



جامعة الجيلاي بونعامة بخميس مليانة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع:

دور الذكاء الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة حالة مؤسسة موبيليس لولاية عين الدفلى

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

إشراف الأستاذ:

فؤاد سعيد منصور

إعداد الطلبة:

* طبوش خيرة

* زعطوط رجاء

لجنة المناقشة

رئيس اللجنة	
مقرا	
ممتحنا	

السنة الجامعية: 2015/2014

شكر وتقدير

نشكر الله عزوجل ونحمده أن أعاننا على إتمام هذه الدراسة وألهمنا الصبر لذلك ونصلي ونسلم على سيد الخلق رسول الله الكريم محمد صلوات وربي وسلام الله عليه

نتقدم بالشكر الجزيل إلى :

- الدكتور الفاضل "فؤاد سعيد منصور" على سعة صدره وحسن متابعته لهذه الدراسة وتعاونه الكبير حيث قدم لنا الكثير من التوجيهات والنصائح .
- الأستاذة المحترمة "مقران وهيبة" على مساعدتها لنا وعلى مختلف التوجيهات والإرشادات التي قدمتها لنا
- الأستاذ المحترم "قرينو حسين" الذي بذل جهد كبير في هذه الدراسة وذلك بإعطاء نصائح وتقديم معلومات لنا
- إدارة شركة موبليس بعين الدفلى نخص بالذكر السيدة "سبع أمال" وكل موظفي الوكالة التجارية بولاية عين الدفلى .
- إلى لجنة المناقشة الموقرة التي تبنت مسؤولية مناقشة هذا البحث .

إهداء

إلى من إرتبط رضا الله برضاهم وقال فيها عزو جل: "وأخفص لهما جناح الذل من الرحمة " وقال:

" ربي إرحمهما كما ربياني صغيرا "

إلى أعر الناس في الوجود والذي لم يبخل عليا بشيء طوال حياته إلى " أبي " العزيز

إلى من لوجعلت البحر مدادا ما استطعت تعداد فضائلها إلى الحبيبة " أمي "

- إلى من نشأت وتعرعت بينهم :

- إخوتي : موسى ، عماد ، يوسف الحبوب

أخواتي : سهام ، رشيدة ، مروى، حياة وزوجها عبد القادر وإبنتهما الكتوتة "مـرام"

- إلى من كان لي العون والسند بعد الله إلى من تحمل من أجلي الكثير لإتمام هذه الدراسة "مراد"

- إلى كل عائلتي كل من جدي وجدتي عماتي وأعمامي خالاتي وأخوالي وأبنائهم خاصة أيوب ، شريف

إسلام ، سمير، أحلام ، أسماء، أمين ، ياسين .

إلى كل صديقاتي اللواتي عرفتهن من الطور الإبتدائي إلى الطور الجامعي وخاصة : كنزة، لطيفة،

فطيمة ليلي، جويرة .

إلى زميلتي ورفيقة دربي في هذا العمل "رجاء "

إلى كل طلاب العلم والمعرفة "إحتراما "

خيرة

" إلى من عرفني وأحبني "

إهداء

الحمد لله ومهما حمدناه فلن نستوف حمده والصلاة والسلام على خير المرسلين محمد خير
النبیین .

إلى من قال فيهما عز وجل : " وإخض لهما جناح الذل من الرحمة "

- إلى من أمضى حياته في الشقاء ليسهل علي حياتي ولأعيش في الرفاء إلى العزيز علي
قلبي " أبي " أطال الله في عمره .

إلى سيدة الفضل وصاحبة الدعم ومملكة القلب " أمي " الغالية .

إلى شقيقتي القريبتين إلى قلبي : لمياء، ليندة .

إلى أشقائي الأعمام : علي، ميسوم، نصرالدين، مراد، حسان ، فضيل وزوجته ياقوت

وابنتهما الكتكوتة " نور التقوى " .

- إلى كل عائلتي من خالاتي وأبنائهم وعمي العزيز وعائلته الكريمة .

- إلى صديقاتي ريمة ، سهام ، إبتسام ، ميرة ، سهيلة ، شهرزاد ، نورة

- إلى الذي يعني له وجودي شيئاً في حياته

- إلى كل طلاب قسم سنة 2 ماستر خاصة فريد ، عبد القادر، حلیم، رياض

- إلى رفيقة البداية وأخت النهاية " خيرة "

- إلى كل من يعرفني من قريب أو بعيد .

رجاء

ملخص

الملخص

تتمثل المزايا التنافسية في نقاط القوة داخل المنظمة سواء كانت فعلية أو محتملة أو فرصة في المحيط تكون بدورها فعلية قابلة للإستخدام أو محتملة، مع إشتداد حدة المنافسة وفي بيئة تتميز بعدم التأكد أصبح على المؤسسة أن تضمن البقاء والإستمرار وحتى الإستدامة في السوق ، وهذا يتطلب منها العمل على إحداث تجديدات وتحسينات مستمرة في منتجاتها ، وخدماتها من أجل تطوير الميزة التنافسية والمحافظة عليها أطول وقت ممكن وهذا من خلال الذكاء الإقتصادي الذي يساهم بشكل كبير في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ويعتمد هذا الأخير على المعلومة الجيدة والمناسبة والتي تتوفر في الوقت المناسب .

كلمات مفتاحية : الذكاء الإقتصادي ، الميزة التنافسية .

Résumé

Les avantages concurrentiels dans les forces au sein de l'organisation, qu'elle soit réelle ou potentielle ou une opportunité dans l'océan sont à leur tour réelle utilisable ou potentiel, avec l'intensification de la concurrence dans un environnement caractérisé par veillant à devenir l'institution pour assurer la survie et la continuité et même la durabilité dans le marché, ce qui les oblige à travailler à faire des rénovations et des améliorations en cours dans leurs produits et services pour le développement de l'avantage concurrentiel et de maintenir aussi longtemps que possible et ce à travers l'intelligence économique, qui contribue de manière significative à la réalisation de l'avantage concurrentiel de l'organisation, en se fondant celle-ci sur une bonne information et appropriée et qui sont disponibles en temps opportun.

Mots-clés: intelligence économique, un avantage concurrentiel.

قائمة

الجداول والأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
07	سيرورة أهمية الذكاء الاقتصادي	1- I
80	لماذا الذكاء الاقتصادي في المؤسسة	2 - I
01	وظائف اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي	3 - I
41	حيازة المعلومة المفتاحية	4 - I
61	مصادر المعلومات	5 - I
71	مراحل الذكاء الاقتصادي	6 - I
18	مصلحة الذكاء الاقتصادي تحت سلطة الإدارة العامة	7 - I
19	خدمة الذكاء الاقتصادي من وحدة خلال وحدة عملياتية	8 - I
02	موقع الذكاء الاقتصادي في المؤسسة	9 - I
29	نموذج قوى التنافس الخمس لبورتر	1 - II
33	محددات الميزة التنافسية	2 - II
38	الحصول على ميزة تنافسية متواصلة	3 - II
40	التنافسية الإستراتيجيات	4 - II
55	الهيكل التنظيمي للشركة الأم	1 - III
58	الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية بالشلف	2 - III
64	الخيارات الإستراتيجية لمؤسسة موبيليس	3 - III
67	نموذج بورتر القوى المحركة للمنافسة في الصناعة لقطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر	4 - III

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
11-	الكفاءات المطلوبة للتكوين	22
12 -	الأبعاد المحددة لنطاق التنافس	35
12-	الإسهامات العلمية لتحديد مفهوم الميزة التنافسية المستدامة	37
13-	عناصر الميزة التنافسية	39
14-	مصادر بناء الميزة التنافسية	42
11-	إستراتيجية موبيليس في الحفاظ على الزبون	66

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
VII	شكر.....
VII	إهداء.....
VII	الملخص.....
VII	قائمة الأشكال.....
VII	قائمة الجداول.....
VII	فهرس المحتويات
أ - ت	مقدمة.....
<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin: 10px auto; width: 80%;"> <h3>الفصل الأول: أساسيات حول الذكاء الاقتصادي</h3> </div>	
02	تمهيد.....
03	المبحث الأول: ماهية الذكاء الاقتصادي
03	المطلب الأول: مفهوم الذكاء الاقتصادي ونشأته.....
03	الفرع الأول: مفهوم الذكاء الاقتصادي.....
04	الفرع الثاني: فواصل من نشأة الذكاء الاقتصادي.....
05	المطلب الثاني: خصائص الذكاء الاقتصادي وعناصره.....
05	الفرع الأول: خصائص الذكاء الاقتصادي.....
05	الفرع الثاني: عناصر الذكاء الاقتصادي.....
06	المطلب الثالث: أهمية الذكاء الاقتصادي وأهدافه.....
06	الفرع الأول: أهمية الذكاء الاقتصادي.....
08	الفرع الثاني: أهداف الذكاء الاقتصادي.....
09	المبحث الثاني: جوانب الذكاء الاقتصادي
09	المطلب الأول: وظائف الذكاء الاقتصادي ووسائله.....
09	الفرع الأول: وظائف الذكاء الاقتصادي.....
12	الفرع الثاني: وسائل الذكاء الاقتصادي.....
13	المطلب الثاني: مراحل الذكاء الاقتصادي.....
17	المطلب الثالث: أشكال الذكاء الاقتصادي.....

21	المبحث الثالث: الذكاء الاقتصادي: التكوين والإستراتيجية
21	المطلب الأول : آليات التكوين في الذكاء الاقتصادي.....
21	أساسيات التكوين.....
22	الكفاءات المطلوبة للتكوين.....
23	المطلب الثاني: محاور برنامج الذكاء الاقتصادي.....
23	- التنافسية والمحيط الدولي.....
23	- إدارة المعلومات والمعارف.....
23	- الحماية والدفاع عن التراث الصناعي والتكنولوجي.....
24	- التأثير والتأثير المضاد.....
24	المطلب الثالث: إستراتيجيات الذكاء الاقتصادي.....
24	الفرع الأول: مفهوم الإستراتيجية.....
24	الفرع الثاني: مستويات الإستراتيجية.....
26	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: متطلبات الميزة التنافسية المستدامة
28	تمهيد
29	المبحث الأول :مدخل إلى الميزة التنافسية
29	المطلب الأول :تحليل قوى التنافس
31	المطلب الثاني :مفهوم الميزة التنافسية و خصائصها
31	الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية
32	الفرع الثاني: خصائص الميزة التنافسية
33	المطلب الثالث :محددات الميزة التنافسية
33	الفرع الأول: حجم الميزة التنافسية ...
35	الفرع الثاني: نطاق التنافس(السوق المستهدفة) .
36	المبحث الثاني: مكونات الميزة التنافسية المتواصلة
36	المطلب الأول :مفهوم الميزة التنافسية المستدامة
39	المطلب الثاني: أهداف خلق ميزة تنافسية
39	الفرع الأول: خلق الميزة التنافسية

40	الفرع الثاني: أهداف خلق الميزة التنافسية.
40	المطلب الثالث: الإستراتيجية التنافسية ومصادر بناء الميزة التنافسية
40	الفرع الأول: الإستراتيجيات العامة للتنافس
41	الفرع الثاني: مصادر بناء الميزة التنافسية
43	المبحث الثالث: آليات تنمية وتحسين المزايا التنافسية المتواصلة
43	المطلب الأول: مبدأ الحفاظ على الميزة التنافسية
43	الفرع الأول: عوامل المحافظة على الميزة التنافسية
44	الفرع الثاني: الظروف المهيمنة للحفاظ على الميزة التنافسية
44	الفرع الثالث: العناصر الأساسية لضمان المحافظة على الميزة التنافسية
47	المطلب الثاني: تنمية الميزة التنافسية من خلال الذكاء الاقتصادي
48	المطلب الثالث: أثر الذكاء الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة
50	خلاصة الفصل
	<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin: 0 auto; width: 80%;"> <h2 style="text-align: center;">الفصل الثالث: واقع الذكاء الاقتصادي في مؤسسة موبيليس</h2> </div>
52	تمهيد :
53	المبحث الأول : تقديم عام حول مؤسسة موبيليس
53	المطلب الأول : تعريف مؤسسة موبيليس
54	المطلب الثاني: أهداف و مبادئ و مهام مؤسسة موبيليس
54	الفرع الأول: أهداف مؤسسة موبيليس
54	الفرع الثاني: مبادئ مؤسسة موبيليس
54	الفرع الثالث: مهام مؤسسة موبيليس
55	المطلب الثالث : النشاطات والمهام
55	الفرع الأول: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم
56	الفرع الثاني : العروض الخاصة لموبيليس
59	المبحث الثاني: الأعمال المقدمة من طرف المؤسسة في إطار الذكاء الاقتصادي
59	المطلب الأول : الخدمات والعروض الخاصة لمؤسسة موبيليس
59	الفرع الأول: خدمات مؤسسة موبيليس
59	الفرع الثاني: العروض الخاصة لموبيليس
62	المطلب الثاني: أسس بناء الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس

62	- المستوى القيادي الأعلى.....
62	- سياسة التكوين المتبعة.....
62	- سياسة التطوير في مؤسسة موبيليس.....
63	المبحث الثالث: استراتيجيات النمو المستخدمة من طرف المنظمة
63	المطلب الأول: إستراتيجيات النمو المستخدمة من طرف المنظمة
63	- الإستراتيجيات القاعدية.....
63	- الإستراتيجية الهجومية والدفاعية.....
64	- إستراتيجية المزيج التسويقي.....
65	- إستراتيجية الحفاظ على الزبون.....
67	المطلب الثاني: تحليل التنافسية في سوق الهاتف النقال لمؤسسة موبيليس حسب نموذج porter
68	- تهديد الداخلي المحتملين.....
68	- القوة التفاوضية للموردين.....
68	- القوة التفاوضية للمشترين.....
68	- تهديدات المنتجات البديلة.....
69	المطلب الثالث: محاولة تحديد واقع الذكاء الاقتصادي في مؤسسة موبيليس
70	خلاصة الفصل الثالث
74-72	خاتمة.....
79-76	قائمة المراجع والمصادر
.....	الملاحق.....
	.

مقدمة

شهدت السنوات الأخيرة تغيرات عالمية سريعة ومتلاحقة وعميقة في أثارها وتوجهاتها المستقبلية فلقد تحول الاقتصاد العالمي إلى قرية صغيرة متنافسة الأطراف بفعل الثورة التكنولوجية والمعلوماتية وتوسعت مجالات المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية، ونظرا للانتشار السريع لتكنولوجيا الإعلام والاتصال وفي عالم تسوده المنافسة الشديدة أثر ذلك على المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة، حيث عرفت هذه الأخيرة تطورات كبيرة في بيئتها الاقتصادية والتكنولوجية كما تلاشت الحواجز السياسية الجغرافية، الثقافية والاقتصادية بين الدول وتقارب الأسواق في مختلف دول العالم لتشكل سوقا عالميا موحدًا، وبالتالي ازدادت التحديات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية في ظل هذه التطورات.

الأمر الذي أصبح يؤثر على استراتيجيات تسيير المؤسسات الاقتصادية والتي لا تستطيع مواجهة المنافسة، فقد وجدت نفسها مجبرة على مسابرة هذه التحديات الجديدة والبحث عن السبل الكفيلة لتحقيق بقائها واستمرارها في الأسواق.

كل هذه الحتميات أدت إلى بروز فكرة الذكاء الاقتصادي الذي ما فتئت تبرز ضرورته لكل وحدة جغرافية (المؤسسات التكتلات، الدول... الخ) والذي يركز في الأساس الأول على سبل تحصيل المعلومة والتحكم فيها.

وبات من الضروري البحث عن الوسائل الملائمة لاكتساب مزايا تنافسية وتدعيم الحصص السوقية مما يتطلب قفزة نوعية في الانتقال من اقتصاد الكم إلى اقتصاد النوع، لاسيما الاقتصاد المعتمد على المعرفة والذي أصبح ضرورة حتمية لتطوير أداء وفعالية المؤسسات.

لقد أصبح الذكاء الاقتصادي في الآونة الأخيرة يحتل مكانة عالية في اهتمامات مختلف الدول والمؤسسات بعد أن كان حكرًا على المؤسسات العمومية سابقًا، وذلك نتيجة للامتيازات التي حققها في مجال رفع القدرات التنافسية للمؤسسات وزيادة التأثير في محيطها الخارجي. ولدراسة هذا الموضوع يمكن طرح الإشكالية التالية :

" كيف يُمكنُ الذكاء الاقتصادي المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية المستدامة؟"

الأسئلة الفرعية:

- ما المقصود بالذكاء الاقتصادي؟
- كيف يساهم الذكاء الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة؟
- كيف يساهم الذكاء الاقتصادي في تحقيق الإستراتيجيات التنافسية لمؤسسة موبيليس؟

فرضيات البحث:

- الذكاء الاقتصادي ومجموعة من التطبيقات المساعدة في اتخاذ القرار .
- الذكاء الاقتصادي يساهم في بناء ميزة تنافسية للمؤسسة.
- تطبيق الذكاء الاقتصادي لمؤسسة موبيليس محدود ولا يوافق معايير عالمية.

أسباب اختيار البحث:

- من الأسباب التي قادتنا إلى اختيار هذا الموضوع هو حداثة مصطلح الذكاء الاقتصادي وكذا الدور الذي يلعبه في استمرارية وتنافسية المؤسسة.
- روح الفصول في اكتشاف خبايا وكُنة هذا الموضوع.
 - المساهمة في إضافة شيء جديد للمعرفة وإثراء مكتبتنا بمرجع جديد في مجال التخصص .

أهمية البحث:

- يعتمد هذا البحث العلمي أهميته من حداثة موضوع الذكاء الاقتصادي، لذلك يتم إبراز أهمية الذكاء الاقتصادي وكيف يساهم في خلق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة.
- توضيح وكشف الغطاء عن مصطلحات جديدة، مما يفيد الطالب في دراسته، والمؤسسة في عملها.

أهداف البحث :

- يهدف هذا الموضوع إلى التعريف بمصطلح جديد هو الذكاء الاقتصادي وإبراز أهميته ومكانته في المؤسسات و كيفية عمله و أهميته في الوقت الراهن.
- محاولة إبراز كيفية تطبيق الذكاء الاقتصادي لخلق ميزة تنافسية للمؤسسات.
 - محاولة فهم بعض المشاكل وإيجاد الحل .

معوقات البحث:

- اعترضنا العديد من الصعوبات في أثناء انجاز هذا البحث.
- صعوبة الوصول إلى بعض المراجع المتخصصة ذات الصلة بالموضوع مع ندرتها باللغة العربية.
 - عدم التفريق بين اليقظة والذكاء الاقتصادي.
 - صعوبة الدراسة الميدانية لمؤسسة موبيليس والمتمثلة في عدم الحصول على المعلومات الكاملة.

المنهج المستخدم في البحث:

للإجابة على إشكالية البحث، وإثبات صحة الفرضيات المتبناة من عدمها اخترنا المنهج الوصفي التحليلي.

حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي في توصيف مفهوم ومختلف جوانب الذكاء الاقتصادية التحليلي من خلال محاولة إبراز واقع الذكاء الاقتصادي في المؤسسة محل الدراسة "موبيليس" وتفسير وتحليل هذا الواقع للوصول إلى إبداء التوصيات والاقتراحات بشأن موضوع الدراسة.

ولتحقيق منهجية هذه الدراسة تم الاعتماد على ما يلي :

- المسح المكتبي .
- المصادر الأخرى كمواقع الانترنت
- الوثائق الخاصة بالمؤسسة موضوع الدراسة.
- الزيارات الميدانية.

حدود الدراسة:

تمت الدراسة الميدانية في مؤسسة موبيليس في الفترة الممتدة من 2015/04/17 إلى 2015/05/19 .

هيكل البحث:

بدأنا بحثنا ككل البحوث بمقدمة عامة وذلك بإعطاء نظرة عامة حول الموضوع المختار وإبراز أهميته وأهدافه، وكذا الصعوبات التي لقيناها وفي الأخير المنهج المستعمل في البحث تناولنا في هذه الدراسة ثلاثة فصول وهي كالآتي :

الفصل الأول تناولنا فيه نشأة الذكاء الاقتصادي، كما تطرقنا إلى التعريف به وإبراز مختلف جوانبه وكذا آليات التكوين ومختلف الإستراتيجيات المتعلقة بالذكاء الاقتصادي أما الفصل الثاني فقد أفردنا فيه مبحث خاص بالميزة التنافسية بإبراز محدداتها وخصائصها، ثم تعرضنا إلى الاستراتيجيات التنافسية وإعطاء مفهوم للميزة التنافسية المستدامة وفي الأخير حاولنا تبيان أثر الذكاء الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

الفصل الثالث قمنا فيه بدراسة ميدانية حيث حاولنا أن نبرز واقع الذكاء الاقتصادي في المؤسسة محل الدراسة مؤسسة موبيليس وذلك من خلال القيام بتشخيص قادنا إلى التأكد من ضرورة وجود نظام الذكاء الاقتصادي وبذلك عمدنا في الأخير إلى توضيح مختلف الإجراءات الضرورية التي تساعد المؤسسة على اكتساب ميزة تنافسية مستدامة وكذلك البقاء في السوق.

وأخيرا ختمنا هذا البحث ككل البحوث بخاتمة عامة خلصنا فيها إلى عدة نتائج مكنتنا من إبداء بعض التوصيات في هذا الموضوع، وبغية فتح باب البحث من جديد قمنا بطرح بعض الآفاق المستقبلية في شكل تساؤلات تصلح لأن تكون إشكاليات مواضيع لبحوث مستقبلية .

الفصل الأول

أساسيات حول الذكاء الاقتصادي

المبحث الأول: ماهية الذكاء الاقتصادي

المبحث الثاني: جوانب الذكاء الاقتصادي

المبحث الثالث: الذكاء الاقتصادي: التكوين و الإستراتيجية

تمهيد :

تواجه المؤسسات اليوم تحديات كبيرة في ظل التغيرات التي يعرفها المحيط الخارجي مثل عولمة الاقتصاد واشتداد المنافسة عالميا مع انفتاح الأسواق، بروز المعلومة والمعرفة كمورد جديدة للإنتاج. كل هذا جعل من العالم اليوم يتميز باقتصاد معرفي يقوم على المعرفة بدلا من الصناعة . يعتبر الذكاء الاقتصادي من أهم هذه الأنظمة نظرا لما يوفره من ميزة وحماية نوعية تواجه القوى الداخلية والخارجية التي يمكن أن تعتري نشاط المؤسسة وهذه العملية تسمح للمؤسسة بالبقاء والاستمرار رغم أن المؤسسة تعيش في بيئة عدم التأكد. وعليه سنحاول في هذا الفصل توضيح مصطلح الذكاء الاقتصادي وكل الجوانب المتعلقة به وكذلك آليات التكوين فيه، والإستراتيجيات المتبعة.

المبحث الأول: ماهية الذكاء الاقتصادي

يعتبر مصطلح الذكاء الاقتصادي من المصطلحات التي ظهرت كنتيجة لظهور اقتصاد المعرفة وسوف نتعرض ببعض من التفصيل إلى تعريفه ونشأته، خصائصه وعناصره، الأهمية والأهداف.

المطلب الأول: مفهوم الذكاء الاقتصادي ونشأته

الفرع الأول: مفهوم الذكاء الاقتصادي

أول تعريف للذكاء الاقتصادي كان سنة 1994 من طرف مجموعة العمل في المحافظة العامة للتخطيط في فرنسا، حيث تم تعريفه على أنه "مجموعة الأعمال المرتبطة بالبحث، معالجة وبتث المعلومة المقيدة للأعوان والمتدخلين الاقتصاديين لصياغة إستراتيجيتهم"¹.

كما يعرف الذكاء الاقتصادي على أنه "مجموعة من الوسائل البشرية والتقنية التي يتم وضعها للوصول إلى تطور مؤسسة اقتصادية ما، ويتعداه حتى يشمل اقتصاد بلد ما"².

تعريف Baumard ph: الذكاء الاقتصادي ليس مجرد فن الملاحظة ولكنه ممارسة هجومية ودفاعية للمعلومات، والهدف منها يكمن في الربط بين العديد من المجالات لخدمة الأهداف والإستراتيجية والتكتيكية للمؤسسة، فهو أداة للربط بين سلوك المؤسسة ومعرفتها³.

تعاريف أخرى:⁴

- هو تقديم المعلومة المناسبة في الوقت المناسب للشخص المناسب ؛
- هو تحويل البيانات إلى معلومات ذات قيمة لاتخاذ القرار المناسب ؛
- الذكاء الاقتصادي مظلة تحتوي جميع التطبيقات التحلل البيانات إلى معلومات من أجل اتخاذ القرار.
- تعريف مارتر هنري: أعتبر الذكاء الاقتصادي على أنه البحث عن المعلومة معالجتها بالشكل الذي يجعلها مقيدة ومن ثم تبليغها للأطراف المسؤولة عن اتخاذ القرار⁵.

¹ - فقرة مأخوذة من شبكة الإنترنت على الموقع : <http://www.google.dz> صاحب النشر: عبد الرزاق خليل، أحلام بوعبدلي مداخلة بعنوان: "الذكاء الاقتصادي في خدمة منظمة الأعمال": 2015، 9.30-02-22.

² - مسعود ديلمي، "الذكاء الاقتصادي و العمل الضغطي"، الحروب الخفية، مدارات، جريدة القدس، السنة العشرين-العدد 6061 الخميس 27 تشرين الثاني نوفمبر 2008.

³ - Baumard ph , **strategie et surveillance de environnement conenrrentils masson**, 1991,p12.

⁴ - Holistic execution of corporate biasness intelligence strategy in a heterogeneous informative management environment.torno 2014.p23

⁵ -Moinetn, **petite histoire de l'intelligence économiques ;uneinnuation à la français** ,harmattan ,2010,p27.

الفرع الثاني: فواصل من نشأة الذكاء الاقتصادي

إن فكرة الذكاء الاقتصادي ظهرت مع ظهور التجارة ولا سيما ظهور اقتصاد السوق وقد أوضح Fernand Braudel في العديد من الدراسات التي قام بها حول القوة المتزايدة للمدن التجارية الكبيرة من القرن 15 إلى 18 أن المنافسة في المدن في شمال إيطاليا والمدن في فنلندا كانت بداية الهجمات التجارية والتجسس الاقتصادي وحتى التزوير .

كما ظهر مصطلح الذكاء الاقتصادي في الفكر العسكري الذي يعتمد على تحصيل المعلومة ثم تحليلها فبريطانيا في الفترة الاستعمارية لها كانت تحصل على المعلومات من منطقة البحر المتوسط وغير ذلك...¹ .

أول تعريف للذكاء الاقتصادي كان في عام 1967 من طرف Harold Wilensky من خلال كتاب بعنوان "L'intelligence organisationnel"، فهو يعرف الذكاء الاقتصادي كنشاط إنتاج المعرفة التي تخدم الأهداف الاقتصادية والإستراتيجية للمنطقة، خزنت وأنتجت في إطار قانون.

في عام 1950 طورت اليابان نظام الذكاء الاقتصادي المرتكز على وزارة التجارة الدولية والصناعية (MITI) ومنظمة التجارة الخارجية اليابانية (JITRO) لإنعاش اقتصادي .

في 1980 ومع عولمة الأسواق والتطور الهائل في مجال تكنولوجيا المعلومات في الولايات المتحدة الأمريكية، اتخذت خطوات تنظيمية لدعم العمل الدولي للمؤسسات وكان لميشال بورتير، أستاذ في جامعة هارفارد، دور كبير في تطوير مفهوم الذكاء الاقتصادي .

في 1990 كانت بداية ظهوره في فرنسا .

في 1992 أنشأت فرنسا وكالة نشر المعلومات التكنولوجية (ADIT) والتي تهدف إلى تقديم مساعدة تشغيلية و حماية النمو الدولي للمؤسسات الفرنسية.

في 1994 نشر Martre تقرير بعنوان :

« L'intelligence économique et stratégique des entreprise »

في 2002 أدمج "Mine fi" مفهوم الدفاع الاقتصادي ضمن مفهوم الذكاء الاقتصادي².

¹ - أوسيف عماد، بومعزة محمد، "اليقظة الإستراتيجية كعامل تغيير في المؤسسة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال ، جامعة خميس مليانة، 2013-2014، ص 35.

² - المرجع نفسه، ص 36.

المطلب الثاني: خصائص الذكاء الاقتصادي و عناصره

من خلال هذا المطلب سوف نذكر باختصار أهم خصائص الذكاء الاقتصادي نظرا للخلط الموجود بين مختلف المصطلحات المشابهة له، ومختلف العناصر التي يعتمد عليها.

الفرع الأول: خصائص الذكاء الاقتصادي

يهتم الذكاء الاقتصادي بدراسة التفاعل التكتيكي والإستراتيجي بين كافة مستويات النشاط المعنية بهذا المفهوم بداية من القاعدة المتمثلة في النشاط الداخلي للمؤسسة، مروراً بالمستويات المتعددة الجنسيات (المجمعات المتعددة الجنسيات) أو الدولية (إستراتيجيات التأثير الخاصة بكل دولة)¹.

ومن بين الخصائص الرئيسية للذكاء الاقتصادي نذكر ما يلي:²

1. الاستخدام الإستراتيجي والتكتيكي للمعلومة ذات المزايا التنافسية في اتخاذ القرارات ؛
2. وجود إدارة قوية للتنسيق بين المؤسسات والجامعات والإدارات المركزية والمحلية؛
3. تشكيل جماعات الضغط والتأثير؛
4. إدماج المعارف العلمية، التقنية، الاقتصادية، القانونية، والجيوسياسية ؛
5. السرية في نشر المعلومات والحصول عليها بطريقة شرعية.

الفرع الثاني:عناصر الذكاء الاقتصادي

تتبنى عملية الذكاء الاقتصادي في جملة من العناصر نذكر منها ما يلي:

- 1- **سياسة التنافسية** : وترتكز أساسا على عمليات البحث والتطوير وتسمح بمسايرة المنافسة في تعقب الفرص والحصول على الأسواق الخارجية، المسايرة هذه تكون بالتعرف المشترك على الرهانات الإستراتيجية وتجميع الخيارات والمعلومات العامة والخاصة.
- 2- **سياسة الأمن الاقتصادي**: تؤهل العلاقة بين الاستخبارات من جهة والمنافسة الاقتصادية والصناعية من جهة أخرى بالتبادلية الجد وثيقة، أين تسجل تراجع الحظر العسكري المباشر تاركا المجال لمخاطرة جديدة غير مباشرة من بينها الخطر ضد المصالح الاقتصادية الذي أصبح يبرز

¹ - تير رضا، "دور الذكاء الاقتصادي في إرساء الحكم الراشد من خلال البحث و التطوير واقعه و آفاقه في الجزائر"، جامعة الجزائر ص 16. <http://www.medefparis.fr/live.blan.page.pdf> 90:00,24/04/2015

² - فقرة مأخوذة من شبكة الانترنت على الموقع : <http://www.google.dz> صاحب النشر : معروف الجبالي، تاريخ النشر 2015، مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية 22، 30-9-2015.

بصيغة خاصة، إذ عمل تحرير نشاطات العديد من القطاعات وتطوير التبادل ليصبح الشركاء والمنافسين يتبنى تطورا جديدا وصفه "إدوارد لوتفاك" الجيو اقتصاد

Géo-économique أي تواصل الإستراتيجيات العسكرية الدبلوماسية متمثلة في وسائل اقتصادية ومنه فإن الأمن الاقتصادي صار يحدد ضمن مفهوم "المصالح الأساسية للأمة" أي ترتيب العناصر الأساسية عن الأمن الجماعي، بل المؤسسات جميعها ملزمة بالمشاركة لحكومتها متغيرة أساسية في الأمن الاقتصادي لحماية المعلومة¹.

3- سياسة التأثير : وبالأخص على مستوى الهيئات المعروفة بإعدادها للنظم والمعايير إلى حياة اقتصادية وهذا بفضل ما يعرف بالعمل الضغطي LOBBYING وهو التأثير على القرار السياسي والاقتصادي وسن وتبني القوانين، العمل الضغطي صار يدرس في المدارس الكبرى والجامعات أين جعلته اللجنة الأوروبية ضرورة في العملية الديمقراطية، فعالية القوانين المصادق عليها لن تكون إلا بأخذ المتعاملين الفاعلين من المهتمين دون إلحاق الضرر برأي الآخرين وبالأخص الحكم السياسي².

المطلب الثالث: أهمية الذكاء الاقتصادي وأهدافه

من خلال هذا المطلب سوف نقوم بإبراز الأهمية التي يكتسبها مفهوم الذكاء الاقتصادي في ظل هذا العالم المتغير وتقديم مختلف الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها.

الفرع الأول: أهمية الذكاء الاقتصادي

- **تطوير المنتجات الجديدة :** لأن دخول المنافسين جدد كل وقت يهدد المؤسسات العاملة في السوق، ولذلك بالذكاء يمكن من التنبؤ بالجديد وهذا يؤدي إلى العمل على الاختراع والإبداع وفق المتطلبات الجديدة لضمان النجاح والاستمرارية للمؤسسة .
- **اتخاذ القرارات :** لأنه يجب اتخاذ قرارات مهمة بشأن الاستثمار، يعتبر الإستراتيجية أو مواجهة المنافسين والذكاء الاقتصادي يسمح باتخاذ أحسن القرار الذي يمكن من تقليل المخاطر لأنه يعمل أي الذكاء على التحري عن المعلومات المتعلقة بالمنافسين في البيئة المحيطة بالمؤسسة والتي أساسها (المعلومات) يتم اتخاذ القرارات.

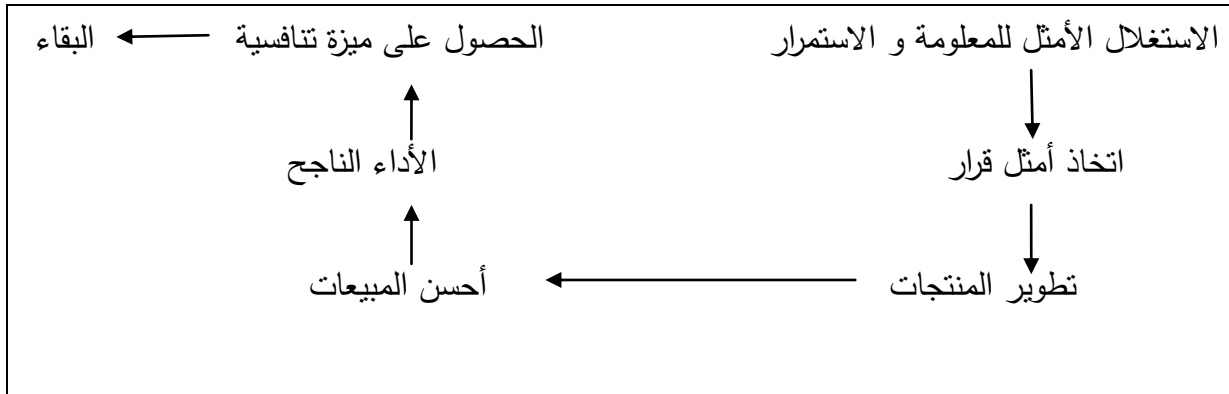
¹-A. Bloch, « L'intelligence économique », economica, paris, 1996, p10.

² - جمال الدين سحنون، فاضل عبد القادر، "الذكاء الاقتصادي وأمن الدولة"، الملتقى الدولي: "متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدولة العربية"، يومي 17 و 18 أبريل 2006، جامعة حسبية بن بوعلي بالشلف، ص 1215.

- **يقود للأداء الناجح:** 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 للنقل والتعلم من الآخرين (خاصة الأقوياء) وحتى غلق وخسارة المؤسسة.
- **أحسن بيع للمبيعات :** الذكاء الاقتصادي هو وسيلة للبائعين حيث أن المؤسسة لا يمكنها تحقيق نسبة أعلى للمبيعات إذ لم تعرف وتكون على دراية بما يقدمه المنافسون ويطرحونه للسوق سواء من حيث الكم أو الكيف، ومنه فإن 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 وهي النجاح في رؤية السوق بطريقة مختلفة عن المنافسين، التي ترتبط دائما بالذكاء لأنه حتى يستطيع المنافسون الوصول إلى مستواها، يجب عليهم تغيير مخططاتهم ورؤيتهم للسوق بطريقة مختلفة¹.

وعليه فإن الذكاء الاقتصادي يؤدي إلى الاستمرار والبقاء انطلاقا من استغلال المعلومات وانطلاقا من الشكل الموالي:²

الشكل رقم (1-1) : سيرورة أهمية الذكاء الاقتصادي



المصدر : حلومي لامية، "دور اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة مؤسسة يسرف لأشغال البناء"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بومرداس، 2009، ص 86 .

¹ - Bruno martinet-yves-Michel marti, " L'intelligence économique ;les yeux et oreilles de l'entreprise "édition organisation, paris-p 13-15.

² - حلومي لامية، "دور اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة: دراسة حالة مؤسسة يسرف لأشغال البناء"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بومرداس، 2009، ص 86 .

الفرع الثاني : أهداف الذكاء الاقتصادي

كل شيء يرمي إلى تحقيق أهداف مرجوة أو مسطرة، ونتيجة لظروف كانت سبب في اللجوء لذلك العمل .

أو خلقه، وهذا هو شأن الذكاء الاقتصادي حيث سيهدف لتحقيق ما يلي:

- تحسين تنافس المؤسسات هو الهدف الرئيسي للذكاء الاقتصادي؛

- حماية إرث المؤسسات والتحسين الدائم لها بواسطة أنشطتها التالية:¹

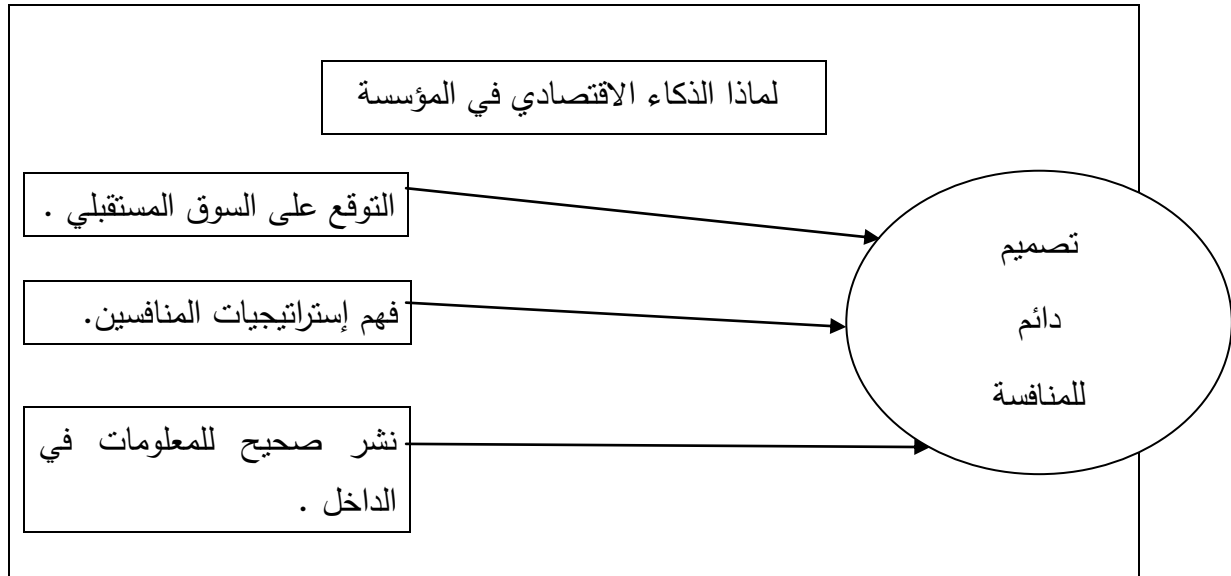
- توقع السوق المستقبلي ؛

- فهم ومعرفة استراتيجيات المنافسين ؛

- نشر صحيح للمعلومات في داخل المؤسسة ؛

والشكل التالي المقترح من طرف "جاك ولياك"² يوضح أهداف الذكاء الاقتصادي في المؤسسة .

الشكل رقم (1-2): لماذا الذكاء الاقتصادي في المؤسسة ؟



Source : français Jakobiak, L'intelligence économique en pratique : comment bâtir son Propre system d'intelligence économique, 2 eme édition, édition organisation, paris, 2001, p 86.

المبحث الثاني: جوانب الذكاء الاقتصادي

¹- Français JAKOBIK, " L'intelligence économique en pratique : comment bâtir son Propre system d'intelligence économique " , 2 eme édition, édition organisation , paris , 2001, p 85.

²- المرجع نفسه ، ص 85.

بعد إعطاء نظرة حول الذكاء الاقتصادي والتعريف الجيد له، سوف يتم الإلمام بمختلف جوانبه وهذا من خلال إبراز وظائفه ووسائل تجسيده في المؤسسة، إضافة إلى مختلف الأشكال التي يمكن أن يأخذها الذكاء في المؤسسة وإبراز مختلف المراحل التي يمر بها .

المطلب الأول: وظائف الذكاء الاقتصادي

يختص هذا المطلب بتبيان مختلف وظائف الذكاء الاقتصادي، والوسائل الممكنة من أجل تفعيل الجيد لها. وسنقوم بتقسيم هذا المطلب إلى فرعين¹ :

الفرع الأول : وظائف الذكاء الاقتصادي

لقد قدم تقسيماً لوظائف الذكاء الاقتصادي ويمكن توضيحها في الشكل التالي:

¹ - فيلالي أسماء، "الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية: الواقع و المجهودات"، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجيستر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي، 2013.2014، ص 28.

الشكل رقم (1-3) : وظائف اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي

الذكاء الاقتصادي	الوظائف
	النشاط الزائد proactive
	التنسيق Coordination
	الأمن securitere
	الحماية protectic
اليقظة الإستراتيجية	التعرف على الحاجات و المعلومات Connetre les besoins
	التنسيق و الاتصال Animation et communication
	التحليلية و التركيبية Analytique et synthétique
	الإعلام الآلي (الإعلامية) Informatique
	التوقعية Aviticipotive

المصدر: فيلالي أسماء، "الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية: الواقع و المجهودات"، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجيستر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي، 2013.2014 ص 28.

ومن خلال هذا الشكل يمكن ملاحظة عدة وظائف للذكاء الاقتصادي مشتركة مع اليقظة و بالتالي اليقظة بنفسها جزء من الذكاء الاقتصادي وفيما يلي شرح مختصر للوظائف المنصوص عليها في الشكل السابق¹.

• الوظيفة التوقعية:

عن طريق الانتباه الجيد لما يحوي في بيئة المؤسسة وبالتالي توقع التهديدات واغتنام الفرص وكسب الوضعيات المستقبلية

• وظيفة التنسيق والاتصال:

الاتصال مع أحسن مستلم للمعلومات المجمع والمحللة والمركبة من أجل إعطائها أكبر قيمة واستغلالها أحسن استغلال وتنشيط شبكة التأثير لتسهيل تدفق المعلومات.

• الوظيفة التحليلية و التركيبية:

أي تحليل المعلومات المجمع بوسائل عدة من أجل استنتاج قيمتها المضافة وتركيبها في شكل عناصر مهمة من أجل تسهيل عملية اتخاذ القرار.

• وظيفة الإعلام الآلي:

هي وظيفة قاعدية من وظائف الذكاء الاقتصادي فيها أن أساس اليقظة والذكاء هو التزود بالمعلومات .

• وظيفة التعرف على الحاجات من المعلومات:

من أجل تسهيل عملية البحث وترتيب الأفكار وسرعة اتخاذ القرار.

• وظيفة الحماية:

وظيفة نجدها بين اليقظة والذكاء ونعني بالحماية حماية الإرث العلمي للمعارف والممتلكات التكنولوجية والصناعية².

الوظائف السالفة الذكر وظائف مشتركة بين اليقظة والذكاء غير أن الذكاء الاقتصادي يشمل على وظائف أخرى :

¹ - فيلالي أسماء، مرجع سبق ذكره ، ص 28.

² - مرجع نفسه، ص 29 .

• وظيفة التنسيق:

الذكاء يعمل على التنسيق بين الإستراتيجيات من أجل الاختيار الأمثل بينهما.

• وظيفة الأكثر نشاطا:

الذكاء الاقتصادي هو تحويل الأنشطة للوصول إلى الفائدة وقيمة أكبر للمعلومات.

الجزء الأول من هذه الوظيفة يتمثل في تحقيق توزيع المنتجات إلى المستعملين في الوقت.

أما الجزء الثاني يقوم على وضع أنشطة للتأثير، فالتأثير أو جماعات الضغط هو أداة إستراتيجية لمؤسسات من أجل مواجهة عولمة الأسواق¹.

الفرع الثاني: وسائل الذكاء الاقتصادي

لقد هيأت تكنولوجيا الإعلام والاتصال كافة الظروف لنمو عمليات الذكاء الاقتصادي حيث أدى إلى التزايد السريع في عدد الحواسب الآلية و طرائق جميع المعلومات والتحليل التي تبقى الذكاء الاقتصادي من قبل مختلف المؤسسات و الهيئات عامة كانت أو خاصة ومن بين المؤسسات التي عملت على إيجاد نماذج للتحليل التنافسي يمكن ذكر نموذج فولد "Fould 1955" يضم هذا النموذج ست أدوات التحليل التنافسي والإستراتيجي وهي على التوالي .

نوايا وقدرات المسيرين: يسمح بالتنبؤ بقرارات هؤلاء وبتجديد العوامل التي تؤثر على الإجراءات واتخاذ القرارات لديهم ولإعداد النفسي لصاحب القرار يجب الأخذ بعين الاعتبار محددات، سبعة محددات هي : أنماط القيادة، الثقافات، المسارات المهيئة، الكفاءات التوجهات، الميولات والقرارات السابقة كما يتم تحليل هذه المحددات في ظل مناخ المؤسسة الحالي والمستقبلي من وجهة نظر التكاليف والتكنولوجيا المتاحة والإدارة والعمليات.

البانشار كينغ Banchmarking : تقنية تتمتع بالتعرف على محددات الكفاءة العالمية للأحسن المؤسسات العالمية في نفس قطاع النشاط وتطبيق ما يستخلص من دروس .

تحليل الإستراتيجية المستقبلية: محاولة معرفة مختلف نقاط القوة والضعف وكذا الفرص والتهديدات التي تحيط بالمؤسسة، وهو نفس النموذج المعروف في مجال التحليل الإستراتيجي باسم "Swot" وتتم نتائج هذا التحليل بتحديد توجه إستراتيجي ومحاولة أولية للتدخل².

¹ فيلالي أسماء، مرجع سبق ذكره، ص 29 .

² محمد سننوح، مراد علة، مداخلة بعنوان: "المعلومة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي"، المؤتمر العلمي السنوي الأول الدولي الأول للذكاء الاقتصادي: "الأنظمة الرقمية والذكاء الاقتصادي"، 22، 23، أبريل 2014، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة خميس مليانة، ص 17.

توقع الإستراتيجيات التنافسية: يقترح نموذج Fould تحليل القوى المحيطة لمؤسسة وهي على التوالي:

اللوائح والتنظيمات، التكنولوجيا، التغييرات في قطاع النشاط (عمليات الضم والدعم وأخيرا الزبائن) نمو عادات الاستهلاك.

توقع إدخال منتج جديد: يقترح فولد في هذا الإطار ما يسمى time lining النشاطات العملية للمؤسسات والتعرف على المعلومات الناتج وتحليلها.

تحليل التكاليف: ويعتمد المحلل أساسا على الميزانية كأداة تحليلية ويتمثل العنصر الأساسي هذه المقاربة على التركيز على العوامل الحرجة، كسواء المعدات، البيانات، التجهيزات والتكاليف الإدارية¹.

المطلب الثاني : مراحل الذكاء الاقتصادي

إن الذكاء الاقتصادي هو مجموعة الأعمال المرتبطة بالبحث، معالجة وبتث المعلومات المفيدة لكافة الأعران والمتدخلين الاقتصاديين لصياغة إستراتيجيهم وعليه فإنها تظهر أهمية المعلومة والحصول عليها من أجل استخدامها واستغلالها، ومنه فإن الذكاء الاقتصادي يحتوي على المراحل التالية:²

1- تحديد الحاجة للمعلومات :

إن مراحل اتخاذ القرار وكذا كافة العمليات التي تقوم بها المنظمة في كافة المستويات تتطلب الحصول على المعلومة في الوقت والمكان المناسبين، فكل مستوى يتطلب المعلومة المناسبة والضرورية، فالسؤال المهم الذي يطرح نفسه في هذه المرحلة: ما هي المعلومات التي يجب الحصول عليها؟ الأمر الذي يتطلب المعرفة الجيدة ببيئة المنظمة الداخلية والخارجية.

2 - جمع المعلومة :

إن كل مستويات المنظمة تتطلب معلومة محددة ودقيقة، الأمر الذي يتطلب تحديد مصادر إيجاد المعلومة و فيما يلي نذكر أهم مصادر المعلومة:³

¹ - محمد سنتوح، مراد علة ، مرجع سبق ذكره، ص 18.

² - العيداني الياس، ضويحي حمزة، مداخلة بعنوان: "الذكاء الإستراتيجي كألية لدعم و تعزيز القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال المعاصرة"، الملتقى الدولي الرابع حول: "المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية"، ص 195 .

³ - عبد الفتاح بوخمم، صالح محمد، "الذكاء الاقتصادي سياسة حوار بين المنظمة و محيطها"، المؤتمر العلمي السنوي 11: "ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة"، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية: 26، 23 أبريل 2012، عمان، ص 357.

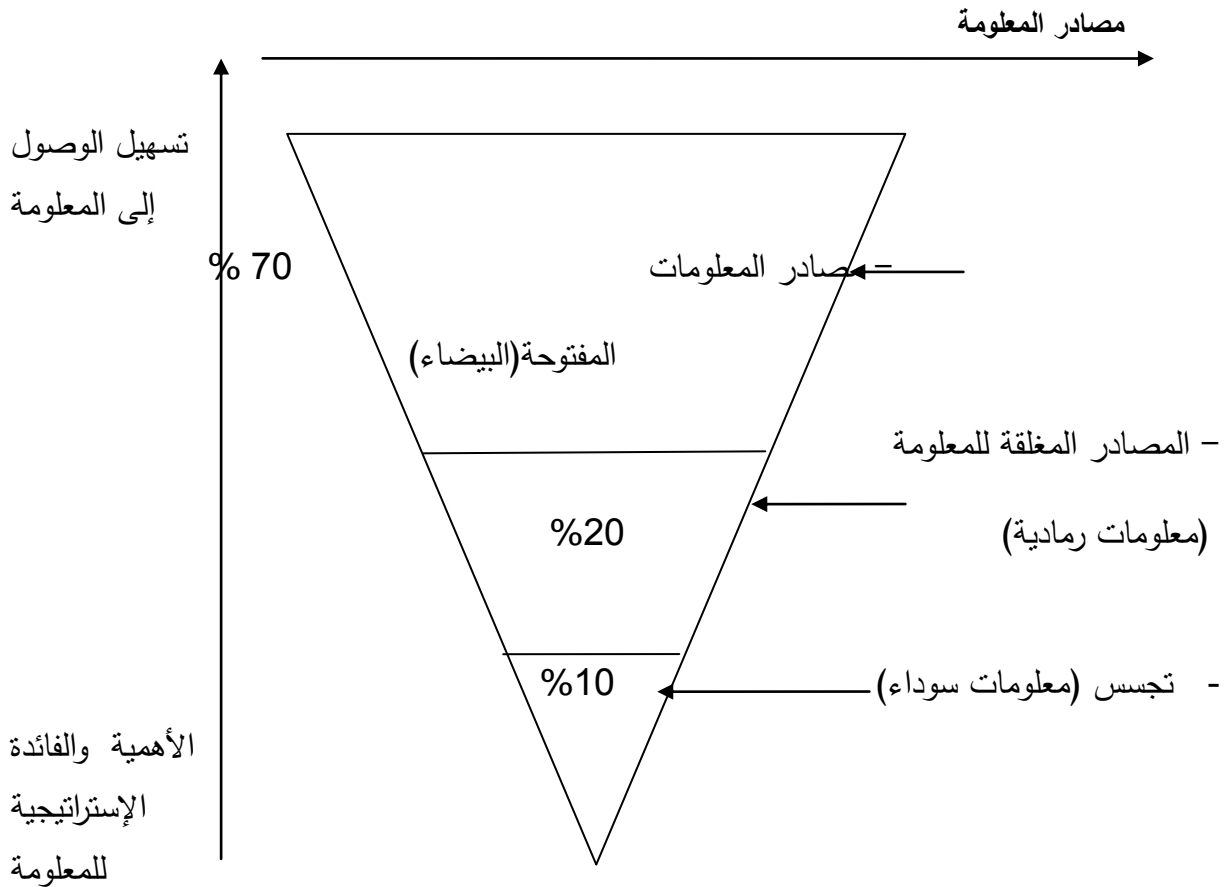
المصادر الرسمية: تحتوي أساسا على كل من الصحافة، الكتب، وسائل الإعلام، قواعد المعطيات والأقراص المضغوطة وغيرها من مصادر معلومات رسمية.

مصادر غير رسمية: أهم ميزات هذا النوع من المصادر أنها تتطلب مجهود شخصي من أجل جمعها بحيث يجب أن يبقى على اتصال مستمر وينتقل ويتجسس... الخ حتى يحصل على ذلك .

وتتنوع هذه المصادر من بينها ما يلي:¹

- السوق والمنافسين للمنظمة وغيرهم ؛
- العلاقات الشخصية ؛
- المنتديات والمعارض؛
- البيئة الداخلية للمنظمة ؛

الشكل رقم (1-4) : مصادر المعلومة



Source : A. Bloch, *P'intelligence économique*, economica, paris, p53.

¹ - عبد الفتاح بوخمخ، صالح محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 357.

3 - معالجة المعلومة:

إن معالجة المعلومة هي خطوة مهمة جدا بالنسبة للذكاء الاقتصادي فمعالجة المعلومة يعتمد أساسا على قيمتها بالنسبة للمنظمة على المدى المتوسط والطويل، خاصة إذا تعلق الأمر بالقرارات الإستراتيجية والحساسة ونعني بمعالجة المعلومة (تجميع كافة البيانات التي تتحول إلى معطيات بعد المعالجة) أو المعطيات في حد ذاتها المتحصل عليها من أجل تحليلها بشكل متجانس، وتعتبر ترجمة المعلومة خطوة أساسية لإجراء المعالجة، فهي تعطي صورة واضحة تساعد في الغرض المنوط منها، حيث أن قيمة المعلومة قد تتأثر بعدة عوامل ممكن أن تؤدي إلى الفهم الخاطئ للمعلومة وتفسيرها وبالتالي خطأ في اتخاذ القرار وأهم الأسباب كثرة المعطيات ومدى مصداقيتها وهو ما يتطلب القيام بالعمليات التالية:¹

- تقييم البيانات أو المعطيات المتحصل عليها ؛
- استخراج المعطيات ذات الجدوى من غيرها بالنسبة للمنظمة ووضعيتها ؛
- تحليل المعطيات ؛
- تحويلها إلى شكل مناسب.

4 - بث المعلومة من أجل اتخاذ القرار:

هذه الخطوة هي نتيجة لكل المراحل التي تسبقها، حيث يتم طرح المعلومة واستخدامها في المنظمة بم يساهم في خلق القيمة المضافة.

إن كل العمليات السابقة من تحديد، تجميع، ومعالجة للمعلومات يكون بدون جدوى ذلك إن لم يتم استغلالها بالشكل والوقت المناسب للمنظمة، فالمعلومة لا تكون ذات قيمة إلا إذا جاءت في الوقت المناسب، وبالشكل المراد، والمستوى المطلوب إذ أن للمعلومة تكلفة كبيرة، سواء استخدمت من طرف المنظمة أو لم تستخدمها بذلك يجب توفيرها في المكان والزمان المناسبين من أجل استخدامها حيث تشكل المعلومة أهم متطلبات الذكاء الاقتصادي.

إن بث المعلومة يعتر بمثابة أوامر تنفيذ خطوات ومراحل مهمة بعدها، إذ تعتبر كمفتاح لعمليات وإجراءات تليها بدقة وجودة عالية من أجل الوصول إلى الهدف وتحقيق الغرض .

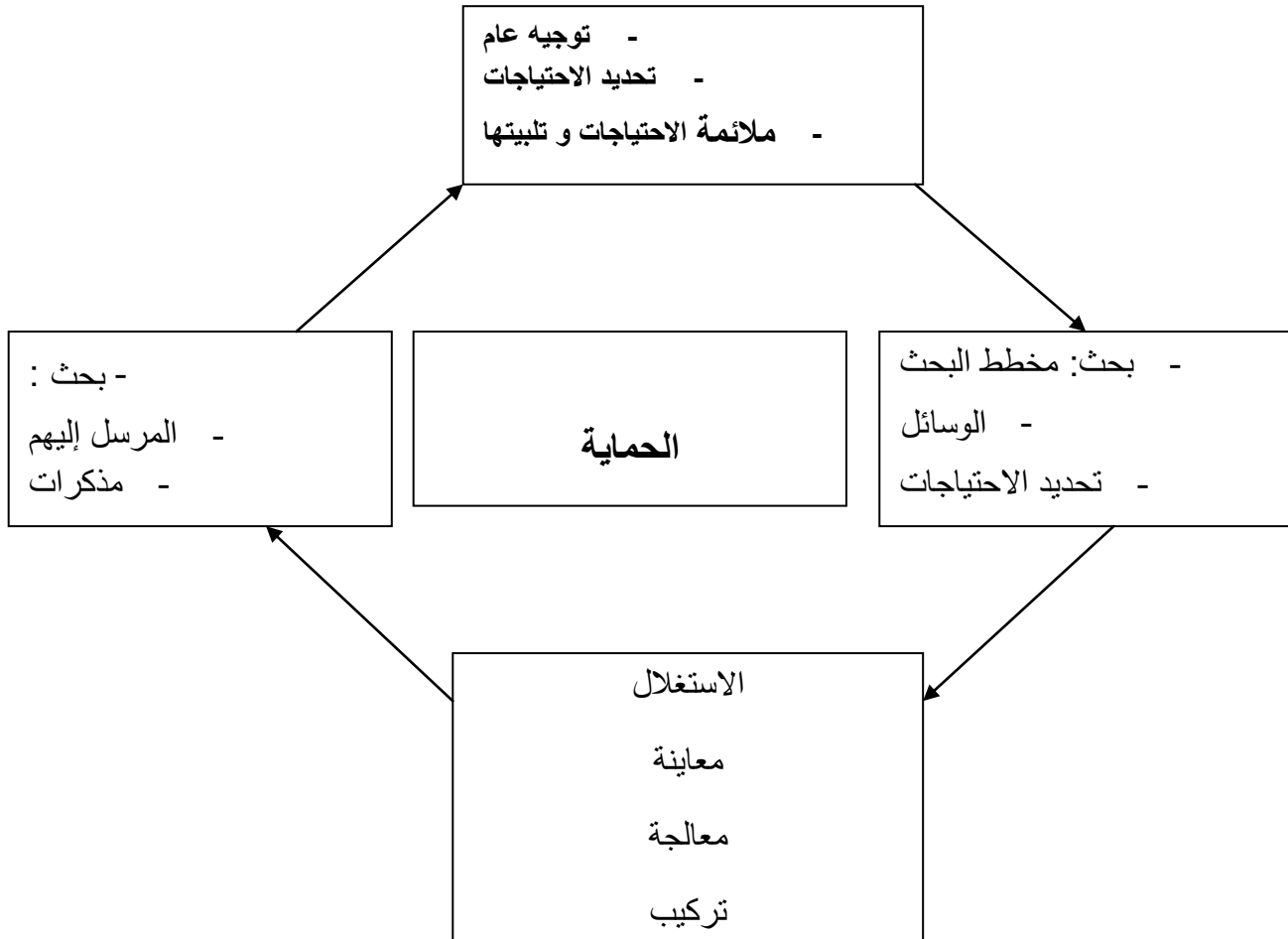
فالمختصين في الذكاء الاقتصادي يجب أن يكونوا قادرين على إقناع كافة أفراد المنظمة من القيادة إلى كافة العملاء بضرورة القيام بكافة الأعمال بالجودة المطلوبة، وهو ما يمثل إما فرصة للمنظمة في تحقيق ميزة تنافسية، أو فرصة توسيع أو زيادة حصة سوقية وغيرها.

كأداة التطوير والإبداع لمنظمات الأعمال، فإن نظام الذكاء الاقتصادي لا يمكن فصله عن قيد مهم وهو "المعلومة"، فوجود المعرفة كمفهوم في المنظمة يعتبر موردا بحد ذاته، إذ يعمل على تقريب رؤية المنظمة لكل من بيئتها الداخلية و الخارجية.

¹ - عبد الفتاح بوخمخ، صالح محمد، مرجع سبق ذكره، ص 358.

إن التزام المنظمة بانتهاج وتنفيذ نظام الذكاء الاقتصادي يعتبر مكسبا من خلال استغلالكم المتنوع من المعلومات التي توجد وباستمرار، إذا كانت مبادئ الذكاء الاقتصادي بسيطة نسبيا فإن الرهان في وضع هذا النظام للمنظمة¹.

شكل رقم (1-5): مراحل الذكاء الاقتصادي



Source : R.Paturel, JL.Levet, **l'intégration de la d'marche d'intelligence dans le management stratégique**, conférence internationale de managements stratégique, Université de lille, France, 1999

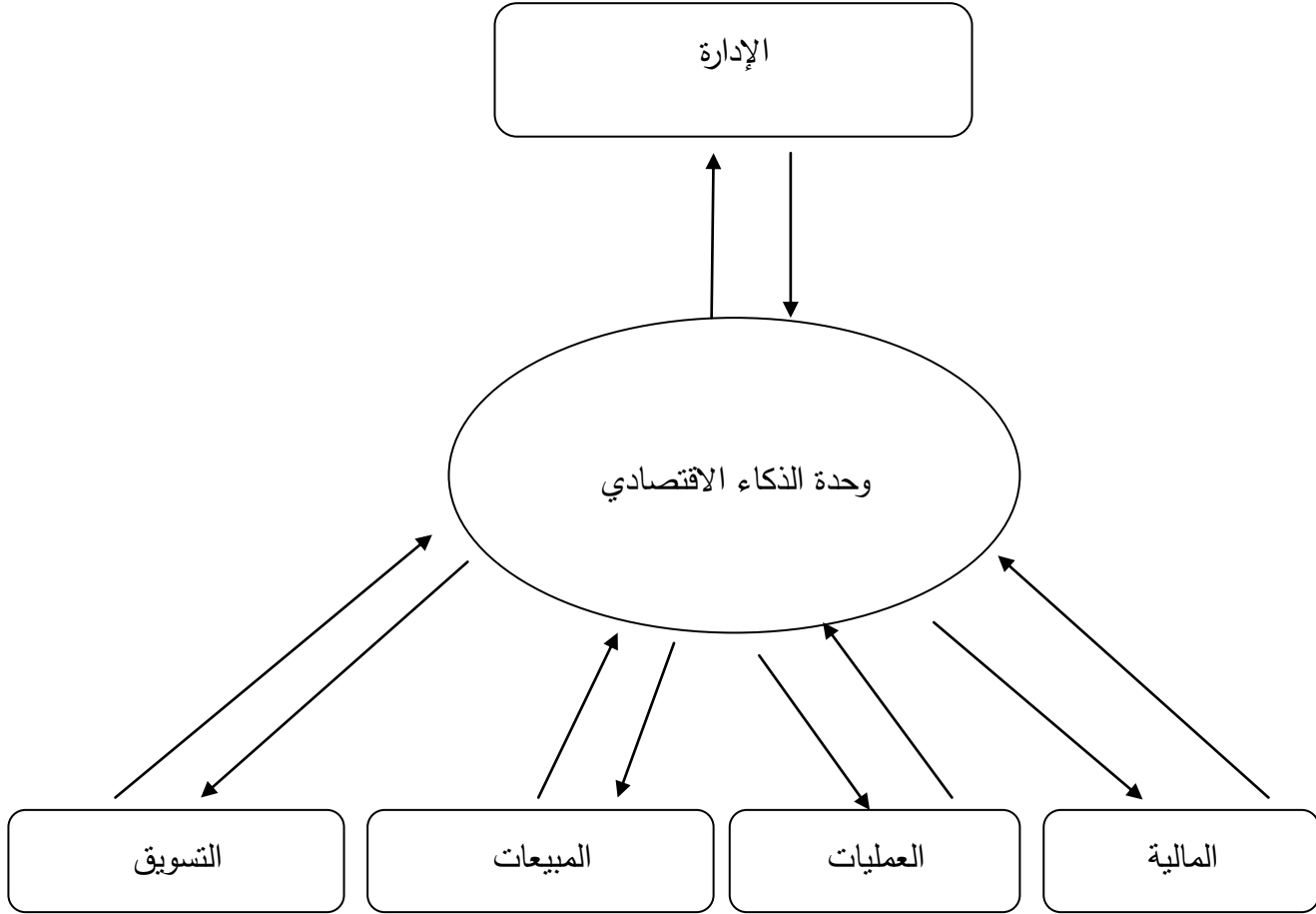
<http://www.google.dz.search!910:68.2015/03/18>

¹ - العيداني الياس، ضويفي حمزة، مرجع سبق ذكره، ص 06.

المطلب الثالث: أشكال الذكاء الاقتصادي

إن الذكاء الاقتصادي يأخذ عدة أشكال في المؤسسة نذكر:¹

الشكل رقم (1-6): مصلحة الذكاء الاقتصادي بحث سلطة الإدارة العامة

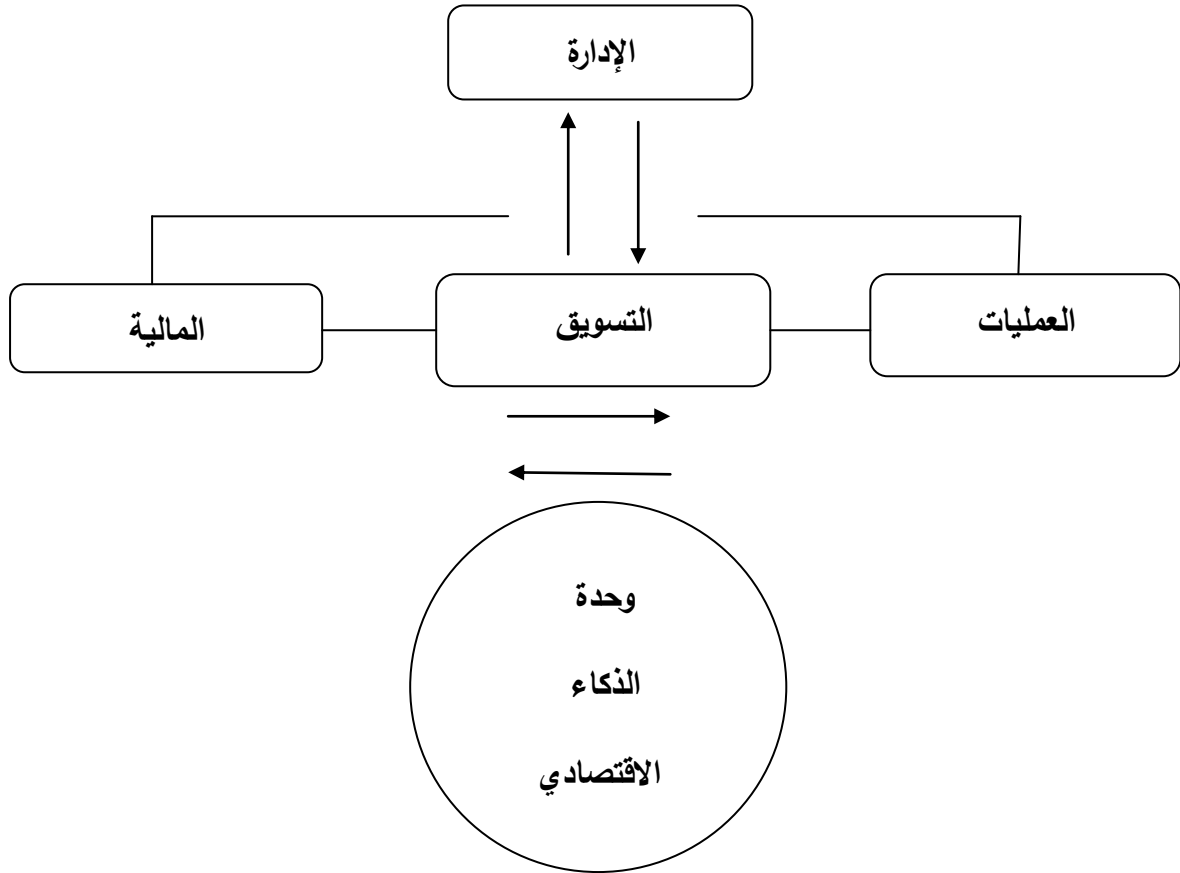


Source : Intelligence ; un guide pour débutant et proticiens, p 33.

في الشكل رقم (1-6) نلاحظ أن الذكاء الاقتصادي عبارة عن وحدة مستقلة لها علاقة مباشرة مع مختلف مصالح المؤسسة والإدارة العامة، أي التعامل يكون دون وسيط وعراقيل بل يتم بصفة مباشرة.

¹ - Intelligence Economique ;un guide pour débutants et poéticiens p 33.
Http// :www.madrimasd.org/queesnadrmasd/so....10 :35.13/02/2015.

شكل رقم (1-7): خدمة الذكاء الاقتصادي من خلال وحدة عملياته

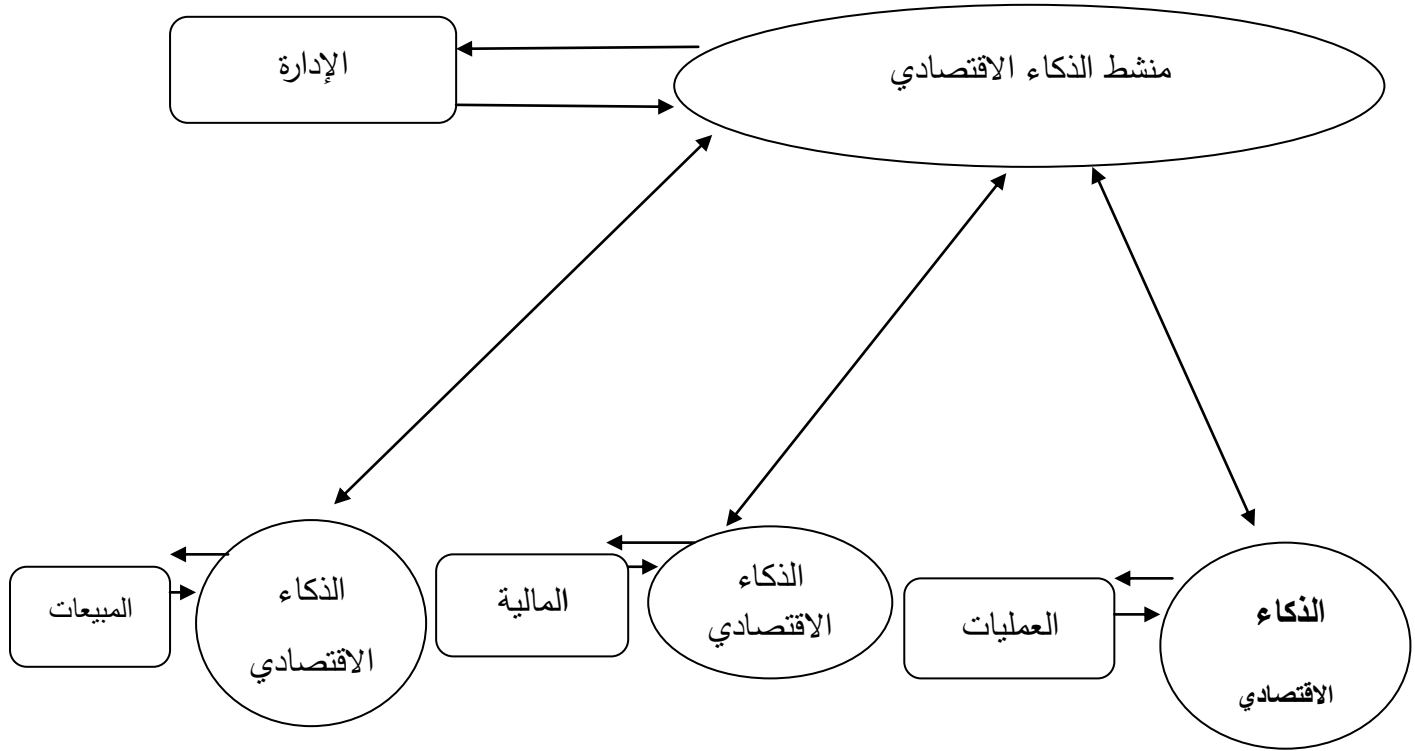


Source : Intelligence Economique ; un guide pour débutant et praticiens, p33.

في الشكل (1-7) نلاحظ أن الذكاء الاقتصادي يتعامل بصفة خاصة مع مصلحة التسويق لاعتبارها عصب المؤسسة والرابط بينها وبين الزبون والتي بدورها لها علاقة مباشرة مع الإدارة العامة ومع مختلف المصالح الأخرى للمؤسسة¹.

¹ - Intelligence Economique; un guide pour débutant et praticiens, p33 .

الشكل رقم (1-8): وظيفة الذكاء الاقتصادي موزعة



Source : Intelligence Economique ; un guide pour débutant] et praticiens, p34.

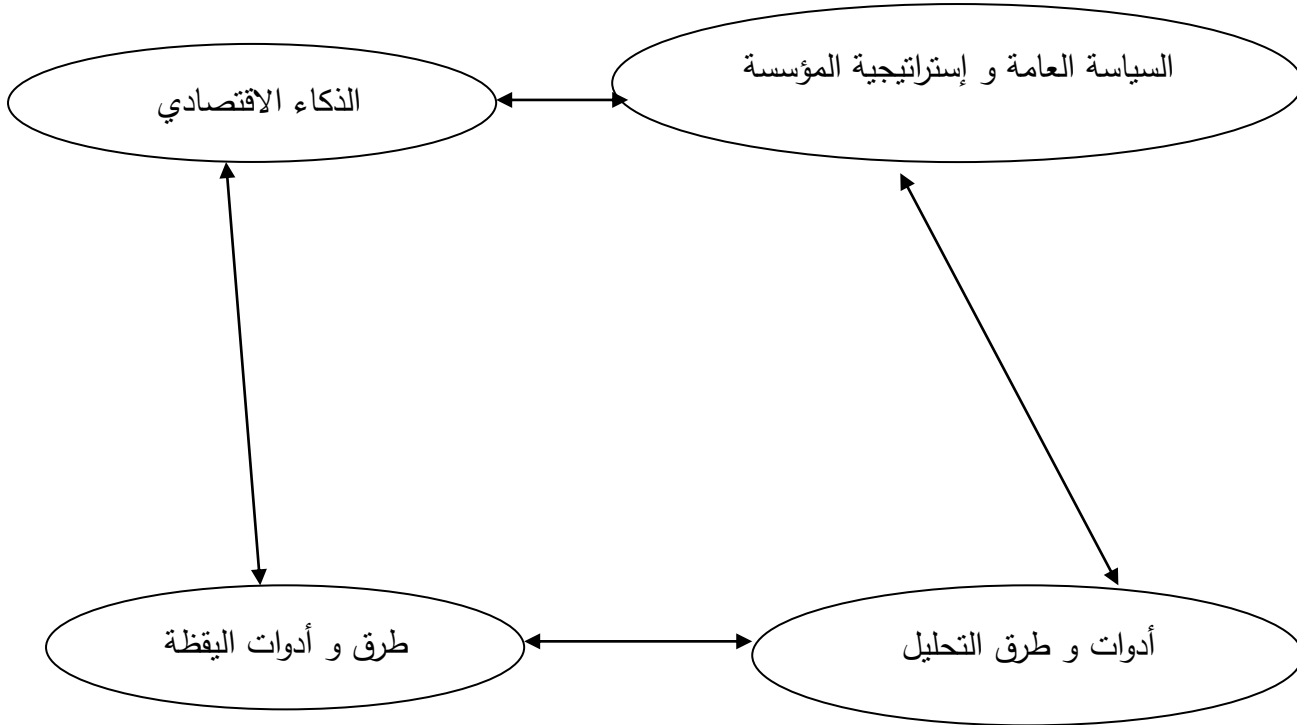
أما في الشكل رقم (1-8) نلاحظ أن الذكاء الاقتصادي موزع على مختلف مصالح المؤسسة أي لكل منها وحدة ذكاء خاصة يتحكم فيها الفرع الكبير والذي هو منشط الذكاء الاقتصادي والذي يختص أيضا بالإدارة العامة¹.

وهناك وضعية أخرى للذكاء الاقتصادي وهي عبارة عن إجابة للسؤال التالي:

ـ في المؤسسة أين يتموقع الذكاء الاقتصادي؟

¹ - Intelligence Economique ; un guide pour débutant et praticiens, p34.

الشكل رقم (1-9): موقع الذكاء الاقتصادي في المؤسسة



Source: L'intelligence économique, un disposition de gestion de l'information stratégique ,conférence club Idée clussi Râble 13 Octobre 2010 clusif,clusir p 13 voir :

http://www.clusir-rha.fr/sites/de/de_fanlt/files/upload/...présentation 1-15/02/2015.

من خلال هذا الشكل نلاحظ أن الذكاء الاقتصادي هو من اختصاص السياسة العامة للمؤسسة التي تقوم بتحديد طرق التحليل الإستراتيجي وتحديد سياسة الذكاء الاقتصادي، هذا الأخير بصفته يعمل على تحديد طرق وأدوات اليقظة التي يجب أن تتواجد بكل مديريات المؤسسة، من أجل أن تجمع كل منها المعلومات المتعلقة بمجالها، وتتيقظ للبيئة المحيطة بها، وبالتالي نستنتج أن الذكاء الاقتصادي يتموقع في قمة هرم المؤسسة أي ضمن السياسة العامة للمؤسسة¹.

¹ - L'intelligence économique, "un disposition de gestion de l'information stratégique" conférence club IEde clussi RbA,le 13 Octobre 2010 clusif,clusir p 13 voir :

http://www.clusir-rha.fr/sites/de/de_fanlt/files/upload/...présentation 1-15/02/2015.

المبحث الثالث: الذكاء الاقتصادي : التكوين والإستراتيجية

سنحاول في هذا المبحث بإبراز مختلف محاور برنامج الذكاء الاقتصادي، وآليات التكوين في الذكاء الاقتصادي، وكذا الإستراتيجيات المتعلقة به والتي تحتاجها أي مؤسسة لكي تصل إلى تحقيق مبتغاها.

المطلب الأول: آليات التكوين في الذكاء الاقتصادي

تطور اليقظة والذكاء الاقتصادي يمر عبر أسس التكوين لأنه من المسلم به اليوم أنه نظام وتخصص كامل، ومن أجل حل مشكل التعامل مع المعلومة يجب التعامل معه علميا عن طريق دراسة طرق التنظيم والتسيير ووضع جهاز اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي وبالتالي فإنه من الضروري على كل مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي أن تهتم بالتكوين والبحث في هذا العلم من أجل أن يحصل هذا المفهوم على أقصى فرص النجاح.

أساسيات التكوين:

إن أساس الذكاء الاقتصادي هو العامل البشري، وبالتالي يعتبر تكوين الموارد البشرية مسألة جد حساسة حيث أصبحت تكشف والدراسات حول هذه الأخيرة لما لها من دودية وأداة على جميع الأصعدة لا سيما الاقتصادية منها، لذلك يرجى القيام بالملتقيات وأيام تكوينية حول تطبيقات الذكاء الاقتصادي وأيضا التحفيز على حيازة شهادة مهنية في الميدان من خلال فتح الفروع والتخصصات الممكنة للذكاء الاقتصادي.¹

أما الأدوات المطلوبة لدى المتكون في الذكاء الاقتصادي ما يلي:

- **الذكاء المعلوماتي:** وهو القدرة على إدارة المعلومات بصفة شخصية وفردية، وتعتبر المهارات المكتسبة على مستوى المؤسسة مهد بناء ثقافة معلوماتية جيدة.
- **الذكاء العملي:** ويقصد به القدرة على إدارة المعلومات العملية في إطار محيط تنافسي وتخص هذه العمليات كافة حلقات سلسلة الإنتاج، وهذا النوع من الذكاء أكثر تكيفا مع متطلبات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المستويين العلمي والإقليمي.
- **الذكاء الإستراتيجي:** يتعلق بالإدارة المعلومة الإستراتيجي للتأثير في محيط المؤسسة، ويجد هذا النوع من مجالا لتطبيقه في إطار المؤسسات الكبرى، والمتوسطة والصغيرة ذات التوجه الدولي.²

وفيما يلي جدول يتمثل في عرض مختلف الكفاءات وفقا لحاجات مستويات الذكاء.

¹ - فيلالي أسماء، مرجع سبق ذكره، ص 102.

الجدول رقم (1-1): الكفاءات المطلوبة للتكوين

المستوى الثالث الذكاء الاستراتيجي	المستوى الثاني الذكاء العملي	المستوى الأول الذكاء المعلوماتي	
القدرة على إدارة تدفقات المعلومات داخل التنظيم بغرض الاستجابة للتأثير في المحيط.	القدرة على تشغيل منظومة جماعية للبحث ومعالجة المعلومات المحيطة المدمجة ضمن إطار عمليات الإنتاج.	القدرة على تحديد الحاجة للمعلومة وتطبيق منهجية ووسائل بحث ومعالجة المعلومات بصفة فردية.	التصريف
طلبة التخصصات العليا ورؤساء المؤسسات.	طلبة المدى الثاني والفنيين.	طلبة المدى الأول و الفنيين.	الجمهور
التحكم في الإدارة الإستراتيجية للمعلومات	التحكم و تنشيط حلقة الاستعلام العملي في إطار احترام أمن المعلومات.	التحكم في المنهجية و التقنيات الفردية للبحث و معالجة المعلومات التوثيقية.	الهدف
- استغلال شبكات العلاقات . - إعداد الإستراتيجية العامة للأهداف . تنفيذ إستراتيجية لحماية التراث الصناعي والتكنولوجي.	-الأخذ بعين الاعتبار محددات المحيط الاستراتيجي للمؤسسة. -التعرف و التعبير عن الاحتياجات المتعلقة بالمعلومات. -إدارة المعلومات الخفية .	تشخيص و صياغة الاحتياجات التعرف على الأدوات الضرورية - إعداد إستراتيجية بحث عن المعلومة. - القيام بأبحاث عن معلومات معينة.	الكفاءات

المصدر : فيلالي أسماء، "الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية: الواقع و المجهودات"، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي، 2013.2014 ص 103.

المطلب الثاني: محاور برنامج التكوين

تتباين برامج التكوين في الذكاء الاقتصادي وفقا لإستراتيجية الدولة في هذا المجال وفقا لدرجة تحرير السوق، درجة الحرية الاقتصادية، توافر تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وعملية الذكاء الاقتصادي تحتاج إلى تعلم طرق وتقنيات، لكن نجاح إقامة هذه العملية يتوقف على مدى التطبيق العملي والذكي لهذه الطرق والتقنيات .

_ ورغم عدم وجود برنامج تكتوني موحد إلا أنه من المتفق عليه هو أن الذكاء الاقتصادي يمكن ترجمته إلى الأهداف التكوينية الآتية:¹

- البحث ومعالجة المعلومات؛
- الحماية والدفاع عن التراث الصناعي والتكنولوجي للبلاد والمؤسسات ؛
- المراقبة والتحكم في المحيط الاستراتيجي ؛
- قيادة التغيير .

ويضم برنامج التكوين أربعة محاور أساسية و هي على التوالي:²

التنافسية والمحيط الدولي: يتوجب على الطالب (المتكون) معرفة عدة مفاهيم هي عولمة الاقتصاد وتنافسية الدول، اقتصاد المعلومات والمعارف، تحديد الفرص التي يتيحها الذكاء الاقتصادي للمؤسسة أو الدولة وكذا التهديدات التي تمكن أو يفرزها لهذه المجموعات (مفهوم الأمن الاقتصادي).

إدارة المعلومات والمعارف: يجب على المتكون التعرف والتعبير عن احتياجات المؤسسة في مجال المعلومات، التحكم في حلقات الاستعلام كما بجي أن يحتوي برنامج التكوين على إدارة جمع المعلومات استغلال المعلومات وإدارة المعارف.

الحماية والدفاع عن التراث الصناعي والتكنولوجي: الهدف من هذا المحور هو تعريف المتكون على العناصر الواجب حمايتها داخل و خارج المؤسسة (التراث المعلوماتي) وذلك للحفاظ على ممتلكات المؤسسة التي أصبحت تتجه نحو اللامادية (الملكية الفكرية والصناعية). وبالتالي يجب تكوين الطالب أيضا في كيفية تقييم وإدارة أي نوع من الأزمات الناجمة عن التهديدات العديدة التي قد يتعرض لها تراث المؤسسة أو الدولة.

¹ - فيلالي أسماء، مرجع سبق ذكره، ص104.

² - حمزة لعرايبي، البرود أم الخير، مداخلة بعنوان: "الذكاء الاقتصادي كآلية لتعزيز القدرة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، المؤتمر الدولي العلمي السنوي الأول للذكاء الاقتصادي: "الأنظمة الرقمية للذكاء الاقتصادي"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة خميس مليانة، أيام 22-23 أبريل 2014، ص ص 19، 20.

التأثير والتأثير المضاد: يحتوي هذا المحور على إستراتيجية التأثير والتأثير المضاد، الاستخدام الهجومي والدفاعي للمعلومات والمعارف من أجل أن يكون المتكون قادرا على التصدي للهجمات وتجنب الوقوع في حالات عدم الاستقرار بين المنافسين باقي الدول أو المنظمات المجتمع الدولي.

المطلب الثالث: استراتيجيات الذكاء الاقتصادي

للإستراتيجية دور مهم في المؤسسة أو قد تتعدد مستويات الإستراتيجية لذلك سنحاول إبراز الإستراتيجيات المتعلقة بالذكاء الاقتصادي .

الفرع الأول: مفهوم الإستراتيجية

يقصد بها تحديد الأنشطة وتخصيص موارد المنظمة على استخدامات تؤدي إلى تحقيق أهداف طويلة الأجل، كما أنها تقي الأسلوب الذي ستواجه به المنظمة السوق الذي تعمل فيه والبيئة المتغيرة من حولها¹ .

_ الإستراتيجية هي الإطار الرئيسي الشامل الذي يحدد كيف تحقق المنظمة أو الشركة أغراضها وأهدافها في خلال تعظيم ما تتمتع به من مزايا وتقليل ما تعنيه من مساوئ² .

الفرع الثاني: مستويات الإستراتيجية

يمكن تصنيف مستويات الإستراتيجية بصفة عامة طبقا لمحور اهتمام وتركيز كل إستراتيجية وعلى النحو الموضح سلفا يمكن ذكر المستويات الآتية:

- (أ) **الإستراتيجية العامة/الرئيسية للمنظمة:** يهتم وصفها بواسطة الإدارة العليا وهي توضح ما هي الأعمال/ ميادين النشاط التي يجب أن تكون فيه المنظمة، وطرق تخصيص الموارد بين الأعمال التي تمارسها المنظمة. وتتسم هذه الإستراتيجية بطول المدى الزمني، كما أنها تتصف بعمومية الصياغة وتشمل المنظمة ككل وتقع مسؤولية وضعها على الإدارة العليا.
- (ب) **إستراتيجيات الأعمال:** وتهتم هذه الإستراتيجية بكيفية التنافس داخل الأعمال، كما تحدد أيضا الأسلوب التنافسي الذي يمكن المنظمة (وحيدة المنتج) تنتج سلعة واحدة إتباعه، ويتم وضع هذه الإستراتيجيات لكل وحدة أعمال إستراتيجية³.

¹ - عبد السلام أبو قحف، "أساسيات الإدارة الإستراتيجية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، بدون طبعة، 2005، ص 261.

² - نعيم إبراهيم الظاهر، "الإدارة الإستراتيجية"، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2009، ص 22.

³ - عبد السلام أبو قحف، "الإدارة الإستراتيجية و إدارة الأزمات"، دار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، د/ط، 2002

وتتصف هذه الاستراتيجيات بتغطيتها لجزء من المنظمة أو لكل وحدة أعمال إستراتيجية، أي أنها إستراتيجيات على المستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية، حيث يكون لكل وحدة أعمال الإستراتيجية الخاصة بها، وتقع مسؤولية وضع هذه الإستراتيجيات على مديري هذه الوحدات أو على الإدارة العليا في حالة ما إذا كانت المنظمة تنتج سلعة أو تقدم خدمة واحدة.

وتغطي هذه الإستراتيجيات فترة تتراوح من 1 إلى 3 سنوات ويكون محور تركيزها على العمليات التشغيلية كما أنها تتصف بالتحديد¹.

(ج) الإستراتيجيات الوظيفية(المساعدة): إن وحدات الأعمال الإستراتيجية تتكون عادة من أنظمة فرعية وظيفية للإنتاج والأفراد والتسويق والشؤون المالية وغيرها. وبالتالي فمن الضروري وضع خطة إستراتيجية للإنتاج، وتتولى كل خطة إستراتيجية عملية تقييم السياسات والبرامج والإجراءات الخاصة بتنفيذ كل وظيفة بدون الدخول في تفاصيل الإشراف المباشر على الأنشطة اليومية لهذه الوظائف².

_ إن أهم النماذج التي تحدد الخيار الإستراتيجي المنسب على المستوى الوظيفي هو نموذج دورة حياة المنتج Product life cycle model حيث يحدد هذا المنتج الإستراتيجية الوظيفية التي تناسب كل مرحلة من المرحل(تقديم، نمو، نضج، تدهور) تبين الإستراتيجيات التسويقية المناسبة وكذلك الإستراتيجيات التمويل وإستراتيجيات العمليات والإنتاج³.

¹ - عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص 269.

² - زيد مشير عبوي، "الإدارة الإستراتيجية"، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، ط 1، 2002، ص 49.

³ - فلاح حسين عداي الحسين، "الإدارة الإستراتيجية"، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 2، 2002، ص 199.

خلاصة الفصل:

اكتسب الذكاء الاقتصادي في الآونة الأخيرة أهمية بالغة من قبل المؤسسات، وهذا نتيجة لما يحققه من مزايا للمؤسسات، وأهمها الاستمرارية والبقاء في المحيط الخارجي. فالذكاء الاقتصادي يعتمد على المعلومة الجيدة بالدرجة الأولى قد ازداد الطلب على المعلومات، وازدادت حدة المنافسة في إطار سوق عالمية، لذلك يتحتم على المنظمات مواجهة مثل هذه التحديات بسرعة وفي نفس الوقت بكفاءة وفعالية.

وهذا من خلال إستراتيجيات الذكاء الاقتصادي التي تحقق نتائج طويلة الأمد وخطط محكمة تفرض على المؤسسة أن تتماشى مع الظروف الحاصلة والتكيف معها دون الرجوع إلى الوراء هذا ما جعل المؤسسات تستغل الفرص المتاحة وتواجه التهديدات من خلال برنامج تكوين محكم. سنحاول في الفصل الموالي إبراز الميزة التنافسية وكيف يكون للذكاء الاقتصادي أثر عليها؟

الفصل الثاني

متطلبات الميزة التنافسية المستدامة

المبحث الأول: مدخل إلى الميزة التنافسية

المبحث الثاني: مكونات الميزة التنافسية المتواصلة

المبحث الثالث: آليات تحسين و تنمية المزايا التنافسية المتواصلة

تمهيد :

تسعى المنظمات بشكل فاعل لأن تبقى في السوق وتستمر في مجال عملها. ولكن ذلك لا يتحقق بشكل سهل ويسير، بل تتعرض إلى منافسة شديدة وقوية ومن أجل ملاقاتة ذلك وأن تحقق أهدافها المطلوبة عن غيرها من المنظمات الأخرى تلك الصناعة. وهذا الأمر لا يأتي اعتباطا بل يستوجب أن تعرف المنظمة قواعد التنافس القائمة في السوق وكيف يمكن أن تلعب الأدوار لكي تكتسب الميزة التنافسية التي تجعلها قادرة على محاكاة المنافسين والتفوق عليهم.

إن امتلاك الميزة التنافسية يمثل جزءا أساسيا من فلسفة الإدارة وتوجهاتها المستقبلية وللأمد الطويل والمنظمات اليوم تعمل على البقاء والاستمرار وهذا ما أصبح يسمى بالميزة التنافسية المستدامة حيث باتت المنظمات تبحث عن الاستدامة بمعانيها الحقيقية وما تمتلكه من ميزة تنافسية بحيث يعتبر مفهوم الميزة التنافسية المستدامة هو الأكثر معاصرة وتوافقا في الربط بين التوجهات الإستراتيجية لأعمال الشركات وتحقيقها للرسالة التي تتبناها في تحقيق أهدافها.

المبحث الأول: مدخل إلى الميزة التنافسية

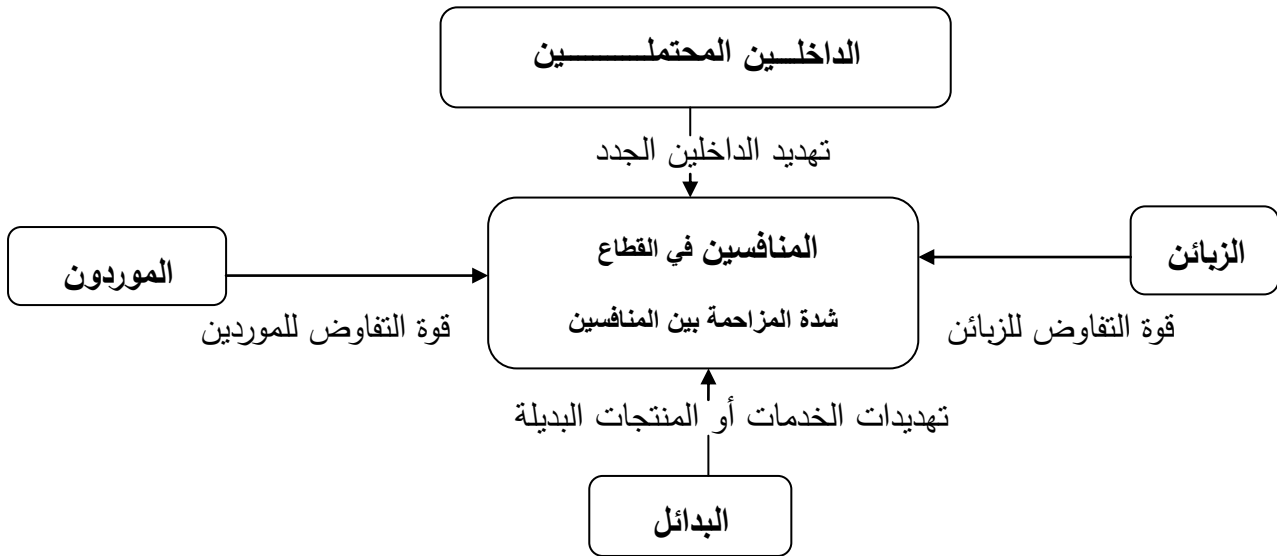
حتى تضمن المؤسسة بقاءها في السوق يتطلب منها العمل على صناعة ميزة تنافسية تستند على مبادئ وأسس لتحقيق أهدافها وهذا بالاعتماد على إستراتيجية موضوعية وهذا من خلال الاعتماد على الإستراتيجيات التنافسية وأسس بناء ميزة تنافسية بالإضافة إلى القوى الخمس لبورتر.

المطلب الأول: تحليل قوى التنافس

تنشط المؤسسات في بيئة تتميز بالتغيير المستمر ينبغي معرفة مكوناتها الرئيسية واتجاهاتها المستقبلية حتى يمكن التأثير فيها وتحديد آثارها السلبية .

وحتى تتمكن المؤسسة من البقاء والتموقع في السوق، فهي مطالبة بالمعرفة الدقيقة للتنافسية والإلمام بكل ما من شأنه أن يساهم في تشكيلها. حيث لم تعد تواجه منافسين ينشطون في نفس قطاع نشاطها فحسب بل تتعداه إلى قوى أخرى بإمكانها مساومة المؤسسة واقتطاع جانب من أرباحها¹. وفي هذا السياق يعرض بورتر فئات المنافسين أو ما يعرف بقوى التنافس كما هو مبين أدناه في الشكل:²

الشكل رقم (II - 1) : نموذج قوى التنافس الخمس لبورتر Porter



Source : porter m ,,,l'avantage conurentie,, édition , dunod , paris,1999,p15.

¹ - دحماني محمد درويش، ناصور عبد القادر، "التقنيات الحديثة كمدخل للأداء المتميز بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، الملتقى الدولي حول "متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية"، جامعة الشلف، 17، 18، أبريل 2006.

² - Porter m, " l'avantage conurentie" , édition, dunod , paris,1999,p15.

أولاً: تهديدات الداخلين الجدد

تحمل الداخلون الجدد إلى القطاع قدرات جديدة لا يمكن تجاهلها حيث تكون لهم الرغبة في اقتحام حصص السوق، وهذا ما يخلق قواعد جديدة ويغير من الوضعية التي كانت تحتلها المؤسسات ويتمثل هذا التأثير في انخفاض هوامش الربح الذي سيشجع على حرب الأسعار وارتفاع التكاليف وتتحدد درجة خطورة الداخلين الجدد من خلال نوعية حواجز الدخول التي يفرضها قطاع النشاط وبناء على ذلك نجد ستة عوامل كبرى تشكل حواجز الدخول وهي:¹

- اقتصاديات الحجم؛
- تمييز المنتج؛
- الاحتياج إلى رأس المال؛
- تكاليف التبديل؛
- الوصول إلى قنوات التوزيع؛
- السياسة الحكومية؛

ثانياً: شدة المزاومة

تسعى المؤسسات الموجودة في نفس القطاع أن تتحصل على موقع متميز في السوق وهذا بالاعتماد على خطط مبنية على المنافسة من خلال الأسعار، الإشهار، إطلاق منتج جديد بتحسين الخدمات والضمانات الملائمة للزبون ولهذه العمليات، وتوصف بالمزاومة في بعض القطاعات على أنها قوية بينما توصف في قطاعات أخرى على أنها ضعيفة .

ثالثاً: تهديدات المنتجات البديلة

تتزايد أهمية المنتجات البديلة كقوة تنافسية مؤثرة في صناعة ما، كلما اقترب سعرها وما تؤديه من وظائف من سعر ووظائف المنتجات الحالية الموجودة بالسوق، وقد تكون وضعية القطاع إزاء المنتجات البديلة مرتبطة بعمليات جماعية من قبل القطاع.²

رابعاً: القوة التفاوضية للمشتريين:

يستطيع المشترون التأثير على الصناعة وتهديداتها من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار والتفاوض بشأن نوعية أفضل الخدمات أكثر، ويكون المشتري قويا إذا توفرت ما يلي:³

¹ - عبد الحكم الخزامي، "الإدارة الإستراتيجية: بناء الميزة التنافسية"، دار الفجر للنشر و التوزيع، د/ط، 2008، ص138.

² - المرجع نفسه، ص139.

³ - زكريا مطلق الدوري، "الإدارة الإستراتيجية مفاهيم و حالات دراسية"، دار البيازوري، عمان، 2005، ص107.

- شراء جزء كبير من سلعة أو خدمة البائع.

- كثرة عدد الموردين فروقات قليلة في تكلفة الموردين .

خامسا: القوة التفاوضية للموردين

يؤثر الموردون للموارد الأولية بشكل ملحوظ على الصناعة ككل، فعندما يكون الموردون قادرين على فرض أي أسعار للموارد الخام مثلا ولا يستطيع المنتجون نقل عبئ الزيادة في هذه الأسعار على المستهلكين فإن درجة ربحية الصناعة تنخفض وتظهر هذه الظروف في الحالات الآتية:

- عدم وجود مواد خامة بديلة لتلك التي يقدمها الموردون؛

-عدم القدرة (أو جاذبية) الصناعة على تشجيع دخول موردين جدد إليها؛

- تمثل المؤسسات لنفقات كبيرة إن فكرت في مصادر التصدير الحالية؛

- مركز الصناعة الموردة للموارد والمستلزمات.

المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية و خصائصها

يعتبر مفهوم الميزة التنافسية ثورة حقيقية في عالم إدارة الأعمال على المستوى الأكاديمي والعلمي لتحقيق التفوق والتميز المستمر للمؤسسة على المنافسين والموردين والمشتريين وغيرهم لهذا سوف نبرز كلا من مفهوم وخصائص الميزة التنافسية.

الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية

تعريف Porter:

تتشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع¹ .

تعريف علي السلمي :

القدرة التنافسية في المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، وتؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظرا العملاء

¹ - M. Porter, "Avantage concurrentiel des nation", inter Edition ,1993,p48

الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون¹.

تعريف نبيل مرسي خليل :

تعرف الميزة التنافسية على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس².

_ تعرف الميزة التنافسية على أنها تمثل العنصر الإستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة مع منافسيها³.

الفرع الثاني: خصائص الميزة التنافسية

ومن أهم الخصائص التي تتميز بها ما يلي:⁴

- أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة أسبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقد؛

- إن الميزة التنافسية تتسم بالنسبية بمعنى أنها تتحقق بالمقارنة وليس بالمطلق؛

- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى؛

- أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة وبسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات المؤسسة من جهة أخرى؛

- أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المدى القصير والبعيد؛

- ينبغي أن تؤثر في سلوك المشتريين وتفضيلاً تهم فيما تقدمه إليهم المنظمة؛

- تنتج داخل المنظمة وتحقق قيمة لها.

¹ - علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 104.

² - نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الإسكندرية، مصر، 1998، ص 37.

³ - نبيل مرسي خليل، "الإدارة الإستراتيجية"، تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003، ص 240.

⁴ - نوري منير، مداخلة بعنوان "إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال المتطلبات

والتوصيات"، 30-23-02-2015 ; 70.doc-10 eco-asu-edu-jo/ecofaculty/wp-content/

المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية

إن الميزة التنافسية لمؤسسة تتحدد وفقا لمتغيرين أساسيين من خلالهما تتحدد مدى قوة إمكانية الميزة التنافسية على المواجهة للمنافسين أو الصمود أمامهم، والبقاء محتكرا لهذه الميزة لأكبر فترة ممكنة والمتغيرين هما:

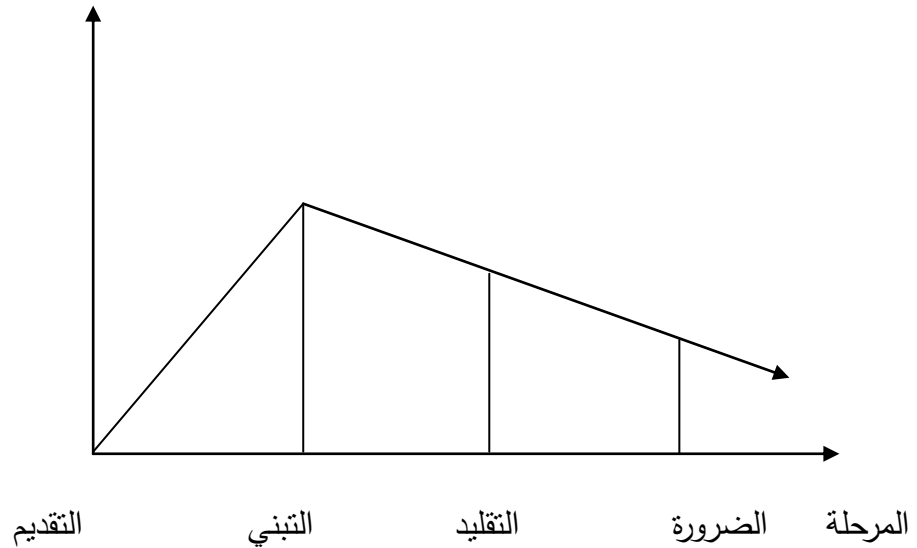
- حجم الميزة التنافسية.
- نطاق التنافس (السوق المستهدف).

الفرع الأول: حجم الميزة التنافسية

إن الميزة التنافسية للمؤسسة كلما كانت كبيرة ووجلية وواضحة، سواء من ناحية التكلفة أو من ناحية التمييز، فهذا يفرض على الشركات المنافسة بذل جهود معتبرة وصرف أموال باهظة حتى تتمكن من التغلب عليها و إبطال سيطرتها في السوق وبالتالي التقليل من المستهلكين التابعين لها والمعجبين بمنتجاتها ومن هذا المنطلق يمكن القول بأن الميزة التنافسية تمر بدورة حياة معينة كما هو الحال في المنتج.¹ وهو ما يبينه الشكل التالي:

الشكل رقم (II - 2): محددات الميزة التنافسية

حجم الميزة التنافسية



المصدر : نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 86.

¹ - نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 86.

يتضح لنا من خلال هذا المنحنى مختلف المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية وهي¹:

أولاً: مرحلة التقديم أو النمو السريع

المؤسسة في هذه المرحلة و بفعل الميزة التنافسية التي استطاعت تحقيقها مقارنة بالمنافسين (منتج سعر، توزيع، إشهار،...) تنزل هذه الميزة إلى السوق وبفضل تقبلها من قبل المستهلكين تعرف نمواً معتبراً وسريعاً، بسبب عدم وجود منافسة أو تأخر رد فعل المنافسين، وبالتالي تحقق المؤسسة مداخل معتبرة قبل الدخول في المرحلة الثانية.

ثانياً: مرحلة التبنى من قبل الشركات المنافسة

وتمثل بداية تعرف المنافسين على الميزة التنافسية للمؤسسة ومدى تأثيرها على المستهلك وعلى حصصهم السوقية، فيحاولون بشتى الطرق العمل على تبني هذه الميزة التنافسية أو تحسينها وهنا تعرف الميزة التنافسية نوعاً من الاستقرار والثبات والتشبع بفعل تزايد عدد المنافسين.

ثالثاً: مرحلة الركود

في هذه المرحلة يتضح جلياً بأن المنافسة تعمل بكل ما لديها من قوة وإمكانيات من أجل إبطال مفعول هذه الميزة التنافسية وتقليدها حتى تتمكن من جلب المستهلكين نحو منتجاتها ويتحتم على المؤسسة العمل على تطوير ميزتها التنافسية السابقة وتحسينها حتى تتمكن من البقاء والاستمرار أي إعادة دورة حياة جديدة للميزة التنافسية وذلك عندما تتأكد المؤسسة بأنها غير قادرة على مواجهة المنافسة بالاعتماد على الميزة الحالية أو السابقة، والتي سيطرت بواسطتها على السوق لفترة معينة.

رابعاً: مرحلة الضرورة

في هذه المرحلة يصبح ضرورياً وحتمياً، بل أن المؤسسة مضطرة وفي حاجة ماسة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة من أجل تخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تمييز المنتج، لأنه في الحالة العكسية فإن مصير الميزة التنافسية الحالية (الأولى) هو الزوال، ولهذا نجد ما يسمى بتنمية وتطوير الميزة التنافسية (الميزة التنافسية المتواصلة) مما يؤدي إلى انخفاض مردودية المنتج ومبيعاته، وهذا ما يهدد المؤسسة بالخطر والخسارة، خاصة إذا كانت محفظة منتجاتها غير متنوعة.

¹ - نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 87.

الفرع الثاني: نطاق التنافس (السوق المستهدفة)

يعبر النطاق عن مدى اتساع الأنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة، وهناك أربعة أبعاد محددة لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية هي: القطاع السوقي، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي، نطاق الصناعة، كما هو موضح في الجدول التالي¹.

الجدول (1-11): الأبعاد المحددة لنطاق التنافس

نطاق التنافس والسوق	التعريف و الشرح
نطاق القطاع السوقي	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة و العملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
النطاق الرأسي	يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء) فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارن مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز، ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد (أو منفذ التوزيع في حالة التكامل الرأسي الأمامي).
النطاق الجغرافي	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة، ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة (أثر مشاركة الموارد) وتبرز مدى أهمية هذه الميزة للمؤسسة التي تعمل حاليا في نطاق عالمي أو كوني، حي تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل ركن من أركان العالم.
نطاق الصناعة	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظل المؤسسة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة فقط يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة على سبيل المثال تحصل شركة "بروكتوروجامبل" على اقتصاديات أو وفورات هامة من الصناعات المختلفة التي تعمل بها حيث أن العديد من منتجاتها استهلاكية و تشتترك في أنشطة الشراء، الإنتاج .

المصدر : نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 88 .

¹ - نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 88 .

المبحث الثاني : مكونات الميزة التنافسية المستدامة

يتم إبراز مفاهيم حول الميزة التنافسية المستدامة وكيفية خلق الميزة وكذا الإستراتيجيات التنافسية ومصادر بناء الميزة التنافسية.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية المستدامة

تشير الدراسات إلى أن أول من طرح فكرة أو مفهوم الميزة التنافسية المستدامة هو Corge Day 1984 عندما أشار في القول بأنه يمكن الحصول على نماذج مختلفة في الإستراتيجية لغرض مساعدة المنظمة في البقاء. ولكن الحقيقة التي يستند عليها في منشأ الميزة التنافسية المستدامة هو ما قدمه بورتر Porter 1985 في نموذج المعروف في تحديد إستراتيجيات التنافس والتي تم ربطها مع البيئة من خلال المنتجات التي تقدمها الشركة والتي تتوافق مع حاجات و قدرات المشتري.

وبهذا الصدد Lynch, chaharbaghi 1999 إلى أن الميزة التنافسية المستدامة في حقيقتها منتج يربط بين جانبيين هما الميزة التنافسية و الميزة الإستراتيجية ،على اعتبار أن الميزة التنافسية المستدامة هي تلبية الحاجات المستقبلية للأجيال القادمة¹.

وقد ظهرت نظرية الميزة التنافسية المستدامة في السنوات الأخيرة في القرن الماضي كأحد أكثر الهياكل النظرية الواعدة في الأدب الإداري وخصوصا في مجال الإدارة الإستراتيجية، وقد ركز العديد من علماء الإدارة على التشكيلية الواسعة في المضامين والقضايا التي تناولت هذه النظرية².

ومنهم على سبيل المثال Knud sen 2001 FASS GWELLY 199 Hall-thwans 1992 والذين أشاروا إلى أن مصطلح الميزة التنافسية المستدامة هو "توصيف الأداء المتفوق المعتمد على المصادر أو الموارد التي لا يمكن تقليدها من قبل المنافسين الحاليين أو المحتمل دخولهم إلى ذات الصناعة"³.

وبهذا الصدد فقد أشار Kotelnikov 2004 إلى وجود ثلاثة أجزاء رئيسية في الميزة التنافسية حيث يمثل الجزء الأول بالتوصيف المرتبط بالشركة والذي هو بمثابة الجواز الممنوح لها في الدخول إلى عالم الأعمال الواسع والخارج الحدود الجغرافية التي تعمل بها محليا، والجزء الثاني فإنه يرتبط بالحصصة السوقية التي تمتلكها الشركة قياسيا بالمنافسين، والجزء الثالث وهو الأخير فإنه يمثل الميزة

¹ - ثامر البكري،خالد بن حمدان،"الإطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية"،المجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية،العدد 9، 2013، ص 07.

² - المرجع نفسه،ص 7.

³ - المرجع نفسه،ص 7.

التنافسية المستدامة والتي تعبر عن إمكانية الشركة في تطوير الميزة التنافسية والحفاظ عليها لتحقيق موقعها التنافسي .

ولكن في القرن الواحد والعشرين أخذ المصطلح معنى آخر مؤشر في إجابة Warren Buffet عندما تم توجيه السؤال إليه عن ما هو الشيء الأكثر أهمية والذي يمكن أن يبحث عنه لغرض تقييم الشركة؟

الجواب كان هو وجود ميزة تنافسية مستدامة، حيث أنها تمثل المستوى الأعلى في إدارة المنظمة و إنها لا تقتصر على الموارد الملموسة أو غير الملموسة فحسب بأن الأمر أبعد من ذلك بكثير لكونها تركز على التوجه المععمق نحو عمليات الأعمال المنجزة من قبل المنظمة¹. والجدول التالي يلخص إبراز المفاهيم التي أوردتها أبرز الكتاب والباحثون للميزة التنافسية المستدامة:

جدول رقم (II - 2): الإسهامات العلمية لتحديد مفهوم الميزة التنافسية المستدامة

السنة	عنوان المقالة/الكتاب	المساهمة العلمية
Anderson 1965	« The search for differential Adsoritayes »	الميزة التنافسية المستدامة تتمثل بوجود ثلاث قواعد أساسية هي التكنولوجيا القانونية الجغرافية.
Hall 1980	« Survival Strategies in hostile envirenment »	الشركات الناجحة ستجتز أعمالها أمامنا خلال الكلفة لأوطى أو الأكثر تمايزا.
Porter 1985	« Onfetitive advantage creating and sustaining superious perfomance »	الاستناد إلى سلسلة القيمة كأداة أساسية في تحليل مصادر الميزة التنافسية.
Hanel and Prahalad 1989	« Stratigic Intent »	الاستناد إلى سلسلة القيمة كأداة أساسية في تحليل مصادر الميزة التنافسية.
Beraneg 1991	« Firm resources and sustainedcommpetitive advantage »	الشركة يجب أن لا تبحث عن الميزة التنافسية المستدامة وإنما يجب أن تتعلم كيف تخلق ميزة جديدة لبلوغ القيادة بالسوق.
Haffman 2000	« An exanination on of life »	استناد الميزة التنافسية المستدامة إلى

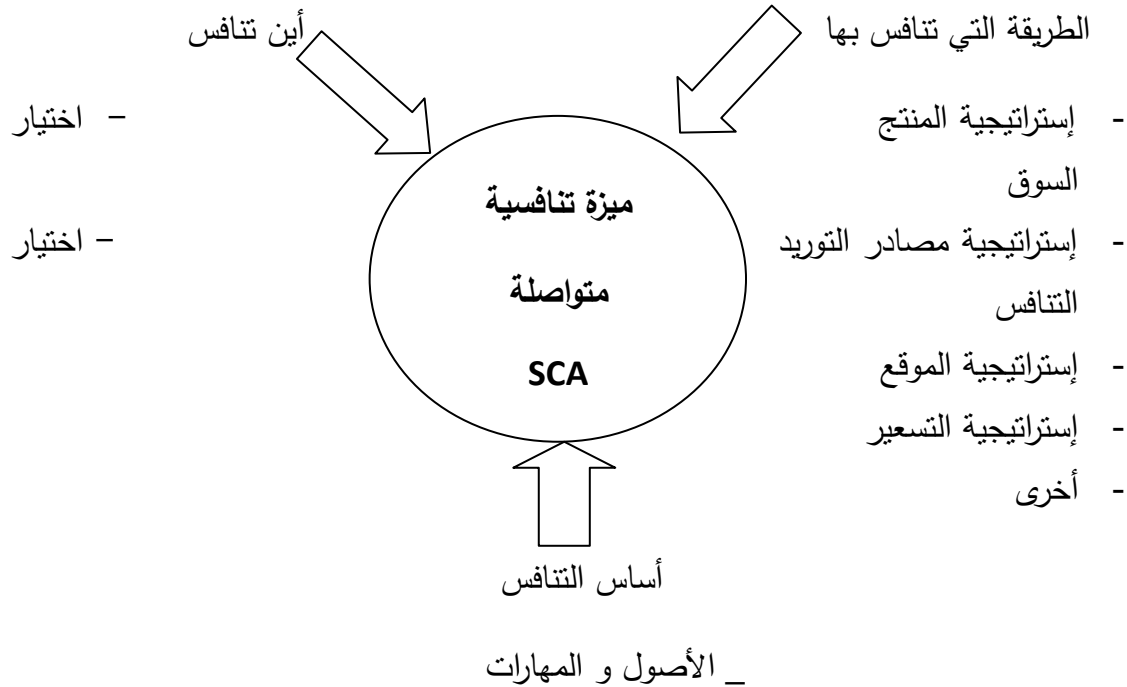
¹ ثامر البكري، خالد بن حمدان ، مرجع سبق ذكره ، ص 8 .

مفاهيم أخرى في الإستراتيجية مثل التوجيه، قيمة الزبون، تسويق العلاقة الشبكات	sustainable competitive advantage concept : past present and future	
الثقافة الإيجابية تكون دالة هامة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة قياسياً بالآخرين المنافسين .	« developing corporate culture as a competitive advantage »	Sadi and lees (2001)
الإبداع التنظيمي وتأثير أنظمة إدارة المعرفة تكون أساس في إقرار النجاح للتجارب المبدعة في المنظمة لتطوير الميزة التنافسية المستدامة.	« Knowledge management systems and developing sca »	Adams and lonont (2003)

المصدر : تامر البكري، خالد بن حمدان، "الإطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية"، المجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 9، 2013، ص 09.

وسنحاول إبراز كيفية الحصول على الميزة التنافسية المستدامة (متواصلة) و هذا من خلال الشكل الآتي:¹

الشكل رقم (II - 3): الحصول على الميزة التنافسية المتواصلة



المصدر : ثابت البكري، "إستراتيجيات التسويق"، دار يازوري للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، الأردن، 2008، ص 228.

¹ - ثابت البكري، "إستراتيجيات التسويق"، دار يازوري للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، الأردن، 2008، ص 228.

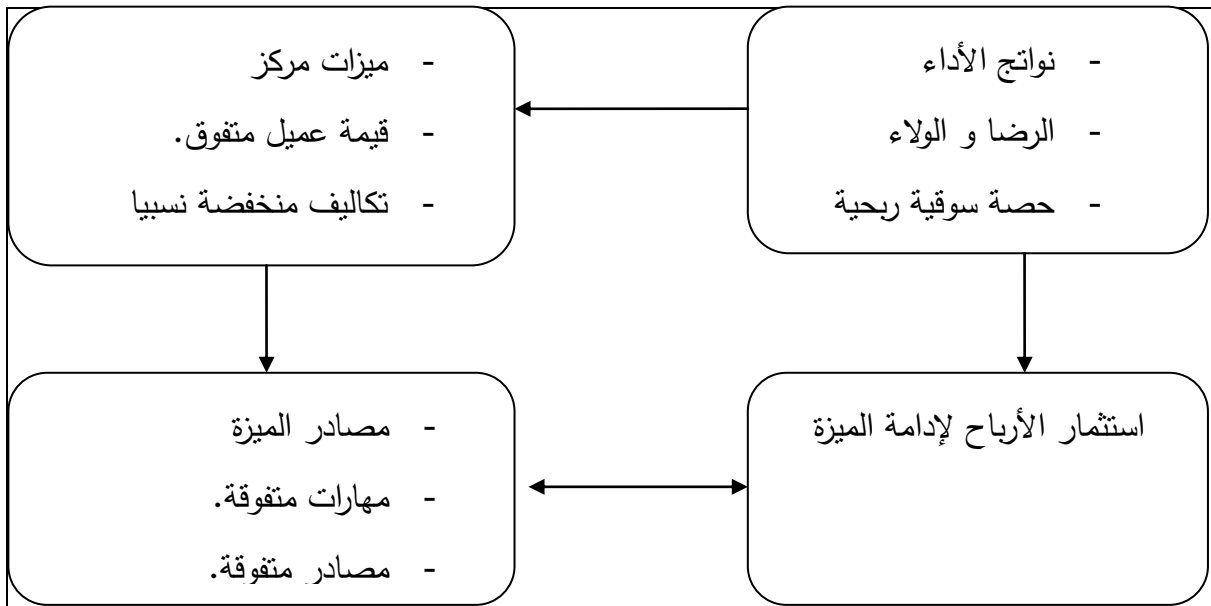
المطلب الثاني: أهداف خلق الميزة التنافسية

تسعى المؤسسة دائماً إلى خلق ميزة تنافسية وهذا لغرض تحقيق مجموعة من الأهداف وهذا ما سنعرفه في هذا المطلب.

الفرع الأول: خلق الميزة التنافسية

تنشأ الميزة التنافسية نمطياً نتيجة شكل ما من أشكال الإضراب يمكن أن يحدث خارج الشركة أو داخلها، والاضطراب الخارجي هو أي تغيير في البنية الخارجية يتسبب في تغيير المراكز التنافسية للشركات العاملة داخل صناعة ما من ناحية أخرى من الممكن أن يحدث الاضطراب المنشأ للميزة التنافسية داخلياً خلال الابتكار¹. ويجب الإلمام بجميع عناصر الميزة التنافسية والمتمثلة في الجدول التالي:

جدول رقم (II - 3): عناصر الميزة التنافسية



المصدر : طارق نائل هاشم، نظام المعلومات التسويقية "، دار تسنيم للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 215.

¹ - فيليب سادلر، "الإدارة الإستراتيجية"، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، مصر، 2008، ص 274.

الفرع الثاني: أهداف خلق الميزة التنافسية.

- تسعى المؤسسة من خلال الميزة التنافسية إلى الوصول لمجموعة من الأهداف من بينها ما يلي:¹
- خلق فرص تسويقية جديدة ؛
 - دخول مجال تنافسي جديد لدخول سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من المنتجات أو الخدمات ؛
 - تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة بلوغها وللفرص الكبيرة التي ترغب في اقتنائها ؛
 - خلق القيمة للعملاء لأنها أساس تحقيق الجودة وتعظيم القيمة لضمان الوصول إلى رضا العميل ؛
 - تأكيد بقاء المؤسسة في السوق التنافسية الحالية.

المطلب الثالث: الإستراتيجية التنافسية ومصادر بناء الميزة التنافسية

سنحاول في هذا المطلب إبراز مختلف الاستراتيجيات العامة للتنافس وسنتطرق إلى المصادر التي تساهم في بناء الميزة التنافسية .

الفرع الأول : الإستراتيجيات العامة للتنافس

قصد تحقيق أسبقية على منافسيها تستند المؤسسات إلى تطبيق إستراتيجية معينة للتنافس. الهدف الرئيسي منها الحياة على ميزة أو مزايا تنافسية، وتعرف الإستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة ، والتي تتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل المؤسسة . وبناء على ذلك يوجد ثلاث إستراتيجيات عامة للتنافس، وذلك بغرض تحقيق أداء أفضل عن بقية المنافسين كما يوضحه الشكل الآتي:²

¹ - فويدر لويزة، كشيده حسيبة، "مداخلة بعنوان: دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال و مصادرها"، الملتقى العلمي الدولي حول: "المعرفة في ظل الاقتصاد المعرفي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية"، جامعة حسيبة بن بوعلی الشلف ص1009.

² - عمر سعيد الأيوبي، "الاستراتيجيات التنافسية"، أساليب تحليل الصناعات والمنافسة، مايكل بورتز، دار الكتاب القريب الطبعة الأولى، 2010، ص81.

الشكل رقم : (II - 4) : الإستراتيجيات التنافسية

الميزة التنافسية

ميزة التكلفة

ميزة التمييز

الإستهداف الإستراتيجي	السوق	إستراتيجية التمييز	إستراتيجية الريادة في التكلفة
	القطاع	إستراتيجية التركيز	

المصدر : علي شريف، "الإدارة المعاصرة"، الدار الجامعية ، بدون طبعة، مصر، 2000، ص204.

1- إستراتيجية الريادة بالتكلفة: تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين وهناك عدة حوافز تشجع الشركات على تحقيق التكلفة الأقل وهي : توافر اقتصاديات الحجم الآثار المرتبطة على منحنى الخبرة.

2- إستراتيجية التمييز: يمكن للمؤسسة أن تميز منتجاتها عن المؤسسات المنافسة من خلال تقديم تشكيلات مختلفة للمنتج، تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع الغيار، الجودة المتميزة، الريادة التكنولوجية، السمعة الجيدة وتزايد درجات نجاح هذه الإستراتيجية بزيادة تمتع المؤسسات بالمهارات والكفاءات التي يصعب على المنافسين محاكاتها.

3- إستراتيجية التركيز: تهدف هذه الإستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية و الوصول إلى مواقع أفضل في السوق من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بالتركيز على سوق جغرافي محدد أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج (شريحة محددة من العلماء):¹

الفرع الثاني: مصادر بناء الميزة التنافسية

يمكن أن تكون المصادر المستخدمة في بناء الميزة التنافسية متصلة بعمليات المنظمة وسياساتها من جانب والمستقبلية وباستجاباتها لحالات التغيير في القوى المكونة لبيئتها التنافسية من جانب آخر.

¹ - نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 120.

و الجدول التالي يمثل مصادر بناء الميزة التنافسية:

جدول رقم (2-4): مصادر بناء الميزة التنافسية

<ul style="list-style-type: none"> - ولاء الزبائن للعلامات التجارية - ارتفاع كلفة التحول عند الزبون - اتفاقات التحالفات الإستراتيجية 	ميزات العلاقات
<ul style="list-style-type: none"> - تسجيل براءة اختراع و العلاقات التجارية - قيود العقود و منافعها 	ميزات قانونية
<ul style="list-style-type: none"> - وفرة الموارد المالية - مصانع و معدات حديثة - فاعلية نظم الاستخبارات عن الزبائن و المنافسين 	ميزات تنظيمية
<ul style="list-style-type: none"> - إدارة المواهب بتفوق - قوة الثقافة التنظيمية - استثمارها بالعمل 	ميزات الموارد البشرية
<ul style="list-style-type: none"> - حقوق الملكية و الاسم و العلامة التجارية - منتجات راقية - البحث و التطوير 	ميزات المنتج
<ul style="list-style-type: none"> - كلفة إنتاج منخفضة - وفرة اقتصادية ،حجوم الإنتاج - ضخامة حجم عملية الشراء 	ميزات التسعير
<ul style="list-style-type: none"> - تصوير المنظمة - تفوق قوى البيع - الإبداع 	ميزات الترويج
<ul style="list-style-type: none"> - كفاءة نظام التوزيع - كثافة تكامل سلسلة التوزيع - ملائمة المواقع 	ميزات التوزيع

المصدر: محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، "نظم المعلومات الإستراتيجية"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، عمان ،2009، ص158 .

المبحث الثالث: آليات تنمية وتحسين المزايا التنافسية

حتى تضمن المؤسسة البقاء و الاستمرار في نشاطها يتطلب منها أن تواكب تحسين الميزة التنافسية وتتميتها باستمرار وهذا لأن المؤسسات المنافسة تعمل على التغلب على تلك الميزة فمن الضروري أن تبحث عن آليات تنمية وتحسين المزايا التنافسية.

المطلب الأول: مبدأ الحفاظ على الميزة التنافسية

الفرع الأول : عوامل المحافظة على الميزة التنافسية

هناك ثلاثة عوامل رئيسية تؤثر في المحافظة على الميزة التنافسية وهي:¹

1 - عوامل بيئية: أهمها هيكل الصناعة، بمعنى الصناعة الاحتكارية أو أن الصناعة تحكمها المنافسة الحرة، ومدى وجود عوائق للتنافس مثل القوانين و التشريعات الحكومية التي قد تمنع المؤسسة من التمادي في استغلال إمكانياتها في استخدام تكنولوجيا المعلومات للاستحواذ على الزبائن بطريقة غير مشروعة.

2- عوامل تنظيمية: مثل الحجم المؤسسة، نطاقها الجغرافي، هيكلها التنظيمي، مواردها التكنولوجية التحالفات الإستراتيجية المشتركة فيها.

3 - العوامل الخاصة بإستراتيجيات وتصرفات الإدارة : وذلك من خلال :

- قيام المؤسسة باختراق السوق باستخدام تكنولوجيا المعلومات بطريقة إستراتيجية ؛
- استخدام تكنولوجيا المعلومات يخلق تكاليف انتقال عالية للعملاء والموردين وحواجز دخول أمام المنافسين ؛
- تطبيق نظم إدارة المعرفة و التعلم التنظيمي؛
- تطوير الاستراتيجيات لتحقيق سرعة الاستجابة للعملاء كمواجهة تحركات المنافسين ؛
- إدارة المخاطر المرتبطة باستخدام تكنولوجيا المعلومات لمساندة جهود إعادة الهندسة .

¹ سمية بروبي، "دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، ص210.

الفرع 2: الظروف المهيمنة للحفاظ على الميزة التنافسية

يمكن المحافظة على الميزة التنافسية عندما تتوفر بعض الظروف التالية:¹

- إذا كانت الميزة التنافسية للمؤسسة موجودة في سوق ضيق وصغير، حيث لا يوفر مبررا جذابا بالنسبة للمنافسين لدخوله ومزاحمة نشاط المؤسسة فيه، وهذا ما يشير إلى إستراتيجية التركيز التي تناولها بورتر والتي بموجبها تركز المؤسسة مجهوداتها لخدمة جزء من السوق مما يمكنها من خدمة المستهلكين فيه بشكل أفضل وهذا ما يسهل عملية إرضاء الزبائن من جهة وفي نفس الوقت يكون هذا الجزء من السوق غير مغري لتوجه المنافسين إليه؛
- إذا كانت الميزة التنافسية التي تتمتع بها المؤسسة تتطلب استثمارا ضخما في رأس المال بالنسبة للمنافسين مما يؤدي إلى صعوبة التقليد في هذه الحالة ؛
- إذا كانت الميزة التنافسية للمؤسسة مستندة إلى تكنولوجيا متطورة ومحمية من التقليد ببراءات اختراع، وتتطلب الاستثمار المتواصل مما يمنع المنافسين من الوصول إليها؛
- إذا استطاعت المؤسسة خلق الولاء لسلعها لدى المستهلكين، وذلك بتمييزها عن سلع المنافسين، سيؤدي ذلك بلا شك إلى المحافظة على ميزة سلعتها.

الفرع 3: العناصر الأساسية لضمان المحافظة على الميزة التنافسية

تتمثل العناصر الأساسية لحفاظ على الميزة التنافسية فيما يلي:²

1- عوائق التقليد:

تحقق المؤسسة الممثلة لمزايا تنافسية عادة أرباحا أعلى من المعدل المتوسط للقطاع وهو ما يثير الفضول لدى المنافسين لمعرفة الكفاءات المحورية ذات القيمة الحالية التي تهيء لها فرص في خلق القيمة المتفوقة، ومن الطبيعي أن يحاولوا تقليدها وقد يصلون في نهاية الأمر إلى تحقيق غاياتهم ربما يحققون أرباحا أعلى من أرباح المؤسسة.

والإشكالية بالنسبة للمؤسسة ستكون : كم من الوقت سيستغرق المنافسين للوصول إلى تقليد ميزتها وكلما كان ذلك أسرع، كانت الميزة التنافسية أقل استمرارا وتجدر الإشارة إلى أن أي كفاءة محورية يمكن

¹ - سمية بروبي، مرجع سبق ذكره، ص 210.

² - عظيمي دلال، "مداخل تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل محيط حركي"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير العدد 10، جامعة سطيف، 2010، ص 210.

تقليديها مهما كانت طبيعتها ومهما كانت محصلة من طرف المؤسسة لذلك فإن العامل الحاسم هنا هو عامل الوقت ليس إلى فكلما طالت المدة الزمنية اللازمة للتقليد زادت فرص المؤسسة

في بناء مركز قوي في السوق، فضلا عن السمعة الطيبة لدى العملاء وزادت فرصها في تحسين وتطوير كفاءاتها مما يزيد الأمر صعوبة بالنسبة للمنافسين¹.

2- المرونة:

بتجسيد المحدد الرئيسي لقدرة المنافسين على تقليد المزايا التنافسية للمؤسسة، في أولوية التزاماتهم الإستراتيجية، فالتزام المؤسسة بطريقة خاصة في إنجاز وتنفيذ أعماله ونشاطها يجعل الاستجابة إلى المنافسة النشطة أمرا صعبا، وذلك لأن مفهوم المرونة قد يتعارض مع مفهوم التخطيط وخاصة الإستراتيجي منه، وكمثال على ذلك صلابة قطاع السيارات في الولايات المتحدة الأمريكية الذي لم يكن مرنا من الناحية الإستراتيجية حيث كانت مؤسسات القطاع (GMC, Ford...) تتبع إستراتيجيات مستقرة من سنة 1945 إلى سنة 1975 التي مثلت منعرجا للطلب الذي تحول إلى طلب على السيارات الصغيرة².

3- حركية الصناعة:

إن حركية الصناعة تجعل مزايا المؤسسات محل الاختيار على مدار الساعة كما تجعل فقدانها أمرا واردا في أي لحظة، وقد أشار الباحث إلى مجموعة تحدد استمرار كل ميزة التكلفة وميزة التمييز.

• استمرار ميزة التكلفة:

إن ميزة الزيادة بالتكلفة لا يمكن أن يؤدي إلى أداء ممتاز إلى إذا استطاعت المؤسسة الحفاظ عليها لفترة طويلة من خلال إيجاد حواجز دخول قوية وعوائق تحرك تمنع المنافسين من تقليد المؤسسة وتوجد عدة عوامل مساعدة على استمرار الميزة التنافسية وهي³:

• **السلم** : يعتبر السلم عائقا أمام دخول منافسين جدد وتحرك المنافسين الحاليين وتعتبر تكلفة تقليد السلم عالية جدا لأنه يتعين على المنافسين شراء حصص سوقية إضافية.

¹ - سمية بروبي ، مرجع سبق ذكره ، ص 211.

² - أمينة بولفراد ، بن عيني ليلي ، " دور الإبداع و الابتكار في إبراز الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير، جامعة خميس مليانة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، دفعة 2013.2014 ، ص 211.

³ - المرجع نفسه، ص 211.

- **الاتصالات المتداخلة:** إن الاتصالات المتداخلة بين الوحدات المتقاربة للمؤسسة قد تجر المنافسين إلى إتباع إستراتيجيات التوزيع لتجسيد أثر هذه الميزة، وكلما وجدت عوائق دخول في القطاعات المترابطة زادت استمرارية الميزة.
- **الروابط:** وتواجه المؤسسة عادة صعوبات عديدة أثناء تحديدها للروابط التي تستدعي تنسيقا كبيرا من خلال الهيكل التنظيمي داخليا ومن خلال بنا العلاقات مع الموردين وحلقات التوزيع والعملاء خارجيا.
- **الملكية الخاصة للتعلم:** يعتبر التعلم عملية صعبة، لذلك فإن المنافسين قد يتحملون أضرارا كبيرة إذا لم يتمكنوا من اللحاق بالمؤسسة خاصة إذا كانت هذه الأخيرة حافظة على الملكية الخاصة للتعلم لنفسها.
- **المقاييس التقديرية لحقوق الملكية:** وتتعلق حقوق الملكية بمنتج جديد أو بطريقة تكنولوجية جديدة حيث أن أصعب ما يواجه المنافسين هو إعادة صنع منتج جديد أو طريقة إنتاج جديدة إذا كانت محميين بشهادات أو محيطين بالسرية التامة وعموما فإن الابتكارات في طرق الإنتاج أكثر استمرارا منها في المنتجات لأن سر الطريقة أسهل للحفاظ¹.
- **استمرارية ميزة التمييز:**

وتتوقف استمرارية ميزة التمييز على عاملين أساسيين هما²:

- الرؤية الدائمة لقيمة هذه الميزة من طرق العملاء ؛
- عدم قدرة المنافسين على تقليدها.

ويوجد دائما خطر تغيير احتياجات وانتصارات العملاء، إضافة إلى خطر كاف المنافسين بالمؤسسة وتجاوزهم لها فإن استمرار ميزة التمييز مرهون بالوضعيات التالية للمؤسسة :

- الرؤية الدائمة لقيمة هذه الميزة من طرف العملاء ؛
- عدم قدرة المنافسين على تقليدها ؛
- احتواء عامل تفرد المؤسسة لعوائق قوية بالنسبة للمنافسين ؛
- الحصول على ميزة التمييز وبتكلفة أقل من تكاليف المنافسين؛
- تنوع مصادر التمييز وهو ما يصعب تقليدها ويرفع من زمن استمرارها؛
- خلق تكاليف تحول (وهي تكاليف ثابتة) من خلال التمييز.

¹ أمينة بولفراد، بن عيني ليلي ، مرجع سبق ذكره ، ص 212.

² المرجع نفسه، ص 212.

المطلب الثاني: آلية الذكاء الاقتصادي في تنمية الميزة التنافسية المستدامة

في بيئة الأعمال التنافسية المتغيرة باستمرار يجب على المنظمة أن تكون على علم بكافة مستجدات بيئتها الخارجية، حيث تمثل كل معلومة فرصة لا يمكن لها أن تستغلها لصالحها وتعزز بذلك مكانتها وحصتها في السوق، وإما أن تكون تهديدا لها أو قيذا معوقا يشكل لها خسارة ونقصا في حصتها في السوق وأرباحا، الأمر الذي يتطلب إما التكيف مع التهديد ومحولة التقليل من التهديد وإما أن تتجنبه إذا أمكنها ذلك، ومن هنا تظهر أهمية دراسة البيئة الخارجية وضرورة إيجاد نظام يحاكي هذا التغير المستمر في البيئة ولا يمكن ذلك إلا إذا توفرت الرغبة والقدرة ولانتهاج نظام الذكاء الاقتصادي بكافة مكوناته وأدواته يوفر للمنظمة ما يمكنها من الاستغلال الأمثل للموارد كما يجب على المنظمة من جهة ثانية العمل على اكتشاف واستخراج مواطن قوتها المختلفة في بيئتها الداخلية ابتداء من نظامها التشغيلي أو الإنتاجي إلى طرق الإدارة والتسيير إلى العميل الداخلي ومدى أهميته وضرورة الاستثمار فيه لأنه يمثل الميزة التنافسية غير القابلة للتقليد والمجاراة إذا ما استطاعت المنظمة الاستثمار في رأس المال الفكري والعمل على استخراج الأفكار التي تساعد على التميز وتقديم الأفضل وإرضاء كافة عملائها وهو ما يتطلب إيجاد كل هذه الميزات ويضمن لها الإستدامة وهذا بناء على:

- معرفة توجهات المنافسين ومعرفة أهدافهم وخططهم المتوسطة والقصيرة؛
- العمل على التنبؤ بتصرفات المنافسين وما يمكن للمنظمة أن تقوم به لمواجهة هذه التحديات؛
- التعرف على القدرات الذاتية للمنظمة وكذلك التعرف على قدرات المنافسين؛
- العمل على إيجاد الميزة التنافسية المبنية على المعلومة من مخزون علمي ومعرفي من خلال الاعتماد على الذكاء الاقتصادي؛
- العمل المتواصل والبحث الدائم والجاد يكون متطلب على المؤسسة التي تبحث عن التميز والإستدامة وهذا بالتطوير المستمر في ميزتها التنافسية¹.

¹ - <http://www.google.com,levocolloque5.voila.net> 156 laidani illyés .pdf . 10.00, 15/04/2015.

المطلب الثالث: أثر الذكاء الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

- نظرا للتقدم الحاصل في التكنولوجيا والمعلومات، أصبح ضروريا على المنظمات أن تعمل على إيجاد ميزات تنافسية صعبة التقليد ولا يمكن ذلك إلا بتبني نظام الذكاء الاقتصادي والذي يعمل على:¹
- تمكين الذكاء الاقتصادي المؤسسة من تفادي التهديدات، واعتداءات المنافسين في قطاع النشاط بتحفيز المسيرين على تبني إستراتيجية دفاعية تمكنهم من تأمين المؤسسة من المخاطر المفاجئة التي تظهر في بيئتها أو يتبنى إستراتيجية هجومية تمكنها من التركيز على ميزة تنافسية لمواجهة المنافسين والتقدم عليهم.
 - توفير للمؤسسة المعلومات المتعلقة بمنتجات المنافسين، وخدماتهم المقدمة من حيث الجودة النوعية السعر وهذا ما يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية بالتفرد في إنتاج منتج معين السيطرة على السوق ومواجهة المنافسة، بحيث لا يمكن للمنافسين تقليدها، فتمكن بذلك من تحقيق مركز تنافسي.
 - ربط المؤسسة بالمحيط التكنولوجي العلمي والتغيرات التي تحصل فيه برصدها لأحداث التكنولوجيات والتقنيات المتجددة، فتكون سباقة في خلق مزايا جديدة من مرتبة مرتفعة فتنفادى بذلك تقليد المؤسسات المنافسة لها.
 - مد المؤسسة بدراسات معمقة عن تغيرات أذواق المستهلكين تطور رغباتهم واحتياجاتهم عبر الزمن فتمكنها بذلك من تقديم منتجات متميزة تحول دون محاكاة المنافسين لها وهذا ما يرفع من مركزها التنافسي في السوق وتضمن بذلك تحقيق تنافسية دائمة.
 - توفر للمؤسسة معارف تقنية وعلمية تمكنها من تطوير مختلف الصناعات، القطاعات الخدمات والنشاطات الاقتصادية وغيرها، فتولد بذلك أثر إيجابي يتمثل في إيجاد الحلول الناجحة للمشاكل المختلفة التي تجابه بها المنافسة بالمحافظة على مستوى معين من الإنتاجية، تحسين، تسهيل انتقال المعلومة بسرعة وتدقيق الحسابات وبالتالي المساهمة في اتخاذ القرار الاقتصادي المناسب.
 - تمكن المؤسسة من تحقيق مركز تنافسي متميز في أسواقها وفقا لرؤية متكاملة وواضحة ومنهج سليم يعظم استفادتها من إمكانياتها ويدعمها بالمعلومات التي تساعد في إدارة وتصميم نظام توزيع الفعال يربط المؤسسة بمحيطها، ويعد هذا الأخير السبيل الأساسي الذي تعتمد عليه لتحقيق رضا زبائننا، تعزيز قدرتها التنافسية، التفوق على منافسيها والتميز عنهم.²

¹ - عبد الفتاح بوخمخ، عائشة مصباح، "دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الدولي الرابع حول: "المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية"، جامعة الشلف

8-9 نوفمبر 2010، ص 16.

² - المرجع نفسه، ص 17.

- مساعدة المؤسسة على توسيع حصتها السوقية، والتي تعد صدقها استراتيجيات تسعى المؤسسات لبلوغه، حيث يعتبر أحد المؤشرات الهامة المعززة لمركزها التنافسي فالمؤسسة التي تمتلك الحصة الأعلى تكون ذات مركز تنافسي أقوى¹.
- كما أن دور الذكاء الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة يتمثل في:²
 - زيادة جودة الإنتاج والخدمات، مما يؤدي إلى كسب رضا العميل، وبالتالي زيادة كمية المبيعات ومن ثم زيادة الربحية.
 - زيادة الفعالية التنظيمية بحيث يعزز الذكاء قدرة أكبر على العمل الجماعي وتحسين الاتصالات وتحسين العلاقة بين الإدارة والموظفين.
 - تحقيق رضا العامل بحيث يركز الذكاء على احتياجات العامل وبالتالي معرفة ما يجب أن تقدمه له التقنيات والمواصفات التي يرغبها، ويتحقق تبعاً لذلك الاحتفاظ بالعملاء وجذب عملاء جدد مما يترتب عليه تقليل الخسائر في المبيعات³.
- بالإضافة إلى ذلك:⁴
 - المعرفة المعمقة للأسواق؛
 - اكتساب موقع قوة من أجل طرح سلعتها وخدماتها في السوق؛
 - الزيادة من أثر التآزر في المنظمة؛
 - الحصول على مورد وافر من المعارف والخبرات؛
 - ضمان الاستجابة الجيدة لحاجيات الزبائن ؛
 - التسيير الجيد للوقت في كل نشاطاتها؛
 - التحسين الدائم في علاقاتها مع زبائنهم ومورديها؛
 - التحسين المستمر للسلع والخدمات.

¹- مراد ناصر، "ذكاء الأعمال محرك تنافسية المؤسسة"، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر، "ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة"

جامعة الزيتونة الأردنية، 23-24 أبريل، عمان، ص 744. 16/03/2015. 30، 9-688. <http://www.sign.ific-ance.couk/>

²- المرجع نفسه، ص 744.

³- المرجع نفسه، ص 745.

⁴- بونين محمد، حديد رتيبة، "اليقظة التنافسية ضرورة حتمية كتنافسية المؤسسة"، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد

02، جامعة الجزائر 3، ص ص 56، 57.

خلاصة الفصل :

من خلال هذا العرض يتبين أن المنافسة بين المؤسسات لابد منها، إذ على المؤسسات التكيف مع الأوضاع ومواجهة التحديات التي تفرضها المنافسة وهذا ما يستدعي البحث عن ظروف كفئة من شأنها دعم الميزة التنافسية وإعطائها صفة الاستمرارية والاستدامة، والذكاء الاقتصادي يعتبر من هذه الوسائل التي بها تحقق الاستمرارية والاستدامة في محيط يعج بالمنافسة الشديدة، والميزة التنافسية تشير إلى تلك الخاصية التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة، وتحقق لهذه المؤسسة موقفا قويا تجاه الأطراف المختلفة .

وكذلك المؤسسة التي تملك الذكاء الاقتصادي بطبيعة الحال تملك ميزة تنافسية مستدامة، وتجعلها تتميز بالأحسن عن منافسيها في السوق وتحقق لها رضا الزبون ولهذا لابد على صانعي القرار في هذا المجال الاهتمام بكل الجوانب المتعلقة بالميزة التنافسية من أنواع، محددات ومصادرها، حتى يتسنى لهم بلوغ الأهداف المسطرة على المدى البعيد. لهذا يعتبر الذكاء الاقتصادي من بين الوسائل المهمة لدعم الميزة التنافسية وتحقيق الاستدامة .

وبعدما تطرقنا إلى كل ما هو متعلق بالجانب النظري سنحاول إسقاطه على الجانب التطبيقي وهذا من خلال دراسة ميدانية لمؤسسة موبيليس.

الفصل الثالث

واقع الذكاء الاقتصادي في مؤسسة موبيليس

المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة موبيليس

المبحث الثاني: الأعمال المقدمة من طرف المؤسسة في إطار

الذكاء الاقتصادي

المبحث الثالث: الاستراتيجيات التنافسية لمؤسسة موبيليس

تمهيد:

بعد ما تطرقنا إلى تبيان مختلف المعلومات المتعلقة في الذكاء الاقتصادي والميزة التنافسية المستدامة في الجانب النظري، سننتقل إلى الجانب التطبيقي لدراسة ميدانية بمؤسسة موبيليس وهذا لتحديد واقع الذكاء الاقتصادي في المؤسسة ومعرفة الاستراتيجيات التنافسية المتبعة، من طرفها وكيفية ضمان البقاء والاستمرار في السوق وهذا باكتساب ميزة تنافسية مستدامة من خلال معرفة مختلف العروض والخدمات المقدمة من طرف المؤسسة .

وفي إطار البحث عن هذه المعلومات قمنا بعملية المشاركة بالملاحظة للحصول على المعلومات من المؤسسة والإعتماد على التقارير والوثائق الداخلية للمؤسسة وكذلك من خلال الزيارة الميدانية للمديرية الجهوية بالشلف والوكالة التجارية لولاية عين الدفلى .

المبحث الأول : تقديم عام حول مؤسسة موبيليس

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى تقديم مؤسسة موبيليس بالإضافة إلى أهداف ومهام المؤسسة والتعريف بالمديرية الجهوية لموبيليس بالشلف بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي.

المطلب الأول : تعريف مؤسسة موبيليس

يتكون سوق الهاتف النقال في الجزائر من ثلاث متعاملين أساسيين يتنافسون على السوق وفي دراستنا سوف نحاول التطرق إلى أول متعامل للهاتف النقال في الجزائر وهو موبيليس التي تعتبر فرع تابع لمؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس أقرت استقلاليتها منذ أوت 2003. تعتبر شركة الاتصالات العمومية الوحيدة في الجزائر.

كما تتكون مؤسسة موبيليس من ثماني وكالات المديرية الجهوية وتتمثل في:¹

- المديرية العامة للوسط .
- المديرية الجهوية بعنابة .
- المديرية الجهوية بقسنطينة .
- المديرية الجهوية بالشلف .
- المديرية الجهوية بوهران .
- المديرية الجهوية ببشار .
- المديرية الجهوية بورقلة .

ومن بين هذه المديرية الجهوية بالشلف والتي تعتبر مدخل دراستنا الميدانية.

المديرية الجهوية لموبيليس بالشلف هي منظمة عمومية ذات طابع إداري وخدماتي تأسست بتاريخ 11 فيفري 2005 وتغطي سبع ولايات: الشلف، تيارت، غليزان، تيسمسيلت، عين الدفلى، المدية، الجلفة وهي فرع من فروع اتصالات الجزائر الاستقلالية في التسيير والاستقلالية المالية، على أنها مدير عام ومجلس إدارة .

تقع المديرية الجهوية لموبيليس بالشلف في 1 طريق أحمد جوي، أستفيد من تشكيلية متنوعة من العمال يقدر عددهم بـ 65 عامل، تتوفر كذلك على إمكانيات مادية هائلة تمكنها من مداومة نشاطها وتتمثل هذه الموارد في البيانات والتجهيزات والمعدات الأساسية.

¹- معلومات مقدمة من طرف المصلحة التجارية لموبيليس بالشلف.

المطلب الثاني: أهداف و مبادئ و مهام مؤسسة موبيليس

سنتعرف في هذا المطلب على أهم أهداف ومهام مؤسسة

الفرع الأول: أهداف مؤسسة موبيليس:¹

- تقديم أحسن الخدمات؛
- التكفل الجيد بالمشاركين لضمان وفائهم؛
- الإبداع أكثر في الإستراتيجية التجارية و إعداد سياسات اتصالية فعالة ؛
- تقديم الجديد بما يتماشى والتطورات التكنولوجية وهذا ما مكنها من تحقيق أرقام أعمال مهمة وتوصلها في وقت قصير إلى ضم 10 ملايين مشترك؛
- تطوير شبكة وطنية للاتصالات عن بعد تكون فعالة وموصلة بمختلف طرق المعلومات؛
- التحسين المستمر في النوعية ؛
- وضع إجراءات جديدة فيما يخص تسيير الموارد البشرية .

الفرع الثاني: مبادئ مؤسسة موبيليس: تتمثل في:²

- العمل من أجل خلق ثروات التقدم ؛
- حماية مصالح المستهلك الجزائري؛
- روح الجماعة ؛
- احترام الالتزامات والصدق؛
- التضامن، الثقافية، الوفاء، الحيوية والإبداع، الأمانة والعمل؛
- تعمل جاهدة على المتوقع كمتعامل أكثر قربا من شركائها وزبائنهم؛
- شعارها الجديد " أينما كنتم " هذا الشعار بعد التعهد الدائم، ودليلا على التزامها يلعب دور هام في مجال الميزة التنافسية المستدامة وبمساهمته في التقدم الاقتصادي ؛
- احترام التنوع الثقافي.

الفرع الثالث: مهام مؤسسة موبيليس:

تشمل مهمة مؤسسة موبيليس في تقديم خدمة الهاتف النقال في الجزائر من خلال عرض منتجاتها الخدمية على أحسن وجه، فتقدم مجموعة من الخدمات تعرضها كالتالي:³

- خدمة اتصال وذلك بنوعية، الدافع القبلي والبعدي، حيث أن كل نوع يحتوي على عدة عروض أخرى ؛
- خدمة الرسائل القصيرة SMS وخدمة إرسال الصور MMS.

¹- معلومات مقدمة من طرف المصلحة التجارية لموبيليس بالشلف .

²- 11:15, 24/04/2015, www.mobilis.dz.

³- المرجع نفسه.

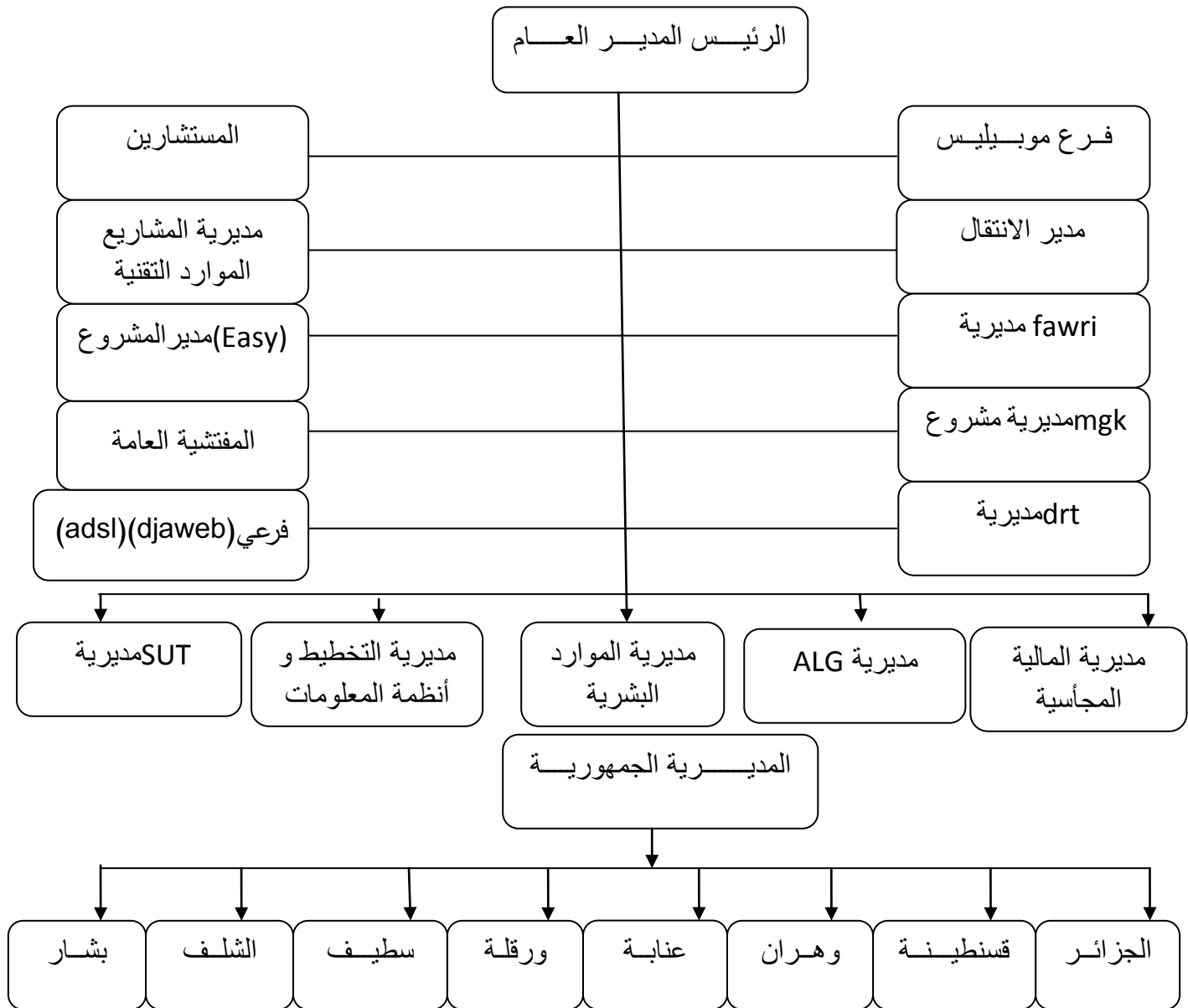
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس

يعتبر الهيكل التنظيمي لأي منظمة الإطار أو البناء الذي يصور الوحدات والأقسام والفروع المكونة لها، ولا شك أن نجاح أية منظمة لا يكمن في مدى توفيقها في اختيار الهيكل التنظيمي الذي يوافق مختلف نشاطاتها، يحقق أهدافها المسطرة كونه يعتبر المرجع الحقيقي للعاملين إذ يتبين لهم حدود ومسؤوليات وظائفهم.

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم:

سنقوم بعرض الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم (AT) في الشكل:

الشكل (III-1): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم.



المصدر : مصلحة المستخدمين

هذا التنظيم الذي اعتمد من أجل ضمان السير الحسن للأعمال والمهن وكذلك للولوج إلى المنافسة من خلال رخصة الجيل الثالث. ونشير إلى أن الهيكلة التنظيمية للمؤسسة عرفت عدة إصلاحات وعدة تغييرات إلى أن وصلت إلى هذا البناء، وهي تركز كثيرا على المحور التكنولوجي ومواكبة آخر المستجدات والتطورات العالمية.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية بالشلف

وفيما يلي شرح موجز للهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية بالشلف:

المدير الجهوي: ومن مهامه تسيير المديرية الجهوية بفروعها الخمس وبأقسامها الداخلية المتمثلة في الوكالات التجارية ومواقع البث.

العلاقات العامة: من مهامها تحضير التقارير الشهرية السنوية لكل ما هو متعلق بجانب الانتشار والتجارة أو متابعة عقود العمل و المواقع.

الأمانة العامة: وتتمثل مهامها في متابعة المواعيد الخاصة بالمدير وكذا إرسال واستقبال الفاكس وتوزيعها على الفروع والأقسام الخاصة بها، واستقبال الزوار الراغبين في لقاء المدير.

المصلحة الأولى: مصلحة الشؤون العامة.

تتكون من أربعة مكاتب تتمثل في

1- مكتب المستخدمين: يقوم بتطبيق برامج التوظيف والتعيين وتسيير الأفراد العاملين وتطبيق النظام

المتعلق بالأجور، المنح، الحماية الاجتماعية ودفع الميزانية التقديرية لمختلف المصالح والهيكل المعنية

2- مكتب الوسائل: ومن المهام المسندة إليه هي إحصاء وتعداد ما هو موجود في المؤسسة من معدات ووسائل.

3- مكتب اللوجستية: والتي تقوم بتوفير الوسائل الضرورية للعمل وكذا متابعة جميع التطورات التكنولوجية الحاصلة في ميدان العمل واقتنائها باعتبارها ضرورية لتحقيق العمل.

4- مكتب التموين: حيث يتم تموين المؤسسة بالسلع الضرورية للعمل.

المصلحة الثانية: مصلحة الانتشار.

وتتكون من ثلاثة مكاتب هي:

1- مكتب التأهيل: والذي يقوم بمتابعة العقود المبرمجة مع الخواص والمؤسسات.

2- مكتب البناء: يقوم بمتابعة المحطات وذلك بدراسة أولية حسب الخرائط .

3- مكتب ما بين الشبكات: يقوم بمتابعة وتركيب الأجهزة (أجهزة الاتصال)¹.

¹ - معلومات مقدمة من طرف رئيس المصلحة التجارية.

المصلحة الثالثة: المصلحة التقنية.

تتكون من خمسة مكاتب:

- 1- **مكتب الربط:** وهو الساهر على توصيل أي موقع بالشبكة.
- 2- **مكتب التنمية والصيانة:** مختص في صيانة معدات الاتصال.
- 3- **مكتب تجريب وضبط الشبكة:** يتمثل في الفرقة التقنية التي تتكفل بضبط عمل ونوعية خدمات الشبكة.
- 4- **مكتب التكيف والطاقة:** وهو الساهر على أن يكون مربوطا بالطاقة، أي يجب ضبط المولدات المعتمدة في الشبكة.
- 5- **مكتب الدراسات والتخطيط:** هو الساهر على دراسة وتوصيل البث لكل المناطق المحيطة.

المصلحة الرابعة: المصلحة التجارية.

وتتكون من ثلاثة مكاتب تتمثل في:

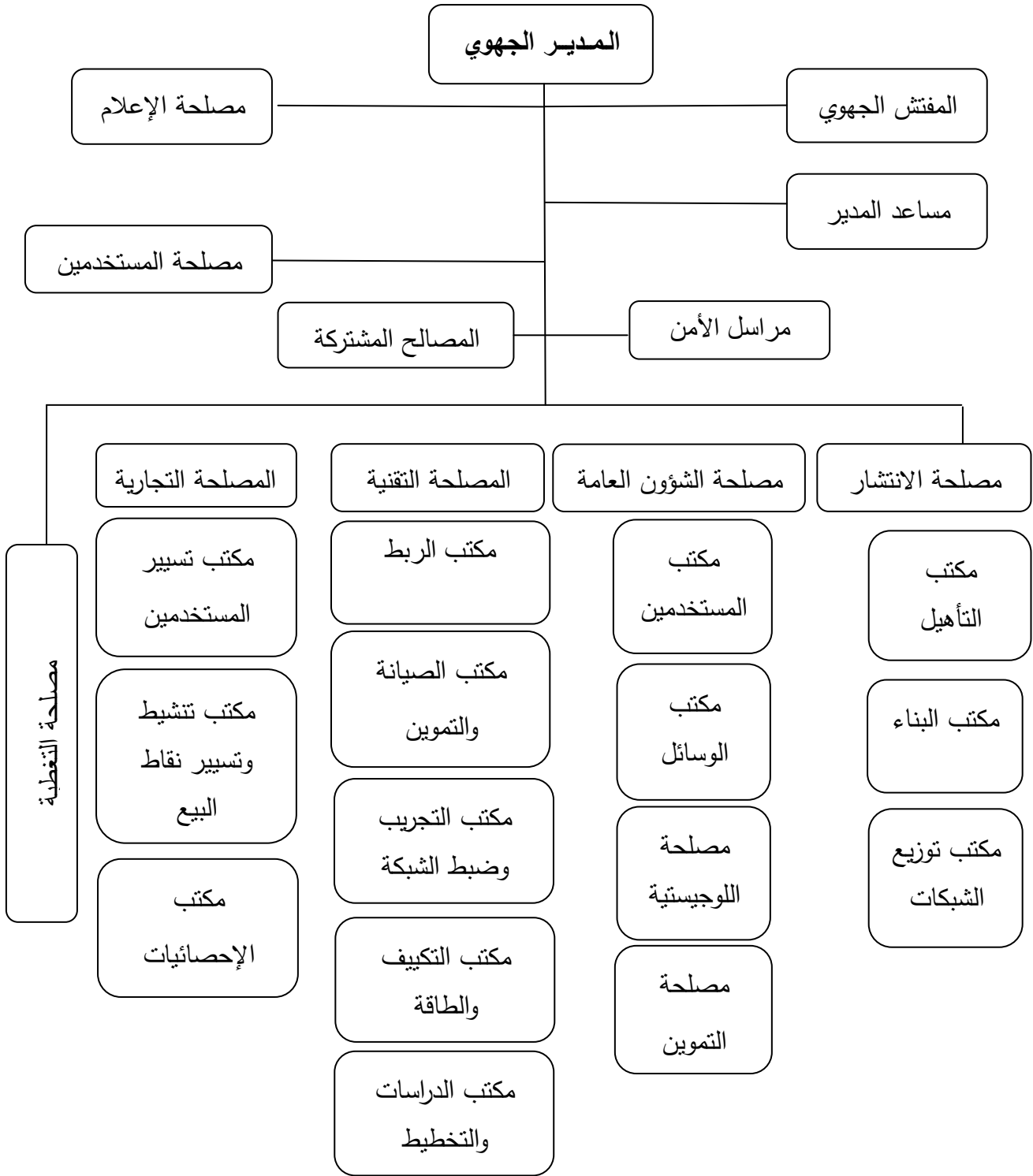
- 1- **رئيس الإدارة:** هو المتحكم والمسير بسبعة وكالات تجارية وباقي المكاتب.
- 2- **مكتب تسيير المشتركين:** هو عبارة عن قسم المبيعات والتصرف في مخزونات المؤسسة والقيام بمعالجة المشاكل المتعلقة بالزبائن.
- 3- **مكتب تنشيط وتسيير نقاط البيع:** وهذا من خلال تخصيص وسائل تكون همزة وصل بين المؤسسة وبين الزبائن وبيع منتجاتها.
- 4- **مكتب الإحصائيات:** يقوم بإحصاء نسب البيع، عدد المشتركين وتكون هته الإحصائيات شهرية أو ثلاثية أو سنوية.

المصلحة الخامسة:

وهي مصلحة جديدة للإلتناء متخصصة في مراقبة فواتير الزبائن (الحاملين لرقم 0661)، العاديين، زبائن المؤسسات العمومية والخاصة.
وفي حالة وجود تماطل أو عدم دفع المستحقات أو الفواتير فإنها تقوم برفعها إلى مصلحة المنازعات التي تقوم بحل المشاكل بالطريقة القانونية¹.

¹ - معلومات مقدمة من طرف رئيس مصلحة التسويق.

شكل رقم (III 2): الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية شلف.



المصدر : الوثائق الداخلية للمؤسسة.

المبحث الثاني: الأعمال المقدمة من طرف المؤسسة في إطار الذكاء الاقتصادي
سنحاول إبراز مختلف الأعمال والخدمات المقدمة من طرف شركة موبيليس في إطار الذكاء الاقتصادي.

المطلب الأول : الخدمات والعروض الخاصة لمؤسسة موبيليس

سنتعرف في هذا المطلب على أهم خدمات وعروض مؤسسة موبيليس.

الفرع الأول : خدمات مؤسسة موبيليس

توفر موبيليس مجموعة من الخدمات لزيائنها يمكن اختصار أهمها في ما يلي ¹:

- خدمة الرسائل القصيرة (sms) من وإلى كل متعاملي الهاتف النقال بالجزائر والخارج ؛
- الكشف عن رقم الهاتف ؛
- المكالمات المزدوجة والرسائل الصوتية؛
- الإجتماع بثلاثة؛
- التذكير الآلي بالرصيد المتبقي بعد كل مكالمات ؛
- التسعير بالتانية بعد الدقيقة الأولى ؛
- خدمة التحول خارج الوطن (Maoming)؛
- خدمة الانترنت عبر الهاتف (GPRS ,MMS) ؛
- موبى كنترول، قوسطو، موبيليس كارت، موبى كونكت، سلكني، توفيق وطرح جهاز من نوع BLACH BERRY GALAXY موبى كنترول .

- إضافة إلى كل خدمات التعبئة الالكترونية: أرسلني، راسيمو، رصيدي ؛
- بطاقة التعبئة الخاصة بالمكالمات الدولية لمشتركي الدفع المسبق .

الفرع الثاني: العروض الخاصة لموبيليس

هناك ثلاثة عروض أساسية لمؤسسة موبيليس لمشتركيها وهي ²:

عروض الدفع المؤجل، عروض الدفع المسبق، العروض المزدوجة

1 - عروض الدفع المؤجل (البعدي) poste-Peyer :

إن أهم ما يميز عرض الدفع المؤجل هو إمكانية قيام المشترك بدفع قيمة المكالمات والخدمات التي يتم استخدامها بعد انتهاء المدة المخصصة لكل عرض، وذلك عن طريق الفاتورة، وهناك ثلاثة أنواع وهي :

¹ - معلومات مأخوذة من الوثائق الداخلية للمؤسسة.

² - العروض والخدمات المقدمة من طرف مؤسسة موبيليس .

أ عرض الاشتراك العادي résidentiel mobilise:

يعد هذا العرض الأول في مجال خدمات الدفع المؤجل يكون عن طريق فاتورة كل شهرين بدون تسبيق، يقوم هذا العرض بتقديم مجموعة من الخدمات المتمثلة في: الرسائل القصيرة SMS، إظهار و إخفاء الرقم، الرسائل الصوتية، المكالمات المزدوجة، المكالمات بثلاثة أطراف، تحويل المكالمات الدولية، فاتورة تفصيلية.

ب- عرض الاشتراكات الجزافية forfait:

هو عبارة عن منح المشترك الاختيار بين أبع أنماط وهي: 8 ساعات، 6 ساعات، 4 ساعات ساعتين من المكالمات محتواة في الاشتراك طيلة شهرين مع توفير الخدمات المقدمة في عرض الاشتراك العادي.

ج- عرف المؤسسات flotte:

هذا العرض موجه بالدرجة الأولى للمؤسسات، وذلك بالاشتراك على الأقل في 10 خطوط وتتنخفض أسعار العرض كلما زاد عدد الخطوط المستعملة من طرف المؤسسة، وبالإضافة إلى الخدمات المتاحة في العرضين السابقين توجد خدمة أخرى مضافة إلى هذا العرض ومع خدمة faxa data التي تمكن المستفيد من إرسال واستقبال الفاكس.

ثانيا : عرض الدفع المسبق pré – pays :

باعتبار عروض الدفع المؤجل تعتمد على الدفع الشهري للخدمات التي يتم الاستفادة منها، ومن أجل أن تتمكن المؤسسة من تحقيق الرضا لجميع الأطراف المتعامل معها وهي الدفع المسبق لقيمة الخدمات المعروضة .

وهناك ثلاثة أنواع من عروض الدفع المسبق¹:

أ- عرض باطل batel :

هو عرض جديد تقترحه موبيليس على مشتركها والذي يمكنهم من إجراء المكالمات ورسائل قصيرة SMS مجانية وغير محدودة نحو شبكة موبيليس 7 أيام /7 أيام و 24 ساعة /24 ساعة وذلك بعد كل تعبئة تزيد قيمتها عن 500 دج.

ب - عرض موبيليس لبطاقة MOBOLIS CARTE :

هو عرض يسمح بالحصول على خط هاتف نقال بدون دفع اشتراك شهري، ويتم دفع ما يتم استهلاكه فعليا، من خلال بطاقات التعبئة التي توفرها موبيليس عبر مختلف نقاط البيع المعتمد عليها، أو عن طريق تحويل الرصيد بالتوجه إلى اقرب نقطة بيع أو من أي هاتف نقال مشترك في خدمات وقد أطلقت على الخدمة تسمية "سلكني" التي تعد الأكثر استخداما وهذا لقدرته على تعبئة

¹ - مرجع سبق ذكره.

الرصيد بقيمة قليلة. ويقدم هذا العرض الخدمات التالية : الرسائل الصوتية، المكالمات المزدوجة تحويل المكالمات، الرسائل القصيرة، إظهار الرقم، معرفة الرصيد، المكالمات بثلاثة أطراف.

ج - عرض قوسطو GOSTO :

يوفر هذا العرض تسعيرة للمكالمات والرسائل القصيرة، بحيث يمكن من إدخال ثلاثة أرقام مفضلة والاتصال بها بسعر رمزي لكل ثلاثين ثانية.

2 - العروض المزدوجة OFFER MIXTES:

تكون سواء بالدفع المسبق أو الدفع المؤجل وهذا حسب رغبة الزبون، وتتمثل في ثلاثة عروض وهي:

أ- عرض موبى كنترول MOBO CONTROLE :

هو يمثل عرض للتحكم في الميزانية دون الانشغال بقيمة الفاتورة، ويتميز بالعديد من المزايا مثل التسعيرة ابتداء من الثانية الأولى دون الضمان أو الالتزام، رصيد يعبئ من بطاقات التعبئة للدفع المسبق، رصيد مضاف من شهر لآخر، الرسائل المصورة والصوتية MMS ، خدمة GPRS للمكالمات الدولية والتجول الدولي.

ب عرض موبى بوست MOBI POST:

لقد تم طرح هذا العرض مناصفة مع مؤسسة بريد الجزائر وهو خاص بالزبائن الذين يملكون حساب بريدي جاري، بحيث يتم شهريا اقتطاع أو سحب قيمة مادية معينة انطلاقا من الحساب البريدي الجاري للمشارك، ولقد وضعت مؤسسة موبيليس لهذا العرض ثلاثة صيغ يمكن الاستفادة من إحداثها كما يلي :

- الصيغة الخضراء بمبلغ يقدر بـ 1200 دج.
- الصيغة الصفراء بمبلغ يقدر بـ 2000 دج .
- الصيغة الحمراء بمبلغ يقدر بـ 3000 دج.
- إذا تم استهلاك كل الرصيد يمكنك تعبئته بفضل بطاقات التعبئة بموبيليس (100 دج، 200 دج، 500 دج، 1000 دج، 2000 دج) المتوفرة في السوق.

ج - المفتاح موبى كونكت Clé mobi connect:

يسمح مفتاح موبى كونكت في موبيليس بالاستفادة من شبكة الانترنت في أي مكان وفي أي وقت كان ويتم استغلاله من خلال:¹

- إدخال المفتاح في جهاز الكمبيوتر النقال أو الثابت؛
- يشغل المفتاح أوتوماتيكيا دون استخدام قرص مرن، فهو بمثابة جهاز المودم لكنه متنقل؛

¹ - مرجع سبق ذكره.

- الإبداع أكثر في الإستراتيجية التجارية وإعداد سياسات اتصالية فعالة؛

- وضع إجراءات جديدة فيما يحضاً بتسيير الموارد البشرية .

المطلب الثاني : أسس بناء الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس

تنشط مؤسسة موبيليس في سوق شديد التنافس، نظراً للتكنولوجيا العالية المستعملة والتي تسمح بعرض منتجات جديدة من حين لآخر، وهذا وما يجعل المؤسسة تقوم بتطوير المزايا التنافسية التي تسمح لها بتحقيق الهدف المنشود وهو البقاء والاستمرارية من خلال الاعتماد على ما يلي¹:

1- المستوى القيادي الأعلى:

يتوقف تحقيق الميزة في مؤسسة موبيليس من خلال الأدوار الفعالة في الاستعمال الأمثل لمواردها من حيث بناء هيكل تنظيمي مرن وهذا ما يساعد في إحداث التنسيق بين كافة وظائف المؤسسة ووصول المعلومة في الوقت المناسب وهذه تقنية من تقنيات الذكاء الاقتصادي .

2- سياسة التكوين المتبعة:

تسمح سياسة التكوين المتبعة في مؤسسة موبيليس بتطوير قدرات الموارد البشرية وإشراك العاملين في ثقافة المؤسسات بسلسلة من الندوات المترجمة لقيم موبيليس وهذا من أجل سياسة التطوير والتغيير التي تستعملها موبيليس. لهذا التكوين يهدف إلى :

- تطوير المهنية وتشخيص العمل والعلاقات في المؤسسة؛
- المراقبة والتحكم في المحيط الإستراتيجي؛
- قيادة التغيير: تساعد الأفراد على التطوير الذاتي.

3- سياسة التطوير في مؤسسة موبيليس

رغم اختيار مؤسسة موبيليس لعملية التطوير والتحسين من بين أهم الأسس التي تقوم عليها إستراتيجياتها إلا أنها لحد الآن لم تنشأ قسم مستقل يسهر على التطوير والتحديث على مستوى الإدارة العليا والذي يتمثل في وظيفة البحث والتطوير، حيث يقوم التسويق بكل العمليات المتعلقة بتطوير وتحسين الخدمات والعروض المقدمة أما فيما يتعلق بالعمليات الإبداعية وتوليد الأفكار الجديدة قد أسندت إلى قسم نظم المعلومات .

¹ - مجلة موبيليس : رقم 2 ، سنة 2009 ، ص 22 .

المبحث الثالث: الإستراتيجيات التنافسية لمؤسسة موبيليس

سنتطرق في هذا المبحث إلى التعرف على مختلف الخيارات الإستراتيجية المعتمدة من طرف مؤسسة موبيليس، وتحليل التنافسية لهذه المؤسسة ومعرفة واقع الذكاء الاقتصادي لديها .

المطلب الأول: إستراتيجيات النمو المستخدمة من طرف المنظمة

تعتمد مؤسسة موبيليس على عدة إستراتيجيات منها رئيسية وأخرى فرعية وهي كالتالي :

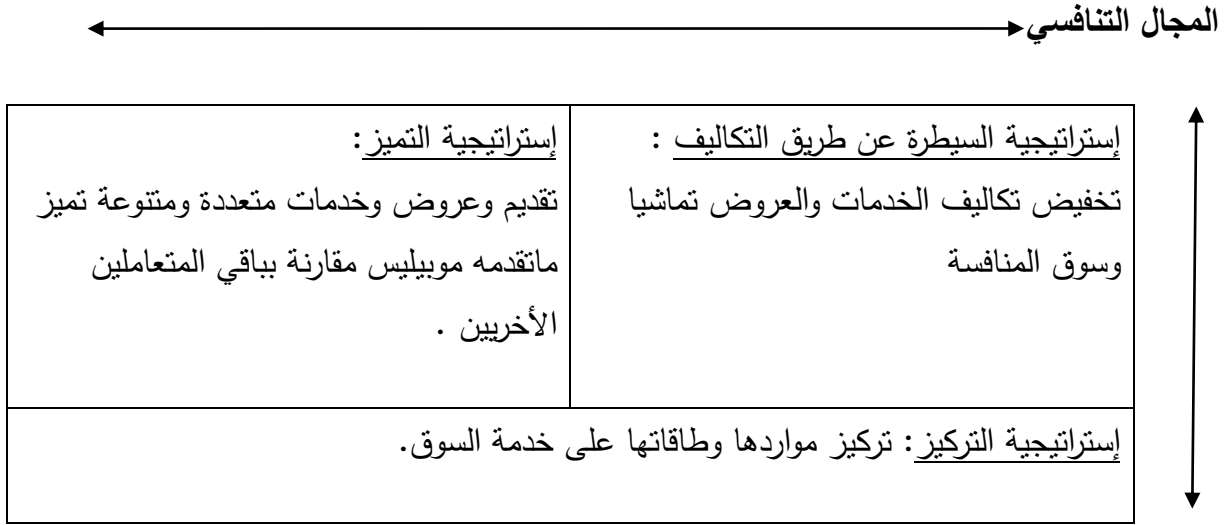
1- الإستراتيجيات القاعدية: تتمثل في:¹

- **إستراتيجية التركيز:** بعد انفصالها عن المؤسسة الأم سنة 2003 وخروجها كفرع مستقل بحد ذاته حققت لها هذه الإستراتيجية على التركيز في سوق معين و توجيه كافة أنشطتها ومواردها وكفاءاتها بشكل أفضل اتجاه هذه السوق وبالتالي القدرة على التحكم الجيد في إمكانياتها.
- **إستراتيجية التمييز:** وهذا من خلال الخدمات والعروض التي تقدمها المؤسسة المتمثلة في جي أس أم، جي بي آر أس _الانترنت اللاسلكي، خدمات الجيل الثالث بلاك بيري، وخدمة التجوال الدولي، وهنا المؤسسة تكون متميزة عن المؤسسات المنافسة لها وهذا يمكن المؤسسة من احتلال المراتب العليا وتزداد درجة نجاح هذه الإستراتيجية.
- **إستراتيجية القيادة والسيطرة عن طريق التكاليف:** تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، وهذا من خلال الحوافز المقدمة للزبون مثل خدمة الجيل الثالث لموبيليس. التي يبلغ عدد المشتركين فيها أزيد من 11 مليون إضافة إلى 3,639 مليون مشترك في خدمات الجيل الثالث من إجمالي 45 مليون مشترك في الهاتف النقال. وبالرغم من أن المنافسة تطورت عن كونها متعلقة بالتكاليف والأسعار باعتبار أن أسعار مختلف المتعاملين متقاربة إلا أن السيطرة على التكاليف تبقى مطلوبة بدخول المنتجات الجديدة والتطور المستمر لمنتجاتها الحالية لأن أي تغيير أو تطوير يستلزم ضبط التكاليف والتحكم فيها بصورة أفضل من المنافسين خاصة بعد الانفتاح التام لسوق الهاتف النقال .

¹ - بلقيوم صباح ، "أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة (NTIC) على التسيير الإستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية " رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 02،2012،ص252،251 .

الشكل رقم (III 3) : الخيارات الإستراتيجية لمؤسسة موبيليس

الأفضلية التنافسية



المصدر: من إعداد الطلبة إعتمادا على نموذج Michel Porter

2- الإستراتيجية الهجومية والدفاعية : وسط هذه المنافسة وغير المعهودة بالنسبة لموبيليس من طرف متعاملين لهما من الخبرة والرأسمالية الكبير ما قد يمكنها من السيطرة الكاملة على السوق الوطني والقضاء عليها. وبحكم أن موبيليس قد استفادت من الاستقلالية في التسيير، وهو عامل إيجابي يمكنها من صياغة أهدافها بدقة ووضع الإستراتيجيات لتحقيق هذه الأهداف، فقد أدركت أن وظيفتها الحالية لا تعكس طموحات مؤسسة بحجمها وكذا خبرتها في هذا المجال والذي يعود لسنوات ومن هنا كان الدافع قوي لتطوير طرق وأساليب تعاملها مع السوق ليس بالدفاع فقط عن حصتها السوقية بل اختارت إستراتيجيات هجومية، ولما لا تحقيق الريادة في السوق .

ولقد اعتبرت الإستراتيجية المعتمدة من قبل المؤسسة ناجحة بدليل النتائج المحققة¹ .

3- إستراتيجية المزيج التسويقي : تسعى المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية إلى تحقيق النمو المستمر وعدم ترك الفرصة أما منافسيها للسيطرة على السوق وتتمثل عناصر المزيج التسويقي للمؤسسة في :

أ-الخدمة : لجأت المؤسسة إلى تنويع خدماتها وذلك تماشيا مع حاجات ورغبات المستهلك من جهة أو بإتباع إستراتيجية المنافسين الآخرين.

ب-السعر:لقد طبقت المؤسسة أسعار متنوعة بتنوع خدماتها، وذلك تماشيا مع السوق من جهة ومع القدرة الشرائية للمستهلك من جهة أخرى.

¹ -عرباني عمار، "أثر المحيط الدولي على إستراتيجية التسويق في المؤسسة الجزائرية": حالة مؤسسة حمود بوعلام وموبيليس"، أطروحة مقدمة من ضمن متطلبات لنيل شهادة دكتوراه في العلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر 3، دفعة 2008-2009، ص248.

ج التوزيع : لقد تم اعتماد طريقتين للتوزيع من قبل المؤسسة وهي:

1- التوزيع المباشر: حيث تتولى المؤسسة توزيع خدماتها مباشرة للزبون من خلال وكالاتها التجارية المستثمرة.

2- التوزيع غير المباشر: وذلك من خلال اعتماد وسطاء التوزيع والذي يقدر عددهم حاليا بـ 07 وسطاء وهم (Algérika , Algérie poste, Elwassila, Sarl djazaphone, G T S phone, Assilon.com, GSM Algérie Telecom,

د- الترويج: حيث تلجأ المؤسسة إلى الترويج عبر كل وسائل الاتصال من تلفزيون، إذاعة، ومخلات وصحف يومية، وقد اعتمدت إستراتيجياتها في ذلك على عناصر المزيج¹.

هـ- إستراتيجية التوسع، التعاون: استطاعت المؤسسة توسيع تشكيلة منتجاتها بتقديم عروض وخدمات متنوعة لتلبي حاجيات ورغبات كل فئات المجتمع، فهي تمتلك أكثر من 4200 محطة تغطية BTS وشبكته تغطي 97% من مساحة الجزائر كما تمتلك أكثر من 110 وكالة تجارية و52000 نقطة بيع معتمدة، وهذا ما يجعلها تكتسب المزيد من المشتركين عن طريق عملها المستمر في زيادة فعالية جودة منتجاتها من خلال اعتمادها على الذكاء الاقتصادي من خلال التكنولوجيات العالية.

أما في ما يتعلق بالتعاون فقد قامت مؤسسة موبيليس بشراكة وتعاون مع العديد من الأطراف كمحاولة منها لتوسيع مجال خدماتها وللحصول على المزيد مكن المشتركين¹.

5- إستراتيجية الحفاظ على الزبون: يتم تدعيم الاستجابة للعملاء من خلال الاهتمام والتعرف عليهم والإصغاء لاهتماماتهم، فقد اعتمدت المؤسسة على إستراتيجية الحفاظ على الزبون والتسيير الجيد لهذه العلاقة نظرا لتسبع السوق أي الانتقال من ثقافة الخدمة والعروض إلى ثقافة الزبون، فالحفاظ على الزبون هو في قلب تنظيم المؤسسة ، فالتسويق " one to one " دفع بالمؤسسة إلى التعرف على توجهات وتصرف الزبائن من خلال قاعدة البيانات التي تمتلكها المؤسسة، ومن خلال القيام بعملية المشاركة بالملاحظة في الدراسة الميدانية استنتجنا معلومات حول التعامل مع الزبون والحفاظ عليه.

¹ - تبعا لتصريحات المدير العام يوم 2013/01/1/26 لمختلف وسائل الإعلام الوطنية.

[http:// www.mobilis.dz,11:15,24-04-2015](http://www.mobilis.dz,11:15,24-04-2015) .

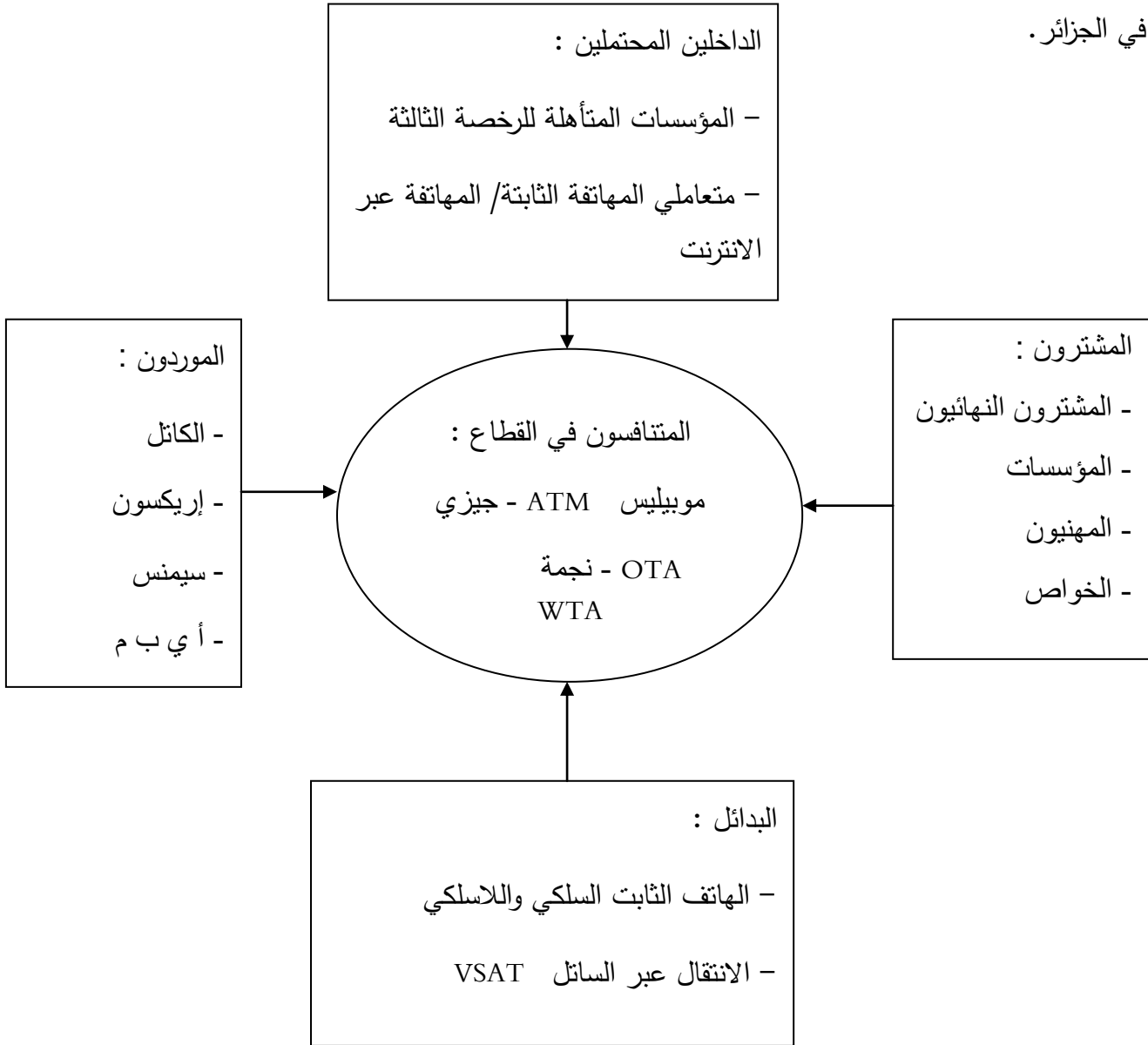
جدول رقم (III 1) إستراتيجية موبيليس كفي الحفاظ على الزبون.

الموضوع	إجراءات المحافظة على الزبون
معرفة الزبون	من خلال قاعدة البيانات
تجزئة الزبائن	تقسم شركة موبيليس زبائننا على أساس السوق: - الشركات - المهنيين - المشتركين العاديين. أما على أساس المنتجات فتقسم إلى: - مشتركى الدفع المسبق. - مشتركى الدفع الأجل.
الاستماع للعميل	من خلال التحقيقات، دفاتر الملاحظات والشكاوي مصلحة الزبون، مراكز الاتصال .
التحدث للعميل	تفتح المؤسسة عدة نوافذ للتحدث مع عملائها وإطلاعهم على الجديد من خلال الجرائد، المجلات، مواقع الانترنت.
التشجيع	من خلال نقاط الوفاء، بطاقات اشتراك متميزة.
إدارة شكاوي العملاء	تتمثل في معالجة مشاكل جودة التغطية وضعف الإشارة و الانقطاعات المتكررة.
خدمة العملاء	التحسين المستمر لمنتجات المؤسسة وكذلك التكنولوجيا المستعملة، تصميم عروض بسيطة وسهلة الاستعمال.
متابعة ولاء العملاء	إقامة دراسات واستبيانات لعينات من عملائها بشكل دوري لمعرفة جوانب الرضا من عدمه وبالتالي تحديد معدل رضا الزبائن وولائهم

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على تقارير ووثائق مؤسسة موبيليس.

المطلب الثاني : تحليل التنافسية في سوق الهاتف النقال لمؤسسة موبيليس حسب نموذج Porter
يعد نموذج بورتر من أهم الأدوات التي تستعمل لتحليل تنافسية قطاع الصناعي وعليه سيتم اعتماده لتحليل التنافسية في قطاع الاتصالات في الجزائر والذي يسمح بتحديد الضغط الذي تمارسه قوى المنافسة المحددة في النموذج على مردودية القطاع في بيئة الأعمال الجزائرية المنفتحة مؤخرا على المنافسة الأجنبية.

الشكل رقم (III - 4) : نموذج بورتر، القوى المحركة للمنافسة في الصناعة لقطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر.



المصدر : بلقيوم صباح ، "أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة (NTIC) على التسيير الإستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية " رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة قسنطينة 02،2012، ص246 .

من الشكل يمكن تقديم شرح مبسط لنموذج بورتر من خلال ما يلي:

1- تهديد الداخلين المحتملين : تحمل الداخلين الجدد إلى القطاع قدرات جديدة لا يمكن تجاهلها حيث تكون لهم الرغبة في اقتحام حصص السوق. لكن تدخل الدولة يعتبر حاجزا يقف في وجه الوافدين الجدد في قطاع خدمة الهاتف النقال بالجزائر المتضمنة ضرورة حصول الوافدين الجدد على رخصة دخول السوق الوطنية، ورغم ذلك فإن السوق الجزائرية في مجال خدمة الهاتف النقال تعتبر سوق فتية عالمية النمو .

2- القوة التفاوضية للموردين: يسعى المتنافسون الموجودون في سوق الهاتف النقال في الجزائر إلى تطوير وزيادة حجم استثماراتهم فيما يخص التجهيزات والوسائل والإمكانيات التي تمكنهم من تقديم خدمات أفضل لزيائهم وتحقيق ميزة تنافسية .

3- القوة التفاوضية للمشترين : تعتبر القوة التفاوضية للمشترين ضعيفة ولا تشكل حافزا مؤثرا على متعلمي الهاتف النقال في الجزائر للأسباب التالية :

- إنخفاض عدد المتعلمين مقارنة بعدد المشركين

- إنخفاض سعر المكالمات الهاتفية جاء نتيجة المنافسة القائمة في القطاع وليس نتيجة تأثير قوة المشركين على المنافسة.

4- تهديدات المنتجات البديلة: يعرف قطاع الهاتف النقال أيضا تهديد الخدمات البديلة على المنتج الأساسي ويزيد هذا التأثير كلما زادت عدد البدائل ومن بينها قد ذكر ما يلي:

- تهديد خدمة الهاتف الثابت على خدمة الهاتف النقال.

- الاتصال عبر الساتل.

- الساتل العام للمكالمات الشخصية على النقال (GMPCS)¹.

¹- بلقيدوم صباح ، مرجع سبق ذكره ، ص 246.

المطلب الثالث: محاولة تحديد الذكاء الاقتصادي في مؤسسة موبيليس

تعتبر مؤسسة موبيليس من المؤسسات الجزائرية القليلة التي تمارس نشاطها في ميدان متطور على المستوى التكنولوجي وفي ظل السوق التي تتميز بعدم الاستقرار ومحيط تنافسي متغير نسبيا إذ أصبح المحيط الخارجي بشكل تهديدا على المؤسسة.

مما يؤثر تأثيرا كبيرا على قراراتها الإستراتيجية نظرا لارتباطها بمتغيرات البيئة الخارجية التي تعمل فيها لذلك فهي تتبنى مفهوم اليقظة حيث تقوم برصد وتتبع كل التغيرات الإيجابية والسلبية التي تحدث في بيئتها الخارجية من خلال فصيلة اليقظة الإستراتيجية المدرجة ضمن مصلحة التخطيط والإستراتيجية ويساعد الذكاء الإستراتيجي عملية اتخاذ القرارات خاصة الإستراتيجية منها من خلال المتابعة والرصد البيئي لمحيطها الخارجي، التقني والتكنولوجي والمؤثرات الاقتصادية لاستغلال الفرص وتجنب التهديدات. فهي مسار معلوماتي يبدأ بجمع المعلومات عن العملاء والأسواق والمؤسسات المنافسة والموردين وغير ذلك التي تهتم المؤسسة ثم تعقب المعلومات التي تم تحديدها في استهداف اليقظة بعدها تخضع المعلومات المجمعة إلى المعالجة والتحليل، فرز وغرلة واستخلاص المعلومات المفيدة والمهمة ثم نشرها وتوزيعها إلى مستعملها لتغذية القرارات الإستراتيجية.

وما جعل من ذلك ممكنا وسهلا هو اعتمادها على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات نظرا للمزايا التي تقدمها هذه الأخيرة، وبالتالي نستطيع القول أن الذكاء الاقتصادي هو نظام معلومات مفتوح على البيئة، لأن معلومات الذكاء هي معلومات توقعية، غير كاملة وغامضة، كما أن أغلب المعلومات التي ترصدها موبيليس من بيئتها الخارجية هي معلومات تخص المنافسين و الزبائن الحاليين والمرتقبين وكذلك المعدات التكنولوجية المستعملة في شبكة الهاتف النقال، أما بقية متغيرات البيئة الخارجية فلا تلقى نفس الاهتمام لذا يجب على مؤسسة أن تتغلب على نمطها كمؤسسة عمومية إن أرادت البقاء أمام منافسيها.

يعتبر الذكاء الاقتصادي مصدر لتطوير المؤسسة، فقد أظهرت التطورات الحديثة للأعمال المرتبطة بالبحث والتطوير الدول المهمة للمعلومة، واستغلالها الفعال في تطوير المنتجات وغيرها لذلك فإن ضرورة أخذ واستغلال انتشارات وحركات المحيط بطريقة مستمرة تبدو ومن الأعمال المميزة للذكاء الاقتصادي في حين أن المؤسسات أصبحت تمارس نشاطها في بيئة عدم التأكد وبدرجة عالية من المخاطرة ، ويمكن القول أن الإشكالية الأساسية في المؤسسة في البحث عن الطرق الكفيلة بإدارة فعالة لعدم التأكد ، وذلك عن طريق إدارة المعلومات التي تعتبر شرط أساسي في الذكاء الاقتصادي الذي يعتبر شرط أساسي لتفاعل المؤسسة مع المحيط، وكل هذا يكون بالمساهمة في تكوين الذكاء الاقتصادي في المنظمة واستخدامها لأغراض التخطيط الإستراتيجي .

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل المتمثل في الدراسة الميدانية أسقطنا موضوع بحثنا "دور الذكاء الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة" على مؤسسة موبيليس بصفتها من بين المؤسسات التي تملك ذكاء اقتصادي لأن المؤسسة تطمح للاستمرار والتطور دائما، وأصبح هناك تحدي كبير في مواجهة المؤسسات في بيئة تتميز بالتقلب والتعقيد يوما بعد يوم.

ومن أجل بلوغ الهدف المنشود البقاء والتطور ضمن متطلبات ومقتضيات اقتصاد المعرفة، تعلم مؤسسة موبيليس بقناعة تامة أنه لا خيار لها سوى الاعتماد على منهج الذكاء الاقتصادي الذي يرسم لها رؤية بعيدة لما يجب أن تكون عليه في المستقبل البعيد، وتحدد سبب تواجدها في بيئة الأعمال وبالتالي يساعدها في الحصول على ميزة تنافسية مستدامة تمكنها من المنافسة بفعالية في السوق العالمية. فعلى المؤسسة أن تعي جيدا أهمية الذكاء الاقتصادي وهذا لمعرفة تحركات منافسيها ويسمح لها بوضع الإستراتيجيات التنافسية المناسبة بغية التمكن من إحداث تطوير تنظيمي ملائم وتحقيق مكاسب كبيرة تمكنها من الرفع من حصتها السوقية ولما لا الوصول إلى الاقتصاد الذكي.

خاتمة

في ظل التحولات البيئية الجديدة التي تعيشها المؤسسة، والتطور المستمر للتكنولوجيات، ومع انفتاح الأسواق وكثرة المعلومات التي تخص محيط المنظمة الداخلي والخارجي وتشعبها وتجدها بشكل مستمر وسريع أصبح أكبر تحدي تواجهه المؤسسات اليوم هو التحكم في تسيير المعلومة التي تعتبر أساس اتخاذ القرار في المؤسسة، فما أصبح يهم اليوم ليس توفير المعلومة وإنما سرعة الوصول إليها قبل المنافسين وكيفية هيكلتها وتحليلها بحيث تساعد في معرفة الفرص والتهديدات، أي أنها تساعد على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية.

وبما أن المؤسسة منظومة منفتحة على بيئتها فهي مطالبة بفهم العلاقة القائمة بينها وبين هذه البيئة التي تنشط فيها، ومعرفة المكونات الرئيسية لها وأبعادها المستقبلية قصد الاستفادة من الفرص المتاحة لها وتجنب آثارها السلبية خاصة ما تعلق بالبيئة التنافسية.

هذا ما يدفع المؤسسة بالتفكير في آلية تسمح لها بمراقبة محيطها وكل التغيرات الحاصلة فيه، عن طريق الحصول على المعلومات بالنوعية والسرعة الكافية التي تمكن المؤسسة من حماية مستقبلها واستباق التغيرات ومن أنجح الطرق والآليات في هذا المجال هو الذكاء الاقتصادي الذي من أهم مهامه مراقبة المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة ومتابعة كل تغيراته عن طريق وظيفة اليقظة الإستراتيجية وحماية ممتلكات المؤسسة من التهديدات الخارجية عن طريق وظيفة الحماية، إضافة إلى التأثير في المحيط والضغط على الحكومات عن طريق جماعات الضغط .

اختبار فرضيات البحث:

الفرضية الأولى : الذكاء الاقتصادي هو مجموعة من التطبيقات المساعدة في اتخاذ القرار.

الذكاء الاقتصادي نظام يشمل مجموعة من التطبيقات والتكنولوجيات التي من شأنها جمع المعلومات وتحليلها ونشرها لاتخاذ القرارات، وهو يتكون من ثلاث عناصر أساسية يتمثل في اليقظة الإستراتيجية الحماية والتأثير. وبالتالي يمكن القول أن أساس الذكاء الاقتصادي هو المعلومة الجيدة التي تساعد على اتخاذ قرار فعال، هذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

الفرضية الثانية: الذكاء الاقتصادي يساهم في بناء ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة.

نحن نعيش في مجتمع يسمى مجتمع المعلومات فمن يملك المعلومة يملك القدرة على المنافسة في السوق حيث أصبحت هذه الأخيرة تمثل موردا إستراتيجيا وأهم مصدر لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة . تعتبر المعلومة الجيدة والكاملة أهم مورد في تفعيل الذكاء الاقتصادي الذي يسمح للمنظمة بتحديد صورتها المستقبلية ببناء مزايا تنافسية مستدامة من خلال وضع إستراتيجية تنافسية فعالة. هذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

الفرضية الثالثة: تطبيق الذكاء الاقتصادي محدود ولا يوافق معايير عالمية.

من خلال دراستنا التطبيقية لواقع الذكاء الاقتصادي في المؤسسة وكيف تحقق ميزة تنافسية مستدامة يتبين لنا أن مصطلح الذكاء الاقتصادي محدود في مؤسسة Mobilis وأنها تعتمد على إستراتيجية تنافسية تقريبا كل المؤسسات تعتمد عليها مثل: التنوع، التركيز، التمييز، وهذا ما يؤكد لنا صحة الفرضية.

ومن خلال كل هذا خلصنا إلى عدة نتائج متمثلة فيما يلي:

- يعتبر الذكاء الاقتصادي وسيلة عصرية وعنصر مهم للتنافسية المؤسسات في بيئة متميزة بعدم التأكد ؛
- المؤسسة نظام مفتوح وبالتالي الذكاء الاقتصادي في المنظمة يعتمد على التحليل البيئي للبيئة الداخلية والخارجية ومعرفة جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية، والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية؛
- مفهوم الذكاء الاقتصادي قديم وحديث في نفس الوقت، قديم بحكم ممارسته في المجالات الأخرى خاصة العسكرية، وحديث لأن تطبيقاته على مستوى المنظمة لم يظهر إلا خلال الثلث الأخير من القرن العشرين بشكل منظم وشامل؛
- يعتبر الذكاء الاقتصادي الجسر الرابط بين كل من المعلومات الخارجية والداخلية لبيئة المنظمة ورغبتها في اكتساب مكانة في السوق، كما يسمح لها باكتساب مدى الترابط بين مضمون الميزة التنافسية للمنظمة الباحثة عن التميز والاستدامة؛

إن هدف النمو والبقاء والاستمرارية يتطلب من المنظمة العمل الجاد والمستمر من أجل اكتساب العملاء وزيادة في حصتها السوقية ومكانتها في بيئة المنافسة الأمر الذي يفرض توليد الفرص واكتشاف التهديدات من بيئتها الداخلية والخارجية وهو ما يمثل الذكاء الاقتصادي؛

- وعي وإدراك المؤسسات بأن أداء الأعمال بكفاءة وفعالية يتطلب استخدام تكنولوجيا متطورة والاعتماد على أسلوب حديث مثل الذكاء الاقتصادي وهذا من أجل الحفاظ على الزبائن بتقديم خدمات وعروض متميزة تسمح للمؤسسة بالتفوق والاستدامة وهذا هو أساس الميزة التنافسية ؛

- المنافسة التي تشهدها السوق وتطور الإستراتيجية مع تغيير الأهداف يستدعي تغيير في الثقافة التنظيمية وروح الفريق للوصول إلى الأهداف، ولكن ما تمت ملاحظته في مؤسسة موبيليس هو غياب إرادة العمل الجماعي ومساعدة العاملين الجدد في الاندماج؛

- ممارسة المؤسسات الاقتصادية سواء كانت خاصة أو عامة لأسلوب الذكاء الاقتصادي أصبح ضرورة ملحة وحتمية إن أرادت زيادة قدرتها التنافسية، والذي أصبح الطريقة الوحيدة التي تضمن بها البقاء والاستمرار في سوق تنافسية تزاخميته.

بناء على النتائج السابقة يمكن أن نقدم الاقتراحات والتوصيات التالية:

- على المؤسسات استخدام تقنيات الذكاء الاقتصادي لمعرفة المتغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية؛

- خلق أقسام خاصة بالذكاء الاقتصادي والبحث والتطوير وإعطائها المزيد من الحرية للإبداع والتطوير؛

- إجراء دراسات معمقة عن واقع تطبيق الذكاء الاقتصادي في مؤسسة موبيليس Mobilis الذي من شأنه تحسين أدائها وتعزيز مركزه التنافسي ؛

- العمل على إيجاد المعلومات الجيدة والفعالة هذا يساعد في اتخاذ القرار الفعال وبالتالي يضمن قيم تنافسية مضافة ؛

في ظل الأزمات الأخيرة أصبح لزاما على المسير الجزائري تعلم أساليب الذكاء الاقتصادي من أجل القدرة على التحكم في المؤسسة، ومواجهة الأضرار التي تصيب المؤسسة؛

- ضرورة إقامة ندوات ومؤتمرات علمية وتشجيع الدراسات والأبحاث الهادفة إلى تعزيز الجانب التطبيقي للذكاء الاقتصادي مع محاولة ترجمة نتائجها وتوصياتها إلى واقع عملي للاستفادة منها؛

- تخفيض القيود المفروضة على مؤسسة Mobilis باعتبارها مؤسسة عمومية وإعطائها المزيد من الحرية في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف بما يتماشى مع طبيعة المنافسة؛

- الاهتمام أكثر بالمديريات الجهوية والوكالات التجارية خاصة في المدن الداخلية وتشجيعها على مواكبة التطورات التقنية والمتغيرات المتعلقة بتحصيل العلاقة مع العملاء والإصغاء إلى الزبون لعكس صورة المؤسسة وقيمها وحل المشاكل المطروحة ؛

آفاق الدراسة:

كآفاق للدراسة نقترح بعض الأفكار التي قد تساعد من يريد البحث في هذا الموضوع منها:

- ✓ الذكاء الاقتصادي ميزة تنافسية للمؤسسة الجزائرية ؛
- ✓ دور الذكاء الاقتصادي في تحسين أداء المؤسسة ؛
- ✓ دور الذكاء الاقتصادي في تحقيق التميز للمؤسسة؛
- ✓ واقع الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الجزائرية ؛
- ✓ أهمية الذكاء الاقتصادي في تدعيم قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الإبداع.

قائمة

المراجع والمصادر

أولاً : الكتب باللغة العربية

- 1- نعيم إبراهيم الطاهر، "الإدارة الإستراتيجية"، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، ط1، 2009.
- 2- نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الإسكندرية، مصر، 1998.
- 3- نبيل مرسي خليل، "الإدارة الإستراتيجية- تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس" دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003 .
- 4- مؤيد سعيد سالم، "أساسيات الإدارة الإستراتيجية"، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2008
- 5- فليب سالدو، "الإدارة الإستراتيجية"، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، مصر، 2008.
- 6- فلاح حسين عداي الحسين، "الإدارة الإستراتيجية"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة 2، 2002
- 7- عمر سعيد الأيوبي، "الاستراتيجيات التنافسية-أساليب تحليل الصناعات والمنافسة"، مايكل بورتر دار الكتاب الغريب، ط 1 ، 2010
- 8- علي السلمي، "إدارة الموارد الإستراتيجية"، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001 .
- 9- عبد السلام أبو قحف، "الإدارة الإستراتيجية و إدارة الأزمات"، الدار الجامعية الجديدة للنشر الإسكندرية، بدون طبعة، 2002.
- 10- عبد السلام أبو قحف، "أساسيات الإدارة الإستراتيجية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، بدون طبعة، 2005 .
- 11- عبد الحكم الخزامي، "الإدارة الإستراتيجية - بناء الميزة التنافسية"، دار الفجر للنشر والتوزيع بدون طبعة، 2002.
- 12- زيد منير عبوي، "الإدارة الإستراتيجية"، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة 1، 202.
- 13- زكريا مطلق الدوري، "الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم و حالات دراسية"، دار اليازوردي عمان، 2005.

ثانياً : الكتب باللغة الأجنبية

- 1- Baumard ph , **strategie et surveillance de environnement conenrrentils masson,**
A Bloch, l'intelligence economique ,Economica ,Paris,1996 .
- 2- Brono Martinet ,yves – Michel Marti, l'intelligence economique les yeux et oreilles de l »entreprise,édition organisation ,Paris.
- 3- Holistic execution of corporate biasness intelligence strategy in a heterogeneneous informative management environment.torno 2014.

- 4- Français jakobiok, l'intelligence économique en pratique comment bâtir son propre système d'intelligence économique ,édition organisation ,2^{eme} édition ,Paris ,2001.
- 5- Moinetn, **petite histoire de l'intelligence économiques ;une innovation à la français** ,harmattan ,2010.
- 6- Porter, " **Avantage concurrentiel des nation**", inter Edition ,1993
- 7- Porter m," **l'avantage concurrentiel**" , édition, dunod , paris,1999.

ثالثا: المذكرات

- 1- أوسياف عمار ، بومعزة محمد، "اليقظة الإستراتيجية كعامل تغيير في المؤسسة"، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية ،تخصص وغدارة أعمال،2014،2013.
- 2- بلقيدوم صباح ، "أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة (NTIC) على التسيير الإستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية " رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2012 .
- 3- تير رضا، " دور الذكاء الاقتصادي في إرساء الحكم الراشد من خلال البحث والتطوير واقعه وآفاقه في الجزائر"، جامعة الجزائر .
- 4- حلومي لامية،"دور اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة: مؤسسة يسرف لأشغال البناء"، رسالة ماجستير.
- 5- سمية بروبي،"دور الإبداع و الابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة" مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس
- 6- حمود بوعلام وموبيليس"، أطروحة مقدمة من ضمن متطلبات لنيل شهادة دكتوراه في العلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر 3، دفعة 2008-2009 .
- 7- عرباني عمار، "أثر المحيط الدولي على إستراتيجية التسويق في المؤسسة الجزائرية": حالة مؤسسة
- 8- فيلالي أسماء،"الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية:الواقع والمجهودات"، مذكرة تخرج ضمن متطلبات شهادة ماجستر، كلية العلوم الاقتصادية،2014.

رابعا: الملتقيات والمؤتمرات:

- 1- عبد الفتاح بو خمم،عائشة مصباح،"دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الدولي الرابع حول:" المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية"،جامعة الشلف ،8-9 نوفمبر 2010.

- 2- جمال الدين سحنون، فاضل عبد القادر، "الذكاء الاقتصادي و أمن الدولة"، الملتقى الدولي: "متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية"، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 17-18 أبريل 2006.
- 3- حمزة لعرابي، البرود أم الخير، مداخلة بعنوان: "الذكاء الاقتصادي كآلية لتعزيز القدرة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، المؤتمر الدولي العلمي السنوي الأول: "للذكاء الاقتصادي الأنظمة الرقمية للذكاء الاقتصادي"، جامعة خميس مليانة، 22-23 أبريل 2014.
- 4- دحماني محمد درويش، ناصور عبد القادر، "التقنيات الحديثة كمدخل للأداء المتميز بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، الملتقى الدولي حول: "متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية"، جامعة الشلف، 17-18 أبريل 2006.
- 5- عبد الرزاق خليل، أحلام بوعبدلي: مداخلة بعنوان "الذكاء الاقتصادي في خدمة منظمة الأعمال".
- 6- عبد الفتاح بوخمخم، صالح محمد، "الذكاء الاقتصادي سياسة حوار بين المنظمة ومحيطها" المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر: "ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة"، جامعة الزيتونة، عمان 23-26 أبريل 2012.
- 7- قويدر لويزة، كشيدة حسيبة، مداخلة بعنوان: "دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها" الملتقى العلمي الدولي حول: "المعرفة في ظل الاقتصاد المعرفي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية"، جامعة الشلف.
- 8- محمد سنتوح، مراد علة، مداخلة بعنوان: "المعلومة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي"، المؤتمر العلمي السنوي الدولي الأول: "للذكاء الاقتصادي الأنظمة الرقمية و الذكاء الاقتصادي"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة خميس مليانة 22-23 أبريل 2014.

خامسا : الجرائد والمجلات

- 1- تامر البكري، خالد بن حمدان، "الإطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية"، المجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية العدد 9-2013.
- 2- عظيمي دلال، "مداخل تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل محيط حركي"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 10، جامعة سطيف، 2010.
- 3- مجلة موبيليس : رقم 2 ، سنة 2009 .
- 4- مسعود ديلمي، "الذكاء الاقتصادي و العمل الضغطي: الحروب الخفية"، مدارات، جريدة القدس.

سادسا :المواقع الإلكترونية

- 1) <http://www.medefparis.fr/live.blan.page>.
- 2) [Http// :www.google.madrimasd.org/queesnadrimasd/so](Http//www.google.madrimasd.org/queesnadrimasd/so)
- 3) http://www.clusir-rha.fr/sites/de/de_fanlt/files/upload/...présentation .
- 4) <http://www.mobilis.dz>
- 5) <http://www.google.com>, levocolloque5.voila.net 156 laidani illyés
- 6) <http://www.sign.ific-ance.couk>

تَرْجُمَةُ اللَّهِ