التسويق، ويمكن توضيح نقاط اضافة للأهمية التطبيقية للدراسة من خلال:

- تخدم جامعة الاسراء مجتمع قطاع غزة والذي يزيد عن 2 مليون فلسطيني تقديم خدماتها لآلاف الطلبة.
- تواجه جامعة الاسراء وكافة المؤسسات الأكاديمية منافسة شديدة لاستقطاب الطلبة الجدد.
- يمكن الاستفادة من نتائج الدراسة في تطوير برامج وخدمات التعليم العالي.

- تعد نتائج مثل هذه الدراسات أداة ومرجع هام في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي الحكومي.
- تساهم نتائج الدراسة في عرض الدور المفترض أن يؤديه التسويق في خدمة آلاف الطلبة والدارسين.
- ممكن أن تكشف نتائج تلك الدراسة عن أهم متطلبات استراتيجيات التسويق الحديثة لضمان نجاحه.
- سادساً: حدود الدراسة:

- الحد المكاني: جامعة الاسراء بقطاع غزة.
- الحد الزمني: تم تنفيذ الدراسة خلال العام 2023.
- الحد الموضوعي: تقييم دور ذكاء الأعمال في تطوير استراتيجيات التسويق.

#### سابعاً: منهج الدراسة

- من أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، والذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها، والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها، والآثار التي تحدثها. وقد تم استخدام مصدرين من مصادر البيانات:
- المصادر الثانوية: لجأ الباحثون في معالجة الإطار النظري للبحث الى مصادر البيانات الثانوية من خلال الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات، والمقالات، والتقارير، والأبحاث، والدراسات السابقة موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت الموثوقة المختلفة.
- المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية في موضوع البحث استخدم الباحثون أداة الاستبانة كأداة رئيسية صممت خصيصاً لجمع البيانات وقد تم تفرغ وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي "SPSS".

#### الإطار النظري

##### مفهوم ذكاء الأعمال

تركز الشركات الكبيرة والمتوسطة على ذكاء الأعمال وذلك كمنهج يمكن الاستفادة من أدواته في تطوير أعمالها، خاصة في مجالات التسويق والإنتاج والمنافسة، حيث يعرف (Barbieri's,2015) ذكاء الأعمال بأنه عبارة عن توظيف التقنية في عملية استرداد واستخراج وتصفية وتحليل بيانات المنظمة من أجل إنتاج معلومات موجزة وذات مغزى لدعم اتخاذ القرار، وعادة ما يتم تقديم هذا النوع من الذكاء في صورة تقرير مكتوب أو ملخص أو عرض تقديمي مع مخططات بيانية، بينما عرفه الندوي، (2011) بأن ذكاء الأعمال عملية توظيف التقنية في استخدام المعلومات بشكل دقيق وآني، بحيث تكون ذات قيمة نوعية عالية في مجال العمل نفسه، وأن تكون البيانات والمعلومات ذات اعتمادية كبيرة، ومتوفرة من عدة مصادر ثم تطبيق ما تم اكتسابه من خبرات بهدف تحسين وتطوير جودة القرارات التي تتخذ بناءً على هذه المعلومات، ويرى (Pratt,2019) أن ذكاء الأعمال هو الاستفادة من البرامج والخدمات لتحويل البيانات إلى رؤى قابلة للتنفيذ ودعم القرارات الأعمال الاستراتيجية والتكثيكية الخاصة بالمنظمة، حيث تقوم أدوات ذكاء الأعمال بالوصول إلى البيانات وتحليلها، وتقديم النتائج التحليلية في التقارير والملخصات ولوحات المعلومات والرسوم البيانية والخرائط، وذلك لتزويد المستخدمين بمعلومات استخباراتية مفصلة عن حالة العمل، ويذكر (Naraina,2013) بأنه مجموعة من التقنيات التي تساعد على اكتشاف أفضل البيانات واستخراجها من كمية البيانات الضخمة لتحسين عملية الإنتاج، بالمقابل يرى (Maheshwari,2015) أنه يتضمن مجموعه متنوعه من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات التي يتم استخدامها لتحليل بيانات المنظمة وإبصالها إلى المستخدمين المعنيين، ومكوناته الرئيسية هي تخزين البيانات واستخراج البيانات والاستعلام عنها والإبلاغ عنها.

ويمكن أن يعرف الباحثون ذكاء الأعمال بأنه مجموعة من الأدوات التقنية المتخصصة في جمع وتخزين البيانات وتحليلها لإعادة توظيفها في اتخاذ القرارات التي تساعد على رفع مستوى كفاءة المنظمة.

### مراحل ذكاء الأعمال

يمكن استخدام أدوات ووسائل ذكاء الأعمال من خلال منهجية المراحل حيث تتم ممارسات تطبيق ذكاء الأعمال على عدة مراحل تتمثل بدايتها في التعرف على مصادر البيانات الداخلية والخارجية للمنظمة، ومن ثم تحديد مؤشرات أداء المنظمة، ويأتي بعد ذلك استخراج البيانات المناسبة من مصادرها وهيئتها وتوحيد هيكلها، ثم البدء في عملية تحليل تلك البيانات وإعداد التقارير بهدف دعم اتخاذ القرارات لتحسين أداء المنظمة ويمكن ذكر تلك المراحل كما يلي:

**المرحلة الأولى:** التعرف على مصادر البيانات المقصود هنا بمصادر البيانات هو مكان وجودها أو تخزينها وبأي شكل من أشكالها المختلفة، إذ قد تكون نصوصاً أو جداولاً أو وثائق أو بيانات سمعية أو مرئية... الخ، التي قد تكون مخزنة في قواعد البيانات على الخوادم الحاسوبية للمنظمة، أو مخزنة في الخوادم السحابية، أو في ملفات البيانات، أو في الملفات الإلكترونية وهيئتها البسيطة مثل ملفات التطبيقات (Word, Excel, Text, ...)، وقد تكون أيضاً على الموقع الإلكتروني، وحتى في حسابات مواقع التواصل الاجتماعي للمنظمة.

**المرحلة الثانية:** تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية، في هذه المرحلة يتم تحديد مؤشرات أداء المنظمة لمتابعة اتجاهات الأعمال وقياسها ومعرفة ما إذا كانت في الاتجاه الصحيح الذي يضمن تحقيق الأهداف والخطط الاستراتيجية والرؤى المستقبلية للمنظمة، وبالتالي يحقق نجاحها وقدرتها على المنافسة. (عزيز، 2018).

**المرحلة الثالثة:** استخراج البيانات (ETL) تتكون مرحلة استخراج البيانات من ثلاث عمليات، هي استخراج البيانات (Extract)، وتحويل البيانات (Transform)، وحفظ أو تخزين البيانات (Load) ومن هنا جاءت تسمية هذه المرحلة بـ (ETL) من وظائفها الآتي:

- استخراج البيانات (Extract) أي الحصول على صلاحية الوصول إلى مصادر البيانات لاستخراج ما يلزم منها لإتمام باقي العمليات والمراحل عليها.
  - تحويل البيانات (Transform) وهيئتها وتنظيمها وتطبيق بعض العمليات عليها مثل الدمج (Merge)، والتنظيف (Data Cleaning) من الأخطاء والقيم الخالية، والترسيم (Mapping) من حقول المصادر المختلفة التي تحمل نفس البيانات ولكن بأسماء مختلفة مثل (السن/العمر (الى حقول مستودعات البيانات).
  - حفظ وتخزين (Load) البيانات بالهيئة المناسبة لعملية التحليل في مصدر من مصادر بيانات المنظمة. (بامفلح، 2016).
- المرحلة الرابعة:** تحليل البيانات وإعداد التقارير وذلك بعد استخراج البيانات وتحويلها وحفظها بالهيئة المناسبة لعملية تحليلها، وذلك لمعرفة، ومتابعة وتقييم الوضع الحالي لأداء المنظمة، وتحديد أولوياتها، وتقديم الحلول، وعرض الفرص المتاحة لتحسين الأداء، وإعداد التقارير الثابتة أو الديناميكية عن طريق تقنيات استعراض المعلومات، (عزيز، 2018).

**المرحلة الخامسة:** دعم اتخاذ القرارات بعد ما أن تكونت الرؤية الشاملة عن أداء المنظمة من خلال التقارير في المرحلة السابقة ومع تكون المعرفة الموثوقة حول الوضع الحالي والتنبؤات بالمستقبل، يُمكن اتخاذ قرارات صائبة مع انخفاض مستويات المخاطرة، ويكون اتخاذها بشكل أسرع، وبذلك يحقق للمنظمة ميزة أساسية لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف، إذ يتمثل تأثير ذكاء الأعمال على دعم اتخاذ القرارات سواءً كانت الاستراتيجية أو التشغيلية. (Maheshwari, 2015)

### أدوات ذكاء الأعمال

تستخدم ذكاء الأعمال وسائل وأدوات يتم من خلالها الاستفادة من حجم البيانات الضخمة المتوفرة لدى الشركات ويمكن ذكر تلك الأدوات كما يلي:

### 1- مستودع البيانات (Data Warehouse)

يتضمن البيانات التاريخية التي تم تنظيمها وتلخيصها، وعادة ما تكون البيانات في مستودع البيانات مهيكلت لتكون متاحة لأنشطة المعالجة التحليلية، ويحتوي على البيانات الموجهة والمتكاملة والمتغيرة زمنياً وغير المتقلبة، ويشمل تعريفات الأعمال، وتنبهات جودة البيانات، والتغييرات التنظيمية، وقواعد العمل والافتراضات، بالإضافة إلى العناصر الأخرى ذات الاهتمام، وتساعد البيانات الوصفية مستخدم الأعمال على فهم ما هو متاح، وكيفية الوصول إليها، وماذا يعني، والبيانات التي يجب استخدامها، ومتى يتم استخدامها، وما إلى ذلك، وتوفر مستعرضات البيانات الوصفية طريقة سهلة لفهم طريقة عرض مستودع البيانات. (السامرائي، العكيدي، 2012)

### 2- التنقيب عن البيانات (Data Mining)

يعرف التنقيب عن البيانات بأنه عملية تحليل البيانات الضخمة للمنظمة من مصادرها تخزينها المختلفة ضمن قواعد البيانات، أو مستودعات البيانات، أو الموقع الإلكتروني، لإيجاد علاقة منطقية تلخص البيانات بطريقة جديدة تكون مفهومة ومفيدة، باستخدام الأدوات التي تبحث عن الاتجاهات أو البيانات التي لا معنى لها، واستخراج معلومات ضمنية، لم تكن معروفة سابقاً، ويعد طريقة لتطوير ذكاء الأعمال. وغالباً ما تستخدم المنظمات مجموعة واسعة من تقنيات التنقيب عن البيانات للحصول على فهم أفضل لعملياتها، وحل المشكلات التنظيمية المعقدة، (Zabadi & others, 2015) : (بن الطيب، 2016)

### 3- المعالجة التحليلية المباشرة

تعتبر المعالجة التحليلية المباشرة هي التقنية وراء العديد من تطبيقات ذكاء الأعمال، وهي تقنية قوية لاكتشاف البيانات، وعرض التقارير غير المحدود والحسابات التحليلية المعقدة والتخطيط التنبؤي وتحديد الاتجاهات المستقبلية، كما تتيح تنفيذ تحليل متعدد الأبعاد لبيانات الأعمال ويوفر القدرة على إجراء حسابات معقدة وتحليل الاتجاهات ونمذجة البيانات المعقدة، وهو الأساس لأنواع كثيرة من تطبيقات الأعمال، مثل إدارة أداء الأعمال، والتخطيط، والميزانية، والتنبؤ، والتقارير المالية، والتحليل، واكتشاف المعرفة، وإعداد تقارير مستودع البيانات، كذلك وتتيح للمستخدمين النهائيين إجراء تحليل مخصص للبيانات بأبعاد متعددة، قادرة على تحقيق الوصول السريع إلى المعلومات متعددة الأبعاد المشتركة، مما يفيد في تحقيق رؤية واضحة لاتخاذ القرارات بشكل أفضل إضافة المعالجة التحليلية عبر الانترنت (OLAP) Online analytical processing، (الزعير، 2014)

### مفهوم تحليل البيانات الضخمة

البيانات الضخمة مجموعة من الحروف، أو الكلمات، أو الأرقام، أو الرموز، أو الصور المتعلقة بموضوع ما، والبيانات في حد ذاتها ليس لها قيمة في الشكل الخام للمعلومة، مثل بيانات الموظفين وصورهم، أما المعلومات، فهي البيانات التي تم تحليلها ومعالجتها، حيث أصبحت تحمل معنى وقيمة، ويمكن الاستفادة منها في اتخاذ القرارات، مثل الحصول على إجمالي عدد الموظفين ومعدل أعمارهم ومعدل سنوات الخدمة (2016 ن Sanders)، ويرى (Chaston, 2015) أن البيانات الضخمة منجم من المعلومات غير المرئية، التي تستدعي الاستغلال وإعادة التوظيف، وقد واجهت الشركات تحديات في كيفية استخدام البيانات الضخمة لديها بنجاح، حيث أنه كلما زادت كمية البيانات المحصلة انخفضت نسبة استخدامها وتحليلها وهذا راجع أساساً لعدم توفر القدرات الفنية المناسبة وقلة الموظفين المؤهلين لإعادة توظيفها، وعليه انخفضت قابلية استخدام البيانات، وأصبح الوقت اللازم لمعالجة هذه البيانات طويلاً وأضحى استخراج الأفكار القيمة من البيانات أكثر صعوبة.

### أنواع البيانات الضخمة

تختلف البيانات الضخمة حسب أساليب تخزينها وذكر منها ظي (2020) ما يلي:

- 1- **بيانات هيكلية:** وهي بيانات يتم تخزينها بطريقة منظمة، مثل البيانات الموجودة ضمن قواعد البيانات وتتميز بسهولة المعالجة والتحليل.
- 2- **بيانات غير هيكلية:** وتعتبر النسبة الأكبر من البيانات، وتكون موجودة ومخزنة بطريقة غير منظمة مثل البيانات الموجودة على الشبكة العالمية للمعلومات مثل الانترنت، خاصة منها مواقع التواصل الاجتماعي وتطبيقات الهواتف الذكية والتي يمكن معالجتها بسهولة.
- 3- **بيانات شبة هيكلية:** تخزن بهيئة وترتيب معين مختلف عن قواعد البيانات.

### مفهوم استراتيجيات التسويق

تتغير ممارسات وظائف التسويق حسب متغيرات السوق والذي يتصف بدوام التغيير لخصائص السوق، والذي لا يستمر في الثبات لفترات طويلة وعليه تتجه الشركة الى تطوير على استراتيجيات التسويق من أساليب البيع والتوزيع والإنتاج والترويج والتسعير كل فترة زمنية، لتتأكد من مناسبتها لمتغيرات السوق الطارئة، وقد عرف النور (2014) استراتيجيات التسويق بأنها الطريقة التي يتم من خلالها الوصول الى الأهداف التسويقية على الأمد القصير والطويل، وذكر (Kotler, 1997) تحديد المنظمة لأجزاء السوق المناسبة والتي يمكن خدمتها بشكل فعال لها بدلاً من المنافسة في مناطق غير ملائمة في السوق، فقد عرف الصيرفي (2011) حسب Dibb أن استراتيجية التسويق على أنها اتجاهات أسواق معينة تتواجه نحوها الأنشطة وأنواع المزايا التنافسية والتي يجب أن تطور وتستمر.

**ويستج الباحثون** أن استراتيجيات التسويق يمكن اعتبارها الأساليب والطرق المتميزة في تطبيق وظائف التسويق بما يحقق أفضل النتائج مقارنة بالمنافسين.

### ذكاء الأعمال في عمليات التسويق

في عصر التكنولوجيا وتوفر البيانات الضخمة أصبحت الشركات تعتمد بشكل كبير على ذكاء الأعمال، هو اسم شامل يضم العديد من إمكانيات الأجهزة والبرامج والتقنيات والأنظمة والتطبيقات لاتخاذ قرارات عمل أفضل في الوقت المناسب، ويستخدم تحليل البيانات لاكتشاف واكتساب رؤى حاسمة من البيانات الخام والتي تم جمعها من خلال أنظمة المؤسسات المختلفة للمعاملات، وكذلك المصادر الخارجية، وأدى ذلك للحصول على معلومات غير مسبقة عن رأي المستهلك في تحديد فرص تجارية جديدة، إضافة لتقديم حلول ذات صلة مباشرة بمنظمات الأعمال المعاصرة (C .V, Storey & ., H .R, 2012, Chiang, y), وقد ذكر (Hu, y 2018) أن الشركات بحاجة لمعرفة وادراك بمتطلبات عصر التكنولوجيا للاستجابة لمتغيرات السوق وشدة المنافسة، وعليه فان الشركات تستطيع جمع البيانات من وسائل التواصل الاجتماعي، وفواتير المعاملات والدراسات الاستقصائية، وشبكات الاستشعار، والعديد من المصادر المختلفة، وحسب (Fan ., S , & , Lau .R ., Y, 2015, Zhao .J.) ستوفر القدرة على دمج مصادر المعلومات غير المتجانسة ضمن نظرة شاملة على المجال، وتوليد ذكاء تسويقياً أكثر دقة. ويضيف (Huang, H E, Silva, 2018) أن الشركات تستخدم تقنيات استخراج البيانات للكشف عن المعلومات المخفية ضمن باطن البيانات الضخمة، علاوة على ذلك تستخدم نماذج تحليل البيانات الأساسية والتي توظف لاتخاذ أفضل القرارات، لذلك تحتاج الشركات الى تصنيف البيانات الضخمة واستخدامها في بناء قيمة إضافية في اختيار أفضل القرارات (Xie, K, , Wu, Y, Xiao, & Hu, 2016)، وهذا يضع تحديات المستهلك في بؤرة ثورة البيانات

الضخمة، وتستخدم الشركات التحليلات لاستخلاص رؤية المستهلك من البيانات الضخمة، والاستفادة منها لتعزيز القدرات التسويقية (Erevelles, S, , Fukawa, N, & Swayne, L. (2016) وبالتالي من المهم الاستفادة من الإمكانيات الكاملة التي تقدمها البيانات الضخمة وتحليلات ذكاء الأعمال؛ من أجل الحصول على ميزة تنافسية.

#### الدراسات السابقة

ذكرت دراسة (Hu (2018)، أن الشركات بحاجة الى أن تكون على دراية بمتطلبات عصر تكنولوجيا المعلومات، والاستجابة لتجنب الضياع من قبل المنافسين حال عدم التكيف مع التغيير، في الوقت الحاضر الشركات قادرة على جمع البيانات من وسائل التواصل الاجتماعي، والدراسات الاستقصائية، وشبكات الاستشعار، والعديد من المصادر المختلفة، وترى دراسة (Silva & ,Huang ,Hassani, 2018) أن الشركات تستخدم تقنيات استخراج البيانات للكشف عن المعلومات المخفية من البيانات الضخمة، إضافة أنها تستخدم نماذج تحليل البيانات النقاط وتصور وتحليل الأنماط الأساسية من البيانات وكما تضيف دراسة (Fukawa ,Erevelles & ,Swayne 2016) أنه من المهم الاستفادة من الإمكانيات الكاملة التي تقدمها البيانات الضخمة وتحليلات ذكاء الأعمال، من أجل الحصول على ميزة تنافسية، بينما رأت دراسة (2014) Moro Cortez,,& Rita) أن العديد من البنوك تستخدم تقنيات استخراج البيانات قبل فحص العملاء المتوقعين لفهم سلوكهم، من خلال تصنيف العملاء قبل تقديم خدمات خاصة ومميزة، ويضيف (الفريضي، الوهيب، 2022) ثلاث نماذج لتقنيات استخراج البيانات مقارنة الشبكات العصبية الاصطناعية، القاعدة الساذجة، والانحدار اللوجستي، وتمثل الشبكات العصبية الاصطناعية أدوات تعدين البيانات الواعدة التي تم استخدامها بنجاح في مشاكل التصنيف، ويستخدم نموذج القاعدة الساذجة على نطاق واسع لحل مشاكل التصنيف في مجالات استخراج البيانات والتعلم الآلي بساطته ودقة التصنيف المميزة، وترى دراسة (Gherman & Marcu 2010)، أنه يمكن أن يؤدي استهداف العملاء الجديرين فقط بعد تحديد خصائصهم الى تحسين معدل الاستجابة وتقليل النفقات، وبالتالي زيادة الأرباح، ويعتبر تصنيف البيانات مجموعة واعدة من تقنيات وإجراءات ذكاء الأعمال التي تعمل على تحسين جودة البيانات الأولية، ويؤكد الندوي (2011) بوجود تأثير لذكاء الأعمال على العمليات الإدارية، واستخدام ذكاء الأعمال يؤدي الى تحقيق الأهداف للمنظمة، ويساهم في تحقيق أفكار جديدة مما يوجد منتجات أو خدمات جديدة أو أداء وضرورة الاعتماد النموذج في تحديد ما هو ذكاء الأعمال وما هي أبرز عناصره، وإمكانية استخدامه في المنظمات، ويذكر الصواف، (2012)، أن هناك ضعف في درجة الوعي لدى القيادات في المنظمات حول أنظمة تقنية المعلومات، وقلة الموارد المالية المخصصة للاستثمار في البنية التحتية لتقنية المعلومات، وظهور أهمية تدريب القيادات حول تقنيات ذكاء الأعمال، وكذلك أهمية الزيادة في المخصصات المالية لتحقيق متطلبات البنية التحتية لتقنية المعلومات، وذكرت دراسة الزغبير (2014) هو وجود علاقة ارتباطية ذات دالة احصائية لتطبيق ذكاء الأعمال في الأداء التنظيمي بأبعاد الحصة السوقية، الربحية، السيولة للشركات، بينما سردت دراسة محمد، (2012) أن تطبيقات ذكاء الأعمال المستخدمة في التسويق هامة في تخطيط موارد المشروع، وإدارة سلسلة التوريد، وإدارة علاقة العملاء أهمية أن تنجح الشركات لتكون رائدة في ابتكار أدوات حلول بواسطة ذكاء الأعمال.

#### نماذج تطبيقات ذكاء الأعمال في التسويق

تسرد دراسة محمد، (2012) عدد من التجارب في مجال استخدام ذكاء الأعمال في التسويق نذكر منها ما يلي:

#### 1- شركة TELSTRA

شركة أسترالية تقدم خدمات واسعة للاتصالات والمعلومات ومنها خدمات الهاتف الثابت، وشبكتين للهاتف الجوال، وخدمات الانترنت، وتمثلت مشكلة الشركة في احتياجاتها من التكنولوجيا، والتي تمكنها من تزويد معلومات فورية تطلب في الحال، والمتعلقة في خدمة الجوال، وازدحام المستخدمين للشبكة ومن خلال تمكن الشركة من جمع بيانات واسعة جداً عن مواقع العملاء وخصائصهم، وقد صممت بواسطة تقنيات أكثر ملائمة لاستيعاب كافة المستخدمين وتلبية توقعات العملاء، من خلال حل الإشكاليات التقنية بالاعتماد على تحليل بيانات العملاء ومعالجة مشكلاتهم.

## 2- المصرف التجاري السوري

حسب تجربة المصرف التجاري السوري فإنه يتم تطبيق ذكاء الأعمال في المجال المصرفي، بهدف تحديد أكثر العملاء ربحية، وكيفية المحافظة عليهم ومعرفة أنواع الخدمات المصرفية الأكثر طلباً منها مثلاً: حسابات التوفير القروض التسهيلات المصرفية والحسابات الجارية عليهم، وذلك بواسطة نظام ذكي يعتمد على التنقيب في البيانات، وجمع البيانات في من كافة الفروع للمصرف، ثم تحويلها الى معرفة مفيدة في تحسين عمليات المصرف، كما يمكن الاعتماد على المعالجة من خلال أدوات ذكاء الأعمال وبناء نظام للأرشيف الالكتروني والتي تساهم في توفير مؤشرات ذات دلالة في انتقاء واختيار المعلومات المفيدة، واستثمار تلك البيانات في التخطيط والإدارة، وكان للتجربة فوائد في تطوير منظومة خدمات المصرف وطرق الدفع الالكتروني للجوال واستخدام تطبيقات ذكية وتوفير الوقت والجهد وتحقيق رضا العملاء.

## 3- شركة اتصالات أمنية الأردنية

من خلال تطبيقات ذكية استطاعت شركة الاتصالات الأمنية في مجال عمليات التسويق من تحقيق إنجازات نوعية، وذلك بالاعتماد على تخزين وتحليل ومعالجة كبيرة من البيانات، التي تنتج بشكل يومي متكرر وذلك للاستفادة القصوى منها، ويتم تخزين تلك البيانات بشكل فوري، ويسهل استدعائها وقد استطاعت الشركة من خلال تلك التطبيقات الذكية من الاشراف على المؤشرات الرئيسية للأداء والعوامل التي يمكن أن تطرأ على عمليات الشركة، خاصة في مجال المبيعات والتسويق والتمويل والتمكين من اجراء تحليل شامل لاتجاهات وتوقعات العملاء بما يمكن للشركة توقع السلوك النهائي للمستهلك واستقطابه.

## المنهجية والإجراءات

### منهجية الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لمناسبته لموضوع الدراسة، والذي يتناول تقييم دور حاضنات الأعمال في تحقيق التنمية المستدامة دراسة تحليلية: الجامعة الإسلامية والكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة، وقد تم الاستعانة بأسلوب اجراء المقابلات وفق أسئلة محددة إضافة الى أسلوب تحليل المحتوى باعتباره يناسب التحليل للكم الهائل من المعلومات والمعارف (محمد، وعبد العظيم، 2012)، وأيضاً أحد أساليب البحث العلمي الذي يهدف إلى الوصف الموضوعي والمنظم لمضمون الظاهرة (طعيمة، 2014)، ومن أجل الوصول إلى وصف كمي هادف ومنظم ضمن أسلوب تحليل المحتوى

### الإجابة على تساؤلات الدراسة:

#### التساؤل الأول للدراسة: ما واقع استخدام ذكاء الأعمال في استراتيجيات التسويق؟

وللإجابة على التساؤل نعرض تحليل تفسيري لمضمون استخدامات أدوات وتقنيات ذكاء الأعمال في إدارة وظائف التسويق تم تناولها في دراسات سابقة عرضت نتائج هامة وحيوية وعليه يمكن عرض توصيف مختصر لأهم تقنيات ذكاء الأعمال في التسويق كما يلي:

#### 1- تحليل واقع ذكاء الأعمال وممارسة وظائف التسويق

تذكر (Court, 2015) أن تحليل البيانات الضخمة هام لقادة التسويق والمبيعات وقفزة عملاقة، حيث تظهر الشركات التي تستند الى البيانات الضخمة في تحليلات استراتيجياتها التسويقية ذات معدلات إنتاجية ورحبية تراوحت من 5 إلى 6 بالمئة أعلى من منافسها، حيث أن الشركات التي تنجح في تحويل البيانات الى نمو فوق نمو معدل السوق وتتفوق في استخدام التحليلات لتحديد الفرص التجارية المميزة من البيانات ويؤدي إلى قيادة القرارات وتحسين عائد الاستثمار التسويقي، وتحويل تلك الأفكار إلى منتجات وعروض جيدة التصميم تسعد العملاء، إضافة لإيصال تلك المنتجات والعروض بشكل فعال إلى السوق، والتركيز على منهج تحليل البيانات الرائد للاستفادة من البيانات الخام وإعادة توظيفها بما يخدم أهداف الشركات التسويقية وتحقيق الميزة التنافسية، وتتم شركات مثل (IBM)، (Oracle)، (Dell)، (Microsoft).. الخ حيث أنشئت وحدات تنظيمية متخصصة في تحليل البيانات، حيث يستخدم صانعو القرار أدوات تعتمد على التكنولوجيا في تحليل أعمالهم على أن المستهلكين يستخدموا أدوات تكنولوجية بشكل مباشر أو غير مباشر وتم الاتجاه ادارياً الى تحليل الأعمال بالاعتماد أدوات منها النمذجة الإحصائية، تصوير البيانات، ثم الانتقال الى أسلوب التحليلات التنبؤية مثل: التنقيب في البيانات والتنقيب في النص/ الويب، التنقيب في وسائل التواصل الاجتماعي إضافة الى التحليلات التوجيهية مثل التحسين والمحاكاة، انتهاء بالبيانات الضخمة (القرني، 2020).

## 2- أدوات لتقنيات ذكاء الأعمال المستخدمة في التسويق

يمكن توضيح أهم تقنيات ذكاء الأعمال التي تستخدم في إدارة عمليات التسويق في الشركات بهدف تطوير استراتيجيات ووظائف التسويق يمكن عرضها وفق الجدول أدناه:

### جدول رقم (1) يوضح أدوات وتقنيات ذكاء الأعمال

أنظمة معلومات المنظمة	بيانات ذكاء الأعمال مثل	عمليات تشغيل نظام ذكاء الأعمال التسويقي	مخرجات نظام ذكاء الأعمال التسويقي
نظام تخطيط موارد المشروع	تفاصيل العمليات التجارية السابقة	علم تحليل البيانات	الزبائن: رضا العملاء والولاء تحسين قيمة العملاء طول فترة ولاء العملاء تحسين الصورة الذهنية للشركة معرفة أنماط استهلاك العملاء
إدارة علاقات العملاء	الدردشة والمراسلات	أدوات تحليل البيانات	المنافسين: اتجاهات السوق والصناعة معرفة البيئة التنافسية المقارنة المرجعية
إدارة سلسلة التوريد	رسائل البريد الإلكتروني	معالجة تحليل البيانات بالإنترنت	الأداء التسويقي: تحديد الحصة السوقية نقاط القوة والضعف تحديد الفرص والتهديدات تحسين مستوى الربحية السيولة النقدية التكاليف والإيرادات كفاءة المزيج التسويقي
إدارة المعرفة	المخططات والرسومات والذاكرة والتقارير	برمجيات وتقنيات حلول ذكاء الأعمال	
عمليات الأعمال عبر الإنترنت	العروض والتقارير	حزمة البرامج الإلكترونية الجاهزة	

نظم المعلومات الجغرافية	الهاتف والمحادثات
نظم المعلومات الالكترونية	البحث وبرامج الجدولة
نظم المعلومات التنفيذية	ملفات المستخدمين
نظام معلومات التسويق	صفحات الويب ومعالج الكلمات
التنقيب في البيانات	تقارير صفقات العمل المقيدة في الوثائق
مستودع البيانات	رسائل المنتديات على الانترنت
خدمة شبكة الويب	لحة قصيرة عن سيرة العمل
إدارة النقل والتوزيع	
إدارة المخزون	
إدارة الاتصال	

المراجع: محمد (2012)

التساؤل الثاني للدراسة: ما هو واقع استخدام ذكاء الأعمال في تطوير استراتيجيات التسويق لدى جامعة الاسراء بغزة؟. وللإجابة على التساؤل تم اجراء مقابلات ممنهجة مع مسؤولون في العلاقات العامة لدى جامعة الاسراء وفق قائمة أسئلة مغلقة وذلك لمحاولة الكشف عن واقع توظيف واستخدام تقنيات ذكاء الأعمال في إدارة عمليات التسويق لدى الجامعة وكان من أهم النتائج ما يلي:

1- حسب رأيك ... تستعين دائرة العلاقات العامة في الجامعة بقاعدة معلومات بيانات الطلبة عند ادارة أنشطة التسويق والترويج من فضلك اختر ما يناسبك من اجابة:

جدول رقم (2)

نسبة الموافقة على ما جاء في السؤال	السؤال
33.3%	1. تستعين بقاعدة معلومات الطلبة بشكل فاعل وواسع.
66.7%	2. أحياناً تستعين بها في ادارة أنشطة التسويق.
	3- لا تستعين بها في ادارة أنشطة التسويق.

التعليق: يتضح أن الاستعانة بقواعد بيانات الطلبة الضخمة ضعيفة حسب رأي 33.3% من المتقابلين وذلك يدل على عدم الاهتمام الكافي في توظيف قواعد البيانات في تخطيط أعمال الجامعة التسويقية. يتبين أن هناك موافقة بدرجة 66.7% على أنه أحياناً يتم الاستعانة في بيانات الطلبة في إدارة أنشطة التسويق.

2- من وجهة نظرك ... تعتبر قاعدة معلومات الطلبة لدى الجامعة شاملة لمعلومات تفصيلية وواسعة تكشف عن رغبات وتفضيلات وتوقعات الطلبة ويمكن استخدامها في تخطيط أنشطة التسويق ..... من فضلك اختر ما يناسبك من اجابة:

جدول رقم (3)

نسبة الموافقة على ما جاء في السؤال	السؤال
66.7%	1. المعلومات مناسبة وشاملة جداً لتحليلها والاستفادة منها بتخطيط أنشطة التسويق.
33.3%	2. المعلومات مناسبة نوعاً ما وتتطلب كثير من التوسيع والتطوير.
	3. المعلومات غير مكتملة وتتطلب التطوير

التعليق: يتضح أن المعلومات مناسبة وشاملة جداً لتحليلها والاستفادة منها بتخطيط أنشطة التسويق حسب رأي 66.7% من المتقابلين، وذلك يدل على اهتمام بمستوى متوسط في توظيف قواعد البيانات في تخطيط أنشطة التسويق. يتبين أن هناك موافقة بدرجة 33.3% على أن المعلومات غير مكتملة وتتطلب التطوير وذلك ممكن أن يشير لوجود قاعدة بيانات ضخمة عن الطلبة لدى الجامعة يمكن إعادة توظيفها في التسويق.

3- من وجهة نظرك توفر قاعدة معلومات الطلبة لدى الجامعة بيانات كافية ذات بعد اجتماعي وثقافي تفصيلي وعند تحليلها يمكن الاستفادة من مخرجاتها عند اتخاذ القرارات التسويقية والترويج... من فضلك اختر ما يناسبك من اجابة

جدول رقم (4)

السؤال	نسبة الموافقة على ما جاء في السؤال
1. بالتأكد المعلومات كافية ويمكن أن تدعم قرارات ادارة التسويق واستقطاب طلبة جدد	33.3%
2. المعلومات كافية نوعاً ما ويمكن أن تدعم قرارات ادارة التسويق واستقطاب طلبة جدد	33.3%
3. قاعدة المعلومات تتطلب التوسيع والتطوير لكي تدعم قرارات ادارة التسويق واستقطاب طلبة جدد.	33.3%

التعليق: يتضح بالسؤال عن أن المعلومات كافية ويمكن أن تدعم قرارات ادارة التسويق واستقطاب طلبة جدد كانت الإجابات متدنية حسب رأي 33.3% من المتقابلين وذلك يدل على قصور مستوى المعلومات ذات البعد الثقافي والاجتماعي في توظيفها بدعم القرارات التسويقية.

يتبين أن هناك موافقة بدرجة 33.3% بأن المعلومات كافية نوعاً ما ويمكن أن تدعم قرارات ادارة التسويق واستقطاب طلبة جدد وذلك ممكن ان يشير لوجود قصور في قاعدة بيانات ضخمة عن الطلبة لدى الجامعة يمكن إعادة توظيفها في التسويق. يتبين أن هناك موافقة بدرجة 33.3% بأن قاعدة المعلومات تتطلب التوسيع والتطوير لكي تدعم قرارات ادارة التسويق واستقطاب طلبة جدد.

4- حسب رأيك ..... تعتبر قاعدة معلومات الطلبة لدى الجامعة ضخمة وواسعة ويمكن أن توظفها العلاقات العامة في الجامعة عند تحسين جودة خدماتها الأكاديمية .. من فضلك اختر ما يناسبك من إجابة

جدول رقم (5)

السؤال	نسبة الموافقة على ما جاء في السؤال
1. بالتأكد معلومات الطلبة ضخمة وشاملة ويمكن أن توظفها العلاقات العامة في تحسين خدماتها الأكاديمية.	16.7%
2. نوعاً ما يمكن أن تستخدمها العلاقات العامة في تحسين خدماتها الأكاديمية.	66.7%
3. معلومات تقليدية وليست شاملة مما يصعب أن توظفها العلاقات العامة في تحليل البيانات عند اجراءات تحسين خدماتها الأكاديمية.	16.7%

التعليق: يتضح بالسؤال أنه بالتأكد معلومات الطلبة ضخمة وشاملة ويمكن أن توظفها العلاقات العامة في تحسين خدماتها الأكاديمية، كانت الإجابات متدنية للغاية حسب رأي 16.7% من المتقابلين وذلك يدل على ضعف في تطوير قواعد بيانات الطلبة لديها لاستخدامها في تحسين الخدمات الأكاديمية.

يتبين أن هناك موافقة بدرجة 66.7% بأنه نوعاً ما يمكن أن تستخدمها العلاقات العامة في تحسين خدماتها الأكاديمية، وذلك ممكن أن يشير لوجود إمكانية لتطوير قاعدة بيانات ضخمة عن الطلبة لدى الجامعة يمكن إعادة تطوير خدماتها الأكاديمية. يتبين أن هناك موافقة بدرجة 16.7% بأن المعلومات تقليدية وليست شاملة مما يصعب أن توظفها العلاقات العامة في تحليل البيانات عند اجراءات تحسين خدماتها الأكاديمية.

5- حسب رأيك ... تدرك وتعني العلاقات العامة في الجامعة أهمية تحليل قواعد معلومات الطلبة وذلك لتوظيفها في تخطيط الأنشطة التسويقية واستقطاب للطلبة الجدد.. من فضلك اختر ما يناسبك من اجابة:

جدول رقم (6)

السؤال	نسبة الموافقة على ما جاء في السؤال
1. بالتأكد تدرك وتعلم وتطبق العلاقات العامة ما سبق ذكره.	66.7%
2. نوعاً ما تدرك وتعني ولكن التطبيق ضعيف.	33.3%

3. لم تمارس العلاقات العامة مهام تحليل معلومات الطلبة في تخطيط أنشطة التسويق.

التعليق: يتضح بالسؤال عن أنه بالتأكد تدرك وتعلم وتطبق العلاقات العامة أهمية تحليل قواعد بيانات الطلبة، كانت الإجابات متوسطة حسب رأي 66.7% من المتقابلين، وذلك يدل على مستوى متوسط لادراك أهمية قواعد البيانات لدى موظفي العلاقات العامة لدى الجامعة.

يتبين أن هناك موافقة بدرجة 33.3%، بأنه نوعاً ما تدرك وتعني ولكن التطبيق ضعيف، وذلك ممكن أن يشير لوجود إمكانية لتطوير وعي وادراك موظفي العلاقات العامة لأهمية تحليل البيانات في إدارة أنشطة التسويق.

6- من وجهة نظرك ..... يتوفر لدى الجامعة قواعد تخزين بيانات (سيرفرات) ضخمة وذات كفاءة عالية لجمع أكبر بيانات متنوعة. .. من فضلك اختر ما يناسبك من اجابة:

جدول رقم (7)

السؤال	نسبة الموافقة على ما جاء في السؤال
1. السيرفرات لتخزين البيانات ذات كفاءة عالية.	16.7%
2. السيرفرات لتخزين البيانات ذات كفاءة متوسطة.	83.3%
3. السيرفرات لتخزين البيانات فيها ضعف وقصور.	

التعليق: يتضح بالسؤال عن أن السيرفرات لتخزين البيانات ذات كفاءة عالية.، كانت الإجابات متدنية للغاية حسب رأي 16.7% من المتقابلين وذلك يدل على ضعف في السيرفرات لتخزين البيانات وتدني كفاءتها.

يتبين أن هناك موافقة بدرجة 83.3% بأنه السيرفرات لتخزين البيانات ذات كفاءة متوسطة، وذلك يشير أن سيرفرات تخزين البيانات فيها ضعف وقصور وتتطلب مزيد من التحسين والتطوير.

7- من وجهة نظرك ..... تحرص العلاقات العامة بشكل دوري على اجراء بحوث ودراسات تسويقية عن خصائص الطلبة من حيث مكان السكن وطبيعة الثقافة ومستوى الدخل ونوع التخصص ومستوى الانفاق.... الخ كي توظفها في تخطيط الأنشطة التسويقية واستقطاب طلبة جدد ..... من فضلك اختر ما يناسبك من اجابة:

جدول رقم (8)

السؤال	نسبة الموافقة على ما جاء في السؤال
1. تحرص العلاقات العامة بالجامعة على اجراء دراسات وبحوث تسويقية.	50%
2. نوعاً ما تنفذ العلاقات العامة بعض الدراسات التسويقية التحليلية عن خصائص الطلبة.	50%
3. لا ألاحظ أن العلاقات العامة تنفذ دراسات تسويقية تحليلية عن خصائص الطلبة.	

التعليق: يتضح بالسؤال عن تحرص العلاقات العامة بالجامعة على اجراء دراسات وبحوث تسويقية، كانت الإجابات متوسطة حسب رأي 50%، من المتقابلين، وذلك يدل على ضعف في مستوى اجراء البحوث والدراسات التسويقية لدى الجامعة.

يتبين أن هناك موافقة بدرجة 50% بأنه نوعاً ما تنفذ العلاقات العامة بعض الدراسات التسويقية التحليلية عن خصائص الطلبة، وذلك ممكن أن يشير لوجود ضعف في مستوى تنفيذ دراسات تسويقية متخصصة.

8- حسب رأيك .... تحرص العلاقات العامة على استخدام كافة أدوات ووسائل التكنولوجيا الحديثة لجمع معلومات واسعة عن خصائص الطلبة وذلك لتحليلها وتوظيفها في تخطيط أنشطة التسويق.... من فضلك اختر ما يناسبك من اجابة:

جدول رقم (9)

السؤال	نسبة الموافقة على ما جاء في السؤال
1. تستخدم العلاقات العامة أدوات ووسائل تكنولوجيا حديثة لجمع بيانات عن الطلبة.	66.7%
2. أحياناً تلجأ العلاقات العامة للاستعانة في وسائل تكنولوجيا حديثة لجمع بيانات عن الطلبة.	16.7%

3. تعتمد العلاقات العامة على قاعدة المعلومات التقليدية لدى الجامعة للاستفسار عن معلومات وبيانات الطلبة.	16.7%
---	-------

التعليق: يتضح بالسؤال عن أنه تستخدم العلاقات العامة أدوات ووسائل تكنولوجيا حديثة لجمع بيانات عن الطلبة، كانت الإجابات متوسطة حسب رأي 66.7%، من المتقابلين، وذلك يدل على استخدام وسائل تكنولوجيا في عمليات التسويق. يتبين أن هناك موافقة بدرجة 16.7%، بأنه أحياناً تلجأ العلاقات العامة للاستعانة في وسائل تكنولوجيا حديثة لجمع بيانات عن الطلبة، وذلك ممكن أن يشير لإدراك استخدام وسائل التكنولوجيا في عمليات التسويق. يتبين أن هناك موافقة بدرجة 16.7%، بأن تعتمد العلاقات العامة على قاعدة المعلومات التقليدية لدى الجامعة للاستفسار عن معلومات وبيانات الطلبة وذلك يشير لحدائثة قواعد معلومات الطلبة.

جدول رقم (10) أسماء المسؤولين المتقابلين من جامعة الاسراء

مدبر دائرة العلاقات العامة	د. رأفت حسين الهور
مسؤول مصمم جرافيك	أ. محمد الحلبي
الدعم الفني والصيانة	أ. رشدي زياد رصرص
موظف علاقات عامة	أ. فؤاد الحيلة
أكاديمي	أ. محمد نافذ فروانة
العلاقات العامة	أ. سائد نسيمان

#### تقييم أدوات ووسائل التسويق في جامعة الاسراء غزة

يتضح من خلال تحليل أنشطة جامعة الاسراء وبيئة عملها، أن العلاقات العامة لدى الجامعة تمارس أنشطة تسويقية مناسبة وتستخدم وسائل تكنولوجيا حديثة في إدارة عمليات التسويق، ولكن يصعب الجزم بمدى الاستفادة من توظيف واستخدام تقنيات ذكاء الأعمال في تطوير أنشطتها التسويقية، وقد لوحظ من خلال مقابلة لمسؤول العلاقات العامة ومتابعة لصفحات الجامعة بمواقع التواصل الاجتماعي وموقعها الالكتروني، أن الجامعة تستخدم وسائل تسويق يمكن ذكر أهمها في الجدول التالي:

جدول رقم (11) لأهم أدوات التسويق لدى جامعة الاسراء غزة

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ الإعلانات الممولة</li> <li>▪ الفضائيات</li> <li>▪ رعاية الأحداث</li> <li>▪ بودكاست (Podcasts)</li> <li>▪ استراتيجية Flywheel</li> <li>▪ الاعتماد على ال Chat Bots</li> <li>▪ Smart Bidding المزيدات الذكية</li> <li>▪ التسويق عبر منصّات</li> <li>▪ Content Marketing</li> <li>▪ استخدام البريد الالكتروني</li> <li>▪ بناء المحتوى</li> <li>▪ الانترنت ووسائل التواصل الاجتماعي</li> <li>▪ منصات الكترونية ذات صلة</li> <li>▪ التسويق الالكتروني عبر الفيديو مثل تكتوك (دونتك أو موقعك، اليوتيوب، فيسبوك، انستجرام، لينكد إنتيك، توك، التسويق عبر المؤثرين، البث المباشر)</li> </ul>	أدوات التسويق الرقمي
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ التوزيع الشخصي</li> <li>▪ توزيع برشورات</li> </ul>	

أدوات التسويق التقليدي	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ زيارة أماكن مستهدفة</li> <li>▪ تنظيم رحلات</li> <li>▪ اجراء مقابلات موجهة</li> <li>▪ مزايا خدمات ما بعد الانتساب</li> <li>▪ الخصومات في الرسوم</li> <li>▪ المشاركة بالمعارض ذات الصلة</li> <li>▪ الهدايا</li> <li>▪ تقديم العروض للانتساب في بعض الكليات</li> <li>▪ الدعاية والاعلان</li> <li>▪ تسويق العلاقات العامة</li> <li>▪ الهدايا</li> <li>▪ المشاركة بالمناسبات</li> <li>▪ رعاية الأحداث</li> </ul>
------------------------	--

يتضح من الجدول أعلاه عدد من نقاط القوة والضعف كما يلي:

#### - أهم نقاط القوة:

- يتبين أن لدى الجامعة أنشطة تسويقية كبيرة ينتج عنها بيانات ضخمة وواسعة.
- تستخدم الجامعة محتوى واعلانات تسويقية تولد بيانات ضخمة متبادلة ما بين الجامعة والعملاء.
- يتم استخدام وسائل وأدوات تسويق تعتمد على استراتيجيات تسويق حديثة.
- تستعين العلاقات العامة في التسويق بأدوات ووسائل التواصل الاجتماعي.
- تخصص برامج تسويقية متنوعة تعتمد على التسويق الرقمي.
- يوجد أنشطة متنوعة لتسويق برامج الجامعة عبر صفحات مواقع التواصل الاجتماعي.

#### - نقاط الضعف

- استخدام تقنيات وأدوات الأعمال بمفهومها التطبيقي لا يبدو واضحاً في تحليل أنشطة التسويق.
- استخدام لتطبيقات محددة تساعد في تصنيف الزبائن الطلبة المتوقعين لا تظهر في تحليل أنشطة الجامعة التسويقية.
- لم نلاحظ وجود تقنيات مخصصة لتحليل البيانات تعتمد على بيانات الطلبة.
- موقع الجامعة الرسمي لا يظهر وجود تقنيات تدعم جمع تلقائي للبيانات الخاصة في تحليل الأنشطة التسويقية.

#### النتائج والتوصيات

##### أولاً النتائج

- يتضح أنه لدى الجامعة قاعدة معلومات للطلبة شاملة وتفصيلية وواسعة تكشف عن رغبات وتفضيلات وتوقعات الطلبة بدرجة موافقة 66.7% ويمكن استخدامها في تخطيط أنشطة التسويق.
- يتبين أن نسب الاستعانة بقاعدة بيانات الطلبة في إدارة أنشطة التسويق كانت بنسب ضعيفة تقدر 33%، بينما أحياناً يمكن أن تستخدم قواعد بيانات الطلبة في إدارة أنشطة التسويق بنسبة 66.7%.
- يظهر أن قاعدة معلومات الطلبة لدى الجامعة توفر بيانات كافية ذات بعد اجتماعي وثقافي تفصيلي تدعم اتخاذ القرارات التسويقية بدرجة موافقة تقدر 33.3%.
- يتضح أنه لحد متوسط وبنسبة تقدر 66.7% بوجود قاعدة معلومات الطلبة لدى الجامعة ضخمة تدعم تحسين جودة خدماتها الأكاديمية.

- يظهر أن العلاقات العامة في الجامعة تهتم في تحليل قواعد معلومات الطلبة، وذلك لتوظيفها في تخطيط الأنشطة التسويقية واستقطاب الطلبة الجدد بدرجة موافقة بلغت 66.7%.
- يتضح أن كفاءة قواعد تخزين بيانات (سيرفرات) ضخمة وذات كفاءة متوسطة فقط، وبنسبة 83.3% وتتطلب التطوير الفوري.
- يتبين أن العلاقات العامة تحرص على اجراء بحوث التسويق لخصائص وبيانات الطلبة لاستخدامها في استقطاب الطلبة بمستوى متوسط وبدرجة موافقة 50%.
- يتضح أن العلاقات العامة تستخدم وسائل التكنولوجيا الحديثة لجمع معلومات واسعة وذلك لتحليلها وتوظيفها في تخطيط أنشطة التسويق بدرجة موافقة متوسطة بلغت 67.7%.
- يظهر أن الجامعة تستخدم وسائل تسويقية رقمية متنوعة وحديثة في ترويج خدماتها لاستقطاب الطلبة.
- يتضح أن لأدوات ذكاء الأعمال دور حيوي وهام في تطوير استراتيجيات التسويق لدى منظمات الأعمال.

#### ثانياً: التوصيات

- ضرورة الاستعانة في قاعدة البيانات الضخمة للطلبة وتحليلها بما يدعم اتخاذ القرارات التسويقية.
- التركيز على مخرجات تحليل قواعد البيانات لكشف توقعات ورغبات الطلبة والعمل على تلبيتها.
- العمل على تطوير قواعد بيانات للطلبة ضمن تفاصيل خصائص الطلبة لتوظيفها في إدارة أنشطة التسويق.
- ضرورة تنوع قواعد بيانات الطلبة ضمن الأبعاد الثقافية الاجتماعية لزيادة فرص استخدامها في أنشطة الاستقطاب.
- تصميم البرامج الأكاديمية وتعديلها وفق مخرجات تحليل قواعد بيانات الطلبة في بحوث التسويق.
- العمل على تحسين مخازن المعلومات وتعزيز تقنيات ذكاء الأعمال لزيادة مردود الأنشطة التسويقية.
- يظهر أن الجامعة تستخدم وسائل تسويقية رقمية متنوعة وحديثة في ترويج خدماتها لاستقطاب الطلبة.
- الاهتمام أكثر في توظيف تقنيات ذكاء الأعمال في تخطيط الأنشطة التسويقية لدورها الحيوي في تطوير استراتيجيات التسويق وبناء الميزة التنافسية.

#### المراجع

- الصيرفي، محمد، (2011). الاستراتيجيات التسويقية للموانئ وشركات النقل البحري، دار المنهاج للنشر، عمان، ص 1.
- العمري، محمد، عقيلي، عثمان. (2020). دور ذكاء الأعمال في التطوير الإداري بجامعة الملك عبدالعزيز، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز: الآداب والعلوم الإنسانية، DOI:10.4197/Art.28-13.3
- القرني، محمد. (2020). ذكاء الأعمال والتحليلات وعلم البيانات: منظور اداري، معهد الإدارة العامة 1441هـ مكتبة الملك فهد الوطنية.
- النداوي، عبدالعزيز (2011). ذكاء الأعمال منهجية لتطوير العمليات الإدارية في منظمات الأعمال. مجلة الدراسات المالية والتجارية، ع - 2.
- النسور، عبد الفتاح، (2014). استراتيجيات التسويق، مدخل نظري وكمي، دار صفاء للطباعة، عمان ط2.
- مركز أبو ظبي، (2020). مفاهيم عامة حول البيانات الكبيرة"، أدلة المنهجية والجودة، دليل رقم 1.
- بامفلح، فاتن سعيد. (2016). إدارة المعرفة وتقنياتها الأسس والتطبيقات. ط الرياض: مكتبة، الملك عبدالعزيز العامة.
- بن الطيب، إبراهيم. (2016). دور نظم المعلومات في تعزيز ذكاء الأعمال لدى المؤسسات الاقتصادية الحديثة مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال،
- الزغبر، رهام. (2014) أثر إدارة المعرفة في العلاقة بين ذكاء الأعمال والأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية في قطاع البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير قسم إدارة الأعمال كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط.
- السامرائي، سلوى العكيدي، عبد الجبار. مستقبل ذكاء الأعمال في ظل ثورة الحوسبة السحابية. المؤتمر العلمي السنوي - الحادي عشر (ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة) (عمان) الأردن ( - 23 - 26 إبريل 2012)

- الصواف، محفوظ، ذكاء الأعمال ودوره في تعزيز قرارات الإنتاج والعمليات: دراسة استطلاعية في الشركة العامة للألبسة الجاهزة
- عزيز، تركي (2018). تعرف على ذكاء الأعمال. مدونة عربي Science متاح على: [/https://datasciencearabi.com/](https://datasciencearabi.com/)
- غرابية، أنس، (2016). أثر إدارة المعرفة على تطوير العمل الإداري من خلال عمليات ذكاء الأعمال في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال/ رسالة - ماجستير قسم نظم المعلومات الإدارية كلية - الأعمال جامعة عمان العربية.
- الفريضي، البشير، الوهيب، محمد. (2022). دور ذكاء الأعمال في إنجاح عمليات التسويق، مجلة العلوم الإنسانية والإدارية، العدد (٢٦) الجزء الأول شعبان ١٤٤٣ هـ
- في الموصل. - المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر) ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة (عمان) الأردن ( 26-23 إبريل) .  
مج 2 ، ع 3.
- محمد، بسيم، (2012). إطار مقترح لتطبيق نظام ذكاء الأعمال في التسويق، جامعة تعز اليمن مقال غير منشور.
- Pratt, Mary K and Josh Fruhlinger. (2019). What is business intelligence? Transforming data into business insights. - cio.com (OCT 16,2019). - Available at: <https://www.cio.com/middle-east/>
- Xie, K, ,Wu, Y, Xiao, & Hu, (2016). Value cocreation between firms and customer: the role of big data based cooperative assets information & management
- Barbieri's, Davide.(2015) Business Intelligence and its Applications to the Public, Administration. - ResearchGate - Available at: <https://www.researchgate.net/>
- C .V ,Storey & .,H .R ,Chiang .,H ,Chen MIS .(2012). impact big to data big From :lytics ana and intelligence Business . ( 1165-1188. :(4)36 ,q
- Chaston, I. (2015). Internet marketing and big data exploitation. In Internet Marketing and Big Data Exploitation. <https://doi.org/10.1057/9781137488961>
- Court, David; Perrey, Jesko; McGuire, Tim; Gordon, Jonathan; Spilecke, D. (2015). Marketing & Sales Big Data , Analytics , and the Future of. McKinsey&Company, March.
- E ,Silva & .,X ,Huang .,H ,Hassani , (2018). Cognitive and Data Big .ingbank in and 18. ,(3)2
- Erevelles, ,S, , ,Fukawa, N, & Swayne, L. (2016). big data analysis and the transformation market, journal of business research 69 (2) 897904.
- Fan .,S , & ,Lau .R .,Y ,Zhao .J.L (2015). Demystifying big data analytics, for business through the lens of marketing mix big data research . ,(1)2
- Gherman, C, & ,Marcu, M. (2010). Telemarketing Of Implications And Role Expres Transilvania :Study Case .Media In the of Annals .Brasov Of Publication . ,(4)10.
- Hu, y,(2018). ess and Marketing and business analysis,Era of Big Data 1747. ,(07)8
- Kotler ,Phillip ,Armstrong ,Gary ,(2007) ," Principles of Marketing "9 th ed,New York,Pearson.
- Maheshwari, (2015). Anil K.. Business Intelligence and Data Mining. - New York: Business Expert Press, LLC.
- Moro, S, Cortez, P. & Rita, (2014). success the predict to approach data driven Support Decision. telemarketing bank of 22-31. 62.
- Naraina. Business Intelligence. - StuDocu (2013). - Available at: <https://www.studocu.com/row/user/2640748>.

- Sanders, J. (2016). Defining terms: Data, information and knowledge. Proceedings of 2016 SAI Computing Conference, SAI 2016, 223–228.
- Zabadi M. Abdel Rahim. i and others.(2015). Impact of Business Intelligence on Employee Knowledge sharing In Jordanian Telecommunication Company. – International Journal of Educatino (IJE). Vol 3, No 3.
- . Digitalization and data big mining in bank big data and (2018) E ,Silva . Huang, H. Hassan Cognitive Computing 2 (3), 18.

## تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تقديم خدمات معلوماتية

### Applications of Artificial Intelligence in providing information services

(1) اللقب و الإسم : بن جميل رميساء .

المؤسسة: جامعة 8 ماي 1945 قالمة - الجزائر -

مخبر الانتماء: مخبر الفلسفة والدراسات الإنسانية والاجتماعية ومشكلات الإعلام والاتصال Sophilab

البريد الالكتروني المهني : [bendjemil.roumaissa@univ-guelma.dz](mailto:bendjemil.roumaissa@univ-guelma.dz)

البريد الالكتروني الشخصي : [bendjemilroumaissa.guelma24@gmail.com](mailto:bendjemilroumaissa.guelma24@gmail.com)

رقم الهاتف : 0675453505

(2) اللقب والإسم: شابونية عمر .

الدرجة العلمية: أستاذ التعليم العالي.

المؤسسة : جامعة 8 ماي 1945 قالمة - الجزائر -

مخبر الإنتماء: مخبر الفلسفة والدراسات الإنسانية والاجتماعية ومشكلات الإعلام والاتصال Sophilab

البريد الالكتروني المهني: [chabounia.omar@univ-guelma.dz](mailto:chabounia.omar@univ-guelma.dz)

#### الملخص:

تطورت العلوم وسارت التكنولوجيا في المسار العمودي، فشهد جراء ذلك العالم نهضة تقنية في مجال التطور التكنولوجي للآلات، ب وأصبحت ضرورة حتمية تستغل في أعمالنا اليومية، فازدهرت تلك الآلات بإدخال نظم خبيرة عليها جعلتها تحاكي العقل البشري وتقوم بمهامه بحرفية ودقة، وهذا ما اصطلح عليه بالذكاء الاصطناعي الذي نتج عن علوم الثورة التكنولوجية المعاصرة، فبموجبه أصبحت الآلة تكلف بأعمال تقع ضمن نطاق الذكاء البشري. وتبرز أهمية الذكاء الاصطناعي في العديد من المجالات لم يخفى على المؤسسات الخدمائية ذلك، فقد توجهت لإدراجه ضمن جدول أعمالها المهني، ومن بين أبرز هذه المؤسسات الخدمائية نجد المكتبات التي عبرت عن الذكاء الاصطناعي بالضيف الجديد لها، فتوسعت نطاقات استغلاله ومظاهره في تقديم مختلف خدمات مكتبات العالم بالرغم من أنه يثير مخاوف مألوفة حول الخصوصية والحرية السلطة والوصول. الخ، لكون التعامل مع تقديم خدمة معلوماتية تحاكي مباشرة الفكر البشري، يختلف نوعا ما عن تقديم خدمة لمنتوج مادي ملموس، الا أنه من المفيد أن نؤكد أن الذكاء الاصطناعي ممكن الألة من اختصار مجهودات بشرية روتينية سرع من تقديم الخدمة للمستفيد لأبعد الحدود بفضل تطبيقاته المختلفة.

وهنا حري بنا التطرق هذه الورقة البحثية من خلال دراسة وصفية لتطبيقات الذكاء الاصطناعي المستخدمة في المكتبات في تقديم خدمات معلوماتية للمستفيدين بالاعتماد على بعض النماذج العالمية لذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي.

## الكلمات المفتاحية:

الذكاء الاصطناعي؛ النظم الخبيرة؛ الخدمة المعلوماتية؛ المكتبات.

**Abstract:**

Science developed and technology proceeded in a vertical path, as a result of which the world witnessed a technical renaissance in the field of technological development of machines, and it became an inevitable necessity exploited in our daily work. Artificial intelligence that resulted from the sciences of the contemporary technological revolution, according to which the machine became tasked with actions that fall within the scope of human intelligence. The importance of artificial intelligence in many areas is not hidden from service institutions, as they tended to include it in their professional agenda, and among the most prominent of these service institutions, we find libraries that expressed artificial intelligence as their new guest, expanding the scopes of its exploitation and manifestations in providing various library services around the world. Although it raises familiar concerns about privacy, freedom, power and access. Etc., since dealing with the provision of an information service that directly simulates human thought is somewhat different from providing a service for a tangible physical product, but it is useful to emphasize that artificial intelligence enabled the machine to shorten routine human efforts and accelerated the provision of service to the beneficiary to the greatest extent thanks to its various applications. Here we should address this research paper through a descriptive study of artificial intelligence applications used in libraries in providing information services to beneficiaries based on some international models for that based on the descriptive approach.

## تمهيد

مما لا يخفى علينا التسارع والتطور الملحوظ الذي تشهده مختلف التقنيات والتحولات التكنولوجية في العصر الراهن، اذ غزت هذه الأخيرة (التقنيات التكنولوجية) حياة الكائن البشري فأصبح اليوم لا يستطيع الاستغناء عنها سواء في قضاء احتياجاته اليومية كاستعماله لما توفره تطبيقات الهواتف الذكية او استغلال الحاسبات الآلية... الخ أو في الحياة العملية التي يمارسها في المؤسسة التي ينتمي إليها، أو حتى في أبحاثه ودراسته العلمية، فكل هذه التطورات التي تسعى إليها العلوم التكنولوجية هدفها تسريع وتقليل وتقليص الوقت والجهد والتكاليف، من خلال ما تطلقه بصفة دورية من تطبيقات ذكية تعتمد على الذكاء الاصطناعي الذي يحاول محاكاة العقل البشري، لاعتماده بالدرجة الأولى على مجموع النظم الخبيرة التي تديره.

فالذكاء الاصطناعي مصطلح ازداد استخدامه مؤخراً في ظل النهضة التقنية التي تشهدها مختلف الميادين والمجالات، لكونه من بين التقنيات التي تعمل على تطوير الأنظمة والبرامج التي تستطيع حل بعض المشاكل والحلول التي تتطلب جهد فكري وابداعي كبير، اذ أنه يساهم في دعم العملية التعليمية والبحثية وتحسين الإنتاجية والكفاءة والجودة وبمعايير مدروسة بفضل ما تقدمه البرامج والنظم الخبيرة التي تضمها تطبيقاته، لهذا فلا يمكن اغفال الأهمية البارزة التي حلت بها مختلف تطبيقات الذكاء الاصطناعي على كافة المجالات.

وعلى اعتبار أن مجال خدمات المعلومات من بين المجالات الحيوية في العصر الراهن فهي الأخرى تسعى مؤسساتها من مكاتب ومراكز معلومات الى احداث تكامل بينها وبين الذكاء الاصطناعي، وهو بذاته خطوة فعالة نحو مستقبل مؤسسات المعلومات، فهذه الخطوة برزت نورها من خلال اصدار بعض التطبيقات الذكية في المكاتب، ولكون مؤسسات المعلومات من المجالات الخصبية، فان ادخال تطبيقات الذكاء الاصطناعي على مكباتها اختراقاً لقطاع المعلومات لكونه يتطلب بيئة تفاعلية تمتلك بنية تحتية تكنولوجية ممتازة، وكفاءة جيدة لأخصائي المعلومات لتطبيقات الذكاء الاصطناعي وأيضاً للنظم الخبير لكي يعود أثر هذا الاختراق بالتوسيع وتنويع وظائف وخدمات المكتبة وليس عكس ذلك، وفي ظل هذا الطرح ارتئنا مناقشة وتحليل مختلف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تقديم خدمات المعلومات بالمكاتب على المستوى الدولي والمحلي من خلال وضع الاشكال التالي:

كيف أثرت تطبيقات الذكاء الاصطناعي على تقديم خدمات المعلومات بالمكاتب؟

### 1. تساؤلات الدراسة:

- فيما يتمثل الذكاء الاصطناعي وما هي أنواعه؟
- ما هي أهم تطبيقات الذكاء الاصطناعي المستخدمة في مؤسسات المعلومات؟
- هل هناك نماذج عربية لتطبيقات الذكاء الاصطناعي في تقديم خدمات المعلومات بالمكاتب؟
- هل توجد معوقات لإدخال لتطبيقات الذكاء الاصطناعي في المكاتب الجزائرية؟

### 2. أهداف الدراسة

- التعرف على الذكاء الاصطناعي وأهميته.
- عرض أنواع الذكاء الاصطناعي ومجالاته.
- التعرف على مجموعة تطبيقات الذكاء الاصطناعي المستخدمة في مؤسسات المعلومات وأهميتها في تقديم الخدمة.
- طرح بعض النماذج الدولية والمحلية الجزائرية لتطبيقات الذكاء الاصطناعي في خدمات المعلومات بالمكتبات.
- ابراز أهم معيقات ادخال تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الوطن العربي عامة والجزائر خاصة.

### 3. أهمية الدراسة

تبرز أهمية البحث من خلال مناقشته لأهم تطبيقات الذكاء الاصطناعي من جهة وواقع قطاع المعلومات في ظل التوجهات الحديثة لتلك التطبيقات بالمكتبات من جهة أخرى، كما أن موضوع الدراسة يحاول توضيح كيفية الاستفادة من إمكانيات تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تقديم خدمة معلوماتية بجودة عالية للمستفيد بعد التعرف عليها من خلال بعض النماذج التي توضحها، ودور استخداماته كآلية داعمة تحافظ على الخبرات البشرية وجعلها كمتحكم ثاني لكون الأول سوف يكون ما تقوم به النظم الخبيرة في دعم عملية تقديم خدمات المعلومات بالمكتبات بالوطن العربي عامة والجزائر خاصة.

### 4. منهج الدراسة

تبعاً للإشكال المطروح والأهداف المسطرة للتحقيق، والتي دفعت إلى الخوض في الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي، الذي يمكننا من خلاله توضيح أهم تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تقديم خدمات المعلومات بالمكتبات وتحليل بعض نماذجها المستخدمة على المستوى الدولي وكيفية تأثيرها في دعم وتجويد الخدمة المعلوماتية بمؤسسات المعلومات، ويعتبر هذا المنهج الأنسب للموضوع حيث يمكن من الإحاطة بكل جوانبه.

### 5. مصطلحات الدراسة

- الذكاء الاصطناعي: ان الذكاء الاصطناعي علم آلي تكنولوجي حديث، فهو سلوك وخصائص معينة تتسم بها البرامج الحاسوبية، يعمل على محاكاة الذكاء البشري عبر أنظمة مبرمجة بالحاسوب يطلق عليها بالنظم الخبيرة ويتم من خلال انشاء أجهزة وبرامج بالحاسوب قارة على التفكير بالطريقة تشبه التي يعمل بها الدماغ البشري، حتى يتمكن الحاسوب من أداء بعض المهام بدلا من الإنسان حيث يوفر بعض الحلول المناسبة لحل بعض المشاكل التي برمجت الآلة عليها قدرة على التعلم والاستنساخ.
- النظم الخبيرة: فهو نظام مبني على المعرفة مصمم لنمذجة قدرة الخبير الإنساني على حل المشكلات، وشكلا متطور من أشكال الذكاء الاصطناعي التي استندت في بناء النظم الى مبدأ شبيه بمنطق التفكير الإنساني، (هاشم و رشيد، 2012، صفحة 111) أي أنها هي برامج ذكية تعتمد على قاعدة المعرفة ومجموعة البرمجيات الفرعية، من خلال ترابطهما يكونان تفكير منطقي ذكي يدعم الانسان في عملية اتخاذ القرار.
- خدمات المعلومات: هي مجموعة من الخدمات تقدمها مؤسسة المعلومات مكتبة كانت أو مركز أرسيفي أو مركز معلومات لمستفيديها من أجل تلبية احتياجاتهم ومساعدتهم على إيجاد ما يبحثون عنه من معلومات داخل المؤسسة، ومن خلال هذه الخدمات (الإعارة؛ الإحاطة الجارية؛ البث الانتقائي؛ الخدمة المرجعية الرقمية، الترجمة... الخ) تبرز مؤسسة المعلومات ما لديها من رصيد حيث تضعه في متناول الفئة المستفيدة، وتقدم هذه الخدمات وفق نظام وتعليمات وأسس قانونية موحدة ومحددة من السلطات العليا أو من قبل مجلس إداري مسؤول عن التنظيم الإداري داخلها.

- المكتبات: إن المكتبات تمثل مؤسسات تتخذ طابعا اجتماعيا وثقافيا وتربويا وعلميا في آن واحد وتمثل أهميتها ودورها في توفير أكبر كم من مصادر المعلومات وتحديثها وتطويرها وتنميتها بشتى الطرق، كما تنظم وترتب وتصنف وتفهرس الكتب والمصادر العلمية لاسترجاعها في أقل جهد وأسرع وقت، وتقدم جملة الخدمات التي تخدم روادها ويسهر على هذا كوادر بشرية مؤهلة من مختلف النواحي في نطاق علم المكتبات والمعلومات (حديد, 2020).

### أولا: الذكاء الاصطناعي:

1- مفهومه: ان الذكاء الاصطناعي هو احدى فروع الحاسوب يمكن من خلاله خلق وتصميم برامج الحاسبات التي تحاكي أسلوب الذكاء الإنساني لكي يتمكن الحاسب من أداء بعض المهام بدلا من الانسان والتي تتطلب التفكير والتفهم والسمع والتحكم والحركة، بأسلوب منطقي ومنظم وترجع بدايته الى التحول من النظم التقليدية الى استحداث برامج الحاسبات ووضع الحلول المناسبة لبعض الألغاز والتي أدت بدورها الى نظم أكبر للمحاكاة، والتي تبلورت بعد ذلك وأصبحت نظام للذكاء الاصطناعي، (أحمد، 2012، صفحة 04) وفي ذات السياق يعرف الذكاء الاصطناعي أنه المعالجات المعرفية عالية الدقة والسرعة، والتي تقع ضمن ما يسمى بالأنشطة الادراكية المعرفية البديلة أو المساندة (Lu & Kim, 2014, p. 60).

من خلال هذان التعريفان نستنتج أن الذكاء الاصطناعي هو احدى مجالات العلوم التكنولوجية بالحاسوب يهدف الى تصميم أنظمة تستطيع القيام بالمهام التي يمكن أن ينجزها البشر بشكل ذاتي من خلال القدرة على التعلم والتكيف والتحسين، حيث يتميز بالطابع الادراكي المميز ودقته واتساعه وشموليته ومرونته وكذلك الديمومة وسرعة الإجابة في تلبية المطلوب منه بشكل منظم ومراجع بأسلوب منطقي، وذلك بتطوير الخوارزميات والنماذج الرياضية والشبكات العصبية وغيرها من الأساليب والتقنيات التي تتحكم فيها النظم الخبيرة التي تعد مجالا دقيقا ومتخصصا من مجالات الذكاء الاصطناعي.

### 2- أهمية الذكاء الاصطناعي:

يعد الذكاء الاصطناعي ذو أهمية (Koutou, 2018, pp. 26-27) بالغة وذلك من خلال كونه:

- يساعد في تحسين الإنتاجية والكفاءة: وهذا من خلال قيامه بأعمال روتينية يقوم بها الانسان مثال على ذلك في مجال المكتبات والمعلومات الرد بطريقة آلية على الاستفسارات والتساؤلات المتكررة من قبل المستفيدين، كذلك القيام بالمهام الروتينية المتعلقة بالمعالجة الفنية لمصادر المعلومات كالفهرسة والتصنيف... الخ.
- فهم كميات هائلة من البيانات: وذلك من خلال تحليل بيانات ضخمة بسرعة ودقة واستخلاص المعلومات المفيدة منها بشكل أسرع وأكثر دقة من الانسان.
- تمكين الرؤية الشبيهة بالإنسان: حيث ان الذكاء الاصطناعي يمكن من التعرف على الأشخاص بمجرد رؤية صورهم وفيديوهاتهم والتعرف عليهم ومثال على ذلك في "مكتبة كلية العلوم الإنسانية بجامعة 8 ماي 1945 بقالملة -الجزائر- نظام آلي بمجرد نظر العاملين بالمكتبة الى كاميرا الآلة تتعرف عليه وبذلك يعطي النظام معلومات على العامل ويسجل تاريخ ووقت دخوله لمكان عمله".
- يمكن الذكاء الاصطناعي من تخصيص التجارب والخدمات وذلك من خلال بعض البرامج التي تمكن من توفير خدمات ذكية كالتعليم الشخصي للفرد والترجمة بدون الحاجة لمترجم معتمد... الخ.
- تحسين عملية صنع القرار.

### 3- أنواع الذكاء الاصطناعي:

يمكن تقسيم الذكاء الاصطناعي الى ثلاث أنواع أساسية (رزوقي و فالتة، 2020، صفحة 06) تتمثل في:

مميزاته	نوع الذكاء الاصطناعي
بسيط، يعمل فقط في بيئة ضيقة (منزل-مكتب)، لا يمكنه العمل الى في بيئة خاصة مبرمجة على ذلك، القيام بمهام محددة.	الذكاء الاصطناعي الضيق
قدرة في جمع معلومات ضخمة، محلل دقيق للبيانات، يعمل على تراكم الخبرات من الموافق التي يكتسبها، يتخذ قرارات مستقلة وذاتية. يمكنه التعلم والتكيف مع البيئة بشكل مستقل.	الذكاء الاصطناعي العام أو الذكي
هذا النوع يمكنه التفكير والتعلم واتخاذ القرار، مستقل، قدرته على إدراك العالم بطريقة تشبه فهم الانسان، يمكنه حل المشاكل والمهام المعقدة. هذا النوع لا يزال قليل الانتشار.	الذكاء الاصطناعي القوي

### جدول رقم 1 يوضح أنواع الذكاء الاصطناعي

#### ثانيا: تطبيقات الذكاء الاصطناعي في مؤسسات المعلومات:

#### 1- خدمات المعلومات في ضوء الذكاء الاصطناعي:

من خلال تطبيقات الذكاء الاصطناعي يصبح المستفيد هو المتحكم في الخدمة بطريقة مباشرة وليست المكتبة من خلال التقنيات والتطبيقات التي توفرها له ليقوم بما يريد بنفسه، هذا الأسلوب يطلق عليه بالخدمة الذاتية Self-Service ومن أبرز الخدمات التي لاقت رواجاً مع الذكاء الاصطناعي نجد:

- **الخدمات الإعلامية والاحاطة الجارية:** يقدمها هذه الخدمة النظام بشكل تلقائي عبر البريد الالكتروني أو الهاتف، بعد رسالة إشعار عن توفر ما قد طلبه المستفيد أو ما قد يكون ضمن اهتماماته. كما أن المكتبات لا تتعامل مع المسجلين فحسب بل حتى مع المستفيدين المحتملين وذلك من خلال التنسيق مع متعاملي شبكات الهاتف النقال بيث رسائل عامة للمجتمع الذي تخدمه ضمن نطاقها الجغرافي في إطار العلاقات العامة ومهمتها التسويقية. (لعجال و عبد المالك، 2019، صفحة 174).

#### ● خدمة الحجز الالكتروني

- **سهولة الوصول للكتب داخل المكتبة:** وهي إحدى الخدمات المبنية على تطبيقات الذكاء الاصطناعي والتي تسمح للمستفيد كذلك أن يقتني أثر الكتاب الذي يريده عبر مستشعرات RFID الملتصقة على الكتاب، ويمكنه حينها المعرفة مكان الكتاب بالضبط وتحديد الطريق المؤدي له عبر الخريطة الرقمية للمكتبة والمجهزة على هاتفه النقال حتى لو كان هذا الكتاب مسحوبا من على الرف وتركه مستفيد آخر على طاولة القراءة فسيصل له مباشرة.

- **الإعارة الذاتية:** لم يعد المستفيدين بحاجة إلى فتح صفحة العنوان لكل كتاب لاستعارة أو لإرجاع المزيد من المصادر أو إكمال العملية تلقائياً أو تبسيط إجراءات الإعارة لإرجاع أو تحسين مكن أن تعمل 24 ساعة بدون موظفين، فمن خلال تقنية RFID مثلا العمل بشكل كبير الكفاءة لأن آلة الخدمة الذاتية ستعزز بشكل كبير خدمات المكتبة وكفاءة دوران الكتب وغيرها من المصادر.

● **اقتراحات المصادر والمراجع:** يمكن للمستخدمين من خلال تطبيقات الذكاء الاصطناعي المساهمة في اقتراح المصادر على المستخدمين وذلك من خلال استخدام بيانات المستخدمين واستنادا إلى عمليات البحث الخاصة بهم وإشعار المستخدمين عند وصوله للمكتبة مرة أخرى من خلال تطبيقات الذكاء الاصطناعي المتاحة على الهواتف الذكية بتوافر مصادر مشابهة لعملية البحث التي قام بها أو إشعاره بوجود نشاط أو حدث متعلق بعملية البحث الخاصة به وإرشاده من خلال تقنية تحديد المواقع. (أحمد حمودي حسين و أحمد حمودي حسين، 2021).

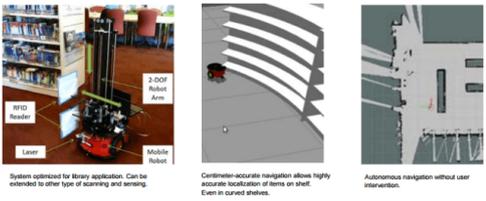
● **خدمة الترجمة:** وهي من الأكثر التطبيقات الذكية استخداما من قبل المستخدمين خاصة في الدول العربية كالجائز إذ يستغلها المستخدم في ترجمة مصادر المعلومات المتاحة بالمكتبة وتخدم احتياجاته باللغة التي تساعده بتوفير ترجمة فورية إذ بفضلها يتمكن الوصول إلى أي مصدر معلومات مهما كانت لغته بأسرع وقت وأقل جهد وتكلفة.

هذا بالإضافة إلى العديد من الخدمات الأخرى الغير مباشرة كالفهرسة والتصنيف ووضع الملخصات والبطاقات البيبليوغرافية... الخ.

## 2- نماذج دولية لتطبيقات الذكاء الاصطناعي في تقديم خدمات:

### أ- نماذج أجنبية :

● تستخدم **مكتبة سنغافورة الوطنية** إحدى تطبيقات الذكاء الاصطناعي من خلال توظيفها "الروبوت أروس" (Autonomous Robotic Shelf Scanning System): **AuRoSS** فهو نظام مسح آلي للرفوف يستخدم هذا الروبوت رسم الخرائط بالليزر للمكتبة ليتمكن من التحرك عبر الرفوف المختلفة لتجنب ضرب جميع الأثاث، ويستخدم تحديد تردد الراديو (عبر شريحة RFID) لمسح الكتب ضوئيا والكشف في الوقت الفعلي عن الكتب المخزنة بشكل غير صحيح أو المفقودة. كانت الاختبارات الأولى له بسنغافورة حسب تقرير ب"الكاب" تسجل معدل دقة بنسبة 99%. (belkaab, 2016) وفيما يلي الخصائص العامة لهذا الروبوت:

البلد	سنغافورة
اسم التطبيق	AuRoSS
بيانات مطور التطبيق	وكالة العلوم والتكنولوجيا والبحث
نوع المحتوى المتاح	متنوع الاستخدام مكتبة وقابل للاستخدام في مراكز التسوق التجاري
الفئة المستهدفة	مجتمع المكتبة
صورة توضيحية للروبوت	

## جدول رقم 02 يوضح خصائص الروبوت

### شكل روبوت اوروس



صورة توضيحية لشكل  
روبوت اروس بين  
رفوف مكتبة سنغافورة  
بعد التعديل عليه 2015

● **المساعد الافتراضي ستيللا stella:** من مكتبة ولاية هامبورغ وجامعة هامبورغ يعتبر تطبيق ستيللا برنامجا للدردشة النصية ظهر منذ مارس 2009 بذات المكتبة التي يشغلها، وهو ما يعادل أخصائي المكتبات الافتراضية يقوم بالإجابة الدقيقة والفورية على استفسارات وتساؤلات المستفيدين اذ يقوم هذا النظام كل مرة بتعديل اجابته بما يتناسب مع حاجة المستفيد، (أحمد فايز، 2020، صفحة 111) وأقرب مثال بين أيدينا اليوم وبهواتفنا جميعا ويشبه ستيللا هو الصديق الذكي والابداعي الموجود على موقع السناپ شات المدعو "My AI".

وأیضا نجد من بين تطبيقات الذكاء الاصطناعي في مجال مؤسسات المعلومات الروبوت الذي لا قاروا ككبيرا في كافة المجالات خاصة في المعرض الدولي الأخير بالصين وهو:

● **الروبوت شياو تو (Xiao Tu):** (سردوك، 2020، الصفحات 7-9) مستخدم في مكتبة جامعة تسينغها Tsinghua الصينية، يعمل هذا الروبوت على توفير خدمات مرجعية افتراضية في الوقت الفعلي عبر الإنترنت. والمميز فيه أنه قادر على التعلم واكتساب معارف جديدة فالمستخدم لهذا الروبوت لا يتلقى معلومات فقط بل يساهم بصورة غير مباشرة في إدخال بيانات إليه من خلال تفاعله معه أي بطرح عليه أسئلة وتوجيهات واعطائه مصطلحات جديدة فانه يدخلها بطريقة آلية الى نامه الخبير ليستطيع استخدام هذه المصطلحات والمعلومات لاحقا، ليستغلها في توفير إجابات لمستخدمين آخرين كما أنه قادر على القيام بالمهام التالية داخل المكتبة:

- التواصل باللغة الطبيعية (اللغة الصينية) كما أنه قادر على التعلم ب 19 لغة أخرى
- تقديم إجابات متخصصة في المجالات المهنية المختلفة، لا سيما تلك المرتبطة بأساتذة جامعة تسينغها، وكذا قاعدة بيانات المكتبة.

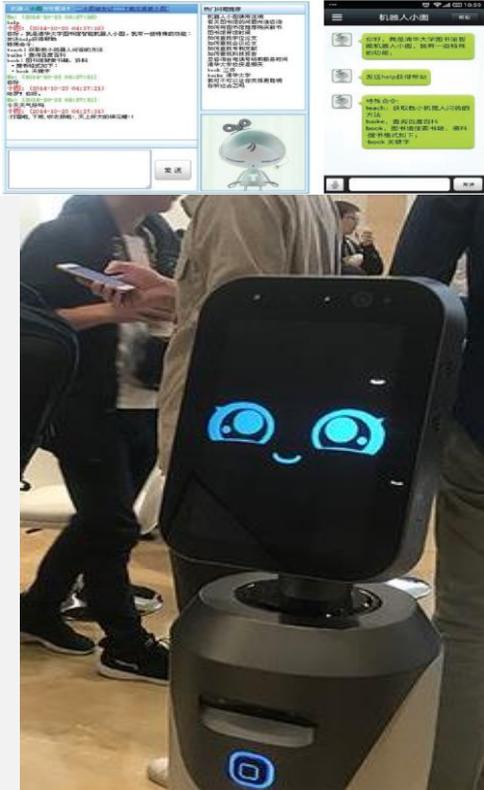
- البحث عن الكتب في الفهرس الالكتروني للمكتبة (OP Online Public Access Catalogue)

- التعلم من المدخلات.

- الاندماج مع النظم والشبكات الاجتماعية الأخرى، أبرزها موقع Renren الذي يعتبر النسخة الصينية الشبيه بموقع الفاسبوك.

ومن خصائص هذا شياو تو نجد:

البلد	Tsinghua (الصين)
-------	------------------

Xiao Tu	إسم التطبيق
AIML	لغة التطبيق
2009	تاريخ إطلاق التطبيق
جامعة تسينجها	بيانات مطور التطبيق
للأغراض التعليمية	نوع المحتوى المتاح
مجتمع المكتبة	الفئة المستهدفة
مفتوح المصدر	نوع البرمجة
ALICE	اسم البرنامج
 <p>صورة الروبوت + واجهة المحادثة</p>	

جدول رقم 03 يوضح خصائص الروبوت.

كما نشير هنا أن هذا الروبوت توقف لفترة محددة بسبب ما تلقىه لمصطلحات وعبارات مأذبة له الا أنه بعد ذلك حقق رواجاً في كافة المجالات خير دليل ما لاقاه من نجاح ورواج خلال معرض الصين الدولي في 16 ديسمبر من سنة 2018 أي أنه غير مبرمج فقط على مجال مؤسسات المعلومات والمكتبات بل حتى لمؤسسات أخرى وهو ما وضحه أكثر تقرير بصحيفة العين الإخبارية بأبوظبي.

ب- نماذج محلية عربية:

نماذج لتطبيقات الذكاء الاصطناعي في مؤسسات المعلومات بالجزائر:

- **جهاز الإعارة الذاتية بتقنية التعرف بترددات الراديو RFID** : موجود على مستوى المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية بولاية الأغواط بالجزائر، والعديد المكتبات الجزائرية الأخرى كالمسيلة وتبسة وتبدأ عملية الإعارة الذاتية بهذا الجهاز حينما يضع المستفيد بطاقة المكتبة التي تعمل بتكنولوجيا التعرف بترددات الراديو أو بالباركود ومن ثم تظهر على الشاشة بيانات المستعير كالاسم وبيانات أخرى حول حالة حساب المستعير إذا كان هذا المستعير مسموح له بالإعارة أم لا أم موقوف بسبب وجود غرامة تأخير أو لأي سبب آخر، وإذا كان مسموح له بالإعارة فإنه يضع الأوعية التي يريد إعارتها في مكانها المحدد في وحدة الاعارة الذاتية ومن ثم تظهر عناوين هذه الأوعية على الشاشة، وفي النهاية يحصل المستفيد على اشعار/ايصال يفيد بإتمام عملية الإعارة موضح به الأوعية المعارة والموعد الأقصى لإعادة تلك الأوعية الى المكتبة، وبذلك يكون المستفيد قد أتم عملية الإعارة كاملة، والجدير بالذكر أن عملية الإعارة الذاتية الواحدة تتم في وقت قصير جدا قد لا يتعدى الدقيقة الواحدة مما ينعكس على أداء خدمات الإعارة في المكتبة بفضل توفير الوقت وجهد العاملين من جهة وتوفير الخصوصية للمستعيرين من جهة أخرى حيث يقوم المستفيد بعملية الإعارة كاملة بنفسه دون أي تدخل من موظف الإعارة مما يوفر له الحرية في إعارة المواد التي يريدتها أيأ كانت بخصوصية تامة، فقد يشعر المستفيد بالحرر عند إعارة بعض المواد التي تحتوى موضوعات خاصة بالدين أو غير ذلك (عبود، 2004، صفحة 06).



صور توضيحية لجهاز الإعارة الذاتية بتقنية RFID بمكتبة المطالعة العمومية بالأغواط مع بطاقة المستفيد

#### ● الأبواب الذكية لحماية مقتنيات المكتبة: Theft detection

- من خلال بوابات يتم تثبيتها عند مداخل ومخارج المكتبة لتأمين مجموعات المكتبة ومنع تسريبها وذلك من خلال قطع المجال المغناطيسي، وهي موجودة على مستوى بعض مكتبات المطالعة العمومية بالجزائر كولاية الأغواط و بسكرة فإذا مر المستفيد بالوعاء المثبت عليه تاج RFID دون أن يمرره على جهاز الإعارة الذاتية أو قسم الإعارة فإن التاج يكون نشط Activated فيحدث صوت الإنذار عند محاولة المرور بين البوابات، أما في حالة حصول المستفيد على الوعاء من خلال جهاز الإعارة الذاتية أو موظفي الإعارة فإن ذلك يبطل نشاط التيجان Desactivated وحينها يستطيع المستفيد المرور بالوعاء من البوابات الأمنية دون حدوث إنذار (simon & MICK, 2008)، وهناك أشكال متعددة لهذه البوابات كالتالي:



### صورة لبعض الأبواب الذكية لحماية المكتبات بتقنية RFID

ثالثا: معيقات وافاق تطبيقات الذكاء الاصطناعي في مؤسسات المعلومات بالجزائر.

#### 1- المعوقات:

- نقص الكوادر البشرية المؤهلة.
- ضعف البنية التحتية.
- غياب الثقافة التكنولوجية لدى المستخدمين من المكتبات الذكية.
- مجابهة التغيير وانعدام الثقة في الآلة.
- التكلفة الباهظة حيث أنه حسب تصريح رئيس مكتبة المطالعة العمومية بالأغواط الجزائر أن أجهزة القراءة لتقنية RFID تفوق 1000 دولار أمريكي.
- غياب التكويني الأكاديمي لتطوير هذه التطبيقات الذكية على مستوى مخابر البحث التي تحتضنها الجامعات الجزائرية.
- عدم مطابقة جل تصاميم المكتبات الجزائرية لما هو مطلوب لتطبيق أو احضار احدى الربوات الذكية التي تعمل في مكان يفرض اتساع المسافة بين الرفوف "كروبوت أوروس" نظام المسح الآلي للرفوف الذي يعتمد على رسم الخرائط بالليزر للمكتبة ليتمكن من التحرك عبر الرفوف.

#### 2- الأفاق:

- بداية دخول بعض التطبيقات الذكية على مستوى المكتبات الجزائرية كالأمتلة الموضحة سابقا دليل على السير الصحيح نحو توجه محطة قطار الذكاء الاصطناعي بالمؤسسات المعلومات الجزائرية.
- عدم معارضة صناع القرار بمؤسسات المعلومات للتحويل نحو استغلال تطبيقات الذكاء الاصطناعي في حال مناسبتها لمعايير المكتبة من (التصميم الهيكلي للمكتبة؛ سيولة مالية؛ الامتيازات الممنوحة مع التطبيق).
- تشجيع أساتذة التعليم العالي لمثل هكذا مواضيع داعمة للتطبيق فكرة الذكاء لاصطناعي بالمؤسسات المعلومات من خلال مختلف التظاهرات العلمية الوطنية سواء كانت ملتقيات ومؤتمرات أو أراق بحثية منشورة التي تتناول في محاورها ما تعلق بموضوع الساعة "الذكاء الاصطناعي"
- دعم وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بالجزائر للمشاريع الناشئة وهو ما يدفع الباحثين للبحث في تطوير ولما لا اختراع بعض تطبيقات الذكاء الاصطناعي التي تدعم البحث العلمي بصفة عامة ومجال المعلومات بصفة خاصة.

### النتائج العامة للدراسة

- 1- الذكاء الاصطناعي هو برنامج حاسوبي يفكر بذكاء يعتمد على نظم خبيرة تدعم الانسان في عملية اتخاذ القرار وحل بعض المشكلات بطريقة منظمة ومدروسة فعالة خالية من التشويش.
- 2- للذكاء الاصطناعي ثلاث أنواع رئيسة هي ضعيف وعام وفائق.
- 3- نستنتج انتشار واستخدام واسع لتطبيقات الذكاء الاصطناعي بمؤسسات المعلومات في الدول الأجنبية على عكس ذلك في دول العربية والجزائر خاصة فأقصى استخداماتها ما تعلق بتقنيات RFID وهذا يعود للتكلفة المالية العالية وضعف البنية التكنولوجية والوعي الثقافي بذكاء الآلة اليوم بها.
- 4- تحتاج تطبيقات الذكاء الاصطناعي الى جدوى مالية وفنية وبيئية واسعة من أجل نجاحها على مستوى مؤسسات المعلومات العربية عامة والجزائرية خاصة.
- 5- نظرا لكون تطبيقات الذكاء الاصطناعي تتطور بشكل متسارع جدا فهي تحتاج الى صيانة وتحديث مستمر لها وهو أمر مكلف نوعا ما.
- 6- يؤثر الذكاء الاصطناعي تأثيرا واضحا على بيئة البحث من خلال اكتشاف المصادر بشكل أسرع والقدرة على تحليل سلوك الباحث والاجابة على مشكلاته البحثية من خلال مختلف الخدمات التي توفرها له روباته وتطبيقاته.
- 7- تطلب تطبيقات الذكاء الاصطناعي موارد بشرية مدربة ومكونة جيدا في المجال التكنولوجي الخوارزمي عامة والذكاء الاصطناعي خاصة.

### خاتمة

كاستخلاص لما تم رصداه أعلاه حول ما تعلق بموضوع هذه الورقة البحثية من تطبيقات الذكاء الاصطناعي واستخداماتها في تقديم خدمات معلوماتية، وبعد استقراء وعرض بعض التطبيقات الذكية لمكتبات أجنبية تمثلت في تطبيق مكتبة سنغافورة AuRoSS والروبوت الصيني XIAO TU والمساعد الافتراضي STELLA بمابورغ؛ وكذلك التطبيقات في الوطن العربي التي ذكرنا منها تطبيق الإعارة الذاتية من خلال تقنية ترددات الراديو وكذلك الأبواب الذكية التي تعمل بتقنية RFID بمكتبات الجزائر؛ واستنتاجنا للخدمات التي توفرها النظم الذكية وطرق الاستفادة من خدمات المكتبة من خلالها، وما تتميز به من خصائص تسهل وتضع العديد من المزايا والمغريات التي تشجع مجتمعاتنا العربية على التوجه إلى الاستثمار الجدي فيما تعلق بمخرجات الذكاء الاصطناعي من أجل التطوير من مكتباتنا التقليدية والخروج من حلقة المعتاد والتقليدي في تقديم الخدمة المكتبية والسير في الطريق الذكي الذي آلت إليه الدول المتطورة؛ لكونها بالفعل تساعد على الخروج من الأساليب الكلاسيكية للمكتبات الى أساليب حديثة وذكية تتميز بالسرعة والجودة والفعالية والتطور.

وفي الأخير وعلى ضوء ما خرجت به الدراسة نضع جملة من المقترحات التي نراها كحلول للنتائج العامة المتوصل إليها أعلاه لتحقيق الهدف المرجو من البحث وتمثل أهم هذه المقترحات في:

- 1- الاستمرار في نشر ثقافة الذكاء الاصطناعي عبر مختلف التظاهرات العلمية الوطنية والدولية.
- 2- توفير الدعم المالي والتمويل للمكتبات من أجل اقتناء تطبيقات الذكاء الاصطناعي كإقامة شراكة بين وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ووزارة الصناعة والاستثمار ووزارة الاتصالات والتكنولوجيا لدعم المشاريع التي تحتاج دعم مالي عالي.
- 3- استغلال مراكز البحث والمعاهد التكنولوجية لتحقيق ما يسمى اقتصاد المعرفة وذلك بإنشاء برامج وتطبيقات الذكاء الاصطناعي التي تخدم البحث العلمي والمكتبات.
- 4- يجب توفير مراكز متخصصة للتدريب على استخدام تطبيقات وبرامج الذكاء الاصطناعي.
- 5- فتح تخصصات بالجامعات للذكاء الاصطناعي أو دعم البرنامج التكويني لعلم المكتبات والمعلومات في هذه بمقاييس نظرية وتطبيقية حول الذكاء الاصطناعي لدعم الرصيد العلمي حولها للطالب الذي بدوره يتصف بأخصائي المعلومات المستقبلي.
- 6- لا بد من التفطن الى استراتيجية أمن المعلومات عند وضع برمجيات الذكاء الاصطناعي بمؤسسات المعلومات.
- 7- لاستخدام أو اقتناء روبات أو تطبيقات الذكاء الاصطناعي لا بد من توفر فريق متكامل مكون من (مدرب متميز حول ما تعلق باستخدامات الذكاء الاصطناعي، مهندس تقني متدرب في صيانتها، مطور للاتصالات الداخلية والخارجية للمؤسسة التي ستطبق برامج الذكاء الاصطناعي).

#### قائمة المراجع والمصادر

- 1) أحمد حمودي حسين ب & , أحمد حمودي حسين م. (2021). المكتبات المستقبلية الذكية في ظل انترنت الأشياء: الفرص والتحديات. *المجلة العربية للبحوث الأدبية والانسانية*.
- 2) أحمد فايز، أ. (2020). المنصات الشاملة للذكاء الاصطناعي وتطبيقاته في المكتبات: دراسة وصفية تحليلية مقارنة. *مجلة اعلم*.
- 3) أحمد ر ك. (2012). الذكاء الاصطناعي. *كلية تكنولوجيا المعلومات*.
- 4) رزوقي ر & , فالتة، أ. (2020). دور الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة التعليم العالي. *المجلة العربية للتنوع النوعية*.
- 5) زياد هاشم، و ناظم حسن رشيد. (2012). إمكانية استخدام النظم الخبيرة في تطوير مهنة الحسابات: دراسة لأراء عينة من مراقبي الحسابات في العراق. *مجلة بحوث مستقلة*.
- 6) سردوك ع. (2020). استخدام الروبوتات الذكية في المكتبات الجامعية: التجارب العالمية والواقع الراهن في بلدان المغرب العربي. *مجلة دراسات المعلومات والتكنولوجيا*.
- 7) عبود ر . (2004). استخدامات الشرائح الذكية *Smart chips* أو ملصقات التحقق بالموجات الترددية *RFID Tags* في المكتبات التقنية والمميزات .
- 8) لعجال ح & , عبد المالك م. (2019). التوجه نحو المكتبات الذكية: دراسة استشرافية لنظم مكتبات المستقبل. *مجلة بيبليوفيليا لدراسات المكتبات والمعلومات*.
- 9) belkaab, o. (2016, 06 07). *AuRoSS, le robot bibliothécaire qui repère les livres manquants sur les étagères*. Récupéré sur numerama: <https://www.numerama.com/tech/174748-auross-robot-bibliothecaire-repere-livres-manquants-etageres.html>
- 10) Koutou, K. o. (2018). *ARTIFICIAL INTELLIGENCE Shaping a Future New Zealand*. New Zealand.
- 11) Lu, H., & Kim, H. (2014). Brain intelligence : Go beyond artificial intelligence. *Net works*.
- 12) simon, e., & MICK, F. (2008). *A Guide to RFID in Libraries*.



المركز الديمقراطي العربي  
للدراسات الاستراتيجية، الاقتصادية والسياسية  
Democratic Arab Center  
for Strategic, Political & Economic Studies

## المؤتمر الدولي العلمي:

ذكاء الأعمال والتوجهات الريادية الحديثة: الفرص والتحديات

أ.عمار شرعان، رئيس المركز الديمقراطي العربي، برلين، ألمانيا

التنسيق والنشر: أ. مروان حمدي

رقم تسجيل الكتاب

VR.3383-6836. B

أيلول/سبتمبر 2023