



الموضوع:

أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية

دراسة عينة من المؤسسات الصناعية بمدينة برج بوعريج

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر (أكاديمي) في علوم التسيير

تخصص: ادارة اعمال التجارة الدولية

الأستاذ المشرف:

بعيطيش شعبان

إعداد الطالبة:

نفنافة ياسمين

السنة الجامعية: 2014 / 2015

التشكرات

الحمد لله و كفى و الصلاة والسلام على المصطفى سيدنا محمد صلى
الله عليه و سلم.

نشكر الله و نحمده حمدا كثيرا مباركا على هذه النعمة الطيبة و
النافعة نعمة العلم و البصيرة.

لعل أدنى ما نتقدم به اعترافا بالجميل والتقدير الذي نكنه
لأستاذنا الفاضل الأستاذ / يعطيش شعبان، كلمة شكر على تكريمه
للإشراف على هذا العمل وعلى صبره معنا في تقديم النصح والإرشاد
والأراء النيرة التي أذرت عقولنا خلال فترة إنجاز هذا البحث.
كما أتوجه بالشكر إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة، الذين
شرفونا بحضورهم لمناقشة هذا البحث.

إلى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة
مسيلة عبر مختلف مراحل الدراسة

إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد في إعداد هذا
البحث.

إهداء

أهدي هذا العمل إلى التي كانت دائما تغمرني بمنازها الفياض و التي

لم تتخل عني لحظة واحدة و كانت ترافقني بالدعاء أمي العزيزة

حفظها الله وأطال في عمرها

والتي الذي أنار لي درب الحياة و علمني أن درب النجاح طويل و محفوظ

بالمصاحبة أبي العزيز

حفظه الله ومن عليه بالصحة و العافية

والتي كل الأهل و الأقارب، و الأصدقاء و الزملاء كل باسمه

والتي كل من شجعني و لو بكلمة طيبة.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	التشكرات
	الإهداء
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
أ - خ	المقدمة العامة
الفصل الأول: الذكاء الإستراتيجي	
09	تمهيد
10	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الذكاء الاستراتيجي
10	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن الذكاء الاستراتيجي
11	المطلب الثاني: مفهوم الذكاء ومبادئه
11	أولاً: مفهوم الذكاء الاستراتيجي
13	ثانياً: مبادئ الذكاء الاستراتيجي
13	المطلب الثالث: أهمية الذكاء الاستراتيجي
14	المطلب الرابع: أدوار الذكاء الاستراتيجي
14	أولاً: دور الذكاء الاستراتيجي في عمليات التغيير
14	ثانياً: دور الذكاء الاستراتيجي كسلاح تنافسي
16	المبحث الثاني: إدارة المعرفة
16	المطلب الأول: مفهوم وأهمية وأنواع المعرفة
16	أولاً: مفهوم المعرفة
16	ثانياً: أهمية المعرفة
17	ثالثاً: أنواع المعرفة
18	المطلب الثاني: مفهوم وأهمية وأهداف إدارة المعرفة
18	أولاً: مفهوم إدارة المعرفة
19	ثانياً: أهمية إدارة المعرفة
20	ثالثاً: أهداف إدارة المعرفة
21	رابعاً: علاقة رأس المال الفكري بإدارة المعرفة

فهرس المحتويات

22	المطلب الثالث: عمليات إدارة المعرفة
26	المبحث الثالث: ماهية الذكاء الاقتصادي
26	المطلب الأول: مفهوم الذكاء الاقتصادي
27	المطلب الثاني: خصائص وعناصر الذكاء الاقتصادي
27	أولاً: خصائص الذكاء الاقتصادي
27	ثانياً: عناصر الذكاء الاقتصادي
28	المطلب الثالث: أهمية و أهداف الذكاء الاقتصادي
28	أولاً: أهمية الذكاء الاقتصادي
30	ثانياً: أهداف الذكاء الاقتصادي
30	المطلب الرابع: مراحل الذكاء الاقتصادي
33	المبحث الرابع: ماهية اليقظة الاستراتيجية
33	المطلب الأول: مفهوم اليقظة الاستراتيجية
33	المطلب الثاني: أنواع و أهداف اليقظة الاستراتيجية
34	أولاً: أنواع اليقظة الاستراتيجية
35	ثانياً: أهداف اليقظة الاستراتيجية
36	المطلب الثالث: مراحل اليقظة الاستراتيجية
39	المطلب الرابع: علاقة اليقظة الاستراتيجية بالذكاء الاقتصادي
41	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الميزة التنافسية	
43	تمهيد
44	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التنافسية
44	المطلب الأول: تعريف التنافسية و أنواعها وعواملها
44	أولاً: تعريف التنافسية
45	ثانياً: أنواع التنافسية
46	ثالثاً: عوامل التنافسية
47	المطلب الثاني: تحليل قوى التنافس
51	المطلب الثالث: مؤشرات قياس التنافسية
51	أولاً: الثنائية فعالية-إنتاجية

فهرس المحتويات

52	ثانيا: قياس التنافسية مقارنة بالمنافسين
54	المبحث الثاني: الميزة التنافسية
54	المطلب الأول: تعريف و أنواع الميزة التنافسية
54	أولا:تعريف الميزة التنافسية
54	ثانيا: أنواع الميزة التنافسية
57	المطلب الثاني: من الميزة النسبية إلى الميزة التنافسية
60	المطلب الثالث: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية
62	المبحث الثالث: محددات و أبعاد الميزة التنافسية
62	المطلب الأول: محددات الميزة التنافسية
64	المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية
64	أولا: ميزة التكلفة الأقل
65	ثانيا: ميزة الجودة
66	ثالثا: ميزة المرونة
67	رابعا: ميزة الإبداع
68	المطلب الثالث: علاقة الذكاء الاستراتيجي بالميزة التنافسية
70	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة ميدانية لقياس أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية	
72	تمهيد
73	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة
73	المطلب الأول: منهج الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات
73	أولا: منهج الدراسة
73	ثانيا : مصادر الحصول على المعلومات
74	ثالثا: مجتمع وعينة الدراسة
75	المطلب الثاني: مراحل تطوير أداة القياس
77	المطلب الثالث:الصدق البنائي لمحاور الاستبيان
77	أولا: صدق البنائي المتغير المستقل (الذكاء الإستراتيجي)
77	ثانيا: صدق البنائي لمتغير التابع (الميزة التنافسية)

فهرس المحتويات

78	المطلب الرابع: وصف عينة الدراسة
80	المبحث الثاني: اتجاهات إجابات أفراد العينة
80	المطلب الأول : تحليل فقرات أبعاد المتغير المستقل
83	المطلب الثاني: تحليل فقرات المتغير التابع
87	المبحث الثالث: اختبار ومناقشة الفرضيات
87	المطلب الأول : اختبار ومناقشة الفرضيات الرئيسية و الفرعية
99	المطلب الثاني: اختبار و مناقشة الفرضية العامة
99	المطلب الثالث: تحليل معاملات الانحدار المتعدد
	خاتمة عامة
	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
12	الإطار العام للذكاء الإستراتيجي	(1-1)
29	أهمية الذكاء الاقتصادي في المؤسسة	(2-1)
40	علاقة اليقظة الإستراتيجية بالذكاء الاقتصادي	(3-1)
47	قوى التنافس الخمس	(1-2)
51	مؤشر الفعالية الانتاجية	(2-2)
62	دورة حياة الميزة التنافسية	(3-2)
78	تمثيل بياني لمتغير العمر	(1-3)
78	تمثيل بياني للنسب المئوية لمتغير المؤهل العلمي	(2-3)
79	تمثيل بياني للنسب المئوية لمتغير سنوات الخبرة	(3-3)
79	تمثيل بياني للنسب المئوية لمتغير المستوى الوظيفي	(4-3)
101	النموذج النهائي للدراسة	(5-3)

فهرس الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-3)	عدد الفقرات المستعملة لكل بعد من أبعاد الذكاء الاستراتيجي	74
(2-3)	عدد الفقرات المستعملة لكل بعد من أبعاد الميزة التنافسية	74
(3-3)	عدد الاستبيانات الموزعة على المؤسسات الصناعية محل الدراسة	74
(4-3)	قيمة معامل Cronbach's Alpha	76
(5-3)	اختبار التوزيع الطبيعي	76
(6-3)	قيم معامل الارتباط بيرسون بين محور الذكاء الإستراتيجي و المحاور التابعة له	77
(7-3)	قيم معامل الارتباط بيرسون بين محور الميزة التنافسية و المحاور التابعة له	77
(8-3)	يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر	78
(9-3)	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	78
(10-3)	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	79
(11-3)	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي	79
(12-3)	تحليل فقرات البعد الأول إدارة المعرفة	80
(13-3)	تحليل فقرات البعد الثاني الذكاء الاقتصادي	81
(14-3)	تحليل فقرات البعد الثالث اليقظة الاستراتيجية	82
(15-3)	تحليل فقرات البعد الأول ميزة التكلفة الأقل	83
(16-3)	تحليل فقرات البعد الثاني ميزة الجودة	84
(17-3)	تحليل فقرات البعد الثالث ميزة المرونة	85
(18-3)	تحليل فقرات البعد الرابع ميزة الابداع	86
(19-3)	تحليل التباين للانحدار البسيط بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية	87
(20-3)	تحليل التباين للانحدار البسيط بين إدارة المعرفة و ميزة التكلفة الأقل	88
(21-3)	تحليل التباين للانحدار البسيط بين إدارة المعرفة و ميزة الجودة	89
(22-3)	تحليل التباين للانحدار البسيط بين إدارة المعرفة و ميزة المرونة	89
(23-3)	تحليل التباين للانحدار البسيط بين إدارة المعرفة و ميزة الإبداع	90
(24-3)	تحليل التباين للانحدار البسيط بين الذكاء الاقتصادي والميزة التنافسية	91
(25-3)	تحليل التباين للانحدار البسيط بين الذكاء الاقتصادي و ميزة التكلفة الأقل	92

92	تحليل التباين للانحدار البسيط بين الذكاء الاقتصادي و ميزة الجودة	(26-3)
93	تحليل التباين للانحدار البسيط بين الذكاء الاقتصادي و ميزة المرونة	(27-3)
94	تحليل التباين للانحدار البسيط بين الذكاء الاقتصادي و ميزة الإبداع	(28-3)
95	تحليل التباين للانحدار البسيط بين اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية	(29-3)
96	تحليل التباين للانحدار البسيط بين اليقظة الاستراتيجية و ميزة التكلفة الأقل	(30-3)
97	تحليل التباين للانحدار البسيط بين اليقظة الاستراتيجية وميزة الجودة	(31-3)
97	تحليل التباين للانحدار البسيط بين اليقظة الاستراتيجية وميزة المرونة	(32-3)
98	تحليل التباين للانحدار البسيط بين اليقظة الاستراتيجية وميزة الإبداع	(33-3)
99	تحليل التباين للانحدار المتعدد بين الذكاء الإستراتيجي والميزة التنافسية	(34-3)
100	تحليل معاملات الانحدار المتعدد	(35-3)

مقدمة

مقدمة:

يشهد العالم اليوم تغيرات كبيرة وتطورات سريعة، و متلاحقة في كافة القطاعات العامة و الخاصة. و بفعل تنامي تأثيرات العولمة و أبعادها ظهرت عدة مشاكل تجاوزت حدود الدول التي تعيش فيها المؤسسات على اختلاف أنواعها و نشاطها، مما برزت الحاجة إلى التنبؤ بمستقبل المؤسسات الذي يؤثر على نشاطها و خططها و إستراتيجيتها، ما يحتم على المؤسسة البحث عن أساليب ادارية علمية يمكن من خلالها استطلاع المستقبل و الاستعداد لمواجهة هذا التيار من التطورات و التغيرات، كما أن تلك الظروف و المتغيرات التي رافقت التنوع و التقييد في عوامل البيئتين الداخلية و الخارجية للمؤسسات الاقتصادية، استلزمت وجود قادة و مفكرين أذكياء من ذوي القدرات الفكرية و المهارات غير التقليدية التي تعتمد على أسس تنمية المعرفة و الخبرة و تكوين تصورات و الرؤى ذات العلاقة بالمستقبل، لذا زادت أهمية متابعتها و تحليلها وإمكانية احتوائها و تجاوزها ثم محاولة السيطرة عليها، لضمان النجاح و تحقيق التميز و البقاء في الأسواق و اكتساب ميزات تنافسية.

فبرز الذكاء الاستراتيجي كأداة فاعلة لتوجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها على المدى البعيد و المحافظة على مكانتها و قراءة مستقبلها و التكيف مع التغيرات التي تحيط بها.

يعتبر الذكاء الاستراتيجي شكل من أشكال التطور الفكري الاقتصادي، و حتى يمكن للمؤسسة أن تبتدع تنتج و تسوق، فهي بحاجة دائمة إلى معلومات أكيدة، كاملة ذات مصداقية و جودة عالية، فالحصول على المعلومة و تحليلها و تنظيمها و استغلالها أصبح بالغ الأهمية و بالموازاة مع المعرفة الجيدة لكل من البيئة الداخلية و الخارجية حتى تتمكن المؤسسة من المحافظة على مكانها و قدرتها التنافسية في سوق المنافسة.

يرتبط الذكاء الاستراتيجي بنوع مميز من القدرات العقلية التي يحتاجها المدير و المفكر الاستراتيجي التي تتيح له إمكانية التفكير الشمولي بمستقبل المؤسسة، و مواجهة حالات اللاتأكد و ندرة المعلومات أو محدوديتها، مما يستوجب فهما واسعاً لمتطلبات البيئة المحيطة و البحث عن أفضل السبل و الإمكانيات التي تستهدف تحقيق المكانة المرموقة و الموقع المتميز للمؤسسة من خلال التفوق على الآخرين و بذلك تحقق الميزة التنافسية في الأسواق المنافسة.

1- الإشكالية

انطلاقاً مما سبق تحاول هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية الرئيسية التالية:

ما مدى مساهمة الذكاء الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية ؟

وهذه الإشكالية تقودنا إلى طرح التساؤلات الرئيسية التالية:

مقدمة عامة

● هل هناك علاقة أثر معنوي بين إدارة المعرفة و الميزة التنافسية؟

ويتفرع إلى التساؤلات الفرعية التالية :

. هل هناك علاقة أثر معنوي بين إدارة المعرفة و ميزة التكلفة الأقل؟

. هل هناك علاقة أثر معنوي بين إدارة المعرفة و ميزة الجودة؟

. هل هناك علاقة أثر معنوي بين إدارة المعرفة و ميزة المرونة؟

. هل هناك علاقة أثر معنوي بين إدارة المعرفة و ميزة الإبداع؟

● هل هناك علاقة أثر معنوي بين الذكاء الاقتصادي و الميزة التنافسية؟

ويتفرع إلى التساؤلات الفرعية التالية :

. هل هناك علاقة أثر معنوي بين الذكاء الاقتصادي و ميزة التكلفة الأقل؟

. هل هناك علاقة أثر معنوي بين الذكاء الاقتصادي و ميزة الجودة؟

. هل هناك علاقة أثر معنوي بين الذكاء الاقتصادي و ميزة المرونة؟

. هل هناك علاقة أثر معنوي بين الذكاء الاقتصادي و ميزة الإبداع؟

● هل هناك علاقة أثر معنوي بين اليقظة الإستراتيجية و الميزة التنافسية؟

ويتفرع إلى التساؤلات الفرعية التالية :

. هل هناك علاقة أثر معنوي بين اليقظة الإستراتيجية و ميزة التكلفة الأقل؟

. هل هناك علاقة أثر معنوي بين اليقظة الإستراتيجية و ميزة الجودة؟

. هل هناك علاقة أثر معنوي بين اليقظة الإستراتيجية و ميزة المرونة؟

. هل هناك علاقة أثر معنوي بين اليقظة الإستراتيجية و ميزة الإبداع؟

2- فرضيات البحث

أولاً- الفرضية العامة للبحث

مقدمة عامة

بغية تحقيق أهداف البحث تمت صياغة الفرضية العامة للدراسة على النحو التالي:

توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي (إدارة المعرفة، الذكاء الاقتصادي، اليقظة الإستراتيجية) و الميزة التنافسية.

ثانيا- الفرضيات الرئيسية

ويندرج تحت هذه الفرضية العامة الفرضيات الرئيسية التالية:

● توجد علاقة ارتباط معنوية بين إدارة المعرفة وأبعاد الميزة التنافسية(ميزة التكلفة الأقل، ميزة الجودة، ميزة المرونة، ميزة الابداع).

وتتفرع إلى الفرضيات الفرعية التالية :

. توجد علاقة ارتباط معنوية بين إدارة المعرفة و ميزة التكلفة الأقل.

. توجد علاقة ارتباط معنوية بين إدارة المعرفة و ميزة الجودة.

. توجد علاقة ارتباط معنوية بين إدارة المعرفة و ميزة المرونة.

. توجد علاقة ارتباط معنوية بين إدارة المعرفة و ميزة الإبداع.

● توجد علاقة ارتباط معنوية بين الذكاء الاقتصادي وأبعاد الميزة التنافسية(ميزة التكلفة الأقل، ميزة الجودة، ميزة المرونة، ميزة الابداع).

ويتفرع إلى الفرضيات الفرعية التالية :

. توجد علاقة ارتباط معنوية بين الذكاء الاقتصادي و ميزة التكلفة الأقل.

. توجد علاقة ارتباط معنوية بين الذكاء الاقتصادي و ميزة الجودة .

. توجد علاقة ارتباط معنوية بين الذكاء الاقتصادي و ميزة المرونة.

. توجد علاقة ارتباط معنوية بين الذكاء الاقتصادي و ميزة الإبداع.

● توجد علاقة ارتباط معنوية بين اليقظة الإستراتيجية وأبعاد الميزة التنافسية(ميزة التكلفة الأقل، ميزة الجودة، ميزة المرونة، ميزة الابداع).

- . توجد علاقة ارتباط معنوية بين اليقظة الإستراتيجية و ميزة التكلفة الأقل.
- . توجد علاقة ارتباط معنوية بين اليقظة الإستراتيجية و ميزة الجودة .
- . توجد علاقة ارتباط معنوية بين اليقظة الإستراتيجية و ميزة المرونة.
- . توجد علاقة ارتباط معنوية بين اليقظة الإستراتيجية و ميزة الإبداع.

3- أهمية البحث

وتكمن أهمية هذا البحث من خلال تبين أهمية الذكاء الإستراتيجي في استمرارية حياة المؤسسة وفي تفوقها على منافسيها من خلال كسبها لميزات تنافسية انطلاقاً من رصد بيئتها التي تؤثر وتتأثر بها.

. ولهذا البحث أهمية أيضاً على المستوى التطبيقي للمؤسسات الجزائرية، إذ من خلاله نحاول إبراز ضرورة تكييف وتأقلم المؤسسة مع الظروف الحالية للبيئة المتميزة بالتغير المستمر بتطبيقاتها لأساليب تسييرية جديدة وحديثة.

. إبراز ضرورة وجود مراقبة المنافسين والبيئة عامة، وبالتالي ضرورة وجود وظيفة أو نظام خاص بذلك داخل المؤسسة، حيث أصبح البقاء للذي يستطيع التنبؤ بالتغيرات البيئية ويتعايش معها؛

. اهتمام الدول المتقدمة المتزايدة بموضوع الذكاء الإستراتيجي واليقظة والذكاء الاقتصادي، وإنشاء منظمات و وكالات خاصة بتزويد المؤسسات بالمعلومات التنافسية المحللة الضرورية و اللازمة.

4- أهداف الدراسة

مما لاشك فيه، أن أي بحث علمي يسعى لتحقيق أهداف معينة من وراء دراسته سواء نظرياً أو تطبيقياً، وهو الحال فيما يخص هذه الدراسة الخاصة بالذكاء الإستراتيجي، فهي ترمي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

- توضيح ماهية الذكاء الإستراتيجي مع التعرض لمختلف أبعاده و ماذا يجلب الذكاء الإستراتيجي للمؤسسة؛
- تبيان أهمية التفتح على البيئة التي أدت إلى شدة المنافسة من أجل تطبيق الذكاء الإستراتيجي وتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة؛

مقدمة عامة

- محاولة تحديد أهم الطرق التسييرية التي تفيد المؤسسة وتساعد في مواجهة هذه المنافسة والصمود أمامها من أجل تحقيق ميزة تنافسية؛

- محاولة إبراز عملية تطبيق مفهوم الذكاء الإستراتيجي بالمؤسسة الجزائرية.

5- حدود الدراسة الميدانية

الحدود المكانية: تمثلت الحدود المكانية لهذه الدراسة في بعض المؤسسات الصناعية القاطنة لولاية برج بوعرييج.

الحدود الزمنية: تمثلت الحدود الزمنية لهذه الدراسة في فترة زمنية تمتد شهر فيفري 2015 إلى شهر أفريل 2015.

6 - المنهج المتبع في الدراسة:

للإجابة على إشكالية هذا البحث وإثبات أو نفي صحة الفرضيات، تم الاعتماد على المنهج الوصفي في أجزاء البحث المتعلقة بعرض مفاهيم تفس الموضوع، و تحليل البيانات التي تضمنتها الإستبانة للحصول على النتائج التي تثبت صدق أو نفي العلاقة بين متغيرات الدراسة.

7- مصادر جمع المادة العلمية

تم الاعتماد في بحثنا هذا على المادة العلمية النظرية والميدانية ومصادر مايلي:

أولاً: مصادر جمع المادة العلمية النظرية

تم الاعتماد على الكتب والمجالات المحكمة و الأطروحات الجامعية إضافة إلى والمحاضرات والملتقيات وبعض المواقع الإلكترونية في جمع المادة النظرية.

ثانياً: مصادر جمع المادة العلمية الميدانية

تم جمع المادة العلمية من الميدان محل الدراسة عن طريق أدوات جمع البيانات التالية:

الاستمارة، والزيارات الميدانية.

8- الدراسات السابقة

-دراسة العزوي (2008): "أثر العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الاستراتيجي

"

• نتائج الدراسة:

- ✓ إن الذكاء الإستراتيجي يزود مديري الإدارة العليا في منظمات الخدمة، ومديري إدارتها التنفيذية بالمعلومات التي تتيح لهم صناعة قرارات فاعلة
- ✓ يوسم الذكاء الإستراتيجي بدلالة عناصره بكونه من خصائص المنظمات الناجحة، و التي اعتدت به في تحقيق نجاحات طويلة الأمد.

-دراسة العبدلي (2010): "صياغة مخطط منهجي لتأثير الخصائص الشخصية للمديرين في الذكاء الإستراتيجي والارتجال التنظيمي دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري الشركات الخاصة بمحافظة النجف الأشراف . العراق "

• النتائج:

- ✓ يمكن مواءمة بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي و الارتجال التنظيمي
- ✓ يميل كبار السن من المديرين للارتجال أكثر من صغار السن الذين يفضلون وضع خطط و الإستراتيجيات طويلة المدى

-دراسة أحمد بلالي(2007): "الميزة التنافسية للمؤسسة بين مواردها الخاصة و بيئتها الخارجية حالة مؤسسات قطاع الهاتفية النقالة بالجزائر"

• النتائج:

- ✓ عدم إغفال دور المحيط الخارجي في التأثير على الميزة التنافسية للمؤسسة.
- ✓ استغلال الأمثل لمعلومات البيئة مما يساعدها في تنمية ميزتها التنافسية.

9 - خطة البحث

من اجل الفهم الجيد لجوانب الموضوع وبلوغ أهداف الدراسة تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول:

الفصل الأول: جاء هذا الفصل للبحث في الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي، أخذ المبحث الأول مفاهيم عامة حول الذكاء الاستراتيجي، أما المبحث الثاني مفاهيم عامة عن إدارة المعرفة، المبحث الثالث مفاهيم عن الذكاء الاقتصادي، المبحث الرابع مفاهيم حول اليقظة الإستراتيجية.

الفصل الثاني: فقد خصص هذا الفصل لدراسة الميزة التنافسية، حيث سنتناول في المبحث الأول مفاهيم عامة حول التنافسية، أما المبحث الثاني مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية، المبحث الثالث أبعاد و محددات الميزة التنافسية وعلاقة الذكاء الإستراتيجي بالميزة التنافسية.

الفصل الثالث: تناول في هذا الفصل الدراسة الميدانية و معرفة مدى أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية .

الفصل الأول :

الذكاء الاستراتيجي

تمهيد:

إن تسارع التغيرات الاقتصادية و اختلال موازين القوى أدى إلى ازدياد الطلب على المعلومات، حيث أن مدة حياة المنتجات تقلص و التقنيات الحديثة تتطور بسرعة أكبر و المنافسة تزداد حدة في إطار سوق عالمية، كما أصبحت المعلومة تدخل في صميم الحياة اليومية و الشخصية و المهنية، فبالنسبة للشركات فإن الشيء الذي يحدث الفرق بينها و بين غيرها هو قدرتها على إدماج الأحداث الخارجية و التصدي لها .

وعلى ضوء هذا قسمنا الفصل إلى أربعة مباحث على النحو التالي:

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الذكاء الاستراتيجي

المبحث الثاني: إدارة المعرفة

المبحث الثالث: الذكاء الاقتصادي

المبحث الرابع: اليقظة الاستراتيجية

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الذكاء الاستراتيجي

يعتبر الذكاء الاستراتيجي من أهم المصطلحات الحديثة، في الاقتصاد الحديث و المعاصر، الذي يشهد تغييرات جذرية في التكنولوجيات، والمعلومات و كذلك الاتصالات، التي على المؤسسات أن تواجهها حتى تحافظ على مكانتها و قدرتها التنافسية في سوق المنافسة .

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن الذكاء الاستراتيجي

تعود بدايات ظهور الذكاء الاستراتيجي إلى العصور القديمة، و هذا النمط من الذكاء ترجع أصوله إلى تاريخ غني، ولكنه يفتقر إلى دقة التعريف و الاتفاق على تعريف دقيق له، و رغم المدى الزمني لممارسته تاريخيا إلا أنه مازال هناك الكثير مما يجب عمله لاستكشاف حدود و فرص هذا الذكاء و التحديات لتطبيقه في عالم اليوم، وكان أول استعمال للذكاء الاستراتيجي في العمليات العسكرية في القرن الرابع قبل الميلاد، لتحقيق الأهداف الاستراتيجية (Mc Dowell , 2009, p3) ، حيث أشير إلى أهمية استخدام هذا الذكاء بقوله " إذا عرفت العدو و عرفت نفسك فليس هناك ما يدعو أن تخاف نتائج مائة معركة، وإذا عرفت نفسك ولم تعرف العدو، فإنك سوف تقاسي من هزيمة مقابل كل انتصار، وإذا لم تعرف نفسك وتعرف العدو، فأنت أحمق و سوف تواجه الهزيمة في كل معركة " (الدوري وصالح، 2009، ص76)، وهذا دلالة على أهمية استخدام القائد لذكائه و جمع المعلومات عن العدو .

وكانت وكالة الاستخبارات المركزية الأمريكية أول من وظف هذا النمط من الذكاء في تنفيذ اتفاقات الحد من التسلح، وفي صياغة السياسة بالاستخبارات الاستراتيجية، إذ تصف الوكالة دورة الذكاء فيها ب " عملية لاقتناء المعلومات ونقلها و تقييمها وتحليلها، ثم تقديمها لصناع السياسة في صورة ذكاء نهائي يعتمد في صناعة القرارات، وتؤكد أن استخدامها لهذا الذكاء قد حظي بدعم الرئيس الأمريكي هاري ترومان (رئيس الولايات المتحدة من 1953 إلى 1954)، والذي أنشأ الوكالة كمنظومة استخبارية، والتحق شيرمان كنت عام 1941 بمكتب الخدمات الاستراتيجية في الوكالة، ألف حينها كتابا بعنوان "الذكاء الاستراتيجي في السياسة الدولية الأمريكية " ثم ألف كتابه الثاني عام 1947 بعنوان "الذكاء الاستراتيجي"، مشيرا فيه إلى كيفية تحقيق السلام باستخدام هذا النمط من الذكاء، و استخدامه في التجسس و شن الحروب (Davis,2002,pp1-6).

كما أن استخدام الذكاء الاستراتيجي في العمليات العسكرية ليس هو الاستخدام الوحيد فقط، فقد تم توسيع الأفق للذكاء الاستراتيجي لكي يلعب دورا رئيسا في منظمات الأعمال التجارية، وبدأت المنظمات تدرك أهمية هذا النمط من الذكاء، و ظهرت عدة مؤشرات على تطور هذا الذكاء، فقد بدأت العديد من الوكالات في أوروبا و أمريكا الشمالية بإنشاء مجموعات للذكاء الاستراتيجي في داخل المنظمات لتوفير المعلومات لمتخذي

القرار، وتعد شركة أرمادا من أبرز هذه الشركات في توفير خدمات الذكاء الاستراتيجي و الاستشارات لشركات (البيع بالتجزئة، و النقل والرعاية الصحية، والخدمات المالية، و المرافق العامة) . (صالح وآخرون، 2010، ص136)

وتنامي اهتمام إدارة منظمات العمال العالمية و الدولية المتميزة و المتفوقة منها بتشكيل فرق الذكاء الاستراتيجي، بل اتجهت في مستهل العقد الأول من القرن الحادي و العشرين إلى الترويج ل " مجتمع الذكاء الاستراتيجي " بسبب حيوية الدور الذي يؤديه ولما ينتجه من أفكار ذات قيمة اقتصادية، وثقافية، وتكنولوجية و معرفية تسهم في خدمة أصحاب المصالح (خاصة الزبائن، و المنافسين، و المساهمين)، كما وأنها تستجيب لحاجات وطلبات المجتمع الدولي و المحلي معا. وفي هذا التطور الهائل المتنامي من الأفكار نجد من الضروري بل من الحكمة الدعوة إلى توظيف ما قيل عن الذكاء في حقل إدارة الأعمال تحت مظلة الذكاء الاستراتيجي .(الطائي و الخفاجي، 2009، ص235)

المطلب الثاني: مفهوم الذكاء الاستراتيجي و مبادئه

أولا : مفهوم الذكاء الاستراتيجي

بدأ الباحثون و الأكاديميون يدركون أهمية الذكاء الاستراتيجي، فقد تعددت التعريفات التي قدمها الكتاب و الباحثون الذين اهتموا بهذا النمط من الذكاء، وتباينت وجهات نظر الباحثين و الخبراء حول مفهوم الذكاء الاستراتيجي، و يرجع هذا التباين إلى الحداثة النسبية في دراسة أبعاده.

– الذكاء الاستراتيجي "يمثل أحد مكونات العقل الاستراتيجي الذي يتفاعل مع مكوناته كالإدراك و التفكير و التعلم الاستراتيجي مثلا، وهو أحد أنواع الموارد غير الملموسة و أحد مصادر القوة الاستراتيجية". (الطائي و الخفاجي، 2009، ص231)

– الذكاء الاستراتيجي "يشكل أحد مكونات صناعة القرار و يقود إلى التسيير من خلال توافر المقدرة على وضع الحلول لمشكلات العمل العقيدة". (النعمي، 2008، ص172)

– الذكاء الاستراتيجي هو " أداة إدارية تستخدم في اتخاذ القرارات بشأن القضايا الهامة و الشاملة". (McDowell,2009,p7)

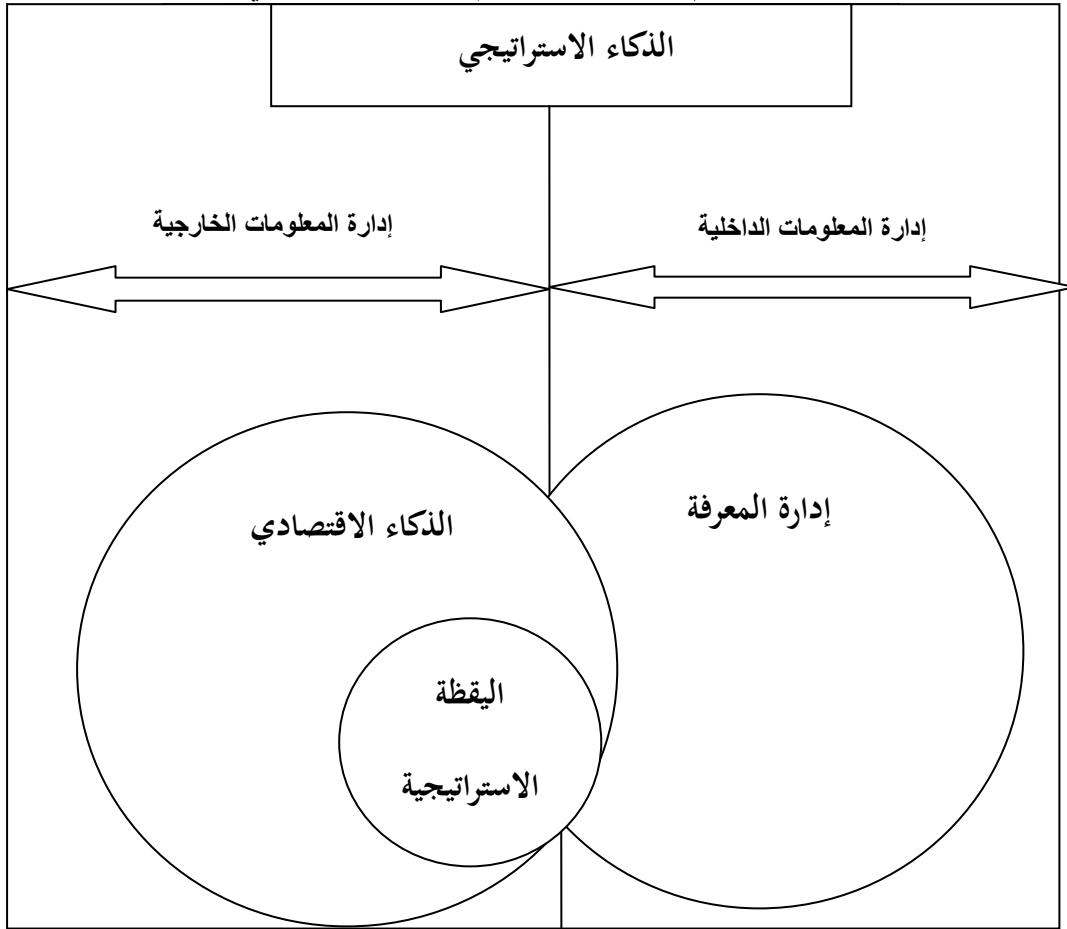
– الذكاء الاستراتيجي هو " وصول المعلومات الصحيحة إلى أيدي الأشخاص المناسبين في الوقت المناسب حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات الصائبة و العملية حول مستقبل عمل المنظمة". (Xu,2007,p1)

– الذكاء الاستراتيجي هو "ابتكار خرائط طريق توجه متخذي القرار نحو اتخاذ قرارات صائبة و ذلك من خلال توفير المعلومات في الوقت المناسب وبالحدودة و الدقة و الكمية المطلوبة لاتخاذ قرارات صائبة". (Kuhlmann et al,1999,p14)

ومن خلال التعريفات التي ورد ذكرها سابقا يمكن تعريف الذكاء الاستراتيجي على أنه "عملية وأداة جمع المعلومات التي تمد صناع القرارات بالمعرفة التي تدعمهم في صناعتهم لتلك القرارات، وتمكنهم من الإصغاء إلى البيئة التي تعمل فيها المنظمة، ثم تحليل هذه المعلومات لتفعيل قدراتهم في التنبؤ و التخطيط المستقبلي و التكيف مع التغيرات البيئية، وذلك في إطار تسلسلي متعاقب يهدف إلى تنظيم المعلومات وتهيئة إطار فكري إزاء ما حدث الآن و ما سيحدث مستقبلا". (صالح وآخرون، 2010، ص139-140) وجعل المستقبل في قبضة أيديهم وهم يسعون لتحقيق أهداف (دولهم ، ومنظمتهم) وتوجيههم لتلك السياسات بما يتوافق والدلالات المستنبطة من مستقبل المنظمة. (الزاوي، 2008، ص16)

الذكاء الاستراتيجي هو المفهوم الجامع لكل من الذكاء الاقتصادي و الذي يعني إدارة المعلومات الداخلية للمنظمة و حمايتها و كذلك إدارة المعرفة و التي تعرف على إدارة المعلومات الخارجية للمنظمة و الشكل التالي يوضح الإطار العام لمفهوم الذكاء الاستراتيجي

الشكل رقم (1-1): الإطار العام للذكاء الاستراتيجي



المصدر : ألعيداني إلياس، ضويفي حمزة، 2010، ص03.

ثانيا : مبادئ الذكاء الاستراتيجي

تناول الباحثون عدة مبادئ متعددة تحكم عمل الذكاء الاستراتيجي و تشخيص أبعاده و مقوماته فقد حدد (Pauker et al, 2000, vi) ثلاث مبادئ لذكاء الاستراتيجي متمثلة في:

- 1 . يجب أن يدعم الذكاء الاستراتيجي متخذي القرار الرئيسيين بصفتهم استراتيجيين، و بما يجعل منسقيه يكتفون بأبحاثهم و تحليلاتهم بما يتوافق و حاجات المستفيدين في مختلف الأنشطة الاستراتيجية.
- 2- يراقب و يحلل القضايا الاستراتيجية، و يتعقب أثار المؤشرات المتعلقة بنتائج التغيرات المفاجئة و البعيدة الأمد ، و يشخص التغيرات التي توحى بحدوث تغيرات في المستقبل.
- 3- يجب أن يتم تنسيق الذكاء الاستراتيجي في مركز المنظمة ليتم تحليل و تفسير المعلومات ذات الصلة و التي تعد مهمة لمتخذي القرار.

المطلب الثالث: أهمية الذكاء الاستراتيجي

يعد الذكاء الاستراتيجي عبر منظوماته في منظومات الأعمال لما يأتي: (الطائي و الخفاجي، 2009، ص231-234)

- التمكين لضمان النجاح الاستراتيجي (الجودة الاستراتيجية و التفوق الاستراتيجي)؛
- تحليل الأهداف المستقبلية للمنافسين، و معرفة استراتيجياتهم الحالية، و الوعي بافتراضاتهم و قدراتهم و نوع استجاباتهم؛
- ربط المقدرات للمنظمات الذكية بالمقدرات الجوهرية التي يتمتع بها الإنسان كأحد التطورات المهمة لتكنولوجيا المعلومات ؛
- تشخيص الفرص الاستراتيجية و ما يتلزم معها من أخطار و تهديدات في بيئة الأعمال الإلكترونية ؛
- التفكير الاستراتيجية و ما يتصل به من نوافذ، و سيناريوهات استراتيجية و تكوين المعرفة الاستراتيجية إبداعا، و ذاكرة، و تمثيلا، و هيكلية و استجابة مؤثرة في محفظة خياراتها الاستراتيجية التي تنظم القيمة المعرفية و عوائدها.
- و يوفر الذكاء الاستراتيجي المعلومات المناسبة للأشخاص المناسبين ليكونوا قادرين على اتخاذ القرارات حول مستقبل المنظمة، و يزود المنظمات بالمعلومات التي تحتاجها حول بيئة العمل حتى تكون قادرة على توقع التغيرات، و تصميم الاستراتيجيات المناسبة التي ستخلق قيمة للزبون، و تحقق نمواً و أرباحاً مستقبلية للمنظمة في الأسواق الجديدة . (Xu,2007,p1-2)

المطلب الرابع: أدوار الذكاء الاستراتيجي

تتحد أبرز أدوار الذكاء الاستراتيجي في الجوانب الآتية:

أولاً- دور الذكاء الاستراتيجي في عمليات التغيير

ثانياً- دور الذكاء الاستراتيجي كسلاح تنافسي

أولاً- دور الذكاء الاستراتيجي في عمليات التغيير

إن القضية الأهم هي المحافظة على بقاء المنظمة في ظل التهديدات التي تواجهها و الناتجة عن التغييرات في بيئة المنظمة الداخلية و الخارجية، و يعد الذكاء الاستراتيجي أداة إدارية فعالة لإدارة المستقبل و توقع التغييرات التي قد تحدث و تؤثر على بقاء المنظمة. (Xu,2007,p122-123)

ويساعد الذكاء الاستراتيجي المنظمة على التخطيط طويل الأمد و يمكنها من توقع التغيير و إدارته، أشار رجل الأعمال هوبول إلى أهمية الذكاء الاستراتيجي في توقع التغيير و إدارته في المقولة التالية: " في ظل التغييرات البيئية السريعة و التي تجعلنا نرى المستقبل غير واضح فإن هذا يجعل استراتيجيتنا الحالية مهددة، نحن نحتاج إلى استراتيجية متعلقة بتكوين المستقبل و ليس التكيف مع التغييرات المستقبلية، الذكاء الاستراتيجي هو لإجابة الحاضر والمستقبل لا بلى إن هذا الذكاء يجعلنا نكون مستقبلنا و نرى النتائج. (Mac.Gilchrist 2002)

وكما يوفر الذكاء الاستراتيجي للمدراء تفهم و تبصر وسائل التغيير المحتملة للسياسات والاستراتيجيات والبرامج و التشريعات و يمكنه فحص بيئة عمل المنظمة وتحديد الأخطار التهديدات والفرص التي تواجه المنظمة (Mc Dowell,2009) و يوفر فرصة للمنظمة لمعرفة ما يدور بالبيئة التي تعمل فيها ، وهذا يساعدها في وضع الاستراتيجيات المناسبة لتكليف مع هذه التغييرات و الاستعداد التام لأي تغير مفاجئ قد يحدث ، ويمكن للمنظمات من الاستجابة لتغيرات البيئة الحالية و المستقبلية. (العبدلي، 2010، ص74)

ثانياً- دور الذكاء الاستراتيجي كسلاح تنافسي

برز هذا الدور في إطار توظيف هذا النمط من الذكاء في صياغة الخطط والسياسات المختلفة، وفي عمليات التغيير والتطور والارتقاء بمستوى الأعمال في بيئة ديناميكية تعمل فيها المنظمات، وتجاوب التحديات المحيطة بها (صالح و آخرون، 2010، ص153) ويساعد هذا الذكاء المنظمة في معرفة التغييرات التي قد تحدث في السوق والتكنولوجيات الجديدة، وهذا يساعد في تشكيل الخيارات الاستراتيجية، و المنظمات التي تملك عمليات ذكاء

استراتيجي فعالة هي المنظمات التي تستطيع إدارة المعلومات واستخدامها لتوقع اتجاهات السوق المستقبلية و الفرص بنجاح واستجابة لها (Xu,2007,p2)

وفي مناقشة أهمية الذكاء الاستراتيجي كسلاح تنافسي أشار ألدن تغلور المدير التنفيذي لشركة الرؤى الاستراتيجية، وهي شركة متخصصة في استشارات الذكاء الاستراتيجي «إن الشركات التي تعتمد بشدة على الذكاء التنافسي التقليدي لحماية موقع قيادتها قد تعرض بلايين الدولار للخطر، لذلك فإن قادة الأعمال اليوم بحاجة إلى ماهر أكثر من مجرد فهم للحقائق و الأحداث فهم بحاجة إلى رؤية في دافع المنافسين لاتخاذ القرارات حتى يتمكنوا من تفادي التأثيرات التي ترمي إليها تلك الشركات المنافسة و فهم التهديدات المحتملة على طبيعة أعمالهم و ليتخذوا القرارات الاستراتيجية قبل الحدث التنافسي، و بعد الحصول على هذا النوع من الرؤية هو ما يوفره الذكاء الاستراتيجي لقادة المنظمات. (العبدلي،2010،ص56-55)

ويركز الذكاء الاستراتيجي بشكل أساسي على تحليل المنافسين و فهم أهدافهم المستقبلية واستراتيجياتهم الحالية، و فهم قدراتهم و رسم تحركات المنافسين و الزبائن الافتراضية من خلال تبادل المعلومات الالكترونية و الاستفادة من الشراكة الاستراتيجية بقواعد البيانات الالكترونية. (الطائي والخفاجي،2009،ص234)

المبحث الثاني: إدارة المعرفة

بدأت المنظمات تركز على نحو متزايد على المعرفة باعتبارها العنصر الأساسي الذي يميز المنظمة الناجحة عن غيرها من المنظمات، فالتحول إلى الشركات والأعمال القائمة على المعرفة لم يعد عملاً معزولاً أو مغامرة غير محسوبة النتائج، وإنما هو اتجاه واسع وعميق ومتنوع أصبح يغطي اقتصاد الدول ومجالات الحياة المختلفة في الكثير من المجتمعات المعاصرة.

المطلب الأول: مفهوم و أهمية و أنواع المعرفة

أولاً: مفهوم المعرفة

- المعرفة هي "مزيج من المفاهيم والأفكار والقواعد والإجراءات التي تغذي الأفعال والقرارات، أي بمعنى آخر هي عبارة عن: "معلومات ممتزجة بالتجربة والحقائق والأحكام والقيم التي يعمل بعضها مع بعض كتركيب فريد يسمح للأفراد والمنظمات بخلق أوضاع جديدة وإدارة التغيير". (ياسين، 2004، ص25)

- المعرفة هي: "ذلك الرصيد الذي تم تكوينه من حصيلة البحث العلمي والتفكير والدراسات الميدانية وتطوير المشروعات الابتكارية، وغيرها من أشكال الإنتاج الفكري للإنسان عبر الزمان". (المغربي، 2002، ص182)

ثانياً: أهمية المعرفة

إن المعرفة هي الثروة الحقيقية للمنظمات كما هي بالنسبة للأفراد والشعوب والمجتمعات وهي بالتالي أداؤها الحيوية في القيام بوظائفها ومباشرة أنشطتها من أجل تحقيق أغراضها وغاياتها التي وجدت من أجلها. فالمعرفة قوة وثروة في آن واحد إذ تعد قوة المعرفة هي الميزة التي تميز القرن الحادي والعشرين باعتبارها المورد الأكثر أهمية من الموارد الأخرى، وتكمن أهميتها في كونها المورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقص الغلة وأنها لا تعاني من مشكلة الندرة باعتبارها المورد الوحيد الوافر الذي ينمو بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام. (العلي ، وآخرون، 2009، ص26)

ويمكن أن نُجمل أهمية المعرفة في النقاط التالية: (السلمي، 2002، ص205)

-يعتمد قرار إنشاء المنظمة في ذاته على حجم المعرفة المتاحة عن فرص الاستثمار وظروف السوق وتوقعات الطلب على منتجاتها وخدماتها، وطبيعة المنافسين وقدراتهم، و نوعيات العملاء المرتقبين وتفضيلاتهم.

-تحدد المعرفة القرار باختيار مجال النشاط الرئيسي للمنظمة والمجالات المساندة التي توظف فيها أموالها ومواردها المتاحة، وذلك في ضوء التقنيات السائدة والمتوقعة والظروف الاقتصادية العامة والتحويلات الجارية والمحتملة التي من

شأنها جميعاً أن تؤثر في جدوى نشاط معين فضلاً عن المعرفة المتخصصة بطبيعة الصناعة ومقوماتها المادية والتقنية والبشرية ومن ثم احتمالات النجاح أو الإخفاق فيه.

-يمثل تخطيط العمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها حقلاً مهماً من حقول العمل الإداري التي تعتمد كلية على المعرفة التقنية والإدارية المتاحة للقائمين بها، ويكون النجاح فيها رهناً بجودة وحداثة تلك المعرفة وارتباطها بمجريات الأمور في الأسواق واشتمالها على رصد وتقييم للممارسات المنافسين وتطلعات العملاء.

-وإذ لا تتوقف مسيرة التطوير التقني والتحديث العلمي لكل مجالات الحياة، يصبح توفر المعرفة بتلك التطورات أمراً حيوياً للإدارة في المنظمات المختلفة حتى تستطيع ملاحقتها والحصول منها على ما يناسبها ويوافق ظروفها، أو العمل على التكيف مع متطلباتها وتعديل أوضاع المنظمة وإعادة هيكلة عناصرها الرئيسية لتتوافق مع المتطلبات التي يفرضها استخدام المكتشفات العلمية والتقنية المتجددة.

-تحتاج المنظمة إلى المعرفة المتجددة في مباشرة عمليات اختيار وتصميم وإنتاج المنتجات من السلع والخدمات أو تطوير وتحسين الموجود منها، كما تحتاجها لتصميم نظم وآليات التسويق والتوزيع والوصول بتلك المنتجات إلى الأسواق المناسبة في التوقيت الصحيح.

نخلص مما سبق إلى حقيقة مهمة هي أن المنظمة في حقيقتها تعيش على المعرفة، تنشأ في إطارها وتزود من مناهلها ومصادرها المختلفة، وتتطور وتنمو باستخدام الجديد والمتطور منها وتنتهي حياة المنظمة حين يتعذر عليها الحصول على الموارد المعرفية اللازمة لاستمرارها في الوجود، أو قد تصدأ وتتهوى كفاءتها وتنهار قدراتها التنافسية حين تتجمد وتتقادم أرصدها المعرفية وتتوقف عملية التجديد المعرفي بها.

ثالثاً: أنواع المعرفة

تقسم المعرفة إلى نوعين أساسيين هما:

- المعرفة الصريحة (الظاهرة)

- المعرفة الضمنية (المبنية على الأفراد)

1- المعرفة الصريحة

-المعرفة الصريحة هي "المعرفة التي يمكن للأفراد تقاسمها فيما بينهم، وتشمل كلاً من البيانات والمعلومات التي يمكن الحصول عليها وتخزينها، وكذلك البيانات المعلومات المخزنة والتي تتعلق بالسياسات والإجراءات والبرامج

والموازنات، والمستندات الخاصة بالمنظمة، بالإضافة إلى أسس التقويم والتشغيل والاتصال ومعاييرها، ومختلف العمليات الوظيفية". (حجازي، 2005، ص66)

-المعرفة الصريحة هي "المعلومات الموثقة أو المرمنة التي تحتويها الوثائق، والمراجع والكتب المدونات، التقارير، ووسائط التخزين الرقمية، ولذلك فهي معرفة سهلة الوصف والتحديد، ويمكن تحويلها من لغة إلى أخرى ومن شكل إلى آخر، ويمكن بصفة مستمرة قراءتها وإنتاجها، وبالتالي تخزينها واسترجاعها". (الزيادات، 2008، ص40)

2-المعرفة الضمنية

- المعرفة الضمنية هي "المعرفة المخفية وتشير إلى المهارات الموجودة داخل عقل كل فرد، والتي يصعب نقلها وتحويلها للآخرين، وقد تكون المعرفة هنا فنية أو إدراكية، وليس من السهل فهمها على أنها عملية أو تعبير عنها بكلمات، وهذا النوع من المعرفة يصعب إدارته والتحكم فيها، إلا أنه يمكن استثمارها من خلال بعض الممارسات وتحويل بعضها إلى معرفة صريحة. كما يمكن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية أخرى من خلال مشاركة الفرد بمعرفته الفنية مع الآخرين لنقل وتبادل المهارات والخبرات والمواقف والاتجاهات والقدرات والأحداث والممارسات. (عليان، 2008، ص81)

- المعرفة الضمنية هي "التي تتعلق بما يكمن في نفس الفرد من معرفة فنية ومعرفة إدراكية ومعرفة سلوكية، والتي لا يسهل تقاسمها مع الآخرين أو نقلها إليهم بسهولة". (أبو فارة، 2008، ص4)

إلى جانب أن المعرفة الضمنية يصعب إيصالها إلى الآخرين في مكان العمل ومحيطه فهي أيضاً ثمينة للغاية وممتلك فريد يصعب على منظمات أخرى استنساخه أو تقليده، كل ذلك يجعلها أساساً للتمييز، ومن الأمور الحاسمة للمنظمة هي الكشف عن المعرفة الضمنية المخزونة لدى عاملها وقطافها بهدف إدارة رأس مالها الفكري ولذلك فإن على أي منظمة تريد أن تدير معرفتها المخترنة في عقول موظفيها أن تسعى لتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة، وذلك من خلال تحفز الأفراد على إظهار المعارف التي يمتلكونها ومن ثم تقوم بنشرها بين أفرادها لتطويرها والاستفادة منها. وبالرغم من الاختلاف الظاهري في الخصائص بين نوعي المعرفة (الظاهرة والضمنية) إلا أن كل منهما يعتبر مكماً للآخر، وكلاهما على درجة كبيرة من الأهمية لأي منظمة مما يستدعي إيجاد الوسائل المناسبة لنقلهما وتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة.

المطلب الثاني: مفهوم وأهمية و أهداف إدارة المعرفة

أولاً: مفهوم إدارة المعرفة

- إدارة المعرفة هي: "عملية يتم بموجبها استخراج واستثمار رأس المال الفكري الخاص بالمنظمة، بهدف الوصول إلى قرارات تتصف بالكفاءة والفعالية والابتكارية من أجل إكساب المنظمة ميزة تنافسية والحصول على ولاء والتزام العملاء". (Chou, 2005, p26)

- إدارة المعرفة هي: "منظومة الأنشطة الإدارية القائمة على احتواء وتجميع وصياغة كل ما يتعلق بالأنشطة الحرجة والمهمة بالمؤسسة بهدف رفع كفاءة الأداء وضمان استمرارية تطور المؤسسة في مواجهة المتغيرات المحيطة بها". بمعنى آخر: "هي عملية مؤسسية تهدف إلى تنسيق وتكامل عمليات معالجة البيانات والمعلومات والتكنولوجيا المستخدمة والموارد البشرية والعوامل المحيطة بالمؤسسة". (Delong, 2004, p6)

-إدارة المعرفة تعرف على أنها: "تلك الإدارة التي تعمل على التعرف على ما لدى الأفراد (سواء موظفين أو مستشارين أو مستفيدين) من معارف كاملة في عقولهم وأذهانهم، أو جمع وإيجاد المعرفة الظاهرة في السجلات والوثائق، وتنظيمها بطريقة تسهل استخدامها والمشاركة فيها بين منسوبي المؤسسة بما يحقق رفع مستوى الأداء وإنجاح العمل بأفضل الأساليب وبأقل التكاليف الممكنة". (الأكلي، 2008، ص26)

بناءً على ما سبق تعرف إدارة المعرفة بأنها: "عملية ديناميكية مستمرة تتضمن مجموعة من الأنشطة والممارسات الهادفة إلى تحديد المعرفة وإيجادها وتطويرها وتوزيعها واستخدامها وحفظها وتيسير استرجاعها، مما ينتج عنه رفع مستوى الأداء وخفض التكاليف وتحسين القدرات المتعلقة بعملية التكيف مع متطلبات التغيير السريع في البيئة المحيطة بالمنظمة".

ثانياً: أهمية إدارة المعرفة

إن أهمية إدارة المعرفة تكمن في كونها مؤشراً على وجود طريقة شاملة وواضحة لفهم مبادرات إدارة المعرفة في إزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية وتزويد من عوائد الشركة ورضا العاملين وولائهم وتحسن من الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها وتظهر نتائجها على المدى الطويل، وبناء على ذلك فإن الدور الذي تقوم به إدارة المعرفة من خلال عملياً وممارساً تحقق نتائج رائعة في السياق التنظيمي، إذ يتم بموجبها إغناء العمل وتعزيز الإنتاجية، كما يجعل الزبون مبتهجاً في تعامله مع المنظمة. (ياسر الصاوي، 2007، ص22)

وأشار البعض إلى أن ظهور إدارة المعرفة وأهميتها يعودا إلى مجموعة من التحديات هي: (عبد الستار العلي وآخرون، 2004، ص27)

- كيفية اقتفاء أثر الزبائن وخدمة حاجاتهم معبر الشبكة العالمية.

- كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات في الحصول على حصة ومكانة في سوق المنافسة.
- الآلية التي تمكن الشركة من إعادة ترتيب أفكار العاملين وخبراتهم المتراكمة من خلال تأسيس مفهوم التعلم التنظيمي في تعميق و بناء القيم الوظيفية للشركة.
- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية.
- تساعد على بناء ما يسمى "بمخصص المعرفة" وهو الشخص أو الأشخاص الذين لديهم معلومات حول موضوع أو تخصص ما، إلى جانب ذلك نستطيع القول إن إدارة المعرفة تعمل على تكريس المعرفة للمؤسسة بإنتاج المعرفة حسب ما يعلمه لتوضع جميعها في بوتقة واحدة و تطبق في جميع أجزاء المنظمة و تعود بالنفع العام عليها.
- واستنادا على بحوث ودراسات سابقة تبين بأن الكثير من الشركات و المؤسسات صرفت مبالغ طائلة لتطبيق إدارة المعرفة و التي عادت عليها بفوائد كثيرة ومتعددة وكدليل لذلك نجد: (المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية <http://www.hrdiscussion.com>، يوم الاطلاع: 2015/03/25)
- Bachmam Laboutoriers هي شركة مختصة بالمواد الكيماوية صرفت مبلغ بنسبة 2.5% من أرباح الشركة لتطبيق إدارة المعرفة.
- باختصار فإن المعارف و المعلومات أصبحتنا الوسط الذي من خلاله تظهر المشكلات المتعددة و نتيجة لذلك فإن إدارة المعرفة هذه تعد الفرصة الأولى لتوفير الوافرات الاقتصادية والتطوير الحقيقي للأداء وتحقيق الميزة التنافسية.

ثالثا: أهداف إدارة المعرفة

- لقد تعددت أهداف إدارة المعرفة وتنوعت ويمكننا في هذا المقام أن نوجز بعضها منها فيما يلي: (نجم عبود نجم، 2005، ص37)
- تساعد في تحقيق الكفاءة الإنتاجية حيث أنها تمكن أعضاء المؤسسة من التعامل مع العديد من القضايا خاصة الجديدة منها إذ تزودهم بالقدرة اللازمة على اتخاذ القرارات بكفاءة و فاعلية عالية و تشكل لدى الموظفين رؤية مستقبلية؛
- تحسين خدمة العملاء عن طريق الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة؛
- تحسين صورة المؤسسة و تطوير علاقاتها؛
- تسهل في عملية تقاسم المعرفة؛

- تساهم في تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطلوبة أو غير الضرورية؛
- زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات و الخدمات بفاعلية أكبر؛
- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية؛
- إدارة المعرفة تجعل القيادة العليا وصانعي القرار قادرين على استغلال موارد المؤسسة المتاحة بالكيفية و بالشكل الصحيح وفي الوقت المناسب مع استخدام الحكمة و الذكاء في التطبيق من دون عناء وجهد كبيرين؛
- تحسين وضع المؤسسة في مجابهة المصاعب و المحافظة على بقائها؛
- تمكن إدارة المعرفة وتساهم في رفع أداء الموظفين؛
- إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة أثناء الممارسة اليومية.

رابعا : علاقة رأس المال الفكري بإدارة المعرفة

إن إدارة المعرفة من السهل الممتنع الذي يتضمن التدخل في العملية العقلية والتداخل مع الدراسات السلوكية والاجتماعية، كإسهام منها لتحقيق بعضا من أهدافها، وهذا الأمر يعود مردوده على المؤسسة بشكل كلي.

فالترتيب الفكري للعقل الإنساني ممزوج بجملة من المشاعر والأحاسيس والمعتقدات التي يصعب قياسها والتعامل معها، لأن إدارة المعرفة مزيج من السلوك الإنساني والفكري، إن أولى مهام إدارة المعرفة هي مسؤوليتها عن استخراج المعرفة الضمنية لرأس المال الفكري، و تتمثل هذه المعرفة في الخبرات الشخصية و القواعد البديهية المكتسبة لأداء عمل ما و الأحكام التي يتوصل إليها الإنسان و يتمرس عليها بعد مرور مدة من أدائه لها، لذلك فهي ليست من النوع الذي يمكن التعبير عنه بسهولة و يصعب بذلك نقلها إلى الآخرين. (المخرجي وصالح ، 2003، ص19)

ومن أجل توضيح العلاقة الترابطية بين كل من إدارة المعرفة ورأس المال الفكري لابد أن نعلم أن رأس المال المعرفي الفكري يتمثل في مجموعة أشخاص الذين يمتلكون معارف مختلفة ومتنوعة في شتى المجالات التخصصية والعامية منها، فإذا تم الاجتماع مع أحد أفراد المؤسسة في محاولة استخراج كل ما بداخل عقله من مخزون فكري، فتتلاحق الأفكار بين أفراد المؤسسة عن طريق جلسات العصف الذهني لكل المشكلات أو لدراسات صور تنبؤية تم المنظمة وهذا يعد من تقنيات إدارة المعرفة التي تندرج ضمن عمليات توليد الأفكار.

ويعرف العصف الذهني بأنه توليد وإنتاج أفكار وآراء إبداعية من الأفراد و المجموعات، لكل مشكلة معينة من خلال وضع الذهن في حالة من الإثارة، و التأهب للتفكير في كل الاتجاهات لتوليد أكبر قدر من أفكار

المشكلة أو الموضوع المطروح حيث يتاح للفرد جو من الحرية يسمح بظهور مختلف الآراء و الأفكار، و من مبادئ العصف الذهني نذكر ما يلي: (الشريبي والطناوي ، 2006، ص29)

- تأجيل الحكم على الأفكار المطروحة.

- الكم يولد الكيف.

إن العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة تتجسد بصورة أخرى في قيام إدارة المعرفة باستثمار معطيات رأس المال الفكري و تطبيقها مباشرة لكسب الريادة وتحقيق التفوق التنافسي وغلق الأبواب في وجه المنافس لاستثمار هذه المعطيات وإذا لم تتحقق فستكون العلاقة عكسية تماما.

المطلب الثالث: عمليات إدارة المعرفة

تشكل إدارة المعرفة كنتيجة لعدد من العمليات التي تقدم المفتاح الذي يؤدي إلى فهم إدارة المعرفة وكيف تنفذه على أفضل وجه داخل المنظمة. ويشير أكثر الباحثين في حقل إدارة المعرفة إلى أن المعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية لا تعني شيئاً دون تلك العمليات التي تغذيها وتمكّن من الوصول إليها والمشاركة فيها وخزنها وتوزيعها والمحافظة عليها واسترجاعها بقصد التطبيق أو إعادة الاستخدام. ولغرض التعرف إلى أهم عمليات إدارة المعرفة تم انتقاء عمليات إدارة المعرفة وفق نموذج منظمة (Fraunhofer IPK, 2000) والذي اعتمدت عليه دراسة (Heisig & Vorbeck, 2000, p11) حول الشركات الأوروبية فقد تضمن خمسة عمليات لإدارة المعرفة هي: تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة. ولغرض هذه الدراسة فقد حددت أبرز عمليات إدارة المعرفة بما يلي:

أولاً: تشخيص المعرفة

يعد تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة، وعلى ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى لأن من نتائج عمليات التشخيص معرفة أنواع المعرفة المتوافرة، ومن خلال مقارنتها بما هو مطلوب يمكن تحديد الفجوة. وعملية التشخيص أمر حتمي لأن الهدف منها هو اكتشاف معرفة المنظمة، وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم كذلك تحدد لنا مكان هذه المعرفة في القواعد. وتعد عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال لأن النجاح في مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص.

- أن المعرفة ليست مجرد ذاتها هي الغامضة بل إن الغامض جداً هو الدور الذي تؤديه في المنظمة، فعملية التشخيص تحدد لنا المعرفة الملائمة لوضع الحلول للمشكلة. وتستخدم في عملية التشخيص آليات الاكتشاف وآليات البحث والوصول وقد تكون عملية ليست من مرحلة واحدة.

وبهذا تعد عملية تشخيص المعرفة مفتاحاً لأي برنامج لإدارة المعرفة، وعملية جوهرية رئيسة تساهم مساهمة مباشرة في إطلاق وتحديد شكل العمليات الأخرى وعمقها، لذلك إذا أرادت المنظمة أن ترصد قدراتها المعرفية عليها أن تتحرك ضمن محورين: (العمرى، 2004، ص8)

الأول: أن تعرف مصادر المعرفة الداخلية والمتمثلة بما لدى المنظمة من إمكانيات وما لدى أفرادها وخبرائها من معلومات وخبرات ذات فائدة للمنظمة ومستقبلها.

الثاني: التعرف عليها من مصادرها الخارجية التي تتمثل في البيئة المعرفية المحيطة بالمنظمة والتي يجب رصدها بدقة وفقاً لاهتمامات المنظمة والسعي لارتباط المنظمة معها. ومن هنا يتوجب على المنظمة إنشاء هذه المهمة من خلال تكليف الأفراد أصحاب الخبرة وإعطائهم مسؤولية رصد وتحديد الموارد المعرفية الداخلية والخارجية على حد سواء.

ثانياً: توليد المعرفة

توليد المعرفة يعني عند العديد من الكتّاب "إبداع المعرفة"، ويتم ذلك من خلال مشاركة الأفراد وفرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة، كما تزود المؤسسة بالقدرة على التفوق في الإنجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية في مساحات مختلفة مثل ممارسة الاستراتيجية وبدء خطوط عمل جديدة والتسريع في حل المشكلات ونقل الممارسات الفضلى وتطوير مهارات المهنيين ومساعدة الإدارة في توظيف المواهب والاحتفاظ بها. وهذا يعزز ضرورة فهم أن المعرفة والابتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين: فالمعرفة مصدر للابتكار والابتكار عند تحقيقه يصبح مصدراً للمعرفة جديدة. (عليان، 2008، ص196)

ثالثاً: خزن المعرفة

عمليات خزن المعرفة تعني تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ والإدانة والبحث والوصول والاسترجاع والمكان، وتشير عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمنظمات تواجه خطراً كبيراً نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر. ومن هنا بات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهم جداً لاسيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل التي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة

العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم، أما الموثقة فتبقى مخزنة في قواعدها. (الزيادات، 2008، ص99)

حفظ المعرفة يجب أن يتم على أساس انتقائي وأن يكون على أساس فرز عاقل لمعرفة المنظمة الأمر الذي يتطلب دوراً خاصاً لإدارة المعرفة من خلال مراعاة توافر معايير تضمن انتقاء المعرفة ذات القيمة المستقبلية للمنظمة، وإن حفظ المعرفة يأتي بعد الانتقاء المؤكد للمعرفة في شكلين أساسيين: (العلاوي، 2009، ص318)

1- الأفراد: فالأفراد هم حفظة الخبرات ويجب توفير الإجراءات الإدارية التي تكفل الحفاظ علي خبراتهم من خلال نظم الحوافز والتشجيع وإجراءات الانتقال المنظم للخبرات في السلم الوظيفي.

2- الحواسيب: تعتبر الحواسيب من الوسائل الشائعة في حفظ المعرفة لكفاءتها ودقتها والاتساع الهائل لمساحات التخزين بها والقدرة العالية التي تتحملها للتعامل مع تخزين المستندات في شكلها الرقمي القابل للمعالجة بطرق متنوعة وكيفية ضمان أنسب وسيلة لتقديم الإجابات للعاملين بالمنظمة والرد على استفساراتهم.

يمثل تخزين المعرفة جسراً بين التقاط المعرفة وعملية استرجاعها، فالكثير من القيمة المتحصلة لإدارة المعرفة ناتج من خلال عناصر المعرفة المختلفة وموضوعاتها وضرورات الربط فيما بينها وإدامتها وتحديثها. (عليان، 2008، ص197)

رابعاً: توزيع المعرفة

توزيع المعرفة هي الخطوة الأولى في عملية استخدام المعرفة، وتعني عملية توزيع المعرفة "إيصال المعرفة (المناسبة)، إلى الشخص (المناسب) في الوقت (المناسب)، وضمن شكل (مناسب)، وبتكلفة (مناسبة)". (Coakes, 2003, p42)

توزيع المعرفة هو عملية تداول للمعرفة ونقلها إلى الموظفين الذين يحتاجون إليها في الوقت المناسب بهدف القيام بمهام جوهرية. و هي تعني تبادل الأفكار والخبرات والممارسات بين العاملين الأمر الذي يتطلب اتصال العاملون بعضهم ببعض، واستعمال ما يعرفونه لحل المشكلات على نحو مبدع، فالمعرفة حقيقة تنمو عندما يتم تقاسمها واستعمالها. (Dalkir, 2005, p22)

ويعتمد توزيع المعرفة على وجود آليات فعالة تتيح ذلك، هذه الآليات يمكن أن تكون رسمية مثل التقارير وأدلة العمل والتدريب والاجتماعات الرسمية المخططة والتعلم أثناء العمل، أو غير رسمية كالاتتماعات والندوات والحلقات النقاشية التي تأخذ طابعاً رسمياً مقنناً وتتم عادة في غير أوقات العمل، مثل هذه الآليات غير الرسمية يمكن أن تكون فعالة في الجماعات صغيرة الحجم، إلا أن من شأنها أن تؤدي إلى فقدان جزء من المعرفة حيث لا يكون هناك ضمان لانتقال المعرفة بشكل صحيح من شخص لآخر، إلى جانب مدى قدرة المتلقي على تشغيل

المعرفة وتنقيتها وتفسيرها طبقاً لإطاره المرجعي، وعلى الجانب الآخر يمكن للآليات الرسمية أن تكون أكثر فاعلية وأن تضمن نقل أكبر للمعرفة إلا أنها قد تعوق عملية الابتكار. ولذا فإن الجمع بين الآليات الرسمية وغير الرسمية من شأنه أن يؤدي إلى فعالية أكبر في نقل المعرفة وتقاسمها. (العلواني، 2009، ص315)

خامساً: تطبيق المعرفة

إن الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة، التي تعد من أبرز عملياتها ويعني تطبيق المعرفة جعلها أكثر ملاءمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة وأكثر ارتباطاً بالمهام التي تقوم بها، استناداً إلى أنه من المفترض أن تقوم المنظمة بالتطبيق الفعال للمعرفة للاستفادة منها بعد إبداعها وتخزينها وتطوير سبل استرجاعها ونقلها إلى العاملين.

إن الإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة المتوافرة في الوقت المناسب، ودون أن تفقد استثمار فرصة توفر تحقيق ميزة لها أو لحل مشكلة قائمة. (الزيادات، 2008، ص103)

وقد حددت ثلاث آليات لتطبيق المعرفة هي: (Martensson, 2002, p211)

-التوجيهات: يقصد بها "مجموعة محددة من القواعد والإجراءات والتعليمات التي يتم وضعها لتحويل المعرفة الضمنية للخبراء إلى معرفة صريحة لغير الخبراء".

- الروتين: فيشير إلى "وضع أنماط للأداء ومواصفات للعمليات تسمح للأفراد بتطبيق ودمج معرفتهم المتخصصة دون الحاجة إلى الاتصال بالآخرين".

- فرق العمل ذات المهام المحددة ذاتياً وهي: "بناء فرق العمل ذات المهام المحددة ذاتياً، فيتم استخدامها في المواقع التي تكون فيها المهام معقدة وتتسم بقدر من عدم التأكد ولا يمكن استخدام التوجيهات أو الروتين بشأنها".

إن تطبيق المعرفة هو غاية إدارة المعرفة وهو يعنى استثمار المعرفة، فالوصول عليها وحزنها وتوزيعها والمشاركة فيها لا تعد كافية، المهم هو تحويل هذه المعرفة إلى تنفيذ، فالمعرفة التي لا تعكس في التنفيذ تعد مجرد تكلفة، وأن نجاح أي منظمة في برامج إدارة المعرفة لديها يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياساً لما هو متوافر لديها، فالفجوة بين ما تعرفه وما نفذته مما تعرفه يعد أحد أهم معايير التقييم في هذا المجال.

المبحث الثالث: ماهية الذكاء الاقتصادي

إن تسارع التغيرات الاقتصادية وازدياد حدة المنافسة في إطار سوق عالمية، أدى إلى زيادة الطلب على المعلومات، التي أصبحت تدخل في صميم الحياة اليومية مما جعل المنظمات المعاصرة تعمل في ظل ظروف متغيرة و معقدة تفرض عليها تحديات عديدة، لذا يتحتم على هذه المنظمات مواجهة مثل هذه التحديات بسرعة و في نفس الوقت بكفاءة و فعالية، هذا من خلال نظام الذكاء الاقتصادي.

المطلب الأول: مفهوم الذكاء الاقتصادي

تم ممارسة الذكاء الاقتصادي منذ العديد من السنوات في بعض الدول كالولايات المتحدة الأمريكية وألمانيا واليابان، إلا أن هناك اختلاف في مضمونه وأدواته، وسنبين في ما يلي بعض تعاريف الذكاء الاقتصادي:

- تعريف مارتر هنري: يعد هذا التعريف بمثابة أول ظهور لمفهوم ذكاء الأعمال في البيئة الفرنسية، وكان ذلك في سنة 1994، وارتكز تقرير مارتر في تحديد مفهوم الذكاء الاقتصادي على البحث عن المعلومات، معالجتها بالشكل الذي يجعلها مفيدة ومن ثم تبليغها للأطراف المسؤولة عن اتخاذ القرار، أي أن الذكاء الاقتصادي هو مجموعة من الأنشطة المنسقة فيما بينها من أجل التحكم في المعلومات الاستراتيجية للمؤسسة والحفاظ على تنافسيتها. (Moinetn,2010,p27)

- تعريف ألين جولد: الذكاء الاقتصادي هو التحكم وحماية المعلومات الاستراتيجية الملائمة لمختلف المتعاملين الاقتصاديين، وعلى اعتباره ممارسة تنظيمية، فهو منسق لليقظة الاستراتيجية، وحماية المعلومات واستخدامها في عمليات التأثير على الغير. (Frédérique Pegiuron,p27)

- تعريف بومرد: الذكاء الاقتصادي ليس مجرد فن الملاحظة ولكنه ممارسة هجومية ودفاعية للمعلومات، والهدف منه يكمن في الربط بين العديد من المجالات لخدمة الأهداف الاستراتيجية والتكتيكية للمؤسسة، فهو أداة للربط بين سلوك المؤسسة ومعرفتها. (حليمي لامية،2009،ص50)

- الذكاء الاقتصادي: هو القدرة على إيجاد أجوبة على التساؤلات المطروحة من طرف المؤسسة من خلال المعلومات المخزنة من طرفها. (Besson B Pessin JC,2006,p36)

من خلال جملة التعريفات المقدمة يمكن تعريف الذكاء الاقتصادي بأنه نظام لمراقبة بيئة المؤسسة من خلال ارتكازه على جانبين: الدفاعي والهجومية، فالجانب الدفاعي من أجل اكتشاف التهديدات و تجنبها، أما الجانب الهجومي هدفه معرفة الفرص و استغلالها، هذه العملية تتم من خلال البحث، جمع و معالجة المعلومات المفيدة

الخاصة بمحيط المؤسسة بطرق رسمية و في ظروف ملائمة من حيث الجودة، الزمن و التكلفة و بثها للأعوان الاقتصاديين من أجل استغلالها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية المثلى التي تؤدي إلى تقليص عدم التأكد و بالتالي ضمان استمرارية المؤسسة و دعم مركزها التنافسي.

المطلب الثاني: خصائص و عناصر الذكاء الاقتصادي

مع ظهور العولمة، و انتشار المصطلحات و المفاهيم المتعلقة بكيفية جمع المعلومات و استغلالها، وقع الكثير من الخلط بين هذه المصطلحات، لهذا كان من الضروري إبراز أهم خصائص و عناصر الذكاء الاقتصادي من أجل تفرقة عن غيره، (فيلاي أسماء، 2013 ، ص33-34)

أولا : خصائص الذكاء الاقتصادي

من بين الخصائص المتعددة للذكاء الاقتصادي نذكر ما يلي :

- الاستغلال الاستراتيجي و التكتيكي للمعلومات ذات المزايا التنافسية في اتخاذ القرارات؛
 - إرادة قوية لتنسيق جهود الأعوان الاقتصاديين؛
 - وجود علاقات قوية بين المؤسسات، الجامعات، الإدارات المركزية و الإقليمية؛
 - إدماج المعارف العلمية، التقنية، الاقتصادية و القانونية؛
 - إدماج ممارسات العمل الضغطي و التأثير؛
 - السرية في نشر المعلومات و الحصول عليها بطرق شرعية؛
- معظم هذه الخصائص قد نجدها في غير أنظمة، إلا أن ما يميز الذكاء تحديدا هو خاصية التأثير و العمل الضغطي، إضافة طبعا إلى باقي الخصائص الأخرى.

ثانيا : عناصر الذكاء الاقتصادي

تتمحور عناصر الذكاء الاقتصادي في ثلاث عناصر و هي :

- 1- اليقظة :وتكمن في ملاحظة وتحليل كل ما يحدث في محيط المؤسسة من أجل تسهيل عملية اتخاذ القرار وتفعيله.

2-الاتصال و الأمن :بمعنى التحضير و التحسب ضد يقظة الآخرين إضافة إلى تزويد العمال بالمعارف وتوضيح مضمون الحوارات الداخلية، خلق ردود أفعال، وضع بنود سرية في عقود العمل...

3-التأثير :معرفة المعلومات التي هي في محيط المؤسسة من أجل اتخاذ القرار الناجح الذي يكون له دور وتأثير على هذا المحيط.

هذه تعتبر أهم عناصر الذكاء الاقتصادي، حيث أن التأثير و اليقظة تعبر عن الجانب الهجومي له، أما الأمن فانه يعبر عن الجانب الدفاعي.

إضافة إلى هذه العناصر هناك عنصر مهم أيضا و هو:

-التنافسية :و تعتمد على عمليات البحث و التطوير و تسمح للمؤسسات بتعقب الفرص و الحصول على الأسواق في العالم عن طريق تجميع الخبرات و المعلومات العامة و الخاصة.

المطلب الثالث :أهمية و أهداف الذكاء الاقتصادي

من خلال هذا المطلب سنقوم بإبراز الأهمية التي يكتسيها مفهوم الذكاء الاقتصادي في ظل هذا العالم المتغير، و تقديم مختلف الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها(فيلاي أسماء، 2013، ص37-38)

أولا :أهمية الذكاء الاقتصادي

إن التقدم الهائل في مجال تكنولوجيا الإعلام و الاتصال، و زيادة درجة الانفتاح الاقتصادي، جعل المنافسة تمثل بالحرب الاقتصادية، أي كل شيء عبارة عن سوق، و بالنسبة للمؤسسة فانه يجب عليها معرفة النقاط الفرص المتاحة أمامها بنفس درجة توخي المخاطر المواجهة لها، هذا لا يتحقق إلا عن طريق التحكم في المعلومات الذي يسمح بوضع استراتيجيات ناجحة تستطيع الوقوف في وجه المنافسين، و المادة الأساسية والتي لا بد منها في هذا المجال و التي أصبحت ضرورية لكل مؤسسة مهما كان حجمها هي "الذكاء الاقتصادي" الذي يسمح بحماية المعلومة الاستراتيجية و التحكم فيها، و تظهر أهمية الذكاء الاقتصادي في كيفية التحكم في هذه المعلومات، أي طرح السؤال كيف؟ من أجل تحقيق ميزة تنافسية.

مما سبق يمكن القول أن أهمية الذكاء الاقتصادي تشمل كلا جانبيه الهجومي (المنافسة)، و الدفاعي(الحماية).

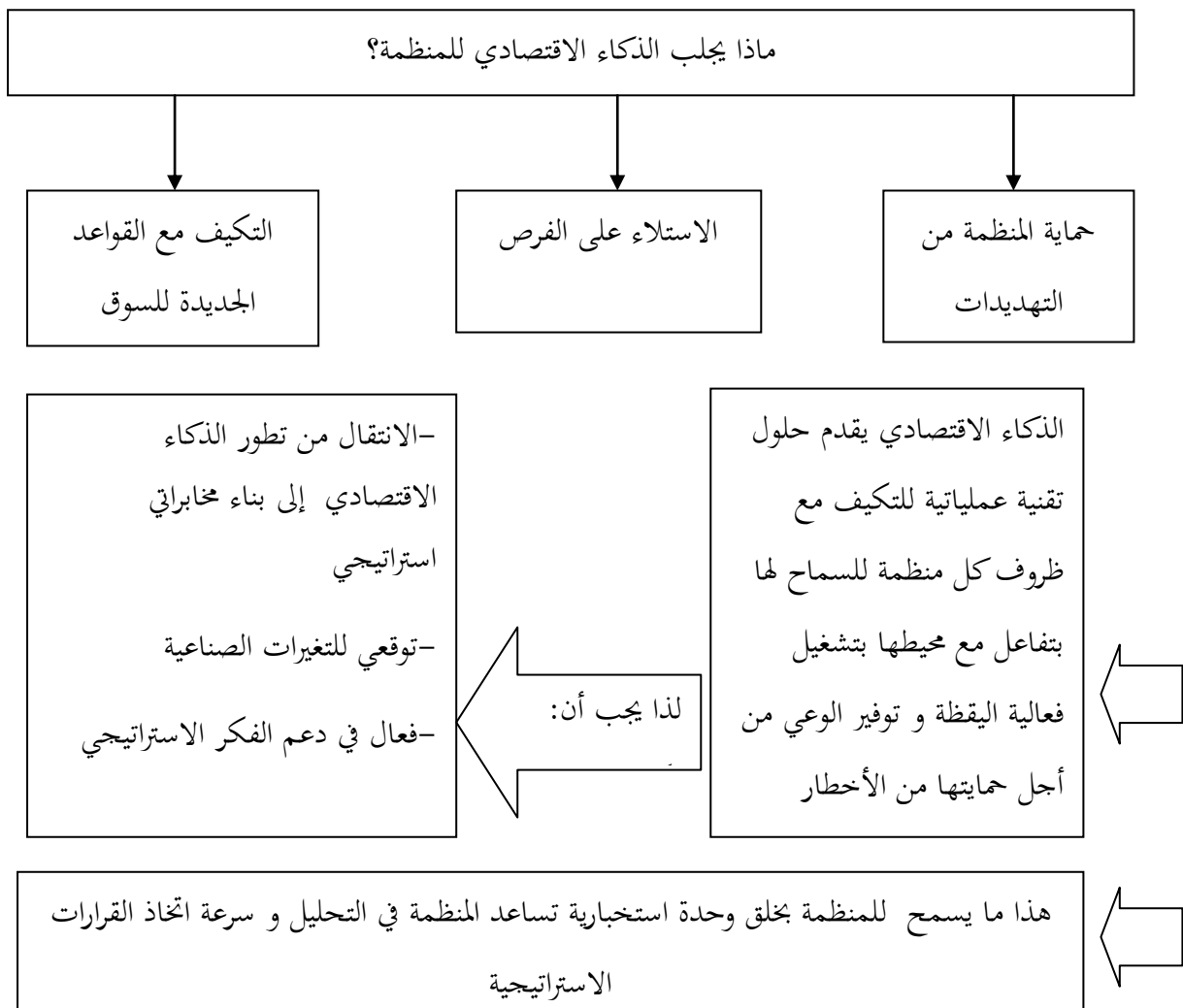
فالأول(الهجومي): يجعل المؤسسة تتمتع بإرادة هجومية تعبر عن قدرتها على السبق و التفاعل و الحرص على إيصال المعلومات المفيدة إلى المقررين في الوقت المناسب، إذا المهم اليوم ليس الحصول على المعلومات و إنما

الوصول إليها قبل الآخرين، فالمطلوب ليس فقط أن تكون الأحسن بالنسبة للمنافسين، و لكن أيضا إبعادهم إذا أمكن ذلك.

أما الثاني(الدفاعي): يفرض على المؤسسة أن تكون منتبهة لمبادرات منافسيها و توقعات شركائها و زبائنهم، و بالتالي اتخاذ الاحتياطات اللازمة.

و يمكن التعبير عن الأهمية و الفائدة التي يجلبها الذكاء الاقتصادي للمؤسسة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (2-1) :أهمية الذكاء الاقتصادي للمنظمة



المصدر : فيلالي أسماء، 2013، ص 38

من خلال الشكل رقم (2-1) نلاحظ جيدا أهمية الذكاء الاقتصادي في المنظمة، من خلال جانبيه الهجومى و الدفاعي كما ذكرنا سابقا، فالذكاء يسمح من خلال جانبه الهجومى بترقب الفرص المتاحة في محيطه و

الاستيلاء عليها، و التكيف مع قواعد السوق الجديدة نظرا للبيئة الديناميكية التي تعمل فيها المؤسسات اليوم، أما من خلال الجانب الثاني أي الدفاعي فهو يعمل على توفير الحماية و الأمن للمؤسسة من الأخطار التي تهددها كتنسرب المعلومات، التجسس الاقتصادي، الحصول على معلومات خاطئة من أجل الإيقاع بها

ثانيا: أهداف الذكاء الاقتصادي

حسب جاكوبيك فان أهداف الذكاء الاقتصادي هي عبارة عن أجوبة للسؤال " لماذا " و يمكن اختصارها في

أربعة نقاط: (François Jakobiak,2001,p65)

-توقع الأسواق المستقبلية؛

-فهم استراتيجيات المنافسين؛

-النشر الصحيح للمعلومات داخل المؤسسة؛

-حماية الفرص التنافسية.

المطلب الرابع: مراحل الذكاء الاقتصادي

إن أول مرحلة لنشاط الذكاء الاقتصادي هي تحديد الحاجة للمعلومة، حيازة المعلومة، معالجتها، بثها، واستعمالها. و يمكننا عرض أهم مراحل الذكاء الاقتصادي فيما يلي: (عبد الرزاق خليل، أحلام بوعبدلي، 2005)

أولا-تحديد الحاجة للمعلومة

وهو أمر ليس صعب في أغلب الحالات، فليس من الضروري توفير الوسائل الحديثة، و إنما يكفي في أغلب الحالات أن نطلب بمهارة: ما هي المعلومات التي نرغب في الحصول عليها ؟ .

و هو ما يتطلب من المتخصصين في الذكاء الاقتصادي معرفة جيدة بتنظيم المنظمة.

ثانيا-جمع المعلومة

بمجرد تحديد الحاجة للمعلومة، يتم اختيار أشكال للبحث عن هذه المعلومة، و فيما يلي نذكر أهم مصادر

المعلومة:

1-مصادر رسمية

تتمثل أساسا في: الصحافة، الكتب، وسائل الإعلام، بنوك المعطيات و الأقراص المضغوطة (CD ROM).

2-مصادر غير رسمية

إن أهم ما يميز هذه المصادر أن المعلومات التي تقدمها تتطلب مجهود شخصي من الفرد الذي يريد جمع المعلومة، يجب أن يبقى على اتصال، أن ينتقل، يضيع الوقت،... الخ حتى يحصل على ذلك، و تنوع هذه المصادر من بينها ما يلي : المنافسين في حد ذاتهم؛ الموردن، مهمات وأسفار الدراسة ، المعارض، الطلبة المتميزين، المصادر الداخلية للمنظمة.

ثالثا-معالجة المعلومة

إن معالجة المعلومة هي أساس الذكاء الاقتصادي، فهذا الإجراء يعتمد أساسا على قيمة المعلومة بالنسبة للمستعمل.

وتعني المعالجة تجميع كل المعطيات المحصل عليها من أجل تحليلها بشكل متجانس. و تعتبر ترجمة المعلومة خطوة أساسية لإجراء المعالجة. فهي تعطي صورة تحليلية، غنية لكل المعلومات التي تكون مختفية دائما في سطور الوثائق.

ونعلم أن ما يواجه أفراد المنظمة اليوم ليس نقص المعلومة و إنما كثرتها لذلك يجب معالجة المعلومة، و هو ما يتطلب العمليات التالية: التقييم، فرز المفيد منها من غير المفيد، تحليل، تحويلها إلى شكل مناسب.

رابعا- بث المعلومة من أجل اتخاذ القرار

إن الخطوة الموالية للخطوات الثلاث السابقة هي إعطاء قيمة لهذه المعلومة ببثها داخل المنظمة حتى تساهم في خلق قيمة مضافة.

إن كل العمليات السابقة، تحديد، جميع، و معالجة المعلومة، يكون بدون فائدة، إذ لم يتم بث هذه المعلومة و إيصالها لمتخذي القرار بالمنظمة. فالمعلومة لا تكون ذات قيمة إلا إذا جاءت في الوقت المناسب و بالشكل المراد، للشخص الذي يستخدمها.

-تكلف المعلومة كثيرا، لذلك يجب توفيرها للذين يحتاجون لها من أجل استخدامها.

-إن بث المعلومة إذا يشكل خطوة أساسية لإجراء الذكاء الاقتصادي، بشرط أن تستخدم بذكاء و حذر.

و يعتبر بث المعلومة غير كافي، بل يجب أيضا تحويل هذه المعلومات إلى فعل حتى تحقق قيمة مضافة فالمتخصصين في الذكاء الاقتصادي يجب أن يكونوا قادرين على إقناع الآخرين بالعملية، و على تركيب التقنيات التي تسمح بتطبيقها في المنظمة .

- فإذا لم نفهم ما هي احتياجات طالب المعلومة، فإننا نكون قد أضعنا أهم عنصر في الذكاء الاقتصادي.

- إن لم يكن لدينا مصدر موثوق ، فلا داعي للمواصلة، فالمصادر رديئة النوعية تؤدي إلى تشوش في المعلومات، وهو ما يعقد عمل التحليل، أما إذا كانت المصادر موثوقة فهي تسهل أكثر عمل التحليل .

- التحليل يجعل المعلومة التي نحتاجها قابلة للاستعمال.

- المعلومة التي لا يتم بثها و إعلانها لا تفيد في شيء، و التغذية الراجعة تبين لنا ما إذا كانت المعلومة قد أدت إلى تلبية رغبة المستعمل أم لا.

- يجب الاحتفاظ ببعض المعلومات السرية و الاستراتيجية و حمايتها.

المبحث الثالث: ماهية اليقظة الاستراتيجية

يعيش العالم على العموم و عالم الأعمال على الخصوص حاليا و أكثر من أي وقت مضى مرحلة تتسم بالاعتماد الأكثر فأكثر على المعلومات في كل الميادين، و هذا راجع للتقدم المتسارع حيث أصبحت المنافسة تمارس ضغطها على المؤسسات في جميع القطاعات. و لهذا توجب على المؤسسة تبني نظام جديد و هو اليقظة الاستراتيجية الذي يمكنها من تتبع كل ما يحدث في محيطها و مواكبة تطوراتها و تحقيق أهدافها و المتمثلة في البقاء و النمو و الاستمرارية.

المطلب الأول: مفهوم اليقظة الاستراتيجية

- حسب أنفور فاليقظة الاستراتيجية هي: «نشاط دائم غالب الأحيان مكرر يهدف لرقابة فعالة للبيئة التكنولوجية، التنافسية، التجارية... الخ، بغرض استباق التطورات". (Leonard (D) et autres,2001, p05)

-اليقظة الاستراتيجية هي: "رصد للبيئة والذي يتبع بنشر مستهدف للمعلومات المحللة، المنتقاة والمعالجة وهذا لغرض اتخاذ قرارات استراتيجية". (نوفيل حديد، رتيبة حديد، 2005، ص189)

-اليقظة الاستراتيجية هي: "السيرورة الاستباقية لملاحظة و تحليل البيئة متبوعة بنشر المعلومات المستقاة بعد معالجتها لاتخاذ قرارات استراتيجية، قد تكون هذه المعلومات من طبيعة عملية أو تقنية أو (تشريعية أو تنافسية أو تسويقية (تجارية)". (قوجيل نور العابدين، 2011، ص28)

-اليقظة الاستراتيجية تعرف: " بأنها ذلك الإجراء الجماعي المستمر من خلال مجموعة أفراد، التي تتولى جمع و استعمال المعلومات بشكل تطوعي و استباقي، بما يتماشى و التغيرات المحتمل حدوثها في البيئة الخارجية و هذا من أجل خلق فرص أعمال و التخفيض من مخاطر عدم اليقين".(علاوي نصيرة، 2010، ص82)

مما سبق يمكن القول أن اليقظة الاستراتيجية هي ذلك النشاط الذي يدعو متخذ القرار، لتنظيم رؤيته (نظرتة) لما حوله بتقديم المعلومة الجيدة للشخص المناسب، وفي الوقت المناسب لاتخاذ القرار المناسب، وذلك من خلال عملية بحث، تحليل وانتقاء، لتلك المعلومة الجيدة للوصول في النهاية لخلق مزايا تنافسية تسمح للمؤسسة بالتكيف وتحولات بيئتها.

المطلب الثاني: أنواع وأهداف اليقظة الاستراتيجية

أولا : أنواع اليقظة الاستراتيجية

إن المسعى الكلي لليقظة الاستراتيجية يدعى في الغالب اليقظة الاستراتيجية فالمقصود ترصد البيئة العامة للمؤسسة بغرض توقع التهديدات والفرص، فهي تجمع كل أنواع اليقظة (تكنولوجية، تنافسية، تسويقية...)، قصد مساعد في متخذي القرار في قراراتهم المتعلقة:

-في أي اتجاه يجب المضي؛

-ما هي الأسواق الجذابة؛

هل نحن في الاتجاه السليم...الخ؛

إلا أن هناك إجماعا كبيرا من قبل المؤلفين حول الأشكال الآتية:

1-اليقظة التكنولوجية:

-اليقظة التكنولوجية هي: "ملاحظة وتحليل البيئة العلمية والتقنية و التكنولوجية والصدمات الاقتصادية الحاضرة والمستقبلية، بغرض عرض مخاطر وفرص التطور.

وفي تعريف آخر: "تعتبر نشاط تنظيمي والذي من خلاله المعلومات الضرورية للتغيير التكنولوجي يتم جمعها، تحليلها ونشرها بغرض زيادة تنافسية المؤسسة". (قوجيل نور العابدين، 2011، ص33)

وعلى العموم فإن اليقظة التكنولوجية تتمثل في:

- جمع المعلومة العلمية، التقنية والتكنولوجية لاستغلالها في الإبداعات التكنولوجية؛

- تحديد التقنيات أو التكنولوجيات المتبعة من طرف المنافسين؛

- الاهتمام بالتطورات التكنولوجية بما فيه من الاكتشافات العلمية، الإبداع في السلع والخدمات، التطور في طرق وأساليب الصنع، ظهور مواد ومفاهيم جديدة.

إن اليقظة التكنولوجية تستمد أهم معلوماتها أساسا من الجامعات والمعاهد وما ينشر فيها، بنوك المعلومات، اقتناء منتجات المنافسين وتحليلها...

2- اليقظة التنافسية:

اليقظة التنافسية أو الاستعلام التنافسي هي النشاط الذي من خلاله تتعرف المؤسسة على منافسيها الحاليين و المحتملين و هي تهتم أيضا بالمحيط الذي تتطور فيه المؤسسات المنافسة و هذا من خلال جمع المعلومات المحصل عليها من تحليل الصناعة و تحليل المنافسة) نقاط القوة و الضعف (ثم تحليلها و استخراج النتائج و تطبيقها في اتخاذ القرار. (رتيبة حديد، نوفيل حديد، 2005، ص198)

فاليقظة التنافسية تهتم بمراقبة نشاطات المنافسين من خلال جمع معلومات ضرورية لفهم سلوكياتهم وذلك من أجل الاستعداد لمواجهة تصرفاتهم المستقبلية ، فالتعرف على وضعية المنافسين) قدراتهم الحالية، استراتيجياتهم، ... و تحليلها أمر يسمح للمؤسسة بتحديد الطريق الواجب إتباعه في حالة ظهور أي خطر من طرف المنافسين. (هوارى معراج، ناصر دادي عدون، ص164)

3- اليقظة التجارية:

اليقظة التجارية هي النشاط الذي تدرس المؤسسة من خلاله العلاقة موردين/ زبائن و كذا المهارات الجديدة في السوق، معدل نمو السوق... الخ. فاليقظة التجارية تتركز بشكل خاص على الزبائن و الموردين من أجل تطوير المنتجات و الخدمات، و المعلومات المحصل عليها من خلال اليقظة التجارية تلتقي و تتقاطع مع معلومات اليقظة التنافسية. حيث أن اليقظة التجارية تهتم بمتابعة تطور احتياجات الزبائن على المدى الطويل، فالمنتجون يجب

عليهم أن يأخذوا بعين الاعتبار اهتمامات المستهلكين و أذواقهم و تطور علاقاتهم بالمؤسسة، كما أنها تهتم بمتابعة عروض الموردين التي تتعلق بالمنتجات الجديدة. (علاوي نصيرة،2010،ص111)

4-اليقظة البيئية:

وتخص ما تبقى من عناصر محيط المؤسسة و التي لم تتناولها الأنواع السابقة، كاليقظة الخاصة بعلم البيئة، اليقظة الثقافية، اليقظة المالية،... الخ، و لا تقل أهمية هذه الأنواع مقارنة مع الأنواع الأخرى السابقة الذكر لأنها هي الأخرى تأثر على نشاط و مستقبل المؤسسة.

وتطبيق اليقظة البيئية هو وظيفة صعبة بالنسبة للمؤسسة و ذلك لأنها تتعلق بجانب واسع من البيئة المتبقية مما يفرض على المؤسسة التعامل مع المعلومات المنتقاة بعناية كبيرة من حيث تحليلها و معالجتها و إرسالها لمتخذي القرار حتى يتمكنوا من تحديد المعلومات الأساسية. (علاوي نصيرة،2010،ص116)

ثانيا : أهداف اليقظة الاستراتيجية

تسعى اليقظة الاستراتيجية إلى تحقيق الأهداف التالية: (Xavier Richet ,2005,p176)

- التنبؤ بالفرص و حسن استغلالها و تجنب التهديدات و أثارها؛
- تشخيص و تحديد أفضل الممارسات التي تخدم المؤسسة، و استراتيجيتها، و تضمن لها مواجهة المنافسة علي مجال النشاط؛
- تحقيق الكفاءة الشاملة لنظام المعلومات الاستراتيجية في المجال التسويقي و التجاري؛
- تحليل البيئة العملية، التقنية و التكنولوجية للمؤسسة؛
- مقارنة أداء المؤسسة مع منافسيها، و محاولة تطويره، و إكسابها ميزة تنافسية؛
- التقييم الموضوعي لموقعها التنافسي الحالي، و المستقبلي اتجاه المنافسين؛
- تحقيق رؤية واضحة للأعمال، و الممارسات الحالية و المرتقبة للمنافسين، و التنبؤ بنواياهم، وتوجهاتهم؛
- اختيار المشروع المناسب في قطاع النشاط الملائم و السوق المناسب؛
- الاهتمام المستمر بالتطوير، التجديد التكنولوجي، شراء و بيع براءات الاختراع؛

-تحقيق مستوى عال لمعالجة المعلومات، و يمكن أن يختلف حسب الأوضاع و الحالات و توفير المعلومات الأولية الخام، و المعلومات الدقيقة بعد معالجتها و إلحاقها بالتعليق، ووضعها في منظور خاص للمساعدة على اتخاذ القرار؛

-رفع أرباحهم بزيادة حجم مبيعاتها، تطوير منتجاتها، تحسين جودتها، التغلغل في أسواق جديدة لكسب زبائن جدد و ضمان توسيع حصتها السوقية؛

-تحسين، تطوير و توسيع نشاط المؤسسة.

المطلب الثالث: مراحل اليقظة الاستراتيجية

على المؤسسة أن تتبنى نظام اليقظة الاستراتيجية كنظام لتدعيم قراراتها و يرفع من تنافسيتها و يكسبها ميزة تنافسية عن طريق مراقبة المعلومات الاستراتيجية و التنبؤ بها و التحكم فيها بطريقة ذكية قبل وصولها للمنافسين ،ما يمكنها أن تكون رائدة في مجال نشاطها ،حيث أن نظام اليقظة الاستراتيجية هو نظام متكامل يشمل جمع المعلومات من خلال مراقبة محيط المؤسسة و تتبع كل تطوراتها و تغيراتها ثم تحليل المعلومات المستهدفة و كل ذلك ضمن عمل توقعي للأحداث و التغييرات الممكن حدوثها مستقبلا ،و سيتم التطرق إلى المراحل الثلاث لليقظة الاستراتيجية : (علاوي نصيرة ،2010، ص127.119)

- البحث عن المعلومات

- تحليل و معالجة المعلومات

- استخدام و نشر المعلومات

أولا : البحث عن المعلومات

البحث عن المعلومات هي أولى مراحل اليقظة و هي مرحلة جد هامة و حساسة ،يتم من خلالها جمع المعلومات من محيط المؤسسة و يجب من خلية اليقظة هنا تحديد المجال المستهدف لكي لا تضيع جهودها في جمع معلومات بطريقة عشوائية و غير منظمة ،لذا فهذه المرحلة تنفرع إلى :

- الاستهداف

- تعقب و جمع المعلومات

1- الاستهداف:

استهداف اليقظة الاستراتيجية يتمثل في التعرف على مراكز الاهتمام التي يمكن أن تكون مشتركة بين أعضاء جهاز اليقظة و معرفة كيف يتم الوصول إليها و تكمن الصعوبة بالتحديد في معرفة المعلومات المفيدة و المناسبة، و هناك عدة طرق تمكن المؤسسة من معرفة المعلومات المفيدة وحيث تعمل هذه الوسيلة لمحاولة الإجابة على التساؤلات حول استهداف اليقظة الاستراتيجية.

و استهداف اليقظة الاستراتيجية هو العملية التي من خلالها يتم تحديد جزء من المحيط الذي يقوم أعضاء الجهاز بالتعرف عليه و على حجمه من أجل تركيز انتباههم و مجهوداتهم من أجل الحصول على المعلومات المناسبة و التي تفيد القرارات الاستراتيجية.

2-تعقب و جمع المعلومات:

التعقب هو العملية المسبقة الايجابية التي بموجبها يحصل أعضاء المؤسسة أو الوحدة على معلومات اليقظة الاستراتيجية، و لقد تم اختيار هذا المصطلح لتوضيح أنه من غير المعقول أن يتم الحصول على معلومات اليقظة ذات الأهمية الكبيرة عن طريق الصدفة على العكس من ذلك، من الضروري أن يكون هناك مجهود إرادي تطوعي استباقي و ذلك من خلال اللجوء إلى البحث و التعقب عن هذه المعلومات و لهذا يسمى المتعقبون الأشخاص المكلفون بالبحث و التقصي بكل مجهوداتهم من أجل إيجاد معلومات اليقظة الاستراتيجية .

ثانيا: تحليل و معالجة المعلومات

بعد مرحلة جمع و الحصول على المعلومات يتكون لنا رصيد خام من المعلومات، بعدها تأتي المرحلة الثانية و المتمثلة في تحليل و معالجة المعلومات، و تهدف هذه المرحلة إلى فرز المعلومات والإبقاء على المعلومات الأساسية و التي تعطي قيمة أكبر لعملية اتخاذ القرار.

1- انتقاء المعلومات: و هنا يتم اختيار و فرز المعلومات بحيث يتم انتقاء الهامة منها و المفيدة فقط.

2- صعود المعلومات: و هي العملية التي يتم بواسطتها تمرير المعلومات الخاصة باليقظة الاستراتيجية إلى الفرد المكلف بتخزينها و الذي غالبا ما يكون منشط و منظم اليقظة الاستراتيجية.

3- تخزين المعلومات: يعد شرطا ضروريا و أساسيا لتطوير و استغلال هذه المعلومات. و هو يجسد تقاسم المعلومات، بحيث يجب أن تكون هناك سهولة في استعمالها حيث يتم الوصول إليها في أي وقت.

4- معالجة معلومات اليقظة الاستراتيجية

تختلف معالجة بيانات اليقظة الاستراتيجية بحسب تعلقها بإشارات الإنذار المبكرة أو المعلومات المحتملة .

فيما يتعلق بالمعلومات المحتملة و هي المعلومات التي تعطي ترجمتها استعمال حول قدرات المتعامل المستهدف (نقاط القوة و الضعف مثلا) بهدف تحليل و تقييم القدرة على العمل في الحاضر و المستقبل. مثلا إذا كان المتعامل المستهدف منافس من المهم الاستعلام حول قدراته المالية و تحالفاته الحالية و المحتملة، قدراته الابتكارية، شركاؤه... الخ ، فالمعالجات الممكنة معروفة، ففي البداية يجب أن يتم تحديث هذه المعلومات بدرجة كبيرة و بقدر الإمكان، لهذا من المستحسن أن تزود هذه المعلومات بإيضاحات و رؤى فيما يخص تغيراتها عبر الوقت،(فعلى سبيل المثال على مدى السنوات الخمسة الماضية) ، لهذا من الممكن ملاحظة التغيرات الحاصلة عبر الزمن في إمكانيات المتعامل المستهدف و إعطاء بعض النتائج التوقعية التي تخص قدرته على العمل للسنوات القادمة.

ثالثا : نشر المعلومات

في هذه المرحلة يتم استعمال المعلومات من بعد عملية انتقائها و معالجتها و الخروج بالمعلومات الأساسية. فلا معنى إذا تم تخزين المعلومات من دون استعمالها، حيث لا بد من نشر المعلومات و استخدامها من طرف العمال كل بما يناسبه ثم بعد ذلك قياس المردود الناجم عن هذا الاستخدام.

1- نشر المعلومات :

هي العملية التي من خلالها يتم وضع المعلومات و المعرفة الناتجة عن عمليتي الانتقاء و المعالجة في متناول المستخدمين المحتملين الذين غالبا ما يكونون المسؤولين العمليين لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.

و الغرض من هذه العملية هو وضع المعلومات الجيدة في اللحظة المناسبة إلى الشخص المناسب أي متخذ القرار الذي يمكن المؤسسة انطلاقا من هذه المعلومات من مواجهة التهديدات و الأخطار التي تحدق بالمؤسسة، و انتهاز الفرص المتاحة لتعزيز موقفها و هنا يتم التركيز على وصول هذه المعلومات في الوقت المناسب لأنها يمكن إذا تأخرت قد تنخفض منفعتها و فعاليتها أو قد تصبح بلا منفعة.

2- تنشيط اليقظة الاستراتيجية:

التنشيط أو التفعيل هو مهمة منظم و منشط جهاز اليقظة الاستراتيجية. حيث تعتبر مهمة التنشيط اتصالية حيث يعد الاتصال عامل رئيسي للنجاح، لهذا تتطلب هذه المهمة شخصا انبساطيا و محفزا و ذلك من أجل التعامل مع المستخدمين المحتملين للمعلومات، بهدف تحفيزهم ، كما يجب أن يتوفر في هذا الشخص أيضا صفات التفاهم مع الغير و جودة التنظيم، و كذا الصرامة و الكفاءة المزدوجة من جانب التوصيل و جانب المهارات التقنية بالإضافة إلى السيطرة على بعض أدوات الكمبيوتر لأنها أساسية في العصر الراهن. و من بين مهام منشط اليقظة الاستراتيجية ما يلي :

- تشجيع عمل أعضاء الجهاز و بصفة خاصة المتقربون الميدانيون و كذا إبداعاتهم؛
- تنسيق مهامهم التي تخص اليقظة الاستراتيجية بطريقة تجعل من الممكن ظهور تفسيرات و معنى لهذه المعلومات؛
- دمج في مجموعة متناسقة و فعالة الممارسات الفردية التي كان من الممكن أن تظهر قبل إرساء نظام يقظة استراتيجية؛
- اقتراح المصادر الممكنة و الجديدة للمعلومات؛
- ضمان متابعة طلبات المعلومات من طرف أعضاء المؤسسة؛
- إحياء و تطوير جهاز اليقظة الاستراتيجية؛

المطلب الرابع: علاقة اليقظة الاستراتيجية بالذكاء الاقتصادي

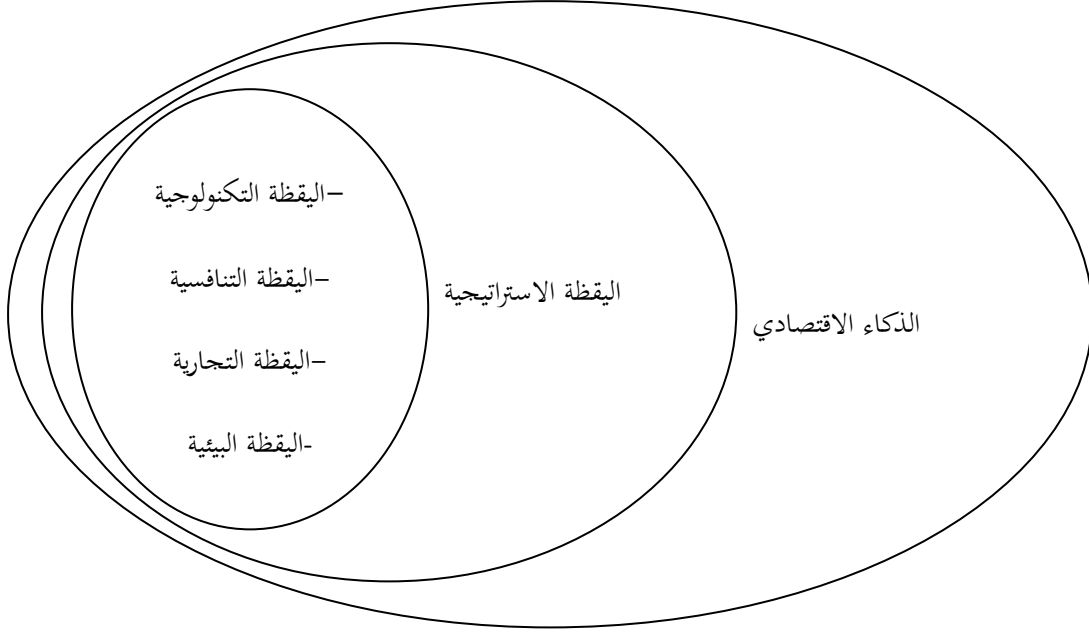
من خلال تعريف كل من مفهومي اليقظة الاستراتيجية و الذكاء الاقتصادي مفهومين متقاربان حيث أن هناك من يعتبر مفهوم اليقظة الاستراتيجية هو نفسه الذكاء الاقتصادي في حين يرى البعض الآخر أن هناك اختلافات بين المفهومين و هناك بعض المفكرين من يعتبر أن مفهوم اليقظة هو مكمل للذكاء الاقتصادي. و لهذا حاليا يوجد مدخلان يتنازعان في تحديد طبيعة العلاقة بين الذكاء الاقتصادي و اليقظة الاستراتيجية : (علاوي نصيرة، 2010، ص87)

المدخل الأول: و هو يعتبر اليقظة مرحلة من مراحل الذكاء الاقتصادي، و هي تهتم في مضمونها برصد محيط المؤسسة (المحيط التنافسي، التكنولوجي، التجاري، القانوني... الخ) و هي عملية منظمة و مستمرة (متكررة) بغرض البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي تشغله المؤسسة، و تنتهي هذه العملية بتحصيل و تحليل و نشر المعلومات، أما الذكاء الاقتصادي فهو أشمل إذ يتضمن إضافة إلى نتائج العملية السابقة (اليقظة) القيام بترجمة هذه المعلومات كمؤشرات لاتخاذ القرارات الاستراتيجية و المناورات التكتيكية بما يخدم أهداف المؤسسة.

المدخل الثاني: و هو عكس الاتجاه الأول حيث يتبنى التعارض بين المفهومين، بحيث يعتبر أن اليقظة الاستراتيجية هي رد فعل، أما الذكاء الاقتصادي هو الفعل.

من خلال ما سبق يتضح أن اليقظة الاستراتيجية هي الجزء و الذكاء الاقتصادي هو الأشمل حيث أن اليقظة الاستراتيجية يكون على المستوى الجزئي أي المؤسسة، أما الذكاء الاقتصادي فيكون على المستوى الكلي أي على مستوى الدولة. و الشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (1-3) : علاقة اليقظة الاستراتيجية بالذكاء الاقتصادي



المصدر : علاوي نصيرة، 2010، ص 88.

خلاصة الفصل:

بعد معرفة التحديات التي تواجه المؤسسات لابد من بيان كيف يمكن للذكاء الاستراتيجي من مواجهة التحديات من خلال التخطيط الاستراتيجي. إن الذكاء الاستراتيجي لا يمكن ان تعمل به المؤسسة إذا لم يكن هناك تحليل للبيئة الداخلية و الخارجية، و معرفة ما هي جوانب القوة و الضعف للمؤسسة في البيئة الداخلية و ما هي الفرص و التهديدات في البيئة الخارجية و على القيادات إدارة هذه التحديات و كسب الرهانات بتطبيق مفهوم الذكاء الاستراتيجي لأنه يعني تخطيط و تهديد للأهداف و جمع و تخزين للمعلومات ثم تحليلها و معالجتها و نشر نتائج اليقظة و تنفيذ و متابعة تغذية عكسية في المتغيرات البيئية .

الفصل الثاني :

الميزة التنافسية

تمهيد:

تدفع البيئة عموماً المؤسسات إلى التحسين المستمر في أدائها، حيث يمكنها ذلك من احتلال موقع متميز في السوق، و أسبقية على المنافسين. و بالتالي فالمؤسسة مطالبة بفهم العلاقة الموجودة بين البيئة و الميزة التنافسية؛ قصد الاستفادة من الفرص التي تنتجها هذه العلاقة. وبناءً على ذلك سنتناول في هذا الفصل ثلاثة مباحث. حيث احتوى المبحث الأول بالدراسة، التنافسية من حيث التعريف والأنواع و العوامل والمؤشرات وبما يتضمن تحليل قوى التنافس وفهم العلاقة الموجودة بين هذه القوى من جهة، و كيفية تأثيرها مجتمعة على المؤسسات من جهة أخرى، ويتناول المبحث الثاني الميزة التنافسية من حيث تعريفها ، وأنواعها، الانتقال من الميزة النسبية إلى الميزة التنافسية، و معايير الحكم على جودتها. أما المبحث الثالث فيتناول محددات أبعاد الميزة التنافسية و التي تعتبر كمدخل و أسبقيات لتنافسية المؤسسة، وعلاقتها بالذكاء الاستراتيجي .

المبحث الأول: التنافسية

أصبح مصطلح التنافسية يشكل حلقة أساسية لدى المفكرين الاقتصاديين والمختصين في إدارة الأعمال والمؤسسات، سواء كانت مؤسسات عمالية أو مؤسسات صغيرة ومتوسطة، وقد بدأ يظهر جليا في مجالات الأعمال والتجارة والمال والاقتصاد في الآونة الأخيرة. وعليه سنحاول التطرق إلى مفهوم التنافسية، ومعالجة بعض القضايا الأساسية التابعة لها، في عصر يتميز بسرعة التحولات في شتى المجالات وبرز ما يسمى بالعمولة الاقتصادية، التي وسعت من الأسواق ومنها ظهور التنافسية الدولية والعالمية.

المطلب الأول: تعريف التنافسية وأنواعها وعواملها

أولا: تعريف التنافسية

- يعرف النجار التنافسية بأنها: "القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق أهداف الربحية، النمو، الاستقرار، التوسع، الابتكار، التجديد". (فريد النجار، 2000، ص 11)

- ينظر للتنافسية من زوايا مختلفة، فهناك من يرى أنها قيد تحول دون النمو في السوق، وهناك من يرى أنها محفز قوي يدفع نحو بدل المزيد من الجهد، قصد تحسين متواصل للأداء على كل المستويات، وعليه فإن التنافسية تخضع هنا لتقويم ذاتي من قبل الممارسين. (شيقارة هجيرة، 2005، ص 7)

1- علي مستوي الدولة: ليس هناك تعريف محدد لتنافسية الدولة، ومن بين تلك التعاريف المقدمة لها ما يلي :
(كمال زريق وقاسي ياسين، 2005، ص 20)

- تعريف المنتدى الاقتصادي العالمي: يعرف التنافسية "بأنها القدرة علي توفير البيئة الملائمة لتحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة."

- تعريف مجلس التنافسية الصناعي الأمريكي: يعرف التنافسية "بأنها مقدرة البلد علي إنتاج السلع والخدمات التي تستوفي شروط الأسواق الدولية وفي الوقت نفسه تسمح بتنمية المداخل الحقيقية، فهي وسيلة لتحقيق الرفاهية للسكان والتنافس فقط."

- تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية: التنافسية الدولية هي "القدرة علي توليد المداخل من عوامل إنتاج تكون مرتفعة نسبيا، بالإضافة إلى توليد مستويات عمالة مستدامة لعوامل الإنتاج وفي الوقت نفسه المقدرة علي التعرض للمنافسة الدولية."

كما يمكن عموماً تعريف التنافسية الدولية ككل "بمقدرة البلد علي تحقيق معدل مرتفع ومستمر لمستوى داخل أفرادها."

2-تعريف التنافسية علي مستوى القطاع: عند الحديث عن القطاع معين، "فهو يمثل مجموعة من المؤسسات التي تشترك في نفس النشاط الرئيسي". (Rachid Ben Aibouche, 2001, p11)

ولذلك فإن من المهم تحديده بشكل دقيق لأن المجالات المختلفة في الصناعة تكون متشابهة في ظروف الإنتاج. أمّا فيما يتعلق بالتنافسية علي مستوى القطاع فهي تعرف علي أنها " قدرة مؤسسات قطاع صناعي معين في دولة ما علي تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية، دون الاعتماد علي الدعم وحماية الدولة، وبالتالي تتميز تلك الدولة في هذه الصناعة." (http://www.competitiveness.gov.jo/arabic/portertheory.ph) يوم الاطلاع 2015/02/20

3-تعريف التنافسية علي مستوى المؤسسة: "تعني التمكن من تزويد المستهلكين بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يحقق لها نجاحاً مستمراً دون دعم أو حماية من الحكومة، كما تعرف علي أنها تميز المؤسسة عن منافسها بموقع فريد يمكنها من تقديم أكثر وتحقيق ربحية أفضل من خلال استغلال الموارد المتاحة وخلق ميزة تنافسية عن طريق امتلاك التكنولوجيا المتطورة والإبداع والابتكار بشكل مستمر وإعطاء الموارد البشرية الدور الأهم "كما تعني" القدرة علي إنتاج السلع والخدمات بالتنوع الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى". (بلعة جويده، 2010، ص 231)

يمكن علي ضوء ما سبق تقديم صورة التنافسية كمفهوم متعدد الأبعاد، تبتهد المؤسسة في تحقيقه، قصد احتلال موقع تنافسي مستمر في السوق، فهي - أي التنافسية - حالة ذهنية تدفع إلى التفكير في الكيفيات التي تجعل المؤسسة تحافظ وتطور موقعها في السوق أطول فترة ممكنة.

ثانياً: أنواع التنافسية

و تصنف التنافسية إلى صنفين: (عمار بوشاف، 2002، ص 11)

1- التنافسية بحسب الموضوع: و تتضمن نوعين:

أ- تنافسية المنتج: تعتبر تنافسية المنتج شرطاً لازماً لتنافسية المؤسسة، لكنه ليس كاف و كثيراً ما يعتمد علي سعر التكلفة كمياري وحيد لتقوم تنافسية منتج معين، و بعد ذلك أمراً غير صحيحاً، باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة و خدمات ما بعد البيع.

ب- **تنافسية المؤسسة:** يتم تقويمها على أساس أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج، حيث لا يتم حسابها من الناحية المالية في نفس المستوى من النتائج، في حين يتم التقويم المالي للمنتج بالاستناد إلى الهامش الذي ينتجه هذا الأخير، أما تنافسية المؤسسة يتم تقويمها آخذين بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة، الأعباء الإجمالية.

2- التنافسية وفق الزمن: تتمثل في التنافسية اللحظية و القدرة التنافسية:

أ- **التنافسية اللحظة:** تعتمد هذه التنافسية على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية، غير أنه يجب ألا نتفائل بهذه النتائج، لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق، أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية، فالنتائج الإيجابية في المدى القصير قد لا تكون كذلك في المدى الطويل.

ب- **القدرة التنافسية:** يبين استطلاع الرأي أن القدرة التنافسية تستند إلى مجموعة معايير، حيث أن هذه الأخيرة تربطها علاقات متداخلة فيما بينها، فكل معيار يعتبر ضروري، لأنه يوضح جانبا من القدرة التنافسية، و يبقى المؤسسة صامدة في بيئة مضطربة، و لكنه لا يكفي بمفرده.

و على خلاف التنافسية اللحظية، فإن القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية، و بنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال.

إنه من المهم التفرقة بين أنواع التنافسية حتى لا تضيق الجهود والموارد في تحقيق أهداف لا تضمن استمرارية المؤسسة ولا تطورها.

ثالثا: عوامل التنافسية

هناك ثلاث عوامل أساسية تحد درجة المنافسة و هي: (فريد النجار، 2000، ص15)

1- عدد المؤسسات التي تتحكم في المعروض من منتج معين، فكلما زاد عدد المؤسسات كلما ازدادت شدة المنافسة بينهما و العكس بالعكس صحيح.

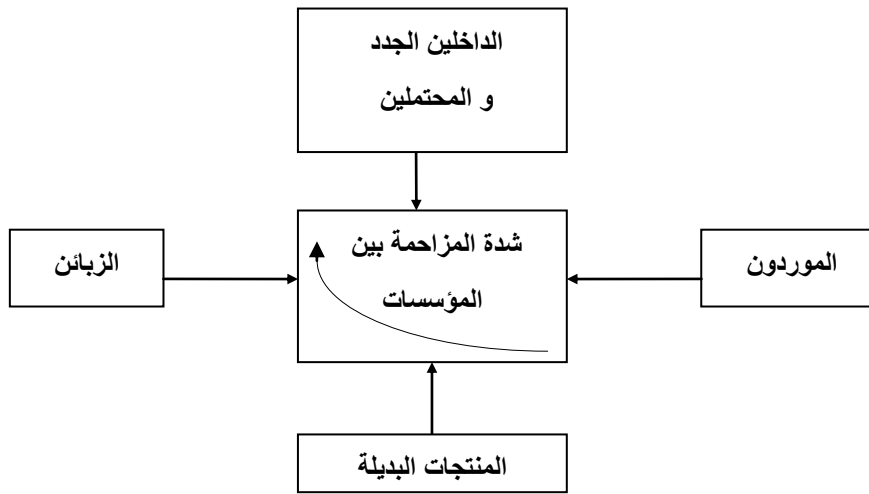
2- سهولة أو صعوبة دخول بعض المؤسسات إلى السوق، فكلما كان من السهل دخول بعض المؤسسات الجديدة لإنتاج و تسويق منتج معين، كلما زادت شدة المنافس، و العكس صحيح.

3- العلاقة بين حجم المنتجات التي يطلبها الأفراد في السوق و تلك الكمية التي تستطيع المؤسسات تقديمها و عرضها من هذه المنتجات، فكلما زاد المعروض من المنتجات عن المطلوب منها كلما زادت شدة المنافسة و العكس صحيح.

المطلب الثاني: تحليل قوى التنافس

تنشط المؤسسات في بيئة تتميز بالتغير المستمر، ومن ثمة يكون من الضروري معرفة مكوناتها الرئيسية، واتجاهاتها المستقبلية؛ حتى يمكن التأثير فيها وتحديد آثارها السلبية. فلم تعد المؤسسات تواجه منافسين ينشطون في نفس القطاع فحسب، بل تعداه إلى قوى أخرى بمقدورها التأثير على مردودية القطاع إيجابياً أو سلبياً. و تسمى هذه القوى بقوى التنافس، حيث يمكن تمثيلها من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (2-1): قوى التنافس الخمس.



المصدر: عمار بوشناف، 2002، ص02.

أولاً- تهديدات الداخلين الجدد:

لا يقتصر تحليل البيئة على المجموعة الحالية من المنافسين، وكيفية تحقيق ميزة تنافسية عنهم، بل الأهم من ذلك هو توجيه الاهتمام نحو الداخلين الجدد المحتملين والذين لا يمكن تجاهلهم ويتوقف دخولهم الفعلي إلى السوق على عدة اعتبارات أهمها الحجم وعوائق الدخول إلى السوق، والتي تتمثل في: (بوركوو عبد المالك، 2011، ص42)

- اقتصاديات الحجم: تلزم الداخلين الجدد على استراتيجية الحجم، أي الاستثمارات الضخمة الذي ينتج عنه تخفيض التكاليف.
- تميز المؤسسة قادر على: خلق صورة قوية لها، خلق ولاء العملاء، عرض خدمات متميزة، الاستفادة من تأثير الإشهارات، الاحتفاظ بمنتج معروف ومتجدد.
- الاحتياج الكثيف لرأس المال: الذي يخفض ويرفع من خطر دخول المنافسين الجدد على الذين يتمتعون بإمكانيات مالية ضعيفة " ومنه تنتج أخطار وصعوبات في تغطية السوق.

- تكاليف التحويل: يحتاج الداخلين الجدد للسوق إلى تكاليف للتحويل أو الانتقال من مورد لآخر، حسب مخططه " الكمي أو النوعي".
- صعوبة إمكانية التوصل إلى قنوات التوزيع.

ثانياً- شدة المزاومة:

تأخذ المزاومة بين المنافسين النشطين في القطاع أشكالاً من المناورات للحيازة على موقع متميز في السوق، بالاعتماد على خطط مبنية على المنافسة من خلال الأسعار، الإشهار، إطلاق منتج جديد، تحسين الخدمات والضمانات الملائمة للزبون. ويرجع وجود المزاومة إلى أنّ هناك عدد من المنافسين يشعرون بأنهم مدفوعين إلى تحسين موقعهم، حيث يرون إمكانية ذلك.

تعتمدها المؤسسات ضد المنافسة أثاراً مهمة على المنافسين، حيث تدفعهم إلى بذل الجهود للرد على هذه العمليات. وتوصف المزاومة في بعض القطاعات على أنها قوية، بينما توصف في قطاعات أخرى على أنها هادئة. وتنجم المزاومة الشديدة عن تضافر عدد من العوامل الهيكلية و المتمثلة في: عدد المنافسين في القطاع، وبطء نمو قطاع النشاط، والتكاليف الثابتة، غياب التمييز، الرفع من الطاقة الإنتاجية، منافسون مختلفون في التصور، حواجز الخروج. (ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، 2003، ص46)

ثالثاً- تهديدات المنتجات البديلة

تدخل المؤسسات في منافسة مع مؤسسات أخرى تنتج منتجات بديلة، حيث تقلص هذه الأخيرة من المرء ودية المحتملة للقطاع.

ويمكن التعرف على المنتجات البديلة، من خلال البحث عن المنتجات التي بإمكانها تأدية نفس وظيفة منتج القطاع. وتتطلب هذه المهمة الكثير من البراعة؛ حتى يتم تفادي الابتعاد عن قطاع النشاط المستهدف

قد تكون وضعية القطاع إزاء المنتجات البديلة مرتبطة بعمليات جماعية من قبل القطاع، فمثلاً إذا لم تتمكن العملية الإشهارية المعتمدة من قبل مؤسسة واحدة، الحفاظ على وضعية القطاع إزاء المنتجات البديلة، فإنّ الإشهار المكثف والمدعم من قبل مجمل مؤسسات القطاع، قادراً على تحسين الوضعية الجماعية. ونفس الأمر ينطبق على مجالات التحسين الأخرى، كالجودة، جهود الاتصال، والمحاولات الرامية إلى ضمان انتشار واسع للمنتج. أما المنتجات التي يجب أن تكون محل مراقبة هي تلك التي يتجه تطورها نحو تحسين العلاقة جودة - سعر مقارنة بمنتج القطاع، أو بتلك المنتجات التي تصنع من قبل قطاعات، حيث الربحية مرتفعة. (مرسي، 20، ص72)

رابعاً- قوة تفاوض الزبائن:

يجتهد الزبائن لتخفيض أسعار القطاع، والتفاوض بشأن خدمات جيدة و منتجات بأحسن جودة. وتكون هذه العملية على حساب مرد ودية القطاع. وترتبط قوة الزبائن في القطاع، بعدد من الخصائص المتعلقة بوضعيتهم في السوق، وكذا بالأهمية النسبية لمشترياتهم من القطاع. وتتأثر قوة الزبائن التفاوضية بالعناصر الآتية: (عمار بوشناف، 2002، ص 6-7)

- حجم المشتريات من القطاع: إذا شكلت مشتريات الزبون حصة مهمة من رقم أعمال البائع، فإن لعمليات الزبون تأثيراً كبيراً على نتائج هذا الأخير، فتزداد بذلك قوة الزبون التفاوضية.

- منتجات القطاع تمثل حصة مهمة من تكاليف الزبون: يميل الزبون إلى إنفاق الموارد الضرورية؛ للحصول على معلومات عن القطاع؛ حتى يتمكن من الحيازة على أسعار ملائمة، والقيام بمشتريات انتقائية.

- نمطية منتجات القطاع: تسمح للزبائن أن ينتقلوا من بائع إلى آخر دون صعوبة؛ لأن الباعة يملكون نفس المنتج، حيث لا يمكن التمييز فيه. ومن ثمة يفرض الزبائن تنازلات على الموردين، فتزداد بذلك قوتهم التفاوضية.

- ضعف ربحية الزبائن: يدفع ضعف ربحية الزبائن إلى تخفيض تكلفة المشتريات، فيبدون تشدداً في المفاوضات؛ حتى يحافظوا على هامش الربح.

- الزبائن يشكلون تهديداً للتكامل الخلفي: فإذا كان الزبائن يشكلون خطر التكامل الخلفي، فإن بمقدورهم اشتراط تنازلات أثناء التفاوض. وتعتمد المؤسسات الكبيرة إلى استعمال التكامل الخلفي كسلاح للتفاوض؛ حيث أنها تنتج بنفسها بعض العناصر الداخلة في صنع منتجاتها. وتتيح هذه العملية معرفة مفصلة لتكاليف المورد، حيث يساعد ذلك على تعزيز الموقف التفاوضي.

- أثر منتج القطاع على منتجات وخدمات الزبون: عندما ترتبط جودة منتجات وخدمات الزبون، ارتباطاً وثيقاً بمنتجات القطاع، يكون الزبائن عموماً أقل حساسية للسعر، والعكس صحيح.

- امتلاك الزبون لمعلومات كاملة: في حال حيازة الزبون معلومات كاملة عن الطلب، الأسعار الحقيقية في السوق وتكاليف المورد، يتيح له ذلك الضغط أثناء المفاوضات، وتجعل الزبون في وضعية يضمن معها الاستفادة من أسعار أكثر ملائمة وجودة مقبولة، ويحدث العكس من ذلك إذا شحت المعلومات.

خامسا- قوة تفاوض الموردين

عندما يملك العميل قوة تساوميه نسبيا بالمقارنة بالبائع أو المنتج، فإنه يمكن أن يرغب هذا الأخير على تخفيض السعر، أو زيادة نطاق الخدمات الأمر الذي يؤثر على معدلات الربحية المحققة، وترفع القوة التساومية للعميل في الحالات التالية: (بوركو عبد المالك، 2011، ص44)

-عندما تمثل مشترياته، نسبة كبيرة من حجم أعمال المؤسسة؛

-وجود عدد كبير من البائعين أو المنتجين قياسا على عدد المشترين؛

-عند وجود إمكانية التكامل الخلفي من خلال قيامه بإنتاج السلعة" مثلا مؤسسة صحفية، تنتج الورق؛

-عندما يملك العميل معلومات كاملة عن عمليات المنتج، من حيث الأسواق و التكلفة والطلب؛

كما يمكن للموردين أيضا أن يمارسوا ضغطا على المنتجين، من خلال تهديدهم برفع الأسعار، أو خفض جودة المنتجات، وعليه فإن الموردين الذين يتمتعون بموقف قوي في علاقتهم بمجموعة المنتجين، يمكن أن يساعدوا في تقليص أرباح تلك المؤسسة إذا لم يكن لديها المقدرة على الاسترداد والزيادة في التكلفة من العملاء المباشرين، ويتمتع الموردين بالقوة التساومية في الحالات التالية:

-عندما يسيطر على مصادر التوريد، عدد محدود من المؤسسات، والتي تتميز بالتركيز على الصناعة التي يتم البيع لها.

-ضعف أو محدودية في المنتجات البديلة التي يمكن أن يلجأ إليها المنتجون.

-عندما لا تكون المؤسسة المشترية، عميلا هاما لمجموعة الموردين.

-عندما يكون المنتج المورد، أحد المدخلات الهامة في نشاط أعمال المنظمة المشترية، بمعنى أن هذا المنتج يعتبر أساسيا في نجاح العمليات الإنتاجية، أو في تحسين مستوى الجودة المنظمة المشترية.

-عندما تتسم منتجات المؤسسات الموردة، بالتنوع أو المقدرة على التحول إلى مجالات إنتاجية أخرى، في هذه الحالة لا يستطيع المشتري، أن يستغل إمكانية التأثير، على مورد ما في مواجهة مورد آخر، للحصول على عرض أفضل.

-عندما تستطيع مجموعة الموردين أن تمارس تهديدا لإمكانية إحداث التكامل الرأسي للأمام.

المطلب الثالث: مؤشرات قياس التنافسية

يمكن معرفة - نسبيا - موقع المؤسسة من التنافسية؛ بالاستناد إلى الثنائية فعالية - إنتاجية، وكذا من خلال مقارنة أداء المؤسسة في السوق بأداء منافسيها.

أولا: الثنائية فعالية - إنتاجية (بوسهوه نذير، 2007، ص 72)

1- الفعالية: نقول عن المؤسسة أنها فعالة؛ إذا تمكنت من تحقيق الهدف أو الأهداف المسطرة لها. و يمكن حساب الفعالية من خلال النسبة بين النتائج المحصل عليها والنتائج المنتظرة.

2- الإنتاجية: هي النسبة بين النتائج المحصل عليها والوسائل المسخرة لتحقيقها.

3- الفعالية - الإنتاجية: طريقان نحو التنافسية

يمكن اعتبار التنافسية كمحصلة التوليف بين الفعالية والإنتاجية، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل رقم (2-2).

ففي مواجهة وضعية اقتصادية صعبة، تتجه المؤسسات نحو البحث عن توازن جديد، بالاعتماد على وفورات في الإنتاجية. وحتى يتسنى ذلك، يتم اللجوء إلى التخلي عن اليد العاملة؛ لأن هذه العملية تكون تقنيا أسهل، ولذلك سميت هذه العملية بطريق الانكماش (Downsizing). إلا أن هذا الاختيار قد ينطوي على مخاطر كبيرة

على المدى الطويل، باعتبار أن عملية التخلي هذه مست المهارات التي تدرت في المؤسسة، والتي يصعب تعويضها مستقبلاً.

بخلاف الطريق الأول فإن الطريق الثاني يعد الأفضل، باعتبار أنه يعتمد إلى بناء قوة تنافسية متنامية في بيئة معقدة، حيث يتم ذلك من خلال الرفع من النتائج، حيث يتم ذلك بوساطة كسب طلبات جديدة واستغلال فعال للوسائل المتاحة. و يفترض الطريق الثاني، وهو طريق التوسع (Upsizing) وجود تفكير تسويقي شامل، متجه نحو إرضاء المتعاملين (الزبائن، الموردين، البنوك، مقدمي الخدمات... الخ) وجعلهم أكثر وفاءً.

إن معرفة الطريق المؤدي إلى اقتحام سوق تنافسية، يتم من خلال حساب مرونة الإنتاجية بالنسبة للفعالية. ونجد هنا ثلاث حالات :

- إذا كانت المرونة أكبر من الواحد، فهذا يوافق الطريق المسمى بالتوسع (Upsizing) ؛

- إذا كانت المرونة تساوي الواحد، فهذا يوافق الطريق الأمثل؛

- إذا كانت المرونة أقل من الواحد، فهذا يوافق الطريق المسمى بالانكماش (Downsizing). تجدر الإشارة إلى أنه إذا تم التمادي في البحث عن الإنتاجية على حساب الفعالية، فإن هذا قد يؤدي - احتمال كبير - إلى انحراف هذا الطريق. ومن ثمة السقوط (Crashsizing).

ثانياً _ قياس التنافسية مقارنة بالمنافسين :

يُعتمد هنا على مقارنة أداء المؤسسة بأداء المنافسين في السوق. ويمكن تقويم هذا الأداء من خلال حساب حصة السوق النسبية، والتي هي النسبة بين حصة سوق المؤسسة وحصة سوق المنافس الأحسن أداءً، حيث نجد ثلاث حالات: (عمار بوشناق، 2002، ص15)

1- حصة السوق النسبية أكبر من الواحد، هذا يعني أن أداء المؤسسة يضاهي أداء المنافس؛

2- حصة السوق النسبية تساوي الواحد، هذا يعني أن للمؤسسة أداء يماثل أداء المنافس؛

3- حصة السوق النسبية أقل من الواحد، هذا يعني أن للمؤسسة أداء أقل من أداء المنافس.

تنجم عن هذه المقارنة نتيجتين إيجابيتين :

- تسمح بالتموقع بين أحسن النتائج؛

- تدفع المؤسسة للعمل على تحسين أداءها، ومن ثمة تنمية تنافسياتها .

ينظر إلى عملية القياس من زاويتين مختلفتين، لكنهما متكاملتين، حيث تعتمد الأولى على القياس الداخلي بواسطة الثنائية فعالية - إنتاجية، وتعتمد الثانية على القياس الخارجي من خلال مقارنة أداء المؤسسة بأداء المنافس في السوق. إن الازدواجية في النظرة تمكن من معرفة الموقع التنافسي بصفة منتظمة، وبشكل يسمح بالتصرف في الوقت المناسب.

لا يمكن حصر التنافسية في قائمة من العوامل فحسب، بل هي إدراك ومعرفة وإصغاء دائم بكل ما يحيط بالمؤسسة من تغيّرات. وبناءً على ذلك يتم وضع معايير معبرة وقواعد مضبوطة تساعد على معرفة درجة التنافسية مقارنة بجماعة المنافسين؛ قصد تحسين الأداء التنافسي، وضمان استمرارية النشاط.

المبحث الثاني: الميزة التنافسية

يشغل مفهوم الميزة التنافسية حيزاً و مكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الاستراتيجية و اقتصاديات الأعمال، فهي تمثل العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها و ثم النمو و الاستمرار في السوق.

المطلب الأول: تعريفها وأنواعها

أولاً: تعريف الميزة التنافسية

- تعريف مايكل بورتر: تنشأ الميزة التنافسية "بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، و بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع". (M. Porter, 1993, p 48)

- تعريف علي السلمي: القدرة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم و منافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، و يؤكد تميزها و اختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف و التميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع و القيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون. (علي السلمي، 2001، ص 104)

- تعريف نبيل مرسي خليل: تعرف الميزة التنافسية على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها الاستراتيجية معينة للتنافس. (نبيل مرسي خليل، 1998، ص 37)

- الميزة التنافسية: هي استغلال المنظمة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها، بحيث تخلق قيمة لا يستطيع بقية المنافسون تحقيقها في أداها لأنشطتهم. (محي الدين القطب، 2012، ص 80)

من التعاريف السابقة يمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها الموقع الفريد طويل الأمد الذي تطوره المنظمة من خلال أداء أنشطتها بشكل مميز و فعال، و استغلال نقاط قوتها الداخلية باتجاه تقديم منافع قيمة فائقة لزبائنها لا تستطيع منافسوها تقديمها .

ثانياً-أنواع الميزة التنافسية

نميز بين نوعين من الميزة التنافسية:

1- التكلفة الأقل: نقول عن مؤسسة ما أنّها تحوز على « ميزة التكلفة الأقل، إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيراتها لدى المنافس» (M. Porter, 1986, p85)

أ- الحيازة على ميزة التكلفة الأقل: للحيازة على ميزة التكلفة الأقل يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافس، يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل. وتكون المراقبة كما يلي: (بوسهوه نذير، 2007، ص79)

- مراقبة الحجم: يمكن كل من التوسيع في تشكيلة المنتجات، الحيازة على وسائل إنتاج جديدة، التوسع في السوق أو نشاط تسويقي مكثف من تخفيض التكاليف. غير أن الحجم الذي يحكم التكاليف يختلف من نشاط إلى آخر، ومن منطقة إلى أخرى. فمثلاً الرفع من حجم منتج معين على المستوى المحلي أو الجهوي، قد يؤدي إلى تخفيض تكاليف قوة البيع أو تكاليف التوزيع المادي للمنتج. وتجدد الإشارة إلى أن البحث عن اقتصاديات الحجم، يجب ألا يُحدث تدهوراً في الأنشطة الأخرى ومنه توخي التوازن في عملية البحث هذه.

- مراقبة التعلم: التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبدولة، من قبل الإطارات والمستخدمين على حد سواء. لذلك يجب ألا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف النفايات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، فالمسيرون مطالبين بتحسين التعلّم وتحديد أهدافه، ول يتم ذلك يستند إلى مقارنة درجة التعلّم بين التجهيزات والمناطق، ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع.

- مراقبة الروابط: تُحسّن المؤسسة موقعها في ميدان التكاليف، إذا تمكنت من التعرف على الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة، واستغلالها من جهة أخرى. فمثلاً التكلفة الناجمة عن الاختيار الدقيق لمكونات المنتج، يؤدي إلى تخفيض تكلفة تفتيش المنتجات التامة الصنع. وقد تلجأ المؤسسة إلى التنسيق مع الموردين وقنوات التوزيع؛ لاستغلال الروابط الموجودة، شريطة أن تقبل اقتسام الأرباح الناجمة عن الروابط معهم.

- مراقبة الإلحاق: يتم هنا إما تجميع بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة، وذلك قصد استغلال الإمكانيات المشتركة، أو تحويل معرفة كيفية العمل في تسيير نشاط منتج للقيمة إلى وحدات استراتيجية تمارس أنشطة مماثلة.

- مراقبة الرزنامة: عادةً ما تستفيد المؤسسات السباقية إلى بعض القطاعات، من ميزة التكلفة الأقل بشكل متواصل؛ ويرجع ذلك إلى كونها تتموقع في أحسن المواقع، وتوظّف أفضل المستخدمين، وتتعامل مع موردين ذوي خبرة ودراية. أما في بعض القطاعات الأخرى، فإن التريث والانتظار يكون أفضل، إما لكون التكنولوجيا المستخدمة سريعة التغير، فيدخل المنتظرون إلى القطاع بتكنولوجيا جديدة ينافسون بها السباقون، وإما بغرض دراسة سلوكيات المنافسين واكتشاف نقاط القوة والضعف لديهم، وبعدها الدخول إلى القطاع بأكثر معرفة للأوضاع التنافسية السائدة.

- مراقبة الإجراءات: يحدث أن تعتمد المؤسسة إلى تطبيق إجراءات بصفة طوعية؛ وقد يرجع ذلك إلى سوء فهم لهذه الإجراءات. وسرعان ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات التي لا تساهم إيجاباً في ميزة التكلفة الأقل، وبالتالي فإن مراقبة الإجراءات يسمح بفهمها ومن ثمة تخفيض التكاليف.

ب- تطبيق ميزة التكلفة الأقل

لا يمكن أن تنخفض التكاليف بصفة آلية، ولكن تبعاً لعمل جاد ودائم. فالمؤسسات قدرات متغيرة على تخفيض التكاليف، حتى وإن كانت تملك نفس حجم الإنتاج المتراكم، أو أنها تتابع نفس السياسة. وقد يكون التحسين في الموقع النسبي للمؤسسة لا يتطلب تغييراً كبيراً للاستراتيجية، بقدر ما يتطلبه من انتباه وإدراك ووعي من قبل المديرين. وتُعد عوامل كالتحفيز، التكوين، وثقافة المؤسسة من بين العوامل المؤدية إلى تخفيض التكاليف. حيث أن لكل مستخدم القدرة على تخفيض التكلفة في نطاق النشاط الذي يمارسه. فالمؤسسات الرائدة تعتمد إلى وضع برامج تسمح بمراقبة تكاليف الأنشطة المنتجة للقيمة، حيث يدرسون تطورها عبر الزمن، ومقارنتها بتلك المعتمدة من قبل المنافسين، فيأخذون القرارات بشأنها. (عمار بوشناف، 2002، ص19)

2- ميزة التميز

تمتيز المؤسسة عن منافسيها، « عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها».

أ- الحيازة على ميزة التميز

حتى يتم الحيازة على ميزة التميز، يستند إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد، التي سنوردها فيما يلي: (بوسهوه ندير، 2007، ص79)

- الإجراءات التقديرية: تقدم المؤسسات على اختيارات تقديرية للأنشطة التي يجب أن تُعتمد، وللكيفية التي تمارس بها، حيث يمكن أن تعتبر هذه الإجراءات عاملاً مهماً على تفرد المؤسسة، وتتمثل في خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة، الخدمات المقدمة، كثافة النشاط، (كمستوى نفقات الإشهار)، محتوى النشاط (كدقة الآلات)، جودة وسائل الإنتاج المسخرة للنشاط، الإجراءات التي تحكم عمل المستخدمين في النشاط (كإجراءات خدمات ما بعد البيع، تواتر عملية التفتيش)، كفاءة وخبرة المستخدمين في النشاط، المعلومات المستخدمة من أجل مراقبة النشاط (كدرجة الحرارة، الضغط والمتغيرات المستعملة لمراقبة التفاعل الكيميائي).

- الروابط: يمكن أن تتأني خاصية التفرد من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة، أو من خلال الروابط مع الموردين وقنوات التوزيع المستغلة من قبل المؤسسة.

- التعلم وآثاره: قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما يُمارسُ التعلم بصفة جيدة. فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها. ومن ثمة فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيلاً بأن يؤدي إلى تميز متواصل.

- الحجم: يمكن أن يؤدي الحجم الكبير لنشاط، معين إلى ممارسة هذا الأخير بطريقة فريدة. الشيء الذي لا يمكن تحقيقه بالاعتماد على الحجم الصغير، وقد يؤدي الحجم الكبير إلى التأثير سلباً على التميز. فمثلاً يمكن أن يُضعف من مرونة المؤسسة عندما يطلب منها الاستجابة إلى احتياجات الزبائن (المؤسسات الحساسة لعامل الذوق).

- التّكامل : تسمح درجة التّكامل بالحصول على خاصية التفرد، حيث يتم ذلك بوساطة ضم أنشطة جديدة منتجة للقيمة كانت تمارس من قبل الموردين أو قنوات التوزيع، فهي تتيح الفرصة لمراقبة نتائج الأنشطة التي بمقدورها أن تكون مصدرًا للتمييز.

ب- تكلفة التميز

المؤسسة مطالبة بتجنيد مبالغ هامة للحيازة على خاصية التفرد؛ حتى تتمكن من ممارسة أنشطتها المنتجة للقيمة بشكل أفضل مقارنة بمنافسيها. فمثلاً، يستوجب تقديم مساعدة تقنية للزبون توظيف مستخدمين متخصصين، وإنتاج منتجات أكثر صلابة وقوة، يستلزم ذلك مواد أولية كثيرة أو أعلى سعراً، فعدادات المياه المصنوعة من قبل روكويل تعد الأحسن والأطول عمراً مقارنة بتلك المنتجة من قبل المنافسين؛ لأنها تحتوي على أكبر نسبة من البرونز.

تختلف تكلفة التميز من مؤسسة لأخرى؛ ومرد ذلك أن موقع المؤسسات بـتجاه عوامل تطور التكاليف مختلف. ومن ثمة ضرورة الرفع من درجة التميز بوساطة تنسيق أحسن بين الأنشطة. فمثلاً، التنسيق الأحسن بين مراقبة الأسعار، التمويل و رزنامة الإنتاج يؤدي إلى تخفيض تكلفة التخزين، وتقليص آجال التسليم. وتفسر الفرص الضائعة بالقول الذي مفاده أن الجودة مجانية. هي كذلك ليس لأن التميز غير مكلف، بل لكون المؤسسات لا تستغل كل الروابط الموجودة بين الأنشطة، وهي مطالبة بمقارنة التفرد لنشاط معين بالتكلفة الضرورية لبقائها في نفس المستوى مع منافسيها. (عمار بوشناق، 2011، ص21)

المطلب الثاني: من الميزة النسبية إلى الميزة التنافسية

لقد سبقت الإشارة إلى أن مفهوم الميزة التنافسية يعد امتداداً لمفهوم الميزة النسبية التي جاء بها دافيد ريكاردو من خلال نظريته المعروفة بنظرية الميزة النسبية التي حاولت تفسير أسباب قيام التجارة الخارجية و التبادل ما بين

الدول، مستندة إلى جملة فرضيات تم إعادة النظر فيها عبر الزمن و تطوير هذا المفهوم الذي لا يزال يلقي رواجاً إلى مفهوم أكثر واقعية و ديناميكية هو الميزة التنافسية. (أحمد بلالي، 2007، ص8)

أولاً: مضمون نظرية الميزة النسبية

تعرف هذه النظرية المبنية على فكرة أن " العمل هو أساس القيمة " كذلك بنظرية التكلفة النسبية، ومفادها أن قيمة السلعة تحددها كمية العمل المبذول فيها؛ ومن هنا فهي ترى في محاولة تفسيرها لأسباب قيام التبادل التجاري الدولي، بأن مرد ذلك يرجع إلى اختلاف الميزة النسبية للدول المعنية بالتبادل بالنسبة لهذه السلعة أو تلك كنتيجة لاختلاف النفقات النسبية المعبر عنها بوحدات العمل المبذولة في إنتاجها.

وقد دلل على نظريته بأخذ بلدين كمثال هما الولايات المتحدة الأمريكية و بريطانيا،الذين ينتج كل منهما القمح و النسيج، إلا أن إنتاجية السلعتين في كل منهما مختلفة عن الأخرى؛ ورغم أن الولايات المتحدة الأمريكية تنتج كلا السلعتين بدرجة أكفأ أي أرخص مما تنتجه بريطانيا ، وهو ما يعني أن تتجه هذه الدولة إلى إنتاج السلعتين، إلا أنه بحساب و مقارنة معدلات التبادل الداخلية لاحظ بأنه من الأنسب أن تخصص الولايات المتحدة في إنتاج السلعة التي تكون فيها ميزتها النسبية أحسن واستغلال نفس موارده الثانية في إنتاج كميات أكبر من الأولى و تصديرها؛ أي اختلاف معدلات التبادل الداخلية بين البلدين يدعو للتخصص و من ثمة تبادل الفائض، و على هذا الأساس تتحقق مصالح البلدين. (أحمد عبد الرحمان، 1994، ص42)

ثانياً: فرضيات النظرية

لقد افترض ريكاردو للتدليل على الفكرة المستهدفة من التحليل من جهة، و للتبسيط من جهة أخرى جملة الفرضيات التالية: (أحمد عبد الرحمان، 1994، ص41)

- استخدام أسلوب مقايضة السلع ببعضها بدل استخدام النقود؛
- ثبات تكاليف الوحدة الواحدة مهما كان حجم الإنتاج؛
- سهولة انتقال عناصر الإنتاج ما بين الصناعات المختلفة داخل الدولة الواحدة ؛
- عدم إمكانية انتقال هذه العناصر ما بين الدول ؛
- وجود بلدين فقط يتبادلان سلعتين فقط؛
- إسقاط تكاليف النقل و المواصلات؛

-العمالة الكاملة؛

-المنافسة التامة؛

بالتدقيق في هذه الفرضيات، وفضلا عن الانتقادات الموجهة لها، فإننا نلاحظ أنها افتراضات جامدة وغير مقبولة، لذا فقد اعتبرت النظرية ستاتيكية وغير واقعية فكان لابد من تطويرها وإعادة النظر في فرضياتها.

ثالثا: من الميزة النسبية إلى الميزة التنافسية

بناء على ما سبق فإن أهم المحاولات المسجلة في هذا الشأن هي محاولة الاقتصاديين السويديين (Hickcher et Ohlin) لتقديم صياغة جديدة لنظرية الميزة النسبية اعتمادا على تقديم تفسير اقتصادي لأسباب الاختلاف في النفقات النسبية ما بين الدول يتمثل في مدى ندرة أو وفرة عناصر الإنتاج فيها.

وقد عرفت هذه النظرية بنظرية أسعار أو نسب عناصر الإنتاج التي ترى أن تخصص الدولة في إنتاج و تصدير السلعة التي يتطلب إنتاجها كمية أكبر نسبيا من العنصر الإنتاجي المتوفر لديها مقارنة مع باقي العناصر الأخرى للإنتاج الأقل وفرة نسبيا لديها ؛ وتبعاً لذلك فإن الدولة ذات الكثافة في رأس المال سوف تتجه إلى إنتاج السلع كثيفة في العمل، في حين فإن الدولة التي لديها كثافة في العمل ستتجه إلى إنتاج وتصدير السلع كثيفة في رأس المال . (عماد محمد الليثي، 2002 ، ص25)

غير أنه في الواقع، فإن دولة كالولايات المتحدة، تقوم بتصدير بعض السلع التي تعتمد في إنتاجها على العمالة المكثفة بالمقارنة بالسلع التي تستوردها في الوقت الذي تتمتع فيه هذه الدولة بالاستخدام المكثف للرأس المال مقارنة بالعمالة.(عبد السلام أبو قحف، 2002، ص78)

لقد ظلت هذه النظرية إذن، ورغم تأسيسها على أساس نقدي لا على أساس المقايضة ، ومحاولتها إعطاء تفسير اقتصادي فضلا عن إدخال فيما بعد لعنصر الطلب في التحليل ، غير قادرة على الإقناع و محكومة بالإطار الستاتيكي لباقي الفرضيات التي ظلت قائمة .

وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى التطورات التي طرأت على النظرية والتي جاء بها النيوكلاسيك عموماً، والتي كان من أهمها إجراء تحليل التجارة الدولية في أكثر من سلعتين و على مستوى أكثر من دولتين ، بالإضافة إلى تحليل علاقة التبادل بين السلع المصدرة و السلع المستوردة بتحليل قيم كل منهما اعتمادا على متوسط الأثمان الذي سماه مارشال بمعدل التبادل الدولي التجاري .(عماد الليثي، 2002، ص25)

كما أعقبت هذه النظرية محاولات حديثة بديلة للمركزات التي استند إليها مفهوم الميزة النسبية قامت بإسقاط فرضيات النظريات الكلاسيكية، كإدخال مضمون المنافسة الاحتكارية في التحليل بدل فرضية المنافسة التامة، واثرت التغييرات التكنولوجية المتولدة عن الإبداع و التطوير و ما تتيحه للمؤسسات من مزايا نسبية ، وكذا أثر اقتصاديات الحجم بما لها من أثر على التكاليف و إسقاط بالتالي افتراض ثبات الغلة مع الحجم ، وهي محاولة ساهمت كلها في الاتجاه تدريجياً نحو بلورة مفهوم جديد يتسم بالديناميكية و الواقعية عرف بمفهوم " الميزة التنافسية " .

وقد ظهرت هذه التسمية التي لاقت بعد ذلك رواجاً كبيراً في أدبيات الإدارة و الاقتصاد، على يد (M.Porter) في كتابه المنشور سنة 1985 تحت هذا العنوان (الميزة التنافسية)، لتتوالى استعمالاتها بعد ذلك إلى جانب مفهوم " الميزة التنافسية المستدامة " من قبل مختلف المفكرين و الباحثين . إن مصطلح الميزة التنافسية إذن إنما اخذ مفهومه الديناميكي في الثمانيات من القرن الماضي ، خاصة إثر "أزمة الإنتاجية" التي عرفها الاقتصادي الأمريكي الذي شهدت مؤسساته الاقتصادية تفهقراً أمام منافسة المؤسسات الأوروبية لها، وفقدانها على هذا الأساس وللعديد من الأسواق الخارجية ، وهو ما أدى إلى اهتمام رسمي في التعامل مع مشكلة التنافسية كان من نتائجه تأسيس مجلس قومي ملحق بالرئاسة في الولايات المتحدة ، فضلاً عن المساهمات الأكاديمية لجملة من الباحثين و المختصين في هذا المجال. (موله عبد الله، 2002)

المطلب الثالث: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

تحدد بثلاث ظروف، هي: (معموري صورية، الشيخ هجيرة، 2010، ص12)

أولاً: مصدر الميزة

تميز بين نوعين من المزايا وفقاً لهذا المعيار:

1- مزايا تنافسية منخفضة: تعتمد على التكلفة الأقل لقوة العمل والمواد الخام، وهي سهلة التقليد نسبياً من قبل المنافسين.

2- مزايا تنافسية مرتفعة: تستند إلى تميز المنتج أو الخدمة، السمعة الطيبة أو العلامة التجارية، العلاقات الوطيدة بالعملاء، وتتطلب هذه المزايا توافر مهارات وقدرات عالية المستوى مثل تدريب العمال.

ثانياً: عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة

إنّ اعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة يعرضها إلى خطر سهولة تقليدها من قبل المنافسين، لذا يستحسن تعدد مصادر الميزة التنافسية لكي تصعب على المنافسين تقليدها.

ثالثاً: درجة التحسين، التطوير والتجديد المستمر في الميزة

تقوم المؤسسات بخلق مزايا جديدة وبشكل أسرع لتفادي قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة ميزتها التنافسية الحالية، لذا تتجه لخلق مزايا تنافسية من المرتبة المرتفعة، كما يجب على المؤسسة أن تقوم بتقييم مستمر لأداء ميزتها التنافسية ومدى سدادها بالاستناد على المعايير السائدة في القطاع، كما يمكنها إثراء هذه المعايير بهدف التقييم الصائب لها ومعرفة مدى نجاعتها، وبالتالي اتخاذ القرار في الاحتفاظ بها أو التخلي عنها في حالة أنها لا تحقق هدفي التفوق على المنافس و الوفورات الاقتصادية.

المبحث الثالث: محددات و أبعاد الميزة التنافسية

لا شك بأن عملية بناء الميزة التنافسية لا تتم بين ليلة و ضحاها، بل تحتاج إلا فحص دقيق لكل الإمكانيات و المحددات و الأبعاد المرتكزة في بنائها، و التي قد تستغرق فترة زمنية طويلة خاصة في المؤسسات الصناعية ذات الإنتاج الواسع.

المطلب الأول: محدداتها

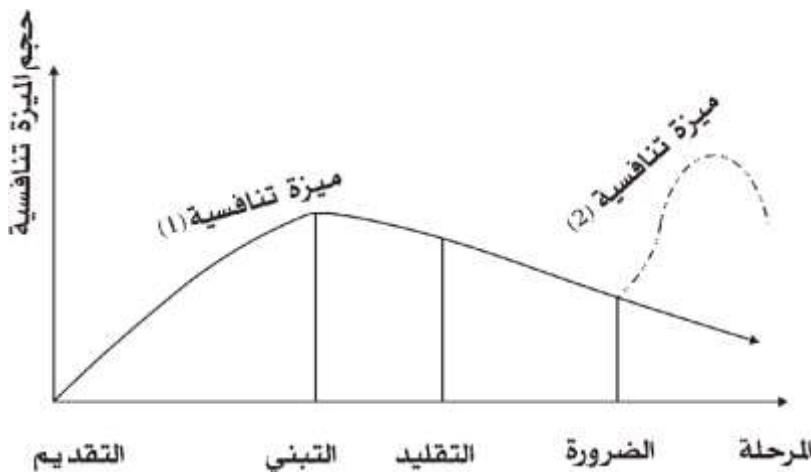
إن الميزة التنافسية للمؤسسة تتحدد وفقا لمتغيرين أساسيين، حيث من خلالهما تتحدد مدى قوة إمكانية الميزة التنافسية على مواجهة المنافسين أو الصمود أمامهم، والبقاء محتكرا لهذه الميزة لأكثر فترة ممكنة، والمتغيرين هما:

1- حجم الميزة التنافسية

2- نطاق التنافس (السوق المستهدف)

أولاً-حجم الميزة التنافسية: إن الميزة التنافسية للمؤسسة كلما كانت كبيرة وجزلية وواضحة، سواء من ناحية التكلفة أو من ناحية التمييز، فهذا يفرض على الشركات المنافسة بذل جهودا معتبرة و صرف أموالا باهظة حتى تتمكن من التغلب عليها وإبطال 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، وهو ما يبينه الشكل رقم (2-3).

الشكل رقم (2-3): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، 1998، ص 86

يتضح لنا من خلال هذا المنحنى مختلف المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية وهي: (فرحات غول، 2005، ص 99-100)

1-مرحلة التقديم أو النمو السريع: المؤسسة في هذه المرحلة وبفعل الميزة التنافسية التي استطاعت تحقيقها مقارنة بالمنافسين (منتج، سعر، توزيع، إشهار،...)، فإنها تنزل هذه الميزة إلى السوق وبفضل تقبلها من قبل المستهلكين يتعرف نمو معتبرا وسريعا، بسبب عدم وجود منافسة أو تأخر رد فعل المنافسين، وبالتالي تحقق المؤسسة مدا خيل معتبرة قبل الدخول في المرحلة الثانية.

2-مرحلة التنبني من قبل الشركات المنافسة: وتمثل بداية تعرف المنافسون 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 نوعا من الاستقرار والثبات والتشبع بفعل تزايد عدد المنافسين.

3-مرحلة الركود: في هذه المرحلة يتضح جليا بأن المنافسة تعمل بكل ما لديها من قوة وإمكانيات من أجل إبطال مفعول هذه الميزة التنافسية وتقليدها حتى تتمكن من جلب المستهلكين نحو منتجاتها، أو بمعنى آخر فإن هذه المرحلة تمثل الظهور الحقيقي والجلي لرد فعل المنافسين، فتبدأ بذلك مرحلة الركود للميزة الأصلية للمؤسسة الأصلية، وبالتالي يتحتم عليها العمل على تطوير ميزتها التنافسية السابقة وتحسينها حتى تتمكن من البقاء والاستمرار، كما هو موضح في الشكل رقم (2-3)، وفي الميزة التنافسية رقم 2، 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.

4-مرحلة الضرورة: في هذه المرحلة يصبح ضروريا وحتميا، 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.

ثانيا- نطاق التنافس (السوق المستهدف):

أي مدى اتساع أنشطة وعمليات المنظمة التي تساهم في تحقيق مزايا تنافسية، وذلك بتحقيق وفورات في التكلفة مقارنة بالمنافسين، كالاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية أو مناطق أو صناعات مختلفة مما يساهم في تحقيق اقتصاديات المدى "الحجم"، كما يمكن أيضا للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية، من خلال التركيز على قطاع سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة، أو تقديم منتج مميز له. (العيهار فلة، 2005، ص 113)

المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية

بناء على التعاريف المختلفة للميزة التنافسية فإنه من الممكن استخلاص الأبعاد التي تعتبر كمداخل أسبقيات لتنافسية المؤسسة، فهذه الأخيرة كما يرى كوتلر تستطيع التميز بعدة طرق، كأن تقدم الأرخص أو الأفضل أو الأحدث أو الأسرع. (صلاح عباس هادي، 2005، ص 163)

أولاً: التكلفة

ونعني بها قدرة المؤسسة على الإنجاز بأقل التكاليف الممكنة بالمقارنة مع منافسيها في الصناعة، بحيث يراعي التناسب ما بين التكلفة المترتبة على تقديم المنتج المعني مع المواصفات الموجودة فيه.

تعد التكلفة على أنها بعد تنافسي تتضمن إمكانية المؤسسة في الإنتاج بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين، وهذا يتم من خلال تحسين الإنتاجية و الكفاءة و إلغاء الهدر و الرقابة على التكاليف. (سنة عبد الكريم، 2005، ص 39)

- أشار العزاوي إلى أن المؤسسة التي ترغب في اعتماد التكلفة كهدف رئيسي في إدارة عملياتها فأنها تعمل ما يلي: (علاء فرحان طالب و حسين حريجة غالي، 2011، ص 132-134)

- تطوير عمليات ذات كفاءة رأسمالية عالية رغم ما يرافقها من خسارة في المرونة في تنويع المنتجات؛

- استخدام المعدات لأطول فترة ممكنة؛

- المحافظة على أدنى مستوى للتخزين و الذي يسهل الإنتاج الكفاء؛

- ممارسة رقابة نوعية تشدد على تقليل تكلفة إعادة و المعالجة والبواقي.

- على المؤسسات التي تتبع الأساليب التالية من شأنها أن تخفض في التكلفة الكلية التي تتحملها وهي كالاتي:

- تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد؛

- التعامل بمواد أولية ذات تكلفة منخفضة؛

- استخدام نظام توزيع منخفض الكلف و محاولة الاتصال مع المستهلك بشكل مباشر؛

- اختيار موقع التسهيلات بشكل مناسب لتخفيض تكلفة النقل و المناولة؛

- الاهتمام بتحقيق الوفورات الناتجة عن اقتصاديات الحجم واستخدام منحى الخبرة و التعلم، التكامل

العمودي.

- توفير قوى العاملة برواتب و أجور منخفضة.

وكنتيجة لذلك فإن المؤسسة ستحقق ميزة تنافسية من خلال انخفاض أسعارها بناء على انخفاض تكاليفها مما يمكنها من البيع بنفس الأسعار أو بأقل من مستوياتها المتوسطة السائدة في الصناعة، و هو ما يعني تعظيم العوائد واتساع الفجوة ما بين الإيرادات و التكاليف.

ثانيا- الجودة

بعدما كان الاهتمام منصبا في فترتي الخمسينات و الستينات من القرن الماضي على بعد التكلفة بشكل أكثر، وكنتيجة للتغيرات المتسارعة و التطورات المتعاقبة خاصة تلك المتعلقة بوعي المستهلكين وزيادة الاهتمام بجائهم و أذواقهم ، فقد شهدت فترة السبعينات و الثمانيات ، وما صاحبها من تطور تكنولوجي كذلك، التركيز على بعد آخر هو توشي الجودة العالية في المنتجات.

يمكن تعريف الجودة على أنها جملة الخصائص المتميزة و المتفردة في المنتج التي يتم إدراكها و التطلع إليها من قبل الزبون، وتتعلق هذه الخصائص بتصميم المنتج وخصائصه الشكلية و الوظيفية على حد سواء.

إنها تعتبر عامل تحفيز وإرضاء للزبائن، وهو ما سيسمح للمؤسسة بتصريف منتجاتها بأسعار ملائمة و تحقيق حصة سوقية عالية.(قنات فوزي، 2001،ص103)

كما يشير **العلمي** إلى أن المنظمات التي ترغب في البقاء في المنافسة داخل الأسواق العالمية عليها أن تصنع منتجات ذات جودة عالية، ولغرض الاحتفاظ بالكلفة التنافسية تقوم المنظمات الصناعية بإيجاد الطرق الكفيلة لتحسين جودة المنتج من دون الزيادة في التكلفة.

إن الجودة كأسبقية تنافسية تفيد المنظمة في جانبين:(علاء فرحان طالب و حسين حريجة غالي، 2011،ص 135-136)

- أن رفع جودة المنتج سيجعل القيمة التي يضيفها ذلك المنتج تزداد من وجهة نظر المستهلك وهذا ما يؤدي إلى زيادة ربحية المنظمة.

- يؤدي تحسن الجودة إلى رفع مستوى الكفاءة وبالتالي تقليل المضياعات وتوفير التكاليف المرتبطة بعملية الإنتاج.

و من المزايا التي تحققها المنظمات الصناعية من خلال اعتمادها الجودة كأسبقية تنافسية وهي كالاتي:

-زيادة هامش الربح؛

-زيادة الحصة السوقية؛

-التغلب على المنافسين؛

-تخفيض مخاطر الصحة والسلامة؛

-تخفيض الهدر و زيادة الكفاءة الإنتاجية.

وفي هذا الإطار فإن الدراسات التسويقية تؤكد على أن القرار الشرائي للمستهلك يتأثر بشكل كبير، إلى جانب السعر الملائم، بمستويات الجودة على اعتبارها مصدرا لجذب الزبون و ضمان ولاءه ،

وهو ما أدى ب Welch صاحب شركة (General Electric) إلى أن يقول " أن الجودة هي أفضل مصدر لدينا لضمان ولاء الزبائن وهي ورقتنا الراجحة الأساسية في مواجهة المنافسة الأجنبية و المحور الوحيد الممكن للمحافظة على نمونا و مرد وديتنا"

إن الجودة إذن هي أحد الأبعاد الأساسية التي تبنى عليها الميزة التنافسية للمؤسسة في مواجهة التحديات المختلفة لقوى المنافسة .

ثالثا: المرونة

مع دخول مرحلة التسعينات و تزايد ديناميكية السوق الدولية ، عدت المرونة أحد أهم الأبعاد التنافسية التي تستطيع المؤسسة أن تتميز من خلالها ، ذلك لأن المرونة وكمواجهة لتحديات هذه المرحلة ، تتعلق بمدى تكيف النظام الإنتاجي للمؤسسة مع الطلب و التغيرات المختلفة الحاصلة في بيئة الأعمال .

-تعتبر المرونة على قدرة المنظمة في الاستجابة و التكيف السريع لتلبية طلبات السوق كما ونوعا و حسب متطلبات الزبائن.

-تعرف المرونة بأنها قدرة المنظمة للاستجابة للتغيرات في كميات الإنتاج و مزيج المنتج.

كما تقوم العديد من المنظمات باستخدام المرونة كسلاح تنافسي إذ تعبر عن سعة نظام الإنتاج و قابليته على التكيف بصورة ناجحة مع البيئية المتغيرة و متطلبات

تسمح المرونة بالتسليم في الأوقات المناسبة لأنها تتضمن إجراء تغييرات سريعة و رخيصة في المنتجات و يمكن من خلالها كذلك تخفيض التكاليف المتغيرة و بذلك تنخفض التكاليف التشغيلية أيضا .

وضمن فلسفة الإنتاج بالإيصال الواسع تتصف تكنولوجيا التصنيع الفعال بأنها ذات مرونة عالية ، إذ تستطيع المنظمات من خلالها من إنتاج أنواع غير محددة كما ونوعا إذ باستطاعتها أن تنتج أي تصميم يحدده الزبون للسلع المطلوبة وبذلك سيحقق التصنيع الفعال رضا عالي للزبون.

في حين المرونة تصبح قوة تنافسية للمنظمة إذا تضمنت القدرة لإنتاج أنواع واسعة من المنتجات و تقديم منتجات جديدة و إجراء تعديلات على المنتجات الحالية لتوفير الاستجابة لحاجات ورغبات الزبون. (علاء فرحان طالب و حسين حريجة غالي، 2011، ص 139)

رابعا- الإبداع

يمثل الإبداع في عالم اليوم أساس نجاح و تفوق المنظمات، كونه يعني برضا زبائنها ويمكنها من تلبية حاجاتهم و تحقيق توقعاتهم للجديد و المفيد ، إذ تتغير تلك الحاجات و التوقعات نتيجة تغير أذواق الزبائن وباستمرار.

ومن الجدير بالذكر أن بعض المنافع التي تجنيها المنظمات المبدعة ترجع إلى أسلوب و استراتيجية الإبداع و التجديد التي تنتهجها، ومنها الإبداع في استراتيجياتها و برامجها التسويقية ، إذ بفضلها تستطيع أن تحقق نتائج طيبة في معاملات السوق و المنافسة وتعتبر أفضل من تلك المنظمات التي مازالت تعتنق الأفكار التقليدية. فالإبداع سمة من سمات المنظمات الناجحة و المتميزة في الدول المتقدمة كاليابان وألمانيا وأمريكا و بعض من دول آسيا ، وعليه فإن أكبر الإبداعات لأي منظمة مبدعة يتمثل في قدرتها على البقاء و الاستمرار في السوق. ولكي تستطيع البقاء في السوق وربما النمو فيه عليها أن تعيد النظر وبشكل عميق في قدرتها الداخلية (رسالتها و استراتيجياتها) وما يتعلق بالظروف الخارجية ك(السوق، الزبون، المنافسة ، و المجتمع) لكون تلك العوامل في تغيير مستمر. لذا يجب أن تكون رؤية المنظمة متجددة وخالقة على الدوام، وإلا فإنها ستواجه التدهور و الخروج من السوق. فالمنظمات البدعة توصف بأنها حيوية، إذ يوجه العاملين فيها و الزبائن بشكل إبداعي من خلال:(قيم محدودة، هيكل لامركزية، مرونة كافية لإعادة البناء و الهيكلة، مواجهة حلول المشاكل، وبناء القدرات و الأفكار الإبداعية مقارنة بالمنظمات التقليدية).

إذ يعد الإبداع كل فكرة جديدة في الممارسات و الأنشطة التسويقية تؤدي إلى تغيير إيجابي و يتم تطبيقها بنجاح بالشكل الذي يجعل المنظمة متفوقة على الآخرين في المجال التسويقي. فالابتكار هو التغيير الجوهرى و الإتيان بشيء جديد مبتكر. ويعرف على أنه مزيج من الخيال العلمي المرن لتطوير فكرة قديمة أو لإيجاد فكرة جديدة ، مهما كانت الفكرة صغيرة ينتج عنها إنتاج متميز غير مألوف ، يمكن تطبيقه أو استعماله). كما وعرف بأنه (نقل أو تحويل المعرفة الحالية إلى أفكار جديدة ،وتطبيقها على شكل منتج جديد يضيف قيمة للزبون).

ويرى (الساعاتي، 2005) إن الإبداع الاستراتيجي يعني تقديم منتجات جديدة من خلال تطوير العمل والتقنية المستعملة و أضيف هذا الهدف مؤخرا لتحقيق غايات مختلفة تنصب في الحصول على مخرجات ذات مواصفات جودة عالية للجهات المستفيدة . (علاء فرحان طالب و زينب مكي محمود البناء، 2012، ص 275 . 278)

إن من أهم الخطوات المتبعة لوصول المنظمة إلى مرحلة الإبداع هي:

- إيجاد ترابط قوي بين الاستراتيجية و الإبداع و ذلك من خلال صياغة رسالة المنظمة بشكل يحدد نوعية الإبداع الذي تسعى إليه فيما إذا كان إنتاج منتج جديد أو تقديم خدمة مميزة ، أو إتباع طرق عمل مبدعة.
- توصيل رسالة المنظمة لكافة العاملين وبشكل مستمر إذ تتضمن أهدافا طموحة تتجاوز مجرد تحقيق معدلات الأداء المعروفة، ممل يجد نوعا من التحدي العلمي يمكنهم أن يفتخروا لاحقا بقدرتهم على مواجهته.
- اتخاذ خطوات عملية لترجمة الأقوال إلى أفعال من خلال تخصيص موازنات لتنفيذ الأفكار الخلاقة التي تنسجم مع التوجه الاستراتيجي مما يساعد على أخذ المخاطرة بالحسبان.
- الاهتمام بالزبائن و مصالحهم.
- تشكيل فرق عمل من مختلف الإدارات مما يسهل و يشجع على التعاون و يرفع الحواجز بين التقسيمات الإدارية التقليدية.
- تشجيع التقييم المستمر للأداء.

المطلب الثالث: علاقة الذكاء الاستراتيجي بالميزة التنافسية

في بيئة الأعمال التنافسية المتغيرة باستمرار يجب على المؤسسة أن تكون على علم بكافة المستجدات بيعتها الخارجية؛ حيث تمثل كل معلومة فرصة يمكن لها أن تستغلها لصالحها و تعزز بذلك مكانتها و حصتها في السوق، و إما أن تكون تهديدا لها أو قيد معوقا يشكل لها خسارة و نقصا في حصتها في السوق و أرباحا، الأمر الذي يتطلب إما التكيف مع هذا التهديد و محاولة التقليل منه وإما أن تتجنبه إذا أمكنها ذلك؛ و من هنا تظهر أهمية دراسة البيئة الخارجية وضرورة إيجاد نظام محاكي هذا التغير المستمر في البيئة ولا يمكن ذلك إلا إذا توفرت الرغبة و القدرة لانتهاج نظام الذكاء الاقتصادي بكافة مكوناته و أدواته لتوفر للمؤسسة ما يمكنها من الاستغلال الأمثل لمواردها.

كما يجب على المؤسسة من جهة ثانية العمل على اكتشاف و استخراج مواطن قوتها المختلفة في بيئتها الداخلية ابتداء من نظامها التشغيلي أو الإنتاجي إلى طرق الإدارة و التسيير إلى العميل الداخلي و مدى أهمية و

ضرورة الاستثمار فيه لأنه يمثل الميزة التنافسية الغير قابلة للتقليد و المجارة إذا ما استطاعت المؤسسة الاستثمار في رأس المال الفكري و العمل على استخراج الأفكار التي تساعد على التميز و تقديم الأفضل و إرضاء كافة عملائها أو هو ما يتطلب إيجاد نظام يوفر كل هذه الميزات التنافسية و الذي يمثل في إدارة المعرفة (أليداني إلياس، ضويفي حمزة 2010).

من خلال ما سبق يمكن القول أنه بالنظر إلى التقدم الحاصل في التكنولوجيا و المعلومات أصبحت القدرات التنافسية و بناء الميزة التنافسية للمؤسسات أمرا صعبا و يتطلب الكثير من الحذر و الحماية، ولذا أصبح على المؤسسات أن تعمل على إيجاد و بناء الميزات التنافسية صعبة التقليد و السرقة إذا صح الأمر و لا يمكن ذلك إلا بتبني نظام الذكاء الاستراتيجي و الذي يعمل على :

- معرفة توجهات المنافسين و محاولة معرفة أهدافهم و خططهم القصيرة و المتوسطة المدى؛
- العمل على التنبؤ بتصرفات المنافسين و ما يمكن للمؤسسة أن تقوم به لمواجهة هذه التحديات؛
- التعرف على القدرات الذاتية للمؤسسة (الداخلية و الخارجية)، وكذا التعرف قدرات المنافسين؛
- العمل على إيجاد الميزة التنافسية المبنية على المعلومة و ما تملكه المؤسسة من مخزون علمي و معرفي من خلال الاستثمار في رأس المال الفكري وإدارة المعرفة.

خلاصة الفصل:

تعتبر الميزة التنافسية هي القوة الدافعة للمؤسسة باستعمال مختلف إمكانياتها المتمثلة في المواد الملموسة و غير الملموسة. حيث أن تحقيق الميزة التنافسية اليوم، لا يعتبر فرصة بقدر ما هو تهديد، فهذا التميز أصبح هدف كل المنافسين، و كل منافس يسعى للوصول إلى هذا التميز مستعملا في ذلك كل الطرق و الأساليب الممكنة، فالمؤسسة المتحكمة أكثر في مواردها و التي تعمل باستمرار على التحسين و التجديد و التطوير، و المدركة للمصدر الأصلي للميزة التنافسية تعتبر هي المؤسسة المتميزة أو المتفوقة و لا ننسى أن المؤسسة لا تستطيع أن تحتفظ بميزتها التنافسية بصفة نهائية، لهذا يستوجب ضرورة تنميتها و تطويرها بالبحث و المراقبة المستمرة لأهم التطورات الحاصلة في سوقها و العالم ككل من تطور تكنولوجي و اجتماعي و قانوني.

الفصل الثالث :

الدراسة الميدانية لقياس أثر الذكاء

الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية

للمؤسسات الصناعية

تمهيد

بعد ما تم التطرق في الفصلين السابقين إلى بعض المفاهيم المتعلقة بالجانب النظري و التي تخص الذكاء الاستراتيجي و الميزة التنافسية، سنحاول في هذا الفصل الثالث ربط تلك المفاهيم بالجانب التطبيقي من خلال توضيح المنهج المستخدم في الدراسة، وتحديد مصادر جمع البيانات و تحليل و عرض النتائج .

و لقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث :

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

المبحث الثاني: اتجاهات إجابات أفراد العينة

المبحث الثالث: اختبار ومناقشة الفرضيات

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

سنحاول في هذا المبحث بيان الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية وذلك من خلال توضيح المنهج المستخدم في الدراسة، وتحديد مصادر الحصول على البيانات و الصدق البنائي لكل متغير من متغيرات الدراسة، وكذا وصف عينة الدراسة.

المطلب الأول: منهج الدراسة ومصادر الحصول على البيانات

أولاً: منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي وذلك للتعرف على مفهوم الذكاء الإستراتيجي وأبعاده والميزة التنافسية وأبعادها في المؤسسات الصناعية، و معرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة قمت بتحليل البيانات التي تضمنتها الاستبانة للحصول على النتائج التي تثبت صدق أو نفي هذه العلاقة.

ثانياً : مصادر الحصول على المعلومات

1-المصادر الثانوية

وتمثلت في الكتب والمذكرات الجامعية، بالإضافة إلى المواقع الالكترونية والملتقيات العلمية.

2-المصادر الأولية

تم اللجوء في جمع البيانات الأولية إلى الاستبانة التي قامت الباحثة بإعدادها بالتعاون مع المشرف والتي أعدت من اجل قياس أثر الذكاء الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية، هذه الاستبانة تضمنت (37) سؤالاً، وهذا من اجل الحصول على البيانات اللازمة من اجل استكمال الجانب التطبيقي، حيث تم تصميمه بالاعتماد على استبيانات لدراسات سابقة، وقد تم تكييفه بما يناسب دراستنا الميدانية، وقد تم إعداد الأسئلة وفق مقياس (LIKERT) الخماسي وتوزعت الأسئلة إلى قسمين كالتالي:

الجزء الأول: الخاص بالمتغيرات الديموغرافية، يضم معلومات حول الجيب عن الاستبيان، متمثلة في العمر و المؤهل العلمي والمستوى الوظيفي وسنوات الخبرة.

الجزء الثاني: يضم الأسئلة الممتدة من السؤال (01) إلى غاية السؤال (18) تتعلق بأبعاد الذكاء الإستراتيجي مقسمة كالتالي:

جدول رقم (1-3): عدد الفقرات المستعملة لكل بعد من أبعاد الذكاء الإستراتيجي

الذكاء الإستراتيجي	عدد الفقرات
إدارة المعرفة	6-1
الذكاء الاقتصادي	12-7
اليقظة الإستراتيجية	18-13

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبانة.

الجزء الثالث: يضم الأسئلة الممتدة من السؤال (19) إلى غاية السؤال (37) تتعلق بأبعاد الميزة التنافسية مقسمة كالتالي:

جدول رقم (2-3): عدد الفقرات المستعملة لكل بعد من أبعاد الميزة التنافسية

الميزة التنافسية	عدد الفقرات
ميزة التكلفة الأقل	23-19
ميزة الجودة	28-24
ميزة المرونة	32-29
ميزة الإبداع	37-33

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الإستبانة .

ثالثا: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة المؤسسات الصناعية الواقعة في ولاية برج بوعرييج، ولصعوبة القيام بالحصص الشامل لجميع هذه المؤسسات تم اختيار مجموعة منها، وتوزيع الاستبانة على المديرين ورؤساء الأقسام والمصالح العاملين بالإدارة العليا والوسطى، وهي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (3-3): عدد الاستبيانات الموزعة على المؤسسات الصناعية محل الدراسة

المؤسسة	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة والصالحة
مؤسسة أركوديم	25	15
مؤسسة المشروبات غير الكحولية	25	20
مؤسسة عبابو إلكترونيكس	30	20
مؤسسة انجاز أشغال البناء	20	15

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبانة

المطلب الثاني: مراحل تطوير أداة القياس

بعد أن تم تحديد مشكلة الدراسة، وأسئلتها وفرضياتها، قامت الطالبة بتطوير وصياغة فقرات الاستبانة بما يعكس متغيرات الدراسة، واحتوت الاستبانة في صورتها النهائية على الأجزاء التالية:

المقدمة: تضمنت عنوان الدراسة، والتأكيد للمستجيبين على أن الدراسة هي لغايات البحث العلمي فقط.

المتغير المستقل: والمتمثل في الذكاء الإستراتيجي (إدارة المعرفة، الذكاء الاقتصادي، اليقظة الإستراتيجية)

المتغير التابع: والمتمثل في الميزة التنافسية (التكلفة الأقل، الجودة، المرونة، الإبداع)

أولاً: صدق الأداة

تم عرض أداة الدراسة (الاستبيان) في صورتها الأولية قبل عملية نشرها، لعملية تحكيم من قبل مجموعة من الأساتذة، كما هو موضح في الملحق رقم (02)، الذي يضم القائمة الاسمية للمحكمين، وهم ينتمون لاختصاصات تتوافق مع دراستنا، وهذا بغية التأكد من سلامة بناء الاستبيان من مختلف الجوانب، خاصة من حيث:

- دقة صياغة الفقرات وصحتها.
 - مدى شمولية الاستبيان لمعالجة مشكل الدراسة.
 - ومدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي ينتمي إليه.
 - هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه ضروريا من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة.
- و في الأخير، وبناء على الملاحظات والتوصيات الواردة من لجنة التحكيم، استجابة الطالبة لآراء السادة المحكمين وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم، وتمت صياغة الاستبيان بشكل نهائي (أنظر للملحق رقم (01)).

ثانياً: ثبات الأداة

أجرت الطالبة خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها، حيث استخدمنا مقياس ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان، وجدنا أن معاملات الثبات مرتفعة وقد تراوحت بين (0.715) و (0.935).

جدول رقم (3-4): قيمة معامل Cronbach's Alpha

معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha	عدد الفقرات	عنوان المجال
0,881	06	إدارة المعرفة
0,906	06	الذكاء الاقتصادي
0,715	06	اليقظة الإستراتيجية
0,938	18	الكلبي: الذكاء الاستراتيجي
0.820	05	ميزة التكلفة الأقل
0.789	05	ميزة الجودة
0.817	04	ميزة المرونة
0.935	05	ميزة الإبداع
0.942	19	الكلبي : الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام مخرجات spss 22

من خلال جدول رقم (3-4) نجد أن معامل الثبات ألفا كرومباخ أكبر من الحد الأدنى (0.6) في جميع محاور الاستبيان مما يدل على ثبات أداة الدراسة. ومنه نستنتج أن أداة الدراسة التي أعددها لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها، وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

ثالثا: اختبار طبيعة البيانات (إتباع التوزيع الطبيعي)

جدول رقم(3-5): اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov)

مستوى الدلالة sig	القيمة الإحصائية	عنوان البعد	البعد
0,800	0,277	الذكاء الإستراتيجي	1
0,819	0,252	الميزة التنافسية	2

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام مخرجات spss22

سنعرض اختبار كولموجروف-سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا والاختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لان معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا، ومن خلال الجدول نجد أن مستوى الدلالة أكبر من (0.05) لكل محور من محاور الاستبيان، مما يدل على إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي ومنه لا اختبار الفرضيات تتبع الأساليب الإحصائية المعملية.

المطلب الثالث: الصدق البنائي لمحاور الاستبيان

أولاً : صدق البنائي المتغير المستقل (الذكاء الإستراتيجي)

وقد تم حساب الصدق البنائي لفقرات الاستبيان على عينة استطلاعية بلغ حجمها (24)، و ذلك بحساب معاملات الارتباط بيرسون بين كل محور من المحاور والدرجة الكلية كما يلي :

جدول رقم (3-6): قيم معامل الارتباط بيرسون بين محور الذكاء الإستراتيجي و المحاور التابعة له

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	إدارة المعرفة	0,957**	0.000
02	الذكاء الاقتصادي	0,913**	0.000
03	اليقظة الإستراتيجية	0,907**	0.000
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)			

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام مخرجات spss22

قيمة r الجدولية: 0.496 عند مستوى الدلالة 0.01 و درجة حرية 24.

من خلال الجدول رقم (3-6) نجد معاملات الارتباط بين كل محور من محاور المتغير (الذكاء الإستراتيجي) والمعدل الكلي لمحاوره دالة إحصائياً، حيث قيمة I المحسوبة أكبر من قيمة I الجدولية ومنه تعتبر محاور المتغير صادقة ومتسقة داخلياً، لما وضعت لقياسه.

ثانياً : صدق البنائي لمتغير التابع (الميزة التنافسية)

جدول رقم (3-7) : قيم معامل الارتباط بيرسون بين محور الميزة التنافسية و المحاور التابعة له.

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	ميزة التكلفة الأقل	0,901**	0.000
02	ميزة الجودة	0,780**	0.000
03	ميزة المرونة	0,849**	0.000
04	ميزة الإبداع	0,926**	0.000
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)			

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام مخرجات spss 22

قيمة r الجدولية: 0.496 عند مستوى الدلالة 0.01 و درجة حرية 24.

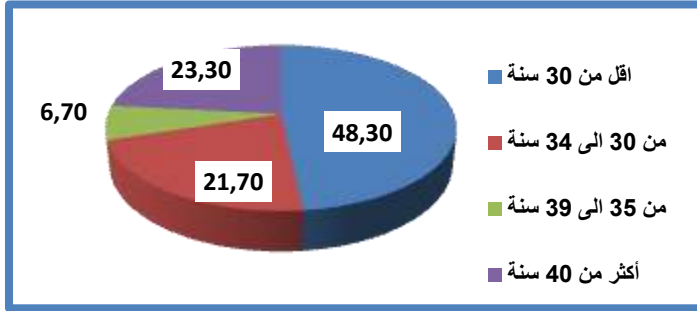
من خلال الجدول رقم (3-7) نجد معاملات الارتباط بين كل محور من محاور المتغير (الميزة التنافسية) والمعدل الكلي لمحاوره دالة إحصائياً، حيث قيمة I المحسوبة أكبر من قيمة I الجدولية ومنه تعتبر فقرات المحور صادقة ومتسقة داخلياً، لما وضعت لقياسه.

المطلب الرابع: وصف عينة الدراسة

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

جدول رقم (3-8): يوضح توزيع أفراد العينة

حسب العمر



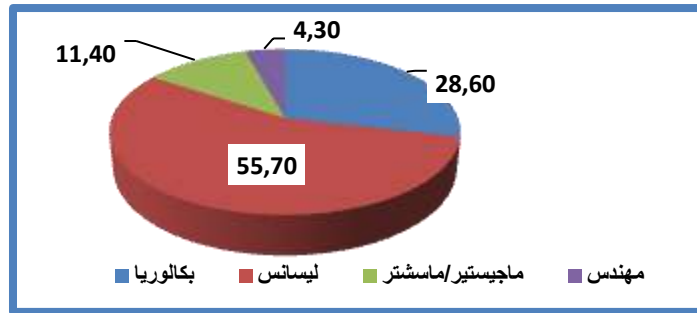
العمر	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	30	48.3
من 30 الى 34 سنة	17	21.7
من 35 الى 39 سنة	10	6.7
أكثر من 40 سنة	13	23.3
المجموع	70	100.0

من خلال الجدول رقم (3-8) نلاحظ أن أفراد العينة البحث بالنسبة للفئة العمرية أقل من (30) سنة هي المستحوذة في المؤسسات الصناعية بنسبة (48.3%) ثم تليها الفئة العمرية أكثر من (40) سنة بنسبة (23.3%) ثم تليها الفئة العمرية من (30-34) سنة بنسبة (21.7%) وأخيراً الفئة العمرية من (35-39) سنة بنسبة (6.7%).

ثانياً: توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

جدول رقم (3-9): توزيع أفراد العينة حسب

متغير المؤهل العلمي.



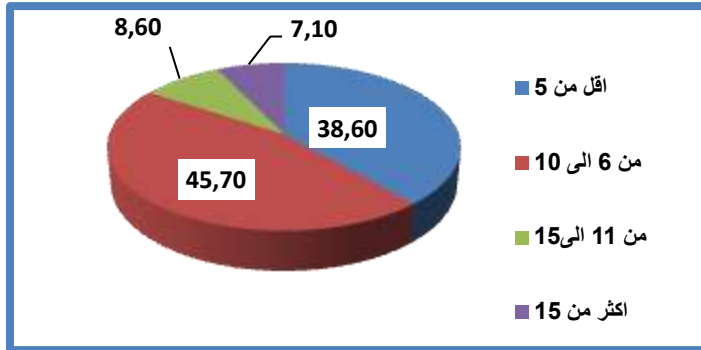
العمر	التكرار	% النسبة
بكالوريا	20	28.6
ليسانس	39	55.7
ماجستير/ماسشتر	8	11.4
مهندس	3	4.3
المجموع	70	100.0

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام مخرجات spss 22

من خلال الجدول رقم (3-9) نلاحظ أن أفراد العينة البحث أغلبها الفئة التي تملك شهادة ليسانس بنسبة (55.7%) ثم تليها الفئة التي تملك شهادة البكالوريا بنسبة (28.6%) ثم تليها الفئة التي تملك شهادة ماجستير أو ماستير بنسبة (11.4%) وأخيراً الفئة التي تملك شهادة مهندس فأقل بنسبة (4.3%).

ثالثاً: توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

جدول رقم (3-10): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة
شكل رقم (3-3): تمثيل بياني للنسب المئوية لمتغير سنوات الخبرة



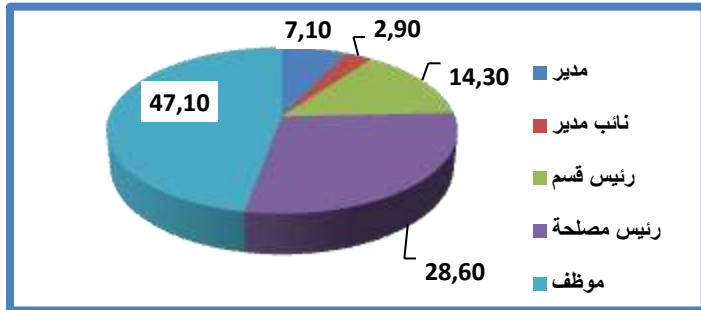
العمر	التكرار	النسبة %
أقل من 5	27	38.6
من 6 الى 10	32	45.7
من 11 الى 15	6	8.6
أكثر من 15	5	7.1
المجموع	70	100.0

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام مخرجات spss22

من خلال الجدول رقم (3-10) نلاحظ أنا أغلب الموظفين يملكون الخبرة المهنية بين (6 و10) سنوات بنسبة (45.7%) تليها الفئة التي تملك خبرة مهنية لأقل من (5) سنوات بنسبة (38.6%) ثم تليها الفئة التي تملك خبرة مهنية من (11 و15) سنة بنسبة (8.6%)، وأخيرا الفئة التي تملك خبرة مهنية لأكثر من (15) سنة بنسبة (7.1%).

رابعا: توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي

جدول رقم (3-11): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي.
شكل رقم (3-4): تمثيل بياني للنسب المئوية لمتغير المستوى الوظيفي.



المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة %
مدير	5	7.1
نائب مدير	2	2.9
رئيس قسم	10	14.3
رئيس مصلحة	20	28.6
موظف	33	47.1
المجموع	70	100.0

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام مخرجات spss 22

من خلال الجدول رقم (3-11) نلاحظ أنا أغلب أفراد عينة البحث تملك مستوى وظيفي من رتبة موظف بنسبة (47.1%) ثم تليها الفئة التي تملك مستوى وظيفي من رتبة رئيس مصلحة بنسبة (28.6%) ثم تليها الفئة التي تملك مستوى وظيفي من رتبة رئيس قسم بنسبة (14.3%) ثم تليها الفئة التي تملك مستوى وظيفي من رتبة نائب مدير بنسبة (2.9%) و أخيرا الفئة التي تملك مستوى وظيفي من رتبة مدير بنسبة (7.1%).

المبحث الثاني: اتجاهات إجابات أفراد العينة

لتحليل فقرات الاستبانة تم استخدام اختبار (One Sample T test) للعينة الواحدة ومستوى الدلالة لكل فقرة وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها (إذا كانت القيمة المطلقة ل t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية) وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها (إذا كانت القيمة المطلقة ل t المحسوبة اقل من قيمة t الجدولية) وكذلك المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة. و لقد تم تحديد درجة الموافقة بالاعتماد على المتوسط الحسابي والمدى لتحديد طول الفئة: $0.8 = 5 / (1-5)$

مجال المتوسط الحسابي	من 01 إلى 1.80	من 1.80 إلى 2.60	من 2.60 إلى 3.40	من 3.40 إلى 4.20	من 4.20 إلى 5
درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

المطلب الأول : تحليل فقرات أبعاد المتغير المستقل

أولاً: تحليل فقرات البعد الأول (إدارة المعرفة)

جدول رقم: (3-12) تحليل فقرات البعد الأول إدارة المعرفة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	T قيمة	مستوى الدلالة	مستوى الموافقة	الترتيب
1.	تشجع المؤسسة العمال على تطوير المعرفة لديهم	1.743	1.0589	9.933	0.000	غير موافق	6
2.	تضع المؤسسة ميزانية مناسبة لدعم مشاريع إدارة المعرفة	2.271	0.9619	6.337	0.000	غير موافق	1
3.	تشجع المؤسسة العاملين فيها على حضور المؤتمرات وورش العمل وعقد اللقاءات مع خبراء لتبادل المعرفة	2.086	1.1388	6.717	0.000	غير موافق	3
4.	يساهم العاملين في مؤسستكم بتقلص المساهمات الفكرية المتعلقة بعمل المؤسسة	2.100	0.9192	8.192	0.000	غير موافق	2
5.	تقوم المؤسسة بتقييم مستويات أداء الموظفين وفق حجم المشاركة بالمعرفة	1.886	1.0150	9.185	0.000	غير موافق	5
6.	تسهل المؤسسة وصول جميع الموظفين إلى قواعد المعرفة التي تمتلكها المؤسسة	1.943	0.9763	9,059	0.000	غير موافق	4
	الكلية	2.004	0.8025	10.37	0.000	غير موافق	

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام مخرجات spss22

قيمة t الجدولة: 1.669 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 69

من خلال الجدول رقم (3-12) نلاحظ:

- كانت أعلى قيمة للمتوسط الحسابي تقدر بـ 2.271 للعبارة رقم (02) (تضع المؤسسة ميزانية مناسبة لدعم مشاريع إدارة المعرفة) و درجة الموافقة على هذه العبارة كانت غير موافق، ويعني أن عينة الدراسة ترى بان المؤسسة لا تضع ميزانية لدعم مشاريع إدارة المعرفة.

- اما بالنسبة لقيمة المتوسط الحسابي الأقل قدرت بـ 1.743 كان للعبارة رقم (01) (تشجع المؤسسة العمال على تطوير المعرفة لديهم) ودرجة الموافقة على هذه العبارة كانت غير موافق، و هذا يعني أن عينة الدراسة ترى بان المؤسسة لا تشجع العمال على تطوير المعرفة لديهم.

أما بالنسبة للمحور ككل فقد قدرت قيمة المتوسط الحسابي 2.004 و هذا ما يعني أن عينة الدراسة ترى بأن المؤسسة لا تولي أهمية لإدارة المعرفة.

ثانيا: تحليل فقرات البعد الثاني (الذكاء الإقتصادي)

جدول رقم: (3-13) تحليل فقرات البعد الثاني الذكاء الإقتصادي

الترتيب	مستوى الموافقة	مستوى الدلالة	T قيمة	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
6	غير موافق بشدة	0.000	10.65	1.0093	1.714	تسعى المؤسسة إلى التحكم في المعلومات الإستراتيجية	7
4	غير موافق	0.000	8.920	0.9246	2.014	تضع المؤسسة في أولويتها البحث عن المعلومات الضرورية	8
2	غير موافق	0.000	7.104	1.0432	2.114	تقوم المؤسسة بتحويل المعلومات إلى معارف إستراتيجية	9
3	غير موافق	0.000	8,488	,8871	2,100	تمتلك المؤسسة الحلول التقنية للتكيف مع الظروف المحيطة	10
1	غير موافق	0.000	5.639	1.1659	2.214	لدى المؤسسة القدرة على تقلم الابتكارات الجديدة في الوقت المناسب	11
5	غير موافق	0,000	10.01	0.9192	1.900	تراقب المؤسسة تطورات المحيط الخارجي بصفة مستمرة	12
			10.09	0.8208	2.009	الكلية	

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام مخرجات spss22

قيمة t الجدولية : 1.669 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 69

من خلال الجدول رقم (3-13) نلاحظ:

- كانت أعلى قيمة للمتوسط الحسابي تقدر بـ 2.214 للعبارة رقم (11) (لدى المؤسسة القدرة على تقديم الابتكارات الجديدة في الوقت المناسب) و درجة الموافقة على هذه العبارة كانت غير موافق، ويعني أن عينة الدراسة ترى بان المؤسسة ليست لها القدرة على تقديم الابتكارات الجديدة في الوقت المناسب .

- أما بالنسبة لقيمة المتوسط الحسابي الأقل قدرت بـ 1.714 كان للعبارة رقم (07) (تسعى المؤسسة إلى التحكم في المعلومات الإستراتيجية) ودرجة الموافقة على هذه العبارة كانت غير موافق، و هذا يعني أن عينة الدراسة ترى بان المؤسسة لا تسعى في التحكم في المعلومات الإستراتيجية.

أما بالنسبة للمحور ككل فقد قدرت قيمة المتوسط الحسابي 2.009 و هذا ما يعني أن عينة الدراسة ترى بأن المؤسسة لا تولى أهمية للذكاء الاقتصادي.

ثالثاً: تحليل فقرات البعد الثالث (اليقظة الإستراتيجية)

جدول رقم: (14-3) تحليل فقرات البعد الثالث اليقظة الإستراتيجية

الترتيب	مستوى الموافقة	مستوى الدلالة	T قيمة	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
6	غير موافق بشدة	0.000	20.72	0.6287	1.443	مؤسستكم تعمل في محيط تنافسي متغير	.13
5	غير موافق بشدة	0.000	15.72	0.6840	1.714	تتأثر القدرات الإستراتيجية لمؤسستكم بالتغيرات الخارجية	.14
4	غير موافق	0,000	11,05	0,8434	1,886	تتابع وتراقب مؤسستكم كل ما يحدث في البيئة الخارجية	.15
1	غير موافق	0.000	4.270	1.3157	2.329	لدى مؤسستكم مصلحة محددة مسؤولة عن اليقظة الإستراتيجية	.16
3	غير موافق	0.000	6.614	1.1023	2.129	اليقظة الإستراتيجية عملية جماعية يشارك فيها جميع أفراد العاملين في المؤسسة	.17
2	غير موافق	0.000	5.527	1.2111	2.200	تقوم المؤسسة بإحداث تغيرات (هيكلية، إستراتيجية، ثقافية....) إنطلاقاً من المعلومات المحصل عليها من اليقظة الإستراتيجية	.18
		0.000	13.69	0.6416	1.950	الكلية	

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام مخرجات spss22

قيمة t المجدولة: 1.669 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 69

من خلال الجدول رقم (14-3) نلاحظ:

- كانت أعلى قيمة للمتوسط الحسابي تقدر ب 2.329 للعبارة رقم (16) (لدى مؤسستكم مصلحة محددة مسؤولة عن اليقظة الإستراتيجية) و درجة الموافقة على هذه العبارة كانت غير موافق، ويعني أن عينة الدراسة ترى بان المؤسسة ليست لها مصلحة محددة مسؤولة عن اليقظة الإستراتيجية .

اما بالنسبة لقيمة المتوسط الحسابي الأقل قدرت ب 1.443 كان للعبارة رقم (13) (مؤسستكم تعمل في محيط تنافسي متغير) ودرجة الموافقة على هذه العبارة كانت غير موافق، و هذا يعني أن عينة الدراسة ترى بان المؤسسة لا تعمل في محيط تنافسي متغير.

أما بالنسبة للمحور ككل فقد قدرت قيمة المتوسط الحسابي 1.950 و هذا ما يعني أن عينة الدراسة ترى بأن المؤسسة لا تولى أهمية لليقظة الإستراتيجية.

المطلب الثاني: تحليل فقرات المتغير التابع

أولاً: تحليل فقرات البعد الأول (ميزة التكلفة الأقل)

جدول رقم: (3-15) تحليل فقرات البعد الأول ميزة التكلفة الأقل

الترتيب	مستوى الموافقة	مستوى الدلالة	T قيمة	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
5	غير موافق بشدة	0.000	12.58	.9214	1.614	تتم المؤسسة بدراسات البحث والتطوير الخاصة بتخفيض التكاليف	.19
1	غير موافق	0.000	7.735	.9890	2.086	تسعى المؤسسة إلى زيادة عدد وحداتها المنتجة بهدف تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة	.20
3	غير موافق	0.000	7.558	1.1228	1.986	تستخدم المؤسسة طرق إبداعية جديدة للسيطرة على التكاليف	.21
2	غير موافق	0.000	8.498	.9705	2.014	تستخدم نظاما محاسبيا دقيقا على عناصر التكلفة	.22
4	غير موافق بشدة	0.000	1041	.9524	1.814	تسعى المؤسسة إلى تحقيق الإستخدام الأمثل لمواردها بهدف تخفيض تكلفتها الكلية	.23
		0.000	12.12	0.7573	1.902	الكلية	

قيمة t الجدولة : 1.669 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 69

من خلال الجدول رقم (3-15) نلاحظ:

- كانت أعلى قيمة للمتوسط الحسابي تقدر ب 2.086 للعبارة رقم (20) (تسعى المؤسسة إلى زيادة عدد وحداتها المنتجة بهدف تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة) و درجة الموافقة على هذه العبارة كانت غير موافق، ويعني أن عينة الدراسة ترى بان المؤسسة لا تسعى إلى زيادة عدد وحداتها المنتجة بهدف تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة. اما بالنسبة لقيمة المتوسط الحسابي الأقل قدرت ب 1.614 كان للعبارة رقم (19) (تهتم المؤسسة بدراسات البحث والتطوير الخاصة بتخفيض التكاليف) ودرجة الموافقة على هذه العبارة كانت غير موافق، و هذا يعني أن عينة الدراسة ترى بان المؤسسة لا تهتم بدراسات البحث والتطوير الخاصة بتخفيض التكاليف. أما بالنسبة للمحور ككل فقد قدرت قيمة المتوسط الحسابي 1.902 و هذا ما يعني أن عينة الدراسة ترى بأن المؤسسة لا تولى أهمية لميزة التكلفة الأقل.

ثانيا: تحليل فقرات البعد الثاني (ميزة الجودة)

جدول رقم: (3-16) تحليل فقرات البعد الثاني ميزة الجودة

الترتيب	مستوى الموافقة	مستوى الدلالة	T قيمة	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
4	غير موافق بشدة	0.000	12.60	0.8537	1.714	تبنى المؤسسة معايير ضمان الجودة في جميع الأنشطة	.24
2	غير موافق	0.000	8.882	0.9554	1.986	لدى المؤسسة توجه واضح للعمل من أجل الحصول على جوائز الجودة والتميز	.25
1	غير موافق	0.000	7.282	1.1160	2.029	تتعاون المؤسسة مع مؤسسات عالمية لتحسين قدراتها على تحقيق الجودة والتميز	.26
3	غير موافق	0.000	8.397	1.0676	1.929	تسعى المؤسسة إلى مراجعة وتدقيق وتقييم خطط الجودة باستمرار	.27
5	غير موافق بشدة	0.000	16.05	0.6996	1.657	تهدف المؤسسة إلى تحقيق التحسن المستمر لجودة منتجاتها	.28
		0.000	13.59	0.6999	1.862	الكلية	

قيمة t الجدولة : 1.669 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 69

من خلال الجدول رقم (3-16) نلاحظ:

- كانت أعلى قيمة للمتوسط الحسابي تقدر ب 2.029 للعبارة رقم (26) (تتعاون المؤسسة مع مؤسسات عالمية لتحسين قدراتها على تحقيق الجودة والتميز) و درجة الموافقة على هذه العبارة كانت غير موافق، ويعني أن عينة الدراسة ترى بان المؤسسة لا تتعاون مع مؤسسات عالمية لتحسين قدراتها على تحقيق الجودة والتميز.

اما بالنسبة لقيمة المتوسط الحسابي الأقل قدرت ب **1.657** كان للعبارة رقم (28) تهدف المؤسسة إلى تحقيق التحسن المستمر لجودة منتجاتها) ودرجة الموافقة على هذه العبارة كانت غير موافق، و هذا يعني أن عينة الدراسة ترى بان المؤسسة لا تهدف إلى تحقيق التحسن المستمر لجودة منتجاتها. أما بالنسبة للمحور ككل فقد قدرت قيمة المتوسط الحسابي **1.862** و هذا ما يعني أن عينة الدراسة ترى بأن المؤسسة لا تولى أهمية لميزة الجودة.

ثالثا: تحليل فقرات البعد الثالث (ميزة المرونة)

جدول رقم: (3-17) تحليل فقرات البعد الثالث ميزة المرونة

الترتيب	مستوى الموافقة	مستوى الدلالة	T قيمة	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
4	غير موافق بشدة	0.000	13.58	0.7743	1.743	تهتم المؤسسة بجعل منتجاتها و عملياتها ذات مرونة عالية	.29
1	غير موافق	0.000	7.218	1.0597	2.086	تتمتع المؤسسة بالقدرة على الإستجابة السريعة للتغيرات في تصاميم المنتجات و العمليات	.30
3	غير موافق	0.000	7.307	1.0959	2.043	تتسم المؤسسة بإستجابة السريعة للتطورات في مجال عملها	.31
2	غير موافق	0.000	6.767	1.1658	2.057	تتسم المؤسسة بسرعة الإستجابة في تبني تكنولوجيا المعومات الحديثة	.32
		0,000	10,24	,83114	1,982	الكلية	

المصدر: من اعداد الطالبة باستخدام مخرجات spss22

قيمة t الجدولة : **1.669** عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة الحرية **69**

من خلال الجدول رقم (3-17) نلاحظ:

- كانت أعلى قيمة للمتوسط الحسابي تقدر ب **2.086** للعبارة رقم (30) (تتمتع المؤسسة بالقدرة على الإستجابة السريعة للتغيرات في تصاميم المنتجات و العمليات) و درجة الموافقة على هذه العبارة كانت غير موافق، ويعني أن عينة الدراسة ترى بان المؤسسة لا تتمتع بالقدرة على الإستجابة السريعة للتغيرات في تصاميم المنتجات و العمليات.

اما بالنسبة لقيمة المتوسط الحسابي الأقل قدرت ب **1,743** كان للعبارة رقم (29) (تهتم المؤسسة بجعل منتجاتها و عملياتها ذات مرونة عالية) ودرجة الموافقة على هذه العبارة كانت غير موافق، و هذا يعني أن عينة الدراسة ترى بان المؤسسة لا تهتم المؤسسة بجعل منتجاتها و عملياتها ذات مرونة عالية.

أما بالنسبة للمحور ككل فقد قدرت قيمة المتوسط الحسابي 1,982 وهذا ما يعني أن عينة الدراسة ترى بأن المؤسسة لا تولى أهمية لميزة المرونة.

رابعا: تحليل فقرات البعد الرابع (ميزة الإبداع)

جدول رقم(3-18): تحليل فقرات البعد الرابع ميزة الإبداع

الترتيب	مستوى الموافقة	مستوى الدلالة	T قيمة	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
4	غير موافق	0.000	4.800	1.4443	2.171	لدى المؤسسة برنامج سنوي لمشروعات الإبداع	.33
2	غير موافق	0.000	4.139	1.3285	2.343	تشجع المؤسسة العاملين على المبادرات للتميز على المؤسسات الأخرى	.34
5	غير موافق	0.000	7.473	1.1356	1.986	تميز المؤسسة بطرق جديدة للتعامل مع الزبائن	.35
1	غير موافق	0.003	3.049	1.2935	2.529	تخصص المؤسسة جانب من الموارد لتشجيع الابتكارات	.36
3	غير موافق	0.000	6.392	1.0097	2.229	تستطيع المؤسسة من خلال الإبداع أن تقلل من زمن الحصول على منتجات	.37
		0,000	5,616	1,11521	2,251	الكلية	

المصدر: من اعداد الطالبة باستخدام مخرجات spss22

قيمة t الجدولة : 1.669 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 69

من خلال الجدول رقم (3-18) نلاحظ:

- كانت أعلى قيمة للمتوسط الحسابي تقدر بـ 2,529 للعبارة رقم (36) (تخصص المؤسسة جانب من الموارد لتشجيع الابتكارات) ودرجة الموافقة على هذه العبارة كانت غير موافق، ويعني أن عينة الدراسة ترى بأن المؤسسة لا تخصص جانب من الموارد لتشجيع الابتكارات.

أما بالنسبة لقيمة المتوسط الحسابي الأقل قدرت بـ 1,986 كان للعبارة رقم (35) (تميز المؤسسة بطرق جديدة للتعامل مع الزبائن) ودرجة الموافقة على هذه العبارة كانت غير موافق، وهذا يعني أن عينة الدراسة ترى بأن المؤسسة لا تتميز بطرق جديدة للتعامل مع الزبائن.

أما بالنسبة للمحور ككل فقد قدرت قيمة المتوسط الحسابي 2,251 وهذا ما يعني أن عينة الدراسة ترى بأن المؤسسة لا تولى أهمية لميزة الإبداع.

المبحث الثالث: اختبار و مناقشة الفرضيات

لقبول أو رفض فرضيات الدراسة استخدمنا تحليل الانحدار البسيط والمتعدد وقاعدة الرفض أو القبول هي إذا كانت قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولة (3.98)، أو بالنظر إلى قيمة sig في مخرجات spss عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (1،68) فإننا نقبل نرفض H0 ونقبل H1.

المطلب الأول: اختبار ومناقشة الفرضيات الرئيسية و الفرعية

أولاً: الفرضية الرئيسية الأولى:

H0: لا توجد هناك علاقة أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة و الميزة التنافسية في المؤسسة الصناعية.
 H1: توجد هناك علاقة أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة و الميزة التنافسية في المؤسسة الصناعية.
 لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر المتغير المستقل: إدارة المعرفة على المتغير التابع: الميزة التنافسية.

جدول رقم (3-19): تحليل التباين للانحدار البسيط بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية

البيان	R	R2	معامل الانحدار B	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
أثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية	0.816	0.665	0.935	135.157	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام مخرجات spss22

التعليق:

توضح نتائج الجدول رقم (3-19) إلى وجود علاقة ارتباطية قوية وموجبة ($R=0.816$) بين إدارة المعرفة و الميزة التنافسية في المؤسسة وأن قيمة ($F=135.1575$) المحسوبة أكبر من قيمة ($F=3.989$) الجدولة عند مستوى الدلالة (0.05) و درجة الحرية (1، 68) و أن معامل التحديد ($R^2=0.665$) وهذا يعني أن إدارة المعرفة و الميزة التنافسية قد فسرت 66% من التباين الميزة التنافسية في المؤسسة، والباقي 34% راجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي.

الاستنتاج:

نرفض فرضية العدم H0 عدم وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة و الميزة التنافسية، ونقبل الفرضية البديلة H1 القائلة انه يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة و الميزة التنافسية.
 وللتعمق أكثر في تحليل هذه الفرضية سيتم اختبار الفرضيات الفرعية التالية:

1-الفرضية الفرعية الأولى:

H₀:لا توجد هناك أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وميزة التكلفة الأقل في المؤسسة الصناعية.
 H₁: توجد هناك أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وميزة التكلفة الأقل في المؤسسة الصناعية.
 لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر المتغير المستقل: إدارة المعرفة على المتغير التابع: ميزة التكلفة الأقل.

جدول رقم (3-20):تحليل التباين للانحدار البسيط بين إدارة المعرفة وميزة التكلفة الأقل

البيان	R	R2	معامل الانحدار B	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
أثر إدارة المعرفة على ميزة التكلفة الأقل	0.796	0.633	0.935	117.231	0.000

المصدر: من اعداد الطالبة باستخدام مخرجات spss22

التعليق:

توضح نتائج الجدول رقم (3-20) إلى وجود علاقة ارتباطيه موجبة ($R=0.796$) بين إدارة المعرفة وميزة التكلفة الأقل في المؤسسة وأن قيمة ($F=117.231$) المحسوبة أكبر من قيمة ($F=3.989$) الجدولة عند مستوى الدلالة (0.05) و درجة الحرية ($68, 1$) و أن معامل التحديد ($R^2=0.633$) وهذا يعني أن إدارة المعرفة وميزة التكلفة الاقل قد فسرت 63% من التباين ميزة التكلفة الأقل في المؤسسة، والباقي 37% راجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي.

الاستنتاج:

نرفض فرضية العدم H₀ عدم وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وميزة التكلفة الأقل، ونقبل الفرضية البديلة H₁ القائلة انه يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وميزة التكلفة الأقل. وهذا ما تؤكده قيمة ($sig=0.00$) وهي اقل من 0.05 .

2-الفرضية الفرعية الثانية:

H₀:لا توجد هناك أثر معنوي ذو دلالة احصائية بين إدارة المعرفة وميزة الجودة في المؤسسة الصناعية.
 H₁: توجد هناك أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وميزة الجودة في المؤسسة الصناعية.
 لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر المتغير المستقل: إدارة المعرفة على المتغير التابع: ميزة الجودة.

جدول رقم (3-21): تحليل التباين للانحدار البسيط بين إدارة المعرفة و ميزة الجودة

البيان	R	R2	معامل الانحدار B	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
أثر إدارة المعرفة على ميزة الجودة	0.540	0.291	0.935	27.923	0.000

المصدر: من اعداد الطالبة باستخدام مخرجات spss22

التعليق:

توضح نتائج الجدول رقم (3-21) إلى وجود علاقة ارتباطيه موجبة ($R=0.540$) بين إدارة المعرفة وميزة الجودة في المؤسسة وأن قيمة ($F=27.923$) المحسوبة أكبر من قيمة ($F=3.989$) الجدولة عند مستوى الدلالة (0.05) و درجة الحرية (1، 68) و أن معامل التحديد ($R^2=0.291$) وهذا يعني أن إدارة المعرفة وميزة الجودة قد فسرت 29% من التباين ميزة الجودة في المؤسسة و هو تفسير ضعيف، والباقي 71% راجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي.

الاستنتاج:

نرفض فرضية العدم H_0 عدم وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وميزة الجودة ، ونقبل الفرضية البديلة H_1 القائلة انه يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وميزة الجودة.

3-الفرضية الفرعية الثالثة:

H_0 : لا توجد هناك أثر معنوي ذو دلالة احصائية بين إدارة المعرفة وميزة المرونة في المؤسسة الصناعية.

H_1 : توجد هناك أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وميزة المرونة في المؤسسة الصناعية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر المتغير المستقل: إدارة المعرفة على المتغير التابع: ميزة المرونة.

جدول رقم (3-22): تحليل التباين للانحدار البسيط بين إدارة المعرفة وميزة المرونة

البيان	R	R2	معامل الانحدار B	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
أثر إدارة المعرفة على ميزة المرونة	0.635	0.403	0.935	45.882	0.000

المصدر: من اعداد الطالبة باستخدام مخرجات spss22

التعليق:

توضح نتائج الجدول رقم (3-22) إلى وجود علاقة ارتباطيه قوية وموجبة ($R=0.635$) بين إدارة المعرفة و ميزة المرونة في المؤسسة وأن قيمة ($F=45.882$) المحسوبة أكبر من قيمة ($F=3.989$) الجدولة عند مستوى الدلالة

(0.05) و درجة الحرية (1، 68) و أن معامل التحديد ($R^2=0.403$) وهذا يعني أن إدارة المعرفة وميزة المرونة قد فسرت 40% من التباين مميزة المرونة في المؤسسة، والباقي 60% راجع الى عوامل اخرى منها الخطأ العشوائي. الاستنتاج:

نرفض فرضية العدم H_0 عدم وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وميزة المرونة ، ونقبل الفرضية البديلة H_1 القائلة انه يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وميزة المرونة. 4-الفرضية الفرعية الرابعة:

H_0 : لا توجد هناك أثر معنوي ذو دلالة احصائية بين إدارة المعرفة وميزة الإبداع في المؤسسة الصناعية. H_1 : توجد هناك أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وميزة الإبداع في المؤسسة الصناعية. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر المتغير المستقل: إدارة المعرفة على المتغير التابع: ميزة الإبداع.

جدول رقم (3-23): تحليل التباين للانحدار البسيط بين إدارة المعرفة و ميزة الإبداع

البيان	R	R2	معامل الانحدار B	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
أثر إدارة المعرفة على ميزة الإبداع	0.816	0.665	0.935	135.157	0.000

المصدر: من اعداد الطالبة باستخدام مخرجات spss22

التعليق:

توضح نتائج الجدول رقم (3-23) إلى وجود علاقة ارتباطيه قوية وموجبة ($R=0.816$) بين إدارة المعرفة و ميزة الإبداع في المؤسسة وأن قيمة ($F=135.157$) المحسوبة أكبر من قيمة ($F=3.989$) الجدولة عند مستوى الدلالة (0.05) و درجة الحرية (1، 68) و أن معامل التحديد ($R^2=0.665$) وهذا يعني أن إدارة المعرفة وميزة الإبداع قد فسرت 66% من التباين مميزة الإبداع في المؤسسة، والباقي 34% راجع الى عوامل اخرى منها الخطأ العشوائي. الاستنتاج:

نرفض فرضية العدم H_0 عدم وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وميزة الإبداع ، ونقبل الفرضية البديلة H_1 القائلة انه يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وميزة الإبداع. ثانيا: الفرضية الرئيسية الثانية:

H_0 : لا توجد هناك أثر معنوي ذو دلالة احصائية بين الذكاء الإقتصادي و الميزة التنافسية في المؤسسة الصناعية. H_1 : توجد هناك أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين الذكاء الإقتصادي و الميزة التنافسية في المؤسسة الصناعية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر المتغير المستقل: الذكاء الإقتصادي على المتغير التابع:الميزة التنافسية.

جدول رقم (3-24):تحليل التباين للانحدار البسيط بين الذكاء الإقتصادي والميزة التنافسية

البيان	R	R2	معامل الانحدار B	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
أثر الذكاء الإقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية	0.782	0.611	0.935	106.927	0.000

المصدر: من اعداد الطالبة باستخدام مخرجات spss22

التعليق:

توضح نتائج الجدول رقم (3-24) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ($R=0.782$) بين الذكاء الإقتصادي و الميزة التنافسية في المؤسسة وأن قيمة ($F=106.927$) المحسوبة أكبر من قيمة ($F=3.989$) الجدولة عند مستوى الدلالة (0.05) و درجة الحرية ($1, 68$) و أن معامل التحديد ($R^2=0.611$) وهذا يعني أن الذكاء الإقتصادي و الميزة التنافسية قد فسرت 61% من التباين الميزة التنافسية في المؤسسة، والباقي 39% راجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي.

الاستنتاج:

نرفض فرضية العدم H_0 عدم وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين الذكاء الإقتصادي و الميزة التنافسية، ونقبل الفرضية البديلة H_1 القائلة انه يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين الذكاء الإقتصادي و الميزة التنافسية .

1-الفرضية الفرعية الأولى:

H_0 :لا توجد هناك أثر معنوي ذو دلالة احصائية بين الذكاء الإقتصادي و ميزة التكلفة الأقل في المؤسسة الصناعية.

H_1 : توجد هناك أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين الذكاء الإقتصادي وميزة التكلفة الأقل في المؤسسة الصناعية. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر المتغير المستقل: الذكاء الإقتصادي على المتغير التابع: ميزة التكلفة الأقل.

جدول رقم (3-25): تحليل التباين للانحدار البسيط بين الذكاء الإقتصادي و ميزة التكلفة الأقل

البيان	R	R2	معامل الانحدار B	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
أثر الذكاء الاقتصادي على ميزة التكلفة الأقل	0.828	0.685	0.935	147.718	0.000

المصدر: من اعداد الطالبة باستخدام مخرجات spss22

التعليق:

توضح نتائج الجدول رقم (3-25) إلى وجود علاقة ارتباطيه موجبة ($R=0.816$) بين الذكاء الاقتصادي و ميزة التكلفة الأقل في المؤسسة وأن قيمة ($F=147.718$) المحسوبة أكبر من قيمة ($F=3.989$) الجدولة عند مستوى الدلالة (0.05) و درجة الحرية ($1, 68$) و أن معامل التحديد ($R^2=0.685$) وهذا يعني أن الذكاء الاقتصادي و ميزة التكلفة الاقل قد فسرت 68% من التباين ميزة التكلفة الأقل في المؤسسة، والباقي 32% راجع إلى عوامل اخرى منها الخطأ العشوائي.

الاستنتاج:

نرفض فرضية العدم H_0 عدم وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين الذكاء الاقتصادي وميزة التكلفة الاقل، ونقبل الفرضية البديلة H_1 القائلة انه يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين الذكاء الاقتصادي وميزة التكلفة الأقل.

2-الفرضية الفرعية الثانية:

H_0 : لا توجد هناك أثر معنوي ذو دلالة احصائية بين الذكاء الإقتصادي وميزة الجودة في المؤسسة الصناعية.
 H_1 : توجد هناك أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين الذكاء الإقتصادي و ميزة الجودة في المؤسسة الصناعية.
 لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر المتغير المستقل: الذكاء الإقتصادي على المتغير التابع:ميزة الجودة.

جدول رقم (26-3): تحليل التباين للانحدار البسيط بين الذكاء الإقتصادي وميزة الجودة

البيان	R	R2	معامل الانحدار B	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
أثر الذكاء الإقتصادي على ميزة الجودة	0.501	0.251	0.935	22.777	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام مخرجات spss22

التعليق:

توضح نتائج الجدول رقم (26-3) إلى وجود علاقة ارتباطيه موجبة ($R=0.501$) بين الذكاء الاقتصادي و ميزة الجودة في المؤسسة وأن قيمة ($F=22.777$) المحسوبة أكبر من قيمة ($F=3.989$) الجدولة عند مستوى الدلالة (0.05) و درجة الحرية ($1, 68$) و أن معامل التحديد ($R^2=0.251$) وهذا يعني أن الذكاء الاقتصادي وميزة الجودة قد فسرت 25% من التباين الجودة في المؤسسة، والباقي 75% راجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي.

الاستنتاج:

نرفض فرضية العدم H_0 عدم وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين الذكاء الاقتصادي و ميزة الجودة، ونقبل الفرضية البديلة H_1 القائلة انه يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين الذكاء الاقتصادي و ميزة الجودة.

3- الفرضية الفرعية الثالثة:

H_0 : لا توجد هناك أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين الذكاء الاقتصادي و المرونة في المؤسسة الصناعية.
 H_1 : توجد هناك أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين الذكاء الاقتصادي وميزة المرونة في المؤسسة الصناعية.
 لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر المتغير المستقل: الذكاء الاقتصادي على المتغير التابع: ميزة المرونة.

جدول رقم (27-3): تحليل التباين للانحدار البسيط بين الذكاء الاقتصادي و ميزة المرونة

البيان	R	R2	معامل الانحدار B	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
أثر الذكاء الاقتصادي على ميزة المرونة	0.561	0.315	0.935	31.296	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام مخرجات spss22

التعليق:

توضح نتائج الجدول رقم (27-3) إلى وجود علاقة ارتباطيه قوية وموجبة ($R=0.561$) بين الذكاء الاقتصادي وميزة المرونة في المؤسسة وأن قيمة ($F=31.296$) المحسوبة أكبر من قيمة ($F=3.989$) الجدولة عند مستوى الدلالة (0.05) و درجة الحرية (1، 68) و أن معامل التحديد ($R^2=0.315$) وهذا يعني أن الذكاء الاقتصادي و ميزة المرونة قد فسرت 31% من التباين ميزة المرونة في المؤسسة، والباقي 69% راجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي.

الاستنتاج:

نرفض فرضية العدم H_0 عدم وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين الذكاء الإقتصادي وميزة المرونة ، ونقبل الفرضية البديلة H_1 القائلة انه يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين الذكاء الإقتصادي وميزة المرونة.

4-الفرضية الفرعية الرابعة:

H_0 : لا توجد هناك أثر معنوي ذو دلالة احصائية بين الذكاء الإقتصادي وميزة الإبداع في المؤسسة الصناعية.
 H_1 : توجد هناك أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين الذكاء الإقتصادي و ميزة الإبداع في المؤسسة الصناعية.
 لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر المتغير المستقل: الذكاء الإقتصادي على المتغير التابع:ميزة الإبداع.

جدول رقم (28-3):تحليل التباين للانحدار البسيط بين الذكاء الإقتصادي و ميزة الإبداع

البيان	R	R2	معامل الانحدار B	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
أثر الذكاء الإقتصادي على ميزة الإبداع	0.770	0.594	0.935	99.321	0.000

المصدر: من اعداد الطالبة باستخدام مخرجات spss22

التعليق:

توضح نتائج الجدول رقم (28-3) إلى وجود علاقة ارتباطيه موجبة ($R=0.770$) بين الذكاء الاقتصادي و ميزة الإبداع في المؤسسة وأن قيمة ($F=99.321$) المحسوبة أكبر من قيمة ($F=3.989$) الجدولة عند مستوى الدلالة (0.05) و درجة الحرية (1، 68) و أن معامل التحديد ($R^2=0.594$) وهذا يعني أن الذكاء الاقتصادي و الإبداع قد فسرت 59% من التباين ميزة الإبداع في المؤسسة، والباقي 41% راجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي.

الاستنتاج:

نرفض فرضية العدم H_0 عدم وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين الذكاء الإقتصادي و ميزة الإبداع ، ونقبل الفرضية البديلة H_1 القائلة انه يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين الذكاء الإقتصادي وميزة الإبداع.

ثالثا: الفرضية الرئيسية الثالثة

H_0 : لا توجد هناك أثر معنوي ذو دلالة احصائية بين اليقظة الإستراتيجية و الميزة التنافسية في المؤسسة الصناعية.
 H_1 : توجد هناك أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين اليقظة الإستراتيجية و الميزة التنافسية في المؤسسة الصناعية.
 لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر المتغير المستقل: اليقظة الإستراتيجية على المتغير التابع: الميزة التنافسية.

جدول رقم (3-29): تحليل التباين للانحدار البسيط بين اليقظة الإستراتيجية والميزة التنافسية

البيان	R	R2	معامل الانحدار B	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
أثر اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية	0.768	0.590	0.935	97.798	0.000

المصدر: من اعداد الطالبة باستخدام مخرجات spss22

التعليق:

توضح نتائج الجدول رقم (3-29) إلى وجود علاقة ارتباطيه موجب ($R=0.768$) بين اليقظة الإستراتيجية و الميزة التنافسية في المؤسسة وأن قيمة ($F=97.798$) المحسوبة أكبر من قيمة ($F=3.989$) الجدولة عند مستوى الدلالة (0.05) و درجة الحرية ($1, 68$) و أن معامل التحديد ($R^2=0.590$) وهذا يعني أن اليقظة الإستراتيجية و الميزة التنافسية قد فسرت 59% من التباين الميزة التنافسية في المؤسسة، والباقي 41% راجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي.

الاستنتاج:

نرفض فرضية العدم H_0 عدم وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين اليقظة الإستراتيجية و الميزة التنافسية، ونقبل الفرضية البديلة H_1 القائلة انه يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين اليقظة الإستراتيجية و الميزة التنافسية .

1- الفرضية الفرعية الأولى:

H_0 : لا توجد هناك أثر معنوي ذو دلالة احصائية بين اليقظة الإستراتيجية وميزة التكلفة الأقل في المؤسسة الصناعية.

H_1 : توجد هناك أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين اليقظة الإستراتيجية وميزة التكلفة الأقل في المؤسسة الصناعية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر المتغير المستقل: اليقظة الإستراتيجية على المتغير التابع: ميزة التكلفة الأقل .

جدول رقم (30-3):تحليل التباين للانحدار البسيط بين اليقظة الإستراتيجية و ميزة التكلفة الأقل

البيان	R	R2	معامل الانحدار B	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
أثر اليقظة الإستراتيجية على ميزة التكلفة الأقل	0.754	0.569	0.935	89.765	0.000

المصدر: من اعداد الطالبة باستخدام مخرجات spss22

التعليق

توضح نتائج الجدول رقم (30-3) إلى وجود علاقة ارتباطيه موجبة ($R=0.754$) بين اليقظة الإستراتيجية و ميزة التكلفة الأقل في المؤسسة وأن قيمة ($F=89.765$) المحسوبة أكبر من قيمة ($F=3.989$) الجدولة عند مستوى الدلالة (0.05) و درجة الحرية ($1, 68$) و أن معامل التحديد ($R^2=0.569$) وهذا يعني أن اليقظة الإستراتيجية و ميزة التكلفة الأقل قد فسرت 68% من التباين ميزة التكلفة الأقل في المؤسسة، والباقي 32% راجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي.

الاستنتاج:

نرفض فرضية العدم H_0 عدم وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين اليقظة الإستراتيجية وميزة التكلفة الأقل، ونقبل الفرضية البديلة H_1 القائلة انه يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين اليقظة الإستراتيجية وميزة التكلفة الأقل.

2-الفرضية الفرعية الثانية:

H_0 :لا توجد هناك أثر معنوي ذو دلالة احصائية بين اليقظة الإستراتيجية وميزة الجودة في المؤسسة الصناعية.
 H_1 : توجد هناك أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين اليقظة الإستراتيجية وميزة الجودة في المؤسسة الصناعية.
 لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر المتغير المستقل: اليقظة الإستراتيجية على المتغير التابع: ميزة الجودة.

جدول رقم (31-3): تحليل التباين للانحدار البسيط بين اليقظة الإستراتيجية وميزة الجودة

البيان	R	R2	معامل الانحدار B	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
أثر اليقظة الإستراتيجية على ميزة الجودة	0.559	0.312	0.935	30.892	0.000

المصدر: من اعداد الطالبة باستخدام مخرجات spss22

التعليق:

توضح نتائج الجدول رقم (31-3) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ($R=0.559$) بين اليقظة الإستراتيجية و ميزة الجودة في المؤسسة وأن قيمة ($F=30.892$) المحسوبة أكبر من قيمة ($F=3.989$) الجدولة عند مستوى الدلالة (0.05) و درجة الحرية ($1, 68$) و أن معامل التحديد ($R^2=0.312$) وهذا يعني أن اليقظة الإستراتيجية و ميزة الجودة قد فسرت 31% من التباين ميزة الجودة في المؤسسة، والباقي 69% راجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي.

الاستنتاج:

نرفض فرضية العدم H_0 عدم وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين اليقظة الإستراتيجية وميزة الجودة، ونقبل الفرضية البديلة H_1 القائلة انه يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين اليقظة الإستراتيجية وميزة الجودة.

3-الفرضية الفرعية الثالثة:

H_0 : لا توجد هناك أثر معنوي ذو دلالة احصائية بين اليقظة الإستراتيجية و ميزة المرونة في المؤسسة الصناعية.
 H_1 : توجد هناك أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين اليقظة الإستراتيجية وميزة المرونة في المؤسسة الصناعية.
 لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر المتغير المستقل: اليقظة الإستراتيجية على المتغير التابع: ميزة المرونة.

جدول رقم (32-3): تحليل التباين للانحدار البسيط بين اليقظة الإستراتيجية وميزة المرونة

البيان	R	R2	معامل الانحدار B	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
أثر اليقظة الإستراتيجية على ميزة المرونة	0.631	0.398	0.935	45.049	0.000

المصدر: من اعداد الطالبة باستخدام مخرجات spss22

التعليق:

توضح نتائج الجدول رقم (32-3) إلى وجود علاقة ارتباطيه موجبة ($R=0.631$) بين اليقظة الإستراتيجية و ميزة المرونة في المؤسسة وأن قيمة ($F=45.049$) المحسوبة أكبر من قيمة ($F=3.989$) الجدولة عند مستوى الدلالة (0.05) و درجة الحرية ($1, 68$) و أن معامل التحديد ($R^2=0.398$) وهذا يعني أن اليقظة الإستراتيجية و ميزة المرونة قد فسرت 39% من التباين ميزة المرونة في المؤسسة، والباقي 61% راجع الى عوامل اخرى منها الخطأ العشوائي.

الاستنتاج:

نرفض فرضية العدم H_0 عدم وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين اليقظة الإستراتيجية وميزة المرونة ، ونقبل الفرضية البديلة H_1 القائلة انه يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين اليقظة الإستراتيجية و ميزة المرونة.

4-الفرضية الفرعية الرابعة:

H_0 : لا توجد هناك أثر معنوي ذو دلالة احصائية بين اليقظة الإستراتيجية وميزة الإبداع في المؤسسة الصناعية.
 H_1 : توجد هناك أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين اليقظة الإستراتيجية وميزة الإبداع في المؤسسة الصناعية.
 لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر المتغير المستقل: اليقظة الإستراتيجية على المتغير التابع: ميزة الإبداع.

جدول رقم (33-3): تحليل التباين للانحدار البسيط بين اليقظة الإستراتيجية و ميزة الإبداع

البيان	R	R2	معامل الانحدار B	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
أثر اليقظة الإستراتيجية على ميزة الإبداع	0.707	0.500	0.935	68.001	0.000

المصدر: من اعداد الطالبة باستخدام مخرجات spss22

التعليق:

توضح نتائج الجدول رقم (33-3) إلى وجود علاقة ارتباطيه موجبة ($R=0.707$) بين اليقظة الإستراتيجية و ميزة الإبداع في المؤسسة وأن قيمة ($F=68.001$) المحسوبة أكبر من قيمة ($F=3.989$) الجدولة عند مستوى الدلالة (0.05) و درجة الحرية ($1, 68$) و أن معامل التحديد ($R^2=0.500$) وهذا يعني أن اليقظة الإستراتيجية و ميزة الإبداع قد فسرت 50% من التباين ميزة الإبداع في المؤسسة، والباقي 50% راجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي.

الاستنتاج:

نرفض فرضية العدم H_0 عدم وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين اليقظة الإستراتيجية وميزة الإبداع، ونقبل الفرضية البديلة H_1 القائلة انه يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين اليقظة الإستراتيجية و ميزة الإبداع.

المطلب الثاني : اختبار و مناقشة الفرضية العامة

الفرضية العامة

H_0 : لا توجد هناك تأثير معنوي ذو دلالة احصائية بين الذكاء الإستراتيجي و الميزة التنافسية في المؤسسة الصناعية.

H_1 : توجد هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين الذكاء الإستراتيجي و الميزة التنافسية في المؤسسة الصناعية.

لاختبار الفرضية العامة تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر المتغيرات المستقلة للذكاء الإستراتيجي مجتمعة على المتغيرات التابعة للميزة التنافسية.

جدول رقم (3-34): تحليل التباين للانحدار المتعدد بين الذكاء الإستراتيجي والميزة التنافسية

البيان	R	R2	معامل الانحدار B	Fقيمة	مستوى الدلالة Sig
أثر الذكاء الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية	0.768	0.590	0.935	97.798	0.000

المصدر: من اعداد الطالبة باستخدام مخرجات spss22

التعليق:

توضح نتائج الجدول رقم (3-34) إلى وجود علاقة ارتباطيه قوية و موجبة ($R=0.852$) بين الذكاء

الإستراتيجي (إدارة المعرفة، الذكاء الإقتصادي، اليقظة الإستراتيجية) و الميزة التنافسية في المؤسسة وأن قيمة

($F=58.432$) المحسوبة أكبر من قيمة (المجدولة عند مستوى الدلالة (0.05) و درجة الحرية (3، 66)

و أن معامل التحديد ($R^2=0.726$) وهذا يعني أن أبعاد الذكاء الإستراتيجي(إدارة المعرفة، الذكاء الإقتصادي،

اليقظة الإستراتيجية) قد فسرت 72% من التباين الميزة التنافسية في المؤسسة، والباقي 28% راجع الى عوامل

اخرى منها الخطأ العشوائي.

الاستنتاج:

نرفض فرضية العدم H_0 عدم وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين الذكاء الإستراتيجي و الميزة التنافسية،

ونقبل الفرضية البديلة H_1 القائلة انه يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين الذكاء الإستراتيجي و الميزة

التنافسية.

المطلب الثالث: تحليل معاملات الانحدار المتعدد

أولاً: تحليل معاملات الانحدار المتعدد

جدول رقم (3-35): تحليل معاملات الانحدار المتعدد

المتغيرات المستقلة	قيمة b	BETA	قيمة T	مستوى الدلالة Sig
الثابت/Constant	0.208		1.331	0.188
إدارة المعرفة	0.307	0.331	2.237	0.029
الذكاء الإقتصادي	0.313	0.346	3.198	0.002
اليقظة الإستراتيجية	0.281	0.242	1.955	0.055

المصدر: من اعداد الطالبة باستخدام مخرجات spss22

التعليق:

يبين الجدول رقم (3-35) مدى تأثير معاملات المتغيرات المستقلة للذكاء الإستراتيجي في الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية حيث أن متغير الذكاء الإقتصادي له أكبر تأثير بقيمة (b2=0.313) في المتغير التابع وهذا يعني أن زيادة وحدة واحدة في متغير الذكاء الإستراتيجي يؤدي الى زيادة في مستوى الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية بقيمة (0.313) ثم يليها متغير إدارة المعرفة (b1=0.307) وفي الأخير يأتي متغير اليقظة الإستراتيجية (b3= 0.281) .

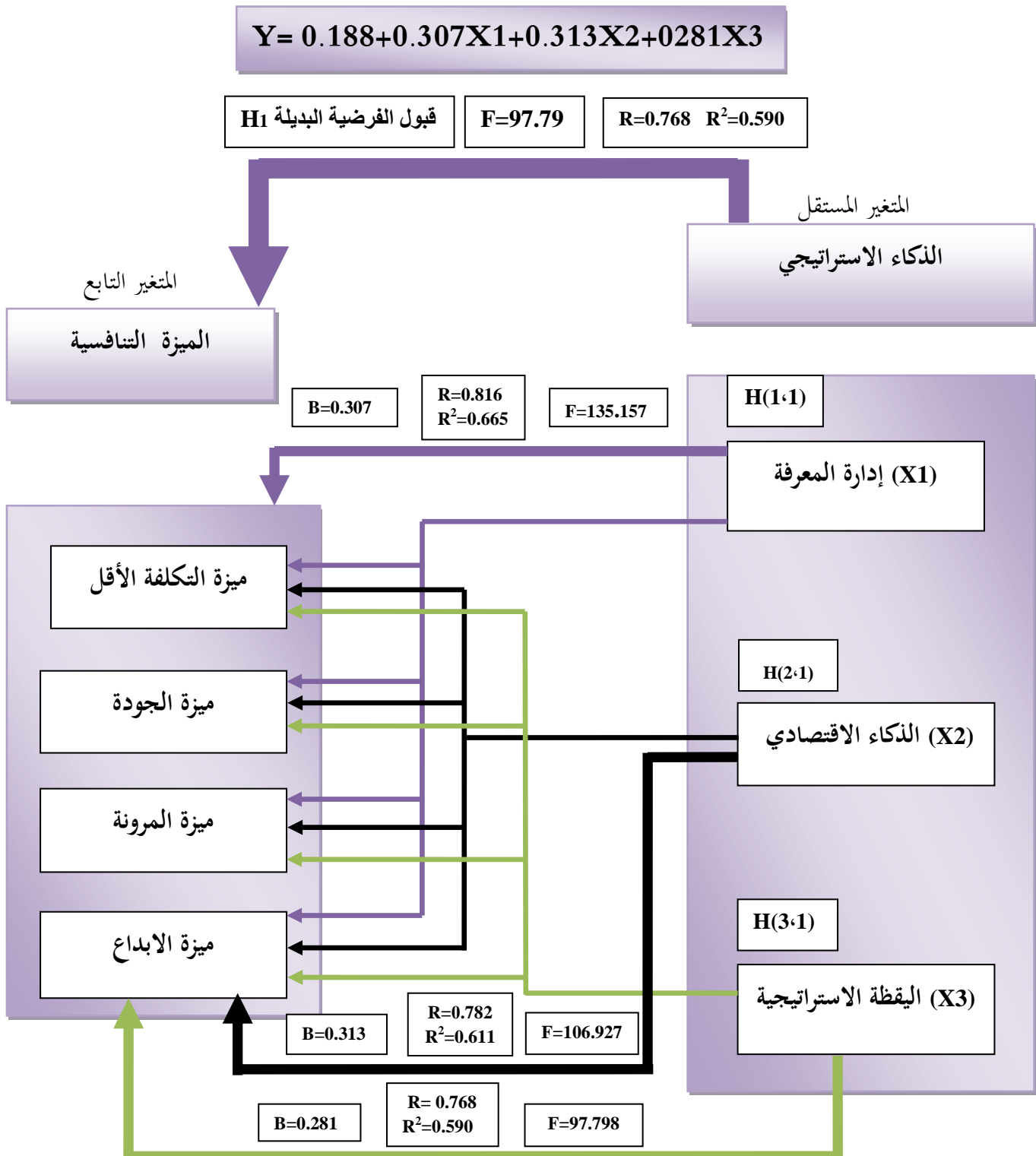
الاستنتاج:

نرفض فرضية العدم H0 عدم وجود علاقة ارتباط معنوية، ونقبل الفرضية البديلة H1 القائلة انه توجد علاقة أثر معنوي ذو دلالة احصائية الذكاء الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية عند مستوى دلالة (0.05).

ثانيا: النموذج النهائي للدراسة

الجدولية F=3.989

الشكل رقم (3-5) : يوضح النموذج النهائي للدراسة



خاتمة

الخاتمة العامة

خاتمة عامة

تعمل المؤسسة في بيئة مضطربة و غير ثابتة، فالمؤسسة الناجحة هي التي تبحث عن التميز والتفوق على منافسيها، و فهم كل من بيئتها الخارجية بكل ما تحويه من فرص وتهديدات ومحاوله مواجهتها، وكذا المعرفة الجيدة لبيئتها الداخلية، وتحديدها الدقيق لاستراتيجيتها وأهدافها المستقبلية.

إن هدف البقاء و النمو و الاستمرار يتطلب من المؤسسة العمل الجاد و المستمر من أجل اكتساب العملاء و زيادة حصتها السوقية، و مكانتها في بيئة المنافسة، الأمر الذي يفرض إيجاد آلية تمكنها من توليد الفرص و اكتشاف التهديدات في بيئتها الداخلية و الخارجية، وهو ما يمثل نظام الذكاء الإستراتيجي.

حيث يمثل آلية لإدارة كافة المعلومات المحيطة بالمؤسسة، فتهتم كل من إدارة المعرفة بإدارة و تسيير المعلومات الداخلية للمؤسسة، و تستلزم إدارة المعرفة جمع المعلومات الدقيقة و العميقة و فتح قنوات مباشرة متصلة بالمعرفة من أجل عمليات التطوير. وتعد عملية دراسة مكامن المعرفة التي تمتلكها الأطراف المختلفة و المتعددة في المؤسسة وسيلة لها في توليد معارف جديدة و تطوير للمعارف الموجودة، بما يضمن وقوع الميزة التنافسية. أما الذكاء الاقتصادي و اليقظة الإستراتيجية فهما يهدفان إلى جمع المعلومات من البيئة الخارجية من أجل توضيح رؤية المؤسسة لبيئتها، فهما من أهم أنظمة إدارة المعلومات المتعلقة بالبيئة الخارجية للمؤسسة، حيث يهتمان بجمع المعلومات عن منافسي المؤسسة، واكتساب الميزة التنافسية من ناحية استغلال الفرص و تجنب التهديدات، و زيادة الحصة السوقية لها.

من هنا يمكن اكتشاف مدى الترابط بين مضمون الذكاء الاستراتيجي و الميزة التنافسية للمؤسسة الباحثة عن التفوق و التميز، إذ يمثل الذكاء الاستراتيجي الجسر الرابط بين كل من المعلومات الداخلية و الخارجية لبيئة المؤسسة ورغبتها في اكتساب مكانة و زيادة حصتها و مكانتها في بيئة المنافسة.

-النتائج الدراسة

أولا : النتائج النظرية

- يعتبر الذكاء الإستراتيجي من بين أهم مفاهيم الاقتصاد المعاصر و الحديث، الذي يشهد تغيرات جذرية في تكنولوجيا المعلومات وكذا الاتصالات.

- يعتبر الذكاء الإستراتيجي المفهوم الجامع لكل من الذكاء الاقتصادي و الذي هو إدارة المعلومات الداخلية للمؤسسة و حمايتها، وكذلك إدارة المعرفة التي هي إدارة المعلومات الخارجية للمؤسسة.

الخاتمة العامة

- الذكاء الإستراتيجي مهما بالنسبة للمؤسسة حتى تحافظ على مكانتها و تحقق ميزة تنافسية على منافسيها.
- أن جوهر أسلوب إدارة المعرفة هو المحافظة على المعرفة أولاً، واستخدامها لتوليد معرفة جديدة من أجل خلق قيمة وتحقيق الميزة التنافسية ثانياً، والتي من خلالها تساهم إدارة المعرفة في تحقيق أهداف المؤسسة.
- الذكاء الاقتصادي في المؤسسة يعتمد على التحليل البيئي للبيئة الداخلية و الخارجية، و معرفة جوانب القوة و الضعف في البيئة الداخلية، و الفرص و التهديدات في البيئة الخارجية.
- إن المؤسسة التي تهتم بتحسين أدائها تدرك جيداً، أن المعلومة تشكل مورداً حيويًا و أساسياً في عمل اليقظة الإستراتيجية، والتي ينبغي الاهتمام بتسييرها بكفاءة و فعالية، لتنمية الميزة التنافسية.

ثانياً: النتائج التطبيقية

- تم التوصل إلى أن اهتمام المؤسسات محل الدراسة بإدارة المعرفة، الذكاء الاقتصادي و اليقظة الإستراتيجية من وجهة نظر عينة الدراسة كان ضعيفاً.
- أشارت النتائج تقييم عينة الدراسة على كل من ميزة التكلفة الأقل، ميزة الجودة، ميزة المرونة، ميزة الإبداع في المؤسسات الصناعية محل الدراسة كان ضعيفاً.
- من خلال نتائج تحليل الانحدار المتعدد تم الوصول إلى:
وجود علاقة ارتباط قوية معنوية موجبة للذكاء الإستراتيجي (إدارة المعرفة، الذكاء الاقتصادي، اليقظة الإستراتيجية) و الميزة التنافسية (ميزة التكلفة الأقل، ميزة الجودة، ميزة المرونة، ميزة الإبداع) في المؤسسات الصناعية.
- من خلال نتائج تحليل الانحدار المتعدد تم الوصول إلى:
 - وجود علاقة أثر لإدارة المعرفة وبشكل كبير في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية.
 - ✓ هناك علاقة أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تحقيق ميزة التكلفة الأقل.
 - ✓ هناك علاقة أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تحقيق ميزة الجودة.
 - ✓ هناك علاقة أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تحقيق ميزة المرونة.
 - ✓ هناك علاقة أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تحقيق ميزة الإبداع.
 - وجود علاقة أثر قوية للذكاء الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية.
 - ✓ هناك علاقة أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لذكاء الاقتصادي في تحقيق ميزة التكلفة الأقل.
 - ✓ هناك علاقة أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لذكاء الاقتصادي في تحقيق ميزة الجودة.
 - ✓ هناك علاقة أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لذكاء الاقتصادي في تحقيق ميزة المرونة.

الخاتمة العامة

- ✓ هناك أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لذكاء الاقتصادي في تحقيق ميزة الإبداع.
- وجود علاقة أثر قوية لليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية.
- ✓ هناك أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لذكاء الاقتصادي في تحقيق ميزة التكلفة الأقل.
- ✓ هناك أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لذكاء الاقتصادي في تحقيق ميزة الجودة.
- ✓ هناك أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لذكاء الاقتصادي في تحقيق ميزة المرونة.
- ✓ هناك أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لذكاء الاقتصادي في تحقيق ميزة الإبداع.

- التوصيات

من خلال النتائج السابقة المتعلقة بالجانب النظري أو التطبيقي يمكن أن نقدم بعض التوصيات للمؤسسات محل الدراسة بصفة خاصة أو الجزائرية بصف عامة

- إعطاء الذكاء الإستراتيجي اهتمامات بحثية أكبر بوصفه من المواضيع المهمة في العمل الإداري، و التي تساعد في نجاح المؤسسات.

- توفير المراجع العلمية في مجال الذكاء الاستراتيجي للباحثين و الدارسين لتسهيل إعداد البحوث و الدراسات.
- أسلوب إدارة المعرفة أسلوب إداري جديد يجب أن تتبناه جميع المؤسسات التي لديها رغبة تدعيم قدرتها التنافسية.
- ضرورة تبني مبدأ جمع المعرفة المتاحة لذي العاملين خصوصا حاملي المعرفة، واستخدام أسلوب في نقلها على بقية العمال في المؤسسة يتضمن التكوين الجيد لعمالها.
- توفير الدعائم اللازمة من أجل تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية.
- تنظيم الندوات والمؤتمرات التي تساعد المؤسسات على الحصول على كل جديد حول موضوع الذكاء الاقتصادي، وتكثيف الأبحاث وفتح التخصصات الجامعية حول الموضوع.
- ضرورة تبني المؤسسات الجزائرية لثقافة اليقظة الإستراتيجية لما لها من أهمية كبيرة خاصة بعد انفتاح الأسواق الجزائرية أمام المنافسة الدولية.

- آفاق الدراسة

باعتبار الذكاء الاستراتيجي من المواضيع الجديدة والتي يمكن ربطها مع العديد من الجوانب الاقتصادية أو التسويقية في المؤسسة، لذلك يمكن اقتراح بعض المواضيع لدراساتها تكون أكثر تفصيلا وتعمقا في البحوث اللاحقة .

- واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية في ظل الرهانات الجديدة.

- دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة.

الخاتمة العامة

- ضرورة تبني الذكاء الاقتصادي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة لمواجهة المنافسة العالمية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

1. أبو قحف عبد السلام، "التسويق الدولي"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
2. الأكلبي، علي ذيب، "إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
3. ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، "الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
4. الدوري، زكريا وصالح، أحمد علي، الفكر الإستراتيجي و انعكاساته على نجاح منظمات الأعمال قراءات و بحوث، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2009.
5. الرحمان أحمد عبد، "إدارة الأعمال الدولية"، دار المريخ للنشر و التوزيع، الرياض، 1994.
6. الزيادات، محمد عواد، "اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة"، الطبعة السادسة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
7. السلمي علي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001.
8. السلمي، علي، "إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة"، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2002.
9. الشريني والطنايوي، "إستراتيجيات ما وراء المعرفة"، المعرفة المكتبية العصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006.
10. صالح وآخرون، الإدارة بالذكاءات. منهج التميز الإستراتيجي و الإجتماعي للمنظمات، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010.
11. الصاوي ياسر، "إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات"، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
12. الطائي، محمد عبد حسين الخفاجي، نعيمة عباس، "نظم المعلومات الإستراتيجية منظور الميزة التنافسية الإستراتيجية"، دار الثقافة لنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009.
13. علاء فرحان طالب و حسين حريجة غالي، "إستراتيجية العمليات و الأسبقيات التنافسية"، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2011.
14. علاء فرحان طالب و زينب مكى محمود البناء، "استراتيجية المحيط الأزرق و الميزة التنافسية المستدامة"، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2012.

قائمة المراجع

15. العلواني، حسن، إدارة المعرفة المفهوم والمداخل والنظرية، المؤتمر العربي الثاني، الأردن، 2009.
16. العلي، عبد الستار ، وآخرون "المدخل إلي إدارة المعرفة"، الطبعة الثانية، دار المسير عمان، الأردن ، 2009
17. القطب محي الدين ، " الخيار الإستراتيجي و أثره في تحقيق الميزة التنافسية"، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2012.
18. الليثي عماد محمد ، "التبادل الدولي دراسة منهجية في آليات التبادل الإقتصادي الدولي المعاصر" ، دار النهضة العربية ، القاهرة، 2002.
19. المخرجي وصالح ، " رأس المال الفكري : طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
20. المغربي، عبد الفتاح، "نظم المعلومات الإدارية"، المكتبة العصرية للطباعة والتوزيع ، جامعة المنصورة، 2002.
21. نبيل مرسي خليل، 1998، " الإدارة الإستراتيجية تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس "، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية.
22. النجار فريد ، "المنافسة و الترويج التطبيقي آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية"، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2000.
23. نجم، عبود، "إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
24. النعيمي ، صلاح عبد القادر، "المدير .. القائد و المفكر الإستراتيجي – فن و مهارات التفاعل مع الآخرين"، عمان ، دار إثراء للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى، 2008.

ثانيا: المذكرات و الأطروحات

25. بلالي أحمد، الميزة التنافسية للمؤسسة بين مواردها الخاصة و بيئتها الخارجية حالة مؤسسات قطاع الهاتفية النقالة بالجزائر، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر، 2007.
26. بوركوة عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، 2011 .
27. بوسهوه نذير، دور ادارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة الماجستير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي الدكتور يحي فارس بالمدينة ، 2007 .

قائمة المراجع

28. بوشناف عمار ، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها ، تنميتها و تطويرها، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.
29. حجازي، هيثم، قياس أثر إدراك أبعاد إدارة المعرفة وتوظيفها لدى المنظمات الأردنية، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2005.
30. حلبي لامية، دور اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي في تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة ماجستير، جامعة بومرداس، 2009.
31. العبدلي، ضرغام، صياغة مخطط منهجي لتأثير الخصائص الشخصية للمديرين في الذكاء الإستراتيجي والارتجال التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الكوفة ، العراق، 2010.
32. العزاوي ، بشرى هاشم محمد، أثر العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الاستراتيجي دراسة اختيارية تحليلية لأراء عينة من رؤساء و أعضاء مجالس عدد من كليات جامعة بغداد، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة بغداد، العراق، 2008.
33. علاوي نصيرة، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، دراسة حالة موبليس ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد ، تلمسان، 2010.
34. العمري، غسان إبراهيمي، الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه، جامعة الدراسات التطبيقية عمان، الأردن، 2004.
35. العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006.
36. فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية(حالة المؤسسات الجزائرية) ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر، 2005.
37. فيلالى أسماء، الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية: الواقع و المجهودات، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI روية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2013.
38. قوجيل نور العابدين، دور اليقظة الإستراتيجية في ترشيد الإتصال بين المؤسسة و محيطها ، دراسة ميدانية بوحدة مطاحن سيدي ارغيس - أم البواقي -، رسالة ماجستير ، كلية الآداب و العلوم الإنسانية و الاجتماعي ، جامعة باجي مختار، عنابة، 2011.

قائمة المراجع

ثالثا: المؤتمرات

39. أبو فارة، يوسف ، عليان، حمد، دور عمليات إدارة المعرفة في فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية، المؤتمر العربي الثاني ، الأردن، 2008.
40. ألعيداني إلياس، ضويفي حمزة، الذكاء الإستراتيجي كآلية لدعم و تعزيز القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال المعاصرة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 9 نوفمبر 2010.
41. جديد رتيبة و جديد نوفل، اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة، مداخلة ضمن أعمال المؤتمر العلمي الدولي حول (الأداء و المتميز للمنظمات و الحكومات)، جامعة ورقلة، 2005.
42. سناء عبد الكريم الخناق، الأداء الإستراتيجي و الميزة التنافسية ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، كلية الحقوق و العلوم الإقتصادية ، جامعة ورقلة، 2005.
43. صلاح عباس هادي، إدارة الجودة الشاملة مدخل نحو أداء منظمي متميز ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، كلية الحقوق و العلوم الإقتصادية ، جامعة ورقلة، 2005.
44. عبد الرزاق خليل، أحلام بوعبدلي، الذكاء الاقتصادي في خدمة منظمة الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي الخامس - حول اقتصاد المعرفة و التنمية الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 2005 .
45. كمال زريق و فارس مسدور، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة ورقلة، 2003.
46. معموري صورية، الشيخ هجيرة، محددات و عوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الرابع المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، بجامعة الشلف، بالتعاون مع مخبر العولمة واقتصاديات شمال افريقيا، 2010.
47. موله عبد الله ، التنافسية و الدولة ، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الإقتصادية و تحولات المحيط ، جامعة بسكرة ، 2002.
48. ياسين، سعد ، الرفاعي، غالب دور إدارة المعرفة في تقليل مخاطر الائتمان :دراسة ميدانية، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع، جامعة الزيتونة، عمان 2004/4/28.

قائمة المراجع

رابعا:المجلات

49. بلعة جويده، القدرة التنافسية للاقتصاد الجزائري في ظل الإنضمام الى المنظمة العالمية،مجلة العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، العدد10،2010.
50. قنات فوزي، داني لكبير امعاشو ، الجودة عامل أساسي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية ، مجلة إدارة المدرسة الوطنية للإدارة المجلد11 ، 2001 .
51. موله عبد الله ، التنافسية و الدولة ،الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الإقتصادية و تحولات المحيط ، جامعة بسكرة،2002.
52. هواري معراج،ناصر دادي عدون،" اليقظة التكنولوجية كعامل للإبداع في المؤسسة الاقتصادية"، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير،جامعة سيدي بلعباس، عدد خاص ، الجزائر.

المواقع :

1. <http://www.hrdiscussion.com>
2. <http://www.competitiveness.gov.jo/arabic/portertheory.ph>.

المراجع باللغة الأجنبية :

1. François Jakobiak, l'Intelligence économique EN PRATIQUE comment bâtir son propre système-d'intelligence économique, 2ème édition, éditions d'Organisation ,2001.
2. Mc Dowell ,Don,Strategic intelligence :a handbook for practitioners,managers, and users,United States of America, Scarecrow Press, Inc,2009
3. Xu ,Mark ,Managing Strategic Intelligence :Techniques and Technologies United States of America & United Kingdom , IGI.Global,2007 .

4. Davis, Jack, Sherman Kent & The Profession of Intelligence Analysis, The Sherman Kent schoolor Center for Intelligence Analysis , Occasional Papers, 2002.
5. Kuhlman, Stefan et al, Improving Distributed Intelligence in complex Innovation systems , Advanced Science & Technology Policy Planning Network (ASTPP) , Targeted Socio –Economic Research Program , Fraunlofer Institute Systems and Innovation research , Karlsruhe, June, 1999.
6. Pauker , Benjamin et al , strategic Intelligence , Providing Critical Information for strategic Decisions, Corporate Executive Board , Executive Inquiry , August, 2000.
7. Chou Yeh, Yaying Mary “The Implementation of Knowledge Management System In Taiwan’s Higher Education”, Journal of College Teaching & Learning, Vol.2, No9 , 2005.
8. Coakes, Elayne “Knowledge Management”, Current Issues and challenges, Idea Group Publishing: U.S.A , 2003 .
9. DeLong, David W. “Lost Knowledge Confronting the Threat of an Aging Workforce”, Oxford University Press (August) , 2004 .
10. Malhotra, Yogesh “Knowledge Assets In The Global Economy” Assessment of National Intellectual Capital, Journal of Global Information Management, July-Sep , 2000.
11. Xavier Richet , Driss Guerraoui, intelligence économique et veille stratégique : défis Et stratégie pour les économies émergentes, édition l’harmattan, France, 2005.
12. MOINET N., petite histoire de l'intelligence économique: une innovation à la française, HARMATTANE, 2010.
13. Frédérique PEGUIRON, Application de l'Intelligence Economique dans un Système d'Information Stratégique

- universitaire : les apports de la modélisation des acteurs, thèse de Doctorat, l'Université Nancy 2.
14. BESSON B PESSIN J.C., dix ans d'intelligence économique en France, intelligence économique et gouvernance compétitive la documentation française 2006.
 15. M.Porter, l'Avantage concurrentiel: Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, (Paris : inter éditions, 1986)
 16. M. Porter, l'Avantage concurrentiel des nations, (paris : inter éditions,1993).
 17. Rachid Ben Aibouche,La Nouvelle Technique De Gestion, Casbah Edition, Alger, 2001.
 18. Heising, P. Vorbeck, j. (2000): “**Benchmarking Survey Results**” in:Mertins, K., Heisig, P. & Vorbeck, J. (2001): “Knowledge Management Best Practices In Europe, Springer Verlag Berlin, Heidelberg, Germany.

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

جامعة محمد بوضياف- مسيلة
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

السادة المحترمين: مديري وإطارات المؤسسة:

السلام عليكم و رحمة الله وبركاته

تحية طيبة وبعد

أقوم بدراسة حول أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الصناعية الجزائرية "وذلك للحصول على شهادة الماستر الأكاديمي" ادارة الأعمال التجارة الدولية"
يرجى قراءة فقرات الاستبانة المرفقة واختيار الإجابة على ضوء الواقع الذي تعيشه مؤسساتكم .
علما بأن المعلومات التي تقدمونها سنتعامل معها بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحثالعلمي.

وفي الأخير تقبلوا مني فائق الاحترام و التقدير

الطالبة:

* نفاف ياسمينة

إشراف الأستاذ :

* بعيطيش شعبان

أولاً : البيانات الشخصية و الوظيفية

ضع (x) علامة في المكان المناسب :

العمر

من 30 الى 34 سنة

اقل من 30 سنة

أكثر من 40 سنة

من 35 الى 39 سنة

المؤهل العلمي

ليسانس

بكالوريا

مهندس

ماجيستر/ماستر

شهادات عليا

سنوات الخبرة

من 6-10 سنوات

أقل من 5 سنوات

أكثر من 15 سنة

من 11-15 سنة

المستوى الوظيفي:

نائب مدير

مدير

رئيس مصلحة

رئيس قسم

موظف

الجزء الأول : الذكاء الاستراتيجي

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
إدارة المعرفة :						
1	تشجع المؤسسة العمال على تطوير المعرفة لديهم					
2	تضع المؤسسة ميزانية مناسبة لدعم مشاريع إدارة المعرفة					
3	تشجع المؤسسة العاملين فيها على حضور المؤتمرات وورش العمل وعقد اللقاءات مع خبراء لتبادل المعرفة					
4	يساهم العاملون في مؤسستكم بتقديم المساهمات الفكرية المتعلقة بعمل المؤسسة					
5	تقوم المؤسسة بتقييم مستويات أداء الموظفين وفق حجم المشاركة بالمعرفة					
6	تسهل المؤسسة وصول جميع الموظفين إلى قواعد المعرفة التي تمتلكها المؤسسة					
الذكاء الاقتصادي :						
7	تسعى المؤسسة إلى التحكم في المعلومات الاستراتيجية					
8	تضع المؤسسة في أولويتها البحث عن المعلومات الضرورية					
9	تقوم المؤسسة بتحويل المعلومات إلى معارف استراتيجية					
10	تمتلك المؤسسة الحلول التقنية للتكيف مع الظروف المحيطة					
11	لدى المؤسسة القدرة على تقديم الابتكارات الجديدة في الوقت المناسب					
12	تراقب المؤسسة تطورات المحيط الخارجي بصفة مستمرة					
اليقظة الاستراتيجية :						
13	مؤسستكم تعمل في محيط تنافسي متغير					
14	تتأثر القدرات الاستراتيجية لمؤسستكم بالتغيرات الخارجية					
15	تتابع وتراقب مؤسستكم كل ما يحدث في البيئة الخارجية					
16	لدى مؤسستكم مصلحة محددة مسؤولة عن اليقظة الاستراتيجية					
17	اليقظة الاستراتيجية عملية جماعية يشارك فيها جميع أفراد العاملين في المؤسسة					
18	تقوم المؤسسة بإحداث تغييرات (هيكلية، استراتيجية، ثقافية....) انطلاقاً من المعلومات المحصل عليها من اليقظة الاستراتيجية					

الجزء الثاني: الميزة التنافسية

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	ميزة التكلفة:					
19	تهتم المؤسسة بدراسات البحث والتطوير الخاصة بتخفيض التكاليف					
20	تسعى المؤسسة إلى زيادة عدد وحداتها المنتجة بهدف تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة					
21	تستخدم المؤسسة طرق إبداعية جديدة للسيطرة على التكاليف					
22	تستخدم نظاما محاسبيا دقيقا على عناصر التكلفة					
23	تسعى المؤسسة إلى تحقيق الاستخدام الأمثل لمواردها بهدف تخفيض تكلفتها الكلية					
	ميزة الجودة:					
24	تتبنى المؤسسة معايير ضمان الجودة في جميع الأنشطة					
25	لدى المؤسسة توجه واضح للعمل من أجل الحصول على جوائز الجودة والتميز					
26	تتعاون المؤسسة مع مؤسسات عالمية لتحسين قدراتها على تحقيق الجودة والتميز					
27	تسعى المؤسسة إلى مراجعة وتدقيق وتقييم خطط الجودة باستمرار					
28	تهدف المؤسسة إلى تحقيق التحسن المستمر لجودة منتجاتها					
	ميزة المرونة :					
29	تهتم المؤسسة بجعل منتجاتها و عملياتها ذات مرونة عالية					
30	تتمتع المؤسسة بالقدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات في تصاميم المنتجات و العمليات					
31	تتسم المؤسسة باستجابة السريعة للتطورات في مجال عملها					
32	تتسم المؤسسة بسرعة الاستجابة في تبني تكنولوجيا المعلومات الحديثة					
	ميزة الإبداع:					
33	لدى المؤسسة برنامج سنوي لمشروعات الإبداع					
34	تشجع المؤسسة العاملين على المبادرات للتميز على المؤسسات الأخرى					
35	تتميز المؤسسة بطرق جديدة للتعامل مع الزبائن					
36	تخصص المؤسسة جانب من الموارد لتشجيع الابتكارات					
37	تستطيع المؤسسة من خلال الإبداع أن تقلل من زمن الحصول على منتجات					

الملحق رقم (02):

قائمة الأستادة المحكمين:

الأستاذ	التخصص
زريق عمر	قسم علوم التسيير ، أستاذ مساعد - أ -
بوعابة حسان	قسم علوم التجارية ، دكتور
زاوش رضا	قسم علوم التسيير ، أستاذ مساعد - أ -
ميمون الطاهر	قسم علوم التسيير ، أستاذ مساعد - أ -

الملحق رقم (03):

مقياس (LIKERT) الخماسي

من 4.20 إلى 5	من 3.40 إلى 4.20	من 2.60 إلى 3.40	من 1.80 إلى 2.60	من 01 إلى 1.80	مجال المتوسط الحسابي
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	درجة الموافقة

الملخص:

يعد الذكاء الاستراتيجي من أهم و أحدث الأنظمة التي تضمن للمؤسسات الحفاظ على مكانتها في سوق تمتاز بالتغير وشدة المنافسة، كما أن المعلومة والمعرفة من أهم الموارد التي تحاول المؤسسة الوصول إليها، أضف إلى ذلك الذكاء واليقظة الاستراتيجية في التعامل معها واستخدامها لتحقيق الأهداف المسطرة، الأمر الذي يدفعها إلى تحقيق ميزة تنافسية تميزها على منافسها.

يشكل الذكاء الإستراتيجي بأبعاده (إدارة المعرفة، الذكاء الاقتصادي، اليقظة الإستراتيجية) الوسيلة و الأداة الأكثر نجاعة للمؤسسات من اجل ضمان الحفاظ على مكانتها وكذا تعزيزها.

الكلمات المفتاحية: الذكاء، الإستراتيجية، المعرفة، اليقظة، الذكاء الاقتصادي، الميزة التنافسية.

Résumé :

L'intelligence stratégique est le plus important et les dernières réglementations pour assurer que les institutions maintenir sa position sur un marché qui est caractérisé par le changement et l'intensité de la concurrence, ainsi que l'information et la connaissance des ressources les plus importantes que l'organisation cherche à atteindre en outre, intelligence vigilance stratégiques à traiter et de les utiliser pour atteindre les objectifs définis, ce qui les pousse à obtenir un avantage compétitif distingue sur sa rivale.

L'évaluation de l'intelligence stratégique dans ses dimensions (gestion des connaissances, intelligence économique, faire preuve de vigilance stratégiques) moyens et des institutions instrument le plus approprié pour garantir à son prestige et renforcées

Mots clés: l'intelligence, la stratégique, la vigilance, l'intelligence économique, l'avantage compétitif.