

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

الموضوع :

مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي

دراسة حالة: مجموعة من مؤسسات الصناعة الغذائية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في الاقتصاد الصناعي

الأستاذ المشرف :

د. خليفي عيسى

إعداد الطالبة :

فرحات سميرة

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	اعضاء اللجنة
جامعة بسكرة	رئيسا	أ.د/ مفتاح صالح
جامعة بسكرة	مقرر	د/ خليفي عيسى
جامعة بسكرة	ممتحنا	أ.د/ منصوري كمال
جامعة الوادي	ممتحنا	د/ حميداتو محمد الناصر
جامعة المسيلة	ممتحنا	د/ قاسمي كمال
جامعة باتنة	ممتحنا	أ.د/ يحيوي نعيمة

الموسم الجامعي: 2015 / 2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الأهداء

إلى أعمز ما أملك في هذه الدنيا :

إلى أمي الغالية الحبيبة التي أخذت قلبي معما ورحلت لكن أملي في الله تعالى
كبير أن يجمعني بها وكل أحبائي في جنة الفردوس الأعلى إن شاء الله.
إلى أبي الحبيب ، مثال للشموخ ، والعتاء أطال الله في عمره وأسعده الله بنا إن
شاء الله.

إلى محمد مفيدة العربي أقل ما أقول عنهم عينايا التي أنظر بهما وروحي التي
أعيش بها حفظهم الله لي وأسعدهم الله في الدنيا والآخرة إن شاء الله.

إلى أحمد ، محمد ، عماد الدين ، هبة الرحمان إلى كل أطفال عائلتي كتأكيث
قلبي ومهجة فؤادي إلى أحبائي الصغار أطال الله في أعمارهم وزادهم الله في
طاعته ورزقهم الله علما كبيرا نافعا ينفعون به الأمة إن شاء الله تعالى.

إلى اختاي الزهرة وفتيحة اللتان دعمتان معنويا زاد الله في ميزان حسناتهم
إلى جميع أفراد عائلتي اخوتي واهلي .

إلى جميع صديقاتي الحبيبات ، وهنّ كثر ودرر جمعني الله بهم في جنته إن شاء
الله .

إلى كل من يجمع بين العلم والأخلاق .

إلى حبيبتي الجزائر ازهر الله أيامها وحفظها وجعلها تعيش سلاما ورخاءا دائمان.

إلى كل من يقول لا إله إلا الله محمد رسول الله صلى الله عليه وسلم.

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي

فرحات سميرة



أقدم شكري الجزيل للذي منحني الحياة وجعلني من أمة حبيبنا محمد صلى الله عليه وسلم ، والذي مهما شكرته لا أوافيه قدره الله الخالق الوهاب العلي المعطاء الذي مدني بالقوة والصبر لانجاز هذا العمل ووفقني لاتمامه على هذا النحو ، فالشكر لك يا الله كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك .

والصلاة والسلام على سيد الخلق أجمعين محمد المصطفى الأمين سيد الأولين والأخريين وحبيب رب العالمين وعلى آله وصحبه وسلم أجمعين .

وفي البداية أتوجه بجزيل الشكر والعرفان الى استاذي المشرف : ظيفي عيسى الذي كان نعم الموجه والناصح ، طيلة فترة البحث فبارك الله فيه .

كما أشكر الاساتذة اعضاء اللجنة لقبولهم مناقشة هذه الأطروحة .

كما أتوجه بالشكر الجزيل الى الاساتذة : خونوي راجح ، شنشونة محمد ، فالتة لمين ، بولطيف بلال ، بولقواس زرفة ، حبة نجوى ، برني لطيفة ، رايس وفاء ، منصورى رقية ، موسى سهام ، على الدعم الكبير الذي قدموه لي لاتمام هذا العمل فجازاهم الله كل خير وزادهم هذا في ميزان حسناتهم .

والشكر الخاص للاستاذة تركي بدرية استاذة اللغة الانجليزية على تعبها معي طيلة مدة انجاز هذا العمل وتخصيص جزء من وقتها لي ، فجازها الله كل خير ، وزادها هذا في ميزان حسناتها .

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى كل الأساتذة الذين قدموا لي النصح ، والتوجيه طيلة مدة انجاز هذا العمل سواء في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة أو خارجها ، فجازاهم الله كل خير وزادهم هذا في ميزان حسناتهم .

كما لا يفوتني شكر كل مسؤولي مؤسسات الصناعات الغذائية محل الدراسة على قبولهم اجراء هاته الدراسة في مؤسساتهم فبارك الله فيهم .

شكراً ...

المخلص :

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح المساهمة الفعالة للذكاء التنافسي و مساهمته على تحسين الأداء في المؤسسات الصناعية ، من خلال الزيادة في الكفاءة الإنتاجية ، الربحية ، التقدم التقني ، رضا العميل وزيادة الحصص السوقية للمؤسسة... الخ ، حيث أن المؤسسات في الوقت الحالي بحاجة إلى أنظمة وعمليات حديثة تستطيع بها تحقيق التفوق والنمو والاستمرارية ، خاصة في بيئة تتميز بسرعة التغيير .

لقد تم اختبار مدى تواجد عملية الذكاء التنافسي في عينة من مؤسسات الصناعات الغذائية في الجزائر ومدى أثره على أداء تلك المؤسسات ، حيث تبين أن هذه المؤسسات بحاجة الى فهم عملية الذكاء التنافسي ، وطرق استخدامه ومعرفة نتائجه الإيجابية التي تنعكس على المؤسسة بصفة مباشرة إذا ما طبق بشكل جيد ، فالنتائج المتوصل إليها تبين أن المؤسسات محل الدراسة تستخدم عملية الذكاء التنافسي ، لكن دون وعي منها بأن تلك الخطوات المستخدمة في جمع المعلومات هي عناصر من عملية الذكاء التنافسي وبالتالي عليها أن تتدارك ذلك بإتخاذ الإجراءات اللازمة لتتبي هاته العملية بكل جدية وصرامة لما لها من آثار ايجابية على الخطط الاستراتيجية وبالتالي على الأهداف المستقبلية .

الكلمات الدالة : التحليل التنافسي ، الذكاء التنافسي ، الأداء الصناعي ، الصناعة الغذائية في الجزائر .

Résumé:

Cette étude vise à clarifier l'intelligence contribution effective compétitive et son impact sur la performance dans les entreprises industrielles, grâce à l'augmentation de l'efficacité de la production, la rentabilité, le progrès technique, la satisfaction de la clientèle et accroître les parts de marché de l'institution ... etc., comme les institutions au moment besoin de systèmes et de processus moderne peut être atteint l'excellence et la croissance privée et la continuité dans un environnement caractérisé par changer rapidement. J'ai testé la présence de la veille concurrentielle dans les organisations de l'industrie alimentaire en Algérie, le processus et l'ampleur de son impact sur la performance de ces institutions, il a été constaté que nos institutions nationales ont besoin de comprendre le processus de veille concurrentielle, et les moyens de l'utiliser et de voir les résultats positifs de cette institution de bogue reflète directement si elle est appliquée et, les résultats atteints, il se trouve que les institutions de l'étude ont utilisé le processus de veille concurrentielle, mais inconsciemment leur que ces mesures sont utilisées pour recueillir de l'information sont les éléments de l'intelligence du processus concurrentiel et donc de remédier en prenant les mesures nécessaires pour Tenby ces circonstances, le processus très au sérieux et plus difficile en raison de ses effets positifs sur les plans stratégiques et déification sur les objectifs futurs.

Mots clés: analyse concurrentielle, veille concurrentielle, performance industrielle, l'industrie alimentaire en Algérie.

Summary :

This study aims to clarify the effective intelligence competitive contribution and its impact on performance in industrial enterprises, through the increase in production efficiency, profitability, technical progress, customer satisfaction and increase market shares of the institution ... etc., as the institutions at the moment need systems and processes modern can be achieved excellence and growth private and continuity in an environment characterized by rapidly change. I've been testing the presence of intelligence competitive in the food industry organizations in Algeria, the process and the extent of its impact on the performance of these institutions, it was found that our national institutions need to understand the intelligence competitive process, and ways to use it and see the positive results that bug institution reflected directly if applied well, the results reached it turns out that the institutions in the study used the process of intelligence competitive but unconsciously them that those steps are used to collect information are the elements of the intelligence the competitive process and therefore from remedied by taking the necessary measures to Tenby these circumstances the process very seriously and tougher because of its positive effects on strategic plans and deification on future goals.

Key words: competitive analysis, competitive intelligence, industrial performance, the food industry in Algeria.

قائمة المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الإهداء شكر وتقدير مخلص الدراسة قائمة الجداول قائمة الاشكال قائمة الملاحق
أ - ل	المقدمة
02	الفصل الأول : التحليل التنافسي للبيئة الصناعية
02	المبحث الأول: البيئة التنافسية الصناعية
02	المطلب الأول : بيئة المؤسسة الصناعية
02	أولا : مفاهيم عامة عن الصناعة
11	ثانيا : البيئة الخارجية العامة والخاصة
11	المطلب الثاني : التنافسية
12	أولا : مفهوم التنافسية
15	ثانيا : أنواع التنافسية
18	ثالثا : مؤشرات قياس التنافسية
25	المطلب الثالث : مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية
25	أولا : الميزة التنافسية
28	ثانيا : أنواع الميزة التنافسية
31	ثالثا : العوامل المؤثرة الميزة التنافسية
32	رابعا: أسس وطرق بناء الميزة التنافسية
33	المبحث الثاني: الاستراتيجيات التنافسية
33	المطلب الأول: مفهوم الاستراتيجيات التنافسية
33	أولا: دراسة وتحليل المنافسين
35	ثانيا: مفهوم الإستراتيجية التنافسية

36	المطلب الثاني: أنواع الإستراتيجيات التنافسية
44	المطلب الثالث: مخاطر تطبيق الاستراتيجيات التنافسية
46	المبحث الثالث: التحليل الإستراتيجي لمحتوى البيئة الخارجية التنافسية
46	المطلب الأول: التحليل الإستراتيجي وأهميته
46	أولاً: التحليل الإستراتيجي
49	ثانياً: أهمية التحليل الإستراتيجي
51	المطلب الثاني: التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية
51	أولاً: تحليل الوضع التنافسي للمؤسسة
52	ثانياً: تحليل القوى التنافسية
56	المطلب الثالث: أساليب وأدوات التنبؤ بالاتجاهات والأهداف البيئة الخارجية
59	خلاصة الفصل
62	الفصل الثاني: الذكاء التنافسي في المؤسسات الصناعية
62	المبحث الأول: أساسيات حول المعرفة والذكاء في المؤسسة
63	المطلب الأول: المعرفة في المؤسسة
63	أولاً: مفهوم البيانات
64	ثانياً: المعلومات
67	ثالثاً: المعرفة
72	المطلب الثاني: الذكاء ذخيرة المؤسسة
72	أولاً: مفهوم وأهمية وأسس الذكاء
86	المطلب الثالث: أهداف وأنواع الذكاء
86	أولاً: أهداف الذكاء
86	ثانياً: أنواع الذكاء
87	المطلب الرابع: الذكاء في المؤسسة ونظرية الموارد المعرفية
90	المبحث الثاني: لمحة عامة حول الذكاء التنافسي
90	المطلب الأول: مفهوم الذكاء التنافسي وتاريخ ظهوره
90	أولاً: تاريخ ظهور الذكاء التنافسي
93	ثانياً: مفهوم الذكاء التنافسي
100	ثالثاً: اتجاهات ووجهات النظر حول الذكاء التنافسي
105	المطلب الثاني: الذكاء التنافسي والمصطلحات الأخرى

105	أولاً: المصطلحات القريبة من الذكاء التنافسي
117	المطلب الثالث: مكانة ووضع الذكاء التنافسي ضمن الهيكل التنظيمي
117	أولاً: مكانة الذكاء التنافسي ضمن الهيكل التنظيمي
120	ثانياً: أنظمة الذكاء التنافسي
122	المطلب الرابع: مراحل عملية الذكاء التنافسي
126	المبحث الثالث: الذكاء التنافسي ذخيرة وسلاح للمؤسسة
127	المطلب الأول: أهمية وأهداف الذكاء التنافسي
127	أولاً: أهمية الذكاء التنافسي
128	ثانياً: أهداف عملية الذكاء التنافسي
131	المطلب الثاني: مصادر عملية الذكاء التنافسي
132	المطلب الثالث: أنواع الذكاء التنافسي في المؤسسة
133	أولاً: ذكاء المنافسين
137	ثانياً: الذكاء التكنولوجي
138	ثالثاً: ذكاء العميل
139	رابعاً ذكاء السوق
140	خامساً: ذكاء التحالف الإستراتيجي
142	خلاصة الفصل
144	الفصل الثالث: مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين أداء المؤسسات الصناعية
144	المبحث الأول: أساسيات حول الأداء في المؤسسة الصناعية
144	المطلب الأول: ماهية الأداء
144	أولاً: مفهوم الأداء
147	ثانياً: مستويات الأداء
148	ثالثاً: محددات الأداء
150	رابعاً: العوامل المؤثرة على الأداء
152	المطلب الثاني: تقييم الأداء في المؤسسة
152	أولاً: مفهوم تقييم الأداء
154	ثانياً: أهمية تقييم الأداء في المؤسسة
154	ثالثاً: أهداف ومزايا تقييم الأداء
155	رابعاً: القواعد الأساسية لتقييم الأداء

156	خامسا: متطلبات نجاح تقييم الأداء
157	سادسا: أنواع تقييم الأداء
159	المطلب الثالث: مؤشرات قياس الأداء الصناعي
159	أولاً: مؤشر التقدم التقني
172	ثانياً: مؤشر الكفاءة الإنتاجية
178	ثالثاً: مؤشر الربحية
179	رابعاً: العلاقة بين مؤشرات الأداء الصناعي
179	المطلب الرابع: مؤشرات الأداء الحديثة
186	المبحث الثاني: تحسين الأداء في المؤسسة
186	المطلب الأول: مفهوم تحسين الأداء
187	المطلب الثاني: دوافع تحسين الأداء بالنسبة للمؤسسات الصناعية
187	المطلب الثالث: التحسين المستمر للأداء
188	المبحث الثالث : دور الذكاء التنافسي في البيئة الخارجية الصناعية وأثر ذلك على أداء المؤسسة
188	المطلب الأول : الدور الاستراتيجي لخبراء الذكاء التنافسي واثره على أداء المؤسسة الصناعية
193	المطلب الثاني : دور خبراء عملية الذكاء التنافسي في الكشف عن المخاطر في المؤسسات الصناعية
193	اولا- نظرة عامة عن المخاطر في المؤسسة
198	ثانيا - خبراء الذكاء التنافسي و الكشف عن المخاطر
204	المطلب الثالث: الذكاء التنافسي في خلق المزايا التنافسية للمؤسسة الصناعية
207	المبحث الرابع : أبعاد الذكاء التنافسي و تحسين أداء المؤسسة الصناعية
207	المطلب الأول : مساهمة خبراء الذكاء التكنولوجي في تحسين الاداء في المؤسسة الصناعية
209	المطلب الثاني : نكاه المنافس وتحسين الاداء في المؤسسة الصناعية
214	المطلب الثالث : نكاه العملاء و تحسين الاداء في المؤسسة الصناعية
218	المطلب الرابع : نكاه التحالف الاستراتيجي و تحسين الاداء في المؤسسة الصناعية
221	خلاصة الفصل

223	الفصل الرابع : التحليل التنافسي للصناعة الغذائية و أثر عملية الذكاء التنافسي في تحسين أداء المؤسسات محل الدراسة
224	المبحث الاول : البيئة التنافسية الصناعية الغذائية للمؤسسات محل الدراسة
224	المطلب الأول : الأداء والبيئة الصناعية الغذائية في الجزائر
224	أولاً: ماهية الصناعات الغذائية
229	ثانيا : الأداء العام للصناعة الغذائية في الجزائر
238	ثالثاً : تحليل البيئة الخارجية التنافسية الصناعية الغذائية للمؤسسات محل الدراسة
246	المطلب الثاني : العوامل المؤثرة على تنافسية المؤسسات محل الدراسة
250	المطلب الثالث : المكونات الاساسية للاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات محل الدراسة
252	المطلب الرابع : التحليل SWOT لبيئة المؤسسات الصناعية الغذائية محل الدراسة
156	المبحث الثاني : واقع الذكاء التنافسي في مؤسسات الصناعة الغذائية محل الدراسة
261	المبحث الثالث : مؤشرات الأداء الصناعي في المؤسسات محل الدراسة
261	المطلب الاول: مؤشر الكفاءة الانتاجية :
266	المطلب الثاني : التقدم التقني
267	المطلب الثالث : مؤشر الربحية
269	المطلب الرابع : الحصة السوقية لمؤسسة بيفا صوالي في سوق الصناعة الغذائية الجزائرية
271	المبحث الرابع: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية
272	المطلب الأول: أسلوب وأدوات الدراسة
272	أولاً- جمع البيانات
275	المطلب الثاني: الخطوات المتبعة في اجراء الدراسة التطبيقية
275	أولاً- تحديد حجم مجتمع وعينة الدراسة
279	ثانيا- المنهج المتبع في الدراسة:
279	ثالثاً- بناء نموذج للدراسة
280	المطلب الثالث: قياس صدق أداة الدراسة وثباتها
280	أولاً- الاختبارات الخاصة بأداة القياس

282	المبحث الخامس : التحليل الوصفي والاحصائي لمتغيرات الدراسة واختبار الفرضيات
282	المطلب الأول : التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
282	أولا - أساليب المعالجة الاحصائية :
292	المطلب الثاني : التحليل الاحصائي لمتغيرات الدراسة
293	أولا- تحليل اجابات المبحوثين حول متغير الذكاء التنافسي
298	ثانيا - تحليل اجابات المبحوثين حول أداء مؤسساتهم للصناعة الغذائية
302	المطلب الثالث : اختبار فرضيات الدراسة
302	أولا- معاملات الارتباط :
305	ثانيا- الانحدار الخطي المتعدد :
321	خلاصة الفصل
323	خاتمة عامة
322	قائمة المراجع
338	الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول :

الرقم	الجدول	الصفحة
01	المقارنة بين الصناعة والسوق	4
02	مفاهيم للتنافسية حسب بعض الجهات الرسمية	14
03	العوامل المؤثرة على تحقيق الميزة التنافسية	31
04	المناهج الإستراتيجية العامة لبناء الميزة التنافسية	33
05	أنواع تحليل المنافسين	34
06	الخيارات المتبعة وإستراتيجية التنافس العامة	37
07	انواع المخاطر حسب الاستراتيجيات	45
08	العلاقة بين الذكاء والمعرفة والمعلومات والبيانات	76
09	مكانة الذكاء	83
10	المفاهيم التوضيحية لعملية الذكاء التنافسي	92
11	وجهات نظر حول الذكاء التنافسي	97
12	مفاهيم حول المصطلحات القريبة من الذكاء التنافسي	102
13	المقارنة بين الذكاء الإستراتيجي والذكاء التنافسي	103
14	المقارنة بين الذكاء التنافسي وذكاء الأعمال	106
15	مميزات الإشارات الضعيفة	125
16	مصادر الذكاء التنافسي	126
17	تصنيف المعلومات حول المنافسين	129
18	مفاهيم حول الأداء في المؤسسة الصناعية	140
19	أنواع تقييم الأداء	153
20	محركات الأداء والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة	176
21	مقاييس الأداء للأهداف الإستراتيجية	177
22	نوع النشاط ومقاييس الأداء	178
23	خصائص المنافسين	184

218	الأساليب المستخدمة في الصناعات الغذائية	24
222	تطور صادرات الجزائر من المنتجات خارج المحروقات للفترة (2013-2014)	25
223	تطور أهم واردات الجزائر من المنتجات للفترة (2013-2014)	26
225	صادرات و واردات الجزائر من المنتجات خارج مجال المحروقات لسنة 2013	27
226	صادرات و واردات الجزائر من المنتجات خارج مجال المحروقات لسنة 2014	28
227	تطور المنتجات الغذائية المستوردة من طرف الجزائر للفترة 2013-2014	29
229	توزيع المؤسسات الخاضعة للتأهيل حسب القطاعات	30
233	بعض من المؤسسات الصناعية الغذائية الرائدة في الجزائر	31
238	المواد الأولية الموجهة لصنع المنتجات الغذائية	32
239	أسعار المواد الأولية الموجهة لصنع المنتجات الغذائية	33
246	عملية الذكاء التنافسي في المؤسسات محل الدراسة	34
252	مؤشر الانتاجية لعوامل الانتاج للمؤسسة بيفا خلال 2011-2013	35
254	تطور التكاليف في مؤسسة بيفا صوالي خلال 2011-2013	36
256	مؤشرات الربحية لشركة بيفا صوالي 2011-2013	37
258	نسب الحصة السوقية لمؤسسة بيفا صوالي في السوق الجزائري للفترة (2009-2013)	38
262	المتغير المستقل (أبعاد الذكاء التنافسي)	39
262	سلم ليكارت	40
263	سلم ليكارت الخماسي (الأوساط الموزونة)	41
263	مجالات وأنشطة مؤسسات الصناعات الغذائية في الجزائر	42
265	عينة الدراسة حسب عدد الإستثمارات الموزعة	43
268	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستمارة	44
270	الخصائص التعريفية للمؤسسات محل الدراسة	45
274	توزيع مفردات الدراسة حسب الجنس	46
275	توزيع مفردات الدراسة حسب العمر	47
276	توزيع مفردات الدراسة حسب المؤهل العلمي	48
278	توزيع مفردات الدراسة حسب الخبرة المهنية	49

279	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه اجابات المبحوثين عن عبارات محور الذكاء التكنولوجي	50
281	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه اجابات المبحوثين عن عبارات محور ذكاء المنافس	51
283	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه اجابات المبحوثين عن عبارات محور ذكاء العميل	52
284	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه اجابات المبحوثين عن عبارات محور ذكاء التحالف الاستراتيجي	53
285	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه اجابات المبحوثين عن عبارات محور الذكاء التنافسي	54
285	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه اجابات المبحوثين عن عبارات محور الأداء الصناعي	55
289	قياس الارتباط	56
290	مصفوفة الارتباط (Spearman) بين ابعاد الذكاء التنافسي والأداء الصناعي	57
294	تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد الذكاء التنافسي والأداء في المؤسسات محل الدراسة	58
294	تحليل نتيجة الانحدار	59
298	تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد الذكاء التنافسي والأداء الصناعي في المؤسسات محل الدراسة	60
298	تحليل نتيجة الانحدار	61
300	نتائج تحليل تباين ANOVA لاختبار الفروق حول الذكاء التنافسي تبعا لمتغير العمر	62
300	نتائج تحليل تباين ANOVA لاختبار الفروق حول الذكاء التنافسي تبعا لمتغير الخبرة	63
301	نتائج تحليل تباين ANOVA لاختبار الفروق حول الذكاء التنافسي تبعا لمتغير المؤهل العلمي	64

302	اختبار ANOVA تحليل تباين أبعاد الدراسة تبعا لمتغير العمر	65
304	نتائج تحليل تباين ANOVA لاختبار الفروق حول ابعاد الذكاء التنافسي تبعا لمتغير الخبرة	66
305	اختبار ANOVA تحليل تباين أبعاد الدراسة تبعا لمتغير المؤهل العلمي	67

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال :

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
03	قطاع الحاسب ، الصناعات والأقسام	01
10	هيكل التأثير البيئي	02
11	العلاقة بين التغير والتعقد البيئي	0 3
13	العوامل المؤثرة على تنافسية المؤسسة	04
19	مؤشرات قياس التنافسية على مستوى الدولة حسب التقرير التنافسي العالمي	05
30	دورة حياة الميزة التنافسية	06
32	الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية	07
36	المكونات الأساسية لاستراتيجيات التنافس	08
40	التكتيكات الهجومية ضد الأوضاع التنافسية	09
43	أهمية التحالف الإستراتيجي	10
47	التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية (SWOT)	11
51	التحليل التنافسي في الصناعة	12
52	القوى الخمس لـ Poter	13
72	مستويات الذكاء	14
77	نظام معالجة البيانات	15
78	العلاقة بين المعلومات والمعرفة	16
79	مخطط الذكاء	17
80	من البيانات إلى المعلومات إلى الذكاء	18
80	من البيانات إلى المعلومات إلى الذكاء	19
81	من المعرفة إلى الذكاء	20
81	اهمية الذكاء	21
86	الذكاء في المؤسسة ونظرية الموارد المعرفية	22
90	تطور ظهور الذكاء التنافسي	23

97	المضامين الأساسية لمفاهيم الذكاء التنافسي	24
106	الذكاء الإستراتيجي عملية شاملة	25
106	التكامل بين الذكاء التنافسي وذكاء الأعمال	26
107	تطبيق ذكاء الأعمال والذكاء التنافسي في المؤسسات	27
108	مكانة الذكاء التنافسي ضمن الذكاء الاقتصادي	28
109	الفرق بين الذكاء التنافسي واليقظة الإستراتيجية	29
110	الذكاء التنافسي واليقظة	30
111	التكامل بين الذكاء التنافسي وإدارة المعرفة	31
113	النظرة المركزية واللامركزية لعملية الذكاء التنافسي	32
115	شبكات الذكاء التنافسي	33
116	نظام الذكاء التنافسي	34
117	مراحل عملية الذكاء التنافسي وفقا لنموذج Kahaner	35
118	مراحل عملية الذكاء التنافسي حسب نموذج (Pellissiert and Nenzhelele)	36
119	المراحل المختلفة للذكاء التنافسي	37
123	الذكاء التنافسي و الحصول على المعلومات من البيئة الخارجية للمؤسسة	38
128	التكامل بين أنواع الذكاء التنافسي	39
130	مراحل مراقبة المنافسين	40
142	الفرق بين الكفاءة والفعالية	41
149	مستويات تقييم الأداء	42
151	مراحل عملية تقييم الأداء	43
160	منحنى الانتشار على هيئة حرف (S)	44
171	تحسين الكفاءة الانتاجية	45
176	نموذج لبطاقة الأداء المتوازن في الإدارة الإستراتيجية	46
183	أدوار ومسؤوليات خبراء الذكاء التنافسي	47
187	التحليل التنافسي بواسطة الذكاء التنافسي	48

190	عملية تقويم المخاطر	49
195	المجموعة الاستراتيجية في الصناعة	50
197	أثر الذكاء التنافسي على خلق الميزة التنافسية في المؤسسة	51
198	اثر الذكاء التنافسي على خلق الابتكارات التكنولوجية	52
203	خبراء ذكاء التنافس وتحليل البيئة الصناعية لمؤسسة "سيفيتال"	53
213	تحالفات عربية واجنبية	54
219	معوقات الصناعة الغذائية	55
223	تطور صادرات الجزائر من المنتجات خارج المحروقات للفترة (2013-2014)	56
224	تطور أهم واردات الجزائر من المنتجات خارج مجال المحروقات للفترة (2013-2014)	57
225	المقارنة بين صادرات وواردات الجزائر للمنتجات خارج مجال المحروقات لسنة 2013	58
226	المقارنة بين صادرات وواردات الجزائر للمنتجات خارج مجال المحروقات لسنة 2014	59
234	مؤسسات الصناعات الغذائية محل الدراسة و القوى الخمس لبوتر	60
241	المكونات الأساسية لاستراتيجيات التنافس للمؤسسات محل الدراسة	61
248	الجهات الداعمة في سوق الصناعة الغذائية	62
250	الهيئات المنتجة للمعلومات الاقتصادية	63
253	مؤشر الانتاجية لعوامل الانتاج للمؤسسة بيفا خلال 2011-2013	64
254	تطور التكاليف في مؤسسة بيفا صوالبي خلال 2011-2013	65
257	مؤشرات الربحية لشركة بيفا صوالبي 2011-2013	66
258	الحصة السوقية لمؤسسة بيفا صوالتوبي في السوق الجزائري للفترة (2009-2013)	67
265	توزيع عينة الدراسة حسب نسبة المسترجع من الإستثمارات	68
267	نموذج الدراسة	69

271	توزيع نسبة المؤسسات الخاصة والعمومية لمؤسسات محل الدراسة	70
272	توزيع نسبة المؤسسات الكبيرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة	71
273	توزيع نسبة عدد العمال في محل الدراسة	72
274	توزيع نسبة المؤسسات محل الدراسة حسب خبرتها في مجال نشاطها	73
275	توزيع مفردات الدراسة حسب الجنس	74
276	توزيع مفردات الدراسة حسب العمر	75
277	توزيع مفردات الدراسة حسب المؤهل العلمي	76
278	توزيع مفردات الدراسة حسب الخبرة المهنية	77
292	طبيعة التوزيع لأبعاد الذكاء التنافسي والأداء الصناعي	78
293	لوحة الانتشار لأبعاد الذكاء التنافسي والأداء الصناعي	79
296	طبيعة التوزيع بين الذكاء التنافسي والأداء الصناعي	80
297	لوحة الانتشار بعد الذكاء التنافسي والأداء الصناعي	81

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
01	الاستمارة الموجهة للمؤسسات محل الدراسة
02	قائمة بأسماء المحكمين ورتبهم العلمية
03	الجريدة الرسمية العدد 80
04	منتجات بيفا صوالبي
05	منتجات بيبو للبسكويت ، منتجات مطاحن الاصيل
06	مختلف المنتجات الغذائية
07	قائمة المضافات الغذائية المرخص بها في المواد الغذائية

المقدمة العامة:

تسعى المؤسسات الحديثة في معظم دول العالم خاصة منها الصناعية للبحث عن مختلف الطرق والأساليب والبحث عن أفضل العمليات الجديدة المطبقة وذلك من أجل المحافظة على كيانها وضمان

بقائها في السوق، وكذا تعزيز قوتها وزيادة حصتها السوقية بالمقارنة مع منافسيها الحاليين والمحتملين، وحتى تتمكن المؤسسة من الوصول إلى أهدافها الاستراتيجية، تلجأ إلى إحدى هاتين العمليتين الجديدة، ألا وهي عملية الذكاء التنافسي، فالذكاء التنافسي من خلال أبعاده الأساسية المختلفة من ذكاء تكنولوجي، ذكاء التحالف ذكاء العميل، ذكاء المنافس، من شأنها أن يؤثر في تحسين أداء المؤسسة بشكل مباشر عن طريق تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة، وذلك بواسطة خبراء متخصصين لهم مقدرة عالية على التحليل، ومعرفة ظروف السوق بكل تفاصيلها؛ أي دراسة الأسعار، المنافسة، العملاء، الفرص والتهديدات، وهذا ما يجعل المؤسسة تسيطر على كل الظروف، وبالتالي تحقق أهدافها، خاصة الهدف الأساسي، وهو ضمان البقاء، مع تحقيق ربحية أكبر، تستطيع من خلالها الوصول إلى أهدافها الاستراتيجية، والتصدي للظروف والأوضاع البيئية المتقلبة والمتغيرة باستمرار.

عند الحديث عن تطبيق عملية الذكاء التنافسي في مؤسساتنا الوطنية بصفة عامة و مؤسسات الصناعات الغذائية بصفة خاصة، نجد أنها غير واضحة المعالم، باستثناء بعض الإجراءات غير المباشرة فالفارق أو الاختلاف بين مؤسساتنا والمؤسسات العالمية، يكمن في إهتمام هذه الأخيرة، بالتطورات العلمية الحديثة وتطبيقها والإفادة منها قدر الإمكان، لأنها تسعى دائما إلى التفوق وتحقيق مزايا تنافسية تضمن بها السيطرة في بيئة شديدة التنافس، لكن في المقابل مؤسساتنا الوطنية هدفها الوحيد ينحصر في كيفية زيادة إنتاجها وكيفية تحقيق الربح دون التركيز على دراسة البيئة التنافسية الخارجية، مما يعرضها دائما للمخاطر خاصة تلك المخاطر التي تنجم من المؤسسات الأجنبية الناشطة في الجزائر، والتي تتميز بقدراتها التنافسية الكبيرة ومزاياها التنافسية المتنوعة واستخداماتها للتكنولوجيات المتطورة، التي لا تستطيع مؤسساتنا الوطنية مجاراتها، وبالتالي تجد نفسها أمام مشاكل وظروف بيئية صناعية متغيرة وغير واضحة، ومن هنا تتمحور فكرة الموضوع والتي تدرس تأثير عملية الذكاء التنافسي على أداء مؤسسات الصناعات الغذائية أي كيفية تأثير الذكاء التنافسي على إنتاج منتجات ذات كفاءة عالية، وكذا تأثيره على خلق الابتكارات الجديدة وبالتالي جذب عملاء أكبر و الحصول على ربحية عالية والمساهمة في زيادة القوة التنافسية للمؤسسة مما يجعلها تسيطر على السوق المتواجدة فيه.

1- إشكالية الدراسة :

نظرا لتزايد الإهتمام بعملية الذكاء التنافسي في الوقت الحالي من قبل أكبر المؤسسات العالمية ، وهذا لما تحققه هاته العملية من آثار ايجابية التي إنعكست على الوضعية العامة للمؤسسة ، ونظرا للنتائج

التي أفرزتها هاته العملية على مستوى الأداء الصناعي، من خلال تأثيرها على أبعاده الأساسية (الكفاءة الإنتاجية، التقدم التقني، الربحية)، أردنا التعريف بهاته العملية وكل ما يحيط بها من عناصر مختلفة تبدو متداولة في المؤسسات، من خلال جمع للمعلومات المتنوعة واستخدامها لصالح المؤسسة ، ثم البحث عن مدى تطبيق هاته العملية في مؤسساتنا الوطنية الجزائرية، وخصصنا في ذلك مؤسسات الصناعة الغذائية بمختلف أحجامها، خاصة وأن الجزائر تعيش اليوم سياسة الانفتاح الاقتصادي وتشجيع الاستثمارات الأجنبية ، في مجالات صناعية مختلفة ومنها الصناعات الغذائية، وبناء على ذلك فقد شهدت الآونة الأخيرة ظهور العديد من المؤسسات الوطنية والأجنبية، التي تعمل في مجال الصناعة الغذائية، مما أدى ذلك الى التنوع في المنتجات الغذائية، وزيادة التنافس في هاته العملية، وذلك باستخدام أفضل الأدوات، والطرق، للتفوق على المنافسين، وتحسين الأداء الصناعي للمؤسسات في السوق الذي تعتبر هي جزء منه.

ونتيجة لذلك وبناء على ما سبق يكمن طرح الاشكال الرئيسي على الشكل التالي:

هل يساهم الذكاء التنافسي في تحسين أداء مؤسسات الصناعات الغذائية في الجزائر؟

ولمعالجة وتحليل هاته الإشكالية نطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية، والتي تساعدنا في الإجابة على إشكالنا الرئيسي المطروح كما يلي:

1- هل يساهم الذكاء التكنولوجي في تحسين أداء مؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية محل

الدراسة ؟

2- هل يساهم ذكاء المنافس في تحسين أداء مؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية محل الدراسة؟

3- هل يساهم ذكاء العميل في تحسين أداء مؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية محل الدراسة ؟

4- هل يساهم ذكاء التحالف في تحسين أداء مؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية محل الدراسة

؟

2- فرضيات الدراسة :

انطلاقا من التساؤل الرئيسي المطروح والتساؤلات الفرعية يمكن وضع مجموعة من الفرضيات التي

سيتم إثبات صحتها أو نفيها من خلال التحليل العام لهذه الدراسة، و تتمثل هذه الفرضيات في:

I- الفرضية الرئيسية الأولى :

لا يساهم الذكاء التنافسي في تحسين أداء مؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية محل الدراسة

؟

ومن خلال هذه الفرضية الرئيسية الأولى يمكن اشتقاق الفرضيات الفرعية الآتية :

1- لا يساهم الذكاء التكنولوجي في تحسين الأداء في مؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية محل الدراسة

2- لا يساهم ذكاء المنافس في تحسين الأداء في مؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية محل الدراسة

3- لا يساهم ذكاء العميل في تحسين الأداء في مؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية محل الدراسة

4- لا يساهم ذكاء التحالف الاستراتيجي في تحسين الأداء في مؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية محل الدراسة

II- الفرضية الرئيسية الثانية :

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات المبحوثين حول الذكاء التنافسي تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، المؤهل العلمي ، الخبرة).

ومن خلال هذه الفرضية الرئيسية الثانية يمكن اشتقاق الفرضيات الفرعية الآتية :

1- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات المبحوثين حول الذكاء التنافسي تعزى لمتغير العمر.

2- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات المبحوثين حول الذكاء التنافسي تعزى لمتغير الخبرة.

3- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات المبحوثين حول الذكاء التنافسي تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

III- الفرضية الرئيسية الثالثة :

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات المبحوثين حول ابعاد الذكاء التنافسي تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، المؤهل العلمي ، الخبرة).

ومن خلال هذه الفرضية الرئيسية الثالثة يمكن اشتقاق الفرضيات الفرعية الآتية :

1- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات المبحوثين حول ابعاد الذكاء التنافسي تعزى لمتغير العمر.

2- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات المبحوثين حول ابعاد الذكاء التنافسي تعزى لمتغير الخبرة.

3- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات المبحوثين حول ابعاد الذكاء التنافسي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

3- أهمية الدراسة :

تتضح أهمية البحث من خلال الدور الكبير والفعال الذي يؤديه الذكاء التنافسي في المؤسسة المعاصرة التي يتطلب نجاحها ونموها ركائز وأدوات متينة وقوية يمكن أن تستند عليها للحفاظ على مركزها التنافسي وكذا تحقيق المزايا التنافسية المختلفة لتتفوق على منافسيها وتحسين أداءها، ونظرا لأن جل المؤسسات الوطنية لا تستخدم مثل هذه العمليات الحديثة أردنا توضيح أهمية استخدام الذكاء التنافسي ودوره الاستراتيجي الفعال الذي ينعكس خاصة على الأبعاد الرئيسية للأداء ويمكن أن تبين أهمية هذا الموضوع بشكل أكثر دقة في النقاط الآتية :

1- توضيح مدى تأثير الذكاء التنافسي على أبعاد الأداء، وبالتالي نمو واستقرار المؤسسة.

2- تكمن أهمية الذكاء التنافسي في كونه يعتبر المرآة العاكسة للأوضاع الخارجية سواء بالنسبة للمنافسين، العملاء، الابتكارات، التحالفات...الخ.

3- يساعد هذا الموضوع في توضيح الرؤية أمام مسيري مؤسساتنا الوطنية في استخدام أحسن العمليات الحديثة والتي تؤدي إلى الزيادة في ربحيتهم وفي تقدمهم التكنولوجي وبالتالي يحقق المزايا التنافسية التي تكون السبب في صمودهم في السوق.

4- العمل على إدراك أن التغيير في الأساليب القديمة التقليدية أصبح أمرا ضروريا، فإذا أرادت مؤسساتنا الوطنية النمو والتفوق، عليها مجاراة التطورات الحديثة والأساليب العلمية المتطورة للصمود أمام المنافسة الشديدة المحلية والدولية.

5- حداثة هذا الموضوع في الجزائر خاصة في و في الوطن العربي عامة والسبب في ذلك أن الذكاء التنافسي هو موضوع العصر فالمؤسسات الكبيرة عالميا هي في صدد دراسته وللاستفادة منه قدر الإمكان في كل مجالات عملها، خاصة وأنه خرج عن المفهوم الضيق في كونه

تجسس صناعي، فالتجسس شيء والذكاء التنافسي شيء حيث يعتبر هذا الأخير عملية قانونية أخلاقية بحة.

6- يعتبر هذا الموضوع إضافة جديدة ومساهمة في إثراء المجال المعرفي وتدعيم للباحثين والمهتمين وحثهم للقيام بدراسات جديدة في مثل هاته المواضيع.

4- أهداف الدراسة :

جاءت هذه الدراسة لمعالجة موضوع هام أصبح محل اهتمام جل المؤسسات المعاصرة اليوم، هاته المؤسسات التي تسعى جاهدة للحفاظ على مكانتها وضمان بقائها ونموها في السوق من متابعة البيئة التنافسية بكل تفاصيلها ما يتيح لها اتخاذ القرارات المناسبة والهادفة سواء كانت قصيرة أو متوسطة أو طويلة المدى من خلال عملية شرعية أخلاقية مستمرة تحسن من أداء المؤسسة، وبالتالي تهدف هذه الدراسة إلى:

- إبراز أهم جوانب الذكاء التنافسي التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية والرفع من مستوى أدائها خاصة على مستوى الربحية، الكفاءة الإنتاجية، التقدم التقني، وزيادة الحصص السوقية.
- محاولة توضيح عملية الذكاء التنافسي بكل تفاصيلها ليتمكن الباحثون وكذا المؤسسات من الاستفادة من هذه الدراسة بشكل علمي واضح وصحيح.
- الوقوف على واقع المؤسسة الجزائرية ومدى استخدامها للذكاء التنافسي ولو بشكل مغاير (طريقة غير مباشرة).
- محاولة إبراز أهمية البحث في ظل المنافسة العالمية الراهنة .

5- أسباب اختيار الموضوع :

يرجع اختيارنا لهذه الدراسة إلى الأسباب الآتية:

- الرغبة الذاتية في الإهتمام بالمواضيع الحديثة، والرغبة في البحث في مثل هذه المواضيع الحساسة.
- الرغبة الذاتية في دراسة موضوع جديد يهدف إلى تطوير المؤسسات ويهدف إلى زيادة الرفاهية الاجتماعية.

- نظرا للأهمية الكبيرة لهذا الموضوع في هذا عصرنا، العصر الذي يتميز بالتطورات التكنولوجية والعلمية في ميادين مختلفة خاصة منها الصناعية، وأثرها على الجوانب الاقتصادية والاجتماعية.
- محاولة الكشف على مضامين عملية الذكاء التنافسي وآثارها الإيجابية على نمو وتطور المؤسسات الصناعية التي تشهد موجة من التنافس الحاد خاصة على المستوى العالمي وفي المقابل محاولة العمل على تطبيق مثل هذه العمليات ولما لا على مستوى مؤسساتنا الوطنية التي لا تزال بعيدة كل البعد عن ما وصلت إليه المؤسسات الأجنبية من تطور على كل المستويات.
- قلة الدراسات النظرية والميدانية التي تناولت مثل هذا الموضوع على المستوى الوطني والعربي وحتى العالمي، فهو موضوع حديث نسبيا بالنظر إلى تطبيقه داخل المؤسسات حتى في الدول المتقدمة.
- الاستفادة من تجارب المؤسسات التي تم فيها تطبيق الذكاء التنافسي، ومحاولة الاستفادة من نتائج هذه العملية للرفع من مستوى أداء مؤسساتنا الوطنية والعربية .

6- منهج الدراسة :

حسب طبيعة هاته الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي الى جانب المنهج التحليلي، وكذا منهج دراسة حالة كطريقة للتفسير بشكل عملي منظم للوصول إلى الأهداف المحددة وتم في المقابل الاستفادة من المسح المكتبي الذي اعتمدنا فيه على عدد من المراجع باللغة العربية والأجنبية والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع وكذا مواقع الانترنت.

7- نموذج الدراسة :

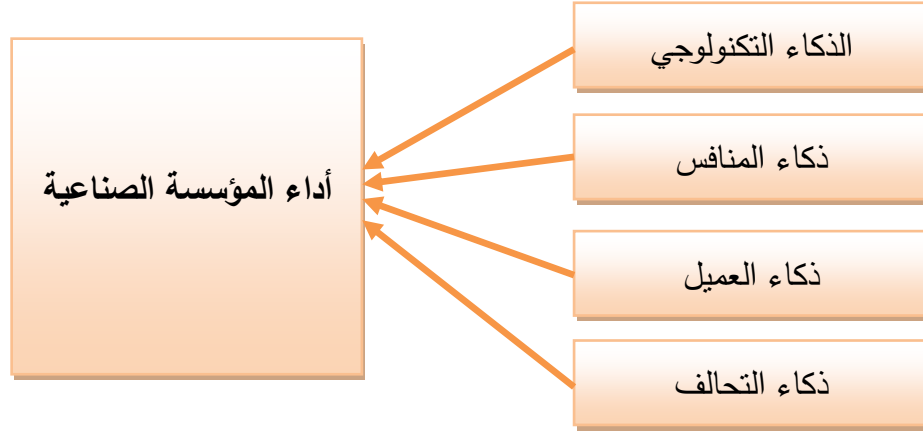
بالنسبة لنموذج الدراسة فهو يحتوى على اختبار اثر العلاقة بين المتغير المستقل و المتمثل في الذكاء التنافسي بأبعاده الاربعة (الذكاء التكنولوجي ، ذكاء المنافس ، ذكاء العميل ، ذكاء التحالف الاستراتيجي) ، وكذا المتغير التابع والمتمثل في الأداء الصناعي وهو ما نوضحه فيما يلي:

المتغير التابع :

المتغير المستقل :

الأداء الصناعي

الذكاء التنافسي



8- مصطلحات البحث:

- **الذكاء التنافسي** : هو جمع المعلومات في الوقت المناسب، وعلى أساس الواقع مع استخدام تلك المعلومات في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، حيث يتم ذلك من خلال تحليل الصناعة، وهو ما يعني فهم اللاعبين في الصناعة وتحليل التنافسية، التي تعني فهم نقاط القوة والضعف للمنافسين، وقياس أي تحليل للعمليات التجارية الفردية من قبل المنافسين.
- **الذكاء التكنولوجي** : هو العملية التي تركز بشكل دقيق على العلم والتكنولوجيات وأثرها على أنشطة البحث والتطوير في المؤسسة
- **ذكاء المنافس** : يركز ذكاء المنافسين على المنافسين، وعلى قدراتهم، وعلى الأنشطة الحالية والخطط والنوايا، وغالبا ما يتم استخدام ذكاء المنافسين عن طريق عمليات التخطيط الإستراتيجي أو من قبل مدراء التشغيل داخل المؤسسة ووحدات العمل الإستراتيجي .
- **ذكاء العميل** : هو عملية منهجية لجمع وتحليل وتطبيق المعلومات (النوعية والكمية) حول بيئة العملاء بما في ذلك العملاء الحاليين والمحتملين.
- **ذكاء التحالف الاستراتيجي** : هو عملية تشمل التحري عن كل عمليات الدمج والاستحواذ القائمة في الصناعة
- **الأداء الصناعي** : الأداء هو كل ما يساهم في تحقيق وبلوغ الأهداف الإستراتيجية ذات المدى المتوسط والطويل، وتتمثل القيمة في حكم السوق (الزبائن) الذي يتجسد من خلال: أسعار البيع، الكميات المباعة، حصة السوق، الأرباح، صورة العلامة والسمعة، أما التكلفة فهي الموارد المستهلكة (مالية، بشرية) لإنتاج المنتجات والخدمات، في حين أن الأهداف الإستراتيجية هي الرهانات التي اختارت المؤسسة العمل لبلوغها.

- **تحسين الأداء** : يدل التحسين بشكل عام على التغيير للأفضل، تحسين الأداء يعتمد في الغالب على الإمكانيات الذاتية للقائمين بالأداء.
 - **الربحية** : هي ما تتحصل عليه المؤسسة من إيرادات ناتجة عن عمليات بيع منتجاتها .
 - **الكفاءة الإنتاجية** : هي الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج بهدف تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بمستوى معين، وفي وقت معين بأقل تكلفة ممكنة.
 - **التقدم التقني** : هو تطوير العملية الإنتاجية وتطوير المنتج معا.
- 9- حدود البحث:**

التزمنا في هذه الدراسة بالحدود الآتية:

- **الحدود الموضوعية**: تضمن الموضوع العلاقة الموجودة بين الذكاء التنافسي وأبعاده، والأداء الصناعي.
- **الحدود المكانية**: تم إجراء البحث في حدود مجموعة من مؤسسات الصناعة الغذائية في الجزائر.
- **الحدود البشرية**: تم إجراء الدراسة على المستويات العليا في المؤسسة.
- **الحدود الزمانية**: تم اعداد هذه الأطروحة خلال الفترة بين سنة 2012 إلى غاية بداية الثلاثي الأول من سنة 2016.

10- الدراسات السابقة:

حضي موضوع الذكاء التنافسي بإهتمام الكثير من الباحثين والدارسين، خاصة في الآونة الأخيرة التي شهدت تطورات كبيرة وهائلة في مختلف الميادين، منها الصناعية التي أصبحت تبحث عن كل ما هو جديد لتطبيقه لضمان السيطرة والتفوق أمام منافسيها الحاليين والمحتملين، وبالتالي كانت جل الدراسات حول أهمية الذكاء التنافسي كعملية تطبق حديثا في المؤسسات، رغم جذورها التاريخية القديمة، لكن بالنسبة لموضوع العلاقة بين الذكاء التنافسي والأداء في المؤسسة، فهو موضوع غير مدروس بشكل واسع، فالدراسات الحالية معظمها تصب حول ؛ دور الذكاء التنافسي في زيادة الربحية، دور الذكاء التنافسي في خلق المزايا التنافسية، أثر الذكاء التنافسي على زيادة التحالفات الاستراتيجية... الخ .

يمكن توضيح البعض من هاته الدراسات مع العلم أن جلها يعتبر مقالات أجنبية لباحثين مهتمين بهذه العملية، وسندرج كذلك نموذج للدراسات والتي كانت تخص عنصر الأداء الذي قد كانت الأبحاث فيه أكثر عددا من الدراسات التي حول الذكاء التنافسي كما يلي :

أولاً- الدراسات العربية :

1- مداخلة : فواز حموي، محمد العبد الله، 2012 بعنوان : " الذكاء التنافسي للمؤسسات المصرفية في بيئة التجارة الالكترونية " .

لقد قدما الباحثان في هذه الدراسة دور شبكة الأنترنت في توليد الذكاء التنافسي عن طريق الكم الهائل من المعلومات المتوفرة على الشبكة، مع الإشارة إلى كيفية استفادة المصارف من هذه العملية، خاصة ونحن في عصر التطور والتغيير السريع للتكنولوجيات المستخدمة التي تتطلب أفرادا ذوي كفاءة، وفطنة، لكي تتأقلم المؤسسة مع هذا التطور، وتحافظ على مكانتها في السوق. لقد توصلا الباحثان إلى أن الحصول على المعلومات الذكية بالجودة العالية يتطلب قيام المؤسسات المصرفية بتنظيم نشاط الذكاء التنافسي لديها وإتباع أسس علمية وعملية متطورة في عملية توليد المعلومات الذكية اللازمة لإتخاذ القرارات السليمة والهادفة.

2- مداخلة : مطاي عبد القادر، 2013 ، بعنوان : " متطلبات إرساء التكنولوجيا المصرفية في دعم الذكاء التنافسي بالبنوك الجزائرية" .

يهدف الباحث في دراسته هذه الى توضيح أهمية عملية الذكاء التنافسي كوسيلة لبناء الاستراتيجيات التنافسية بالبنوك الجزائرية ، حيث بإمكان الذكاء التنافسي أن يوصل المؤسسة المصرفية إلى اكتساب مهارات ومزايا تجعلها تتفوق على منافسيها مع زيادة الربحية وزيادة الحصة السوقية ، وكذا زيادة ولاء العملاء ، لأنه عملية متكاملة تؤدي إلى حصول المؤسسة على مزايا تنافسية متواصلة ومستمرة بالمقارنة بالمنافسين في نفس القطاع، و توصل الباحث إلى أن المزاحمة بين المنافسين النشطين في القطاع يشكل أنواعا مختلفة من الصراعات للحيازة على أكبر موقع متميز في السوق مع حصة سوقية أكبر ، وبالتالي فالمؤسسة مطالبة بفهم العلاقة الموجودة بين البيئة والميزة التنافسية ، قصد الاستفادة من الفرص التي تنتجها هذه العلاقة بين التكنولوجيا والذكاء التنافسي .

3- أطروحة : لوثن محمد ، 2014 ، بعنوان : " أنظمة تسيير الجودة الشاملة بين واقع التطبيق وضرورة التغيير لتحسين الأداء - دراسة ميدانية لمجموعة من مؤسسات الصناعات الغذائية بالجزائر -

كان الغرض من هذا البحث يتمثل في دراسة مستويات تسيير الجودة الشاملة في مؤسسات الصناعات الغذائية بالجزائر ، وكيفية تأثيرها على تحسين الأداء في المؤسسات محل الدراسة ، حيث هدفت الدراسة

إلى توضيح كيفية تأسيس نظام تسيير الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية بشكل عام، ومؤسسات الصناعات الغذائية بشكل خاص، لمساعدة المعنيين في عملية تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة ، لاسيما بالبيئة الجزائرية، وذلك بتبني أحد الاستراتيجيات الحديثة المتمثلة في تسيير الجودة الشاملة ، والتي تمكّن من زيادة الفعالية التنظيمية، ورفع الإنتاجية، وتحسين خدمة الزبائن، وتوصل الباحث إلى أنه يوجد أثر ايجابي لتطبيق مبادئ تسيير الجودة الشاملة وتحسين الأداء في مؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية

ثانيا- الدراسات الأجنبية :

1- مقال : (Aliakbar Shahrha Mejarshina ، 2013) بعنوان :

" **Competitive intelligence, Competitive advantage in the success business organizations** "

أجريت هذه الدراسة لتوضيح كل جوانب عملية الذكاء التنافسي التي تؤدي إلى خلق المزايا التنافسية، خاصة من خلال الابتكارات التكنولوجية سواء من جانب المنتجات أو جانب الأساليب، حيث هدفت هذه الدراسة إلى أن عملية الذكاء التنافسي في المؤسسات أصبحت سلاحًا قويًا يؤدي إلى تحقيق المزايا التنافسية، وبالتالي السيطرة والتفوق على المنافسين، ووضحت الدراسة إلى أن الذكاء التنافسي يساعد على اتخاذ القرارات الإستراتيجية حول الاستثمارات، التسويق، ابتكار منتجات جديدة أو تطوير القديمة، أذواق العملاء، الموردين... الخ ، وبالتالي توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة بين عملية الذكاء التنافسي والميزة التنافسية حيث كلما كانت المعلومات المعدة جيدة كان ذلك سببا في خلق ميزة تنافسية في المؤسسة لمواجهة التحديات، إذا ما طبقت بشكل صحيح وفعال.

2- مقال (Jay Paop ، 2007) بعنوان :

" **Using Competitive Technical Intelligence to Stimulate Innovation** "

لقد حاول الباحث في هذه الدراسة إلى توضيح أثر الذكاء التكنولوجي على مستوى الأداء، من حيث خلق الابتكارات بمختلف أنواعها، وكذلك بين جانب مهم في عملية الذكاء التنافسي وهو الجانب الأخلاقي في جمع المعلومات، والإبتعاد عن ما يسمى بالتجسس الصناعي لأنه طريق غير مشروع وغير قانوني، وبالتالي كان الهدف من هذه الدراسة إظهار أهمية الذكاء التنافسي في المؤسسة في كيفية الرفع من مستوى أداءها وبالتالي تحقيق الأهداف المخطط لها والتي من بينها الربحية، الكفاءة الإنتاجية، التقدم التقني، الذي ركز عليه الباحث في هذه الدراسة لما له من أهمية في تقوية دور المؤسسة.

3- مقال : (Celina M. Olszak ، 2014) بعنوان :

" An Overview of Information Tools and Technologies for Competitive Intelligence Building: Theoretical Approach "

لقد أشارت الباحثة في هذه الدراسة إلى الدور الفعال الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في دعم عملية الذكاء التنافسي، وبالتالي إنجاز الأهداف الاستراتيجية المخطط لها من قبل صانعي القرار في المؤسسة، كما وقد قدمت إضافة جيدة فيما يخص توجيه المؤسسات نحو استغلال الأدوات الجديدة والحديثة في عملياتها للحصول على نتائج أكثر جودة للرفع من مستوى الأداء العام. وفي المقابل أكدت الباحثة إلى أن هذه الدراسة تعاني من نقائص عدة منها :

- عدم وجود اختبارات تجريبية مفصلة عن أدوات المعلومات من أجل بناء عملية الذكاء التنافسي
- ينبغي إجراء مقابلات معمقة مع مختصين في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومع المدراء للحصول على مزيد من المعلومات حول تفضيلات المستخدمين ومتطلبات بناء الذكاء التنافسي.

11- ما يميز هذه الدراسة :

جاء هذا البحث ليدرس موضوع جديد خاصة في الجزائر والوطن العربي ، وهذا من منطلق بحثنا على المراجع باللغة العربية التي تكاد تكون منعدمة لقلتها إلا ما جاء على شكل مقالات وهي كذلك قليلة جداً، فالموضوع غير مدروس بشكل نظري أو ميداني . وبالتالي تتميز الدراسة في كونها :

- تدرس عملية الذكاء التنافسي في قطاع هام وهو قطاع الصناعات الغذائية وتحسين الاداء فيه من خلال التطرق لأثر الذكاء التنافسي وابعاده على أداء المؤسسات في هذا القطاع الحساس الذي يساهم في تنمية الاقتصاد الجزائري.
- تناولت هذه الدراسة اثر الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي للمؤسسات محل الدراسة بشكل عام، وكذا أثر كل بعد من أبعاد الذكاء التنافسي على أداء المؤسسات محل الدراسة بشكل خاص.
- تناولت مدى أهمية عملية الذكاء التنافسي وما يضيفه للمؤسسات بصفة عامة والمؤسسات محل الدراسة بصفة خاصة.

12- صعوبات الدراسة :

تتمثل أولى الصعوبات التي واجهتنا في كون الموضوع جديد كما سبق ذكره ، من حيث المعلومات عن مصطلح الذكاء التنافسي ، وكذلك بشأن العلاقة بينه وبين الأداء الصناعي ، أما من ناحية المراجع باللغة الأجنبية فكانت متوفرة إلى حد ما ومعظمها على شكل مقالات ، لكن الاشكال الذي كان يواجهنا

هنا هو الترجمة التي اخذت منا وقتا طويلا وجهدا مضاعفا بغية الوصول إلى المعنى الحقيقي للمعلومة لكن والحمد لله تمكنا من الحصول على المعلومات التي استطعنا بها بناء الموضوع على حالته هاته . كذلك درسنا الموضوع أولا في شكله النظري جيدا قبل التطرق إلى اختيار المؤسسات المراد إجراء الدراسة حولها ، وثم تم اختيار مجموعة من المؤسسات الكبيرة الرائدة في الصناعات الغذائية الجزائرية ، لكن لعدم تجاوبها معنا أدى بنا إلى اختيار مؤسسات أخرى صغيرة ومتوسطة وكذا مؤسسة كبيرة فكان هذا التفاوت بين أحجام المؤسسات محل الدراسة من بين المشكلات التي صدفتنا .

كذلك المشكل الكبير الذي صادفنا أثناء إجراء الدراسة الميدانية هو عدم تجاوب المؤسسات محل الدراسة للإجابة على الاستمارة الموضوعة للبحث إلا بعد مدة من الزمن ، هذا من جهة ومن جهة أخرى عدم قبولهم بتزويدنا بالمعلومات حول المؤشرات المطلوبة لتحليل أثر ومساهمة الذكاء التنافسي على الأداء مما جعلنا نفكر في طرق أخرى لجعل التحليل مناسبا دون الاخلال بالموضوع.

13- هيكل الدراسة :

من أجل الإلمام بجميع أبعاد هذا البحث سيتم تقسيمه إلى أربعة فصول الأول والثاني والثالث مخصص للجانب النظري أما الفصل الرابع فهو مخصص للجانب التطبيقي، وستعرض الفصول كما يلي:

- الفصل الأول : بعنوان التحليل التنافسي للبيئة الصناعية ، ويكون فيه الاهتمام منصب حول تحليل البيئة التنافسية للمؤسسة وهو بدوره مقسم إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول: نتطرق فيه إلى البيئة التنافسية الصناعية، والمبحث الثاني إلى الاستراتيجيات التنافسية ، أما المبحث الثالث فيكون حول دراسة المنافسين.

- الفصل الثاني: نتطرق فيه إلى الذكاء التنافسي في المؤسسات الصناعية ، حيث قسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، فالمبحث الأول نقدم فيه أساسيات حول المعرفة والذكاء في المؤسسة والمبحث الثاني نقدم فيه لمحة عامة حول الذكاء التنافسي و المبحث الثالث ندرس فيه الذكاء التنافسي ذخيرة وسلاح للمؤسسة

- الفصل الثالث : الذي بعنوان ؛ مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين أداء المؤسسات الصناعية حيث قسم هذا الفصل إلى أربعة مباحث، فالمبحث الأول نقدم فيه أساسيات حول الأداء في المؤسسة الصناعية والمبحث الثاني نقدم فيه تحسين الأداء في المؤسسة الصناعية و المبحث الثالث

ندرس فيه الذكاء التنافسي والبيئة الخارجية وأداء المؤسسات الصناعية أما المبحث الرابع : فيدرس أبعاد الذكاء التنافسي وتحسين الأداء في المؤسسات الصناعية

- الفصل الرابع ؛ بعنوان التحليل التنافسي للصناعة الغذائية وأثر عملية الذكاء التنافسي في تحسين أداء المؤسسات محل الدراسة ، فهو مخصص للجانب التطبيقي حيث قسم إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول : التحليل التنافسي في الصناعة الغذائية في الجزائر أما المبحث الثاني فيكون فيه دراسة تحليلية منهجية لدراسة حالة، أما المبحث الثالث ندرس فيه اختبار الفرضيات والنتائج.

الخاتمة، تضمنت ملخصا لمضمون الدراسة ، وأهم النتائج التي تم التوصل إليها مع بعض التوصيات و المقترحات .

الفصل الأول: التحليل التنافسي للبيئة الصناعية

المبحث الأول: البيئة التنافسية الصناعية

المبحث الثاني: الإستراتيجيات التنافسية

المبحث الثالث: التحليل الإستراتيجي لمحتوى البيئة الخارجية

التنافسية

الفصل الأول: التحليل التنافسي للبيئة الصناعية

لقد أصبحت التنافسية وتحليل الصناعة في وقتنا الحاضر أمرا لا مفر منه ، حيث تتسارع الدول والمؤسسات بمختلف أنواعها إلى بلوغ مراكز عالية بالمقارنة مع منافسيها ، وتعمل جاهدة لتطبيق الأحسن من حيث الأساليب والاستراتيجيات التي تدعم عملية نموها نحو الأمام ، فبالنظر إلى ما ينتج عن شدة التنافس نرى أن المؤسسات خاصة منها الصناعية هي التي تعاني أكثر من غيرها ، لأن مجال التنافس بينها أصبح مفتوحا ، ولا يقتصر على عناصر محددة ، خاصة في عصر التطورات التكنولوجية وقصر دورة حياة المنتج ، الذي إذا تراجع من حيث الجودة أثر ذلك على المؤسسة ، وأصبحت المؤسسة بذلك في خطر، وربما تنسحب من السوق لوجود منافسين أقوى لديهم منتجات عالية الجودة ، وبالتالي لا يكون لها أي أثر في السوق، لهذا كانت الاجتهادات لفهم الصناعة والسوق والتنافس بين المؤسسات هي أولى إتمامات الباحثين والمهتمين بهذا المجال ؛ حيث أدى هذا الاجتهاد إلى ظهور مفاهيم توضيحية للعناصر السابقة مع كيفية تحليلها للعوامل المؤثرة على المؤسسات الصناعية ، ومعرفة إتجاهاتها والاستراتيجيات المتبعة ، وغيرها من الأمور التي توصل المؤسسة إلى بر الأمان وتدفعها للنمو والتقدم والاستمرارية.

المبحث الأول: البيئة التنافسية الصناعية

قبل التطرق إلى التنافسية ، والميزة التنافسية ، وقوى التنافس ، والتحليل التنافسي للصناعة، فإنه من البديهي أولا أن يكون هناك تحديد واضح لمفاهيم كل من ؛ الصناعة ، والسوق ، والقطاع ، وهذا ما يمكّننا من فهم التنافسية بشكل أدق ، وبالتالي نتمكن من فهم قوى التنافس وكيفية تأثيرها في المؤسسات الصناعية.

المطلب الأول : بيئة المؤسسات الصناعية

أولا: مفاهيم عامة عن الصناعة

1-1- مفهوم الصناعة:

يمكن فهم الصناعة على أنها مجموعة من المؤسسات التي تقدم منتجات أو خدمات يمكن أن تشكل بدائل دقيقة لبعضها البعض، هذه المنتجات أو الخدمات تؤدي إلى إشباع الحاجات الأساسية لنفس العميل أو المستهلك. (شارلز هل، وجونز ، 2008 ، ص 102).

كذلك الصناعة هي مجموعة من المؤسسات التي تنتج نفس المنتج، وهي فئة فرعية من القطاع.

(Koshal , 2015 , p1)

فالصناعة عادة ما تتضمن مجموعة المنتجات ذات العلاقة ، والتي تنتج وتعرض من قبل مجموعة من المنافسين والتي تجمعهم خصائص متشابهة ، على سبيل المثال : فإن مفهوم الصناعة قد يختص بالمياه الغازية مثل البيبسي والكوكا كولا، وقد يتسع ليشمل أكثر من نوع من المنتجات المنافسة مثل المياه المعدنية المعبأة، والعصائر الطبيعية، والمشروبات التي تعتمد على المسحوق مثل البرتقال والليمون، كما قد تمتد لتشمل كافة المنتجات المماثلة والبديلة...الخ (محمد المرسي ، وآخرون، 2007 ، ص 165).

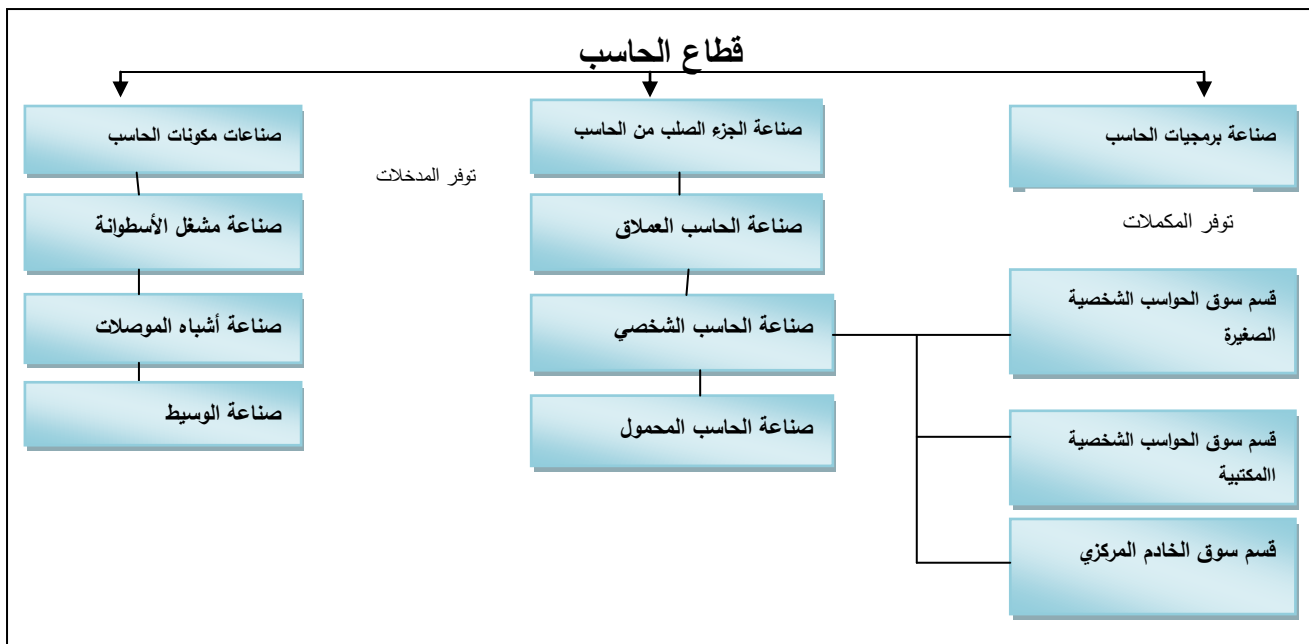
1-2- تعريف القطاع :

إن القطاع يعبر عن مجموعة من أصناف المؤسسات التي تنتج المنتجات والخدمات التي تنتمي إلى نفس المجال. (Koshal, 2015, p1) ؛ أي يمكن أن يكون هناك العديد من الصناعات في القطاع نفسه مثل السكك الحديدية ، شركات الطيران، صناعة الحافلات وكلها تمثل قطاع النقل. (Robert , p 2, J.Kolker , 2014).

1-3- الصناعة والقطاع:

إن الاختلاف الذي يمكن توضيحه بين الصناعة والقطاع ، هو أن القطاع جزء أوسع في الاقتصاد في حين أن الصناعة هي مجموعة فرعية من القطاع، وبعبارة أخرى فإن القطاع هو مجموعة كبيرة من الصناعات. (Koshal, 2015,p2)، فمثلا قطاع الاتصالات يشمل صناعتين : صناعة معدات الاتصالات، وصناعة خدمات الاتصالات، كما يتضح في الشكل رقم (01) كما يلي :

الشكل رقم (01): قطاع الحاسب ، الصناعات والأقسام



المصدر: شارلز هل ، و جونز ، 2008 ، ص 105.

حسب الشكل فإن قطاع الحاسب يشمل العديد من الصناعات المرتبطة: صناعة مكونات الحاسب (مثل صناعة مشغل الأسطوانة ، صناعة أشباه الموصلات ، وصناعة الوسائط) ، كذلك صناعة الأجزاء الصلبة للكمبيوتر (مثل صناعة الحاسب الشخصي الصغير، صناعة الحاسب المحمول ، صناعة الحاسب الكبير العملاق) وأيضا صناعة برمجيات الحاسب ، ويمكن أن تتداخل الصناعات داخل القطاع مع بعضها البعض بطرق كثيرة ومختلفة ، وعلى سبيل المثال : الشركات العاملة في صناعة معدات الاتصالات ، تعتبر هي المؤسسات الموردة لصناعة خدمات الاتصالات ، والمؤسسات العاملة في صناعة مكونات الحاسب هي التي توفر المدخلات لصناعة الأجزاء الصلبة للحاسب، والمؤسسات العاملة في صناعة برمجيات الحاسب توفر عناصر مكملة مهمة للأجزاء الصلبة للحاسب: وهي البرامج التي يشتريها المستهلك من أجل تشغيلها على الجزء الصلب (شارلز هل ، وجونز، 2008 ، ص 104).

حسب ما تقدم فإن الصناعة هي جزء من القطاع، والسؤال المطروح هنا هو: هل الصناعة هي نفسها السوق الذي يتم فيه تبادل المنتجات والخدمات بمختلف أنواعها ؟ إذا أردنا الإجابة على هذا السؤال يجب أولاً فهم معنى السوق والمقارنة بينه وبين الصناعة كما يلي:

الجدول رقم (01): المقارنة بين الصناعة والسوق

الصناعة	السوق
مفهوم الصناعة والسوق	
<ul style="list-style-type: none"> ● الصناعة كما أشرنا لها سابقا: هي مجموعة من المؤسسات التي تنتج نفس المنتج. 	<ul style="list-style-type: none"> ● السوق هو المكان الذي يلتقي فيه المشتري والبائعين للتواصل مع بعضهم البعض. ● السوق هو إشارة إلى عدد المشتري والبائعين لسلعة محددة.
الملموس	
<ul style="list-style-type: none"> ● الصناعة موجودة عادة بهيكلها (مجسدة في أرض الواقع) وهذه المؤسسات تنتمي لصناعة تنتج نوعا معينا من المنتجات أو الخدمات . 	<ul style="list-style-type: none"> ● السوق يمكن أن يكون هو المكان الجغرافي المحدد مثل مركز أو محل، أي يمكن زيارته شخصيا، لكن كذلك يمكن أن يكون أيضا مكانا غير مادي مثل سوق الانترنت، لا يمكن زيارته جسديا مثل السوق العادي.
تنوع السلع والخدمات	

<ul style="list-style-type: none"> • السوق لديها عدد من السلع المختلفة والمتنوعة. 	<ul style="list-style-type: none"> • الصناعة تنتج نوع واحد من السلع ، على سبيل المثال: صناعة الغزل والنسيج ، والتي تنتج المنسوجات بمختلف أنواعها.
العرض والطلب	
<ul style="list-style-type: none"> • السوق يتواجد به قوى العرض والطلب. 	<ul style="list-style-type: none"> • في الصناعة يوجد العرض والطلب لكنها تظهر فقط في إمدادات الطاقة ، والمواد الأولية.
المنافسة	
<ul style="list-style-type: none"> • المنافسة في السوق تتم بين مختلف البائعين والمشتريين، كل بائع يحاول أن يبيع منتجاته أفضل من البائع الآخر، في مقابل ذلك يعمل المشتري على شراء أفضل المنتجات المتاحة حسب قدرته الشرائية. 	<ul style="list-style-type: none"> • المنافسة تكون بين المؤسسات في الصناعة لإنتاج أفضل المنتجات وتقديم أفضل الخدمات.

Source : Koshal, 2011, p2.

لقد أشرنا في الجدول رقم (01) عدة نقاط هامة دالة على الفرق الواضح بين الصناعة والسوق من حيث جانب العرض والطلب، جانب المنافسة، جانب التنوع في السلع والخدمات، وأخيرا الجانب الملموس ، كذلك من المهم أيضا إدراك الفرق بين الصناعة وأقسام السوق كما يلي: (شارلز هل، وجونز، 2008، ص 104-105).

أقسام السوق هي المجموعات المتميزة من المستهلكين داخل سوق ما، ويمكن تمييزها عن بعضها البعض على أساس خصائصهم المنفردة ، ومطالبهم المحددة ، وفي صناعة المشروبات الخفيفة على سبيل المثال كل المستهلكين يطلبون مشروبات غير كحولية منعشة ومثلجة ، إلا أن هناك مجموعة داخل هذا السوق تطلب أيضا أو تحتاج إلى مشروبات غازية لا تحتوي على كافيين وقد أدركت مؤسسة كوكا كولا وجود هذا القسم السوقي للمشروبات الخالية من الكافيين لإشباع حاجات المستهلكين داخله ، من خلال إنتاج وتسويق مشروب الكولا الخالي من الكافيين ، وبالمثل في صناعة الحاسب الشخصي، هناك أقسام مختلفة يرغب فيها المستهلكون في اقتناء حواسيب مكتبية، وحواسيب خفيفة محمولة، وحواسيب توضع في مركز شبكة من الحواسيب الشخصية، وصنّاع الحاسب الشخصي يدركون وجود هذه الأقسام المختلفة بتقديم سلسلة من عروض المنتجات التي تجذب المستهلكين في الأقسام المختلفة من السوق.

ورغم ما أثارناه من فروقات حول الصناعة والسوق إلا أن هيكل الصناعة أو كما يقال عنه هيكل السوق هو شيء واحد من حيث المعنى لأننا هنا لا نقصد بهيكل السوق المكان الذي تجري فيه التبادلات بين البائعين والمشتريين مثل الأسواق العادية الموجودة في أي بلد ما ، بل نعني به تجمع المؤسسات الصناعية وعرضها لمنتجاتها على أنها فئة البائعين، وبالتالي يصبح هيكل الصناعة هنا هو نفسه هيكل السوق الذي نعني به عدد المؤسسات الصناعية، وتوزيع حجمها النسبي في الاقتصاد ، كأن نقيس نصيب أكبر أربع أو خمس مؤسسات ضمن صناعة معينة من حجم الإنتاج أو رأس المال الإجمالي، أو المبيعات أو عدد العمال في الصناعة ، وغالبا ما يطلق على هذا المفهوم نسبة التركيز الصناعي.

كذلك هيكل الصناعة قد يستخدم للتعبير عن الخواص الأساسية للأسواق التي تعمل في ظلها المؤسسات الصناعية والتنظيمات المكونة لهذه الأسواق والتي يمكن أن يكون لها تأثير على سلوك هذه المؤسسات وأدائها. (بن بريكة ، ومياح ، 2011 ، ص ص 53 - 54).

إن التحليل الهيكلي للصناعة يهدف إلى تحديد حالة التنافس أو المنافسة القائمة في الصناعة ، وبين مختلف الأعوان الاقتصادية الناشطة في هذه الصناعة ، أو بشكل أعم بين الجهات الفاعلة التي تشارك في تشغيل هذه الصناعة سواء الجهات الفعلية ، أو غير الفعلية (المحتملة). (عراقي، 2010 ، ص 12).

ثانيا: البيئة الخارجية العامة والخاصة

تتبادل المؤسسة التأثير وتستمد وجودها وتطورها وقوتها من مجموعة المتغيرات والأبعاد التي تحيط بها وتمثل المكونات لهذه البيئة الخارجية ، ولكون البيئة الخارجية مفهوما واسعا فقد وجد الباحثون منهجية علمية نظامية للتعامل مع هذه المكونات الكثيرة، وتم تصنيفها إلى صنفين هما البيئة الخارجية العامة والبيئة الخارجية الخاصة. (العامري والغالي، 2007 ، ص 114).

1- البيئة الخارجية العامة:

1-1- مفهوم البيئة الخارجية العامة:

البيئة الخارجية العامة تعرف كذلك بالبيئة ذات النطاق الكبير جداً، تتضمن كل تلك القوى والظروف البيئية التي لها تأثير على المؤسسة داخل الاقتصاد، ومن ثم فإن البيئة الكبيرة أو العامة تمثل المجموعة الواسعة من العوامل التي تؤثر بطريقة مباشرة وغير مباشرة على المؤسسة في كل صناعة. (بتس ولي، 2008 ، ص 109).

1-2- مكونات البيئة الخارجية العامة:

أ- القوى الاقتصادية:

وتتمثل في إجمالي المتغيرات الاقتصادية المحيطة بالمؤسسة ، مثل : الوضع الاقتصادي العام والتضخم ، ومستويات الدخل ، وأسعار الفائدة ، والناتج المحلي الإجمالي ، ومستوى البطالة ، ومتوسط دخل الفرد ، وغيرها من العوامل المتعلقة بالسياسات المالية ، والنقدية . (العامري والغالبي ، 2007 ، ص 115) وتؤثر القوى الاقتصادية على الصحة العامة ، ورفاهية الشعب أو الاقتصاد المحلي للمؤسسة ، وهذا بدوره يؤثر على قدرة المؤسسة والصناعة على تحقيق معدل كاف في استثماراتها. (شارلز هل، 2008 ، ص 149).

ب- القوى السياسية:

تعتبر البيئة السياسية من العناصر المهمة في البيئة الكلية لما لها من تأثير للقوانين على المؤسسات، حيث لا تعمل المؤسسات بمعزل ، كما يحدث في البيئة السياسية المحيطة بها وبالنسبة للقوانين التي تصدرها الدولة فمنها على سبيل المثال :

- قرار منع استيراد بعض المواد الخام أو السلع النهائية لا بد أن يؤثر على عمل المؤسسات.
- قرار التحول إلى خصخصة قطاع الأعمال العام وما يرتبط به من قوانين.
- قوانين حماية البيئة وما تفرضه من ممارسات على المؤسسة.
- قوانين تشجيع الاستثمار ومنح التسهيلات والقروض والاعفاءات ... الخ . (ماهر، 2007 ، ص176).

ج- القوى التكنولوجية:

والمقصود بها هو سهولة الحصول على التكنولوجيا وتشمل التطورات العلمية والبنية التحتية العلمية للمجتمع. (العامري والغالبي، 2007 ، ص 115)، فمنذ الحرب العالمية الثانية تسارع التغيير التكنولوجي، وهذا ما أطلق العنان لما يسمى بعملية (الفوران المستمر للثورة الإبداعية)، حيث يمكن للتغيير التكنولوجي أن يحول منتجات راسخة إلى منتجات متقدمة بين عشية وضحاها، وفي نفس الوقت يمكنه أن يخلق العديد من الإحتمالات لظهور منتج جديد، وهكذا نجد أن التغيير التكنولوجي يمكن أن يكون مبدعا ومدمرا معا. فهو فرصة وتهديد للمؤسسة. (شارلز هل، 2008 ، ص 152).

د- القوى الاجتماعية والثقافية :

وتشير إلى الحالة العامة للقيم الاجتماعية والتي تهتم بحقوق الإنسان والبيئة الطبيعية والحالة التعليمية والاجتماعية مثل أنماط التوزيع السكاني وأيضاً القيم والعادات والتقاليد والعقائد السائدة في المجتمع. (جاد الرب، 2013، ص 170).

و- ظروف البيئة الطبيعية:

تتضمن ما يتعلق بمكونات البيئة الطبيعية من أرض وماء وهواء وكذلك السياسات البيئية والقوانين المرتبطة بها والجمعيات المتخصصة بحماية البيئة ورعايتها. (العامري والغالبي، 2007، ص 115).

1-3- قياس تأثير البيئة العامة:

تحتاج المؤسسات إلى أن تكون واعية بالتطورات في البيئة العامة سواء كانت فرصاً أو تهديدات، وعلى سبيل المثال، التطور البيئي الواحد يمكن أن تكون له مضامين مختلفة جذرياً باختلاف الصناعات لكي ندرس كمثال الوعي المتصاعد للحاجة إلى حماية البيئة، فبالنسبة للمؤسسات الصناعية، قد تضيف تلبية هذه الحاجة المزيد من التكاليف لأداء أعمالها وبالنسبة لمنتجي الصلب والألمنيوم والنحاس تعني تلبية هذه الحاجة تشكيل استراتيجيات جديدة وتصميم عمليات جديدة التي سوف تحمي البيئة، بينما تقدم مثل هذه الشركات منتجات محورية للاقتصاد ككل، وعلى الجانب الآخر مؤسسات مثل إدارة المخلفات أو " HP " من المحتمل أنها تنظر إلى الوعي البيئي المتزايد باعتباره فرصة وليس تهديداً، ومن المحتمل أنه سوف يتوفر لشركة " إدارة المخلفات " طلباً متزايداً على خدماتها الكفاء في إزالة المخلفات من البيئة، بينما مؤسسة " HP " المصنعة للألات الإلكترونية عالية التقنية سوف تشعر بارتفاع غير مباشر في الطلب على منتجاتها القياسية لأن الأجهزة العملية والتشخيصية سوف تكون مطلوبة لتتبع المخلفات والبحث عن طرق جديدة للتخلص منها بصورة آمنة، ومن ثم يمكن أن يحدث نفس الاتجاه البيئي تأثيراً مختلفاً على المؤسسات في الصناعات المختلفة، وكذلك التطورات في البيئة العامة يمكن أن يكون لها أيضاً تأثير مختلف على المؤسسات المتنافسة داخل الصناعة الواحدة على سبيل المثال: تفكيك اللوائح التنظيمية الحكومية ونقاط الالتقاء بين الخدمات المالية، يمكن الآن مؤسسات الأوراق المالية مثل " Merrill Lynch " لتقديم خدمات تشبه تلك التي تقدمها البنوك، وتفكيك تفكيك اللوائح التنظيمية المقيدة في صناعات الحاويات وخطوط الطيران تسرع من خروج المؤسسات الأقل كفاءة لصالح تلك المؤسسات الأعلى كفاءة، إلى جانب ذلك فإن الجمع بين الخسائر المالية الكبيرة وتفكيك اللوائح التنظيمية المقيدة، قد خفض من عدد خطوط الطيران ذات الخدمات الكاملة في " U.S "، ولكنه زاد من دخول الناقلين ذوي الخصومات العميقة، وزيادة اللوائح التنظيمية في حقل الرعاية الصحية على سبيل المثال قد سرع من نمو

برامج Software ، والمؤسسات الاستشارية التي تساعد المستشفيات في تطبيق القواعد والإجراءات الجديدة لحماية خصوصيات المريض.(بتس ولي، 2008 ، ص 136).

إن المؤسسة تتأثر بمختلف التطورات الحاصلة في البيئة العامة لأن هاته المؤسسة هي جزء من تلك البيئة المكونة من العديد من المؤسسات ذات الطبيعة المختلفة، فيمكن أن يكون الأثر إيجابي وتستفيد منه المؤسسة والعكس إذا كان الأثر سلبي فإنه يؤثر على مكانة المؤسسة بين منافسيها.

2- البيئة الخارجية الخاصة:

البيئة الخارجية الخاصة هي العوامل والمتغيرات الخارجية التي تؤثر بشكل خاص على مؤسسات معينة نظرا لارتباطها المباشر بتلك المؤسسات، ومن أمثلة تلك العوامل العملاء، الموردين، تكنولوجيا الصناعة، المنافسين... الخ من العوامل، وهذه العوامل تقع على حدود المؤسسة، وتختلف من مؤسسة إلى أخرى وترتبط بعملية اتخاذ القرارات، وتدخل في نطاق رقابة الإدارة، وتشمل هذه البيئة كافة العوامل التسويقية والتكنولوجية والإنتاجية والسياسية والاجتماعية المرتبطة بالمؤسسة ذات التأثير الحالي والمحتمل (إبريس، 2013، ص 111) وتضم المجموعة الآتية : (العامري والغالبى، 2007، ص ص 116، 117).

1- الزبائن: وهم الذين يدفعون المال مقابل الحصول على السلعة أو الخدمة التي تنتجها المؤسسة، فالمطاعم زبائنها في الغالب أفراد يدفعون المال من أجل الحصول على وجبات الطعام، وفي حالات أخرى قد يكون الزبائن مؤسسات أخرى، لذا لا بد من معرفة الزبائن وشرائحهم ورغباتهم وسلوكهم في الشراء.

2- المنافسون: جميع المؤسسات التي تنافس مؤسسة معينة بشأن الحصول على الموارد أو الزبائن، ومثال ذلك إن الجامعات تتنافس في ما بينها من أجل الحصول على الموارد مثل الأساتذة المتخصصين وكذلك على الزبائن الذين هم الطلاب. (إذا كان التعليم الجامعي بالمقابل).

3- المجهزون: مجمل المؤسسات التي تزود المؤسسة بالموارد التي تحتاجها مثل المواد الأولية والأيدي العاملة والمعلومات والأموال، فالمصارف ومكاتب استقطاب اليد العاملة ووكلاء استيراد بعض المواد الأولية وبعض الجهات المتخصصة بجمع وتحليل المعلومات كل هؤلاء هم المجهزون.

4- المشرعون: جميع عناصر البيئة الخاصة الذين لديهم قوة التشريع وإصدار القوانين والرقابة التي تؤثر في سياسات المؤسسة وممارساتها، وفي الدولة عادة ما يوجد نوعين من المشرعين: الأول هم الدوائر الحكومية وهي وحدات تنشئها الحكومة لغرض حماية الجمهور أو المؤسسات من ممارسات بعض المؤسسات الأخرى، وذلك عن طريق سن القوانين وإصدار ضوابط العمل. أما الثاني فهو ما

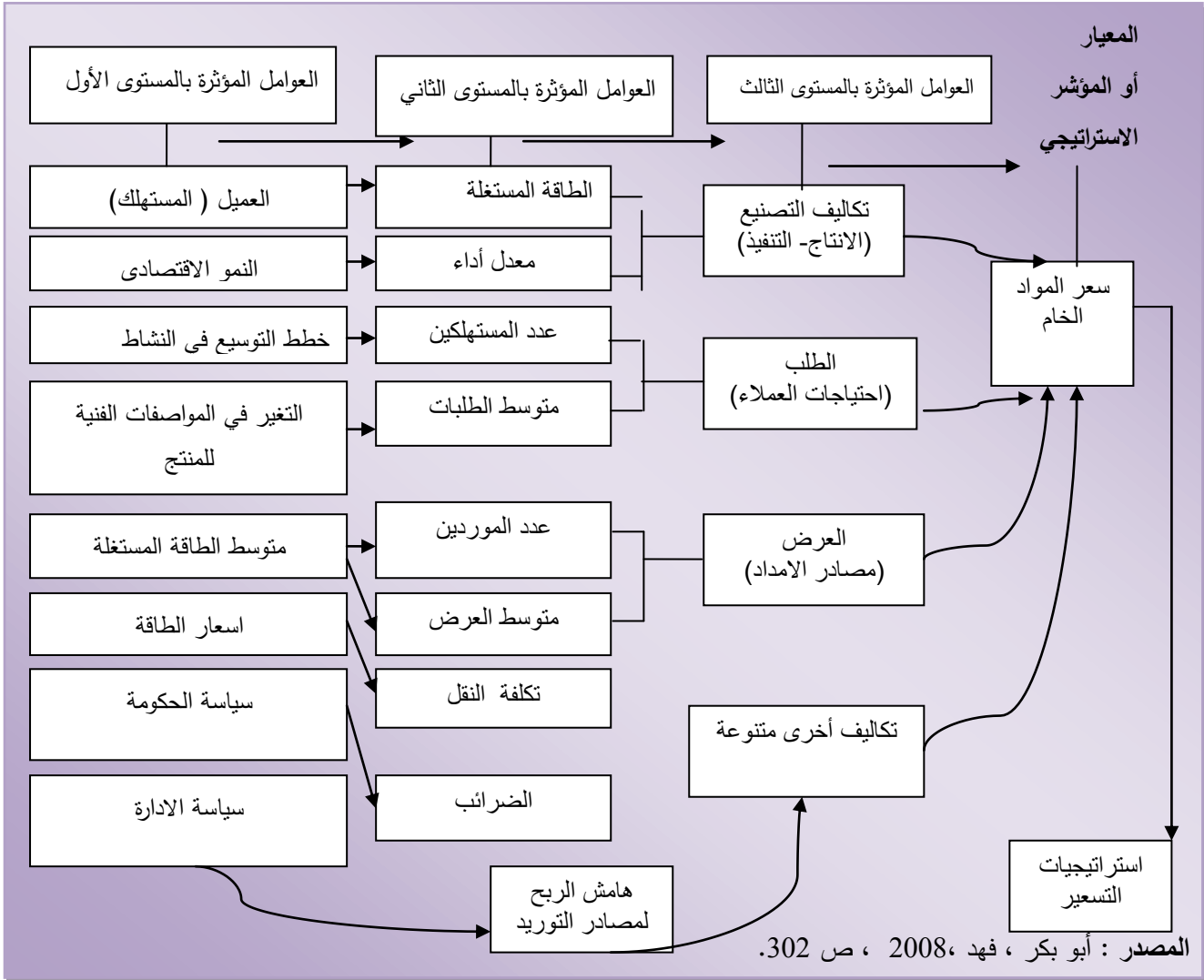
يطلق عليهم بمجاميع المصالح، وهي عبارة عن تكتلات من مختلف الشرائح للضغط على المؤسسات في سبيل حماية أعضاء هذه التكتلات من التصرفات التي تقوم بها هاته المؤسسات.

5- **الشريك الاستراتيجي**: مؤسستان أو أكثر تعمل مع بعض في مشاريع مشتركة، وهذه الشراكة الإستراتيجية توفر للشركة خبرة في مجالات معينة أو تسمح لها بالدخول إلى أسواق جديدة.

يمكننا تلخيص الأفكار المتعلقة بالبيئة المحيطة بالمؤسسة في الشكل رقم (02) الذي يمثل هيكل

التأثير البيئي على المؤسسة كما يلي:

الشكل رقم (02) : هيكل التأثير البيئي

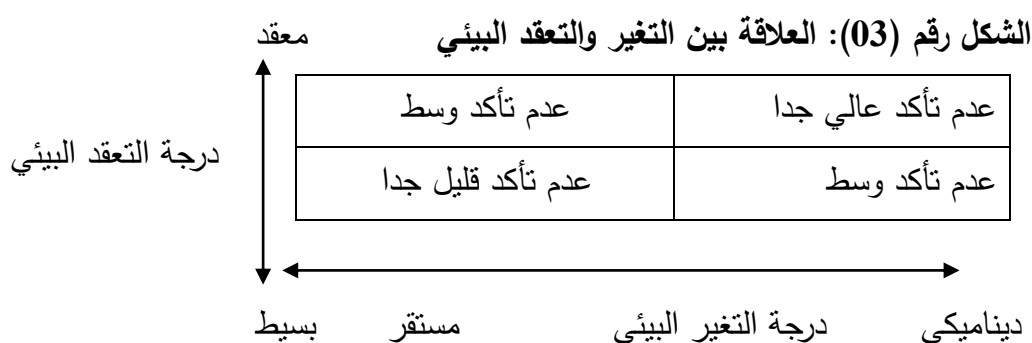


3- علاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية:

تستطيع المؤسسة التي تفهم بيئتها الخارجية وأن تحصل على ميزات تنافسية أفضل من غيرها، خاصة إذا ما تمكنت من حشد مواردها وباقي عناصر بيئتها الداخلية للاستفادة من الفرص المتاحة في البيئة الخارجية، ولكي تكون الميزة التنافسية مستدامة يفترض أن تبني على معرفة ضمنية، ولا يستطيع

المنافسون الآخرون تقليدياً بسهولة وتتمكن المؤسسة من الاستفادة منها لأطول فترة ممكنة، إن هذا الأمر يتطلب معرفة البيئة الخارجية التي تعمل في إطارها المؤسسة من ناحيتي تعقد البيئة والتغير البيئي ، فدرجة التعقد البيئي تتمثل بعدد مكونات البيئة وإمكانية تجزئتها، فالبيئة البسيطة تكون عادة بعناصر قليلة وتجزئة بسيطة في حين أن البيئة المعقدة عادة ما تكون بمكونات كثيرة وتجزئة عالية، أما درجة التغير فتعني مدى استقرار أو حركية هذه البيئة، ومن خلال تقاطع هذين البعدين في البيئة يتشكل مستوى عدم التأكد والذي يمثل أكبر تحدي أمام إدارة مؤسسات الأعمال ومتخذي القرار فيها. (العامري والغالبى، 2007 ، ص 119).

ونستطيع توضيح ما سبق في الشكل الآتي:



المصدر: العامري والغالبى، 2007 ، ص 119.

إن المؤسسة لكي تستطيع الصمود في بيئة كثيرة التغير والتطورات عليها حماية نفسها ومصالحها بأن تخلق لنفسها سلاحاً قوياً يمكن به مواجهة القوى الخارجية خاصة المنافسين المباشرين والمحتملين وأن تمتلك مزايا تنافسية مستدامة قوية تمنحها القوة في بيئة التنافس الحاد خاصة في الآونة الأخيرة التي تشهد صراعاً تنافسياً كبيراً بين أقوى المؤسسات العالمية، وبالتالي أردنا في هذا الجزء الإطلاع على الصناعة وعلى بيئة المؤسسة الخارجية التي تؤثر فيها بطريقة مباشرة وغير مباشرة وفي الجزء الموالي نتطرق لتنافسية المؤسسات وكيف على المؤسسة أن تخلق مزايا تنافسية تساعد على البقاء والاستمرار في السوق أمام منافسين أقوياء.

المطلب الثاني: التنافسية

أثار مصطلح التنافسية منذ عدة سنوات وحتى وقتنا الراهن جدلاً كبيراً حول معناه الحقيقي ، وكان الاختلاف في وجهات النظر حوله واضحاً، مما أفرز تصنيف مفهوم التنافسية إلى ثلاث اتجاهات هي: تنافسية المؤسسة، تنافسية القطاع، تنافسية الدولة واستطاعوا بعدها وضع مؤشرات لقياسها .

أولاً- مفهوم التنافسية:

سننظر مفهوم التنافسية حسب الاتجاهات السابقة كما يلي:

1- مفهوم التنافسية من وجهة نظر المؤسسة:

لقد عرّف (Enright,M.J) التنافسية على أنها: " القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة". (رضوان، 2011 ، ص 21)، كذلك قد عرّفت التنافسية على أنها: " الجهود والإجراءات وكافة الفعاليات الإدارية التسويقية والإنتاجية والابتكارية، التطويرية التي تمارسها المؤسسات من أجل الحصول على شريحة أكبر، ورقعة أكثر اتساعا في الأسواق التي تهتم بها "، وتؤدي التنافسية أيضا معنى الصراع والتضارب والتميز. (بلعاء، 2012، ص8)، وبصفة عامة فإن تنافسية المؤسسة تقودنا إلى التعريف الشامل لها من حيث أنها " القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب، وفي الوقت المناسب ، وهذا بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى. (ميمون، 2011، ص 149).

إن جل هذه التعاريف تركز على ما تقدمه المؤسسة للمستهلك بصورة خاصة، من خلال المنتجات والخدمات المميزة فهي تسعى جاهدة لتحقيق رضا أكبر فئة من المستهلكين وبالتالي التفوق على المنافسين في نفس السوق.

وفي المقابل تعمل المؤسسة على التصدي لكل العوامل التي قد تؤثر على تنافسيتها، فدرجات التنافسية تختلف باختلاف ظروف السوق، من حيث الكثافة والانتساع إلى جانب مدى تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية. (ميمون، 2011، ص 150).

والشكل الآتي يوضح مختلف العوامل والتيارات المؤثرة على تنافسية المؤسسة .

الشكل رقم (04): العوامل المؤثرة على تنافسية المؤسسة

درجة التحكم بالمتغيرات الداخلية للمؤسسة	مرونة الطلب على السلعة		حدة المنافسة بالأسواق
حجم المؤسسة ومركزها في السوق	درجة التميز التكنولوجي	نوع المنتج	درجة التغلغل في السوق العالمي
	مركز المؤسسة في السوق	التنافسية	
درجة تحكم المؤسسة في المتغيرات البيئية	درجة امتلاك وتطبيق التكنولوجيا		شروط الاستيراد والحصول على المواد الأولية

المصدر: بتصرف : ميمون، 2011، ص 150.

2- مفهوم التنافسية من وجهة نظر القطاع:

التنافسية في هذا الاتجاه هي قدرة المؤسسات في قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق النجاح المستمر في الأسواق المالية أو المحلية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، ومن أهم مؤشرات الربحية الكلية للقطاع، إضافة إلى مقاييس متعلقة بالكفاءة والجودة. (رزيق، مسدور، 2003 ، 203)، كذلك التنافسية هي قدرة القطاع على تحقيق القيمة المضافة العالية، ضمن بيئة العمال، وضمن تشريعات مرنة تتماشى مع التطورات الاقتصادية، وضمن آليات فعالة لقوى السوق، من ناحية الموردين والمستهلكين بالإضافة إلى حرية الدخول إلى سوق العمل والخروج منه (المرصد الوطني السوري للتنافسية، 2011 ، ص 4).

3- مفهوم التنافسية من وجهة نظر الدولة:

إن التنافسية على مستوى الدولة هي الجاذبية التي يتمتع بها اقتصاد البلد لاستقطاب عوامل الإنتاج المتحركة لما يوفره من عبء ضريبي منخفض ، ومن أهم مؤثراتها نمو الدخل الفردي الحقيقي وكذا النتائج التجارية للبلد(تطور تركيبة الصادرات، الحصة من السوق الدولية، الميزان التجاري). (حباينة، 2012 ، ص 22).

وحسب المرصد الوطني السوري للتنافسية 2011 فإن تعريف التنافسية الوطنية يختلف حسب درجة التطور في الاقتصاد، فيما إذا كانت الدولة متقدمة أو دولة نامية وذلك كما يلي:

- **الدول المتقدمة:** إن التنافسية لدى الدول المتقدمة تعني قدرتها على الحفاظ على موقعها الريادي في الاقتصاد العالمي، من خلال الإبداع والابتكار، وذلك بعد قيامها بتحقيق الاستخدام الأمثل لعوامل الإنتاج، أي أنها وصلت إلى مستويات مرتفعة من الإنتاجية، ولم يبقى أمامها في تحقيق النمو المستدام إلا الاعتماد على الابتكار.
- **الدول النامية:** إن التنافسية لدى الدول النامية تعني قدرتها على النمو والحصول على الحصة السوقية في المجالات التي تتوفر فيها الفرصة لتحويل الميزات النسبية التي تمتلكها إلى مزايا تنافسية، بالإضافة إلى إيجاد المزيد من المزايا التنافسية، عبر تبني مجموعة من الإصلاحات والسياسات الاقتصادية المناسبة.

لقد عرفت جهات رسمية دولية التنافسية في الكثير من المناسبات الاقتصادية وهذه بعض المفاهيم من طرف هيئات دولية معروفة نلخصها في الجدول رقم (2) كما يلي:

الجدول رقم (02): مفاهيم للتنافسية حسب بعض الجهات الرسمية

المفهوم	الجهة
* التنافسية هي جزء من اقتصاد المعرفة الذي يحلل الوقائع والسياسات التي تحدد قدرة الدولة على إيجاد بيئة مناسبة والحفاظ عليها، التي تساعد على توليد القيمة المضافة المستدامة لمؤسساتها وزيادة الازدهار لشعبها.	المعهد الدولي للتنمية والإدارة (2003)
*التنافسية هي القدرة على التحسين المستمر لمستوى المعيشة لمواطنيها، وزيادة مستوى التشغيل والتماسك الاجتماعي، وتغطي التنافسية مجالاً واسعاً من العوامل ومنها مجال السياسات الاقتصادية.	المجلس الأوروبي (2000)
*التنافسية هي قدرة البلد على تحقيق معدلات نمو عالية مستدامة لحصة الفرد من الناتج المحلي الإجمالي.	المنتدى الاقتصادي العالمي (1996)
*هي قدرة الدولة على الإنتاج بشكل أكبر وأكثر كفاءة نسبياً، وزيادة مبيعاتها من السلع المصنعة ، والتحول نحو السلع عالية الثقافة والتصنيع ذا القيمة المضافة العالية، وتحقيق دخل قومي أعلى للفرد، واستقطاب الاستثمارات الأجنبية المباشرة والتي ترتبط بمدى توفير الدولة لبيئة مناسبة.	معهد التنافسية الدولية
*تستند التنافسية إلى الإنتاجية والكفاءة والربحية، ولكنها ليست هدفاً بحد ذاتها، بل تعتبر وسيلة هامة لزيادة مستويات المعيشة وتحقيق الرفاه الاجتماعي. تعتبر التنافسية بأنها أداة لزيادة العوائد بشكل غير تضخمي عن طريق زيادة الإنتاجية والكفاءة في إطار التخصص الدولي.	المجموعة الاستشارية حول التنافسية (1995)
التنافسية هي مدى قدرة الدولة على إنتاج السلع والخدمات والوصول إلى السوق العالمية في ظل أدوات السوق الحرة والعادلة، وذلك في الوقت الذي تحافظ فيه على نمو الدخل القومي الحقيقي على المدى البعيد.	منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)
*التنافسية الصناعية هي قدرة الشركة والصناعة على مواجهة التحديات من المنافسين خارج حدود الدولة.	قسم الطاقة بالولايات المتحدة الأمريكية
*التنافسية هي دعم قدرة الشركات والصناعات والدول على توليد مستويات عالية نسبياً من الدخل والتوظيف، وذلك في الوقت الذي تكون فيه معرضة إلى المنافسة العالمية.	مجلس سياسات التنافسية في الولايات المتحدة الأمريكية (1992)

المصدر: المرصد الوطني السوري للتنافسية 2011.

إن الأسباب التي جعلت من الدول والمؤسسات تهتم بجانب التنافسية عديدة منها: (المرصد الوطني

السوري للتنافسية 2011، ص 2).

- التطورات على المستوى العلمي والثقافي، حيث لم تعد الصناعة مرتبطة بالضرورة بكثافة رأس المال بقدر ارتباطها بالمعرفة ومهارات العاملين والإدارة الكفؤة .
- التطورات السياسية والتوجهات الجديدة ، وظهور عالم القطب الواحد، وتعزيز دور المؤسسات الدولية مما يؤدي إلى انعكاسات على مختلف الأنشطة مثل الإنتاج والحكومة والمشاركة ومنظومة القيم.

كذلك من بين أسباب الاهتمام بالتنافسية نذكر: (أحمد ورضوان، 2009 ، ص 319).

- وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية والسهولة النسبية في متابعة وملاحقة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات وتطوير أساليب بحوث السوق.
- الشفافية النسبية التي تتعامل بها المنظمات الحديثة والمعلومات المتصلة بالسوق وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية.
- سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة فيما بين وحدات وفروع المؤسسة الواحدة بفضل شبكة الانترنت وغيرها من آليات الاتصالات الحديثة.
- تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية وتسارع عمليات الإبداع والابتكار بفضل نتائج الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير ونتيجة للتحالفات بين المؤسسات الكبرى في هذا المجال.
- ومع زيادة الطاقات الإنتاجية وارتفاع مستويات الجودة، والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق، وتحول السوق إلى سوق مشتريين تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار باعتبار أن التنافسية هي الوسط الوحيد للتعامل في السوق من خلال اكتساب وتنمية القدرات التنافسية.

ثانياً: أنواع التنافسية:

يوجد العديد من التصنيفات للتنافسية كل حسب مجال البحث، وحسب ما تركز عليه المؤسسات لضمان نجاحها، فهناك تصنيفات حسب معيار السعر، وهناك تصنيفات حسب معيار التنافسية الكامنة والجارية، وكذلك هناك تصنيفات تخص عمليات المؤسسات من حيث طبيعة المنتج.

1- التنافسية حسب معيار السعر:

تنقسم التنافسية حسب معيار السعر إلى التنافسية السعرية والتنافسية غير السعرية وذلك كما يلي:

(المرصد الوطني السوري للتنافسية 2011، ص 8).

أ- **التنافسية السعرية:** إن التنافسية السعرية تعني أنه يمكن للبلد ذي التكاليف الأقل من تصدير السلع إلى الأسواق الخارجية بصورة أفضل من البلدان الأخرى، كما أن لسعر العملة الوطنية تأثير كبير على قدرتها التنافسية .

ب- **التنافسية غير السعرية:** تنقسم إلى التنافسية النوعية والتنافسية الثقافية، ويمكن التمييز بينهما كما يلي:

ب-1- **التنافسية النوعية:** تعتمد التنافسية النوعية على إنتاج منتجات ذات جودة مرتفعة، ذلك أنه يمكن للبلد تصدير المنتجات المبتكرة ذات النوعية الجيدة بأسعار مرتفعة.

ب-2- **التنافسية الثقافية:** تعتمد التنافسية الثقافية على الصناعات عالية الثقافة ذات القيمة المضافة المرتفعة.

2- التنافسية الكامنة والتنافسية الجارية:

تنقسم إلى تنافسية كامنة وتنافسية جارية كما يلي: (المرصد الوطني السوري للتنافسية 2011، ص 8).

أ- **التنافسية الكامنة:** تركز على العوامل التي تتم فيها زيادة التنافسية على المدى الطويل مثل الاستثمار في رأس المال البشري والابتكار.

ب- **التنافسية الجارية:** تركز على مستوى التنافسية الحالية، ومناخ الأعمال وعمليات المؤسسات واستراتيجياتها.

3- **تصنيفات التنافسية في المؤسسة حسب طبيعة المنتج:** (سيد مصطفى، 2000 ، ص ص 2-4)

أ- **معيار الوقت:**

في هذا النوع من التنافسية يتسابق المنافسون على التقليل من وقت إنتاج المنتجات من حيث:

- الابتكار وتقديم المنتج الجديد.

- اختزال وقت الإنتاج وتقديم المنتج.

- تسليم المنتجات في الآجال المحددة.

ب- **معيار الجودة:**

تتحقق الجودة عندما ينجح المنتج في تصميم وتنفيذ السلعة أو الخدمة التي تشبع حاجات وتوقعات العميل

المعلنة وحتى تلك التي لم يفصح عنها لذلك يعمل المبتكرون كل جهودهم في العديد من المؤسسات

المتميزة لتخيل ما يمكن أن يفكر به العميل، وما يمكن أن يجعله أكثر رضا في استخدامه للسلعة أو

إفادته من الخدمة.

ويتطلب التنافس بالجودة عدة مقومات تتمثل أهميتها فيما يلي:

- جعل الجودة على رأس الأولويات للإدارة العليا.
- تبني مفهوم التحسين المستمر.
- استخدامات متقدمة لتكنولوجيا المعلومات في تصميم النظام الإنتاجي.
- تطوير علاقات إستراتيجية مع الموردين.

وغيرها من المقومات التي يجب على المؤسسة تطبيقها للحصول على جودة عالية تنافس بها غيرها، فالجودة تمثل شرطا جوهريا لقبول المنتج بشكل عام سواء بالسوق المحلي أو بالسواق الخارجية.

ج- معيار التكلفة:

حيث أن التكلفة تلعب دورا هاما كسلاح تنافسي، فلا يمكن تحديد أسعار تنافسية دون ضبط مستمر للتكاليف حتى أن كثيرا من المؤسسات المتميزة تنافسيا تهدف إلى أن تكون القائدة أو الرائدة في خفض عناصر التكلفة بين منافسيها في الصناعة أو النشاط.

إن الاجتهاد في خفض تكاليف الشراء والتخزين والعمالة وكفاية عناصر التكاليف بشكل عام يعد مطلبا أساسيا لتعزيز القدرة التنافسية، وهو ما يتطلب معايير إنفاق عملية موضوعية لكل عنصر من عناصر التكلفة وتطويرها بما يتناسب والتغير في تكنولوجيا العمليات ومستويات التكلفة لدى المنافسين.

د- معيار المرونة:

ونعني بذلك قدرة النظام الإنتاجي على الاستجابة للمتغيرات في حجم الطلب وخصائص المنتجات، وذلك بالقدرة على تغيير الطاقة الإنتاجية أو تصميم المنتج ليتناسب مع توقعات ورغبات العملاء في الوقت المناسب.

و- معيار التركيز:

حسب هذا المعيار فعلى المؤسسات التركيز على نشاط محدد لتقديم مزيج محدود من المنتجات لقطاع سوقي محدد أو لفئة متميزة من العملاء.

هـ: معيار التميز:

تتجه المؤسسة لأن تبدو متميزة على منافسيها في عيون وأذهان عملائها حيث تلجأ المؤسسات الساعية للتميز من تقديم عروض إضافية للعملاء في شكل جوائز للعملاء ذو الولاء للمؤسسة ، ومنتجات ضمان أشمل وأطول على سبيل إرضاء العملاء.

وتكون مجالات التميز للمؤسسة من خلال:

- التكنولوجيا: سواء كانت التكنولوجيا مشترة او تلك المصورة من خلال برامج البحوث والتطوير.

- المنتج يكون متميزا من حيث:

• الهيئة.

• السمات أو الخصائص.

• توافق خصائص المنتج مع المواصفات المحددة.

• سهولة الإصلاح.

• الشكل.

- قنوات التوزيع: يمكن للمؤسسة التميز على منافسيها من حيث اختيارها لهيكل قنوات توزيع

منتجاتها.

ثالثا: مؤشرات قياس التنافسية

ذكرنا سابقا أن التنافسية تأخذ أشكالا عديدة فموضوع دراسة تنافسية المؤسسة تختلف عن تنافسية

الدولة.

والسؤال المطروح هو : كيف تقاس التنافسية و ما هي مؤشرات قياسها ؟

أكد أن أي شكل يقاس يكون له أداة أو وسيلة لقياسه وبالتالي بما أن الباحثون وصلوا إلى أدوات

أو أبعاد أو مؤشرات لقياس التنافسية هذا يستدعينا لمعرفة هذه الأدوات وكيفية القياس بها سواء كان قياس

التنافسية على مستوى الدولة أو على مستوى المؤسسة.

1- مؤشرات قياس التنافسية على مستوى الدولة:

إن تقرير التنافسية العالمية قد اتخذ مجموعة من العوامل كركيزة أساسية يعتمد عليها لقياس تنافسية

الدولة وذلك من خلال 12 محورا موزعة على ثلاث ركائز أساسية هي: (رضوان، 2011 ، ص36).

- الركيزة الأولى: المتطلبات الأساسية

تتضمن المؤسسات، البنية التحتية، الاقتصاد الكلي، التعليم.

- الركيزة الثانية: عوامل تعزيز الفعالية والكفاءة.

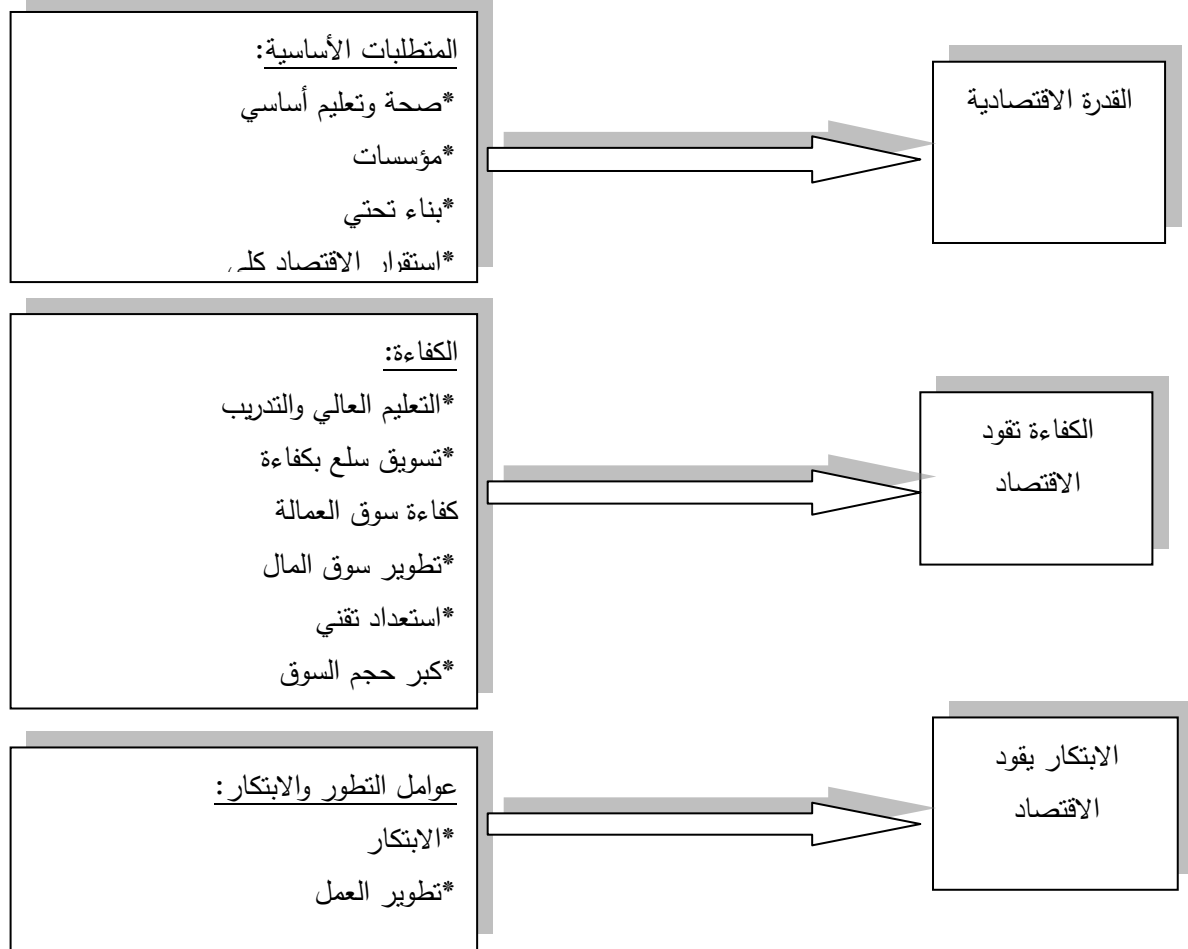
وتتضمن التعليم العالي والتدريب، فعالية السوق، كفاءة أسواق العمالة، تطور السوق المالي...الخ.

- الركيزة الثالثة: وهي عوامل تعزيز الإبداع والابتكار.

تتضمن مدى تقدم المؤسسات والابتكار.

كما هو موضح في الشكل الآتي:

الشكل (5): مؤشرات قياس التنافسية على مستوى الدولة حسب التقرير التنافسي العالمي.



Source : Salo, 2009, P8.

من خلال الشكل تتضح لنا المحددات الثنائية (12) في التقرير التنافسي العالمي والتي يمكن

التعقيب عليها بشكل مختصر كما يلي: (رضوان، 2011، ص ص 37- 41) .

• **محدد التنافسية الأول: المؤسسات**

إن هيكل الصناعة له صلة قوية بالتنافسية والنمو الاقتصادي لأنه يشكل حافز في اي اقتصاد، ويؤثر في كيفية تداخل المشاريع وفي التركيبة السياسية، وفي باقي المجتمع مع بعضه البعض، ومن ثم تتحدد البنية الأساسية للمؤسسة بالإطار القانوني والإداري الذي من خلاله يمارس الأفراد والمؤسسات والحكومة نشاطاتهم لتوليد الدخل والثروة، وقد زادت أهمية ودور هاته المؤسسات خلال الأونة الأخيرة في ظل الأزمة المالية العالمية، لما لها من دور فعّال في تنمية الاقتصاد والمجتمع.

• **المحدد الثاني للتنافسية العالمية: البنية التحتية**

إن جودة البنية التحتية تؤدي إلى تخفيض تكلفة الاتصالات والنقل والطاقة وتساهم في ارتفاع كفاءة عمليات المشاريع وتقليل تكلفة القيام بها. ومن ثم يعتبر توفير بنية تحتية شاملة تتميز بالكفاءة محددًا

رئيسيا للتنافسية، لما لها من أهمية في ضمان القيام بالنشاطات الاقتصادية الفعالة في الأماكن والقطاعات الاقتصادية الملائمة، كما تساهم في تغطية كافة الإيرادات وتدعم تكامل الأسواق الاقتصادية المختلفة على الصعيد المحلي والإقليمي والدولي.

• المحدد الثالث للتنافسية: الاستقرار الاقتصادي

يعتبر استقرار البيئة الاقتصادية الكلية من العوامل الهامة لنشاطات الأعمال وبالتالي ثنائية الاقتصاد ككل، ففي حالة عدم استقرار البنية الاقتصادية الكلية يتسبب ذلك في عجز الموازنة المزمّن أو المديونية الخارجية العالية بحيث يلحق الضرر بالأداء الاقتصادي الكلي نظرا لعدم قدرة الحكومة على توفير الخدمات العامة بشكل فعال أو حتى استخدام سياساتها الاقتصادية لمواجهة التقلبات الدولية في مستوى النشاط الاقتصادي.

• المحدد الرابع للتنافسية: الصحة والتعليم الابتدائي

تمثل الصحة أحد المحددات الرئيسية للتنافسية لما لها من أثر فعال في دعم النشاط الاقتصادي وذلك لما للصحة من أهمية حيث أن جودة قوة عاملة تتمتع بالصحة يزيد من معدلات الإنتاجية ومن ثم يزيد من تنافسية الأمة، في حين أن انتشار المشاكل والأمراض الصحية ينعكس سلبا على إنتاجية العمل وعلى التنافسية ويزيد من ارتفاع تكاليف الأعمال الاقتصادية.

كما أن وجود قوة عاملة تتمتع بمستوى جيد من التعليم يدعم أيضا من تنافسية الأمة، في حين أن افتقار القوى العاملة للعلم يزيد من تدني الإنتاجية وعدم المقدرة على استخدام الطرق التكنولوجية الحديثة الأكثر كفاءة.

• المحدد الخامس للتنافسية: التعليم العالي والتدريب

إن الإرتقاء بمستويات التعليم وكذلك الإرتقاء بنوعية التدريب، يعتبر منطلبا رئيسيا للوفاء بمتطلبات العمليات الإنتاجية الحديثة خاصة وأن العالم اليوم في تطور مستمر من الناحية التكنولوجية والتي انعكست بصفة مباشرة على الأساليب والعمليات وكذا المنتجات بصفة عامة.

كما أن ظروف العولمة والمنافسة تستدعي توفر المهارات العالية والمتنوعة القادرة على التكيف السريع لتغيرات الأسواق وديناميكيته، كما أن التدريب والتأهيل العلمي للقوى العاملة يعتبر ضروريا لمواكبة التطورات الاقتصادية والتكنولوجية المستمرة.

• المحدد السادس للتنافسية: كفاءة سوق السلع

يعتبر وجود الظروف التنافسية الملائمة والمناسبة في السوق المحلية عاملا مهما ومساعدًا لتحقيق الكفاءة الاقتصادية ودعم إنتاجية مؤسسات الأعمال، ومن ثم فإن الدول التي تتمتع بأسواق سلعية تتمتع بالكفاءة الاقتصادية بحيث تكون مؤهلة لإنتاج المزيج الملائم من السلع والخدمات وذلك بما يتلاءم مع ظروف الطلب والعرض، هذا وتتطلب بيئة الأعمال الفعالة والتي تتمتع بالكفاءة آليات ووسائل لتجعلها لا تتأثر بمعوقات حكومية التي تؤثر على نشاط أعمالها، كوجود الأعباء الضريبية المرتفعة أو السياسات الحكومية التمييزية ضد الاستثمار الأجنبي أو التجارة الخارجية بشكل عام.

• المحدد السابع للتنافسية: كفاءة سوق العمل

إن كفاءة سوق العمل لهي دليل واضح على توزيع الفئات العمالية توزيعاً أمثلاً في الأماكن المناسبة، بحيث يكون استخدامهم استخداماً يعكس إيجابياً على المستوى العام هذا لأداء المؤسسات، من حيث زيادة الإنتاج، وبالتالي زيادة الربحية، ولا يكون هذا إلا بعوامل تحفيزية وتشجيعية وتقديرية للقوى العاملة على ما يبذلونه من جهد في زيادة الإنتاج.

• المحدد الثامن للتنافسية: تطور سوق المال

إن وجود قطاع مالي متطور قادر على تجميع المدخرات القومية وتوجيهها نحو النشاطات الاقتصادية والمشاريع الأكثر ربحية يمثل أحد العناصر المدعمة للتنافسية الدولية على الصعيد العالمي. هذا وقد أظهرت الأزمة المالية العالمية الأخيرة جدوى وجود قطاع مالي قوي ومحصن ويعمل بكفاءة بحيث يدعم الاقتصاد الوطني من خلال الاستخدام الكفء لمدخراته دون الاستناد لمعايير المحسوبة والواسطة والنفوذ السياسي.

• المحدد التاسع للتنافسية: الاستعداد الفني

نتيجة لما للتكنولوجيا من وفورات إيجابية تعود على الأنشطة الاقتصادية، أصبح قياس مدى مقدرة الدولة التقنية أي مقدرتها على استيعاب واستخدام التطورات التكنولوجية الحديثة لتطوير وتحسين مستوى الإنتاجية لصناعاتها المختلفة أحد محددات ثنائية الدولة عالمياً.

ذلك أن التكنولوجيا أصبح لها دور هام في تحديد مقدرة المؤسسات على المنافسة والتطور وبشكل خاص تلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصال دوراً حيوياً في جميع النشاطات الاقتصادية وتحقيق وفورات اقتصادية إيجابية تعود بالنفع على مختلف النشاطات الاقتصادية والتجارية، وبالتالي فإن وفرة هذا النوع

من التكنولوجيا ووجود البيئة المنظمة له يعتبر أحد المكونات التي تدخل في حساب مؤشر التنافسية الدولية سواء كانت التكنولوجيا المستخدمة متطورة محليا أو مستوردة من الخارج.

• المحدد العاشر للتنافسية: حجم السوق

يعتبر حجم السوق أحد المحددات الرئيسية للتنافسية، حيث يؤثر حجم السوق على التنافسية، وذلك لأن الأسواق كبيرة الحجم تمكن المؤسسات من الاستفادة من ظاهرة وفورات الحجم الكبير، هذا ولقد عادت العولمة الاقتصادية بتلك الفائدة على الأسواق صغيرة الحجم، وذلك من خلال اقتصاد الأسواق العالمية حيث هناك كثير من الدلائل التي تربط بين درجة الانفتاح التجاري ومعدلات النمو الاقتصادي وخاصة بالنسبة للاقتصاديات صغيرة الحجم.

• المحدد الحادي عشر: درجة تطور شبكات الأعمال

هناك علاقة طردية بين درجة تطور نشاطات الأعمال وتشابكاتها وبين الكفاءة في إنتاج السلع والخدمات وبالتالي تنافسية الاقتصاد ككل، فكلما كانت نوعية شبكات الأعمال وكذلك نوعية مؤسسات الأعمال وانتشارها الجغرافي أكثر تطورا، كلما نتج عن ذلك ميزة تنافسية مستدامة، وخاصة في مراحل التنمية المتقدمة.

• المحور الثاني عشر: الابتكار والتطوير

إن المؤسسة الاقتصادية عندما تصل إلى مرحلة النضوج والتشبع الاقتصادي تصبح غير قادرة على تطوير منتجاتها وقدراتها التنافسية إلا إذا استطاعت أن تنتج منتجات جديدة توفر لها ميزة تنافسية جديدة وهذا يعني ضرورة وجود بيئة أعمال مساندة للابتكار والتطوير والإبداع متطورة . وبالطبع فإن ذلك لا يتحقق إلا من خلال برامج البحث والتطوير وما يتطلبه ذلك من تخصيص للميزانيات الكافية وخاصة من جانب القطاع الخاص الذي يكون الرائد في مجال الابتكار والتطوير ويتطلب ذلك تعزيز التواصل والتعاون والشراكة بين الجامعات ومراكز الأبحاث العلمية من جهة والقطاع الصناعي من جهة أخرى، ووجود بيئة تنظيمية مواتية تحافظ على حقوق الملكية الفردية الفكرية.

إننا من خلال تطرقنا للمؤشرات التنافسية العالمية نجد أنها تتكامل فيما بينها لتولد اقتصاد متمسك من كل الاتجاهات ، فهذه المؤشرات تعتبر سلسلة متكاملة بحيث كل حلقة تدعم الحلقة الأخرى فإذا كان هناك خلل في إحداها فإن اقتصاد الدولة سيعاني من أزمة تؤثر على المؤسسات والمجتمع ككل ، فإذا أرادت أي دولة أن تكون قوية تنافسيا فعليها من الاهتمام بمؤسساتها سواء الصناعية أو التعليمية وتعمل على نشر الاستقرار الاقتصادي، كذلك الاهتمام بمستوى التدريب والتعليم العالي والتكوينات من اجل

مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة التي تدعم تنافسيتها في الأسواق العالمية، بحيث ترقى منتجاتها لأن تنافس المنتجات العالمية بكل قوة وجودة وتميز.

2- مؤشرات قياس التنافسية على مستوى المؤسسة:

يوجد عدة مؤشرات يمكن الاستدلال بها على تحديد تنافسية المؤسسة نذكر منها:

أ- الربحية:

يعتبر مؤشر الربحية مؤشرا هاما لكي تحقق المؤسسة قوة تنافسية في السوق تمتد لفترة زمنية طويلة (محمد عدنان ، 2003 ، ص 11).

وستتطرق لهذا العنصر في الأجزاء القادمة بأكثر تفصيل.

ب- تكلفة الصنع:

تكون المؤسسة غير تنافسية إذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في الأسواق، ويرجع ذلك لسببين: (رضوان، 2011 ، ص 46).

الأول: انخفاض إنتاجيتها والذي يمكن أن يرجع للإدارة غير الفعالة بالمؤسسة، وذلك إذا كانت المؤسسة تنتمي لقطاع نشاط ذو منتجات متنوعة، أما إذا كان قطاع النشاط ذو منتجات متجانسة فيمكن أن يرجع ذلك إلى كون تكلفة الصنع المتوسطة ضعيفة مقارنة بالمنافسين.

الثاني: أن تكون عوامل الإنتاج مكلفة جدا نتيجة لارتفاع معدلات التضخم أو ارتفاع تكاليف استيراد بعض أو كل مكونات الإنتاج... الخ.

ج- الإنتاجية الكلية للعوامل:

إن الإنتاجية الكلية للعوامل تقيس الفاعلية التي يحول المشروع فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ولكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوئ تكلفة عناصر الإنتاج، كما أنه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية مثل أطنان من الورق أو أعداد من التلفزيونات، فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئا حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المشروع. (محمد عدنان ، 2003 ، ص 11).

د- الحصة السوقية :

ترمز الحصة السوقية إلى نصيب المؤسسة أو نسبة مبيعاتها إلى المبيعات الإجمالية للصناعة، ويساعد تحليل الحصة السوقية إلى التعرف على موقف مبيعات المؤسسة بالنسبة للمبيعات الخاصة بالصناعة ودرجة التغير فيها بصرف النظر عن الثبات أو الزيادة أو النقصان في مبيعات هذه المؤسسة، حيث يمكن أن تنخفض مبيعات المؤسسة، ولكن حصتها السوقية قد تكون ثابتة أو في زيادة أو انخفاض

، وبشكل عام يمكن القول أنه إذا ارتفع نصيب المؤسسة في السوق فيعني ذلك أنها تحقق تفوقا ملموسا في مواجهة منافسيها، أما إذا انخفض نصيب المؤسسة في السوق فإن ذلك يعني أنها تخسر جزءا من نصيبها في السوق مقارنة المنافسين (دخان ، 2010 ، ص 4).

تعمل المؤسسة لحماية حصتها السوقية على التوسع في السوق لحماية منتجاتها من هجوم المنافسين من خلال : (جاد الرب، 2013 ، ص ص 355- 356).

- منع نقاط الضعف الخاصة بالمؤسسة لأن تصل إلى منافسيها، بحيث يجب عليها أن تكون دائما قوية في نظر المنافسين.

- تعمل المؤسسة على أن تكون هي أول من يهاجم لا أول من يهاجمونها، ويتم ذلك من خلال الابتكار والإبداع المستمر من أجل قيادة السوق والمنافسة، من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة للعملاء.

وفي الأخير إن اجتماع كل هذه المؤشرات مع بعضها البعض يمنح المؤسسة قوة ووضع تنافسي لا يستهان به إذا ما حافظت المؤسسة على أن تكون تكاليف إنتاجها منخفضة بالمقابل مع ما تم إنتاجه كذلك محافظتها على الحصة السوقية يضمن لها نسب جيدة من الأرباح مقارنة مع المنافسين في نفس السوق.

فالمؤسسة يمكنها قيادة السوق إذا ما حققت نمو من خلال زيادة حصتها السوقية. ففي أسواق كثيرة يمكن زيادة الحصة السوقية من خلال زيادة حجم مبيعاتها وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة الربحية.

المطلب الثالث : مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية

إن الهدف من دراسة وتحليل تنافسية المؤسسة هو تحديد طبيعة الميزة التنافسية التي تنفرد بها المؤسسة الصناعية عن منافسيها المباشرين بالدرجة الأولى، وبقية المنافسين فيما بعد، وهذا ما يجعل الاهتمام بالميزة التنافسية أمرا ضروريا، لأهميتها الكبيرة في الصناعة، نظرا لكون المؤسسة تفرض قوتها عن طريق حصولها على مزايا تنافسية لا تستطيع المؤسسات الصناعية الضعيفة إمتلاكها، وبالتالي أصبح من الضروري معرفة كل جوانب الميزة التنافسية لغرض فهم كل السياسات والاستراتيجيات التي تقوم بها المؤسسات في الصناعة بغية السيطرة على الأسواق.

أولاً: الميزة التنافسية

1- مفهوم الميزة التنافسية

لقد ضم مفهوم التنافسية منذ عدة سنوات في أدبيات الإدارة الإستراتيجية على يد العديد من الباحثين والمهتمين أمثال (Amitt and Schomaker :1993, Canner 1991, Poter :1980,Ansoff :1965) حيث عرّف (Ansoff :1965) الميزة التنافسية على أنها " اجتماع خصائص فريدة من نوعها في منتج ما يكون له قابلية في السوق ويعطي للمؤسسة مركزا تنافسيا قويا. " وجاء بعده (Poter :1980) ليؤكد أن للميزة وجهان أساسيان هما ميزة التكلفة وميزة التمايز، ولكن بعدما طرح Poter هذه الفكرة جاءت دراسات عديدة تؤكد على أن الميزة التنافسية يمكن أن تتحقق من خلال عدة أمور منها المعرفة المتفوقة، الكفاءة أو القدرات العالية في إدارة العمليات التجارية وتكنولوجيا المعلومات والاتصال ومن بين رواد هذه الفكرة نذكر: (Teece et al :1997, Prahalad and Hamel : 1990, Nonaka :1991, Winter : 1987) حيث أصبح مفهوم الميزة التنافسية في تلك الفترة هي " إنتاج منتجات ذات جودة عالية مع انخفاض التكاليف، وتقديم المنتجات أو الخدمات المناسبة للعملاء في المكان الصحيح، بالسعر المناسب والوقت المحدد من خلال قنوات توزيع صحيحة. (Wadie, 2012, p 30) .

وتوالت الآراء والاجتهادات منذ ذلك الوقت حول المفاهيم التوضيحية والدقيقة للميزة التنافسية إلى وقتنا الحالي ، فمن بين المفاهيم المحدثة للميزة نذكر:

*عرّف (السديري، 2009 ، ص ص 09 - 91): الميزة التنافسية على أنها " كل ما تختص به المؤسسة دون غيرها، وتمنحها قيمة مضافة عن ما يقدمه المنافسون في السوق، بحيث يمكن للمؤسسة تقديم العديد من المنافع أكثر من منافسيها أو تقديم نفس المنفعة بسعر أقل.

أما (إدريس والمرسي، 2006 ، ص 58) فقد عرفها على أنها: " مجال تتمتع فيه المؤسسة بقدر أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات، وتتبع كذلك الميزة التنافسية من قدرة المؤسسة على استغلال مواردها المادية أو البشرية .

وقد تتعلق الميزة بالجودة أو التكنولوجيا أو القدرة على تخفيض التكلفة أو رفع الكفاءة التسويقية ، والابتكار أو التطوير أو وفرة الموارد المالية، أو تميز الفكر الإداري، أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة. كما عرّف (Mc Gaughey) الميزة التنافسية بأنها: " القدرة على التفوق السوقي على المنافسين من خلال السعر والمنتج ومستوى الخدمة والأداء. " (علي موسى، 2007 ، ص 38).

أما بالنسبة لـ (مرسى خليل، 1996 ، ص 81) فقد عرّف الميزة التنافسية على أنها " تمثل العنصر الإستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها ". وبالنسبة لـ (بن عشاوي، 2005 ، ص 306) فقد أورد تعريفاً تمثل في أن : " الميزة التنافسية هي المركز الفريد الذي تطوره المؤسسة من خلال الاستخدام الكفاء والفعال لمواردها، ومهاراتها مقارنة بالمنافسين. " بعد كل هذه الاجتهادات للوصول للمعنى الحقيقي للميزة التنافسية نستطيع القول أن المؤسسة تستحوذ على مزايا تنافسية عندما تولي اهتماماً بجانب التكاليف بحيث تكون التكلفة أقل ما يمكن، كذلك اهتمامها بالمنتجات والخدمات المتميزة المنافسة لمنتجات المنافسين بحيث لا يكون هناك أي تردد من قبل المستهلكين لاختيارها، أي لا يوجد بديل يكافئ المنتج المعروض لا من حيث الجودة ولا من حيث السعر... الخ، وبالتالي يكون معدلات الأرباح بالنسبة للمؤسسة عالية بالمقارنة مع منافسيها في السوق.

2- أهمية الميزة التنافسية:

تبرز أهمية الميزة التنافسية في تحديد مدى توافر مقومات النجاح الأساسية بالمقارنة بالمنافسين، وذلك من خلال اعتماد المؤسسة على استراتيجيات تنافسية غير معتمدة من قبل المنافسين، كما يجب على المؤسسة أن تتجنب الإستراتيجية التي يتطلب نجاحها توافر فرص غير متوافرة لديها، وذلك لأن الإستراتيجية القوية الأساسية هي التي تدرك نقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة لتعمل في حدودها. كما تبرز أهمية الميزة التنافسية في مجال الأعمال كونها هدفاً أساسياً من أهداف المؤسسات التي تريد التفوق والتميز، وإن قوة المنافسة هنا تفرض عوامل معينة للنجاح، هاته العوامل تتغير باستمرار وذلك بحسب استراتيجيات المنافسة، فقدره المؤسسة على استغلال الموارد والإمكانيات المتاحة والسعي لإشباع حاجات ورغبات الزبائن بأسلوب يصعب على المؤسسات الأخرى تقليده وكذا المحافظة على ثبات أرباحها التي تتجاوز المعدل الوسطي لصناعتها فإن ذلك يجعلها تملك ميزة تنافسية تتفوق بها على منافسيها، لذلك ينبغي على المؤسسات أن تتعرف على العوامل المؤثرة في تحقيق الميزة التنافسية ومصادرها وأبعادها المرتبطة بمدى أهمية القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة لكي تستطيع مواجهة التحديات والتهديدات من قبل المؤسسات المنافسة في نفس القطاع. (الدليمي، 2008، ص ص 9-10).

3- خصائص الميزة التنافسية:

الميزة التنافسية المتميزة هي التي تمكن المؤسسة من التغلب على منافسيها في تحقيق أهدافها من

خلال عدة نقاط منها: (Nicholas, 2010, pp 1- 2):

• **يجب أن تكون الميزة التنافسية فريدة:**

في هذا الصدد يكون للمؤسسة ميزة بحيث لا يمكن لأحد من منافسيها تقليدها (إنتاج منتجات متجانسة فريدة من نوعها ومتميزة).

• **يجب أن تكون الميزة التنافسية مستدامة:**

أي تملك المؤسسة مؤهلاً لأن تكون منتجاتها تحتفظ بنفس الجودة العالية مع كثرة الإقبال عليها من طرف العملاء، ومثال ذلك شركة كوكا كولا التي تأسست في سنة 1892 لإنتاج المشروبات الغازية، هذه الشركة استطاعت الحفاظ على مكانتها حتى بعد مرور أكثر من 120 عام من إنشائها، بحيث ما تزال قوية ومنتجاتها أكثر رواجاً وأكثر طلباً وعلامتها التجارية الأكثر اعترافاً بها عالمياً وبالتالي نقول أن هذه الشركة حققت استدامة في الميزة التنافسية

• **يجب أن تكون الميزة التنافسية شاملة :**

في هذه الحالة الميزة التنافسية هي التي تشمل جوانب عديدة في المؤسسة منها ميزة تخفيض التكلفة وتمايز المنتجات وغيرها من المزايا التي تستطيع المؤسسة امتلاكها بحيث تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة بما فيها ارتفاع العائد من نمو رأس المال والربح، أي إذا حققت المؤسسة ميزة تنافسية ينعكس ذلك على وضعها الداخلي والخارجي وأولها الزيادة في أرباحها مقارنة مع منافسيها.

ثانياً: أنواع الميزة التنافسية

يمكن تصنيف الميزة التنافسية حسب طبيعتها إلى نوعين رئيسيين هما: (سلمان، 2004 ، ص ص 62-64).

أ- **الميزة التنافسية الداخلية:** وتكون عندما تكتسب المؤسسة الأفضلية فيما يخص تحكمها في تكاليف التصنيع وإدارة أو تسيير المنتج، هذه الأفضلية تكسب المنتج إمكانية عرض سعر أقل مقارنة بالمنافسين الآخرين، كما أن الميزة التنافسية الداخلية تنتج عن الإنتاجية الجيدة وبهذا تعطي للمؤسسة مردودية حسنة وتزيد من طاقاتها لمواجهة التخفيض في الأسعار المعروضة من طرف السوق أو المنافسين.

ب- **الميزة التنافسية الخارجية:** تكون عندما يمكن تقديم منتج ذو نوعية متميزة والتي تنشئ قيمة للمشتري إما عن طريق تخفيض تكاليف الاستعمال، أو عن طريق تحسين أداء الاستعمال.

كما وقد تم تصنيف الميزة التنافسية إلى ثلاثة أنواع هي (HR Management, 2013)

- ميزة التكلفة الأقل: نقصد بها قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع وتسويق منتجات بأقل تكلفة ممكنة مقارنة مع منافسيها، مما يمكنها من تحقيق أرباح كبيرة، فالتكلفة المنخفضة تهيء فرص البيع بأسعار تنافسية.

- ميزة تميز المنتجات (الجودة): هو أن تتمكن المؤسسة من تقديم منتجات أو خدمات متميزة وفريدة من نوعها تلقى رضا المستهلك (جودة عالية، خدمات ما بعد البيع...الخ)، لذلك يصبح من الضروري على المؤسسة فهم وتحليل مصادر التميز من خلال أنشطة حلقة القيمة واستغلال الكفاءات والمهارات والتقنيات التكنولوجية العالية وانتهاج طرق فعالة وسياسات سعرية وترويجية تمكنها من زيادة الحصة السوقية.

- ميزة اختصار الوقت: هي تحقيق الميزة التنافسية على أساس تخفيض عنصر الزمن لصالح الزبون، وذلك من خلال عدة عناصر أهمها:

- ✓ تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق.
- ✓ تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات، وبالتالي تخفيض كل من تكاليف التخزين وتكاليف الإنتاج
- ✓ تخفيض مدة تسليم الطلب للزبون.
- ✓ تخفيض زمن التحويل أن تغير العمليات الإنتاجية (مرونة التصنيع).
- ✓ التعامل بجداول زمنية محددة في التعامل مع الزبائن.

ثالثا: تحقيق الميزة التنافسية والعوامل المؤثرة فيها:

1- تحقيق الميزة التنافسية:

إن التميز والاختلاف هو أساس تحقيق الميزة التنافسية، حيث يمكن أن تكون المؤسسة مزايًا تنافسية عديدة من خلال عدة طرق، كما ذكرها بعض الباحثين:

- لقد أكد (السديري، 2009 ، ص 91) على أن المؤسسة يمكن أن تحقق الميزة التنافسية من خلال عدة طرق هي:

- توفير المنتجات والخدمات بسعر منخفض.
- توفير المنتجات والخدمات أفضل من المنافسين.
- تحقيق احتياجات خاصة لقطاعات معينة في السوق.

إنه من الضروري لأي مؤسسة أن تقوم بتحليلات إستراتيجية لوضعها ولمنافسيها لكي تضمن لنفسها البقاء والاستمرار في السوق، حيث تركز في كثير من الأحيان على جانب العميل ومتطلباته واحتياجاته لكي تضمن ولاءه، ولغرض ذلك تقوم بـ: (جاد الرب، 2013 ، ص 345، 346).

• إنتاج المنتجات وتقديم الخدمات التي تؤدي إلى تخفيض التكاليف الإجمالية بما يقلل الأسعار التي يدفعها العميل.

• أداء الأعمال ومختلف الأشكال الإنتاجية بالطريقة التي تؤدي إلى زيادة وتحسين أداء المنتج أو الخدمة التي يحصل عليها العميل.

• تقديم المنتجات والخدمات بالأساليب التي تؤكد على تحقيق الرضا للعميل .

• تقديم القيمة الحقيقية والمدركة والقيم الاستثنائية التي ترضي حاجات وطموحات وتطلعات العملاء وتجعلهم يقبلون ارتفاع أسعار منتجات وخدمات وعلامات المؤسسة.

• هذا وتعتبر القيم الاستثنائية والتميزة هامة للعملاء وتحقق لهم قيم حقيقية خاصة:

✓ عندما تكون هذه القيم مميزة ومختلفة عما يقدمه المنافسين .

✓ عندما يتم الشراء لأول مرة بالنسبة للعملاء.

✓ أو في حالة إعادة الشراء وتكراره.

✓ أو عندما يكون المشتريين على درجة عالية من الوعي والثقافة.

ويتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية، إذا تمكنت المؤسسة من المحافظة على ميزة التكلفة الأقل

أو تمييز المنتج لمواجهة المؤسسات المنافسة، وبشكل عام كلما كانت الميزة كبيرة كلما تطلب ذلك جهدا

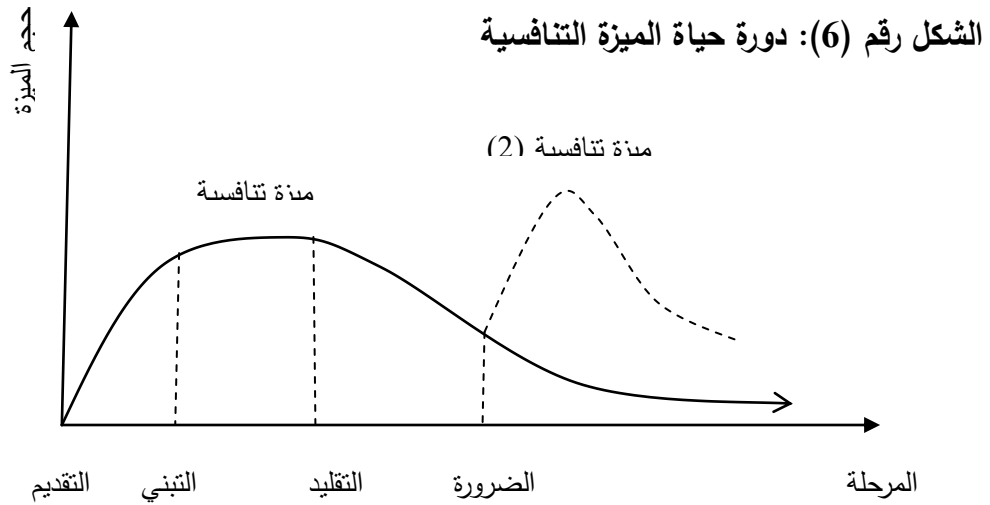
جهودا أكبر من طرف المؤسسات المنافسة للتغلب على المؤسسة صاحبة الميزة أو تحديد مصدرها، وهذا

يتطلب فترة من الزمن، حيث تكون الميزة في بداية ظهورها في ارتفاع مستمر، بعدها تتمكن المؤسسات

المنافسة من تبنيها هذا ما يؤدي بها إلى الانخفاض ثم التلاشي تدريجيا خاصة بعد ظهور ميزة جديدة،

مثلا هو الحال بالنسبة إلى دورة حياة المنتجات الجديدة، فإن الميزة التنافسية أيضا لها دورة حياة كما هو

مبين في الشكل:



المصدر : مرسي خليل، 1996 ، ص 86.

حسب شكل دورة حياة الميزة التنافسية فإنها تبدأ بمرحلة التقديم أو النمو السريع، ثم يعقبها مرحلة التبني من قبل المؤسسات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها، وأخيرا تظهر مرحلة الضرورة وتعني الحاجة إلى تقديم تكنولوجيا جديد لتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تميز المنتج، ومن هنا تبدأ المؤسسة في تحديد أو تطوير وتحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك أو العميل. (مرسي ، 1996، ص ص، 86-87).

ثالثا : العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية:

يوجد عدة عوامل من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي: القطاع السوقي، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي، نطاق الصناعة والجدول الآتي يوضح هذه المؤثرات كما يلي:

الجدول رقم (3): العوامل المؤثرة على تحقيق الميزة التنافسية

التعريف والشرح	نطاق التنافس (السوق)
– يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.	1- نطاق القطاع السوقي
– يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء)، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز ومن جانب آخر، ينتج التكامل درجة أقل من المرونة للشركة في تغيير مصادر التوريد (أو منافذ التوزيع في حالة لتكامل	2- النطاق الرأسي

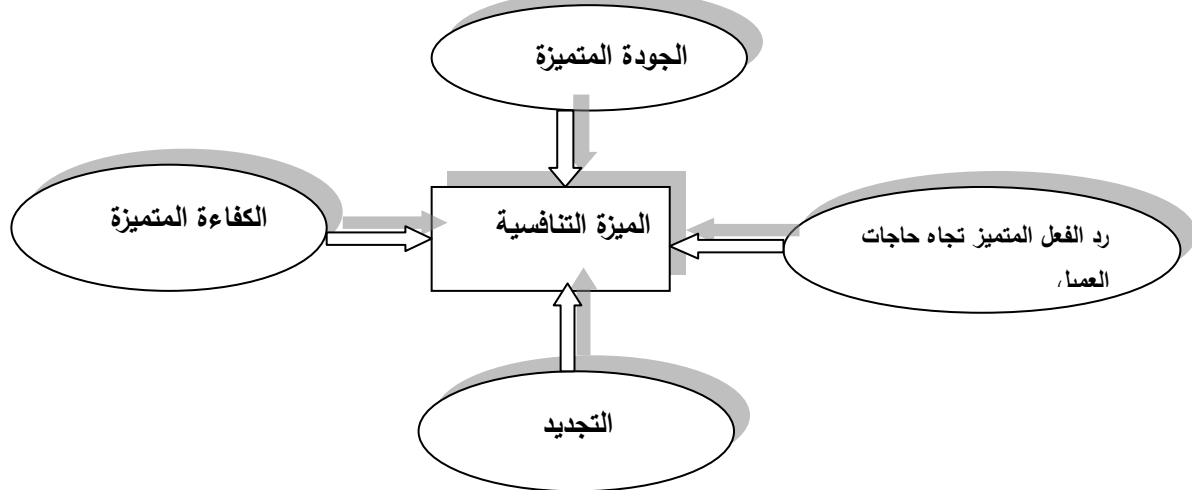
<p>الرأسي الأساسي).</p> <p>-يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة، ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة.</p> <p>وتبرز مدى أهمية هذه الميزة النسبية للمؤسسة التي تعمل حاليا على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل ركن من أركان العالم.</p> <p>-يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو لخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.</p>	<p>3- النطاق الجغرافي</p> <p>4- نطاق الصناعة</p>
---	--

المصدر : مرسى خليل، 1996 ، ص 86.

رابعا: أسس وطرق بناء الميزة التنافسية

إن الكفاءة والجودة والتجديد والاستجابة لحاجات العميل كلها عناصر تدخل في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة، حيث تمثل أسس بناء عامة للمزايا التنافسية التي يمكن لأي مؤسسة أن تتبناها بغض النظر عن مجالها الصناعي (منتجات، خدمات)، والشكل الموالي يوضح هذه الأسس الأربعة لبناء الميزة التنافسية.

الشكل (7): الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية



المصدر: رفاعي وعبد المتعال، 2008 ، ص 196.

تعتبر الكفاءة والجودة واستجابة العميل والتجديد عناصر مهمة في تحقيق المزايا التنافسية حيث أن الكفاءة المتفوقة تمنح للمؤسسة الفرصة لتخفيض تكاليفها، وكذلك الجودة والتجديد، فهذه العوامل الأربعة

تشكل معا عاملا مساعدا للمؤسسة لاستحداث مزيد من القيمة من خلال خفض التكاليف أو تميز منتجاتها بالمقارنة مع منافسيها. (رفاعي وعبد المتعال، 2008 ، 196).

وبالتالي تبني المؤسسات الميزة التنافسية عندما تتخذ الخطوات التي تمكنها من اكتساب ميزة فاضلة على منافسيها في جذب المشترين وكما بيناه سابقا فإن الخطوات تختلف فعلى سبيل المثال الاهتمام بالمنتجات الأعلى جودة توفر الخدمة الأفضل للعميل وهكذا مع بقية الخطوات. والشكل الآتي سنوضح فيه المناهج الإستراتيجية لبناء المزايا التنافسية.

الجدول رقم (4): المناهج الإستراتيجية العامة لبناء الميزة التنافسية

السوق المستهدف	الميزة التنافسية	
	يحددها التميز	تحددها التكاليف
على مستوى الصناعة (واسع)	التميز	قيادة التكاليف المنخفضة
الموضع أو القسم اللائق (ضيق)	التركيز القائم على التمييز	التركيز القائم على التكاليف

المصدر: بتس، ولي، 2008 ، ص 301.

لقد حاولت المؤسسات لوقت طويل بناء الميزة التنافسية خلال عدد لانهائي من الإستراتيجيات ، حيث صممت الاستراتيجيات التنافسية لمساعدة المؤسسات على زيادة قوتها ببناء ميزات التنافسية، لذلك عمليا تضع كل مؤسسة إستراتيجيتها التنافسية المحددة لبناء الميزة التنافسية طبقا لتحليل حالات قوتها وحالات ضعفها. (بتس ولي، 2008 ، ص 302).

المبحث الثاني: الإستراتيجيات التنافسية

تركز استراتيجيات الأعمال على تحسين الوضع التنافسي للمؤسسات داخل صناعة معينة أو في قطاع محدد من قطاعات السوق والذي تقوم المؤسسة بخدمته، ويمكن لاستراتيجيات الأعمال أن تكون تنافسية أو تعاونية أو تكون تنافسية وتعاونية معا، وكما تقدم لنا إستراتيجية المؤسسة الإجابة المناسبة على السؤال الآتي: ما هي الصناعة التي يجب أن تدخلها المؤسسة ؟ فإن إستراتيجية الأعمال تقدم لنا الإجابة على السؤال الآتي: كيف يجب على المؤسسة أن تتنافس أو تتعاون في كل صناعة. ؟ (محمد المرسي وآخرون، 2007 ، ص 270).

المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية التنافس

قبل التطرق للإستراتيجيات التنافسية يجب علينا أولا التعرف على معنى المنافس وخصائصه وأنواعه، لنتمكن من فهم الخطوات والتكتيكات التي تقوم بها هاته المؤسسات في السوق من أجل التفوق

على نظيراتها وهاته المؤسسات يمكن أن تستمد قوتها التنافسية من خلال إتباع الإستراتيجية (x) أو الإستراتيجية (y) أو الإستراتيجيتين معا للحصول على أكبر حصة سوقية وبالتالي التفوق على المنافسين.

أولاً: دراسة وتحليل المنافسين

في بداية الأمر نطرح السؤال الآتي: ماذا نعني بالمنافسين ؟

من وجهة نظر المؤسسة فالمنافس هو أي شخص أو أي مؤسسة أخرى تنتج نفس منتجاتها أو تقدم نفس خدماتها، ومن ثم فهو يسعى للحصول على حصة من أموال العملاء المنفقة على نفس المنتجات أو الخدمات التي تنتجها كليهما. (المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، 2015 ، ص 2).

إن تحليل المنافسين يتيح للمؤسسة الحصول على المعلومات الأساسية المتعلقة بمنافسيها كهويتهم وما يعرضونه وكيف تكون ردود أفعالهم حيال المنافسين الجدد، وبمعنى أشمل يوفر تحليل المنافسين السياق وقاعدة الحقائق للتمييز عن المنافسين وإيجاد إستراتيجيات ناجحة من خلال:

- فهم ديناميكيات الصناعة " قواعد اللعبة " .
- التعلم من المنافسين .
- تحديد الفرص والفجوات الموجودة في السوق .
- تحديد الخيارات الإستراتيجية البديلة في الصناعة وعوامل نجاحها .
- تحديد الميزة التنافسية والتأكد من صحتها .
- تحديد مبادرات المنافسين الأساسية كالمنتجات الجديدة والتسعير والتوزيع. (مركز أرامكو لريادة الأعمال، 2015).

هناك ثلاث أنواع رئيسية في تحليل المنافسين يمكن تلخيصها في الجدول الآتي:

الجدول رقم (5): أنواع تحليل المنافسين

مقارنة المنافسين	دراسة المنافس بشكل عام	تحليل عالي المستوى
مقارنة المنافسين على أساس بعد محدد، على سبيل المثال: التكلفة، المنتج، الخدمات المقدمة.	مراجعة إستراتيجية شاملة للمنافسين: *نموذج المؤسسة. *المكانة في السوق. *الشؤون المالية. *التنظيم.	ملخص سريع يضم 3-5 أساسيين: *الإيرادات الربحية. *المنتجات الأساسية *ملخص الإستراتيجية *آخر الأخبار (على سبيل المثال صفقات الدمج والتملك، منتجات جديدة).

المصدر: مركز أرامكو لريادة الأعمال، 2015 .

إن المؤسسات تواجه نوعان من المنافسين هما: (المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، 2015 ، ص 3-7).

- **المنافس المباشر:** هو الذي يقدم سلع وخدمات تتطابق بشكل شبه كامل مع منتجات المؤسسة أو خدماتها في السوق مثل: (الملابس، الأقلام، المنظفات الصناعية...الخ).
- **المنافس غير المباشر:** هو الذي يقدم سلعا أو خدمات تؤثر على الإقبال على منتجات المؤسسة ويمكن من التحول عنها إليها، وذلك من خلال تقديم السلع والخدمات في شكل مجموعة أو حزمة سلعية أو خدمية، أو من خلال ما يقدمه المنافس من مزايا أو تخفيضات سعرية على المجموعة أو الحزمة السلعية أو الخدمية ومثال ذلك: عرض مجموعة سلعية من أقلام الحبر السائل والجاف ومحبرة باسم وعلامة تجارية واحدة، أو تقديم مجموعة خدمية تتكون من خدمات التعليم، خدمة النقل والتوصيل للمنازل، وما تقوم به اليوم وكالات السفر والسياحة من تقديم حزمة متكاملة من الخدمات لهو خير دليل على ذلك.
- يمكننا كذلك تصنيف المنافسين حسب عناصر المقارنة كما يلي:
 - موقع وقوة المنافسين.
 - الطاقة الإنتاجية للمنافسين.
 - حجم تشكيلة المنتجات التي يقدمها السوق.
 - ممارسات التسعير التي يتبعها في السوق.
 - المزيج الترويجي الذي يدخل به السوق.
 - المزايا التنافسية التي يتميز بها.
 - نقطة التعادل بين المؤسسة والمنافسين.

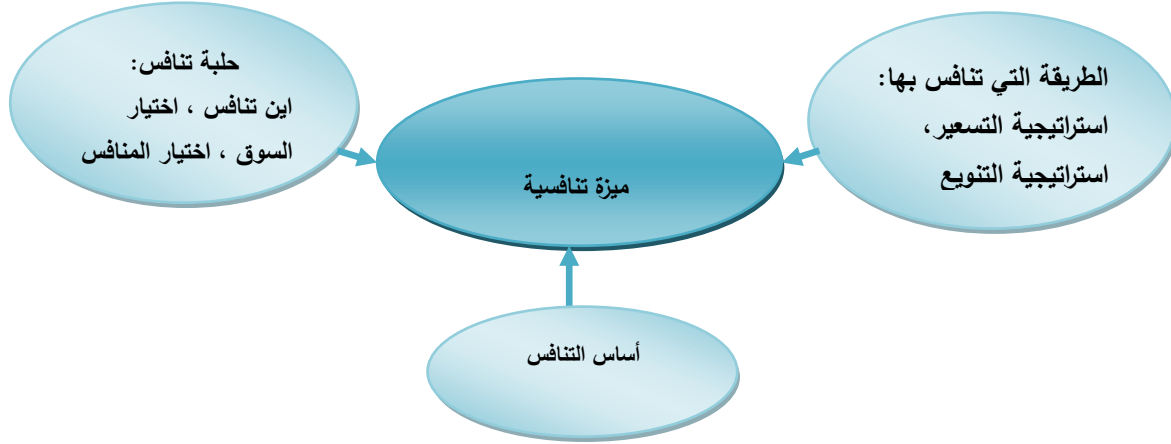
ثانيا: مفهوم إستراتيجية التنافس

تعرف إستراتيجية التنافس على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين. (مرسي خليل، 1996 ، ص 81)، ووفقا لـ (Potter, 1980) فإن إستراتيجية التنافس يمكن تعريفها بأنها خطة تستخدمها المؤسسة للتفوق على منافسيها عن طريق تقييم مدى قوة وضعف المنافس. (Manish Patidar, 2013)، كذلك إن إستراتيجية التنافس هي الطريقة التي تمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية في السوق. (Small Business Tool Kit 2015).

وتتحدد هذه الإستراتيجيات من خلال ثلاث مكونات أساسية يمكن توضيحها في الشكل رقم (8)

كما يلي:

الشكل رقم (8): المكونات الأساسية لاستراتيجيات التنافس



المصدر: مطاي ، 2013 ، ص 26.

حسب الشكل نجد أن: (مرسي خليل، 1996 ، ص ص 81 ، 82)

- طريقة التنافس: وتشمل عدد من الإستراتيجيات التي تقوم المؤسسة بتطبيقها، من بين هاته الإستراتيجيات نذكر إستراتيجية المنتج ، إستراتيجية الموقع، إستراتيجية التسعير...الخ.
- حلبة التنافس: وتتضمن اختيار ميدان التنافس، الأسواق والمنافسين.
- أساس التنافس: ويشمل الأصول والمهارات المتوفرة لدى المؤسسة والتي تعتبر أساس الميزة التنافسية المتواصلة، ويعتمد في تحقيق الميزة المتواصلة على كل من الأصول والمهارات التي تحوزها المؤسسة ويعبر الأصل عن شيء ما تحوزه المؤسسة مثل اسم العلامة أو الولاء للعلامة أو الموقع ، أما المهارة فهي عنصر ما تقوم المؤسسة بأدائه بشكل أفضل من المنافسين مثل الإعلان أو التصنيع بكفاءة أو التصنيع بجودة عالية والفكرة الأساسية هنا تكون في اختيار المؤسسة للأصول والمهارات الصحيحة التي تعمل بمثابة عائق أو حواجز أمام المنافسين حيث لا يمكن تقليدها او مواجهتها ومن ثم يمكن استمرارها على مدار الزمن.

المطلب الثاني: أنواع الإستراتيجيات التنافسية ومخاطرها

أولاً: أنواع إستراتيجيات التنافس

تستخدم المؤسسات الصناعية أنواعا عديدة من الاستراتيجيات التي تعتبرها سلاحا قويا للوصول إلى أهدافها وطموحاتها وفي الكثير من الأحيان تستخدم إستراتيجيتين مختلفتين معا للحصول على نتائج

أفضل لاختصار الوقت والجهد، كاستخدام إستراتيجية تخفيض التكلفة وإستراتيجية التمايز اللتان إذا اجتمعتا حققتا نتائج هائلة من حيث الربحية والحصة السوقية.

1- الإستراتيجيات التنافسية العامة:

لتطوير إستراتيجية الأعمال، فعادة ما يؤكد المديرون الإستراتيجيون على واحدة من الإستراتيجيات التنافسية العامة: ريادة التكلفة، التمييز، ريادة التكلفة مع التمييز، التركيز على التمييز والتركيز على ريادة التكاليف وتسمى هذه الإستراتيجيات بالإستراتيجيات العامة، نظرا لأن كل المؤسسات أو مشروعات الأعمال تتبناها بغض النظر عما إذا كانت مؤسسات صناعية أو خدمية، أو مؤسسات غير هادفة للربح، والجدول الآتي يوضح لنا الخيارات التي تتبناها المؤسسات مقابل الإستراتيجية المطبقة.

الجدول رقم (6): الخيارات المتبعة وإستراتيجية التنافس العامة

الخيارات	ريادة التكلفة	التمييز	التركيز
* تمييز المنتج	* منخفض (أساسا بالسعر)	* عالي (أساسا بالتفرد)	* منخفض إلى عالي
* تجزئة السوق	* منخفض (السوق الكبير)	* عالي (قطاعات سوقية	(بالسعر أو التفرد).
* الكفاءة والتمييز	* التصنيع وإدارة الموارد	كثيرة)	* منخفض (قطاع أو
		* البحوث والتطوير، والبيع	قطاعات قليلة).
		(والتسويق)	* أي نوع من الكفاءة
			المتميزة.

المصدر: شارلز هل وجونز، 2008، ص 356.

وفيما يلي سنتطرق للإستراتيجيات التنافسية العامة بشيء من الاختصار كما يلي:

أ- إستراتيجية التركيز:

إستراتيجية التركيز: أي الريادة من خلال التفرد للتخصص في خدمة قطاع سوقي أو جغرافي أو

فئة معينة. (أبو بكر وبن عبد الله النعيم، 2008، ص 685).

ويكون ذلك عندما تركز المؤسسة جهودها على مقاطعة معينة من السوق بحيث تلجأ المؤسسات عادة إلى هذا النوع من الإستراتيجيات عندما تكون إمكانياتها ومواردها محدودة عند اكتشافها لمقاطعة غير مستغلة أو عندما تشكل المقاطعة المختارة بابا للتوسع مستقبلا، هذه الإستراتيجية هي الأكثر فعالية لأنها تمكن المؤسسة من معرفة زبائنها من جميع الجوانب وبذلك تساعد في أقلمة جهودها مع احتياجاتهم ومتطلباتهم ولكنها في المقابل تتمتع بدرجة معتبرة من المخاطر، فتقلص أو زوال المقاطعة قد

يؤدي بالمؤسسة إلى الإفلاس كما حصل لمؤسسة " رولس رويس " المنتجة للسيارات لا تهتم إلا بمقاطعة الأثرياء. (نصيب، 2004 ، ص 95).

إن إستراتيجية التركيز تتطلب مجموعة من المقومات الأساسية منها ما يلي: (أبو بكر ، وبن عبد الله النعيم، 2008 ، ص 685).

- وجود أسس ومعايير تستخدم للمفاضلة بين اعتبارات زيادة الربحية من جانب واعتبارات توسيع الحصة السوقية من جانب آخر.
- وجود آلية لتحديد مجال التركيز، هل يتم التركيز على فئة من العملاء أو التركيز على سوق معين أو على منطقة معينة.
- وجود أسس وقواعد للمفاضلة بين خدمة العملاء أو الأسواق أو المناطق من خلال التركيز على تخفيض التكاليف ومن ثم التميز في مستوى الأسعار أو التركيز على الجودة ومن ثم التميز في مستوى الخدمة التي تقدمها المؤسسة.
- يتطلب البحث عن فئة من العملاء أو قطاع سوقي أو منطقة جغرافية لديها رغبات غير مشبعة أو حاجات إضافية لا تستطيع المؤسسات الحالية تلبيتها.
- الحاجة إلى وضع موازنة ملائمة للإنفاق على البحوث والتطوير لتحسين الجودة وترشيد التكلفة.

ب- إستراتيجية خفض التكلفة:

يعتمد نموذج نشاط المؤسسة في تبنيه إستراتيجية زيادة التكلفة على إنجاز هدف التفوق على المنافسين على أن تقوم المؤسسة بكل ما تستطيع للتوصل إلى هيكل تكلفة يتيح لها أن تنتج أو توفر سلعا أو بضائع بتكلفة أقل للوحدة من تكلفة المنافسين، ويترتب على هذه الإستراتيجية ميزتان:

- إذا ما اختار أقرب منافسيها في الصناعة، على سبيل المثال أن يتنافسوا عند نفس نطاق السعر، أو نفس القطاع السوقي، محددين أسعار مماثلة لمنتجاتهم ، فإن رائد التكلفة هنا هو الذي يحقق ربحية متفوقة على المنافسين بسبب تكاليفه المنخفضة .
- والأكثر شيوعا، فإن رائد التكلفة ونظرا لهيكل تكلفته المنخفض يكون قادرا على فرض سعر أقل من منافسيه، وهذا يمنحهم ميزة تنافسية، أي عند تقديم نفس النوع من المنتج ولكن بسعر أقل، يجذب مزيدا من المستهلكين وبشكل كبير، وعلى ذلك فإن تبني خيار السعر الأقل، مع الحجم الكبير والمتزايد من المبيعات يسبب في تدفق الأرباح إلى المؤسسة، وإذا ما حاول منافسوها

استرداد المستهلكين مرة أخرى من خلال خفض أسعارهم، وبدأت المؤسسات تتنافس على أساس السعر ، فإن رائد التكلفة (المؤسسة الأقل تكلفة) ستظل قادرة على تحمل المنافسة بشكل أفضل من المؤسسات الأخرى.(شارلز هل وجونز، 2008 ، ص 357).

ج- إستراتيجية التمايز:

هناك العديد من المداخل لتمييز منتج إحدى المؤسسات عن مؤسسات المنافسة وهي: تشكيلة مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع الغيار، والتصميم الهندسي والأداء، والريادة التكنولوجية. (مرسي خليل، 1996 ، ص 111).

وتتطلب إستراتيجية التمايز مجموعة من المقومات الأساسية منها ما يلي: (أبو بكر ، وبين عبد الله النعيم، 2008 ، ص 688).

- إعطاء المؤسسة أهمية لتحقيق عائد مرتفع يفوق ما تحققه المؤسسات الأخرى العاملة في نفس المجال أو النشاط.
- يتميز عملاء المؤسسة بسمات شخصية وخصائص سلوكية وقدرات مالية ورؤية فنية تنمي ولاءهم للمنتج أو العلامة التجارية وتقلل حساسيتهم تجاه مستوى الأسعار والارتفاعات المتواصلة فيها.
- ليس بالضرورة أن يرتبط التمايز أو التفرد بارتفاع جودة المنتج عن غيره ولا بانخفاض تكلفة إنتاجه عن غيره، وإن كان هذا لا يعني إهمال الجودة.
- تتطلب إستراتيجية التمايز توفر قدرات فنية ومالية وإدارية لدى المؤسسة لمتابعة احتياجات العميل ورغباته وقياس مستوى رضاه عن المنتج والقيام بعملية التحديث والتطوير المستمر استجابة لتوقعات العميل.

2- إستراتيجيات التعامل مع البيئة الخارجية:

يوجد العديد من الإستراتيجيات التي تستخدمها المؤسسة للتعامل مع بيئتها الخارجية من بينها :

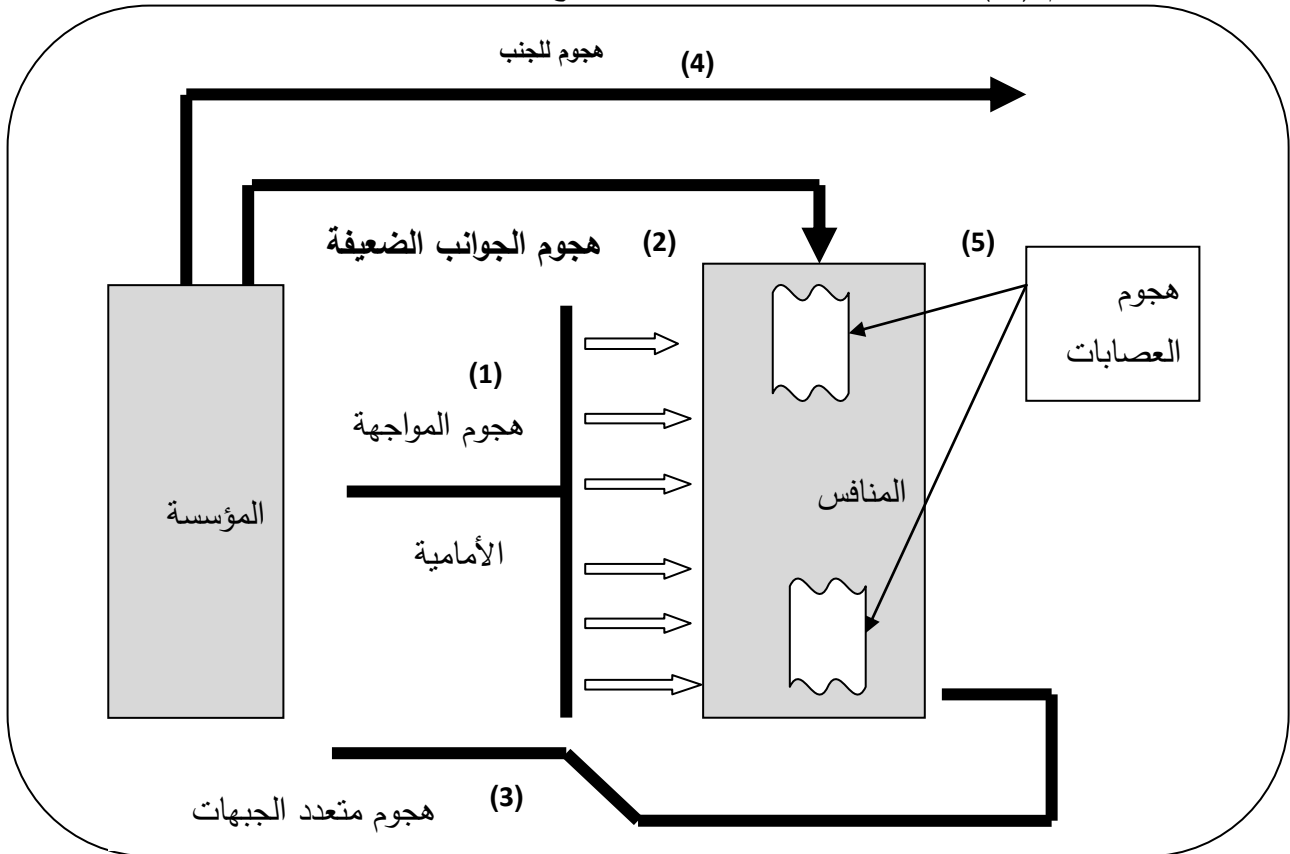
أ- الإستراتيجية الهجومية:

يمكن للمؤسسة أن تمارس إستراتيجيتها التنافسية بشكل هجومي، وذلك من خلال مجموعة من التكتيكات الهجومية، والتكتيك الهجومي يحدث عادة في موقع سوق المنافس.(محمد المرسي وآخرون، 2007 ، ص 286).

وتتجه المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها ما يلي: (أبو بكر
وبن عبد الله النعيم، 2008 ، ص 637).

- استخدام الموارد والإمكانيات كمصدر قوة لإضعاف تأثير القيود أو التهديدات البيئية بغرض التخلص منها، وذلك من خلال المواجهة والهجوم على مصادر تلك القيود أو التهديدات.
- التعامل مع الضغوط والقيود البيئية ليس من أجل التخلص منها ولكن لتحديدها أو التكيف معها.
- التركيز على توجيه مسار عناصر البيئة الخارجية وما بها من المواقف والأحداث وتغيير خصائصها بما يخدم أهداف المؤسسة ويدعم نقاط القوة لديها لكي تستطيع المؤسسة تحقيق ما تريد، وتستخدم في هذه الإستراتيجية طرق وتكتيكات لمهاجمة أوضاع المنافسين في السوق كما هو موضح في الشكل الآتي:

الشكل رقم (9) : التكتيكات الهجومية ضد الأوضاع التنافسية



المصدر: محمد المرسي وآخرون، 2007 ، ص 285.

من خلال الشكل يمكن تصنيف التكتيكات الهجومية إلى : (محمد المرسي وآخرون، 2007 ، ص ص
285 - 287).

- الهجوم من خلال المواجهة المباشرة: يتم الهجوم في هذه الطريقة بشكل مباشر ضد المنافس وعلى أساس الند بالند باستخدام كافة الأساليب بدءاً بالأسعار وحتى الترويج والتوزيع وغيرها،

وحتى يتحقق لهذا التكتيك النجاح فإن المؤسسة المهاجمة لا يجب فقط أن تمتلك موارد كبيرة لمواصلة الهجوم، بل الاستعداد لتكون قاسية في هجومها، وبالطبع فإن هذا التكتيك ينطوي على تكلفة عالية جدا وينطوي على تضحية عالية.

- هجوم الجوانب الضعيفة: يعتبر هذا التكتيك بديلا لهجوم المواجهة المباشرة ضد المنافس، حيث يمكن للمؤسسة أن تهاجم جزءاً من السوق الذي يكون فيه المنافس ضعيفاً، أو تهاجم سياسة ضعيفة من سياساته مثل سياسة الجودة، أو التعبئة أو قنوات التوزيع لمنتجاته، وفي ظل هذا التكتيك يجب على المؤسسة التي تقوم بالهجوم أن تكون صبورة وتكون على استعداد دائماً للمواجهة والهجوم، حيث يتناسب هذا النوع من التكتيكات الهجومية مع المؤسسات ذات الموارد الأقل من موارد المنافس.

- هجوم متعدد الجبهات: يعتمد هذا التكتيك الهجومي على ضرورة القيام بالهجوم على جبهات متعددة للمنافس، والتي لا تقتصر على الجبهة الأمامية المباشرة أو الجوانب الضعيفة، بل وتمتد إلى حتى ظهره في نفس الوقت. فالمؤسسة التي تستخدم هذا التكتيك ربما تقوم بتقديم كل شيء للمشتريين والذين يحصلون عليه من المنافس لها، وإن لم يكن أكثر منه ومن ثم فإن المشتريين سوف لا يرفضون مثل هذا العرض، ويتطلب هذا التكتيك الهجومي ضرورة توافر الموارد الكبيرة لدى المؤسسة والتي تفوق الموارد المتاحة للمنافسين.

• هجوم التجنب:

التجنب يمثل أحد التكتيكات التنافسية الهجومية، والذي يعتمد على تجنب الحركة المباشرة ضد المنافس، فالمؤسسة التي تتبع هذا التكتيك يمكنها أن تتجاهل المنافس، وتستهدف أسواق أسهل لها لتوسيع قاعدة مواردها.

هناك ثلاث مداخل لهذا التكتيك الهجومي وهي: التنويع في منتجات غير مرتبطة بالمنتجات المنافسة، والتنويع في أسواق جديدة جغرافياً، والقفز في ثبات نحو تكنولوجيا جديدة.

• هجوم العصابات:

يمثل هذا التكتيك بديل آخر للتكتيكات التنافسية الهجومية، وخاصة بالنسبة للمؤسسات صغيرة الحجم ذات رأس المال الأقل. فالمؤسسة في هذه الحالة تقوم بهجمات صغيرة أو محدودة ومتقطعة لغرض إزعاج أو إرباك المنافس وذلك بغية تثبيت أقدامها في النهاية في السوق، وفي هذه الطريقة يمكن للمؤسسة أن تستخدم الطرق التقليدية وغير التقليدية لإرباك وزعزعة مركز التنافس والتي ربما تضم

تخفيضات سعرية وحملات ترويجية، أو أي تصرفات قانونية أخرى ، ويلاحظ أن استمرار الهجوم باستخدام تكتيك العصابات يمكن أن يكون مكلفاً، وبالتالي فإن المؤسسة التي تتبع هذا الأسلوب لا بد وأن تسعى في النهاية إلى القيام بهجوم قوي خاصة وإن كانت تعتزم هزيمة المنافس.

ب- الإستراتيجية الدفاعية:

عادة ما يتم استخدام هذه الإستراتيجية ليس للتحرك إلى الأمام، وإنما لحماية الوضع الحالي للمؤسسة بهدف البقاء في منطقة مستقرة نسبياً في مجال الأعمال، ووفق هذه الإستراتيجية تتجه المؤسسة إلى أن تفعل أفضل ما هو ممكن ولكن في إطار منطقة محدودة وواضحة لها، وقد تتجه المؤسسة وفق هذه الإستراتيجية إلى أن تتجاهل أو تتجنب التفاعل مع التغيرات البيئية في مجال أعمالها، وخاصة التي ليس لها تأثيرات مباشرة على أعمالها الحالية. بل قد تترك بعض الفرص دون محاولة استثمارها، تجنباً لأي مواجهة أو صدام مع الآخرين ما لم يكن ذلك تهديداً لكيانها وبقائها بحيث يتطلب عند ذلك الدفاع عن وجودها. (أبو بكر وبن عبد الله النعيم، 2008 ، ص 637).

3- إستراتيجيات التعامل مع المنافسين:

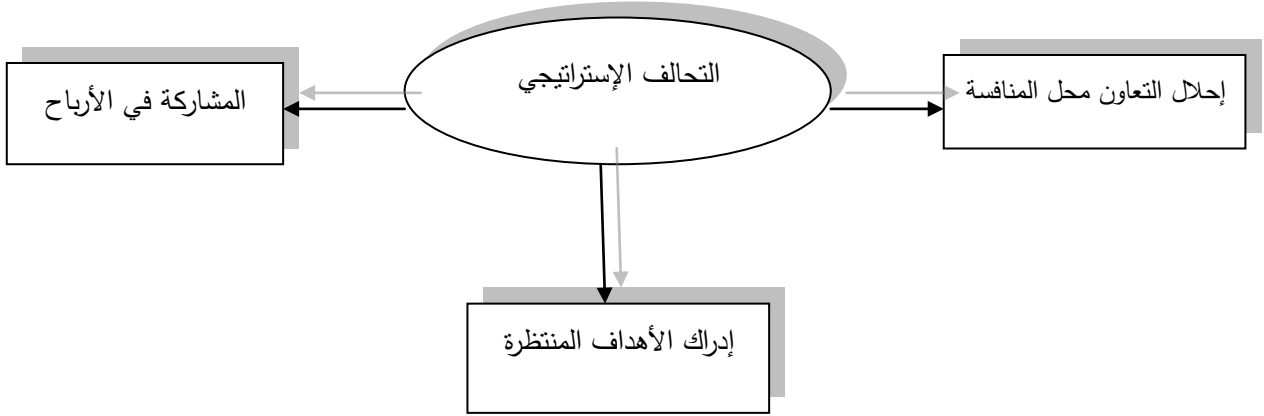
من المهم أن يكون للمؤسسة رؤية واضحة ومتكاملة عن المنافسين وكيفية التعامل معهم، حيث يتوافر أمام المؤسسة العديد من البدائل الإستراتيجية التي تستخدمها للتعامل مع المنافسة، ويمكن تحديد بعض هذه الإستراتيجيات البديلة أو المكملة كما يلي:

أ- إستراتيجية التحالف:

يمكن تقديم التحالف الإستراتيجي على أنه خيار تلجأ إليه المؤسسات لضمان سند إضافي في مسار نشاطها، إذ لم يعد بإمكان المؤسسات اليوم الاعتماد فقط على القدرات الذاتية نظراً لزيادة التسارع الكبير في دورة حياة المنتج، وازدياد حدة التقليد. (علاش ، ومنصوري، 2009 ، ص 2)، ونتيجة لازدياد شدة المنافسة بين المؤسسات من أجل السيطرة على الأسواق والموارد، ونتيجة اقتناع الأطراف من عدم جدوى المنافسة التي قد تتسبب في فاقد اقتصادي عظيم، بحيث بدأت تظهر التحالفات كبديل وكخيار إستراتيجي بين المؤسسات من أجل اقتسام الأسواق أو الموارد أو الاستفادة من إمكانيات وخبرات الغير وقد ظهرت التحالفات في عدة أشكال منها: المشروع المشترك، التعاقد من الباطن، التحالف المالي، التحالف التسويقي، التحالف التكنولوجي... الخ (كردي، 2011 ، ص 3).

إن أهمية التحالف الإستراتيجي تكمن فيما يلي:

الشكل رقم (10) : أهمية التحالف الإستراتيجي



المصدر: من طرف الباحثة.

من الشكل نجد: (علاش ومنصوري، 2009 ، ص ص 2-3)

• التحالف الإستراتيجي يسمح بإحلال التعاون محل المنافسة:

تقوم المؤسسات باستغلال قدراتها المتوفرة لتحقيق هدف مشترك، وهذا بدلا من اعتماد أسلوب المنافسة الذي قد يؤدي إلى خروج إحدى المؤسسات من السوق، فالتحالف يؤدي إلى السيطرة على المخاطر.

• المشاركة في الأرباح:

وتسمح التحالفات الإستراتيجية للمؤسسات بالمشاركة في الأرباح والمكاسب الملموسة وغير الملموسة.

• إدراك الأهداف المنتظرة:

لا يكفي التعبير عن أهمية التحالف إلا إذا اتسم بالإستراتيجية، لأن عملية التحالف ليست شيئا عابرا ولا رغبة في العمل مع الآخرين فقط، بل يمثل التحالف نظرة شمولية ذات أبعاد متعددة تسمح للمؤسسة بإدراك الأهداف المنتظرة إدراكا جيدا وتحديد الوسائل الضرورية لتحقيق ذلك، فالتحالف الإستراتيجي هو سند حقيقي للمؤسسات المتحالفة للاستمرار في النشاط والتوسع.

❖ إستراتيجيات تطوير وتنمية التحالف:

تختلف إستراتيجيات تطوير وتنمية التحالف حسب الأهداف الموضوعية من طرف المؤسسة ومن

بين هذه الإستراتيجيات نذكر: (كردي، 2011 ، ص 13)

✓ ضمان السيطرة عن طريق التكاليف:

بمجرد تقادم المنتج يصبح عاديا استبداله بمنتج جديد بالنسبة للمستهلك حتى ولو كان ذو علامة تجارية مميزة، لذا فالتحكم في السعر عن طريق تخفيض التكاليف يبقى هو العنصر الوحيد لجلب المستهلك مرة أخرى وإعادة تنشيط المبيعات .

✓ إستغلال الفرص الجديدة في السوق:

من أجل تحديد واستمرارية علاقة التحالف، تبحث المؤسسة عن فرص جديدة للاستثمار بهدف جذب الشريك الأجنبي وهذا بهدف التطوير الداخلي للتكنولوجيا، الاندماج ، تحالفات رأسمالية أو عمودية.

✓ التعرف والحصول على تكنولوجيا جديدة:

تعتبر التكنولوجيا عنصرا ضروريا للتنمية لأنها الثروة التي تبحث عنها المؤسسة، وللحصول عليها هناك عدة طرق منها: التطوير الداخلي للتكنولوجيا عن طريق اتفاق التراخيص مع المؤسسات ذات الخبرة العالمية، الأبحاث والتطوير عن طريق التعاون.

ب- إستراتيجية المهادنة:

تتمثل هذه الإستراتيجية في اتخاذ المؤسسة موقف يتوسط إستراتيجيات التنافس أو الصراع والتحالف أو الاستيعاب حيث تتجه المؤسسة إلى تجنب أي صراع مع المنافسين، وخاصة عندما يتضح للمؤسسة استحالة مواجهة المنافسة أو التحالف أو الاستيعاب لتلك المتغيرات. (أبو بكر وعبد الله النعيم، 2008 ، ص 640 - 641).

المطلب الثالث: مخاطر الإستراتيجيات التنافسية

يرى كل من Wheelen and Hunger أنه ليس هناك إستراتيجية تنافسية واحدة مثالية تضمن النجاح التام، حتى في المؤسسات التي استطاعت أن تطبق بنجاح إستراتيجية معينة من الإستراتيجيات التنافسية الشاملة التي قام بتصميمها Poter وسبق لنا مناقشتها، إن كل إستراتيجية من هذه الإستراتيجيات تنطوي على بعض المخاطر، فعلى سبيل المثال فإن المؤسسة التي تقرر إتباع إستراتيجية التمايز في السوق يجب أن تتأكد أن السعر العالي لمنتجاتها المتميزة وذات الجودة العالية لا يجب أن يكون أعلى بكثير بالمقارنة بالمنتجات المنافسة ، وإلا يدرك العملاء أن قبولهم لجودة أعلى أو خدمة متميزة لا يبرره هذا الارتفاع في السعر ، ويتضح ذلك في الجدول الآتي:

الجدول رقم (07) : انواع المخاطر حسب الاستراتيجيات

مخاطر إستراتيجية التركيز	مخاطر إستراتيجية التمايز	مخاطر إستراتيجية الريادة في التكلفة
<p>إستراتيجية التركيز يتم تقليدها عندما: *يصبح قطاع السوق المستهدف غير جذاب هيكليا بسبب التلاشي التدريجي لهيكله أو تلاشي الطلب. *يدخل المنافسون الكبار هذا القطاع وعلى نطاق كبير بسبب تضاعل الفروق بين هذا القطاع وغيره من قطاعات السوق الأخرى وبسبب مميزات التسويق الشامل. *ظهور مؤسسات أخرى جديدة تتبع إستراتيجية التركيز على أجزاء من نفس القطاع السوقي.</p>	<p>هذه الإستراتيجية لا تدوم طويلا بسبب: *التقليد من جانب المنافسين *أساليب التمايز تصبح أقل أهمية للمشتريين</p>	<p>هذه الإستراتيجية لا تدوم طويلا بسبب: *التقليد من جانب المنافسين *التغيير التكنولوجي *قواعد أخرى لتدهور الريادة في التكلفة</p>

المصدر: محمد مرسي وآخرون، 2007، ص 208.

إن التطبيق العملي في استخدام البحوث والتطوير والإعلان من جانب المؤسسة العالمية " Procter and Gamble " لتمييز منتجاتها حقق نجاحا ملحوظا لسنوات عديدة ، ولكن لما أدرك عملاؤها في بداية التسعينات من القرن الماضي أن قيمة ما يحصلون عليه أقل مما يقومون بدفعه من أسعار اتجهوا نحو منتجات أقل سعرا. وكانت النتيجة هي أن مؤسسة " Procter and Gamble " اضطرت الى أن تلجأ إلى تخفيض التكاليف الخاصة بإنتاج وتسويق منتجاتها إلى الدرجة التي أمكن معها تخفيض أسعار هذه المنتجات لتكون في حدود توقعات العملاء. (محمد المرسي وآخرون، 2007 ، ص 279) .

إن المخاطر عن الإستراتيجيات التنافسية يمكن تقليصها قدر الإمكان، إذ استطاعت المؤسسة أن تحصر إمكانياتها مقابل ما هو موجود في الساحة التنافسية ، وهذا يمكنها من الاستفادة من أفكارها لأجل اتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة التي تدعم مكانتها ضمن منافسيها في السوق، وبالتالي فتحليل البيئة الخارجية للمؤسسة يزيد قوة ويحسن من أداءها الحالي والمستقبلي.

المبحث الثالث: التحليل الإستراتيجي لمحتوى البيئة الخارجية التنافسية

إنه من الضروري لأي مؤسسة أن تقوم بتحليلات إستراتيجية لوضعها ولمنافسيها لكي تضمن لنفسها البقاء والاستمرارية في السوق، ومن أهم تلك التحليلات تحليل عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات ، أو ما يعرف بتحليل SWOT ، فتلجأ المؤسسات إلى تحليل نقاط القوة التي تمتاز بها، أي ما هي تلك النقاط التي يمكن للمستهلك إدراكها وتحديدها في سلعته وخدمته، وكذلك تقوم بتحليل عناصر الضعف التي توجد لديها في منتجاتها وخدماتها لأنها تعتبر مخاطر يجب على المؤسسة تجنبها وتحديد

ما يقدم للمستهلك كما يجب على المؤسسة تحديد الفرص المستقبلية التي تحددتها وتجدها فرصا يجب عليها الاستفادة منها قبل منافسيها.

وبالتالي يجب على المؤسسة تحديد المخاطر التي يمكن مواجهتها من جراء نقاط الضعف لديها أو من نقاط القوة لدى منافسيها، وبالتالي يتسنى للمؤسسة تحديد حجم التهديدات المتوقعة ومصادرها وآثارها (السديري، 2009 ، ص 91).

المطلب الأول: التحليل الإستراتيجي وأهميته

أولا: التحليل الإستراتيجي

يستند التحليل الإستراتيجي إلى تحليل مكونات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة للوصول إلى نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية، واكتشاف الفرص الممكن استثمارها والتهديدات التي تعيق عمل المؤسسة في بيئتها الخارجية (ناصر، 2013 ، ص 1)، حيث يعتبر التحليل الإستراتيجي بمثابة الركيزة الأساسية للإدارة الإستراتيجية وهذا لكونه يدرس ويحلل التغيرات الطارئة على البيئتين الداخلية والخارجية، فهو يساعد المؤسسة على معرفة بيئتها سواء كانت الحالية أو المستقبلية ومعرفة ما يؤدي إلى تحديد الخيار الإستراتيجي لتحسين الأداء ورفع الكفاءة بالمؤسسة. (زاير، 2011 ، ص 2).

لقد جاءت تعاريف التحليل الإستراتيجي وفقا لنموذج SWOT (نقاط القوة)، Strengths ، نقاط الضعف Weaknesses ، الفرص Opportunities ، التهديدات Threats كما يلي: (الصرايرة، 2012 ، ص 22).

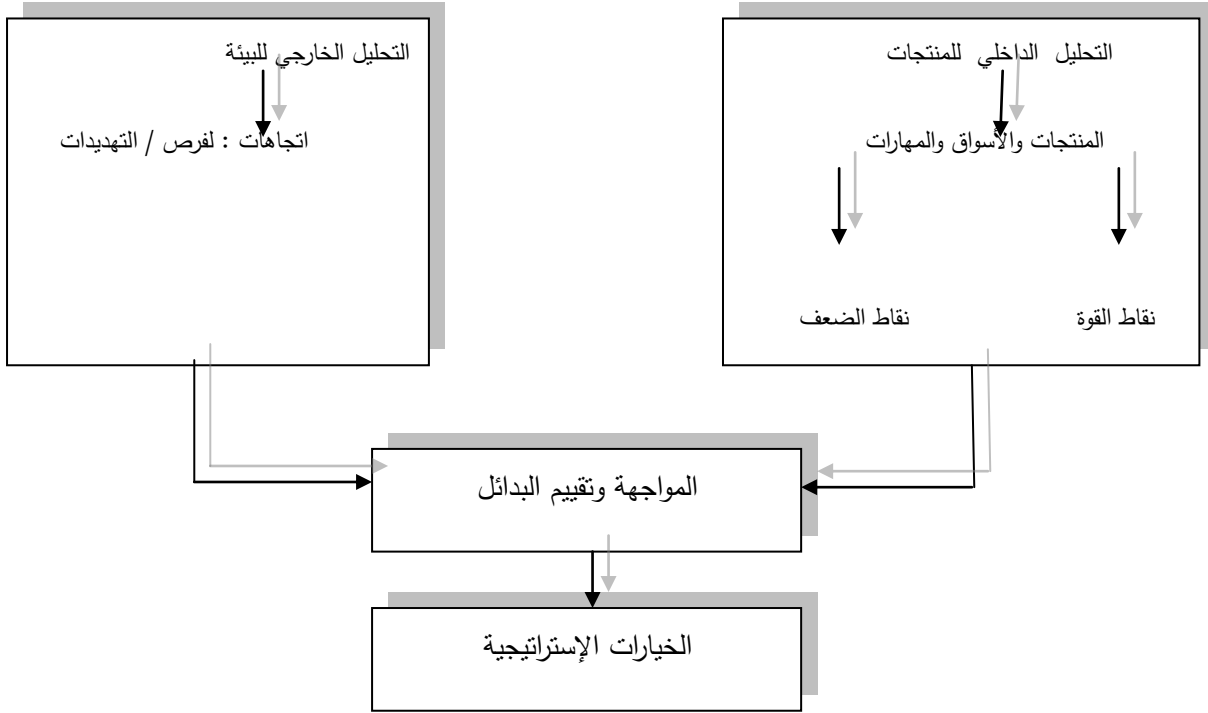
- التحليل الإستراتيجي هو " عملية اتخاذ القرارات ووضع أهداف وإستراتيجيات وبرامج زمنية مستقبلية وتنفيذها ومتابعتها. "

- التحليل الإستراتيجي هو " مجموعة من المراحل المتسلسلة والمتلاحقة تهدف إلى دراسة وتحليل العوامل والتغيرات المؤثرة في اتجاهات ومستقبل الوحدة الاقتصادية، وتحديد تأثيرات تلك التغيرات ضمن إطار البيئة الداخلية والبيئة الخارجية ودراسة طبيعة العلاقات التفاعلية بين هذه التغيرات .

- التحليل الإستراتيجي هو " مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التغيير في البيئة الخارجية وتحديد التنافسية أو الكفاءة المميزة للمؤسسة في السيطرة على بيئتها الداخلية، بحيث يسهم ذلك في زيادة قدرة الإدارة العليا على تحديد أهدافها ومركزها الإستراتيجي. (ظفر ناصر، 2013 ، ص 1).

إن تحليل البيئة الداخلية والخارجية وفقا لنموذج SWOT Analysis يمكن تمثيله في الشكل التالي:

الشكل رقم (11) : التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية (SWOT)



Source : Garibaldi, 2008, P 51.

من خلال الشكل نجد أن تحليل بيئة المؤسسة ينقسم إلى تحليل داخلي وتحليل خارجي كما يلي:

(جابر، 2015 ، ص ص 2-4) .

أ- تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة (الوضع الداخلي):

• **نقاط القوة:**

هي عبارة عن مصادر المؤسسة وقدراتها المتوفرة والتي يمكن استخدامها لإيجاد ميزات تنافسية، وهي تلك الجوانب التي تستطيع بها المؤسسة أن تنافس في الأسواق والتي تبني حولها إستراتيجياتها، بمعنى أنها العوامل الذاتية والإمكانات الداخلية الموجودة فعلا والتي تؤثر إيجابا وتساعد على استغلال الفرص المتاحة والممكنة وتساعد على مكافحة التهديدات مثل:

- توفر السيولة المطلوبة.
- وجود العمالة ذات الخبرة والكفاءة.
- براءات الاختراع التي تتميز بها المؤسسة.
- سمعة جيدة لدى الزبائن في السوق .

- شبكة توزيع واسعة في السوق.

• **نقاط الضعف:**

هي العوامل الداخلية التي تؤثر سلبا على نشاط المؤسسة بمعنى أن أي ظروف وأي عوامل نقص داخلية موجودة فعلا في المؤسسة تعيق من القدرة على استغلال الفرص، كما أن الغياب الفعلي لنقاط القوة ما هو إلا نقاط الضعف تواجهها المؤسسة مثل:

- عدم القدرة على حماية براءات الاختراع الخاصة بالمؤسسة.

- علامات تجارية ضعيفة.

- سمعة تجارية سيئة بين الزبائن.

- ضعف المبيعات.

- شبكة توزيع هشة في السوق.

- بطء عمليات التوزيع.

ب- **تحليل البيئة الخارجية للوضع الخارجي:**

وهي العوامل الخارجية والتي ليست للمؤسسة تأثير عليها والتي يمكن أن تستغل لصالح المؤسسة فتصبح فرصة أو تستخدم ضدها فتصبح تهديدا، وهذا يأخذ بعين الاعتبار الوضع الفعلي والحقيقي، حيث تأخذ التهديدات الموجودة، والفرص غير المستغلة بعين الاعتبار من ناحية وتحليل التغيير المحتمل في كل منها من ناحية أخرى.

• **الفرص:**

هي العوامل الخارجية التي تصب في مصلحة المؤسسة، وبمعنى آخر أن الظروف والاتجاهات الخارجية ذات الأثر الإيجابي تمكن المؤسسة من الاستفادة من فرصة التطور والنمو، وقد ينتج في بعض الأحيان عن تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة بعض الفرص لتحقيق الأرباح والنمو مثل:

- وجود الدعم الحكومي.

- سهولة إيجاد التقنية وتطبيقها.

- حاجات ومتطلبات لدى الزبائن لم يسبق لأحد من المؤسسات أن قام بتلبيتها.

- التوصل إلى تكنولوجيات جديدة.

- انخفاض في القيود القانونية التي تحيط بالمشاريع.

- إزالة بعض القيود المعيقة للتجارة الدولية بين الدول مما يسمح بفتح أسواق جديدة.

• التهديدات:

هي أي ظروف أو اتجاهات خارجية أثرت أو قد تؤثر بشكل سلبي على المؤسسة، وهي عامل مهدد يسبب خسارة وضرر، كما أن أي تغيرات تنشأ في البيئة الخارجية قد ينتج عنها تهديدات تؤثر على المؤسسة أو أداؤها بشكل مباشر مثل:

- الانحراف في أذواق المستهلكين وبالتالي الابتعاد عن المنتجات التي تنتجها المؤسسة.
- حدة المنافسة ودخول مفاجئ لمنتج بديل لما تنتجه المؤسسة إلى السوق الذي تتعامل فيه.
- قوانين معيقة جديدة تفرض على قطاع الأعمال.
- المؤثرات الاقتصادية السلبية.
- زيادة في القوانين المعيقة للتجارة الدولية.

إن عملية (مرحلة) التحليل الإستراتيجي تتطلب تجميع كم هائل من البيانات والمعلومات عن البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة لدعمها في اتخاذ القرارات السليمة. (الصريرة، 2012 ، ص 23).

ج- **تقييم البدائل:** تسمح التحليلات بتقييم مستويات التهديدات والفرص ونقاط القوة والضعف، والبدائل التي يتم تقديمها للمؤسسة من حيث التحركات الإستراتيجية. (Garibaldi, 2008, p 50).

و- الخيار الإستراتيجي: من خلال وضع الأهداف والسياسات المختلفة وترتيب مستوى الوظائف في المؤسسة، يكون لها الفرصة في اختيار الإستراتيجية المناسبة حسب وضعها وإمكانياتها. (Garibaldi, 2008, p 50).

ثانيا: أهمية التحليل الإستراتيجي

بين ألبكان (Alpak, 2005) أهمية دراسة التحليل الإستراتيجي في كونه يؤدي إلى: المساهمة في تقييم القدرات والإمكانيات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمؤسسة وإيضاح موقف المؤسسة بالنسبة لغيرها من المؤسسات في الصناعة، وبيان تحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طريق تدعيمها مستقبلا، وبيان وتحديد نقاط الضعف وذلك حتى يمكن التغلب عليها ومعالجتها أو تفاديها ببعض نقاط القوة الحالية للمؤسسة وضرورة الترابط بين التحليل الداخلي والتحليل الخارجي لانتهاز الفرص المتاحة من خلال نقاط القوة الداخلية، وتجنب المخاطر أو تجميدها من خلال إزالة نقاط الضعف . (الصريرة، 2012 ، ص 24).

كما تكمن أهمية التحليل الإستراتيجي كما حددها (ظفر ناصر، 2013 ، ص 1) في النقاط الآتية:

- تحديد العوامل البيئية المؤثرة في المؤسسة وتشخيصها لوضع صورة تفصيلية عن خصائص هاته العوامل واتجاهاتها.

- تحديد وتقدير ما يمكن أن تقدمه البيئة الخارجية من فرص وتهديدات وما تحويه البيئة الداخلية من نقاط القوة والضعف.

- الاستفادة من نتائج التحليل الإستراتيجي في تحديد التوجهات الإستراتيجية الرئيسية للمؤسسة.

- التحليل والتشخيص الجيد يجعل المؤسسة في حالة دائمة من التكيف مع العوامل البيئية المختلفة التي تتعامل أو تعمل من خلالها .

إن التحليل الإستراتيجي يركز للإجابة على مجموعة من الأسئلة تكون المؤسسة غير قادرة على إيجاد حل لها ومن بين هاته الأسئلة نذكر:

- ما هو هيكل وديناميكية القوى التنافسية ؟

- ما هي الفرص والتهديدات التي يفرضها عليها المحيط ؟

- كيف تميز كفاءات وموارد المؤسسة في المجالات التقنية والمالية والتجارية والبشرية ؟

هذه وغيرها من الأسئلة التي توضح الوضع التنافسي للمؤسسة ضمن منافسيها وبالتالي سنركز في

هذا التحليل على التحليل الخارجي لبيئة المؤسسة، أي التعرف على وضعها التنافسي في الصناعة.

كما يجب معرفة القوى التنافسية التي تؤثر على الصناعة وبالتالي على المؤسسة بطرق مباشرة وغير مباشرة.

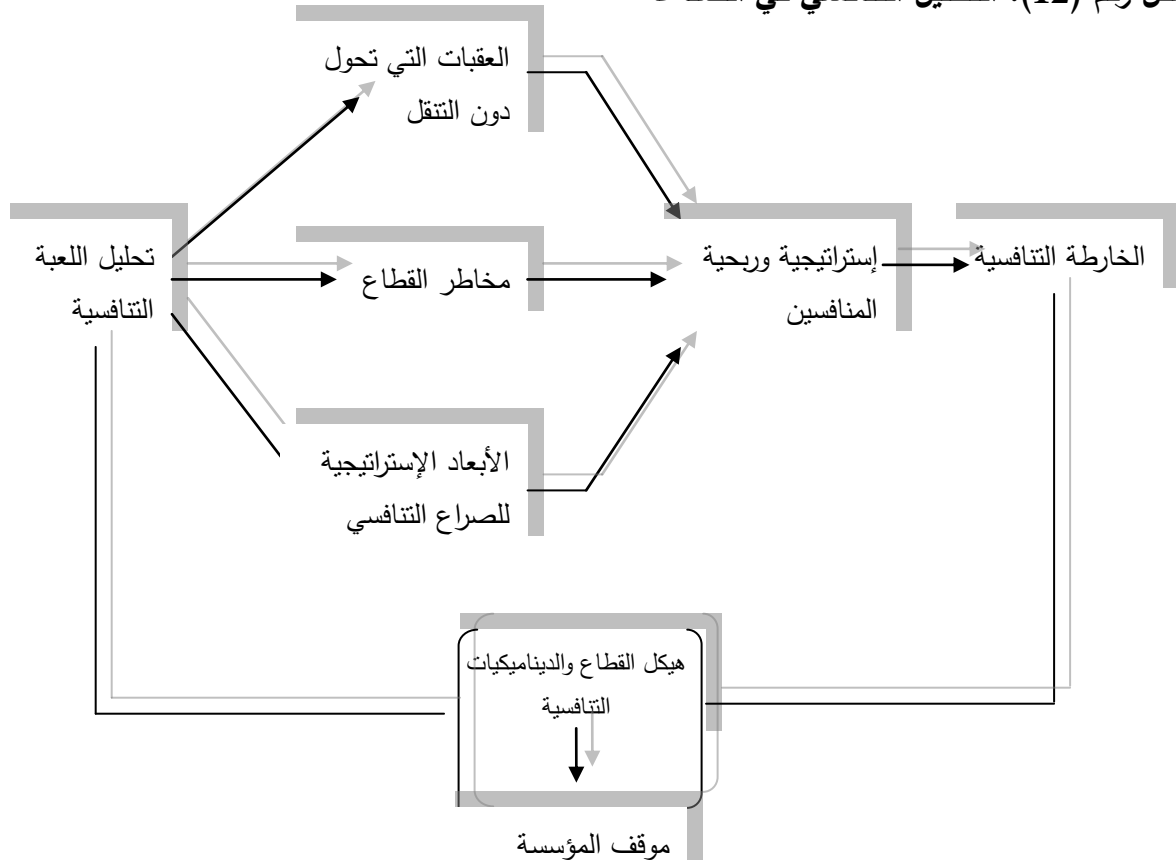
المطلب الثاني: التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية

أولاً: تحليل الوضع التنافسي للمؤسسة

إن الغرض من هذا التحليل هو تحليل تنافسية الصناعة للسماح للمؤسسة بمعرفة وضعها فيما

يتعلق بمنافسيها، حيث يمكننا توضيح الخطوات المختلفة لعملية التحليل التنافسي كما يلي:

الشكل رقم (12): التحليل التنافسي في الصناعة



Source : Garibaldi, 2008, P52.

للتحليل التنافسي مجموعة من الخطوات يجب على المؤسسة أن تتبعها حتى تتمكن من تحديد وضعها التنافسي ضمن الصناعة وهذه الخطوات تتمثل في: (Garibaldi, 2008, p 50).

- تحليل اللعبة التنافسية:

وتعني تحديد وفهم المخاطر الصناعية ، ودراسة العقبات التي تحول دون التنقل في هذا القطاع مع تحديد أهمية المتغيرات الإستراتيجية المطبقة وإثبات نجاحها وزيادة مستوى الربحية للمنافس.

- الحصول على فهم جيد للتضاريس (الخارطة) التنافسية:

أي معرفة المؤسسات المنتصرة والرابحة وفيما كان انتصارها وتفوقها ، وهذا من خلال الجمع بين فهم اللعبة التنافسية وكيفيات تحرك المنافسين في القطاع.

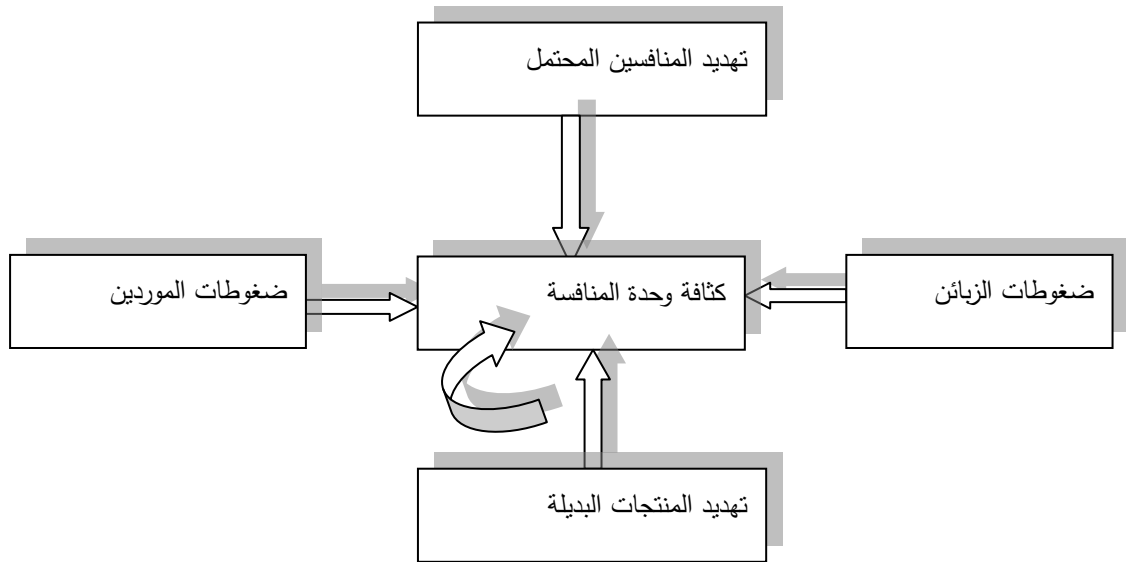
- إذا استطاعت المؤسسة تحديد مكانتها في الصناعة وتحديد الإستراتيجيات المتبعة من طرف المنافسين، مكنها ذلك من وضع خطة إستراتيجية تتفوق بها على هذه القوى التنافسية سواء كانوا منافسين حاليين أو محتملين أو قوى أخرى تؤثر في وضعها التثائي.

ثانيا: تحليل القوى التنافسية في الصناعة

تحليل القوى التنافسية في الصناعة أو ما يطلق عليه بهيكل الصناعة وهذا الأخير له تأثير قوي في تحديد قواعد المنافسة بين المؤسسات التنافسية هذا بالإضافة إلى تحديد الإستراتيجيات المحتملة والممكن استخدامها بواسطة كل مؤسسة وعلى الرغم من أهمية القوى التي قد تقع خارج بيئة الصناعة مثل القوى الاجتماعية والاقتصادية والسياسية... الخ، إلا أنها تعتبر عامة من منظور نسبي، حيث أن تلك القوى تؤثر على جميع المؤسسات في الصناعة، ويتوقف الأمر في النهاية على القدرة التي تتمتع بها كل مؤسسة بصفة منفردة في مواجهة تلك القوى، ويمكن القول أن كثافة المنافسة في صناعة أو نشاط ما ليست مجرد صدفة أو تحرك عشوائي ينسب إلى حسن الحظ أو سوء الحظ، ولكنها تمتد جذورها إلى الهيكل الاقتصادي وتمتد إلى ما بعد السلوك الظاهر للمنافسين الحاليين. (محمد لمرسي وأبو بكر، 2007 ، ص 169)

وبمجرد تعيين حدود الصناعة فإن المهمة التي تواجه المؤسسة تتمثل في تحليل القوى التنافسية في بيئة الصناعة، بهدف تعيين الفرص والتهديدات، حيث يساعد نموذج القوى الخمس لبورتر (Porter) في هذا التحليل (شارلز هل وجونز، 2008 ، ص 107)، ويمكن عرض هذه القوى كما يلي:

الشكل رقم (13): القوى الخمس لـ Porter



المصدر: حيرش، 2012 ، ص 103.

يعتبر نموذج بورتر من أشهر وأفضل النماذج المستخدمة لمعرفة قوى المنافسة وكيفية مواجهتها، كما أنه يساعد المؤسسة على فهم العوامل البيئية المحيطة لها، ولقد صمم بورتر النموذج من خمس عناصر قوى، لكي يمكن المؤسسة من تحديد العناصر الخارجية التي تؤثر على سير عملياتها ونجاحها،

وتحتاج الإدارة في المؤسسات إلى معرفة مصادر القوى المؤثرة في تلك العناصر لتتمكن من بناء إستراتيجياتها التي ستمنحها قوة وميزة تنافسية وسلطات أوسع ومصادر قوى أعظم في السوق، وبالتالي حصص سوقية كبيرة محليا ودوليا، وإن أسلوب وطريقة رد فعل المؤسسات لتلك العناصر يحدد درجة النجاح التي تبلغها المؤسسات في الأسواق، حيث أن نموذج بورتر " القوى التنافسية " يستخدم لتطوير إستراتيجيات المؤسسة لزيادة قوتها التنافسية. (السديري 2009 ، ص ص 91 ، 92)

وانطلاقا من هذا سيتم مناقشة هذه القوى الخمس لبورتر كما يلي:

1- تهديد المنافسين المحتمل:

يتمثل أحد مصادر المنافسة المحتملة في أولئك الذين يودون الدخول في مجالات أنشطة الصناعة، ويتوقف دخولهم الفعلي للصناعة على عدة اعتبارات أهمها الحجم وطبيعة عوائق الدخول للصناعة، ومن ثم فإن تحليل عوائق الدخول للصناعة يعتبر أمرا هاما في تحليل درجة المنافسة المحتملة وبالتالي مستويات الربحية في المستقبل. (محمد المرسي وأبو بكر، 2007 ، ص 171)

وتتضمن تلك العوائق ما يلي : (Lipizynshi, 2005 ; p 277)

عرّف (Bain, 1956) عوائق الدخول للصناعة على أنها " تلك الشروط التي تسمح للمؤسسات القائمة لكسب الأرباح غير العادية دون السماح للمؤسسات المنافسة بالدخول إلى السوق ".
كما عرّفها (Spulber) على أنها " تلك الميزة التنافسية للمؤسسات القائمة على المؤسسات المحتملة الدخول ".

إن أشكال عوائق الدخول تتمثل في:

• اقتصاديات الحجم:

المقصود بها هو أن الإنتاج بالأحجام الكبيرة يساهم في تخفيض تكاليف وحدة الإنتاج، بحيث تصبح المنافسة قليلة كما تشير إلى انخفاض تكلفة العمليات والوظائف التي تؤدي في النهاية إلى الحصول على المنتج أو الخدمة. (أحمد، 2009 ، ص 321)

إن اقتصاديات الحجم يمكن أن تكون عائقا لدخول المؤسسات الجديدة إلى الصناعة عندما تحقق المؤسسات القائمة انخفاضا في تكاليف الإنتاج مع زيادة في حجم إنتاجها، بحيث لا تستطيع المؤسسات الراغبة في الدخول لتحقيق ذلك.

• المزايا المطلقة لتكلفة الإنتاج:

تكون المزايا المطلقة لتكلفة الإنتاج عائقاً أمام المؤسسات الداخلة للصناعة عندما تكون تكلفة إنتاج هذه المؤسسات أكبر من تكلفة إنتاج المؤسسات القائمة، أي أن منحى التكلفة المتوسطة للمؤسسات الراغبة في الدخول سيكون أعلى من منحى التكلفة المتوسطة للمؤسسات القائمة.

وتنشأ مزايا التكلفة المطلقة من ثلاث مصادر رئيسية وهي: (Lipizynshi, 2005 ; p 281)

- عمليات الإنتاج المتفوقة: والتي تعود على الخبرة السابقة، براءات الاختراع.
- التحكم في مدخلات تتطلبها عملية الإنتاج مثل العمالة، الموارد والمعدات.
- إمكانيات توفير موارد أرخص، حيث تضمن المؤسسات القائمة مخاطرة أقل بالمقارنة مع الدخلاء الجدد. (شارلز هل وجونز، 2008 ، ص 110)

• مدى التكامل الرأسي في المؤسسة:

يعني التكامل الرأسي أن تقوم المؤسسة بأنشطة مورديها أو موزعيها أو بهما معا. (شارلز هل وجونز، 2008 ، ص 684)

وينقسم التكامل الرأسي إلى تكامل أمامي وآخر خلفي، حيث أن التكامل الأمامي ؛ يعني أن المؤسسة يمكن أن تستفيد من توسيع نطاق السوق من خلال زيادة الطلب على إنتاجها من قبل وحدة إنتاجية أخرى متكاملة معها، ومن ثم تستطيع الاستفادة من اقتصاديات الحجم التي يمكن أن تشكل في حد ذاتها عائقاً أمام التكامل الرأسي الخلفي ويعني ذلك الحصول على ؛ أن المؤسسة يمكن أن تحقق المزايا المطلقة لتكاليف الإنتاج عن طريق الحصول على الموارد الخام، ومستلزمات الإنتاج من وحدة إنتاجية متكاملة معها بتكاليف أقل، خاصة إذا كان هدف التكامل الرأسي هو تخفيض تكاليف المعاملات. (بامخرمة، 1994 ، ص 96)

• موانع قانونية: تقوم الحكومة بفرض قوانين تصدرها على المؤسسات الراغبة في الدخول إلى

الصناعة ومن بين هذه الموانع نذكر ما يلي: (Lipizynshi, 2005 ; p 284)

- تسجيل شهادة ترخيص الأعمال التجارية والمنتجات في بعض الصناعات المميزة بالحاجة إلى الحصول على موافقة رسمية للمتاجرة .
- موانع تواجه المنتجات الجديدة والتي تنشأ عن طريق إصدار لوائح وتعليمات الأمان التي يجب أن تتميز بها المنتجات، وهذا لإيفائها المعايير الصناعية المعمول بها، حيث تكون هذه المعايير عائقاً أمام المؤسسات الجديدة.

2- تهديد المنتجات البديلة:

يقصد بها المنتجات التي قد تحل محل منتجات المؤسسة؛ أي تلك التي ستظهر في القطاع وقد يتجه إليها الزبائن بسبب أسعارها، أو جودتها أو حداثتها... الخ، وهذا التهديد يمثل هو الآخر ضغطا كبيرا على المؤسسات. (حيرش، 2012 ، ص 102)

3- ضغوطات الزبائن:

إن القوة الثالثة من نموذج بورتر التنافسي هي قوة المساومة عند الزبائن، إن الزبائن في الصناعة قد يكون المستهلكون الأفراد الذين يستهلكون منتجاتها في نهاية المطاف (المستخدمين النهائيين) أو يكون المؤسسات التي توزع منتجات الصناعة على المستخدمين النهائيين مثل تجار التجزئة.(شارلز هل وجونز، 2008 ، ص 123)

وترتفع القوة التساومية للمستهلك في الحالات الآتية: (محمد المرسي وأبو بكر، 2007 ، ص 173).

- عندما تمثل مشترياته نسبة كبيرة من حجم أعمال البائع.
- وجود عدد كبير من البائعين أو المنتجين قياسا على عدد المشترين.
- عند وجود إمكانية للتكامل الخلفي بحيث يستطيع تصنيع كل أو بعض ما يحتاجه.
- عندما يمتلك الزبون معلومات كاملة عن عمليات المنتج من حيث الأسواق والتكلفة والطلب... الخ.

4- ضغوطات الموردين:

تأتي قدرة الموردين على التفاوض من قلة عددهم أو من سمعتهم الكبيرة أو من كثرة عدد المؤسسات التي يوردونها أو من صعوبة التخلي عنهم من طرف المؤسسات التي يمولونها، وبالتالي فإن هؤلاء الموردين يضغطون بقوة على المؤسسة إذا كانت هي الأخرى ضعيفة. ومن هنا يظهر أن قدرة التفاوض التي يملكها الموردون تؤثر بدرجة كبيرة على المؤسسة. (حيرش 2012 ، ص 101)

5- كثافة وحدة المنافسة:

تشير المنافسة إلى الكفاح والصراع التنافسي بين المؤسسات في صناعة ما، للفوز بحصة سوقية أكبر ، ويمكن لهذا الصراع التنافسي أن يتم باستخدام السعر، تصميم المنتج، الاتفاق على الترويج والإعلان، جهود البيع المباشر، وخدمة تدعم ما بعد البيع، وحدة وكثافة المنافسة تقتضي هنا أسعارا أقل أو إنفاقا أكبر على الأسلحة التنافسية غير السعرية أو كليهما.

وحيث أن حدة المنافسة تخفض الأسعار وتزيد من النفقات ، فإنها تخفض وتمتص أرباح الصناعة، وهكذا فإن حدة المنافسة بين المؤسسات القائمة تشكل تهديدا قويا للربحية، وفي المقابل إذا كانت المنافسة أقل حدة فإن المؤسسات ربما تكون لديها الفرصة لزيادة الأسعار أو تخفيض الإنفاق على الأسلحة التنافسية غير السعرية، وهو ما يؤدي إلى ارتفاع مستوى أرباح الصناعة. (شارلز هل وجونز، 2008 ، ص 116)، ولمعرفة كل ما يتعلق بقوى التنافس يجب على المؤسسة استخدام أساليب وأدوات تمكنها وتساعدتها على التفوق ، وهذه الأساليب تقرب المؤسسة من بيئتها الخارجية لتصبح واضحة المعالم وبالتالي تحدد كل ما يلزم لمواجهة المنافس.

المطلب الثالث: أساليب وأدوات التنبؤ بالاتجاهات والأحداث البيئية الخارجية.

من الواضح أنه يوجد عائد كبير من قيام المؤسسة باستكشاف الاتجاهات أو الأحداث الحالية والمتوقعة في البيئة، ولكن ما هي الأساليب أو الأدوات التي يمكن الاعتماد عليها في تحقيق ذلك ؟
توجد العديد من الأساليب أهمها : (المرسي ، 2007 ، ص 190)

• توجيه الأسئلة المناسبة:

إن الخطة الأولى الأساسية تكمن ولا شك في توجيه الأسئلة المناسبة مثل: ما هي الاتجاهات أو الأحداث المتوقع حدوثها في البيئة والتي يمكن أن يكون لها تأثير على الصناعة أو على الإستراتيجيات الحالية أو على تحركات منافسي المؤسسة؟ ويعرض الإطار التالي بعض الأسئلة التفصيلية والتي يمكن إثارتها بالنسبة لعناصر البيئة الخارجية الخمس، وعادة ما تكون أولئك الذين يعهد إليهم بعمل الإستراتيجية يجب أن تتوافر لديهم المقدررة على تنمية إجابات كاملة لتلك الأسئلة إذا ما أعطوا الوقت الكافي للإجابة عليها.

• التكنولوجيا:

- إلى أي حد تعتبر التكنولوجيا الحالية ناضجة ؟
- ما هي التكنولوجيا الجديدة موضع الإكتشاف ؟
- ما هي احتمالات وجود تغير جوهري في التكنولوجيا الموجودة ؟
- كيف يمكن أن يحدث ذلك ؟
- ما هو معدل السرعة التي سوف تمارس به تأثيرها؟
- كيف يكون تأثيرها على أنماط التكنولوجيا الأخرى وعلى السوق ؟

• الحكومة :

- ما هي التغييرات المحتملة في التشريعات الحكومية ؟
- كيف يكون تأثيرها المتوقع عند حدوها ؟
- ما هي التغييرات الضريبية أو الحوافز الأخرى المشابهة والتي يمكن أن يكون لها تأثير على الإستراتيجية ؟
- ما هي المخاطر السياسية في العمل تحت سيطرة حكومية معينة ؟

• الاقتصاد:

- ما هي الرؤية المستقبلية للحالة الاقتصادية في البلد المعين ؟
- ما هو الوضع الاقتصادي للأسواق الفرعية التي يتكون منها الاقتصاد ؟
- ما هو موقف ميزان المدفوعات وما أثر ذلك على موقف العملة المحلية؟
- كيف ستؤثر الأحداث والاتجاهات الاقتصادية على الإستراتيجية ؟

• العوامل الديموغرافية:

- ما هي التغييرات الديموغرافية ذات التأثير على حجم السوق أو الصناعة أو الأسواق الفرعية ؟
- هل هذه التغييرات تمثل فرصا أو تهديدات ؟
- ما تأثير ذلك على الإستراتيجية ؟

❖ استقراء الاتجاهات:

من أدوات التنبؤ البسيطة استقراء الاتجاهات، فالاتجاهات الديموغرافية والتي تتحرك ببطء، يمكن عادة التنبؤ بها، فبعض التغييرات التكنولوجية مثل تكلفة الوحدة من ذاكرة الحاسب الآلي، يمكن استقراؤها ببساطة إلا أنه من منظور عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي فإن الانحراف عن الاتجاه العادي يكون عادة هو موضوع الإهتمام، وحتى في مثل هذه الحالات، فإن استقراء الاتجاه يزود بقاعدة يمكن أن ينطلق منها الحكم الشخصي عن نقاط التحول.

❖ سؤال الخبراء:

من الوسائل الفعالة والإيجابية في الحصول على معلومات عن الأحداث والاتجاهات البيئية التوجه بالسؤال للخبراء في تلك المجالات موضع التحليل وقد نجحت هذه الوسيلة بوجه خاصة في عالم الحاسب الآلي الشخصي حيث قام الخبراء بعمل توقعات عن نوعية البرامج التي يجب تصميمها ونواحي التعديلات الواجبة.

وتوجد عدة طرق للحصول على المعلومات من الخبراء، والتي يمكن تنفيذها جميعا من خلال شركات الأبحاث وإن أحد تلك الأساليب يتمثل في استطلاع آرائهم الشخصية بصورة منتظمة في الأحداث التي تعرضها وسائل الإعلام العامة والمجلات التجارية والمتخصصة، كذلك وسيلة أخرى تتمثل في إجراء مقابلات شخصية أو تلفزيونية.

خلاصة الفصل :

حتى هذه النقطة ، كان تركيزنا حول البيئة الصناعية الخارجية للمؤسسة ، وكل مؤشراتنا من قوى لا تستطيع المؤسسة التحكم فيها مثل القوى الخارجية العامة ، أما القوى التي تستطيع التأثير فيها والتأثر بها هي القوى الخارجية الخاصة المتمثلة في القوى الخمس لبورتر ، كذلك تطرقنا إلى تنافسية المؤسسة وكيفية الحصول على المزايا التنافسية التي تستطيع المؤسسة من خلالها التفوق على منافسيها وتضمن بها السيطرة على السوق المتواجدة بها، كما تمكنها من الاستمرارية والنمو أكبر مدة ممكنة أمام المنافسة الشديدة التي أصبحت واضحة المعالم نتيجة التطورات العلمية والتكنولوجية الكبيرة التي شهدتها معظم الصناعات ، بحيث أثر هذا على نوع المنتج وجودته وتكلفة صنعه ، فأصبح لا مفر للمؤسسات من اتخاذ اجراءات وقائية تحميها من أي تهديد أو خطر يمكن أن تتعرض له من بيئتها الخارجية كثيرة التغيير ، ولتستطيع المؤسسات الصناعية اغتنام الفرص المتواجدة في بيئتها الخارجية وتجنب المخاطر تلجأ الى تحليل تلك البيئة بكل ما فيها من قوى خارجية عامة و خاصة.

تستعمل المؤسسة كما ذكرنا سابقا مجموعة من الأدوات من بينها قوى بورتر الخمس لما لها من امكانية في مساعدة المؤسسات الصناعية على فهم القوى والظروف الاقتصادية المختلفة التي تحدد لها ربحية الصناعة ، وغيرها من الأمور الهامة بالنسبة للمؤسسة، لكن مع هذا يحتاج المديرون غالبا الى المزيد من التحليل التفصيلي و المعلومات عن الصناعة التي يعملون في اطارها ، خاصة لوضع استراتيجياتهم التنافسية السابقة الذكر، أي يحتاج المديرون إلى فهم كيف يرتبط وضع استراتيجيية لمؤسستهم ببناء أو تحقيق ربحية عالية أو قدرة تنافسية ومزايا تنافسية متنوعة داخل اي صناعة ، وبالتالي يتجهون إلى استخدام أداة هامة وهي مجموعة من الخبراء المتخصصين الذين قد وضعوا لرصد وجمع وتحليل مختلف المعلومات عن المنافسين وما يحيط بهم في البيئة الخارجية ، فهؤلاء المتخصصين يتوزعون كلا حسب مجاله، فخبراء البحث عن المعلومات التكنولوجية يقومون بالبحث عن كل ما هو جديد حول التكنولوجيات المطورة والمطبقة ، وعن آخر الاختراعات ، وعن مدة انتهائها، وكذا آخر الابتكارات وهذه الفئة من الخبراء يطلق عليها اسم خبراء الذكاء التكنولوجي ، أما النوع الثاني من الخبراء هم خبراء جمع المعلومات التي تخص العملاء سواء الحاليين أو المحتملين وكذا عملاء المنافسين ، حيث يطلق على هاته الفئة بخبراء ذكاء العميل ، أما بالنسبة للنوع الثالث فهم خبراء ذكاء المنافس المعنيين بجمع المعلومات حول المنافسين؛ أي البحث والتحري عن المنافسين الحاليين والمحتملين ، ومعرفة خططهم في السوق اتجاه كل المنافسين، وأخيرا النوع الرابع من الخبراء والذي يطلق عليهم بخبراء ذكاء

التحالف الاستراتيجي الذين يكونون معنيين بجمع المعلومات حول التحالفات المقامة في الصناعة المعنية وأثرها على المؤسسة في المدى القصير والطويل ، لأجل تفادي اي خطر محتمل من جهتهم ، ان كل هاته الأنواع من الذكاءات تمثل عملية هامة في المؤسسة وهي عملية الذكاء التنافسي التي هي عملية حديثة التطبيق في المؤسسات الصناعية العالمية في الآونة الأخيرة بحيث تزيد من قوة المؤسسة عن طريق تحليلها للبيئة الخارجية للمؤسسات وتزويدها بكل ما تحتاج إليه لأجل وضع استراتيجياتها واتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة للوصول إلى أهداف المؤسسة المستقبلية.

الفصل الثاني : الذكاء التنافسي في

المؤسسات الصناعية

المبحث الأول: أساسيات حول المعرفة والذكاء في المؤسسة

المبحث الثاني: لمحة عامة حول الذكاء التنافسي

المبحث الثالث: الذكاء التنافسي ذخيرة وسلاح المؤسسة

الفصل الثاني: الذكاء التنافسي في المؤسسات الصناعية

تشهد البيئة الصناعية حالياً وأكثر من أي وقت مضى تغيرات وتحولات متسارعة في ظل التطورات التكنولوجية والعلمية الكبيرة، وفي ظل الصراع التنافسي الشديد الذي ولد ضغوطاً على المؤسسات في الصناعة، مما قادها إلى اعتماد توجهات جديدة تتفوق على التوجهات التقليدية، هذه التوجهات الجديدة تقوم على أساس معرفة البيئة الخارجية للمؤسسة والتصدي لمنافسيها الموجودين، ورصد المنافسين المحتملين، ومن بين هذه التوجهات عملية الذكاء التنافسي (تحويل البيانات والمعلومات إلى معرفة قابلة للاستخدام) باعتباره اليوم الأداة الأفضل والأسرع للإمام بكل ما يختص به المنافسين، حيث يركز على عناصر البيئة الخارجية التنافسية والاستفادة من الأحداث الماضية والتنبؤ للتقليل من مخاطر عدم اليقين والمخاطر الخارجية التي يمكن حدوثها من جراء ظهور: منتجات جديدة، ابتكارات جديدة، تحالفات إستراتيجية منافسة، تغيرات في أذواق المستهلكين... الخ، فعملية الذكاء التنافسي من خلال مراحلها المتنوعة والأدوات المستخدمة لجمع المعلومات تمنح المؤسسات المزايا التنافسية والمركز التنافسي القوي من خلال إتباع إستراتيجيات مختلفة سواء كانت هاته الإستراتيجيات متعلقة بالمنتج، من حيث تطويره أو من حيث ابتكار منتجات جديدة أو إتباع أساليب تقنية وتكنولوجية أحدث، أو إستراتيجيات تخص السوق من أجل الحصول على أكبر حجم من الحصة السوقية أي الاستحواذ على أسواق جديدة لغرض السيطرة الكلية على الأسواق التي تتمركز فيها... الخ، فالذكاء التنافسي يساعد صناع القرار في المؤسسة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية والوصول إلى الأهداف المخطط لها في أسرع وقت ممكن نقادياً لأي تغيرات قد تطرأ على البيئة الخارجية التنافسية للمؤسسة.

المبحث الأول: أساسيات حول المعرفة والذكاء في المؤسسة

أصبح استقطاب المعرفة والذكاء الشغل الشاغل للمؤسسات المعاصرة وهاجسها الكبير باعتبارهما عاملان أساسيان للحفاظ على بقائها واستمرارها في بيئة كثيرة التغير، خاصة لما يشهده العالم اليوم من تطورات تكنولوجية كبيرة في مختلف المجالات وهذا ما جعل المؤسسة ملزمة بالبحث عن مصادر التفوق والتميز، فكان اهتمامها بالجانب المعرفي وتنمية مواردها البشرية والمحافظة عليها سبباً في خلق المعرفة والذكاء المستمران والدائمان، فهما عاملان لا يزولان ولا يتأثران بالمشاكل الخارجية مثل المشاكل المالية أو غيرها من المشاكل التي قد تؤثر على المؤسسة وتهدد كيانها ومكانتها في السوق، فالمعرفة والذكاء هما شيئان يمتلكان من قبل أفراد متميزين عن غيرهم، حيث أنهم يستطيعون تحويل البيانات المتوفرة للجميع إلى

معرفة قابلة للاستخدام عن طريق ذكائهم وبالتالي وفي هذا الصدد أردنا في بداية الأمر التطرق إلى التسلسل المنطقي الذي يؤدي إلى الوصول إلى المعرفة من خلال الرباعية المعروفة التي تتكون منها: البيانات، المعلومات، الذكاء والمعرفة على الرغم من وجود بعض التداخلات و الآراء التي تخلط بين المعنى الحقيقي لهاته العناصر ، لكن سنحاول العمل على توضيح ما يلزم بطريقة مبسطة ومفهومة.

المطلب الأول: المعرفة في المؤسسة

سنتناول في هذا الجزء مفاهيم كل من المعرفة، والمعلومات، البيانات، وتوضيح معانيهم لكي يتسنى لنا معرفة الفرق بين الذكاء والمعرفة بصورة واضحة .

أولاً: مفهوم البيانات

تعددت المفاهيم الخاصة بالبيانات وجلها تصب في منحنى أو معنى واحد نوجز أهمها فيما يأتي:

• **البيانات:** عبارة عن مجموعة من الحقائق الضرورية التي تعبر عن مواقف أو أفعال معينة، سواء أكان التعبير عنها بأرقام أو برموز أو كلمات أو إشارات، ولكن هذه الحقائق قد تكون مترابطة أو غير مهيكلة، وغير مجدية، وهي على صورتها الحالية، فالبيانات تشبه المواد الخام اللازمة لمصنع ما لإنتاج سلعة معينة. (السالمي، 2003 ، ص 8)

• كذلك تشير البيانات إلى سلسلة من الرموز مثل الأرقام أو الحروف. (Bouthilier and Stearer, 2003,P4)

• **البيانات:** هي مجموعة حقائق غير منتظمة، قد تكون في شكل أرقام أو كلمات أو رموز لا علاقة بين بعضها البعض، أي ليس لها معنى حقيقي ولا تؤثر في سلوك من يستقبلها. (صابر، 2007 ، ص 36)

• **البيانات:** هي مجموعة من الحقائق غير المترابطة يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة. (الفهيوبي، 2013 ، ص 20)

إن معظم أو كل المفاهيم تنحصر في معنى واحد كما لاحظنا، حيث أجمع الكل على أن البيانات ما هي إلا مجموعة من الرموز أو الأرقام أو الكلمات المجردة تكون في صورة غير منتظمة عشوائية لا تدل على معنى معين لأنها في حالتها الخام.

ثانياً: المعلومات

1- مفهوم المعلومات:

- **المعلومات:** هي عبارة عن بيانات تمنح صفة المصادقية ويتم تقديمها لأغراض محددة. (حباينة، 2012، ص 70)
- فالمعلومات يتم تطويرها، وترقى لمكانة المعرفة عندما تستخدم لغرض المقارنة وتقييم نتائج مسبقه. (أوسو، 2010 ، ص 65)
- **المعلومات:** تعبر عن حقائق وبيانات منتظمة ومنسقة تصف موقفاً معيناً أو ظرفاً معيناً، أو تشخص تهديداً ما، أو فرصة ما، تمت معالجتها لتصبح ذات قيمة لمستخدميها، كذلك هي المعطيات المشكلة والمركبة بطريقة ما، وغير القادرة على توليد معلومات جديدة.
- **المعلومات:** هي عبارة عن مجموعة من الحقائق نظمت لإعطاء قيمة مضافة تتجاوز قيمة الوقائع نفسها. (Tshilidzi, 2014, P 93)
- **المعلومات:** هي عبارة عن بيانات تم تصنيفها وتنظيمها بشكل يسمح باستخدامها والاستفادة منها، وبالتالي فالمعلومات لها معنى وتؤثر في ردود أفعال وسلوك من يستقبلها. (صابر، 2007 ، ص 36)
- **المعلومات:** تحمل دلالة معنى البيانات وتقييمها والتحقق من صحتها في كون أنها مفيدة أولاً. (Bauthillier and Shearer, 2003, P4)، ومن خلال هذا الكم من المفاهيم حول المعلومات يمكن فهم المعلومات على أنها تمثل بيانات تم معالجتها وتقييمها، بحيث أصبحت واضحة المعالم يمكن استخدامها لأغراض معينة.

2- دور وخصائص المعلومات:

1-2- خصائص المعلومات:

هناك العديد من الخصائص التي يجب توافرها في المعلومات حتى تستطيع أداء دورها على الوجه المطلوب ومن أهم هذه الخصائص نذكر ما يلي: (علي موسى، 2007 ، ص: 18- 19)

• التوقيت:

التوقيت المناسب يعني أن تكون المعلومات مناسبة زمنياً لاستخدامات المستفيدين خلال دورة معالجتها والحصول عليها، وهذه الخاصية ترتبط بالزمن لتجميع ومعالجة المعلومات، ومن أجل الوصول إلى التوقيت المناسب من الضروري تخفيض الوقت اللازم لدورة المعالجة.

• الدقة:

وتعني أن تكون المعلومات في صورة صحيحة خالية من أخطاء التجميع والتسجيل ومعالجة البيانات، أي أن الدقة هي درجة خلو المعلومات من الأخطاء.

وتتعلق بالأخطاء الصريحة التي سببتها بيانات معينة أو الأخطاء الضمنية الناتجة عن المعلومات غير الملائمة زمنياً. ويمكن القول أن الدقة هي نسبة المعلومات الصحيحة إلى مجموع المعلومات الناتجة في خلال فترة زمنية معينة.

• الصلاحية:

صلاحية المعلومات هي مقياس لمدى ملاءمة نظام المعلومات لاحتياجات المستفيد بصورة جيدة، وهذه الخاصية يمكن قياسها بشمولية المعلومات أو بدرجة الوضوح التي يعمل بها نظام الاستعلام.

• المرونة:

وهي مدى تهيئة المعلومات وتسييرها من أجل تلبية الاحتياجات المختلفة لكافة المستفيدين في عدة تطبيقات تكون أكثر مرونة من المعلومات التي يمكن استخدامها في تطبيق واحد.

• **الوضوح:** وتعني هذه الخاصية أن تكون المعلومات واضحة وخالية من الغموض ومنسقة فيما بينها دون تعارض أو تناقض، ويكون عرضها بالشكل المناسب لاحتياجات المستفيدين.

• الشمولية:

وتعني هذه الخاصية الدرجة التي يغطي بها نظام المعلومات احتياجات المستفيدين من المعلومات بحيث تكون بصورة كاملة ودون تفصيل زائد ودون إيجاز يفقدها معناها.

• قابلية القياس:

وتعني هذه الخاصية إمكانية القياس الكمي للمعلومات الأساسية الناتجة عن نظام المعلومات وتستبعد من هذه الخاصية المعلومات غير الأساسية.

• إمكانية الوصول:

إمكانية الوصول هي سهولة وسرعة الحصول على المعلومات التي تشير إلى زمن استجابة النظام للخدمات المتاحة للاستخدام، وتكون إمكانية الوصول جيدة بقدر تحقيق سرعة الوصول وبقدر حجم المعلومات التي يقدمها إضافة إلى سهولة الاستخدام.

2-2- دور المعلومات في المؤسسات:

يستخدم المديرون المعلومات كمورد وكأصل وكسلعة وفيما يلي نتعرف على دور المعلومات في المؤسسة وفقا لهذه الأبعاد الثلاثة: (علي موسى، 2007، ص ص 19 - 20)

• المعلومات كمورد:

فهي كالمال، والعنصر البشري، والمواد الخام، والآلات والوقت.

فالمعلومات يمكن أن تستخدم كمورد، وهذا يمثل مدخل من المدخلات يستخدم لإنتاج المخرجات. فمصممو البرامج التلفزيونية ومسؤولي الاستقبال بالفنادق والمحامون يستخدمون المعلومات لخدمة عملائهم، كما أن المديرون يستطيعون في ظل توافر المعلومات الجيدة عن الطلب والمستهلك مع توافر معلومات عن المخزون، القيام بجدولة وتخطيط الإنتاج بصورة دقيقة مما يساعد على حذف الأصناف غير المباعة ويحفظ المخزون عند أدنى مستوى له بما يقلل تكاليف التخزين.

• المعلومة كأصل:

حيث يمكن أن تخدم المعلومات كأصل وهي في هذه الحالة تساهم في مخرجات المؤسسة، فهي تشبه إذن الأراضي والعقارات والمعدات والأثاث وباقي أصول المؤسسة الأخرى، ويجب على المديرين أن ينظروا إلى المعلومات كاستثمار يستخدم استراتيجيا ليعطي للمؤسسة مزايا تنافسية أكبر من منافسيها.

3- أنواع المعلومات في المؤسسة

تختلف احتياجات المؤسسة من المعلومات، كما سبق ذكره إلى تحديد ما هي المعلومات التي يتوقف عليها الاستخدام النهائي لتلك المعلومات، ومن ثم يختلف تصنيف المعلومات من مستخدم لآخر، لكن بصفة عامة يمكن تصنيف المعلومات وفقا للمعايير الآتية: (ملوخية، 2006، ص 52)

• درجة الرسمية:

وفقا لدرجة الرسمية فهناك معلومات رسمية ومعلومات غير رسمية، فالمعلومات الرسمية هي كل المعلومات التي تخرجها وتقدمها نظم المعلومات داخل المؤسسة، أما المعلومات غير الرسمية فهي التي تأتي من خارج نظم المعلومات الخاصة بالمؤسسة.

• مصدر المعلومات:

هناك مصدرين للمعلومات، إما أن تكون داخلية أو خارجية، فالمعلومات عن عمليات المؤسسة تعد معلومات داخلية، أما المعلومات عن البيئة فهي معلومات خارجية.

كما يمكن تصنيف المعلومات وفق هذا المعيار إلى معلومات أولية ومعلومات ثانوية، فالمعلومات الأولية هي التي يتم جمعها لأول مرة، أما المعلومات الثانوية فهي التي قامت المؤسسة أو أي طرف آخر بجمعها وتخزينها مسبقاً.

• درجة التغيير:

فالمعلومات قد تكون ثابتة لا تتغير فعلى سبيل المثال نجد في مصلحة الأحوال المدنية التي تقوم باستخراج بطاقة الهوية فإن أسماء المواطنين وتواريخ ميلادهم تعتبر معلومات ثابتة لا تتغير، وقد تكون المعلومات متغيرة مثل عناوين السكن والحالة الاجتماعية والوظيفة.

ثالثاً: المعرفة

إن المؤسسات تتحول شيئاً فشيئاً نحو أن تكون مؤسسات قائمة على المعرفة وأن المهارة الأكثر أهمية لدى المديرين تتمثل في مهارة التعامل الفعال مع أفراد المعرفة، وحتى المؤسسات التي تتعامل مع المنتجات المادية فإنها معنية بالمعرفة لأن ابتكار المنتجات أو العمليات الجديدة كأساس للتفوق على المنافسين الذين يأتون من كل مكان، إنما هو جوهر عملية إنشاء المعرفة الجديدة.

1- مفهوم المعرفة:

• **المعرفة:** هي مزيج من المفاهيم والأفكار والقواعد والإجراءات والقرارات، أي بمعنى آخر هي عبارة عن معلومات منتجة بالتجربة والحقائق والأحكام والقيم التي تعمل بعضها مع بعض كتركيب مزيج يسمح للأفراد والمؤسسات بخلق أوضاع جديدة. (الزظمة، 2011، ص 32).

• **المعرفة:** هي المعلومات المشتركة والخبرة مع تنظيم المعلومات التي تم استيعابها.

(Bauthillier and Shearer, 2003, P6)

• **المعرفة:** هي البيانات والمعلومات والإرشادات والأفكار أو مجمل البنى الرمزية التي يحملها

الإنسان. (الزيادات، 2008، ص 18)

المعرفة تتكون من البيانات والمعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها لنقل الفهم والخبرة والتعلم المتراكم والتي تطبق في المشكلة أو النشاط الراهن.

• **المعرفة:** تعتبر الوعي والفهم لمجموعة من المعلومات والطرق التي يمكن أن تكون مفيدة لدعم

مهمة معينة أو التوصل إلى قرار معين. (Tshilidzi, 2014, 93)

• **المعرفة:** هي مزيج من المعلومات والتكنولوجيا والخبرة والمهارات والحكمة والتي تحمل سمات الابتكار والإبداع والتجديد وقدرة الفرد على تخزين تلك المعلومات إلى الحد الذي يمكنه الاستفادة منها. (بليدوم، 2013 ، ص 3)

كذلك المعرفة هي المزيج من الخبرات والقيم والمعلومات والحدس (Laure Mored and other, 2005,P4).

وبالتالي وحسب ما ورد من مفاهيم حول المعرفة فهي حالة تفوق الذهن نتيجة الخبرات والتجارب والمعلومات المتراكمة في فترات زمنية متفاوتة، فهي قدرة لا يمتلكها كل الأفراد، بل تكون مملوكة من طرف الأفراد الأكفاء الذين يثابرون ويجتهدون لتقوية قدراتهم المعرفية بمختلف الوسائل والطرق حيث يتعلمون ويبحثون على كل ما هو جديد للوصول إلى نتائج أفضل تؤدي بالمؤسسة إلى الاستفادة من الحالات التي تعرضت لها في الماضي واستغلالها استغلالاً عقلانياً دون وقوع الضرر، أي أن المعرفة في نهاية الأمر، يمكن اكتسابها عبر فترات زمنية متفاوتة.

2- أهمية وخصائص المعرفة

2-1- أهمية المعرفة:

تبرز أهمية المعرفة للمؤسسات ليس في المعرفة ذاتها وإنما فيما تشكله من إضافة قيمة لها أولاً، وفي الدور الذي تؤديه في تحول المؤسسة إلى اقتصاد جديد معتمد على المعرفة والذي بات يعرف باقتصاد المعرفة، والذي يتم التأكيد من خلاله على رأس المال الفكري والتنافس من خلال القدرات البشرية ثانياً. (الزيادات، 2008، ص 20).

- أسهمت المعرفة في مرونة المؤسسات من خلال دفعها لاعتماد أشكال التنسيق والتصميم والهيكلة بحيث تكون أكثر مرونة.
- أتاحت المعرفة المجال للمؤسسة من التركيز على الأقسام الأكثر إبداعاً وحفزت الإبداع والابتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها.
- أسهمت المؤسسة في تحول المؤسسات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المؤسسة لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال ولتواجه التعقيد المتزايد فيها.
- يمكن للمؤسسات أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجرة بها أو استخدامها لتعديل منتج معين أو إيجاد منتجات جديدة .
- توجه المعرفة الإدارية لمديري المؤسسات إلى كيفية إدارة مؤسساتهم .

- تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة.
- المعرفة هي المحرك الأساسي الحقيقي لكيفية خلق المؤسسة وتطويرها ونضجها وإعادة تشكيلها ثانية.

- المعرفة أصبحت الأساس لخلق الميزة التنافسية وإدامتها.

2-2- خصائص المعرفة:

تنوعت سمات وخصائص المعرفة بتنوع واختلاف آراء الكتاب والدارسين ويمكن إجمال خصائص المعرفة في ست سمات أو خصائص وهي: (القهوي، 2013، ص 18)

- المعرفة فعل إنساني.
- المعرفة تنتج عن التفكير.
- المعرفة تتولد في اللحظة الراهنة.
- المعرفة تنتمي إلى الجماعات.
- المعرفة تتوالدها الجماعات بطريقة مختلفة.
- المعرفة تراكمية: فالمعرفة تظل صحيحة وتنافسية في المرحلة الراهنة لكن ليست بالضرورة أن تبقى كذلك في مرحلة قادمة، وهذا يعني أن المعرفة متغيرة ولكن بصيغة إضافة المعرفة الجديدة إلى المؤسسة القديمة (الزيادات، 2008، ص 21)

3- أنواع المعرفة:

هناك تصنيفات عديدة للمعرفة نحددها في الأنماط الآتية:

النمط الأول من التصنيف قد يأخذ بعين الاعتبار فرص تمثيلها في نظم تكنولوجيا المعلومات مثل: (سعد غالب ياسين، 2007، ص: 34-35).

1- المعرفة الإجرائية:

تصف المعرفة الإجرائية كيف يجب أن تحل المشكلة، كما توجه الانتباه إلى الطريقة التي تعمل بها الأشياء، وإن القواعد والبرامج والإجراءات هي الأنماط النموذجية للمعرفة الإجرائية.

2- المعرفة الإعلانية:

توضح المعرفة الإعلانية ما هو معروف حول المشكلة، وهذا يتضمن تعابير بسيطة للاختيار ما بين الصح أو الخطأ، كما تتضمن هذه المعرفة عبارات ممثلة لأوصاف كاملة للمفهوم أو الكائن.

3- المعرفة البعدية:

يتناول هذا النوع من المعرفة توصيف المعرفة نفسها بما يساعد في اختيار المعرفة الملائمة للمشكلة ولتعزيز فعالية نظام الخبير في حل المشكلات بفاعلية من خلال توجيه منهجية الإدراك والتفكير بالاتجاه الصحيح .

4- المعرفة الاستكشافية:

وهي المعرفة التي تستخدم قواعد المنطق لضبط عملية التفكير والإدراك.

أما النمط الثاني لتصنيف المعرفة فيتمثل في : (بلقيدوم، 2013، ص ص 4- 5)

1- المعرفة الجوهرية:

وهي النوع أو النطاق البسيط من المعرفة والذي يكون مطوبيا من أجل تشغيل الصناعة حسب معايير اقتصادية، وهذا النوع من المعرفة لا يؤمن للمؤسسة قابلية البقاء التنافسي الطويل الأمد، رغم أن هذه المعرفة تشمل المعرفة الأساسية الخاصة بالصناعة لتقوم بدورها كقيمة الدخول إليها .

2- المعرفة المتقدمة:

هي النوع الذي يجعل المؤسسة تتمتع بقابلية بقاء تنافسي، فمع أن المؤسسة تمتلك بصفة عامة نفس المستوى من النطاق والجودة من المعرفة التي يمتلكها المنافسون الآخرون إلا أنها تختلف في اعتمادها على التميز في معرفتها لكسب ميزة تنافسية من خلال هذا التميز .

3- المعرفة الابتكارية:

وهي المعرفة التي تمكن المؤسسات من أن تقود صناعاتها ومنافسيها وتميز نفسها بشكل كبير عنهم، حيث يتوقف هذا النوع من المعرفة على الابتكار لما هو جديد في المعرفة حتى يكون مصدر قوة بطريقة تسمح للمؤسسات بتغيير قواعد العمل والمنافسة نفسها في مجال صناعاتها.

أما بالنسبة للنمط الأكثر شيوعا في تطبيق المعرفة نذكر ما يقدمه (Takeuchi and Nonaka, 1995) حيث أشارا إلى أن الأصول غير الملموسة كالقيم والصورة الذهنية للمؤسسة، الحدس، الاستعارات ونفاذ البصيرة تشكل أم الأصول التي تتبنى الاعتناء والإهتمام بها لأنها تشكل قيمة مضافة للعمليات اليومية التي تقوم بها المؤسسة وكان تصنيفهم للمعرفة كما يلي: (القهوي، 2013، ص 19)

1- المعرفة الضمنية:

والتي تشير إلى معرفة شخصية تحتوي على معان داخلية ونماذج ذهنية وخبرات وتبصر وبديهية وشعور حدسي، وهي نوعان أحدهما تقني يعود إلى عمق (معرفة كيف)، المعرفة التكنولوجية في الخبرة والثاني

له بعد إدراكي يحتوي على مخطط ذهني ونماذج ذهنية ومعتقدات وإدراكات تقود الأفراد في أفعالهم وسلوكياتهم اليومية .

2- المعرفة الصريحة:

وهي المعرفة المحددة المحتوى التي تتصف بالمظاهر الخارجية ويعبر عنها بالرقم والكتاب والتحدث وتتبع التكنولوجيا وتحولها وتناقلها، وتتعلق المعلومات الصريحة بالمعلومات الموجودة والمخزنة في أرشيف المؤسسة ومنها الكتيبات المتعلقة بالسياسات والإجراءات والمستندات ومعايير العمليات والتشغيل التي يمكن للأفراد داخل المؤسسة الوصول إليها واستخدامها ويمكن تقاسمها مع جميع الأفراد من خلال الندوات و اللقاءات والكتب وقد ميز (Polanyi, 1966) بين نوعين من المعرفة عندما قال " إننا نعرف أكثر مما يمكن أن نقول " وفي ذلك إثارة صريحة بالطبع لصعوبة وضع المعرفة المضمرة في كلمات منطوقة. (القهيوي، 2013، ص ص 19-20).

3- مصادر المعرفة:

عرف البعض مصدر المعرفة بأنه ذلك المصدر الذي يحوي أو يجمع المعرفة، وأكد أن الذكاء والعلم والخبرة أمور تجدد حدود المعرفة للأفراد وقديما أشار أرسطو إلى الحس كمصدر للمعرفة.(الزيادات، 2008، ص 45).

إن أهم مصادر المعرفة حددت وأجمع الباحثين عليها في مصدرين رئيسيين هما:

أ- المصادر الخارجية:

وهي تلك المصادر التي تظم بيئة المؤسسة المحيطة بها، والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المؤسسات الأخرى الرائدة في الميدان، أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية استتساخ المعرفة، ومن أمثلة هذه المصادر المكتبات، والانترنت، والقطاع، الذي تعمل فيه المؤسسة، والمنافسون لها، والموردون والزبائن، والجامعات، ومراكز البحث العلمي، وبراءات الاختراع الخارجية، والمشاركة في المؤتمرات استنتاج الخبراء، ومتابعة الصحف، والمجلات، والمواد المنشورة على الانترنت، والتلفزيون، وجمع المعلومات من خلال التحالفات، وإقامة مشاريع مشتركة، وغير ذلك من مصادر أخرى متنوعة.(القهيوي 2008، ص 21).

ويشير (Vail, 1999) إلى أن كل مؤسسة تعمل لتوقع التهديدات المحتملة أو الفرص المتاحة لتكون فاعلة أكثر، لذا ينبغي أن تكون قادرة على أخذ المعلومات والمعرفة من البيئة، وتقوم بعض المؤسسات

باعتقاد نظم رصد معقدة إذ يراقب قسم المعلومات أو المعرفة فيها أحدث التطورات التكنولوجية المقدمة في الصناعة. (الزيادات، 2008، ص 45).

ب-المصادر الداخلية:

تتمثل المصادر الداخلية في خبرات أفراد المؤسسة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة من حكم الأفراد والجماعات والمؤسسة ككل وعملياتها والتكنولوجيا المعتمدة، ومن الأمثلة على المصادر الداخلية: الإستراتيجية والمؤتمرات الداخلية والمكتبات الإلكترونية والتعلم والحوار والعمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء والعقل والخبرة والمهارة، أو من خلال التعلم بالعمل أو البحوث وبراءات الاختراع الداخلية (القهيوي 2008، ص 23).

المطلب الثاني : الذكاء ذخيرة المؤسسة

أولاً: مفهوم وأهمية وأسس الذكاء

1- مفهوم الذكاء:

لقد تعددت المفاهيم المتعلقة بالذكاء حسب الاتجاهات المتنوعة الموجودة، فهناك مفاهيم من الجانب الفلسفي وأخرى من الجانب النفسي، وأخرى من الجانب الاجتماعي، وأخرى من الجانب المؤسسي... الخ فكل هاته الاتجاهات المفسرة للذكاء ينظر لها حسب منطلقها وتصورها وذلك للإحاطة بمفهوم الذكاء والتوصل إلى أقرب معنى حقيقي له. ولذلك توجب علينا المرور بمختلف هاته المفاهيم ليتبين لنا وضع المفهوم الصحيح له، رغم أن جل الباحثين باختلاف توجهاتهم لم يصلوا إلى مفهوم موحد للذكاء، والآن سنعرض بعض هذه التوجهات الفكرية المبينة لمفهوم الذكاء كما يلي:

1-1- الذكاء من منظور لغوي:

الذكاء عند العرب له معاني عديدة نذكر منها: (صالح وآخرون، 2010 ، ص ص 99 - 100).

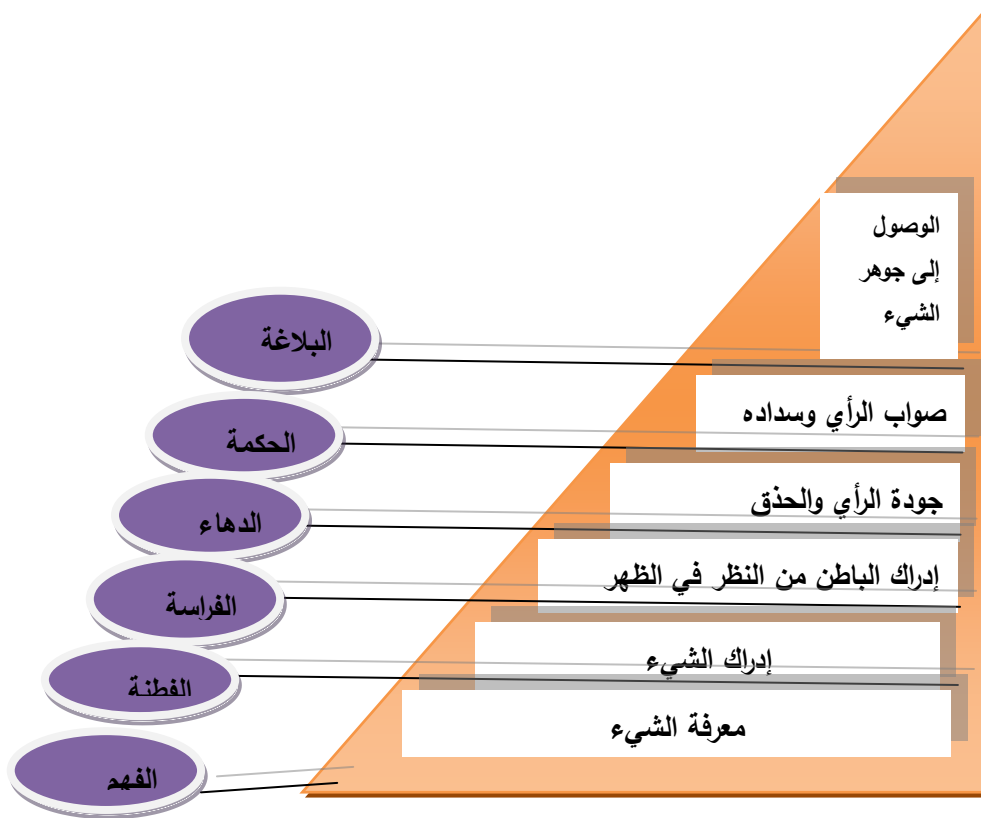
أ- **الذكاء هو :** " الاشتعال واللهيب: يذكر المعجم الوسيط في أصل الكلمة، إن كلمة ذكاء مشتقة من الفعل الثلاثي (ذكا)، من ذكت النار ذكوا وذكا وذكاء، أي اشتد لهيبها واشتعلت، وذكى الشمس أي اشتدت حرارتها وذكى الحرب أي انتقدت وذكى الريح، أي سطعت وناحت وذكى فلان ذكاء: أي سرع فهمه وتوقد، والذكاء: الجمرة المشتعلة، والذكاء؛ اسم علم للشمس غير منصرف.

ب- **الذكاء:** هو الاستشعار والذيق: يقال (ذكاء المسك) أي سطعت رائحته وانتشرت فهو ذكي.

ج- الذكاء: هو التمام والكمال: ومنه الذكاء في السن، وهو كمال السن وتماحه ومنه الذكاء في الفهم، وهو أن يكون فهما تاما سريع القبول. والمذكيات هي الخيل التي تم سنها وكملت قوتها. كذلك الذكاء تحت هذا المنطلق يعرف بأنه سرعة الفطنة والذكاء من قولك صبي ذكي: إذا كان سريع الفطنة، وقد ذكِيَ - بالكسر - يذكي ذكًا، ويقال ومسكٌ ذكيٌّ وذاكٍ يعني تساطع الرائحة (أبو غشة، 2013، ص 16)

وكان العرب يفهمون من الذكاء جملة من المضامين والمعاني يوضحها الشكل الآتي:

الشكل رقم (14) : مستويات الذكاء



المصدر: صالح وآخرون، 2010، ص 100.

1-2- الذكاء من المنظور الاصطلاحي: إذ كلمة الذكاء (Intelligence) مشتقة من الكلمة

اللاتينية (Intelligencia) والتي ظهرت على يد الفيلسوف الروماني (شيشرون) وشاعت

هذه الكلمة في الانجليزية والفرنسية والأوساط الأوربية وتعني: الفهم والحكمة. (أبو غشة،

2013، ص 16).

وقد طرح الكتاب والباحثين المعاصرين والقدامى عددا من المفاهيم للذكاء تعكس مضمونه كمصطلح ومن

بين تلك المفاهيم نذكر ما يلي:

• **الذكاء** هو: " قدرة شاملة للإستخدام المعارف القائمة أو التجارب مع التكيف مع الأوضاع

الجديدة أو حل المشاكل الجديدة " . (Tshilidzi, E, 2014, P1)

• **الذكاء**: هو شكل من أشكال المعلومات وهو أيضا قدرة من المنطق "

(Frabce.B ,Katheleen.S, 2003, P :4)

• **الذكاء**: " هو القدرة على التفكير المنطقي، والقدرة على إحداث تغير هادف والقدرة على التعامل

بفاعلية مع البيئة المستهدفة " (محمد، ص 3).

• **والذكاء** عرّف من قبل (الأسطل، 2010، ص 14) بأنه: " القدرة العامة الشاملة التي تمكن الفرد

من أن يتصرف وأن يفكر وأن يتكيف مع البيئة بكفاءة وجدارة ".

كما عرفه بنتر (Benter) بأنه : " قدرة الفرد على التوافق بإنجاح العلاقات الجديدة في الحياة. "

أما ديرويون (Dearbon) فعرفه بأنه القدرة على اكتساب الخبرة والإفادة منها. "

• **الذكاء** حسب (أبو غشة ، 2013 ، ص 18).

كولفين (Colvin) بأنه : " القدرة على التعلم والقدرة على التحصيل ".

أما سترن (Stern) فيرى أن الذكاء هو : القدرة على التصرف السليم في المواقف الجديدة. "

كما عرض الباحث (صالح، 2010 ، 102) مجموعة من المفاهيم الدالة على الذكاء حيث أراد مجموعة من

الباحثين أمثال أدواردز (Edwards) الذي عرف الذكاء بأنه " القدرة على تغيير الأداء ".

كذلك هيم (Heim) الذي عرفه بأنه : " قدرة يمكن قياسها وتتمثل في النجاح باجتياز اختبارات الذكاء

وقدرة على الأداء الجيد في تلك الاختبارات ".

1-3- الذكاء من المنظور الفلسفي:

لقد توصل أفلاطون نتيجة تأمله إلى ثلاث مكونات ومظاهر رئيسية تخص الانسان وهي (العقل، الشهرة،

الغضب) (أبوغشة، 2013 ، ص 16) وكان ينظر للذكاء على أنه محطة المظهر الإدراكي للنشاط العقلي،

أما (ابن سينا) فقال عنه: الذكاء قوة الحدس وهو يمثل الحد الأوسط في الذهن دفعة واحدة، بينما وصفه

الغرابي أنه من بين أهم سمات رئيس المدينة الفاضلة، إذ ذكر أن الذكاء وسلامة العقل والذاكرة الواعية

هي سمات رئيس المدينة الفاضلة، واهتم (ابن رشد) بفكرة الفروق الفردية في النواحي العقلية في كتابه (

الدعاوي القلبية) ، كما اهتم بفكرة (وحدة العقول) وهي فكرة مضادة لمبدأ الفروق الفردية، فوحدة العقل

عند ابن رشد ليست شيئاً آخر سوى وحدة المدركات الكلية التي يطلق عليها اسم العقل وأحياناً اسم الفعل

المكتتب، ذلك أن جميع الناس يفكرون بنفس الصورة العقلية، لهذا السبب اليسير وهو أن هذه المعاني

التي تتألف منها المعرفة الأساسية إنما تنشأ من أصل واحد مشترك بينهم جميعا وهو العالم الخارجي وما يحتوي عليه من كائنات ، إن جمع ابن رشد بين هاتين الفكرتين يجعل الصورة للنشاط العقلي أقرب إلى التصور الحديث، أي على أنه فروق في الدرجة وليست في النوع. (صالح، 2010، ص 101) ولقد خصص أبو الفرج ابن الجوزي في كتابه (أخبار الأذكىاء) معنى الذهن والفهم والذكاء فقال: (صالح، 2010، ص 101).

- حد الذهن، قوة النفس المهيئة المتعددة لاكتساب الآراء .
- حد الفهم: جودة التهيؤ لهذه القوة.
- حد الذكاء: جودة حدث من هذه القوى، يقع في زمان قصير غير مهمل، فيعلم الذكي معنى القول عند سماعه.

1-4- الذكاء من المنظور النفسي:

لقد حاول علماء النفس وضع مفاهيم للذكاء يربطه بجوانب عديدة منها: (الأسطل، 2010، ص 14)

- الذكاء هو القدرة على التعلم.
- الذكاء هو القدرة على التكيف.
- الذكاء هو القدرة على التفكير.

1-5- الذكاء من المنظور البيولوجي:

تأثر مفهوم الذكاء باتجاهات متنوعة، فقد كان لنظرية النشوء والارتقاء والاتجاه البيولوجي في أبحاث داروين ورمانس ومورجان أثر واضح في تفكير سبنسر الذي رأى أن للذكاء وظيفة رئيسية وأنه يمكّن الفرد من التكيف مع البيئة المعقدة المتغيرة (أبو غشة، 2013، ص 17)

1-6- الذكاء من المنظور الفيسيولوجي

أشار سبيرمان (Spearman) إلى أن الفضل في إدخال مصطلح الذكاء إلى علم النفس الحديث يرجع إلى عالم الاجتماع هربرت سبنسر (Herbert spensir) في أواخر القرن التاسع عشر، حيث حدد سبنسر الحياة بأنها التكيف المستمر للعلاقات الداخلية مع العلاقات الخارجية، ويتفق سبنسر في هذا مع الاتجاهات الفلسفية القديمة، من حيث تميزه وبين مظهرين رئيسيين للحياة العقلية وهما:

- المظهر الأول: المعرفي والعقلي.
- المظهر الثاني: الجانب الوجداني والانفعالي (الأسطل، 2010، ص 13)

إن المفهوم الفيسيولوجي يقوم في جوهره على تحديد معنى الذكاء في إطار التكوين الفيسيولوجي التشريحي للجهاز العصبي المركزي بوجه عام، وللقشرة المخية بوجه خاص، ودلت الدراسات المقارنة التي أجراها بولتون على ضعف العقول و العاديين أن خلايا القشرة المخية تنقص في عددها وفي انقسامها ونشعبها وتناسقها عند ضعف العقول عن العاديين، وتؤيد هذه النتائج أبحاث شرنجتون، والتي تؤكد أن التكوين التشريحي لضعاف العقول لا يبدو فقط في نقصان عدد خلايا القشرة المخية بل يبدو أيضا في ضعف الخلايا الجلدية والعظمية والعضلية، وفي كل النواحي التشريحية الأخرى، فالضعف العقلي بهذا المعنى ليس مقصورا على الجهاز العصبي بل هو ضعف تكويني في طبيعته الجوهرية (أبو غشة، 2013، ص 17)

1-7- الذكاء من المنظور الإجتماعي:

يؤكد أصحاب هذا الاتجاه الناحية الاجتماعية في الذكاء، وأن الإنسان لا يعيش في فراغ، وإنما يعيش في مجتمع يتأثر به ويؤثر فيه، ولكل مجتمع عاداته وتقاليده في التفكير، وأساليب السلوك واللغة السائدة والثقافة، والمبادئ والمفاهيم والواجبات الاجتماعية. (أبو غشة، 2013، ص 17)، وأكد ثورنديك هذا حيث ميز بين ثلاثة أنواع للذكاء: (الأسطل، 2010، ص 14).

- الذكاء المجرد: ويتمثل في القدرة على معالجة الألفاظ والرموز.
 - الذكاء الميكانيكي: ويتمثل في القدرة على معالجة الأشياء والمواد العينية مثل المهارات اليدوية الميكانيكية.
 - الذكاء الاجتماعي: ويتمثل في القدرة على التعامل بفعالية مع الآخرين، ويتضمن القدرة على فهم الناس والتعامل معهم، والتفوق على المواقف الاجتماعية.
- وأبرزت التوجهات الفكرية المتعددة نظرتها للذكاء الذي عبر عنه بأنه القدرات العقلية المتميزة والفتنة والتفكير المنظم الذي يؤدي إلى حدوث تغيير إيجابي لدى الفرد وما يحيط به، فالفرد الذي يكون له تأثير على بيئته هو الذي يستطيع إحداث تغيير هادف وبناء.

وبالتالي نستطيع من خلال سرد كل هاته المفاهيم حول الذكاء من وضع مفهوم شامل له كالاتي:
الذكاء: هو مجموعة القدرات العقلية التي يستخدمها الفرد لمواجهة المواقف الجديدة أو القدرة على فهم وإدراك الحقيقة ويعبر عنه أيضا على أنه السلوك الذي ينتج عنه حل المشكلات والتكيف مع البيئة وتكوين المفاهيم العقلية والتعلم " (قاسم، 2011، ص 11)

أما نظرة الباحثة فتري أن الذكاء هو موهبة ربانية يختص بها أفراد عن غيرهم ويستطيع الفرد تنمية قدراته الذهنية عن طريق الخبرة والتجربة والعمل المتواصل، فالذكاء هو استخدام وتوظيف كل القدرات المعرفية الفطرية والمكتسبة لتطوير الذات الإنسانية النفسية المادية والاجتماعية. كذلك هو طريقة تفكير تختلف وتتميز عن غيرها من الطرق من حيث معالجة الأمور والأحداث والمعلومات والمعارف.

2- العلاقة بين الذكاء والمعرفة والمعلومات والبيانات

لعل قبل التطرق للعلاقة بين كل من الذكاء والمعرفة والمعلومات والبيانات نعرض أو نذكر بمعاني كل منهم ليسهل لنا المقارنة بينهم بالرغم من أننا قمنا بالتعرض وبالتفصيل لمعانيهم في الجزء السابق لكن لا بأس من المرور مرة أخرى بصورة مختصرة.

1- الجدول رقم (08): العلاقة بين الذكاء والمعرفة والمعلومات والبيانات

المفاهيم	المعاني	المعنى الحقيقي
البيانات	- سلسلة من الرموز والحقائق والقياسات والإحصائيات (معلومات واقعية لكن متناثرة).	الرموز والحقائق والإحصائيات.
المعلومات	- شكل من الأشكال لتنظيم البيانات. - البيانات مع العلاقات. - التمثيل المادي للمعرفة.	البيانات مع السياق والحقائق
الذكاء	- مقياس لقدرة التفكير. - القدرة على فهم وتطبيق المعرفة.	تحليل وقيمة مضافة للمعلومات.
المعرفة	- البيانات والمعلومات مع التعتقدات. - المعلومات مع ارتفاع اليقين والصلاحية. - المعلومات مع الخبرة. - تنظيم المعلومات التي يتم استيعابها.	المعلومات والمعتقدات والخبرات.

Source : Bouthillier and Shearer, 2003.

حسب الجدول كل هاته المعطيات لها معان مختلفة الدلالة، فمن السهل نسبيا الإتفاق على طبيعة البيانات ولكن لا يوجد معايير موضوعية للتمييز بين المعلومات بين الذكاء بين المعرفة ، وهذا يتطلب

الحكم والتقييم الشخصي لاكتتاب المعرفة، لذلك من أجل الحصول على المعلومات والذكاء والمعرفة، يجب إضافة شيء إلى البيانات الخام.

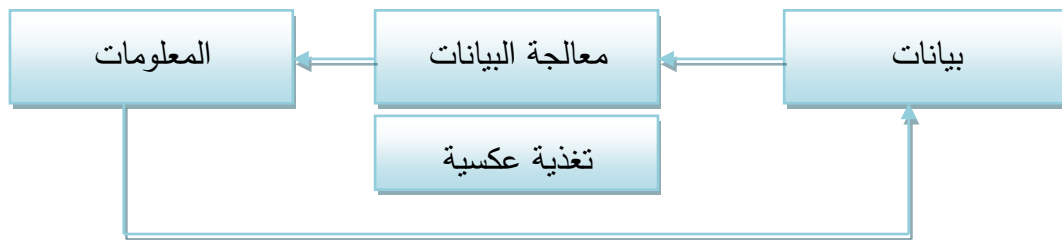
في الحقيقة يوجد رأيين مختلفين حول طبيعة التمييز بين البيانات والمعلومات والمعرفة والذكاء ندرجهم فيما يلي:

- الرأي الأول: من البيانات إلى المعلومات إلى المعرفة إلى الذكاء.
- الرأي الثاني: من البيانات إلى المعلومات إلى الذكاء إلى المعرفة سندرجهما على أثر توضيح العلاقة بين كل من البيانات والمعلومات، وبين المعلومات والمعرفة ، وبين المعرفة والذكاء .

1-1- العلاقة بين البيانات والمعلومات

تعتبر البيانات هي المادة الخام اللازمة للإنتاج المعلومات (صابر، 2007، ص 37)، حيث عندما تنظم وتعالج البيانات تصبح معلومات . (France, 2003, P3) ويمكن توضيح ذلك عبر الشكل الآتي:

الشكل رقم (15): نظام معالجة البيانات



المصدر: صابر، 2007 ، ص 37.

يتبين لنا من العرض السابق أن تحويل البيانات إلى معلومات يتطلب معالجة تلك البيانات وتشغيلها.

1-2- العلاقة بين المعلومات والمعرفة

تختلف المعلومة عن المعرفة في كون الأولى هي جزء من الثانية حيث أن: المعرفة هي " عبارة عن معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة (نجم، 2007، ص 25)

ويمكن توضيح بعض الاختلافات بينهما في النقاط الآتية: (علي موسى، 2007، ص 23- 24)

- هناك فرق شاسع بين المعلومات والمعرفة فمعظم المعارف استنتاجية أكثر منها حسابية، فمثلا هناك فرق كبير بين ما تحتويه الكتب من معلومات من ناحية وقيام البعض باستيعاب مادتها واستقلالها في تعريف المشاكل وحلها من ناحية أخرى.

- تعتبر المعلومات عنصرا من العناصر المكونة للمعرفة حيث تمثل المعرفة كما ذكرنا محصلة الامتزاج الخفي لكل من المعلومات والخبرة والحكمة البشرية، فحيث توضح لنا المعلومات ماذا حدث؟ فإن المعرفة توضح لنا كيف حدث؟ ولماذا حدث؟
 - والفرق الرئيسي بين المعلومات والمعرفة هو الأفراد، فالمعلومات متوفرة في الكتب والوثائق والمستندات، وكذلك على المواقع المختلفة على شبكة الأنترنت، ويمكن أن يحصل عليها الفرد بمفرده دون الاستعانة بآخرين، في حين أن المعرفة ستلزم قيام صاحب المعرفة أو الخبير بشرحها وتغييرها سواء كان صاحب المعرفة فرد أو فريق أو مجتمع.
 - وفي الأخير فإن المعلومات هي جزء من المعرفة كما حددها توماس وافنبورت ولورنس بروك في كتابهما (Working Knowledge) أن المعرفة هي وسائل وخليط من تجارب ومن هنا نستطيع إيجاد العلاقة الثلاثية بين البيانات، المعلومات والمعرفة التي سنوضحها في الشكل الآتي:
- الشكل رقم (16) : العلاقة بين المعلومات والمعرفة**



المصدر: السالمي، 2003، ص 8.

وبالتالي حسب هذا الشكل تكون العلاقة تسلسلية بين كل من البيانات والمعلومات والمعرفة حيث أكد ذلك (فولد، 1995) عندما قال أن البيانات هي أجزاء وقطع من المعرفة منتشرة مثل البيانات الرقمية، أما المعلومات هي تجميع هذه القطع لتصبح معرفة. (France, 2003, P :3).

1-3- العلاقة بين المعرفة والذكاء

من المؤكد أن المعرفة ليست هي الذكاء ورغم أنه يوجد خلط واضح بين الاثنين نتيجة تداخل المعنيين فهناك من يقول أن المعرفة تنبع من الذكاء وهو الرأي الأول الذي سنتطرق له الآن حيث يصرح أن من البيانات إلى المعلومات إلى المعرفة ثم الذكاء واعتمدوا في تفسير ذلك على أن الذكاء غير المعرفة فعندما تكون المعرفة مجموعة الحقائق والقواعد مثلا، متاحة للاثنين فإن الفارق في القدرة على تعلم هذه

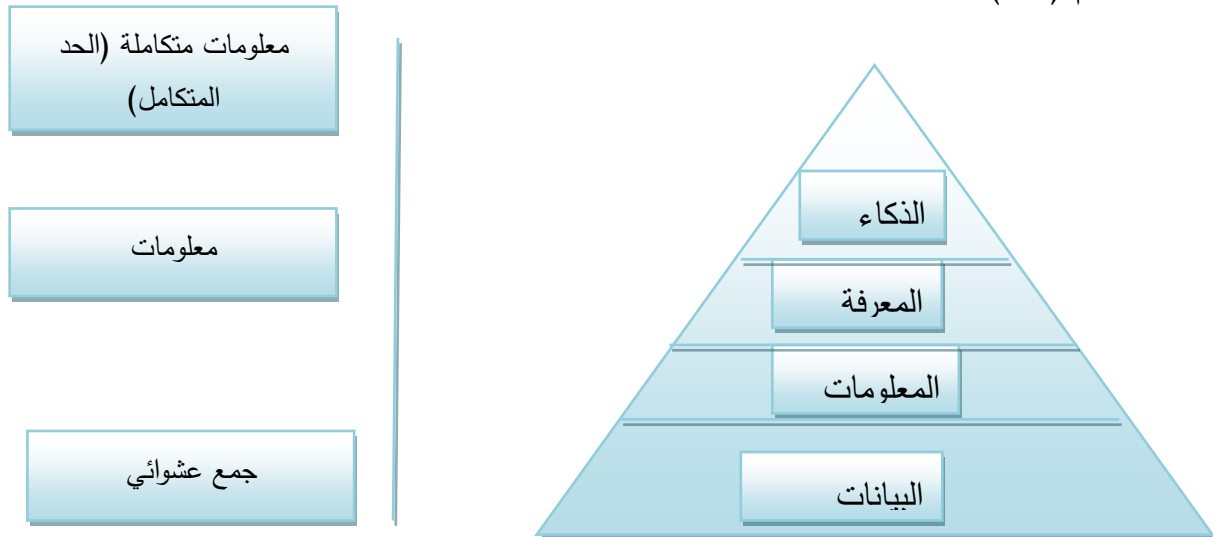
المعارف أو الفارق في الحصيلة الناجمة عن استخدامها يمثل الذكاء كسمة تميز بها بعض الأفراد على أقرانهم (نجم، 2007، ص 372).

كذلك نجد أن معظم الأفراد عند الحديث عن الذكاء تتبادر إلى أذهانهم المعرفة لأن الذكاء يتصل بالجانب العقلي فهناك علاقة بين الذكاء والعمليات المعرفية ومدى كفاية هذه العمليات، لأن الذكي هو الأقدر على إنجاز المهام الصعبة في ظرف قياسي وبدقة متناهية فإذا كان الفرد ذو معرفة فهذا لا يعني أن له ذكاء خاص لكن إذا كان الفرد ذكي نقول أن له معرفة لأن الذكاء يبني على أساس مجموعة من المعارف المتراكمة التي تتحول بعد معالجتها إلى ذكاء يستخدم في مختلف المجالات.

ومما يزيد من صعوبة دراسة الذكاء هو أن معرفة الأفراد في الحياة الطبيعية متباينة بطريقة كبيرة، وبالتالي يصبح من الصعب الفصل بين الذكاء والمعرفة فمثلا إن المحاسبين الذي يتعاملون بأرقام يكونون على الأرجح أكثر قدرة على حفظ الأرقام (أرقام الهواتف) وهذه مهارة أو خبرة معرفية وعند مقارنتهم مع أفراد ليس لديهم مثل هذا التعامل مع الأرقام، وبالتالي لا يحفظون هاته الأرقام بسهولة، فهل هذا فرق في الذكاء أو في المعرفة؟ ومثل هذا التداخل يجعل دراسة الذكاء مسألة صعبة. (نجم، 2007، ص 373)

يأتي الذكاء في أعلى الهرم مثلما نوضحه في الشكل رقم 3- كما يلي:

الشكل رقم (17) : مخطط الذكاء

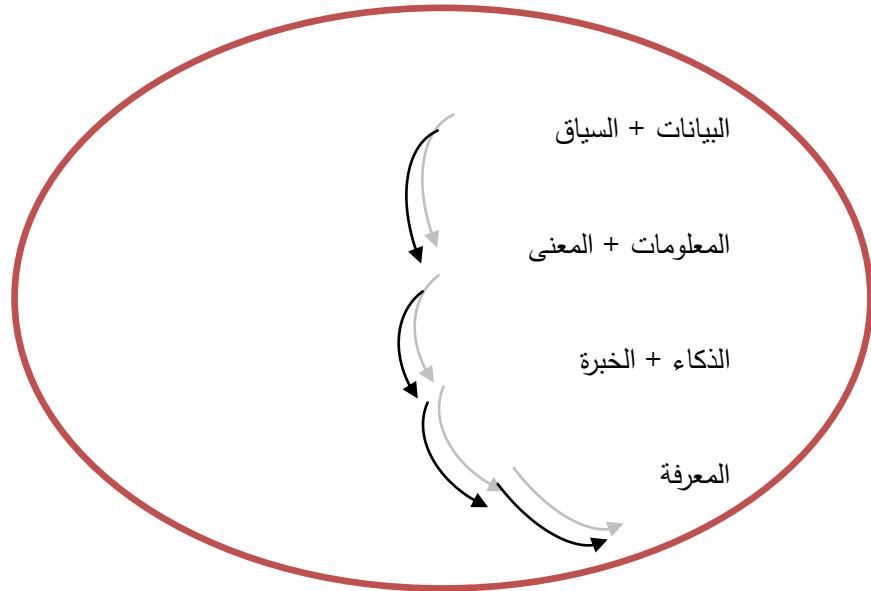


Source : Oscar Alvarez, Introduction to competitive Intelligence, 11 May 2002, Spain.

فالنموذج الهرمي للمعرفة يبدأ بالبيانات الجامدة وغير المفسرة، ثم المعلومات التي تنتج عن البيانات المفسرة بعد معالجتها، وتأتي المعرفة في المستوى الثالث كنتيجة لتطوير المعلومات خلال فترة زمنية

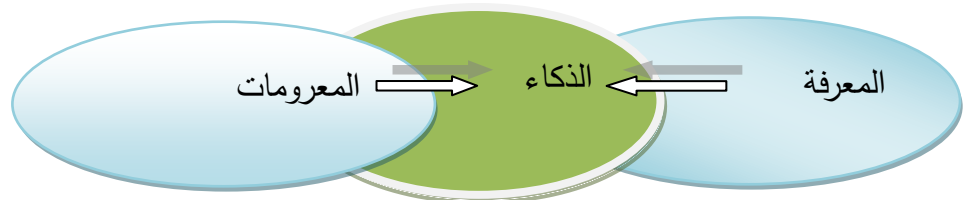
معينة وفهمها من خلال استعمالها، ويمكن أن تنتقل المعرفة وتتحول إلى حكمة (ذكاء) لتكون في قمة الهرم وتعبّر عن تكامل المعارف في منظومة واحدة تأخذ الجوانب الاجتماعية والأخلاقية بعين الاعتبار هذا بالنسبة للرأي الأول أما بالنسبة للرأي الثاني الذي يقول أن من البيانات إلى المعلومات إلى الذكاء ثم غلى المعرفة أي أن المعرفة هي في قمة الهرم كما جاء به (France, 2003, P7) عندما صرح أن الذكاء شكل من أشكال المعلومات بينما المعرفة هي درجة عالية من اليقين أو الصلاحية من المعلومات. فالبيانات مع السياق يساوي المعلومات والمعلومات ذات المعنى تساوي الذكاء والذكاء هو الخبرة التي تولد المعرفة كما سنوضحه في الشكل التالي:

الشكل رقم (18) : من البيانات إلى المعلومات إلى الذكاء



Source : Francf, 2003, P 7.

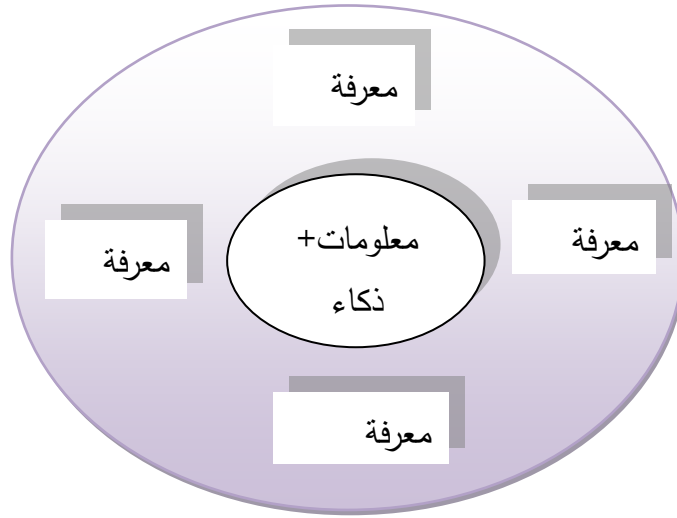
الشكل رقم (19) : من البيانات إلى المعلومات إلى الذكاء



Source : Francf, 2003, P 9.

إن الذكاء هو التقاطع بين المعلومات والمعرفة (France, 2003, P9) والمعرفة هي الامتزاج الخفي بين المعلومات والخبرة والحكمة البشرية. (علي موسى، 2007، ص 24)

الشكل رقم (20) : من المعرفة إلى الذكاء



المصدر : من اعداد الباحثة

2- أهمية الذكاء:

يكون الذكاء ذخيرة للمؤسسة بحق عندما يتجسد بأشكاله ومستوياته المختلفة فيحقق للمؤسسة فرص الوصول غلى النجاح وضمان إنجاز الأهداف بصورة أفضل عن طريق المساهمة في زيادة نسب الربحية واستمرار تطور ونمو المؤسسة، إضافة إلى تحقيق الأهداف الشخصية في مجال الحصول على موانع إدارية أعلى أو تحسين المكانة الاجتماعية وعلاقات العمل. (قاسم، 2011، ص 11)، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (21) : أهمية الذكاء



المصدر : صالح والآخرون، 2010 ، ص 110.

كذلك يمكن أن يكون الذكاء ذو أهمية للمؤسسة من خلال ما سيأتي: (صالح والآخرون، 2010 ، ص ص 107-114).

2-1- الذكاء ذهن متوقد للإدارة:

يتصف الذكاء بأنه أحد روافد الأساسية لنظرية (مصادر المعرفة Cognitive Resources) التي توصل إليها (Fiedler) سنة 1986 والتي تفرض إمكانية التنبؤ بأداء الجماعة، وبالتالي يتم ذلك في حسن استثمار أدائهم لصالح الأداء الشامل للمؤسسة، وفي هذا الجانب أشار Kittinik سنة 2003 إلى ذلك

بوضوح بقوله: إن الذكاء مع المعرفة عنصرين إستراتيجيين يعتمدان لإنجاز الأنشطة المنظمية وإضافة قيمة لها كونها الموجودات رقم واحد في أي مؤسسة، ويؤثران في أدائهما الشامل.

2-2- الذكاء يجسد القوة المحركة لموارد المؤسسة.

غن الذكاء أداة قوة بحيث يستطيع تجسيد القوة المحركة لموارد وطاقات وقدرات واستعدادات المؤسسات المحلية والدولية والعالمية لغرض التعامل مع التحديات للبقاء والتطور والتحول والانتقال من موقع تابع إلى موقع تحد ثم إلى موقع قائد في القطاع الذي ينتمي إليه.

وهذا ما دفع المراكز المتخصصة بدراسة الذكاء إلى إعداد برامج للارتقاء بذكاء المديرين والقادة وتدريبهم بقصد تطوير المهارات الذكية (رأس مال الذكاء) ثم تسويقه إلى المؤسسات لاستثمارها في تأسيس مؤسسات ناجحة وصناعة الإبداع والتميز وقيادة فرق الريادة بهدوء وثقة عالية وتعاون بناء وتجانس حقيقي بعيدا عن الاحتكاكات والمنافسات غير المشروعة.

2-3- الذكاء يحقق جودة القرارات المتخذة:

يحقق الذكاء جودة الرأي بالقرارات (صناعة واتخاذا) في ظروف بيئية غاية في التعقيد المعرفي، وصفها (جارلس بيرو Charles Perrow) على النحو الآتي:

إن الآلات والعمليات قد أصبحت معقدة إلى حد أنه حتى خبرة العلماء والمهندسين والمديرين ممن لديهم أفضل ما هو متاح من معدات لا يمكنهم أن يتبنوا بكل ما هو محتمل أو ممكن من غرائب الأمور، وأن يستعدوا له ويصنعوا التصميمات التي تقي من حدوثه في ظل أنظمة بهذه الدرجة من التعقيد، ذلك أن أنواع الفشل الخطير في التكنولوجيا وفي الحكم على الأمور كفيلا بأن تقود إلى الموارد، وأن صناعات القرار سواء كانوا علماء أو مهندسين أو مديرين لا يمكنهم أن يتعاملوا بفاعلية على مدى طويل مع أعداد هائلة من العلاقات والنظم اللازمة لتشغيل التكنولوجيا عالية الخطورة.

ويلعب الذكاء على فك هذا الغموض والتعقيد من خلال توفير المعلومات الملائمة عن طريق تنويع مصادر الحصول عليها وبموضوعية عالية مع مراعاة التوازن بين كلفتها والقيمة المتحققة عنها.

2-4- الذكاء يكسب القوة وبلوغ النجاح

إذ أكدت الدراسات والبحوث وجود علاقة قوية بين نجاح المؤسسات وسمات إداريتها وقائديها وفي مقدمته سمة الذكاء، ففي دراسة أجرتها مؤسسة روبرت هالف الأمريكية للمعلومات حول العناصر المؤثرة في اختيار القادة الإداريين اتضح أن أعلى نسبة كانت لعنصر الذكاء، وكما هو موضح فيما يلي:

الجدول رقم (08) : مكانة الذكاء

المرتبة	العناصر	النسبة
3	كفاءة	% 10
2	طموح	%15
1	ذكاء	%61
4	خبرة	%9
5	مصادفة وحظ	%4
6	مجازفة	%1

المصدر: (صالح والآخرون، 2010 ، ص 112).

كما ظهر أن الأقسام التي يرأسها مديرون يتمتعون بسمعة الذكاء تحقق عوائد أعلى بنسبة (20%) وتبين أن تمتع (لوجير ستينر Louger Stner) الرئيس التنفيذي لمؤسسة (IBM) بسمعة الذكاء، فضلا عن صفات أخرى كان السبب الرئيسي بارتفاع سهم المؤسسة بنسبة (18%) خلال (15) شهرا الأول من عمله وبالتالي قيادة المؤسسة إلى النجاح التنافسي.

إن الوقائع والنتائج أعلاه هي التي دفعت المؤسسات الكبرى لاعتماد توافر الذكاء شرطا أساسيا في الحصول على فرصة عمل، فهذه المؤسسة (مايكروسوفت Microsoft) على سبيل الذكر يركز فيها (بيل كيتس) على الأمور التالية في الموظف الذي سيجتاز المقابلة الخاصة بالتعيين:

1- الطموح.

2- مستوى الذكاء الأهم من بين كل المعايير.

3- الخبرة في الجوانب الفنية.

2-5- الذكاء مصدر من المصادر التي توفر للمؤسسات تقديرات لإستقرائية وإستنباطية وأحكام

تنبؤية، وتوجهها نحو التطورات المستقبلية المحتمل حدوثها على البيئة التي تعمل فيها

بالإرتكاز إلى نتاج التحليل البيئي.

3- أسس الذكاء : إتفق العلماء والباحثين على أن تكون الأسس الرئيسية للذكاء هي: (الأسطل،

2010، ص 15).

3-1- العوامل البيولوجية:

هي العمليات المؤثرة في السلوك وفي المستويات العالية التي ترجع إلى الجهاز العصبي بفعل مثير

واستجابته يؤديان إلى ما يسمى بالتفكير.

3-2- العوامل النفسية:

ويدخل فيها تعريفات مختلفة لتيرمان التي قال عنها القابلة على التفكير المجرد او تعريفه بأنه النشاء القائم على العلاقات وتكوينها .

3-3- العوامل الإجرائية:

التي تخضع للإجراء والقياس وأهم تعريف (ويبيرت) على أنه " القدرة العقلية العامة " .

المطلب الثالث: أهداف وأنواع الذكاء

اولا: أهداف الذكاء

يحقق الذكاء عدة أمور نذكر منها: (أبو غشة، 2013، ص 22)

- الذكاء كقدرة على الفهم:

ويهدف الذكاء في هذا الشأن على الفهم وإلى إدراك العلاقات وتكوين المفاهيم والقيام بعمليتي التجريد والتعميم أي أنه يدرك العلاقات الرابطة للظواهر .

- الذكاء كقدرة على التلاؤم

إذا كان الكائن لا يستطيع أن يحافظ على بقائه إلا بالتلاؤم مع المحيط الخارجي الذي يعيش فيه ولا سيما إذا وجدت العوائق ونشأت الصعوبات التي لا بد للكائن الحي من التغلب عليها لحفظ بقائه.

ثالثا: الذكاء كقدرة على الإبداع:

فإذا كان الذكاء يتجلى في قابلية التلاؤم، فإن التلاؤم يقتضي من الإنسان أن يبدع حلولاً جديدة للتغلب على الصعوبات أو إتلافها، فاعتماده على خبراته السابقة كانت لتزوده بما يسمع له بمجابهة الأوضاع الجديدة، لذلك فإن الإنسان يتجه أول ما يتجه نحو العمل ويسعى إلى إيجاد الوسائل المادية والفكرية.

ثانيا: أنواع الذكاء

لقد أردنا ولو بشيء من الإختصار توضيح أنواع الذكاء بصفة عامة وأنواعه في المؤسسات الصناعية.

2-1- الذكاء بصفة عامة

لقد قام العالم جاردر سنة 1983 Gardner بتصنيف الذكاء إلى سبعة أنواع عامة وهي تتمثل في: (الأسطل، 2010، ص 16).

• النوع الأول: الذكاء اللغوي

ويتمثل في حسائية الفرد للأصوات والمقاطع والمفردات والمعاني اللغوية ومثل هذا الذكاء يوجد لدى الأدباء والشعراء والإعلاميين والمفكرين .

• النوع الثاني: الذكاء المنطقي الرياضي

ويتمثل في القدرة على الاستغلال الرياضي ومعالجة العلاقات الرياضية المنطقية وإتقان المهمات الرياضية العددية ومثل القدرة على تتوفر لدى المختصين بالرياضيات والفيزياء والمواد العلمية الأخرى.

• النوع الثالث: الذكاء الموسيقي:

ويتمثل في القدرة على إنتاج وابتكار الإيقاعات والنغمات الموسيقية والتذوق والاستماع للمقطوعات الموسيقية ومثل هذه القدرة المتوافر لدى العازفين الملحنين والمطربين ."

• النوع الرابع: الذكاء المكاني

ويتمثل في القدرة على إدراك المكان والمتوقع والشك والفراغ وأداء التحويلات للمدركات البصرية المتعلقة بالمكان والفراغ وتوجد مثل هذه القدرة عند المهندسين المعماريين والنحاتين والفنانين ."

• النوع الخامس: الذكاء الحركي

هو " القدرة على التنسيق والمواءمة بحركات الجسم من أجل تحقيق أهداف ما (المنقل، 2013 ، ص 6). النوع السادس: الذكاء الاجتماعي

ويعني " قدرة الفرد على التواصل والتفاعل الاجتماعي الإيجابي مع الآخرين " (أبو عمشة، 2013، ص 21).

النوع السابع: الذكاء الشخصي

ويتمثل "في القدرة على التعرف على المشاعر الذاتية وتحديد إمكانيات الذات ونقاط الضعف والقوة فيها " (الأسطل، 2010، ص 17).

2-2- أنواع الذكاء في المؤسسات الصناعية

لم يقتصر الأمر على علماء النفس في تحديد أنواع الذكاء، فهناك العديد من الذكاءات التي ظهرت في حقل العمل الإداري مثل ذكاء السوق الذي يمكن من خلاله توفير تحليلات للمدراء التنفيذيين عن المؤسسة، ومنافسيها وأسواقها عبر إجراء تحليل المنافسة، وتحليل السوق الخاصة بالبيئة الكلية، وذكاء الأعمال الذي تستطيع به المؤسسات من نشر وتحليل المعلومات الهادفة لنشاطات أعمالها ولعملية اتخاذ القرار من المصادر الداخلية والخارجية والذكاء التنافسي الذي يجعل المؤسسة تمتلك معرفة بالمنافسين

ويضيف قيمة مضافة لها وتحسن كفاءتها وهو الذكاء القائم على رؤية واضحة ومحددة، حيث أن وضوح الأهداف والمعايير الموارد وتحقيقها أمر هام (الكواز وآخرون ، 2012، ص 179).

المطلب الرابع: الذكاء في المؤسسة ونظرية الموارد المعرفية

يكون الذكاء أكثر جودة للقادة في المؤسسة حيث يسيطر القائد من خلاله على بعض المواقف خاصة المعقدة والخطيرة، وقد أثبتت الأبحاث الحديثة أن هناك عيوباً ومعوقات للذكاء وعندما يتعرض القائد لموقف ضاغط فعليه التصرف بمعنى أن يكون القائد أو لا يكون، وقد أوضحت البحوث في هذا المجال أن ذكاء القائد يؤثر في كفاءته وممارسته وتصرفاته، وقد لا يكون ذلك مدهشاً أو غريباً ذلك أن الضغوطات تؤثر في السلوك في مختلف المواقف ولذا قدم كل من:

(Fiedler and Garcia 1987) نظرية الموارد المعرفية

(Cognitive Resources Theory) والتي يشار إليها بالمصطلح CRT وتشرح هذه النظرية العلاقة بين ثلاثة متغيرات أو عناصر أو موارد هي:

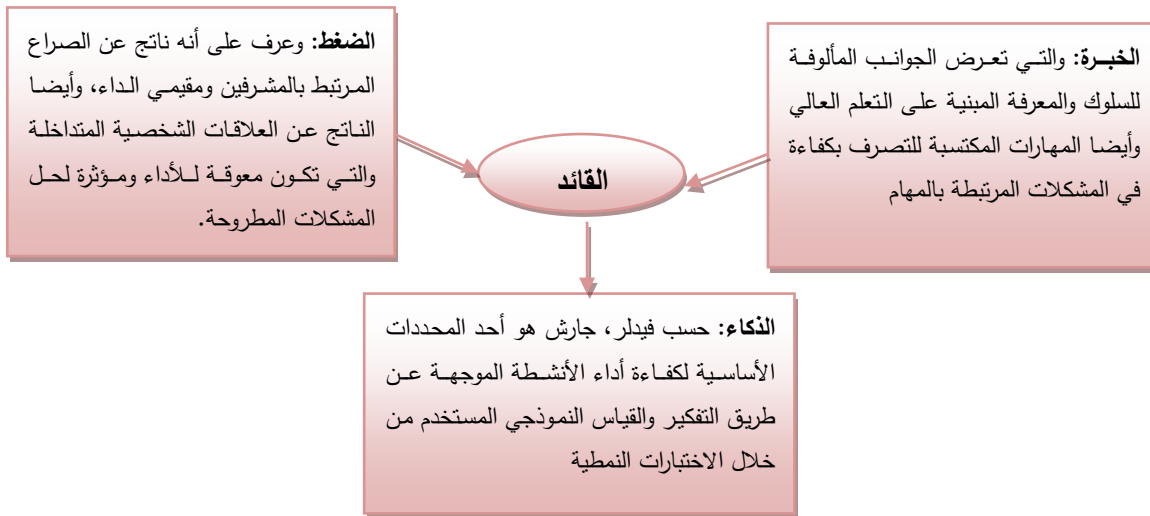
الأول: ذكاء القادة Intelligence of Leaders

الثاني: خبرة القادة Experience of Leaders

الثالث: الضغوط Stress

وكل هذه العناصر الثلاثة تؤثر على أداء الجماعة ككل (جاد الرب، 2013، ص 74)، ويمكن تحديد تعريف للعناصر الثلاثة السابقة في الشكل التالي:

الشكل رقم (22) : الذكاء في المؤسسة ونظرية الموارد المعرفية



المصدر: من إعداد الباحثة بالإفادة من (جاد الرب، 2013، ص 84).

وبالإجمالي فإن العناصر المعرفية الثلاثة CRT تقدم برنامجا أو مخططا يشرح كيف أن سلوك القادة يتغير معتمدا على إدراك مستويات الضغوط والتي تؤثر في أداء الجماعة هذا ويعتقد نظرية الموارد المعرفية على مؤشرين كبيرين ذات صلة بكل من الذكاء والخبرة والضغط وأداء الجماعة هما:
الأول: يرتفع ادعاء الجماعة عندما تكون خبرة القائد مرتفعة والذكاء منخفض وذلك في المواقف عالية الضغوط.

الثاني: عند مستويات عالية من الذكاء، وفي ظل خبرات أقل لا يكون القائد على المستوى المرغوب فيه في التعامل مع المواقف عالية الضغوط وقد يكون أداء الجماعة مرتفعا عندما تكون الظروف ذات ضغوط منخفضة علاوة على ذلك فإن مستويات خبرة القادة قد تكون معوقة في ظل المواقف منخفضة الضغط كلمات أخرى فإن الخبرة تعتبر عاملا مدعما للقادة في ظل الظروف عالية الضغوط وقد تكون عائقا للأداء في حالة عدم وجودها أو غيابها.

إن المؤشرين السابقين هما أساس نظرية الموارد المعرفية (CRT) ويمكن رؤيتها يوميا في الحياة اليومية، وفي معظم الأحيان قد لا يسيطر الذكاء على الأداء وإنما الخبرة، ففي تنظيمات معينة مثل فرق الرياضة، العمليات العسكرية، تنظيمات المتطوعين يتم اختيار قادة هذه التنظيمات في إطار تزايد قدرات أعضاء هذه الجماعات للأداء الأفضل في ظل ظروف عالية الضغوط، وبالرغم من أهمية هذه النظرية إلا أن أحد مشاكلها هو الانقسام الواضح بين الذكاء والخبرة، فقد بحث كل من (فيدلر، جارش) في مستويات متفاوتة من الذكاء والخبرة لكنهما لم يقدموا الرأي عندما تكون مستويات الخبرة والذكاء متساوية هذا بالإضافة إلى أن بحث (Gibson, 1992) لم يوضح أن كثيرا من القادة يجمعون فقط بين الخبرة والذكاء ولكن سوف يتراجع القادة بالاعتماد على خبراتهم في المواقف الأكثر ضغوطا ويستخدمون ذكاءهم لحل المشكلات الخاصة بالجماعة في الظروف منخفضة الضغوط.

والأهمية المتزايدة لنظرية الموارد المعرفية CRT هي أن أفضل وأحسن القادة غالبا ما يكونون أذكيا وخبراء ذلك أن الذكاء الموروث أو الأولى قد يساعد على حل مشكلات العمل ولكن الذكاء المندمج مع الخبرة والمعرفة العميقة لموقف العمل يعطي نتائج أفضل.

ومن ناحية أخرى، فإن البحث الذي أعده كل من (Schmidt and Hunter 1992) أوضح أنه بالرغم من أن الذكاء يعتبر مؤشر فعال ودقيق للأداء الوظيفية إلا أن العلاقة بين الذكاء والأداء قد لا تكون مباشرة، ولذا برهن على أن المعرفة الوظيفية قد تكون أفضل مؤشر للأداء الجيد من الذكاء، علاوة على ذلك فإن لأفراد الأكثر ذكاء يكونون قادرين على اكتساب معارف ومهارات كثيرة عن الوظيفة ويؤدون

وظائفهم بمعدلات أسرع من الأفراد الأقل ذكاء والنتيجة أن هناك علاقة غير مباشرة بين الذكاء والأداء الوظيفي، وهذا يمكن القول بان الذكاء يساعد القادة في حل المشكلات المعقدة.(جاد الرب، 2013، ص 87)، وهذه الفكرة سنناقشها إن شاء الله في الفصل الرابع فصل العلاقة بين الذكاء التنافسي والأداء الصناعي.

المبحث الثاني: لمحة عامة حول الذكاء التنافسي

بطبيعة الحال كل المؤسسات تسعى اليوم جاهدة للسيطرة على الأسواق المتواجدة بها، وهذا ما يجعلها يقظة ومتفطنة دائما للتغيرات التي تحدث في السوق خاصة وفي البيئة الصناعية عامة، كالتغير في أذواق المستهلكين، سرعة التطور في الاتجاهات المختلفة للمنافسين، التغير المستمر في طبيعة ونوعية المنتجات والخدمات المقدمة، مما يفرض على المؤسسات من وضع خطط إستراتيجية قادرة على مواجهة اي تغير أو أي تهديد قد يحدث لمنتجاتها أو خدماتها، فكان الحل لتجنب كل تلك التهديدات والمفاجآت البيئية هو ظهور عملية الذكاء التنافسي التي تعتبرها المؤسسات السلاح الأقوى والأكثر قدرة على معرفة ورصد كل التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية الصناعية، وبالتالي التصدي لأي خطر محتمل.

المطلب الأول: مفهوم الذكاء التنافسي وتاريخ ظهوره

أولاً: تاريخ ظهور الذكاء التنافسي

قبل التطرق لمفهوم الذكاء التنافسي أردنا أولاً توضيح الأصول الفكرية للذكاء التنافسي من خلال ما جاء في الأبحاث القديمة والحديثة كما يلي:

إن للذكاء التنافسي تاريخ غني يمتد لأكثر من 2000 سنة، ويمكن تتبعه أيضاً لخمسة آلاف سنة من تاريخ الصين، إذ تشير الأكاديميات إلى الأديان الحقب التاريخية المختلفة التي تخاطب مفاهيم الذكاء، لا سيما تلك النصوص التي تشير إلى كيفية تطور الذكاء في الممارسات العسكرية، والتي وردت في كتاب فن الحرب المؤلفة (TZU Sun) وتوضح سجلات التاريخ مجموعة من النشاطات التجارية ذات العلاقة بهذا الموضوع، فقد استخدم الإمبراطور البيزنطي (Justinian) في القرن السادس عشر الرهبان لسرقة دودة القز من الصينيين في محاولة منه لفهم كيفية صناعة الحرير، وهو خير مثال يعكس التجسس الصناعي⁽¹⁾ أكثر من كونه تجسيدا للذكاء إلا أنه في ذات الوقت يعكس حجم الجهود المبذولة بشأن

* التجسس الصناعي: هو استخدام وسائل غير قانونية لجمع المعلومات بالدخول إلى المعلومات المحمية والمحصنة والمنوعة والمغلقة، بمعنى غير المسموح بها لأي جهة خارج المؤسسة.

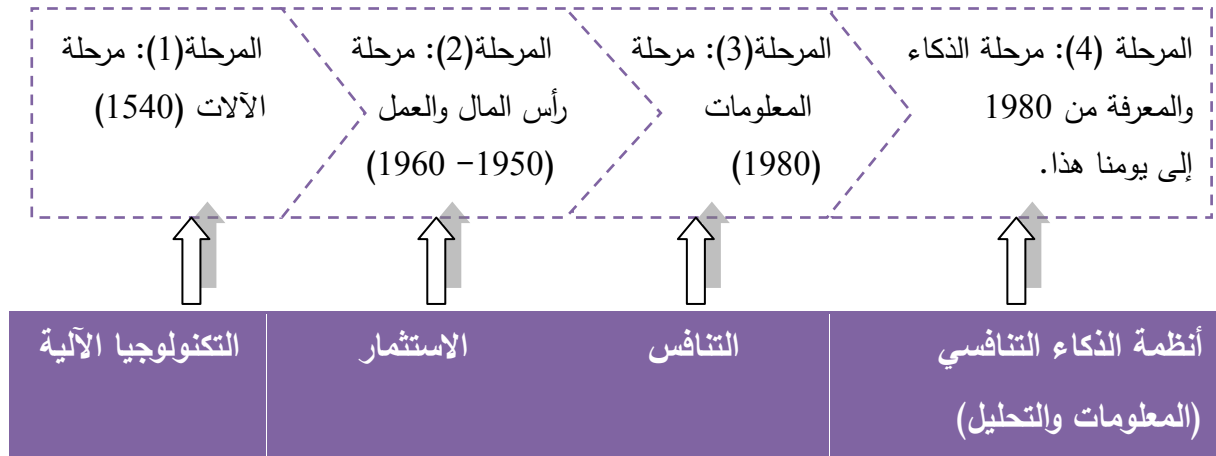
المسح البيئي الذي يوفر المعلومات التي حققت الميزة التنافسية للمؤسسات أو البلدان. (صالح وآخرون، 2010، ص 325).

إن الذكاء التنافسي ليس مفهوماً جديداً، وهذا ما يثبتته ذكاء السيد (Nathan Rothschild) الذي جمع ثروة طائلة أثناء عمله في سوق لندن للأوراق المالية، وذلك بعد معركة واترلو في عام 1815، وكانت من بين معطيات ذكائه شبكة استخبارات منتشرة في مختلف الأرجاء يعمل ضمنها بعض الوكلاء، وكان أحد هؤلاء الوكلاء يراقبون هزيمة نابليون في معركة واترلو، حيث زوده بأخبار الهزيمة عن طريق الحمام الزاجل، وفي اليوم التالي باع (Rothschild) كمية كبيرة من الأسهم، فاستنتج المراقبون بشكل خاطئ أن الفرنسيين قد ربوا المعركة فهبطت قيمة الأسهم، ثم سارع بشراء الأسهم بانتظار الأخبار التي وصلت بالطرق التقليدية، والتي مفادها أن (Wellington) هو من ربح المعركة وأن التعديل الذي طرأ في السوق عبر ذلك الحدث ساعد (Rothschild) في بناء ثروته، كذلك لصناعة الشاي البريطاني جذور في الذكاء التنافسي تعود إلى عام 1615 إذ أرسل السيد (Wickham) وكيل شركة (English East India Company) إلى الصين لجمع معلومات عن صناعة الشاي، وأكد إسهام صناعة الشاي في الاقتصاد البريطاني، كما وتعلم كل ما يتعلق بالإنتاج الصيني للشاي على مدى أكثر من عشر سنوات، ومن ثم كان له الفضل في العديد من الاختراعات في هذا المجال كصناديق الشاي والعبوات المحكمة، وكان بعد ذلك قادراً على البدء بنجاح في صناعة الشاي ببريطانيا. وتجسيد الذكاء التنافسي كذلك لدى (Duke) أحد رجال الأعمال الرواد في مجال صناعة التبغ بجلبه وإعداده لعشرة مكائن متخصصة بلف التبغ من أوروبا إلى معلمه في شمال كارولينا وكانت طاقة كل ماكينة تتمثل في لف (2000) سيجارة في اليوم الواحد، بالرغم من مواجهته صعوبة في بيع السجائر من نوع (Bull Durkam) لعدم وجود طلب عليها من قبل الزبائن (إذ لم تكن السجائر الملفوفة متاحة أو مرغوبة آنذاك)، وحينها قام (DUKE) بتعديل إستراتيجية التسويق، فوضع في (أطلانطا) لوحة إعلانات لممتلئة تحمل في يديها الممتدة (Duke)، وتلك كانت المرة الأولى التي يتم فيها استخدام امرأة للإعلان عن السجائر، الأمر الذي أسهم في خلق الطلب، ثم تفاوض مع أحد المهندسين لابتكار ماكينة لف سجائر تقوم بلف (200) سيجارة في الدقيقة، واتفق على تشغيل الماكينة فاستطاع تخفيض كلف التصنيع من (\$80) لكل ألف إلى (\$30) فضلاً عن مضاعفة المخرجات لمرات عديدة ، وبغية إيجاد أسواق لهذا الإنتاج. فضلاً عن مضاعفة المخرجات لمرات عديدة وبغية إيجاد أسواق لهذا الإنتاج المتزايد حاول (Duke) الابتعاد عن المنافسين المحليين، وإيجاد موطئ قدم له في مدينة نيويورك، إلا أنه واجه أيضاً

مقاومة من قبل المدخنين تجاه السجائر الملفوفة ، ولكن كل تلك الحواجز قد أثمرت في رصانة العمليات الترويجية، فقد قام بالإعلان بشكل واسع ووضع صورة الممثلات والرياضيين على علب السجائر وعدهم بمثابة زبائن له، ثم قام باستخدام الأفراد للذهاب إلى محلات التبغ وطلب علامات السجائر الملفوفة بواسطة المكائن، فضلا عن تقديم عينات مجانية للمهاجرين الذين يدخلون مدينة نيويورك.(صالح وآخرون، 2010، ص ص 326، 327).

هذا بالنسبة للحقبة الماضية، أما خلال القرن العشرين كانت هناك بوادر ظهوره بالفعل كعملية منهجية تستخدم من قبل المؤسسات خاصة خلال 1980، وقبل ذلك سنوضح من خلال الشكل الموالي مراحل حقبة الأعمال المعاصرة المتسلسلة التي انتهت بظهور عملية الذكاء التنافسي كمية أساسية وهامة في المؤسسة كما يلي:

الشكل رقم (23) : تطور ظهور مفهوم الذكاء التنافسي



Source : Larry, 1996, P7.

ولقد تم الاعتراف بعملية الذكاء التنافسي بالفعل على أنها عملية أخلاقية بدلا من التجسس الصناعي منذ سنة 1970 من قبل الولايات المتحدة الأمريكية كأداة ضبط ومساعدة في صنع القرار، وأخذ ينتشر استخدامه من قبل أكبر المؤسسات الصناعية في الولايات المتحدة الأمريكية منها؛ مؤسسات الصناعة الغذائية، النفط، التصوير الفوتوغرافي، صناعة الدراجات وغيرها من المؤسسات التي وجدت في الذكاء التنافسي وسيلة لكسب الميزة التنافسية في بيئة سريعة التغير. (Fisher, 2014, P55).

بعدها جاء ميشال بورتر أستاذ الاقتصاد بجامعة " هارفور " عندما استخدم في عام 1980 تقنية الذكاء التنافسي لتحليل الصناعات والمنافسين، وفي كتابه من المعرفة إلى الذكاء: خلق الميزة التنافسية في الاقتصاد القادم، تناول كل من Erichson و Rothobery مفهوم الذكاء التنافسي خلال التركيز

على القول المأثور بأن: " المعرفة تملك قيمة، والذكاء يمك قوة. " ، وأشار بأن الذكاء التنافسي يوجد لك ما تحتاجه عن طريق استخدام ما تعرفه، وناقشنا كذلك فكرة توليد رأس المال التنافسي ومعرفة فيما إذا كانت مؤسستك على المسار الصحيح نحو عمل هذا من خلال قدرتك على الإجابة على الأسئلة الثلاث التالية:

- هل تعرف جميع ما تحتاج معرفته قبل اتخاذ أي قرار إستراتيجي ؟

- هل تعرف أين تجد ما تحتاج معرفته ؟

- هل تعرف ماذا تفعل بالمعلومات حالما تجدها ؟ (حموي، العبد الله، 2012 ، ص 6)

كذلك وبحلول سنة 1988 نشر Poter الإستراتيجية التنافسية ذات الأثر في الأعمال وربط فيها تحليل المنافسين باستراتيجية المنافسة وأدى إلى خلق خلفية لتطوير الذكاء التنافسي وعده كنظام عمل فضلا عن ذلك كان له الفضل في تأمين ما يسمى بجمعية مهنيي ذكاء المنافسة (Society for competitor intelligence) في عام 1986، والتي تسمى حاليا بجمعية محترفي الذكاء التنافسي (SCIP)⁽²⁾ (Society of competitive intelligence Professionals) (صالح وآخرون، 2010، ص 328).

إن خبراء الذكاء التنافسي في مؤسسة يستطيعون الإجابة عن مختلف الأسئلة التي قد تجدها المؤسسة غامضة ومبهمه، فهم قادرين على جمع المعلومات لصالح المؤسسة في الوقت المناسب وبتكلفة أقل نسبيا وبالتالي وفي هذا الصدد يجب معرفة ماذا نعني بالذكاء التنافسي ومن هم خبراء الذكاء المقصودين في هاته الحالة.

ثانيا: مفهوم الذكاء التنافسي

أثار مصطلح الذكاء التنافسي اهتمام العديد من الباحثين والكتاب خاصة في السنوات الماضية، وحتى وقتنا الحالي، فكان نتاج ذلك مجموعة من المفاهيم التوضيحية المستمدة من طبيعة هذه العملية. كما هو موضح في الجدول الآتي:

* SCIP : جمعية محترفي الذكاء التنافسي: هي جمعية تأسست سنة 1986 تظم 70 ممارس لمهنة الذكاء التنافسي في مؤسسات كبرى مختلفة منها : (Motyrola, Shell, Merch)

الجدول رقم (10): المفاهيم التوضيحية لعملية الذكاء التنافسي

المفهوم	الكاتب، السنة، الصفحة	الرقم
هو التوصيات العملية التي انبثقت من عملية منهجية تشمل التخطيط وجمع وتحليل ونشر المعلومات عن البيئة الخارجية لتحديد الفرص أو التطورات المحتمل أن تؤثر على وضع المؤسسة. وهو معلومات عملية عن بيئة الأعمال الخارجية التي يمكن أن تؤثر على موقف المؤسسة التنافسي.	Taner, 2004, P18.	1
هو عملية أخلاقية تعتمد على تحليل ونشر المعلومات بدقة وفي الوقت المناسب حيث تكون هذه المعلومات بشأن الآثار المترتبة على بيئة الأعمال والمنافسين والمؤسسة نفسها.	Boncella, 2003, P327	2
هو برنامج وضع لأجل جمع وتحليل المعلومات التي تخص نشاط وتوجه إدارة المنافسين وذلك من أجل بلوغ أهداف المؤسسة. هو عملية منهجية تسمح بتحديد خطط ونوايا المنافسين للحصول على المزايا. هو عملية تحليلية التي تسمح بتحويل المعلومات المتناثرة حول المنافسين، العملاء... الخ، إلى معرفة إستراتيجية قادرة على تصور السوق وتحديد الفرص والتهديدات.	Kahaner, 1996, P 2	3
هو عملية منهجية التي بدأتها المؤسسة من أجل جمع وتحليل المعلومات حول المنافسين، والبيئة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية العامة للمؤسسة. والهدف الرئيسي لعملية الذكاء التنافسي هو استخدام مصادر المعلومات المختلفة من أجل زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة بينما تتناقص الميزة التنافسية للمنافسين.	Colakoglu, 2011, P1616 .	4
هو جهود منسقة بطريقة منتظمة لجمع المعلومات عن المنافسين، الموردين، العملاء، لكسب الميزة التنافسية ويركز على جمع المعلومات بطريقة أخلاقية	Bernhardt, 2003, P87	5

<p>هو العملية التحليلية التي تقوم بنقل المعلومات من كل الاتجاهات عن المنافسين والمستهلكين مع معرفة الاستراتيجية المعلوم ليها من قبل المنافسين سواء كانت هذه المعلومات حول تطور السوق، أو الفرص والتهديدات.</p> <p>هو الاستغلال الطبيعي للقاعدة البياناتية التجارية المتوفرة في جميع أنحاء العالم، واستغلال الإعلام المباشر، وآخر تطورات تكنولوجيا المعلومات.</p> <p>هو جمع الأخبار وترجمة المعلومات العمومية، والتي تركز على وضعية المنافسين، والأداء والقدرات والحذر.</p>	<p>Albesu and others, 2008, P1</p>	<p>6</p>
<p>هو عملية تستخدمها المؤسسة لجمع المعلومات فضاة قيمة لها، من خلال التحليل والوصول إلى نتائج تقدمها للمديرين لمساعدتهم في اتخاذ القرارات سواء كانت التكتيكية أو الإستراتيجية.</p> <p>هو عملية قادرة على الكشف عن المعلومات التي من شأنها أن تسمح للإدارة لتحديد وملء الفجوات عن المستهلكين، المنتجات، السوق... الخ</p>	<p>Parker and others, 2008,P114</p>	<p>7</p>
<p>هو جمع المعلومات المتاحة للجمهور عن منافسي المؤسسة، واستخدام تلك المعلومات لاكتساب ميزة تجارية، حيث تشمل أهداف الذكاء التنافسي الكشف عن المخاطر والفرص التجارية المحتملة مع التمكن من رد فعل أسرع</p>	<p>Petersem, 2014, P1</p>	<p>8</p>
<p>هو إستراتيجية رفيعة المستوى والتي تنفذها المؤسسة حيث أنها تسعى للحصول على معلومات محدثة وجديدة عن التغييرات الحاصلة في السوق والصناعة الخاصة بالمنافسين والعملاء في محاولة لاكتساب ميزة تنافسية ضد المنافسين الآخرين.</p>	<p>Investopedia, 2015, P1</p>	<p>9</p>
<p>هو تحديد وجمع وتحليل وتوزيع الذكاء حول المنتجات، العملاء ، المنافسين، العوامل البيئية اللازمة، كل هذا لدعم رجال الأعمال في اتخاذ القرارات الخاصة بهم.</p>	<p>Fisher, 2014, P55</p>	<p>10</p>
<p>الذكاء التنافسي هو جزء لا يتجزأ من ظاهرة اقتصاد المعرفة. ويشمل إشارات الإنذار حول التهديدات والفرص، حيث هو فن</p>	<p>Mejarshin, 2013, P 408</p>	<p>11</p>

<p>جمع ومعالجة وتخزين المعلومات حتى يتمكن الموظفين في مختلف المستويات التنظيمية من الوصول إلى المعلومات واستخدامها.</p> <p>هو عملية التشخيص لجمع المعلومات المتعلقة بتحركات المنافسين وتغييرها إلى معرفة هادفة وإستراتيجية التي يمكن أن تنمو إلى ميزة تنافسية من خلالها تدير عملية صنع القرار اليقظة، وفي هذه العملية يتم استخدام التقنيات والأدوات القانونية والأخلاقية لجمع المعلومات.</p>		
<p>هو عملية لدعم القرارات الإستراتيجية والتكتيكية على حد سواء، ومن أجل دعم الذكاء التنافسي تحتاج المؤسسة نظم المعلومات لجمع وتحليل معلومات موثوقة وذات صلة، وفي الوقت المناسب والتي تتوفر بكميات كبيرة حول المنافسين والسواق.</p>	Karange, 2012, P 11	12
<p>هو عملية تتطلب جمع المعلومات حول البيئة الخارجية وغيرها من المصالح مثل اتجاهات الصناعة، والاتجاهات القانونية والتنظيمية والاتجاهات الدولية والتطورات التكنولوجية والظروف السياسية والاقتصادية.</p>	Nooraei and others, 2014, P651	13
<p>هو توصيات (قابلة للتنفيذ) الناجمة عن عملية منهجية تشمل التخطيط وجمع وتحليل ونشر المعلومات عن البيئة الخارجية والفرص المتاحة.</p> <p>هو بمثابة تقييم مستمر ومنهجي للبيئة الخارجية التي يمكن أن يكون لها تأثير على التنظيم وبالتالي تؤثر على عملية صنع القرار.</p>	Aduoit, 2013, P31	14
<p>هو عملية تنظيمية يتم فيها الكشف المبكر عن المخاطر والفرص المتاحة في السوق قبل أن تصبح واضحة، وهو يركز على التطورات والأحداث التي تهدف في النهاية إلى تحقيق الميزة التنافسية .</p>	Mugo, 2012, P61	15

فالمؤسسة التي لا تضع أداة للمراقبة بدقة وتحليل التنافسية تكون إستراتيجيتها التنافسية ضعيفة، وتكون عرضة للهجوم من قبل المنافسين في أي لحظة.		
هو مزيج من التخصصات التي تطورت في الاقتصاد، التسويق، النظرية العسكرية، علم المعلومات والإدارة الإستراتيجية. هو الممارسة المعاصرة والعملية التي يتم اللجوء إليها في حالات تزايد تحركات اللاعبين في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار.	Nenzhelele and Pellissier, 2014, P	16
هو العملية التي تستخدم المصادر العامة لجمع البيانات والمنافسين وبيئة السوق، وتحولها إلى ذكاء قابل للاستخدام.	Gonagle and Vella, 2012, P19	17
هو العملية التي تقوم بها المؤسسات بجمع المعلومات حول المنافسين والبيئة التنافسية وتطبيقه على عمليات التخطيط وصنع القرار، من أجل تحسين أداء المؤسسات وبالتالي المزايا التنافسية.	Pellissiert, 2013, P 2	18

المصدر: جرد بواسطة الباحثة وفقا للمصادر المشار إليها.

وبناء على ما جاء من مفاهيم للذكاء التنافسي في الجدول رقم (09) يتضح الآتي :

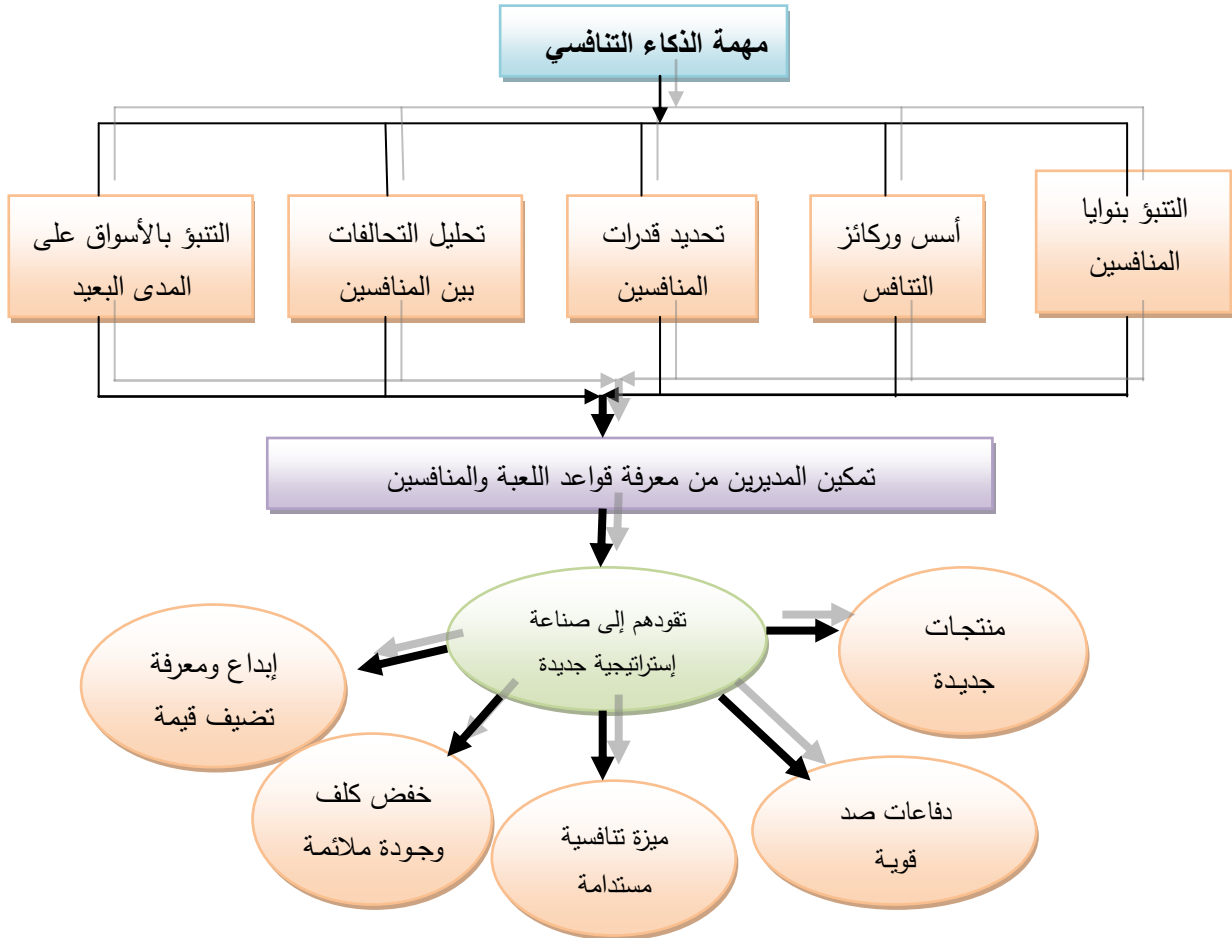
- 1) يساهم الذكاء التنافسي على الصعيد الإستراتيجي في وضع الخطط الإستراتيجية واختيار الإستراتيجيات التنافسية، أي هو أداة فعالة للإدارة الإستراتيجية.
- 2) الذكاء التنافسي يعمل على تدعيم صناعات القرار بالمعلومات الدقيقة والمناسبة بأقل جهد ووقت، حول كل الاتجاهات للبيئة الخارجية بمختلف أنواعها، لتتمكن المؤسسة من تدارك أي تحديد واجتنبه واستغلال الفرص وتمييزها.
- 3) الذكاء التنافسي يساهم في الكشف عن خطط المنافسين وإخفاها عن طريق اكتشاف الإشارات الصحيحة والمبكرة عن ما يجري في السوق وعن نوايا المنافسين الحالية والمستقبلية اتجاه المؤسسة والسوق.

4) على صعيد البيئة الخارجية فالذكاء التنافسي هو أداة جيدة ودقيقة لتحليل البيئة الخارجية وذلك باستخدام مختلف الوسائل المتطورة تكنولوجيا خاصة في الوقت الحاضر الذي يتميز بانتشار وسائل الإعلام المتطورة مثل شبكة الانترنت، الهواتف الذكية، أجهزة الكمبيوتر السريعة... الخ.

وبالتالي نستطيع من خلال هاته النقاط تصور المفهوم الشامل للذكاء التنافسي كما يلي:

*الذكاء التنافسي هو الأداة الفعالة والمعاصرة التي تضمن للمؤسسات من جمع وتحليل المعلومات بمختلف أنواعها بطرق ذكية، وتعتمد في ذلك على العامل البشري كوسيلة أساسية في جمع تلك المعلومات، حيث تعتمد على ذكائهم وسرعة تحليلاتهم للوضع التنافسي في البيئة الخارجية للمؤسسة وبالتالي تستخدم تلك الاستنتاجات والمعرفة المحصل عليها في مختلف القرارات سواء كانت تخص المنتجات أو الخدمات (تطوير المنتجات أو الخدمات، ابتكار منتجات جديدة أو أساليب تقنية جديدة... الخ) أو تخص العملاء (رضا العميل، ولاء العميل... الخ)، أو القيام بتحالفات إستراتيجية تزيد من قوتها وربحيتها.. الخ. ويصور الشكل رقم (24) مضامين مفهوم الذكاء التنافسي كما يلي:

الشكل رقم (24) : المضامين الأساسية لمفاهيم الذكاء التنافسي



الجدول رقم (11): وجهات نظر حول الذكاء التنافسي

منظور الممارسين	منظور الأكاديميين	منظور التشابك المعرفي
<p>هناك العديد من المجموعات الاستشارية كتبت عن الذكاء التنافسي على مر السنين فقد أشر اتحاد الذكاء العالمي (Global Intelligence Alliance) الحاجة القوية للذكاء وذلك لأن بيئة الأعمال اليوم تتطلب نظاما شاملا لإدارة المخاطر في البيئة الخارجية للمؤسسة، إذ لم يسبق لها أن واجهت قوى العولمة كما هو الحال في الوقت الحاضر، ويشعر معظم مديري المؤسسات أن قوى التغيير هذه سيكون لها أثر كبير في مؤسساتهم، وفي هذا الصدد ذكر (Gilard, 2004) أن هناك حاجة أكبر لذكاء رسمي في المؤسسات الرئيسية، وقد أشر في المسح الذي أجراه أن (97%) من المستجوبين ذكروا بأن مؤسساتهم تفتقد إلى نظام الإنذار المبكر، مما يؤثر التأثير الكبير الذي أحدثته التغييرات المتسارعة في البيئة والنتيجة عن التعبير</p>	<p>تشير الأكاديميات بصدد مفاهيم المسح البيئي أن الذكاء التنافسي كما سبق وأن تطرقنا له قد ظهر في الأدبيات خلال الستينات من القرن الماضي (1967)، وحدث تطور للمفهوم في (السبعينات والثمانينات، والتسعينات) من قبل العديد من الكتاب والباحثين، وظهرت الأعمال ذات الصلة بشأن الموضوع في العقد الحالي. لقد ذكر Poter سنة 1980 أن المؤسسات كانت تؤدي هذا النشاط بشكل غير رسمي، وفي رأيه كان ذلك غير كاف، لذلك دعا إلى تصميم عملية ذكاء مهيكل على مر الوقت من أجل تحديد الفرص والتهديدات بشكل منتظم ومتواصل. وبغية التركيز على الذكاء التنافسي استخدمت العديد من وسائل العرض ذات الصلة لتحديد الأدب الأكاديمي بصدد</p>	<p>الذكاء التنافسي يتضمن المعلومات، ويصمم لتقديم إنذار مبكر والمساعدة في توقع حركات المنافسين، الزبائن، الحكومات، وهكذا فإن التركيز على الذكاء التنافسي يغطي البيئة التنافسية ككل، وهذا المسح للذكاء التنافسي يتضمن أيضا ملاحظة وترجمة المحفزات التنافسية ويعد عاملا حاسما للمؤسسات للبقاء على اطلاع بشأن تغيرات السوق وتجنب الأخطاء المكلفة. وقد قامت مؤسسة الذكاء التنافسي (Competitive Intelligence Foundation) بإجراء دراسة على مجموعة من المؤسسات ووجدت من خلال الاستجابات أن الذكاء التنافسي: أ- يحقق عوائد جيدة أكبر. ب- يعد منتج جديد أو خدمة جديدة. ج- يضمن تجنب الكلف أو تخفيضها</p>

<p>د-يسهم في توفير الوقت ه-يضمن زيادة الربح و-يؤمن مقابلة الأهداف المالية. وقد ركزت أنظمة تلك المؤسسات على مختلف المواضيع الرئيسية للذكاء على وقف الترتيب الآتي: لمحة عن حياة المؤسسة المقارنة المرجعية للتنافسية الإنذارات المبكرة اتجاهات الصناعة أو السوق لمحة عن حياة المجهز أو الزبون التقييم التقني التحليل الاقتصادي ، السياسي</p>	<p>الموضوع. فقد نشرت العديد من المقالات في مجالات علمية معروفة تتناول موضوع الذكاء التنافسي، ذكاء السوق، الاستخبارات التسويقية في صورة مقالات، أو في إشارة إلى تلك المصطلحات في متن المقال، وكانت عدد المرات التي ظهرت فيها كالاتي: -الذكاء التنافسي 710 مرة. -ذكاء السوق 144 مرة. -الاستخبارات التسويقية 1379 مرة. -الاستخبارات التسويقية وذكاء السوق (مجتمعة) 1497 مرة. يبدو واضحا من إحصاء عدد المقالات المنشورة بصدد الذكاء التنافسي والذكاء التسويقي أنها كانت غير كافية. فقد أكد (Calof and Wright) من خلال مراجعتها للأدبيات المعينة على ضرورة وجود منهجية دقيقة جدا وصارمة، فضلا عن الحاجة للتركيز بشكل أكبر علنا لعناصر المختلفة في نموذج الذكاء</p>	<p>الاقتصادي والمعرفي الذي أفرزته ظاهرة العولمة وقد يتبادر إلى الذهن تساؤل مفاده إلى أي مدى أدركت المؤسسات الحاجة إلى تطوير ما يعرف ببطاقة الذكاء (Intelligence capacity) ؟ لقد جاء في البيان الصحفي لـ: (MarketWire): إن أكبر (1000) مؤسسة أمريكية توقعت زيادة إنفاقها على الملاك والنشاطات المرتبطة بالذكاء التنافسي إلى ما يقل عن (10) مليار دولار بحلول عام (2012)، حيث أن الإنفاق الحالي يبلغ () مليار دولار)، وكوسائل للمقارنة فإن هذا الرقم كان قريبا من الصفر في العشرين سنة الأخيرة، وكانت الأموال التي تم إنفاقها في هذا الجانب مرتبطة عادة ببحوث السوق، أو ربما بموازنات التخطيط الإستراتيجي ". وتباينت تقديرات حجم سوق الذكاء التنافسي حيث جاء : (MarketWire) ليبين أن المؤسسات الأمريكية تتفق مليار دولار في هذا المجال في حين ذكرت رويتر أن سوق الإنفاق</p>
---	--	--

في مجال ذكاء الأعمال تزايد على المستوى العالمي ليصل إلى (2) مليار دولار في عام 2001 والذي يشمل على الخدمات التي تمتد من التحقيقات المفصلة إلى خدمة الأخبار المختصرة

(News clipping)

أما على مستوى المؤسسة، ففي مسح أجري عام (2006) من قبل مؤسسة الذكاء التنافسي وتشمل (520) ممارس للذكاء التنافسي حول العالم، تبين أن (25%) من المستجوبين ذكروا أن مجموعة انفاق مؤسساتهم على الذكاء التنافسي في عام (2002) بلغ (مائة ألف دولار) وأشرت نسبة (14%) أن إتفاق مؤسساتهم على الذكاء التنافسي أو النشاطات المرتبطة به بلغ أكثر من (500) ألف دولار وركزت وسائل الإعلام الأخرى والمجموعات الاستشارية على فهم كيفية قيام المؤسسات بإدارة وحدات الذكاء التنافسي بدلا من التركيز على حجم الموازنات المخصصة لذلك ، فقد نظر اتحاد الذكاء العالمي إلى

التنافسي وأن يتم اختيار وليس فقط قياس الهيكل الكلي الشمولي إذ أن معظم الصيغ الأساسية لنشاطات الذكاء التنافسي تتضمن الجمع، التحليل، الاتصال والإدارة وحاولت أغلب الدراسات قياس كل ذلك بنجاح متفاوت، وحتى تلك الدراسات التي حاولت الربط بين الذكاء التنافسي وقياسات الأداء لازالت تستخدم مقاييس واسعة للعملية ككل.

لقد أشار (Lui and Wang) إلى استخدام الذكاء للتنبؤ باستراتيجيات الخدمة مع تركيز أكبر على استخدام الذكاء التنافسي بخصوص ذلك، أما (Qiu) فقد اختبر الميول والاتجاهات الريادية والمعتقدات المعيارية وتأثيرها على الممارسات الإدارية للذكاء التنافسي وهذا بالمقابل يربط مع التغيير الإداري حول كيفية ارتباط الذكاء التنافسي ليس فقط باتخاذ القرار، وإنما ارتباطه مع التغيير التنظيمي

الطاقة المتكاملة للذكاء بين أكبر المؤسسات الدولية مع معدل استجابة بلغ (287) في عام (2005) و (281) في عام 2007، وكانت النتيجة أن (27%) من المؤسسات التي شملها المسح تمتلك نوع من الذكاء المتكامل مع مدخل نظمي بجمع وتحليل المعلومات حول البيئة الخارجية.

وقد شمل المسح مؤسسات في (بلجيكا، البرازيل، كندا، فنلندا، ألمانيا، الهند، المكسيك، هولندا، النرويج، سويسرا، المملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية).

وعلى أثر التركيز على نشاط الذكاء التنافسي في وسائل الإعلام والمجموعات الاستشارية، جرت نقاشات عامة حول الأسباب التي زادت من أهمية الذكاء التنافسي وقيمه بالنسبة للمؤسسات ، فقد ذكرت (Business Week) في عددها الصادر عام (2001) أن المؤسسات التي تقوم ببناء برامج الذكاء التنافسي تحقق أرباحا أكبر لكل سهم، مقارنة بالمؤسسات

أيضا فيما ركز (Taner and Bailetti) على الربط بين نشاطات الذكاء والإبداع ضمن المؤسسات التقنية وأكد (Disfman and Calof) على ممارسة الذكاء التنافسي في المؤسسات التي توجه بالتكنولوجيا، وكيفية استعمالها في تطوير إستراتيجية التسويق الخاصة بتلك المؤسسات.

		العاملة في نفس الصناعة والتي لا تملك برامج مماثلة.
--	--	--

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على : صالح وآخرون، 2010، ص ص 347- 349

المطلب الثاني: الذكاء التنافسي والمصطلحات الأخرى

تتداخل المفاهيم مع بعضها البعض، كونها قريبة في المعنى، ولعل ذلك ناتج عن كونها تخدم نفس الشيء، فالذكاء في المؤسسة مثلا هو متنوع، فهناك ذكاء إستراتيجي الذي يعني بالجوانب الداخلية والخارجية للمؤسسة لأجل وصولها إلى أهدافها كذلك ذكاء الأعمال الذي يركز على البيئة الداخلية وكل احتياجات المؤسسة من المعلومات اللازمة الوصول إلى أهدافها، والذكاء التنافسي الذي يقوم بتحليل البيئة الخارجية لأجل تدعيم صناعات القرار، وبالتالي وصول المؤسسة إلى أهدافها كذلك، ومثلهم في ذلك اليقظة الإستراتيجية، بحوث التسويق، إدارة المعرفة، كل هذه المصطلحات تتداخل مفاهيمها مع بعضها البعض، ربما لكون أحد العناصر هو مكون للآخر أو لكونهم يستخدمون نفس الأساليب والطرق، أو لاعتمادهم على عنصر رئيسي وهام وهو العنصر البشري كعنصر ضروري في عملياتهم، وبالتالي أردنا في هذا الصدد توضيح معاني كل هاته المصطلحات، ثم اللجوء إلى ما يميز كل مصطلح عن الآخر.

أولاً: المصطلحات القريبة من الذكاء التنافسي

هناك عدد من أنواع الذكاءات في المؤسسة والمصطلحات الأخرى التي تتداخل فيما مفاهيمها مع مصطلح الذكاء التنافسي، يمكن إيجازها في الجدول الآتي كما يلي:

الجدول رقم (12): مفاهيم حول المصطلحات القريبة من الذكاء التنافسي

المصطلح	المفهوم
الذكاء الاقتصادي	هو مجموعة الأعمال المرتبطة بالبحث، معالجة وبتث المعلومة المفيدة للأعوان والمتدخلين الاقتصاديين لصياغة إستراتيجياتهم (خليل وبوعبدلي، 2010 ، ص1). حسب Harold Wilenshy عام 1967 فإن الذكاء الاقتصادي هو نشاط إنتاج المعرفة التي تخدم الأهداف الاقتصادية والإستراتيجية للمؤسسة.(فيلاي، 2013، ص 27).
اليقظة الإستراتيجية	هي البحث عن المعلومة بصفة مستمرة ومتواصلة سواء كانت هذه المعلومة إستراتيجية، اجتماعية، سياسية أو علمية وتكنولوجية تكون خاصة بمحيط المؤسسة وكل ما يتواجد فيه من متغيرات وفرص وأخطار. (غلاب، زغيب،

<p>2012، ص 3). هي حسب Poter " تفكير استباقي يجعل صانع القرار ينظم رؤيته ليتمكن من إعطاء المعلومة الجيدة للشخص المناسب في الوقت المناسب في الوقت الملائم لاتخاذ القرار الصحيح. (رقامي، 2014، ص 94)</p>	
<p>هو عملية منهجية ومستمرة لإنتاج الذكاء اللازم ذو القيمة الإستراتيجية لتسهيل اتخاذ القرارات على المدى الطويل. (عبد الله محمد وآخرون، 2012، ص 513). هو عملية أو أداة لجمع المعلومات التي تمد صناع القرار بالمعرفة التي تدعمهم في صناعة تلك القرارات وتمكنهم من الإصغاء للبيئة التي تعمل بها المؤسسة، ثم تحليل المعلومات لتفعيل قراراتهم في التنبؤ والتخطيط المستقبلي والتكيف مع التغيرات البيئية، وذلك في إطار تسلسلي متعاقب يهدف إلى تنظيم المعلومات وتهيئة إطار فكري إزاء ما حدث الآن وما سيحدث مستقبلا. (الكواز وآخرون، 2012 ص 180)</p>	<p>الذكاء الإستراتيجي</p>
<p>هو مجموعة كبيرة من البرامج والتقنيات (جمع وتطبيق وتخزين وتحليل وتوفير المعلومات لمساعدة المستخدمين في المؤسسات لاتخاذ القرار الأفضل. (Colakoglu, 2011, P1617). هو نشاط يقوم بفحص ومراقبة معظم نشاط وتاريخ المؤسسة من أجل المعلومات ذات الصلة (المهمة) من أجل عملية صنع القرار (Albesu and others,2008,P1). كذلك هو مجموعة من التقنيات لدعم القرار في المؤسسات التي تهدف إلى مكين عمال المعرفة مثل المدراء التنفيذيين، المحللون، مدراء الأقسام من صناعة القرارات بجودة عالية وفي زمن قصير (العبيدي، 2012، ص 3)</p>	<p>ذكاء الأعمال</p>
<p>هو عملية جمع البيانات وتحليلها في بيئة التسويق لمساعدة المديرين في صناعة خطط التسويق، واستقراء الخطط والقرارات المستقبلية في بيئة المبيعات بشكل مبكر بما يدعم بحوث التسويق ويجعل منها بعدا حاسما في الأداء التسويقي الفاعل، وتمكين السوق من السرعة وسبق غيره في خطاه ومناورة منافسيه. (صالح وآخرون، 2010، ص 338).</p>	<p>ذكاء التسويق</p>
<p>هي عملية منظمة لاحتواء وتخزين وتوليد وتبادل المعرفة أينما وجدت من أجل حل المشكلات أو اتخاذ القرارات، وبالتالي تحسين الأداء وزيادة الإبداع بهدف تحقيق رضا الزبائن والمستفيدين. (الغساني، 2007، ص 14). هي المصطلح المعبر عن العمليات والأدوات السلوكيات التي يشترك بصياغتها وأدائها المستفيدون من المؤسسة لاكتساب المعرفة وخبزنها وتوزيعها للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف. (الفارس، 2010، ص 68).</p>	<p>إدارة المعرفة</p>

المصدر: جرد بواسطة الباحثة وفقا للمصادر المشار إليها

يمكننا بعد التطرق لمفاهيم كل من الأنواع المختلفة للذكاءات في المؤسسة من التمييز بينها وبين الذكاء

التنافسي كما يلي:

1- الذكاء التنافسي والذكاء الإستراتيجي

يلتقي الذكاء التنافسي مع الذكاء الإستراتيجي في جوانب عديدة على النحو الآتي (صالح وآخرون، 2010، ص 333-334).

- كلاهما يدعمان عملية صناعة القرار مع تباين اتجاهات الدعم، فالتنافسي يدعم قرارات المؤسسة بصدد المنافسين وإستراتيجياتهم في أسواق معينة، أو بصدد خطوط الإنتاج، بينما يدعم الذكاء الإستراتيجي قراراتها بصدد جميع عوامل البيئة والتحديات المحيطة بالمؤسسة، ويهتم بين ما تهتم به منافسيها وحينها يكون أوسع مدى من الذكاء التنافسي.
- توظيف أنشطة الذكاء التنافسي لخلق مستوى أساس من الذكاء الإستراتيجي لا سيما وأن انتشار خبراء ذكاء المنافسة خلال السنوات الأخيرة من القرن العشرين قد قادوا إلى ولادة الذكاء الإستراتيجي وزيادة عدد مؤسسات الاستشارات المتخصصة.
- وجود مؤسسات لتقديم خدمات الذكاء التنافسي كشركة (Sheilagreco) ومؤسسة (Mc3Intel) الكندية على غرار خدمات الذكاء الإستراتيجي.
- إن النظام الإستراتيجي للإنذار المبكر من الموضوعات الرئيسية للذكاء التنافسي، كما وبعد من أبرز آليات الذكاء الإستراتيجي في توفير المعلومات لدعم صناعة القرار الإستراتيجي المنظمي.
- توظيف الذكاء الإستراتيجي لتمكين المؤسسات من التفوق على منافسيها والإحاطة بقراراتهم وأسواقهم...، وفي هذا الإطار يرى دوكلاس بيرنهاردت (Burnhardt Douglas) أن ذكاء المنافسة هو استخدام للذكاء الإستراتيجي في إرشاد المديرين التنفيذيين إلى سبل التعاون مع المنافسين الحاليين والمحتملين، وأكد كريج كوشلان (Gregg Cochlan) أحد أعضاء مجموعة (Credit Union Central and Union) أن الذكاء التنافسي يدعم عمليات الذكاء الإستراتيجي (مع أن الأخير يؤمن توقعاً أكثر دقة)، والتهيؤ للأحداث والسيناريوهات المستقبلية.
- غن الذكاء الإستراتيجي التنافسي موجه نحو المستقبل، ويسمح بصناعة القرارات المستقبلية في مجال السوق أو الصناعة، ويساعد صناع القرار في تحديد الاتجاه المستقبلي للمؤسسة، كما ويسهل عمليات التعلم المنظمي عبر الزمن.

وكخلاصة لمكن أن يلتقي الذكاء التنافسي والذكاء الإستراتيجي في ثلاث نقاط أساسية هي: (صالح

وآخرون، 2010، ص 334)

(1) - القرارات والنشاطات الإستراتيجية:

ويساعد من خلالها قادة الأعمال في صناعة القرارات الإستراتيجية المتعلقة بتخصيص الموارد والاستثمارات وتطوير المنتج، وتحديد شركاء التحالفات وتقييمهم واختيارهم وإدارة العلاقة معهم.

(2) - قضايا الإنذار المبكر:

تصمم لتفادي المفاجآت بصدد المنافسين وقراراتهم الإستراتيجية، وقضايا الاندماج والاكتماب، وتمكين المؤسسة من الاستعداد لمواجهة تحركات المنافسين.

(3) - وصف المشتركون (اللاعبون) الأساسيون:

يؤمن عرض قدرات المنافسين وتاريخهم وإعداد تخمينات خاصة بهم وبنواياهم إزاء الزبائن وخططهم مراميهم الإستراتيجية، وتحديد المنافسين الجدد أو المحتملين في الصناعة.

لقد أكد (Trim and Lee) في دراسة قاما بها أن مسؤولي الذكاء التنافسي يمكنهم المساهمة بفاعلية في عملية الذكاء الإستراتيجي والمشاركة في وضع الإستراتيجيات وتنفيذها.

حيث أن الذكاء الإستراتيجي والتنافسي كلاهما يدعمان عملية اتخاذ القرار. (حرب قاسم، 2011، ص23) لكن من ناحية أخرى إذا أردنا أن نعرف من هو الأشمل الذكاء الإستراتيجي أو الذكاء التنافسي فإننا يجب المقارنة بينهما على النحو الآتي:

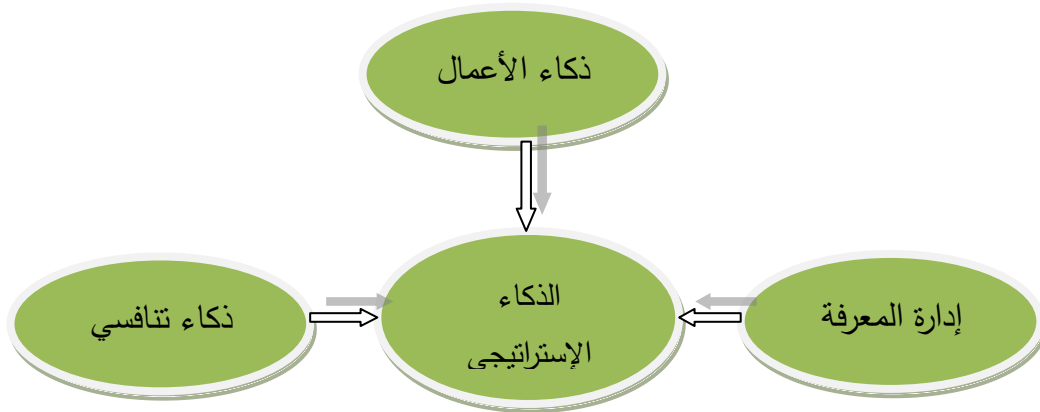
الجدول رقم (13) : المقارنة بين الذكاء الإستراتيجي والذكاء التنافسي

الذكاء التنافسي	الذكاء الإستراتيجي
*يركز على الحقائق والأحداث التي حدثت في الماضي ويستنتج (يتنبأ) بالمستقبل . *يركز على فهم المنافسة الحالية للمؤسسة.	*يركز بشكل أكبر على دعم اتخاذ القرارات الإستراتيجية وله أفق زمني واسع، ويركز على الماضي والحاضر والمستقبل. *الذكاء الإستراتيجي أوسع فهو يشمل التركيز على المنافسة الحالية والمستقبلية، ويؤمن توقعاً دقيقاً وهو موجه نحو المستقبل أكثر من الذكاء التنافسي.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على حرب قاسم، 2011، ص 23.

واضح أن الذكاء الإستراتيجي يحكم أهدافه التي تشمل كل جوانب المؤسسة الداخلية والخارجية هو الأشمل من الذكاء التنافسي الذي يعد جزء منه أو عنصرا من عناصره مثله في ذلك مثل إدارة المعرفة، ذكاء الأعمال كل هاته العمليات تعتبر دعامة حقيقة للذكاء الإستراتيجي الذي يمنح للمؤسسة قوة وتفوق على منافسيها.

الشكل رقم (25): الذكاء الإستراتيجي عملية شاملة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على : عبد المحسن الناصر، 2015، ص 122.

2- الذكاء التنافسي وذكاء الأعمال

لابد من توضيح الفروقات بين الذكاء التنافسي وذكاء الأعمال حيث تتداخل المفاهيم أحيانا الأمر الذي يضيف نوعا من التشويش على الذكاء التنافسي، بالرغم من إمكانية تحديد ملامح الفرق بين الذكاءين من خلال نمط استخدام كلا منهما، فالذكاء التنافسي خارجي يتعلق بالمنافسين ، بينما يكون ذكاء الأعمال داخلي ضمن المؤسسة (ذكاء الأعمال يركز على البيئة الداخلية كأسبقية أولى). (صالح وآخرون، 2010، ص 322)

ويمكننا توضيح الفروقات بين الذكاء التنافسي وذكاء الأعمال بشكل أكثر دقة من خلال الجدول الآتي:

الشكل رقم (14) : المقارنة بين الذكاء التنافسي وذكاء الأعمال

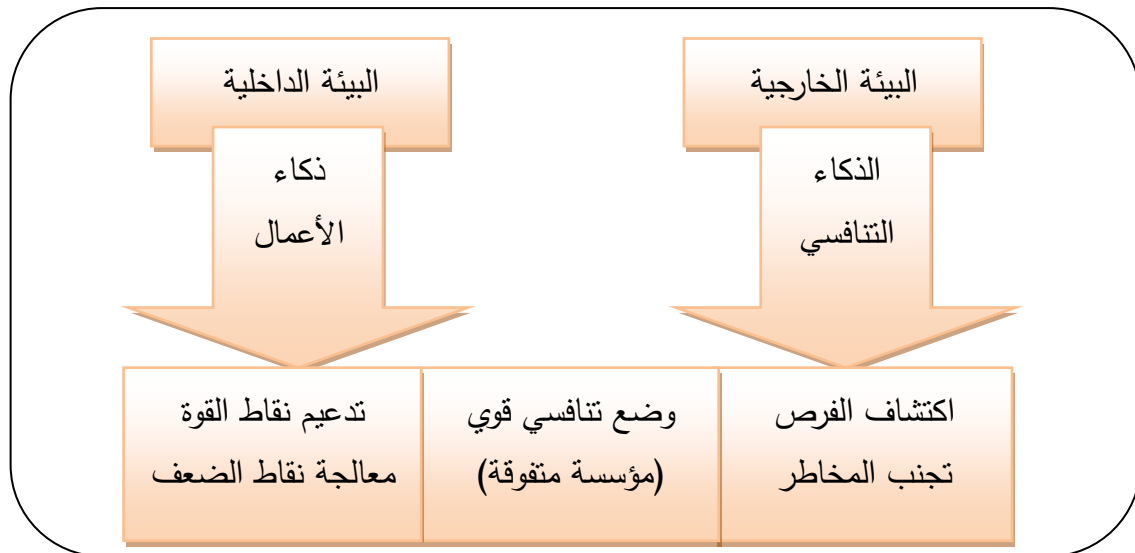
الهدف	الذكاء التنافسي	ذكاء الأعمال
الهدف	رصد وتحليل البيئة الخارجية (الملاء، الموردين، القدرة التنافسية للمؤسسة، زيادة مجال القرارات الإستراتيجية.	تحليل معظم العمليات التجارية الداخلية، وتحسين القرارات التشغيلية والتكتيكية.
المجال	بيئة المؤسسة الخارجية	بيئة المؤسسة الداخلية

المحتوى/البيانات	المحتوى غير منظم، البيانات الخارجية قادمة من المصادر العامة المفتوحة.	المحتوى منظم، البيانات الداخلية قادمة من قواعد البيانات وأنظمة للعمل عبر أدوات مستعملة، تكنولوجيا المعلومات.
الأدوات المستخدمة والتقنيات	استخراج المعلومات من مصادر خارجية، شبكة الانترنت، الزبائن، الموردين... الخ	استخراج البيانات من مستودع البيانات.

Source : Olszak, 2014, P142.

على الرغم من أن الذكاء التنافسي وذكاء الأعمال يختلفان عن بعضهما البعض، لكنهما يدعمان عمل
صناع القرار، والتكامل بينهم يولد قوة وتفوق للمؤسسة يجعلها قادرة على الاستمرارية في بيئة كثيرة
التغيير، كما سنوضحه في الشكل الآتي:

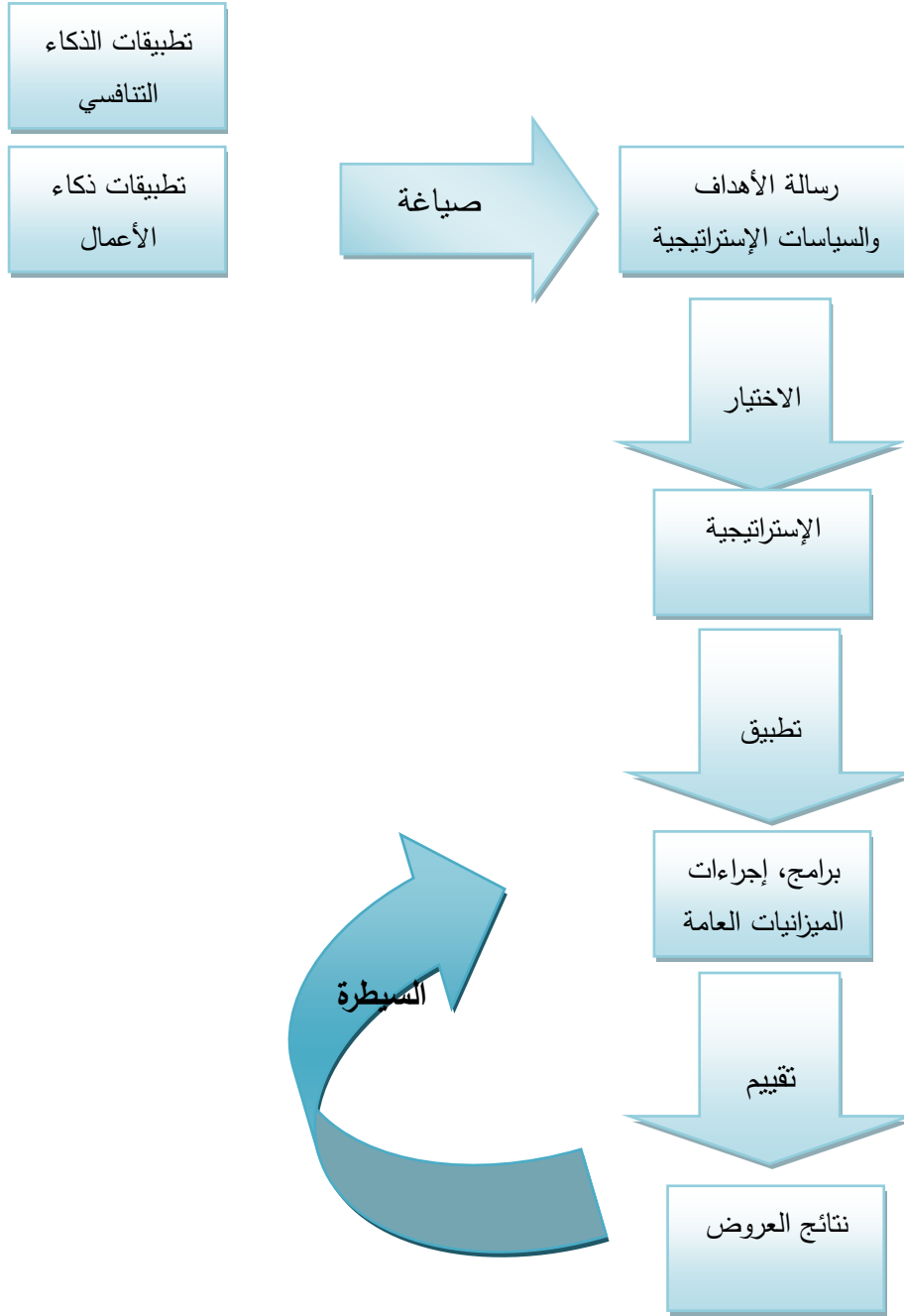
الشكل رقم (26): التكامل بين الذكاء التنافسي وذكاء الأعمال



Source : Albesu and others, 2008, P6.

إن تطبيق ذكاء الأعمال والذكاء التنافسي في المؤسسات ينتج مخرجات عالية الجودة ويحسن من أداء
المؤسسة ويزيدها قوة للصدوم أمام قوى التنافس الشديدة التي تملك أنواعا مختلفة من الأسلحة للحفاظ
على مكانتها في السوق، وبالتالي فالمؤسسة تطبق كل من ذكاء الأعمال وكذا الذكاء التنافسي لصياغة
إستراتيجية عالية الجودة تحقق من خلالها أهدافها المستقبلية التي تضمن بها زيادة حصتها السوقية،
أرباحها، مكانة عالية في السوق المحلي والدولي.

الشكل رقم (27) : تطبيق ذكاء الأعمال والذكاء التنافسي في المؤسسات



Source : Albesu and others, 2008, P7.

3- الذكاء التنافسي والذكاء الاقتصادي

يقوم الذكاء الاقتصادي على ثلاثة أهداف أساسية كما جاء به (Jakobiak):

- تنافسية النسيج الصناعي، حماية اقتصاد المؤسسات، تدعيم سياسة التأثير.

من خلال هذا نلاحظ أن (Jakobiak) تطرق لأهداف الذكاء الاقتصادي من خلال : مستوى المؤسسة والمستوى الدولي.

وتطرق (Alin Juillet) للذكاء الاقتصادي من حيث هدفه حيث قال:

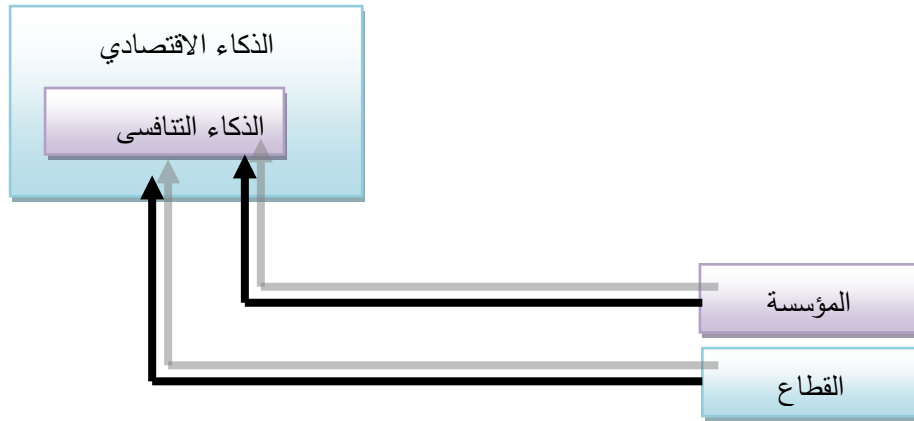
" إن هدف الذكاء الاقتصادي هو المنافسة على مستوى السلطات العليا".

كذلك ذكر كل من (B.B, J.C.Possin) أن هدف الذكاء الاقتصادي هو إنتاج المعلومات الإستراتيجية والتكتيكية ذات قيمة مضاعفة عالية ودوره توضيح عملية اتخاذ القرار ونشاط المؤسسة أو الدولة (فيلاي، 2013، ص ص38- 39).

وبالتالي ومن خلال أهداف الذكاء الاقتصادي يتبين لنا أن الذكاء الاقتصادي يعنى بالجانب الكلي أي يعنى بالمجموعات الصناعية أو ما يعرف بالعناقيد الصناعية التي تشمل على عدد من المؤسسات في قطاع ما وهو ما يقوم على حماية تلك المؤسسات من أي منافسة دولية أو محلية .

أما الذكاء التنافسي فيعنى بالمؤسسة في حد ذاتها أي تعمل على التركيز على ما تحتاجه المؤسسة من معلومات للسيطرة على مثيلاتها في السوق الذي تنشط به ولا يهتما إذا كانت تلك المؤسسة المنافسة أجنبية أو من نفس البلد المهم هو التفوق عليها والحصول على مزايا أحسن منها، فالذكاء التنافسي وكما يبدو هو جزء من الذكاء الاقتصادي (الذكاء التنافسي يعنى بالجزء والذكاء الاقتصادي يعنى بالكل).

الشكل رقم (28): مكانة الذكاء التنافسي ضمن الذكاء الاقتصادي

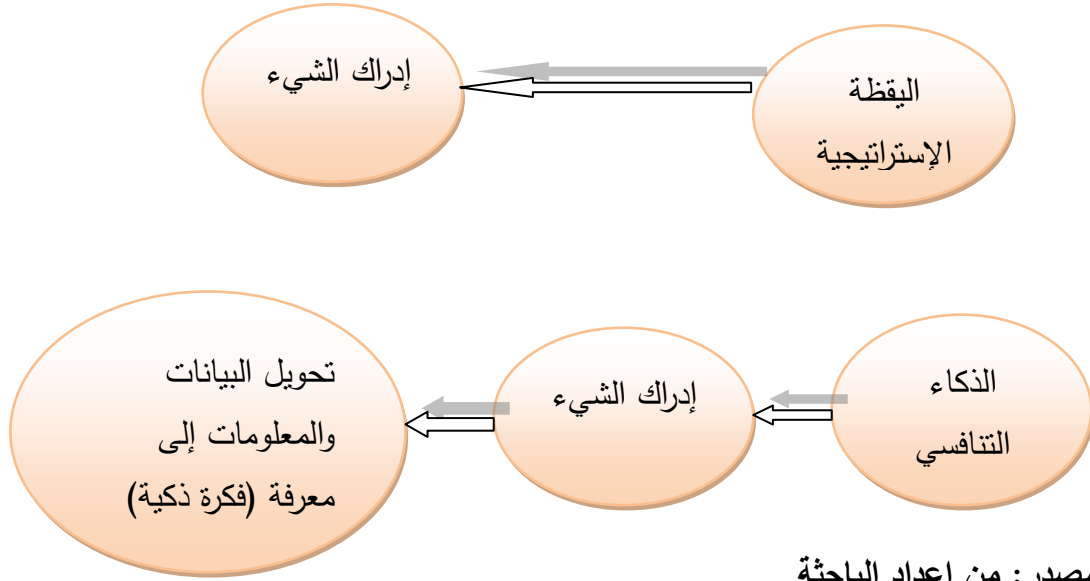


المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التعريفات السابقة.

4- الذكاء التنافسي واليقظة الإستراتيجية

اليقظة تعمل كنظام رادار في الرصد والمراقبة المستمرة والكشف عن أية إشارة نتيجة للاستدلال عن إمكانية وجود أي حظ أوفر منه، أما الذكاء التنافسي هو الكشف عن تلك الفرص والمخاطر (التهديدات) وتحويلها إلى معرفة قابلة للاستخدام من قبل صناع القرار في المؤسسة.

الشكل رقم (29) الفرق بين الذكاء التنافسي واليقظة الإستراتيجية



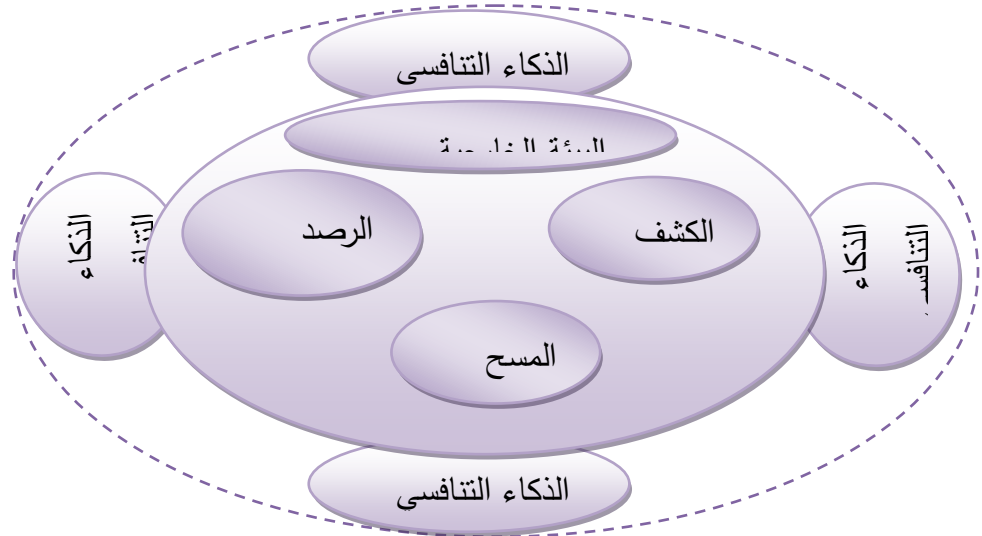
المصدر: من إعداد الباحثة

إن كلمة " رصد " تعني بالضبط أن تبقى يقظا على عكس الغفلة أو النوم أي بمعنى أن تبقى في حالة استقبال وتلقي الأشياء. (شابونيه، 2007، ص 117)

واستخدم مصطلح الرصد باللغة الفرنسية " Veille " هو ناتج عن مفهوم المراقبة بالرادار (Surveillance Par Radar) (شابونيه، 2007، ص 114)

وبالتالي إذا نظرنا إلى من هو الأشمل الذكاء التنافسي أو اليقظة باعتبارها نظام للرصد فإننا نكتشف أن عملية الذكاء التنافسي تشمل كل من المسح، الكشف، الرصد كل مجتمع لغرض واحد هو البحث عن المعلومات الدقيقة أو إشارات سواء كانت ضعيفة أو قوية.

الشكل رقم (30) : الذكاء التنافسي واليقظة



المصدر: من إعداد الباحثة

5- الذكاء التنافسي وإدارة المعرفة

إن إدارة المعرفة تعد من أهم الجوانب التي تشير إلى الكيفية التي تتمكن بها المؤسسة من الاستفادة، الأفضل من معرفتها القائمة من أجل الابتكار والإبداع، فضلا عن صيانة المعرفة الحاسمة وبناء انتماء قوي وتحسين إنتاجية إقرارها العاملين بالإضافة إلى المعرفة تتعامل المؤسسة مع استخدام المعلومات بفاعلية وفي هذا السياق يزود الذكاء التنافسي للمؤسسة من حيث تحسين عملية صنع القرارات التي تعتمد على مدى توفير البيانات والمعلومات فالذكاء التنافسي يضيف للمؤسسات القدرة إلى مصادر البيانات والمعلومات الخارجية لتطوير برنامج منهجي وأخلاقي للإدارة وتطبيق المعلومات ومعرفة كيف من أجل تحسين فاعلية القرارات في المؤسسة. (الناصر، 2015، 123)

إن التفاعل بين كل من إدارة المعرفة والذكاء التنافسي يركز على إمكانية التأثير على الأحداث والقرارات، فهو يرسم ملامح مفصلة على المنافسين من خلال معالجة المعلومات التي جمعت، وبالتالي استخدامها لصنع القرارات سواء التكتيكية أو الإستراتيجية، فالاستخدام الجيد للموارد المتاحة يتطلب موارد فكرية فائقة البراعة لكي تحصل المؤسسة على الميزة التنافسية مستدامة، ولاكتشاف المعارف القائمة ينطوي تحديد المعرفة وفق التنظيم الداخلي، حيث تعالج هذه العملية خلق المعرفة الجديدة ويمكن تحقيقها بطرق عديدة، الأولى تكون المعرفة الداخلية جنبا إلى جنب مع المعرفة الداخلية الأخرى لخلق معارف جديدة، أما الطريقة الثانية تكون بتحليل المعلومات التي لها أثر على خلق معرفة جديدة، هذا بالإضافة قيمة إلى المعلومات بحيث تكون قادرة على استخدامها في العمل، وعملية إنشاء هذه المعرفة تكون عن طريق الذكاء التنافسي مستخدما في ذلك التكنولوجيات الحديثة التي تستخدم لإنشاء المعارف الجديدة من خلال تجميع البيانات المتنوعة وبعد تجميع المعرفة لا بد من تخزينها واستخدامها في وقت الحاجة. (Aprit, and Bessa, 2006, P90)

وبالتالي يمكن القول أن الذكاء التنافسي وإدارة المعرفة يكملان بعضهما البعض.

الشكل رقم (31): التكامل بين الذكاء التنافسي وإدارة المعرفة



المصدر : من إعداد الباحثة

6- الذكاء التنافسي والذكاء التسويقي

سننظر للفرق بين الذكاء التسويقي والذكاء التنافسي من خلال بعد من أبعاد هذا الأخير والذي يطلق عليه بذكاء السوق.

حيث تعتمد المؤسسات هذا النوع من الذكاء (ذكاء السوق) للحصول على المعرفة اللازمة لصياغة الخطط المستقبلية المتعلقة بمصالحها الإستراتيجية إزاء السوق والبيئة ككل، وتعزيز مكانتها وأدائها.(صالح وآخرون، 2010، ص 336)

أما الذكاء التسويقي كما أشرنا له سابقا هو عملية جمع البيانات وتحليلها في بيئة التسويق لمساعدة المديرين في صياغة خطط التسويق، واستقراء الخطط والقرارات المستقبلية في بيئة المبيعات بشكل مبكر.(صالح وآخرون، 2010، ص 338)

مما سبق يتضح لنا أن الذكاء التسويقي هو جزء من ذكاء السوق، حيث ذكاء السوق يشمل كل متغيرات السوق من تغير في أذواق المستهلكين، تطور المنتجات الجديدة المدرجة للبيع، التغيرات القانونية والسياسية التي تؤثر على المؤسسة وعملها لكن الذكاء التسويقي يعنى بالجوانب الخاصة بالسلع والخدمات، المبيعات والأسعار... الخ فقط وهذا ما يجعله الجزء من الكل.

المطلب الثالث: مكانة ووضع الذكاء التنافسي ضمن الهيكل التنظيمي

أولاً: مكانة الذكاء التنافسي ضمن الهيكل التنظيمي

بغية استخدام المؤسسة لجهود الذكاء التنافسي بنجاح يجب أن يكون لديها الوعي التنظيمي والثقافي، حيث من الضروري أن تمتلك وعيا تنظيميا ملائما بشأن هذا النوع من الذكاء، فضلا على ذلك يجب أن تمتلك ثقافة منافسة، حيث أوضحت الدراسات أن وحدات الذكاء التنافسي تحقق الاستفادة بشكل واسع إذا كان الدعم من قبل الإدارة العليا.(صالح وآخرون، 2010، ص 368)

وعلى اثر تدعيم الإدارة لعملية الذكاء التنافسي نذكر أحد الرأيين اللذان ينظران لعملية الذكاء التنافسي أنها عملية يجب أن تكون مركزية والرأي الآخر لعملية الذكاء التنافسي على أنها عملية لامركزية كما سنوضحه في الآتي: (Begg and du toit, 2007, P6)

• النظرة المركزية لعملية الذكاء التنافسي:

في هذا النهج يكون مجال الذكاء التنافسي مركزي، أي أن هناك وحدة واحدة للذكاء التنافسي تخدم متطلبات كافة المؤسسة، حيث تبدأ فكرة أن الذكاء التنافسي مركزي من أن الاحتياجات الإستراتيجية للمؤسسة هي المسيطرة والتي تخدم اتخاذ القرارات بها، وأن أولئك الذين يعملون داخل هذه الوحدة عادة هم

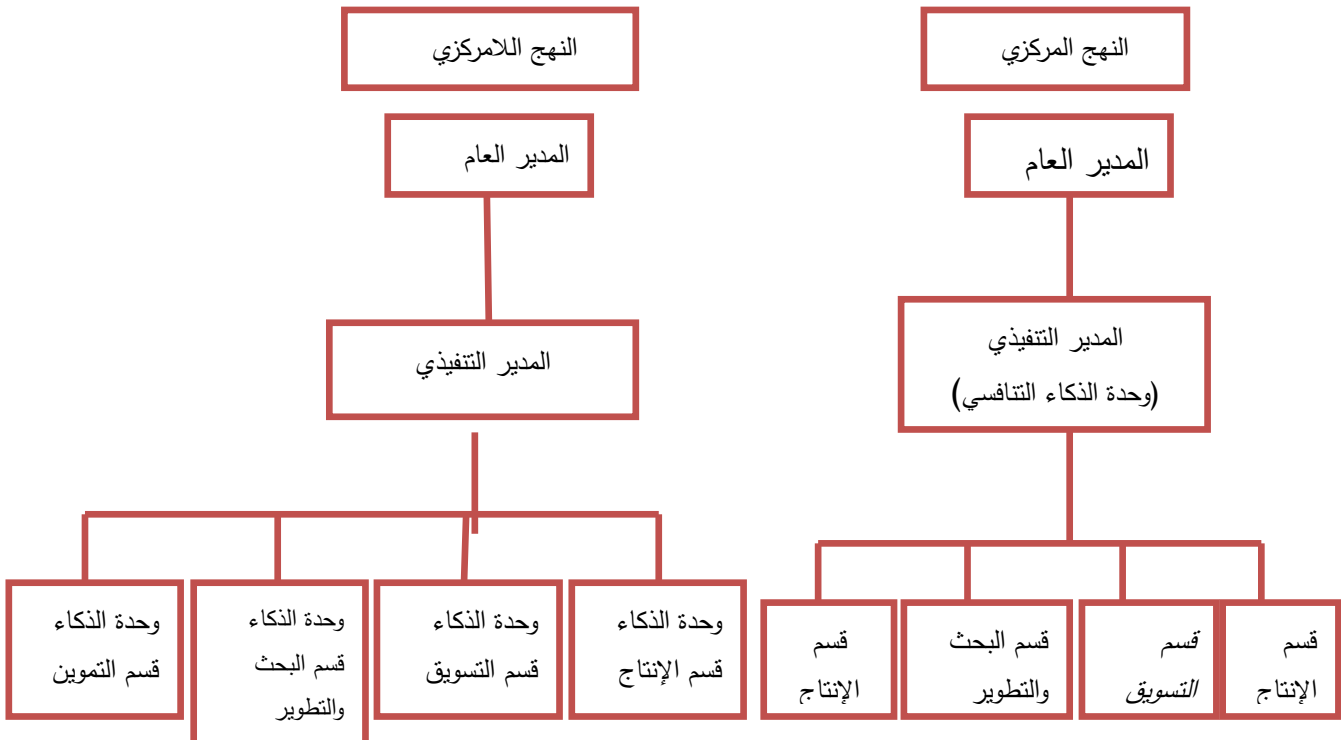
المسؤولين التنفيذيين الذين يتحملون المسؤولية عن ضمان الدعم التنظيمي اللازم لعملية الذكاء التنافسي ، فحسب رأيهم أن هذه الطريقة أو النهج يؤدي إلى التقليل من التكرار وتمكين البيانات التي سيتم تجميعها وتبادلها إلى أن تكون بسيطة وغير معقدة ومفهومة للجميع.

• النظرة اللامركزية لعملية الذكاء التنافسي:

في هذا النهج اللامركزي يعمل الذكاء التنافسي في إطار وظيفة مجزأة على كل الأقسام الوظيفية داخل المؤسسة (قسم الإنتاج، قسم التسويق، قسم البحث والتطوير...الخ) وبالتالي خدمة احتياجات كل الإداريين بالمعلومات اللازمة.

فعلى سبيل المثال: قسم التسويق يركز على السوق وكل المتغيرات فيه والمبيعات، المنتجات أو الخدمات المطروحة، القوانين الصادرة...الخ من خلال خبراء ذكاء السوق، كذلك قسم الإنتاج يركز على المنتجات والعمليات والأساليب المتبعة الحديثة والمطورة، تطوير المنتجات أو ابتكار منتجات جديدة...الخ، أما قسم البحث والتطوير يركز على آخر الابتكارات المقدمة للسوق، وآخر الاختراعات وكذا وقت انتهاء براءات الاختراع القديمة...الخ، وبنفس الشيء بالنسبة لباقي أقسام المؤسسة وفي النهاية يكون القرار لصناع القرار الرئيسيين.

الشكل رقم (32): النظرة المركزية واللامركزية لعملية الذكاء التنافسي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على (Colakoglu، 2011)

إن المهم في المؤسسة هو الاستفادة من عملية الذكاء التنافسي فأين توضع وحدة الذكاء هذا ليس مهم بالقدر الذي يكون خطوط الاتصال مرتبة ومنتظمة، ويكون تدفق المعلومات في المؤسسة سليم، سواء كان ذلك من أعلى الهيكل إلى أسفله أو من القاعدة إلى القمة ، المهم هو تحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة، من خلال وحدة الذكاء التي تكون واضحة وفي متناول الجميع داخل المؤسسة وأن لا تكون حكرا على اي قسم، حيث أن وحدة الذكاء يجب أن يكون مرتبطة بمسؤولي المستخدمين ولكن واضحة لكل فرد داخل التنظيم . (Kahaner, 1996, PP 6-7)

وعلى جانب آخر تعمل المؤسسات المنافسة على حماية مصالحها وحماية المعلومات كآلية للتصدي لعمل خبراء الذكاء التنافسي حيث تم تسميته بالذكاء التنافسي المضاد ومن بين آليات الدفاع لحماية المعلومات من قبل المنافسين نذكر ما يلي: (Colakoglu, 2011, P1619)

- تدريب العاملين على عدم إعطاء المعلومات الحساسة؛
 - المراقبة بشأن الموظفين الجدد والمتقاعدين؛
 - مطالبة المديرين التنفيذيين للتوقيع على اتفاقيات عدم الكشف عن أية معلومة تخص المؤسسة ووضعها؛
 - الاستعانة بخبير متخصص في مكافحة التجسس الخارجي ؛
 - الحذر الشديد حين نشر المعلومات على الشبكة الداخلية للمؤسسة ؛
 - تعيين خبير لمراقبة إشارات عن المؤسسة على شبكة الانترنت؛
 - العمل على تشفير بعض الملفات الخاصة بالمعلومات الحساسة عن منتج ما وغيره؛
- إن حصول خبراء الذكاء عن معلومات حول منافسيهم من خلال موظفين تلك المؤسسات المنافسة يكون دليل لعدم الولاء من قبل الموظفين في نظر المؤسسة المنافسة .

إن عمل خبراء الذكاء التنافسي صعب خاصة لما يحتويه من خلفيات ذهنية حول هذه العملية، ففي سنة 1994 قامت جمعية محترفي الذكاء التنافسي (SCIP) بدراسة حول اختلاف ممارسي الذكاء التنافسي خلال سنتي 1994 - 1995 أجريت خلالها مقابلات مع الممارسين للذكاء التنافسي، حيث استفسرت منهم عن القضايا الأخلاقية الصعبة التي يواجهونها في عملهم، وكيف يتعاملون مع هذه القضايا والتحديات في هذه المهنة، وكذلك مميزات أعضاء الذكاء التنافسي في أن يتصفوا بأخلاق عالية، حيث هناك مخاوف أخلاقية من خبراء الذكاء وخاصة عندما تتداخل الممارسات غير الأخلاقية مع سلوك غير قانوني بشكل واضح وعلى سبيل المثال: موظف يسرق تصاميم مخطط وبيعه إلى المؤسسة

المنافسة، إن بعض القضايا الأخلاقية التي تواجه ممارسي الذكاء التنافسي غامضة، حيث يكون الجدل حول ما هو مقبول وما هو غير مناسب. (Kelebe, PP 1-2)

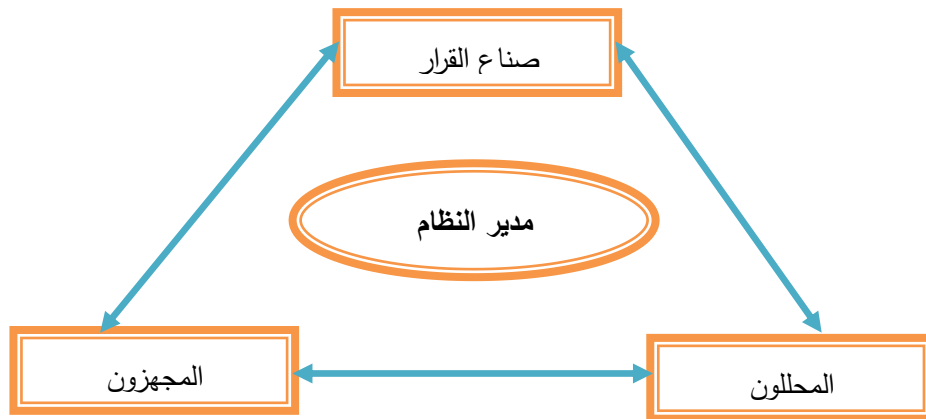
لكن يبقى في النهاية أن عمل خبراء الذكاء التنافسي هو عمل كغيره من الأعمال أو الوظائف يحيط به نوع من التخوف والتشويش ربما لأن هذا العمل يشبه لحد كبير التجسس الصناعي الذي يعتبر عمل غير أخلاقي وغير قانوني لكن في يومنا هذا أدركت المؤسسات بجميع أنواعها أن عملية الذكاء التنافسي هي عملية جديرة بالاهتمام وبعيدة كل البعد عن العمل غير الأخلاقي.

فخبراء الذكاء التنافسي يعملون على إيجاد المعلومات اللازمة من شتى الأماكن ثم تحول هذه المعلومات إلى ذكاء والذي قد يغير مسار المؤسسة (بناء سوق مشتركة، إرسال منتجات جديدة، أو القضاء على المنافسين) ففي عالم المنافسة يتم تحويل المعطيات الخام والمتوفرة للجميع إلى ملايين الدولارات إذا ما أحسن الخبير التصرف بتلك المعطيات، أما إذا كان العكس فإن المؤسسة ستتأثر بشكل ملحوظ. (Kahaner, 1996, P2)

ثانياً: أنظمة الذكاء التنافسي

هناك اقتراح مفاده أنه مع وجود المعلومات المصنفة وذات الجودة العالية، فإن الزيادة في المنافسة والتعقيد بالنسبة للمؤسسات تدعو إلى ضرورة تنظيم نشاطاتها المتعلقة بالذكاء في هيئة شبكات متعددة وذات قوة (Multidixiplinary) بدلا من أن تكون على هيئة هياكل أو تدريجات اختصاصية (Specialist Hierarchies)، وعادة ما تتكون هذه الشبكات من أربعة مشاركين هم المجهزون (Providers)، والمحللون (Analysts) وصناع القرار (Decision Makers)، ومدير النظام (System Administrator). (صالح وآخرون، 2010، ص 370)، كما هو موضح في الشكل الآتي:

الشكل رقم (33): شبكات الذكاء التنافسي



المصدر: صالح وآخرون، 2010، ص 370.

من خلال الشكل يمكن توضيح المشاركين الأربعة في عملية الذكاء التنافسي كما يلي: (صالح وآخرون، 2010، ص ص 370 - 371)

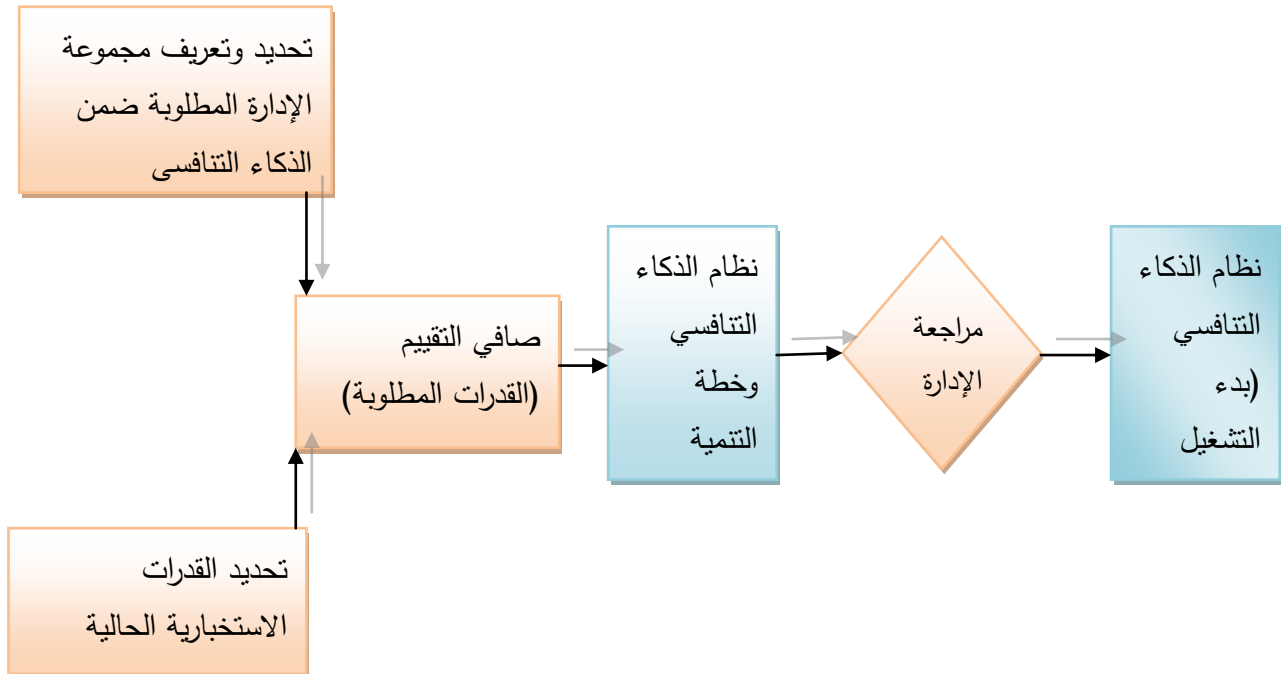
1- **المجهزون:** يوفرون مراقبة ثابتة لميول واتجاهات البيئة المتغيرة، ويتولى هؤلاء عملية استجواب للناس من ذوي الاطلاع الجيد والقدرة على إدراك الأشياء، ويقومون بتدوين ذلك بشكل واضح وسريع.

2- **المحللون:** هم من المتخصصين في مختلف مجالات المعرفة وذوي قدرة على تحليل الأسئلة الإستراتيجية ضمن مجالاتهم، ويقدمون التقارير التي تقترح التوجهات الواجب أن يتبناها صناع القرار.

3- **صناع القرار:** هم المستفيدون من عملية الذكاء التنافسي، فضلا عن أنهم مسئولين عن نجاح أو فشل الأعمال، ويستخدمون تقارير المحللين كأساس لاتخاذ قراراتهم.

4- **مدير النظام:** المسؤول عن توظيف الشبكة ومرونتها بما يحقق أفضل مستوى أداء. قبل تحديد الفريق المشارك في عملية الذكاء التنافسي فإن المؤسسة تقوم بعملية الاختيار الدقيقة لفريق العمل (نظام الذكاء التنافسي) والشكل التالي يوضح ذلك كما يلي:

الشكل رقم (34) : نظام الذكاء التنافسي



Source : Bernhardt, 2003, P73.

المطلب الرابع: مراحل عملية الذكاء التنافسي

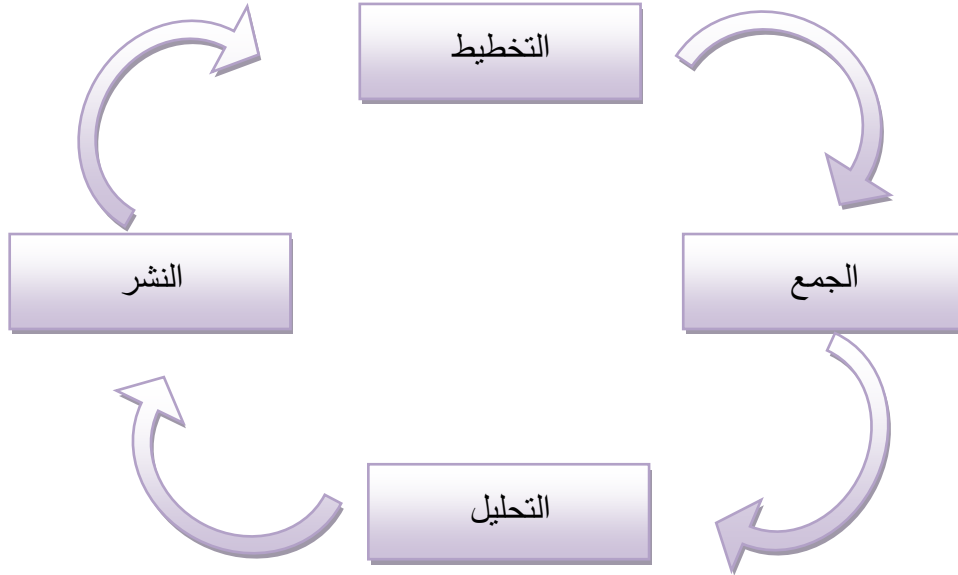
لقد اختلف العلماء والباحثين في وضع مراحل عملية الذكاء التنافسي، مما أسفر على ظهور عدة نماذج لهذه العملية، فهناك من يقول أن مراحل عملية الذكاء التنافسي تمر بأربعة مراحل، ومنهم من يقول انها خمس مراحل وجهات أخرى تقول أن مراحل الذكاء هي ستة مراحل. وبالتالي أردنا ولو بشيء من الاختصار توضيح هذه النماذج على الشكل التالي:

• نموذج (Kahaner, 1996) يتكون النموذج من أربعة مراحل لعملية الذكاء التنافسي تتضمن

التخطيط، الجمع، التحليل، النشر). (صالح وآخرون، 2010، ص 360)

والشكل التالي يصور هذه المراحل كما يلي:

الشكل رقم (35): مراحل عملية الذكاء التنافسي وفقا لنموذج Kahaner



المصدر: من إعداد الباحثة من خلال نموذج Kahaner

• نموذج جمعية محترفي الذكاء التنافسي (SCIP) : يشتمل هذا النموذج على خمسة مراحل

هي: (التخطيط، الجمع، التحليل، التغذية المرتدة). (صالح وآخرون، 2010، ص 361)

كذلك حسب (Robert, 2003) يفيد بان مراحل عملية الذكاء تمر بخمسة مراحل هي (التخطيط

والتوجيه، الجمع، التحليل، النشر، ردود الفعل).

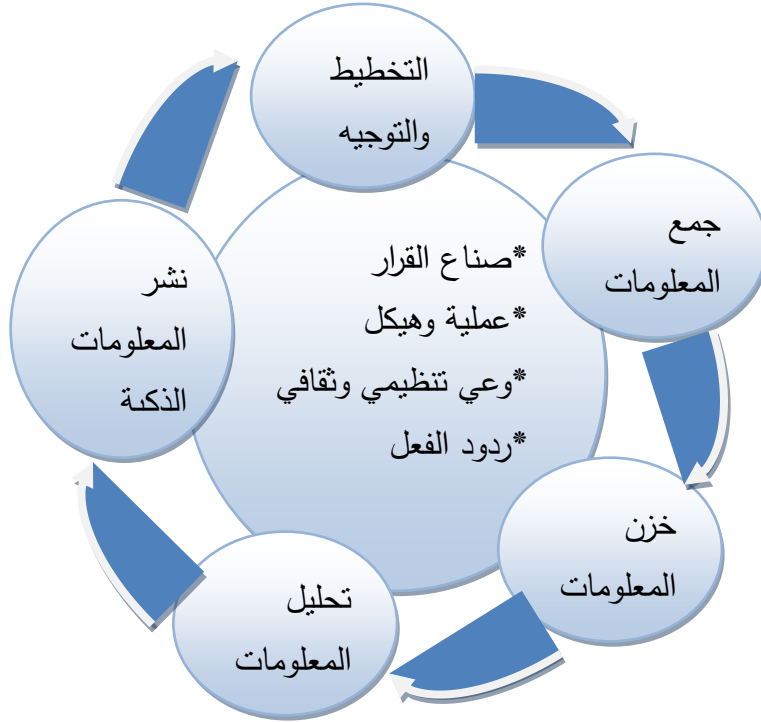
وحسب (Pellissiert and Nenzhelele, 2013) فإن مراحل عملية الذكاء هي (التخطيط

والتوجيه، الجمع، الخزن، التحليل، النشر).

ويمكن تجسيد المراحل الخمس لعملية الذكاء التنافسي حسب نموذج (Pellissiert and

Nenzhelele) كما يلي:

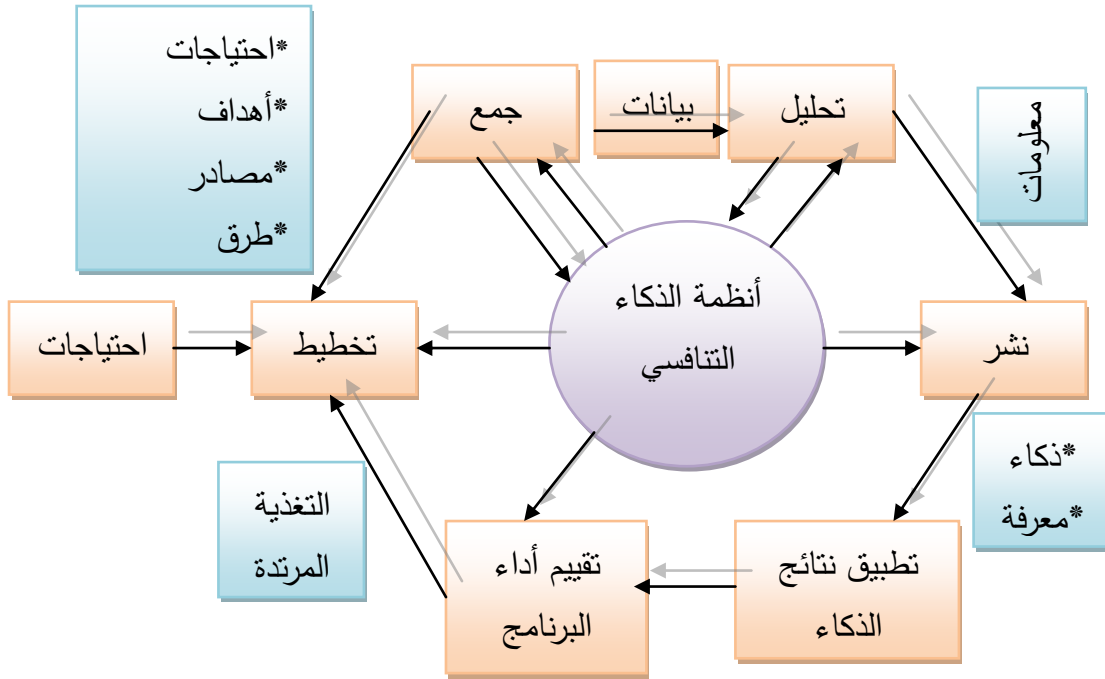
الشكل رقم (36): مراحل عملية الذكاء التنافسي حسب نموذج (Pellissiert and Nenzhelele)



Source : Pellissiert and Nenzhelele, 2013, P6.

- نموذج (Tanev, 2004): يشمل هذا النموذج على ستة مراحل لعملية الذكاء التنافسي هي: (التخطيط، الجمع، التحليل، النشر، التطبيق، التقسيم) كما سنوضحها في الشكل الآتي كما يلي:

الشكل رقم (37) : المراحل المختلفة الذكاء التنافسي



Source : Tanev, 2004, P 19.

لقد تطرقنا لنماذج مختلفة لمراحل عملية الذكاء التنافسي وكل هاته النماذج تنطلق من كون عملية الذكاء التنافسي هي تخطيط ثم جمع للمعلومة ثم تحليلها وبعدها نشر تلك المعلومات كشيء أساسي ثم بالإضافة بتقييم نشر ومراقبة ردود الفعل لصناع القرار اتجاه نتائج هاته المراحل، وبالتالي استخدامها لسد الحاجات الأساسية التي كانت المؤسسة تجد فيها مشكلة تعيق سير عملها وتؤخر أهدافها، فهذه المراحل للذكاء التنافسي ضرورية جدا، إذا ما أحكم تطبيقها بالشكل الفعال وتذكر كل مرحلة من هاته المراحل كل على حدى ليتسنى لنا معرفة سير هاته المراحل بشكل أقرب كما يلي:

1- مرحلة التخطيط:

في هذه المرحلة يتم إنشاء الاحتياجات أي الاعتراف بحاجة المؤسسة لعملية الذكاء التنافسي حيث يتم فيها تحديد أي نوع من الاحتياجات التي ستقدم لخبراء الذكاء التنافسي سواء كانت (إستراتيجية، تكتيكية أو تسويقية). (Pellissiert and Nenzhelele, 2013, P3.)

حيث يتم في هذه المرحلة الإجابة عن التساؤلات التالية: (Shahri, 2013, 409)

- لماذا الذكاء ضروري ولمن ؟

- ما هو أول الأولويات ؟

- ما هي البيانات والمعلومات التكتيكية والإستراتيجية اللازمة ؟

كذلك الإجابة عن (Pellissiert and Nenzhelele)

- كيف ومتى سيتم استخدام الذكاء التنافسي ؟

إن الذكاء التنافسي ينبغي أن يركز فقط على القضايا ذات الأهمية القوي بالنسبة للإدارة العليا. وتتطلب هذه المرحلة تحديد المصادر الضرورية لمشروع الذكاء التنافسي في ضوء الهدف المطلوب (صالح وآخرون، 2010 ، 365)

2- مرحلة الجمع:

تستلزم هاته المراحل الجمع الفعلي للمعلومات الخام، فمن خلالها يتم إنتاج الذكاء، حيث أن أغلب المعلومات تكون متوفرة لكل فرد وتشمل المصادر كل من: المجالات الدورية، تقارير سنوية، كتب، إذاعات، محادثات، قواعد، بيانات... الخ (Kahanar, 1996, P9)

وفضلا عن تحديد المصادر يتم خزن المعلومات التي تم جمعها ثم اختبارها درجة الاعتمادية والثبات فيها، حيث أن هناك 95 % من المعلومات تكون عامة ومتاحة في مصادر عامة وللجميع. (صالح وآخرون، 2010، ص 366)

3- مرحلة التخزين

وتشمل هذه المرحلة إدراك وفهم البيانات التي تحققت في هذه المرحلة تكشف نقاط الضعف التي يمكن أن تتحقق من خلال جمع مزيد من المعلومات يتم منع الانتشار في تخزين جزء من نفس المعلومات من المشاريع الأخرى في هذه المرحلة كذلك يتم توفير إطار لخطة ذكية من المؤسسة.

4- مرحلة التحليل:

تعتبر هذه المرحلة الأصعب في حلقة الذكاء بحيث يتطلب التحليل مهارة وشجاعة عالية لأنها بحاجة إلى محلل بارع لقياس المعلومات وفحص أجزائها وإيجاد مختلف السيناريوهات بالاعتماد على مكتسباته وذكائه .

رغم أن التحليل يعتمد على المنطق والبيانات الصعبة غلا أن على المحلل مليء الفراغات في بعض الأحيان والعمل على استخدام تخميناته المدروسة عن نتائج محتملة. (Kahanar, 1996, P9)

5- مرحلة النشر والإيصال:

هذه المرحلة مهمة جدا وضرورية للرد على الأسئلة الرئيسية والهامة التي يتم من خلال تقرير مكتوب أو شفهي أو كليهما. (Shahri, 2013, P410) حيث يتم فيها توزيع الذكاء المنتج إلى كل من يطلبه وحيث يكون الوقت مناسب للمحلل في أن يقترح أفكارا ممكنة عن النشاطات التي تعتمد على عمله. (Kahanar, 1996, P9)

6- مرحلة التقييم وإعادة التقييم:

في هذه المرحلة يتم تقييم القضايا والأهداف الجديدة، ويظهر ما إذا كان المشروع ناجحا أولا، وكيف يتم الاستفادة والتقدم في المستقبل. (إعادة تقييم الأهداف القائمة مع ضرورة وضع أهداف جديدة تتناسب والمعلومات (Shahri, 2013, P410)

من خلال ما تقدم من مفاهيم للذكاء التنافسي ومراحله المتعددة التي تخدم مصالح المؤسسة بطريقة مباشرة وغير مباشرة فغننا ندرك أن هاته العملية لها آثار وأهمية كبيرين بالنسبة لسير عمل المؤسسة بما يحقق لها أهدافها الحالية والمستقبلية أي يجعلنا هذا نبحت عن كل ما تحتويه هاته العملية من مهام وأدوار وأنواع وأسس ومرتكزان لكي يكون لنا تصور واضح للذكاء التنافسي وما يقوم بشكل مفصل في المؤسسة.

المبحث الثالث: الذكاء التنافسي ذخيرة وسلاح

عرفنا فيما سبق أن عملية الذكاء التنافسي لها أهميتها الواضحة في المؤسسات، فهي تساعد صناع القرار على اتخاذ قراراتهم بكم ثقة، نتيجة تلك المعلومات الذكية التي أصدرتها عملية الذكاء التنافسي، وبالتالي فأهمية وأهداف هذه العملية كثيرة وفعالة خاصة إذا كانت مدعمة بخبراء متخصصين حسب المجالات والأقسام في المؤسسة، فقسم الإنتاج يحتاج إلى ذكاء العملاء وذكاء المنافسين، كذلك قسم البحث والتطوير يحتاج الذكاء التكنولوجي، وقسم التسويق يحتاج ذكاء السوق، أما قسم التخطيط الإستراتيجي يستخدم ذكاء التحالف الإستراتيجي في حال أرادت المؤسسة الاستحواذ أو التحالف مع مؤسسات أخرى وهكذا، فالذكاء التنافسي له الدور الإستراتيجي الكبير الذي ينعكس على كل المؤسسة، وبالتالي يمكنها من الاستمرارية في بيئة سريعة التغير.

المطلب الأول: أهمية وأهداف الذكاء التنافسي

أولاً: أهمية الذكاء التنافسي

إن أهمية الذكاء التنافسي في المؤسسة تزداد خاصة في الآونة الأخيرة والتي شهدت سرعة التغيير في مختلف المجالات التكنولوجية العلمية، الاجتماعية والسياسية التي تؤثر على وضع المؤسسة التنافسي، وبالتالي فالسؤال المطروح هنا: ما الذي يقدمه الذكاء التنافسي للمؤسسة؟
إن عملية الذكاء التنافسي هي عملية متصلة بعضها البعض، وهو ما يشجع صناع القرار لمعالجة مختلف القضايا كما حددها (Tanju Colakoglu , P 1617) : تحديد فرص الأعمال التجارية الجديدة، القدرة على توقع المفاجآت، تقاسم الأفكار، تحسين المهارات التحليلية للمديرين، دمج الأفكار المتنوعة.

أما (Mc Gongle, and vella, 2004, P 68) فقد حدد أهمية الذكاء التنافسي في:
الاستحواذ على المؤسسات الضعيفة، تحسينات في أداء المبيعات، الحفاظ على المكانة التجارية القائمة، يساعد كذلك على تجنب الكوارث وتمكين المؤسسة من مراقبة آخر تطورات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (Tanev, 2004, P2004)، كما وقد أشار (Selon Jonesen 2001) إلى الدور الفعال والقيمة المضافة التي يضيفها الذكاء التنافسي لتطوير المؤسسات وحددها في النقاط التالية: (Berner, 2001, P3)

- الدراسة المعمقة للمنافسين باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ومعرفة تحركات المنافسين في القوت الحالي وكذا توقع تحركاتهم المستقبلية؛
- دراسة الماضي لهدف الإفادة من المستقبل؛
- توقع ردود أفعال المنافسين والتصدي لها؛
- اكتشاف منافسين جدد وطاقتهم الكامنة (Kahaner,1996, P2)

إن الذكاء التنافسي يحاول دائما الإجابة عن التساؤلات الجوهرية التي يمكن أن تشكل تهديدا للمؤسسة من قبل المنافسين وهاته التساؤلات تتمثل في:

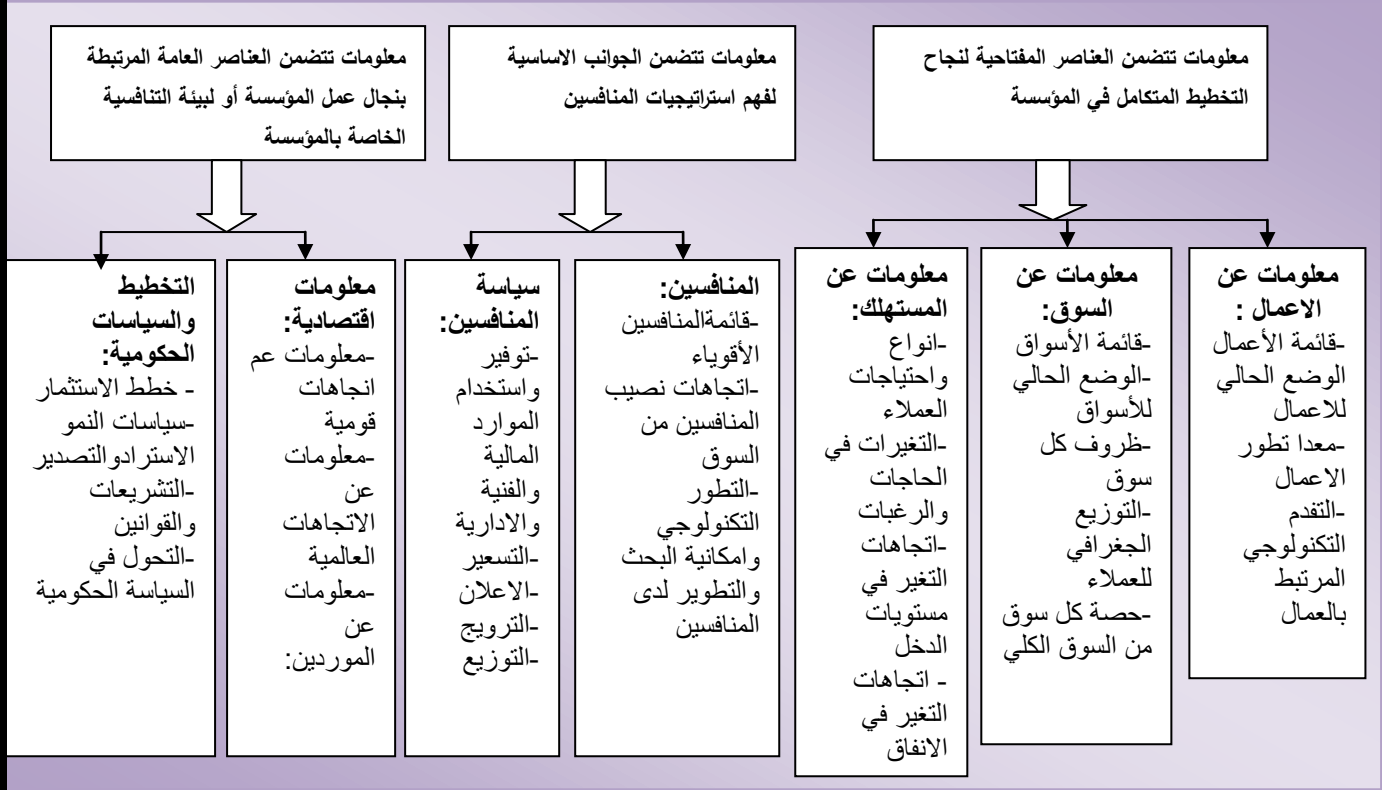
- كيف يكون المنافسين x,y,z قادرين على النمو في السوق؟ وما هو حجم حصصهم السوقية؟
- ما هي المنتجات الجديدة المطورة المطروحة من قبل المنافسين x,y,z ومتى ستظهر في السوق؟
- ما هي الكفاءات الأساسية للمنافسين F.E.D ؟

أما بالنسبة للتساؤلات التي تحددها المؤسسة حسب اهتماماتها الداخلية تتمثل في: (Kahaner,1996, P2).

- ما هي نقاط القوة والضعف في المؤسسة؟ ما الذي بحاجة إلى تحسين؟
- بالنسبة للمزايا التنافسية: ما أفضل المزايا التي يجب التركيز عليها للتغلب على المنافسين؟
- ما هي الاستراتيجيات الواجب القيام بها؟ هل يجب تغيير بعضها أو إتباع إستراتيجيات إضافية مدعمة؟

للإجابة على كل هاته الأسئلة تستخدم المؤسسات كل إمكانياتها لتدعيم عملية الذكاء التنافسي، من خلال توظيف أحدث التقنيات والأساليب التكنولوجية والتي منها أجهزة الكمبيوتر فائقة السرعة المصممة على وجه الخصوص لتحليل كم هائل من البيانات، كذلك استخدام الأقمار الصناعية وصور الاستطلاع، ووسائل الإعلام وغيرها من الأدوات التي تسهل عمل خبراء الذكاء لتضمن المؤسسة مركز تنافسي قوي وتزيادة في حصتها السوقية وكذا أرباحها، ويمكن توضيح أهمية الذكاء التنافسي في الحصول على مختلف المعلومات حول البيئة الخارجية للمؤسسة فيما يلي:

الشكل رقم (38) : الذكاء التنافسي و الحصول على المعلومات من البيئة الخارجية للمؤسسة



المصدر : أبو بكر ، فهد ، 2008 ، ص 305.

ثانياً: أهداف عملية الذكاء التنافسي

توجد عدة أهداف لعملية الذكاء التنافسي في المؤسسة نوجزها في الآتي: (Colakoglu, 2011, P1617)

- المحافظة على مكانة المؤسسة الحالية.
- تحسينات في أداء المبيعات.
- الاستحواذ على أعمال جديدة.

كذلك من بين أهداف الذكاء التنافسي نذكر: (Shahri, 2013, P410)

- الفهم العام للصناعة والمؤسسات المتنافسة.
 - تحديد نقاط الضعف، وتقييم آثار الإجراءات الإستراتيجية على المؤسسات المتنافسة.
 - الكشف عن تحركات محتملة من المؤسسات المتنافسة التي قد تشكل خطراً على وضع مكانة المؤسسة في السوق.
 - إزالة حالة عدم التأكد في اتخاذ القرارات الإدارية. (حموي، وعبد الله، 2012، ص 8)
- يؤكد كل من خبراء الذكاء التنافسي والمديرين القائمين على هذا النشاط بالمؤسسات أن عملهم ليس مجرد التركيز على ما يقوم به المنافسون .

- أنه يهتم بالحصول على المعلومات وتقييمها في الإطار العام للمنافسة.
- ربما يشمل هذا العمل على الظروف الاقتصادية، اتجاهات وسلوك المستهلكين، الإجراءات التنظيمية المحتملة، الاعتبارات السياسية وهكذا ربما لا يدرك العديد المدخلات التي يستخدمها نشاط الذكاء التنافسي، هكذا تقول " أنجا كوبر " المسؤولة عن نظام الإنذار الإستراتيجي المبكر بقسم إستراتيجية المؤسسة بشركة " ديونتش تيليكوم " تقول " أنجا " : يعتقد البعض منهم أن هذا النشاط هو بحث السوق، ويعاملون هذا النشاط على أنه المعلومات (تجميع وتلخيص البيانات) بدلا من احتسابه ذكاء يضيف التحليل والتغيير للبيانات. (يوسف، 2013، ص 110)

حسب ما سبق إن أهم أعمال خبراء الذكاء التنافسي تتمحور في مجالين رئيسيين هما:

- توقع تحركات اللاعبين في الصناعة والسوق (المنافسين، العملاء، المشترين، المحتملين، الموردين والمنتجين للسلع البديلة وما إلى ذلك).
- تفسير الإشارات الضعيفة بشأن التطورات على مستوى الصناعة.

بالنسبة للمجال الثاني (تفسير الإشارات الضعيفة) وحسب (Xiaokang Zhao) فغن مجال الذكاء التنافسي يعتني بالإشارات الضعيفة (اكتشافها) حتى لو كانت في بادئ الأمر غامضة وغير مؤكدة، لكن

يبقى عمل خبراء الذكاء التنافسي هو اكتشافها والاستفادة منها قدر الإمكان في مجالات عديدة حسب نوعها ومجالاتها. (Shi, and Chen, 2016, P3)

فغالبا ما تتسبب صعوبة توقع المفاجآت الإستراتيجية لمشكلة عدم القدرة على التقاط ما يسمى بالإشارات الضعيفة لأن التنبؤ بمثل هاته المفاجآت في الواقع هو من مهام الذكاء التنافسي، حيث أصبح رصد الإشارات الضعيفة العنصر الرئيسي في عملية الذكاء التنافسي، لأن الإشارات الضعيفة تمكن المؤسسة من الكشف عن مشكلة أو فرصة في وقت مبكر، وبالتالي الرد بشكل أسرع وأكثر ملاءمة وعلى سبيل المثال يمكن للمؤسسة الكشف عن تغير في موقف وسلوك المستهلك من خلال معرفة أذواق المستهلكين في سوق آخر اتجاه منتج معين، مثلما فعلته مؤسسة " نوكيا " سنة 1990 وفي وقت مبكر، حيث تمكنت من أن تدرك أن الهاتف المحمول أصبح عنصر الموضة، فسارعت إلى تصنيع هذا المنتج بأشكال وخصائص مميزة جذابة لا يمكن للمستهلك تجاهلها. (Silberzahn, 2012, P1)

لقد تطرقنا لمصطلح الإشارات الضعيفة دون ذكر لمعناها من وجهة نظر الباحثين والخبراء، وهذا يجعلنا لا نفهم بشكل جيد العلاقة بين الذكاء التنافسي والإشارات الضعيفة وبالتالي سندرج البعض من هاته التعاريف كما يلي:

* حسب (Balance and chen, 2016, P 151) الإشارة الضعيفة هي علامة أو رمز تبدو غامضة وتكون في أشكال متنوعة ومصادر متنوعة في الوقت نفسه. (Shi, and Chen, 2016, P151)

* كذلك هي فكرة أو اتجاه من شأنه أن يوضح الطريقة التي تؤدي بها الأعمال (Hiltanen, 2010, P52)

* إن (Xiaokang Zhoo) يؤكد أن ضعف الإشارة يعني أن الأمر غير أكيد وبالتالي تنخفض فعاليتها وقيمتها. (Shi, and Chen, 2016, P151)

وبالتالي يمكننا توضيح أهم مميزات الإشارات الضعيفة في الجدول الآتي :

الجدول رقم (15): مميزات الإشارات الضعيفة

المعنى	المميزات
يرتبط ضعف الإشارة إلى الأحداث المحتملة التي تؤثر على بقاء المؤسسة في المستقبل.	القدرة على التنبؤ
بالنسبة للإشارة الضعيفة لا تحتوي على أرقام أي ليس هناك حاجة لبيانات كمية، بل يمكن الاستدلال عليها عن طريق الملاحظة الدقيقة والذكية.	النوعية
يمكن التفسير عن الإشارة الضعيفة بمجموعة متنوعة من الطرق مما يجعل من الصعب فهمها واستخدامها.	الغموض

مجزأة	غالبا ما تأتي الإشارة الضعيفة في شكل مجزأ، لذلك غالبا لا تحصل على الاهتمام ويصعب أن تقيم.
مصادر وأشكال متنوعة	الإشارة الضعيفة تجمع من أنواع مختلفة من المصادر مثل (المحادثات، البيانات الإلكترونية، المؤتمرات، العملاء، الموردین..الخ)

Source : Shi, and Chen, 2016, P152

المطلب الثاني: مصادر عملية الذكاء التنافسي

في الماضي كان من الصعب جمع البيانات عن المنافسين لغرض التخطيط الإستراتيجي وكان كل شيء يتم في سرية تامة، لكن اليوم أصبح من السهل الحصول على المعلومات وتحليلها، حيث أن هاته المعلومات تجمع بشكل أخلاقي وقانوني من خلال العديد من المصادر المتاحة للجميع، ويمكن تقسيم هاته المصادر على ثلاثة مجموعات: مصادر عبر الانترنت، المصادر المباشرة، المصادر السرية حيث يمكننا توضيح ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم (16): مصادر الذكاء التنافسي

مصادر سرية	مصادر مباشرة	مصادر عبر الانترنت
*توظيف الموظفين السابقين	*التسعير وقوائم السعر	*موقع المؤسسة
*التحدث مع الباعة	*الحملات الإعلانية	*التقارير السنوية
*مقابلات الزبائن	*العروض الترويجية الخاصة	*البيانات الصحفية
*حضور الندوات أو المؤتمرات الخاصة	*الكتيبات ومجموعات المبيعات	*مقالات في الصحف
*حضور المناسبات الاجتماعية	*شراء منتجات المؤسسة المنافسة	*تقارير المحللين
	معارض تجارية	*التقارير الحكومية
		*عروض على الانترنت
		*الأخبار
		*طلبات براءات الاختراع

Source : Olsen, 2012, P1

تعمل المؤسسة دائما على تحري من أحسن وسيلة وأسرعها لجمع المعلومات ودائما تركز على المصادر وعبر الانترنت لأنها تقدم لها الإجابة عن كل التساؤلات تقريبا حتى المصادر المباشرة تدمج ضمن مصادر الانترنت كالعروض الترويجية.....، إنجاز المعارض التجارية، شراء المنتجات عبر الانترنت.

يتم استخدام مصادر المعلومات بشكل متكرر من الانترنت في عملية الذكاء التنافسي للأسباب التالية: (Boncella, 2003, P 325)

1- مواقع الانترنت تحتوي على مجموعة متنوعة من المعلومات بما في ذلك تاريخ المؤسسات، لمحات عامة للمؤسسات، الرؤيا المستقبلية، لمحات عامة للمنتج، البيانات المالية، المبيعات بالأرقام والتقارير السنوية والنشرات الصحفية، السيرة الذاتية لكبار الإداريين التنفيذيين، توظيف الإعلانات.

2- تكلفة الحصول على هاته المعلومات تكون بشكل عام مجانية.

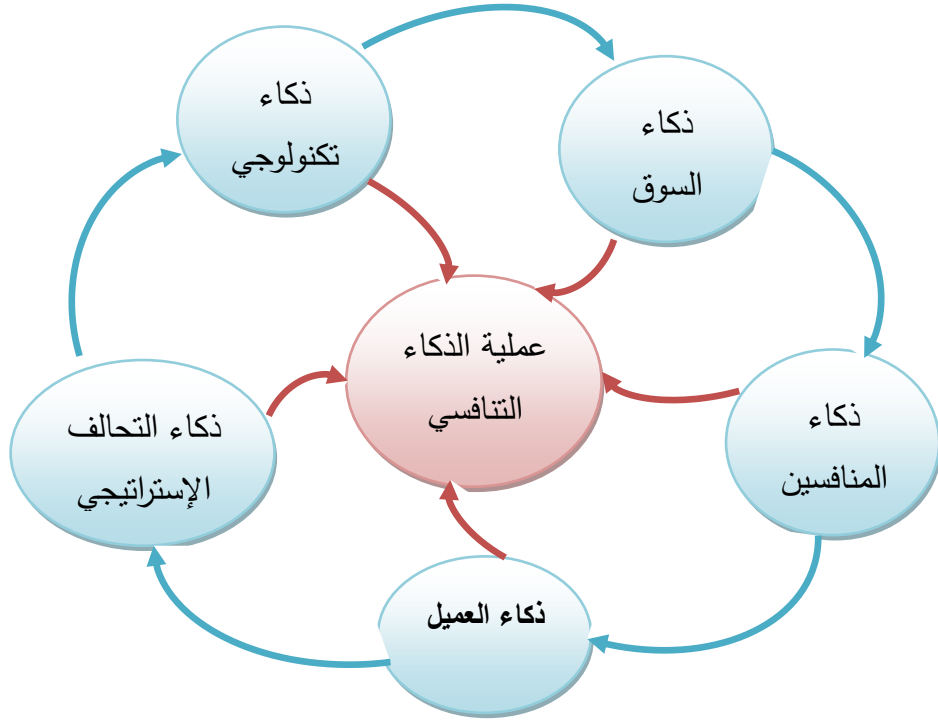
3- لا يتطلب الوصول إلى المصادر المفتوحة البرمجيات الاحتكارية مثل الوصول إلى قواعد متعددة البيانات التجارية.

ويتم استخدام محركات البحث المتنوعة حيث أن هذه المحركات عموما تتكون من كلمات رئيسية معروفة.

المطلب الثالث: أنواع الذكاء التنافسي في المؤسسة

للذكاء التنافسي عدة أنواع تساهم في جمع المعلومات المختلفة عن البيئة الخارجية للمؤسسة، سواء كانت هاته المعلومات عن المنافسين، العملاء، الموردين ، الأسواق، المنتجات، الابتكارات، الاختراعات، التكنولوجيات الجديدة المستخدمة وبالتالي يمكننا تجسيد هاته الأنواع المختلفة للذكاء التنافسي في الشكل الموالي:

الشكل رقم (39): التكامل بين أنواع الذكاء التنافسي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على البحوث المطلع عليها

أولاً: ذكاء المنافسين

يركز ذكاء المنافسين على المنافسين، قدراتهم والأنشطة الحالية والخطط والنوايا، وغالباً ما يتم استخدام ذكاء المنافسين عن طريق عمليات التخطيط الإستراتيجي أو من قبل مدراء التشغيل داخل المؤسسة ووحدات العمل الإستراتيجي، كما قد تمس مديري المنتجات والعمليات والذين يشاركون في تطوير المنتجات وتطوير الأعمال والدمج والاستحواذ... الخ.

والسؤال المطروح هنا: لماذا التركيز على ذكاء المنافسين ؟

يتم التركيز على ذكاء المنافسين للمساعدة في الإجابة عن التساؤلات التالية:

- من هم المنافسين الحاليين للمؤسسة ؟
- من هم المنافسين المحتملين للمؤسسة ؟
- كيف يرى المنافسين أنفسهم ؟ كيف يرو المؤسسة ؟

كذلك : (Olson, 2012, P1)

- من هي المؤسسة المنافسة ؟ ما هي المنتجات أو الخدمات التابعة لها ؟
- كم عدد الموظفين في هاته المؤسسة ؟
- ما هي نقاط القوة والضعف للمنافسين ؟ ما هو الذي بحاجة إلى تحسين ؟

• بالنسبة للمزايا التنافسية ما أفضل المزايا التي حققتها المؤسسة المنافسة في السوق أو الصناعة؟

• ما هي إستراتيجيات المنافسين؟ و ما هي الأساليب لتحقيق إستراتيجياتهم؟

يأخذ البحث في هاته الجوانب الطابع الرسمي عن طريق استخدام خبراء الذكاء التنافسي (ذكاء المنافس)، بحيث يركزون على ما يجب أن تعرفه المؤسسة عن منافسيها، وما كانت تريد معرفته عنهم. (Olson, 2012, P2)

فالمنافسين كما وقد تطرقنا له سابقا هم المؤسسات التي لها نفس المنتج أو الخدمة في الوقت الحالي والمستقبلي، وهم كذلك المؤسسات التي لها المنتجات البديلة، فمراقبة هاته المؤسسات ضرورية لأن نتيجة هاته المراقبة تزود المؤسسة بالمعرفة الضرورية التي تسمح لها بتوقع التحركات المقبلة واكتشاف الثغرات (نقاط الضعف) واستغلالها. (Albesu and others, 2008, P2)

يصنف خبراء ذكاء المنافسين المعلومات حول المنافسين بالطريقة التالية:

الجدول رقم (17) تصنيف المعلومات حول المنافسين

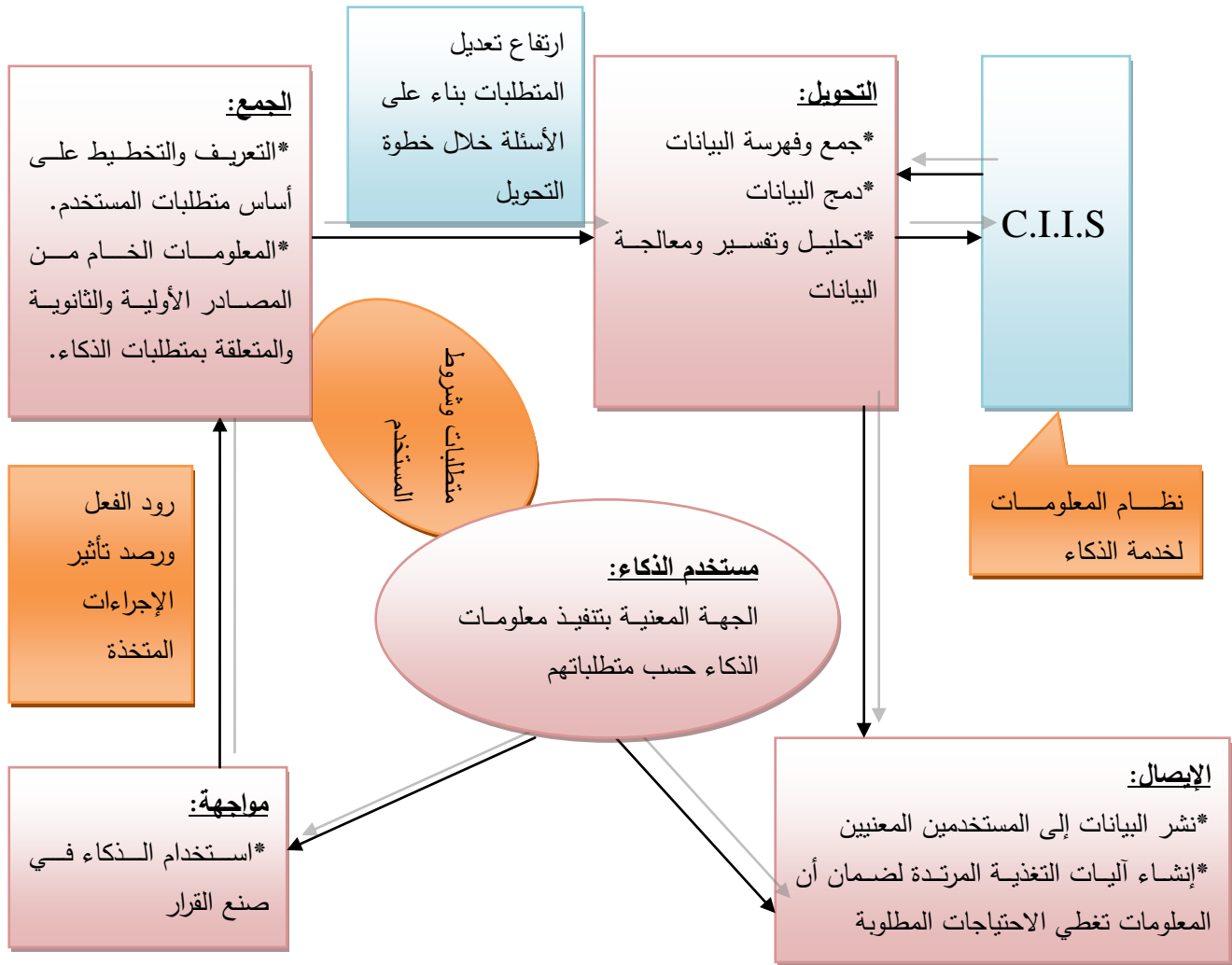
ما هي المعلومات التي تعرفها المؤسسة عن منافسيها	ما هي المعلومات التي تريد المؤسسة معرفتها عن منافسيها
* المبيعات والأرباح الإجمالية	* المبيعات والأرباح الناتجة عن المنتجات الجديدة
* مستويات النفقات	* المقدمة للسوق
* الهيكل التنظيمي (عدد الموظفين والخبراء)	* تكلفة البضاعة المباعة
* توزيع المنتجات أو الخدمات	* البيانات المختلفة عن العملاء
* إستراتيجية التسويق المتبعة	* المنتجات الجديدة أو الخدمات
* طرق المحافظة على العملاء	* قاعدة بيانات حول حجم العملاء
* الملف الشخصي لكبار الإداريين (الرؤساء)	* مدى فعالية الحملات التسويقية
	* الخطط الاستثمارية المستقبلية
	* الاتفاقيات والشراكات المعتمدة من قبل المنافسين.

Source : Olson, 2012, P2.

إن كل هاته المعلومات التي يتكفل خبراء الذكاء بجمعها نتيجة مراقبة المنافسين تمر بأربعة مراحل كما ذكرها (Arthur Weiss) وهو مؤسس إدارة الشريك لمؤسسة (Awar) والتي لها سمعة دولية داخل منظمة (SCIP) والمراحل هي:

- مرحلة جمع المعلومات
 - مرحلة تحويل المعلومات إلى ذكاء
 - مرحلة إيصال الذكاء الناتج لصناع القرار
 - مرحلة مواجهة (إحصاء) أي نشاط تنافسي
- ويمكننا توضيح هاته المراحل الأربعة في الشكل التالي :

الشكل رقم (40) : مراحل مراقبة المنافسين



Source : Albesu and others, 2008, P3.

قبل شرح هاته المراحل سنوضح فكرة مفادها أن منهج مراقبة المنافس يطلق عليه اسم (War-like) وقد أخذ هذا المصطلح عن المجال العسكري، أين كل الجبهات تتواجد من أجل نفس الموارد وتشغل نفس السوق (المنطقة)، إذن فهي تشبه الحرب إذ يجب على المؤسسة أن تفهم العدو، رؤيته، قوته، كيف يمكن لها جذبته ومتى يكون الهجوم عليه. (Albesu and others, 2008, P5)

إن مراحل مراقبة المنافسين تبدو متكاملة وكل مرحلة تخدم المرحلة التي تليها كما يلي: (Albesu and others, 2008, P3)

1- مرحلة جمع المعلومات عن المنافسين:

يعتمد القرار التمهيدي (الأولي) للأعمال في البيئة المعلوماتية على مخططات إستراتيجية، وينطلق هذا من التخطيط للمنتج الجديد الذي طرح من قبل المنافسين، تطوير أعمال جديدة للمنافسين، التوجهات الصناعية المعتمدة. إن المتطلبات البيانية من أجل قرارات مختلفة تكون مختلفة تماما، وكذلك بالنسبة للبيانات المطلوبة، حيث لا يوجد قيمة للمعلومات التي لا يمكن استخدامها ، والهدف من هذه المرحلة هو تحديد أهم مناطق الاهتمام من أجل صناع القرار والمعلومة المطلوبة، ولهذا فإن بدل من جمع البيانات بطريقة عشوائية فإن عملية الذكاء تكون مركزة ودقيقة ومخطط لها وتسهم في الإجابة على مختلف متطلبات الذكاء، وهذا ما يصطلح عليه بـ " الذكاء الموضوعي " .

2- مرحلة تحويل المعلومات إلى ذكاء :

للأسف فإن العديد من البيانات المتحصل عليها إما زائدة عن الحاجة أو منتهية الصلاحية، أو غير دقيقة أو غير تامة، أو حتى خاطئة، فالمحلل (الخبير) يعمل جاهدا على الحصول على معلومات ذات فائدة يمكن الاستفادة منها وبحكم الخبرة، فإنه يقوم بجمع ما يلزم من المعلومات التي يراها مناسبة للمؤسسة، فعملية تحويل المعلومات إلى ذكاء هي عملية تحتوي بدورها على ثلاث مراحل:

- جمع المعلومات ووضعها في ملف.

- دمج هذه المعلومات مع أي معلومة أخرى.

- تحليل وترجمة هاته المعلومات.

كل هاته الخطوات مطلوبة في عملية الجمع للمعلومات (الالتزام بالمرجعية لأي معلومة)، هاته المعلومات تحتاج لأن تفهرس، وتوضع في ملف من أجل الحصول عليها في المدى البعيد وفي الأخير إن ارتباط كل معلومة بأخرى تحتاج لأن تترجم وتحلل تحليلا ذاتيا على أن يتم الربط بينها وبين معلومات سابقة، وهذا بالاستخدام التدريجي لتكنولوجيا البيانات المتقدمة مثل معرفة قواعد البيانات، وفي هذه

المرحلة يبدأ تحويل المعلومات إلى ذكاء (نلاحظ بأن مراحل الجمع والتحويل ليست متعاقبة حيث تحدث آليا، هذا لأنه أثناء مرحلة التحويل يمكن أن تحتاج لجمع بيانات ومعلومات إضافية وهذا نتيجة بعض العراقيل التي قد يواجهها المحلل).

3- مرحلة إيصال المعلومة الذكية:

يحتاج الخبير إلى التقييم والتواصل لكل من يسعى إلى اتخاذ القرار، حيث يعتمد على إيصال المعلومة الذكية لصناع القرار عن الزبائن، الموردين أو أي تحركات للمؤسسات المنافسة في السوق.

4- مواجهة أي نشاط تنافسي :

إن لب وأساس الذكاء هو التحليل، فيجب توفر المهارة العالية لدى المتخصصين في الذكاء التنافسي من أجل استخدام مختلف النماذج التحليلية مثل تحليل SWOT ، القوى الخمس لبورتر ، PEST ، تجزئة السوق، ونماذج تحليلية خاصة مثل الخلفية النفسية...الخ. حيث يستخدم الخبير مختلف المناهج التحليلية من أجل تحويل المعلومات المتحصل عليها إلى ذكاء عملي.

لقد أجريت دراسة من طرف (SCIP) سنة 2006 توصلت إلى أن معظم المناهج التحليلية الأكثر استخداما هي تحليل المنافسين (التحليل التنافسي)، تحليل SWOT ، تحليل الصناعة الذي يعتمد على نموذج القوى الخمس لبورتر.

ثانيا: الذكاء التكنولوجي

إن التغيرات في التكنولوجيا والتي سببتها الابتكارات المستمرة تؤثر على أعمال المؤسسات، لكن المؤسسات الذكية لا تنتظر حدوث تلك التغيرات، بل تعمل على مراقبة وتتبع البيئة الخارجية والابتكارات الجديدة والاستفادة منها، فالتكنولوجيا الذكية هي العملية التي تتم تقديمها لتحسين الأداء وتطوير التكنولوجيات عن طريق تحديد الخيارات المحتملة من التكنولوجيات الجديدة، والحد من إمكانية الفشل في خالة التكنولوجيا المتناقضة، ويشمل هذا التوضيح مراقبة التكنولوجيا، تقييم التكنولوجيا، التنبؤ بالتكنولوجيا، وهو عمل خبراء الذكاء التكنولوجي المعنيين برصد كل ما يتعلق بالجانب التكنولوجي في البيئة التنافسية الصناعية.

وعلى إثر ذلك ندرج بعض التعاريف للذكاء التكنولوجي كما يلي:

- الذكاء التكنولوجي هو العملية التي تركز بشكل دقيق على العلم والتكنولوجيات وأثرها على

أنشطة البحث والتطوير في المؤسسة. (Colakoglu, 2011 , P 1620)

- الذكاء التكنولوجي كما حدده كل من (Decamps and Nyach)

هو تقييم للتكنولوجيا الحالية والجديدة وتوقع التطورات التكنولوجية في المستقبل (يتعامل خبراء الذكاء التكنولوجي مع الأبحاث الأساسية والتطبيقية وبراءات الاختراع وغيرها وفقا لوجهة نظر الآخرين). (

(Shahri, 2013, P 410

- وكما حددته الباحثة (Hadi , 2014) ؛ الذكاء التكنولوجي هو المعلومات الحساسة حول تطوير

المعلوم والتكنولوجيا الخارجية التي يمكن أن تؤثر على وضع المؤسسة المنافسة هو كذلك كما

صرح به (Ashton ana Khavans) ان الذكاء هو التركيز على الجوانب التكنولوجية

الخارجية.

وهو عملية تحليل المعلومات المتناثرة حول تقنيات المنافسين والتكنولوجيات المستخدمة والأنشطة

المماثلة.

من بين أهداف الذكاء التكنولوجي نذكر :

- يسعى إلى تحقيق تقييم للتكنولوجيا الجديدة وتوقع التغيرات التكنولوجية .

- العلم يجدون التغيرات التكنولوجية في الوقت المناسب وتحديد المنتجات والعمليات الجديدة

والاتجاهات والأحداث ذات الصلة بالنسبة التنافسية.

- يساهم في تدعيم المشاريع والقرارات الاستثمارية ويساعد صناع القرار في تقدير نقاط القوة

للمنافسين.

- يركز على عمليات البحث والتطوير في المؤسسات وآخر الاختراعات .

ثالثا: ذكاء العميل

دون معرفة احتياجات العملاء الخاصة بالمؤسسة، وفهم طلباتهم، فإن عمل المؤسسة سيكون تحت التهديد

المستمر من قبل المنافسين وتقوم المؤسسة على إثر ذلك باستخدام خبراء الذكاء لتقصي أخبار عملائها

والعملاء الموجودون في السوق لغرض وضع إستراتيجياتها والتي تحمي مصالحها فيلجأ هؤلاء الخبراء إلى

اتباع سياسات مختلفة تسهل لهم العمل في هذا الجانب كجمع للمعلومات حول العملاء ثم هيكلتها

وتخزينها ثم تحليل تلك المعلومات ونشرها للجهات المعنية للمحافظة على عملائها واكتساب عملاء جدد.

(Market research and intelligence, consultancy, 2000-2016)

قبل التطرق لكيفيات الحصول على المعلومات الخاصة بالعملاء تجدر الإشارة إلى توضيح مفهوم ذكاء

العميل أولا كما يلي:

- ذكاء العميل هو عملية منهجية لجمع وتحليل وتطبيق المعلومات (النوعية والكمية) حول بيئة العملاء بما في ذلك العملاء الحاليين والمحتملين، وهذا ما يعكس فهم المؤسسة لأهدافها وعلاقتها ببيئة العملاء من خلال التركيز على متطلباتهم ورغباتهم المختلفة التي تعتبر من ضمن الأهداف المخطط لها. (Capek, 2012, P13)

- ذكاء العميل هو ملائمة المنتجات مع احتياجات العملاء أي البحث وتحليل المعلومات لكسب رضا العملاء وتقديم منتجات جديدة تستند على احتياجات العملاء مع إعادة إطلاق واستعراض المنتجات الحالية لجعلها أكثر قدرة على المنافسة. (NGugi and others, 2012, P15)

رابعاً : ذكاء السوق

تعتمد المؤسسات هذا النوع من الذكاء للحصول على المعرفة اللازمة لصياغة الخطط المستقبلية المتعلقة بمصالحها الإستراتيجية إزاء السوق والبيئة ككل، وتعزيز مكانتها وأدائها في السوق وذلك من خلال توفير تحليلات للمديرين التنفيذيين عن المؤسسة ومنافسيها وأسواقها عبر إجراء تحليل المنافسة، وتحليل السوق الخاص بالبيئة الكلية، ثم تمكينهم من تطوير السيناريوهات والتفكير الإستراتيجي فضلا عن تأثيره في الإدارة الإستراتيجية والنجاح المؤسسي في السوق. (صالح وآخرون، 2010، ص 336)

إن ذكاء السوق يركز على الأنشطة الحالية في السوق والمستخدمين الرئيسيين لذكاء السوق عادة هي إدارة التسويق، حيث يقدم خبراء ذكاء السوق معلومات حول قوة المبيعات تحركات المنافسين في السوق...الخ، كذلك يركز ذكاء السوق على التسعير، التمويل...الخ. (Gonagle and Vella, 2012, P15).

فذكاء السوق يرسم الخطوط العريضة والاتجاهات الحالية والمستقبلية واحتياجات العملاء والأفضليات والأسواق الجديدة وتجزئة السوق والتحركات الرئيسية والتغيرات في مجال التسويق والتوزيع. (Hadi, 2014, P208) وتنبؤ أهداف ذكاء السوق في الآتي: (صالح وآخرون، 2010، ص 336)

- تطوير إستراتيجيات التسويق
- التنبؤ بتغيرات السوق عبر مراقبته
- تحديد الغرض والمصادر الجديدة للميزة التنافسية
- تطوير برامج السوق وتحديد أولويات الاتفاق على نشاطات البحث والتطوير فيها.
- تحديد مواطن القوة والضعف لدى المنافسين وردود أفعالهم.

- التفكير بنماذج جديدة من المنتجات التي تسعى المؤسسة إلى تطويرها ضمن أصناف المنتجات التي تقدمها حاليا إلى السوق، أو التي تعتزم الدخول بها إلى الأسواق. وبالتالي فذكاء السوق يصف مجموعة من الأنشطة التي تقدم للمؤسسة بهدف معرفة السوق وذلك باستخدام مصادر المعلومات الموجودة لفهم ما يحدث في السوق وما هي القضايا المهمة التي يجب طرحها وتحليلها والاستفادة منها، حيث يجيب ذكاء السوق على الأسئلة التالية:

(dobness.com is a market research and intelgence consultancy 2000-2016)

- ما هي أفضل وسيلة للدخول إلى السوق ؟
 - ما هي الأسعار التي يكون العملاء فيها مستعدين لدفعها ؟
 - ما هي الخطط المستقبلية المرجح أن تكون من قبل المنافسين ؟
- فالإجابة على هاته الأسئلة وغيرها يتم تصور وضع السوق وأمور أساسية تتعلق به مثل العقود المبرمة، حجم وهيكل الأعمال، القضايا الأخرى مثل التسعير أو هياكل صفقة نموذجية، أو حملات ترويجية أو إعلانات، وبالتالي عند الحصول على هاته المعلومات تتمكن المؤسسة من استخدامها لصالحها.

خامسا: ذكاء التحالف الإستراتيجي

تتبلور فكرة ذكاء التحالف الإستراتيجي حول كل ما يتعلق بعمليات الاستحواذ والشراكة والتحالفات الإستراتيجية التي تجري في البيئة الخارجية للمؤسسة ومنه فمفهوم الذكاء تحالف الإستراتيجي: هو عملية تشمل التحري عن كل عمليات الدمج والاستحواذ القائمة في الصناعة. (NGugi,2012, P15)

كذلك هو رصد عمليات التحالف الإستراتيجي والتي يقوم بها المنافسين ومعرفة عمليات الدمج والاستحواذ الجارية في البيئة الخارجية. (Karanja and others, 2012, P 15)

وبالتالي عمل خبراء ذكاء التحالف يكون حول:

- معرفة ورصد المؤسسات الضعيفة التي لا تقوى على المنافسة والاستحواذ عليها من قبل المنافسين.
- العمل على جمع المعلومات حول أقوى المنافسين والتحالف معهم حسب المصلحة المشتركة بينهم، كتقليل تكاليف البحث والتطوير في المقابل الاستفادة من خبرات المؤسسة في مجالات عديدة.

ويشكل عام فإن الذكاء التنافسي بأنواعه المختلفة يكون له انعكاسات مباشرة على المؤسسة لأنه يسهم بشكل مباشر حسب المعلومات المقدمة في تطوير المنتجات والعمليات الإنتاجية، ظهور ابتكارات جديدة،

الاستحواذ على مؤسسات ضعيفة أو التحالف مع مؤسسات قوية، كذلك يسهم في جذب العملاء وضمان ولائهم بطرق عديدة حسب المعلومات المقدمة من البيئة الخارجية، فالذكاء التنافسي يساعد المديرين على اتخاذ القرارات الإستراتيجية التي توصل المؤسسة إلى أهدافها سواء كانت القصيرة أو الطويلة أي يؤثر على تحسين الداء العام للمؤسسة، وهذا ما سنلاحظه في الفصل الموالي الذي يدرس لنا أثر ومساهمة الذكاء التنافسي في تحسين أداء المؤسسة الصناعية بطرق عديدة.

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل تبين أن عملية الذكاء التنافسي هي عملية مميزة، وذات أهمية كبيرة خاصة للمؤسسات الصناعية التي تريد التفوق و الصمود أمام المنافسة الشديدة ، وعليه فالمؤسسات الصناعية أصبحت اليوم تعي الدور الفعال الذي يقوم به خبراء الذكاء بمختلف انواعهم (خبراء الذكاء التكنولوجي ، خبراء ذكاء المنافس ، خبراء ذكاء العميل ، خبراء ذكاء التحالف الاستراتيجي) من حيث توفير للمعلومات ثم تحويلها الى معرفة قابلة للاستخدام، والتي لا يستطيع أي فرد الوصول إليها إلا إذا كان متميزا وذا قدرات كبيرة تؤهله إلى أن يرى تلك المعلومات المتوفرة للجميع بمنظور آخر غير ما يراه غيره من الأفراد العاديين، وبذلك يستخدم مهاراته في التحليل مما يدعم صناع القرار في المؤسسات، وبالتالي تجد المؤسسة في الذكاء التنافسي حلا للكثير من المشاكل والعوائق التي قد تؤثر على مسيرتها نحو التفوق والنمو .

وقد رأينا كذلك ان عملية الذكاء التنافسي تستهدف كل جوانب واقسام المؤسسة من قسم الموارد البشرية (تهتم بتكوين ، وتدريب افراد متخصصين اكفاء لتفويض لهم مسؤولية جمع المعلومات حول المنافسين في البيئة الخارجية) الى قسم الانتاج ، ، وكذا قسم البحث و التطوير ، ثم قسم التسويق ، وغيرهم من الاقسام ، وبهذا تكون المؤسسة قد احاطت بكل الجوانب التي تستطيع بها التفوق على المنافسين الحاليين والمحتملين .

أدركنا من خلال هذا الفصل كذلك أن الذكاء التنافسي هو جوهر العملية الاستراتيجية بحيث يزود المؤسسة بالمعرفة التي تساعد على وضع استراتيجياتها طويلة المدى ، أي هو عملية تساعد المؤسسة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تمكنها من السيطرة على السوق الذي تنشط فيه اي التغلب على منافسيها ، وبالتالي تحسين اوضاعها (زيادة الانتاجية ، زيادة الابتكارات التكنولوجية ، زيادة الربحية ، زيادة في الحصة السوقية)

الفصل الثالث : مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين

أداء المؤسسات الصناعية

المبحث الأول: أساسيات حول الأداء في المؤسسة الصناعية

المبحث الثاني: تحسين الأداء في المؤسسة الصناعية

المبحث الثالث: الذكاء التنافسي والبيئة الخارجية وأداء المؤسسات

الصناعية

المبحث الرابع: أبعاد الذكاء التنافسي وتحسين الأداء في المؤسسات

الصناعية

الفصل الثالث: مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين أداء المؤسسات الصناعية

إن الذكاء التنافسي هو أداة الأعمال التي تساعد المؤسسات في عملية الإدارة الإستراتيجية وتحسين أداءها ، من خلال تعزيز ونشر المعرفة وبالتالي فهو أي يدعم الخطط الإستراتيجية بحيث تصبح أكثر جودة وفعالية، فانعكاسات الذكاء التنافسي الإيجابية تزداد أهمية خاصة وقد لوحظ أنه يؤثر على مستوى الربحية والحصص السوقية ومستوى التقدم التقني وزيادة الابتكارات ...الخ، وهو كذلك أداة لحماية المؤسسة من المخاطر والتهديدات الخارجية الناتجة عن المنافسة الشديدة ...الخ، فالذكاء التنافسي اليوم هو سلاح قوة بالنسبة للمؤسسات التي تريد السيطرة والاستمرارية في بيئة تنافسية متقلبة.

المبحث الأول: أساسيات حول الأداء في المؤسسة الصناعية

إن الأداء الصناعي هو أحد أبعاد الاقتصاد الصناعي، حيث لا يقل أهمية عن الأبعاد الأخرى (هيكل الصناعة، سلوك المؤسسات في الصناعة) كونه يدرس كل ما يتعلق بالمؤسسة داخليا من خلال تحسين كفاءتها الإنتاجية والاستخدام الأمثل للأساليب والطرق الحديثة، وكذلك خارجيا من خلال معرفة ظروف السوق (الفرص والتهديدات)، وهذا ما يجعل المؤسسة تسيطر على كل الظروف وبالتالي تحقق أهدافها خاصة الهدف الأساسي وهو ضمان البقاء والاستمرارية مع تحقيق ربحية أكبر. وسنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الأداء، مستوياته، خصائصه ومؤشراته لكي يتسنى لنا معرفة الطرق التي تؤدي إلى تحسينه.

المطلب الأول: ماهية الأداء

أولاً: مفهوم الأداء

لقد اجتهد الباحثون في وضع المفاهيم التوضيحية للأداء فكانت نتيجة هاته الاجتهادات المفاهيم الموضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (18): مفاهيم حول الأداء في المؤسسة الصناعية

الرقم	الكاتب، السنة، الصفحة	المفهوم
1	باخرمة، 1994، ص 209	أداء المؤسسات الصناعية هو مدى تحقيقها للأهداف المخطط لها أو التي تسعى لأجل تحقيقها من خلال سلوكها التسعيري أو الإنتاجي في السوق.
2	خلف، 2009، ص 355	إن الأداء يعني العمليات التي تتضمن اتباع وسائل وأساليب يتم عن طريقها القيام بالنشاطات للوصول إلى أهداف هذه النشاطات باستخدام موارد وإمكانات معينة.
3	البروراي وبن سفاع، 2008، ص 10.	يعد الأداء المجس الحقيقي الذي يعطي صورة عن سير أعمال المؤسسة، ويفيد في الإجابة عن وجوب إعادة النظر في رؤيتها ورسالتها إلى آخر حلقة من السياسات والبرامج والموازنات وما يتعلق بالعملية التخطيطية كلها.
4	الكساسبة، 2011، ص 77	هو المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، وكذلك هو قدرة المؤسسة على استخدام مواردها بكفاءة وإنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها.
5	عايش، 2008، ص 44	الأداء هو إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية وتعني الكفاءة تعظيم النتائج باستخدام أقل الموارد أما الفعالية فتتعلق بإنجاز الأهداف المرغوبة.
6	رقامي، 2014، ص 152	الأداء هو كل ما يساهم في تحقيق وبلوغ الأهداف الإستراتيجية ذات المدى المتوسط والطويل، وتتمثل القيمة في السوق (الزبائن) الذي يتجسد من خلال: أسعار البيع، الكميات المباعة، حصة السوق، الأرباح، صورة العلامة والسمعة، أما التكلفة فهي الموارد المستهلكة (مالية، بشرية) لإنتاج المنتجات والخدمات، في حين الهدف الإستراتيجية هي الرهانات التي اختارت المؤسسة العمل لبلوغها.

المصدر: من إعداد الباحثة وفقا للمصادر المشار إليها.

من خلال جملة المفاهيم السابقة نستطيع القول أن الأداء هو عنصر يعنى بالجانب الداخلي للمؤسسة، فهو يعني تحقيق أهدافها بمساهمة أفرادها في العمليات التسييرية والإنتاجية عن طريق إتباع

أساليب ووسائل متنوعة للقيام بالنشاطات المختلفة التي توصل المؤسسة إلى تحقيق الكفاءة في الإنتاج من خلال استخدام تكنولوجيا متطورة وحديثة.

إن مصطلح الأداء في كثير من الأحيان يتداخل معناه مع بعض المصطلحات الأخرى التي تعتبر قريبة منه مثل مصطلح الكفاءة والفعالية، وسنحاول توضيح معاني هاته الأخيرة (الكفاءة والفعالية) كما يلي:

• الكفاءة:

تشير الكفاءة إلى العلاقة بين الموارد والنتائج وترتبط بمسألة ما هو مقدار المدخلات من الموارد الخام والأموال و الأفراد اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو هدف معين. (حريم، 2010، ص 35)

وكذلك تعرف الكفاءة على أنها " القدرة على خفض الفاقد في الموارد المتاحة للمؤسسة وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة ". (تيمجنين، 2012، ص 49)

كذلك هي تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف وأن تكون المؤسسة ذات كفاءة يعني أن تحصل على ما يمكن من الهدف الذي تسعى إليه (حريم، 2010، ص 35)

تستخدم الإنتاجية لقياس الكفاءة ، وتعرف الإنتاجية بأنها :

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{قيمة أو كمية المخرجات}}{\text{قيمة أو كمية المدخلات}}$$

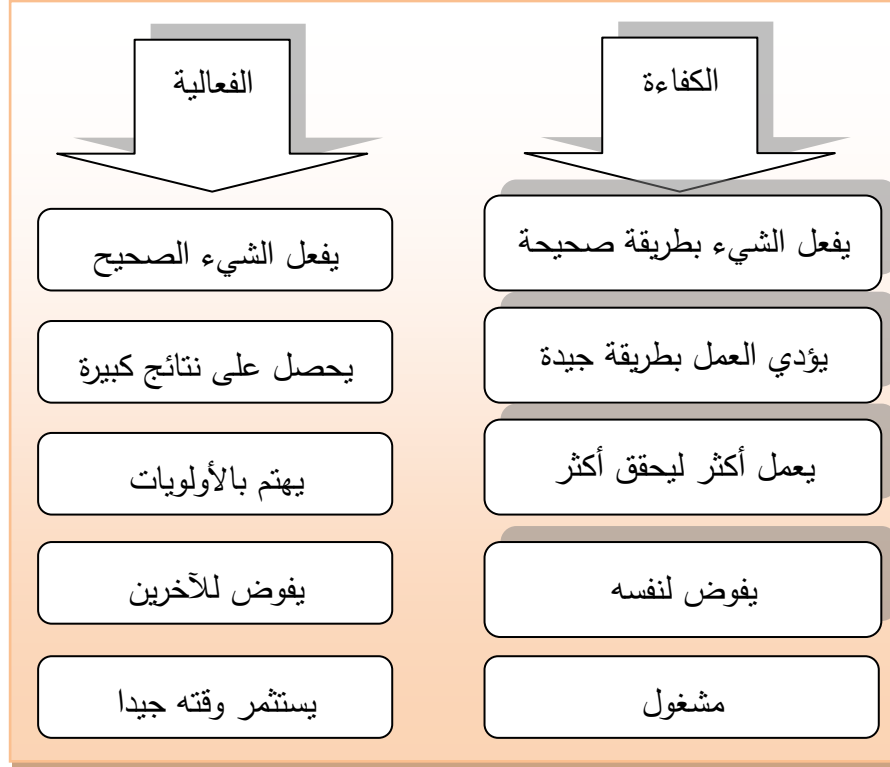
كما ترتبط الإنتاجية والإنتاج بمصطلح الجودة والتي يقصد بها ملاءمة السلعة أو الخدمة للمواصفات والشروط والمعايير المحددة لها. (حريم، 2010، ص 343)

• الفعالية:

هي فعل الأشياء الصحيحة (بكرة، 2009، ص 1) وهي القدرة على البقاء والاستمرار والتحكم في البيئة (بحيري، 2003، ص 201)، كذلك هي درجة تحقيق الأهداف وتقاس من خلال العلاقة بين المخرجات الفعلية والمخرجات المقدره فكلما زادت مساهمة المخرجات في تحقيق الأهداف كانت المؤسسة أكثر فعالية. " (تيمجنين، 2012، ص 48)

وبالتالي حسب ما أخذ من معاني حول الكفاءة والفعالية يمكن وضع مقارنة بينهما في الشكل المبسط كما يلي:

الشكل رقم (41) : الفرق بين الكفاءة والفعالية



المصدر: بدرة، 2009، ص 2.

وبالتالي بعد تطرقنا لمفهوم كل من الكفاءة والفعالية وجدناهما مصطلحات إذا اجتمعا حقا الأداء المرغوب أي بمعنى أن الكفاءة والفعالية هما شيئان مكونان للأداء الجيد فبدونهما يكون الأداء منخفضا، وبالتالي يؤثر هذا على المؤسسة ونموها.

ثانيا: مستويات الأداء

تختلف مستويات الأداء حسب قوته فهناك: (تيمجفين، 2012، ص 50)

- **الأداء الاستثنائي:** يبين التفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد ، وكذا الالتزام الواضح من قبل الأفراد ووفرة السيولة وازدهار الوضع المالي للمؤسسة.
- **الأداء البارز:** يكون فيه إمتلاك إطارات ذات كفاءة، امتلاك مركز ووضع مالي متميز.
- **الأداء الجيد جدا:** يبين مدى صلابة الأداء واتضاح الرؤية المستقبلية إلى جانب التمتع بالوضع المالي الجيد.
- **الأداء الجيد:** يكون فيه تميز للأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات أو الخدمات وقاعدة العملاء مع امتلاك وضع مالي مستقر.

- **الأداء المعتدل:** يمثل تغلب نقاط الضعف على نقاط القوة بصفة بسيطة في المنتجات أو الخدمات وقاعدة العملاء مع صعوبة في الحصول على الأموال اللازمة للبقاء والنمو.
- **الأداء الضعيف:** والذي يمثل الأداء المعدل بكثير مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور تقريبا فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الإطارات المؤهلة مع مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.

ثالثا: محددات الأداء

إن المؤسسة تعتبر بمثابة نظام اجتماعي يمارس أنشطة متنوعة باستخدام موارد بشرية ومادية للوصول إلى أهداف تمثل حاجات اجتماعية ذات قيمة، حيث تمارس هاته المؤسسة نشاطها في إطار مناخ يتكون من كل المؤسسات الأخرى سواء كانت مساعدة أو منافسة، ومن ثم فإنها ترتبط بعلاقات تبادلية وتخضع للقواعد والنظم التي تفرضها تلك المؤسسات كما تفرض هي الأخرى قواعدها ونظم أعمالها الخاصة (علاقات التأثير والتأثر) ، وبحسب ما تقوم به المؤسسة من أنشطة فإنها تحقق النجاح أو الفشل، وتعاني من الضعف أو تتمكن من مواصلة النمو والبقاء والاستمرار، وفي ضوء هذا التطور للمؤسسة فإنه يمكن تحديد عوامل نجاحها أو محددات أدائها في مصدرين أساسيين؛ يتمثل الأول في التكوين الداخلي للمؤسسة ونوعيات الموارد المتاحة لها، وأساليب إدارتها، واستخدامها، والمحافظة عليها واستثمارها بما يحقق الأهداف، ويتعلق الثاني بالظروف المحيطة بالمؤسسة، والتي قد تمنحها فرصا للنجاح، والازدهار، أو تفرض عليها من القيود، والضوابط، والتهديدات، ما يشل حركتها، أو يحد من أدائها، وبشكل عام فإن التطور في الفكر الإداري، والتعدد في النظريات، يجعلنا نميل إلى الاعتقاد أن العوامل الداخلية، أو الذاتية للمؤسسة تعتبر أكثر أهمية، وأبعد تأثيرا في تحديد المستوى العام حيث أن العوامل الداخلية تستطيع أن تعوض الآثار غير المرغوبة للمحيط، ومن ثم تتمكن المؤسسة من تحقيق مستوى أفضل للأداء، ولا شك أنه لو كانت ظروف المحيط مواتية لحركة المؤسسة ومساعدة لها في تحقيق أهدافها فإن أداءها سوف يصل إلى مستوى أعلى، لذلك فأداء المؤسسة يتحدد بمجموعة من العناصر التي تتأثر إيجابيا أو سلبيا ببيئتها فمنها ما هو داخلي يمكن للمؤسسة أن تتحكم فيه، ومنها ما هو خارجي صعب التحكم فيه، لذلك وجب على المؤسسة أن تتكيف مع كل الظروف، والعوامل المختلفة التي تتعرض لها ، فإذا تأملنا في عوامل المؤسسة ذات التأثير البالغ في تحديد أدائها لوجدنا أن أهم تلك العوامل على الإطلاق هو العامل البشري المتمثل في الأفراد والجماعات الذين يرتبطون بالمؤسسة ويمارسون واجبات معينة، ويتخذون قرارات مختلفة تكون لصالح المؤسسة، كما أن اعتبار العنصر

البشري كمحدد رئيسي للأداء أصبح بمثابة قاعدة تعتمدها وتتعترف بها جل المؤسسات العملاقة فالنظريات الحديثة الي تبرز أهمية العامل البشري في التوجه والفكر الإداري عديدة ولعل ما جاء به " توماس " (J.W.Thomas) الرئيس السابق لشركة إي بي أم (IBM) سنة 1962 لخير دليل ، حيث عبر على استراتيجية المؤسسة بالعبارة التالية: " أؤكد أن السبب الرئيس لنجاح أو فشل المؤسسات يقف وراءه العامل الإنساني والكيفية التي تشغل وتوظف بها المؤسسات، القدرات والطاقات المتوفرة في عمالتها ". أو كما دعت إليه المؤسسات الأوروبية والأمريكية لدى عقدها الملتقى المخصص لدراسة ومناقشة الأسرار الكامنة وراء القوة التنافسية للمؤسسات اليابانية سنة 1985، حيث توصلت إلى نتيجة مفادها أن : " أداء المؤسسة هو أداء عنصرها البشري، وهذا الأخير هو الذي يخلق الفرق " (بن واضح، 2014، ص ص 102- 103)

كما أن التنظيم والإستراتيجية هي عوامل محددة للأداء في فترات تاريخية عرفتھا المؤسسة وهي ذات أهمية كبيرة لذلك فإساءة استعمال أحد هذه العوامل (التنظيم ، الإستراتيجية، الموارد البشرية) سيؤدي بالضرورة إلى أداء سيء للمؤسسة ككل، لكن مع التطور الهائل في السياسات والإستراتيجيات والتغيرات المستمرة في المحيط، فإن العوامل المحددة للأداء اختلفت من باحث إلى آخر، وكل باحث أعطى صورة معينة عن هاته العوامل، ففي هذا الإطار يرى " جين بيار مارسى (Jean Pierremercier) أن العوامل التي تحدد أداء المؤسسة تتمثل في: الإستراتيجية، القيم، الرسالة، الموارد البشرية، هيكله المؤسسة، العمليات، والأنظمة.

أما " توم بيترز وروبرت ووترمان (Tom Peters, Robertwatrman) فقد حددا ثمانية عوامل للأداء وهي: التميز في العمل، الاستماع للزبون، تشجيع الاستقلالية والإبداع، ترسيخ الإنتاجية بتحفيز الأفراد، القيم الاجتماعية، الاحتفاظ بهيكله بسيطة، المزج بين الليونة والصرامة، الاهتمام والارتباط بما يعرف القيام به. (بن واضح ، 2014، ص 105)

وبالنسبة لـ " بول بينتو (Poulpinto) فيرى بأنه هناك أربع عوامل للأداء هي:

- القيم كقاعدة للنظام في مجمله.
- الأسواق (المنافسة) أين يتم قياس للأداء.
- الأفراد (الإنتاجية) الذين هم ركيزة.

رابعاً: العوامل المؤثرة في الأداء

يمكننا تحديد العوامل المؤثرة على أداء المؤسسة في فئتين: عوامل داخلية يمكن للمؤسسة السيطرة عليها والتأثير فيها والعوامل الخارجية التي لا يمكن للمؤسسة السيطرة عليها لأنها خارج نطاقها ويمكننا توضيح عدة عوامل في النقاط الآتية كما يلي:

1- العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء

يوجد العديد من العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء نذكر منها : (تيمجنين، 2012، ص ص 52-53)

- العوامل التقنية:

هي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة، وتضم على الخصوص ما يلي:

* نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات.

* نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.

* تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات والآلات.

* نوعية المنتج وشكله ومدى مناسبة التغليف له.

* التوافق مع منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها.

* التناسب بين طاقتي التخزين، والإنتاج في المؤسسة.

* نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج.

* الموقع الجغرافي للمؤسسة.

- الهيكل التنظيمي:

وهو الإطار الرسمي الذي يحدد درجة التخصص وتقسيم العمل بين الوحدات والأفراد، وعدد

المجموعات الوظيفية، وكذا عدد المستويات الإدارية وما هي سلطات ومسؤوليات الأفراد في المؤسسة

وكيف يتم التنسيق بين وحداتهم وأقسامهم.

- الموارد البشرية

هي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام الموارد البشرية في المؤسسة وتضم على

الخصوص:

* هيكل القوى العاملة.

* نظام الاختيار والتعيين.

* التدريب والتأهيل والتنمية.

*نظام الأجور والمكافآت.

*نظم تقييم الأداء.

2- العوامل الخارجية المؤثرة في الأداء

يمكن تقسيم هاته المتغيرات إلى أربعة متغيرات رئيسية هي: (الجبلى، 2013، ص ص 1-2)

1 - المتغيرات الاقتصادية

يمثل المناخ، والظروف الاقتصادية متغيراً بيئياً له تأثير مباشر على أداء جميع المؤسسات في المجتمع. وتتمثل المتغيرات الاقتصادية في متغيرين رئيسيين وهما: الأول ظهور التجمعات الاقتصادية الضخمة ذات القدرات التنافسية العالية، أما المتغير الثاني فهو زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات المتعددة الجنسية.

وتجدر الإشارة أن تلك المتغيرات الاقتصادية لها دور جوهري بصوره أو بأخرى في التأثير على أسلوب إدارة المؤسسات، بصفة عامة والمؤسسات الصناعية بصفة خاصة، ومن ثم في تشكيل نمط وقوة النشاط الاقتصادي ككل.

2 - المتغيرات التكنولوجية

شهد التقدم التكنولوجي دوراً جوهرياً في تحقيق وزيادة النمو الاقتصادي في مختلف دول العالم. وفي هذا الصدد شهدت السنوات الماضية تطورات تكنولوجية متعددة وسريعة، فقد أصبح هناك تزايد مستمر من جانب المؤسسات الصناعية في استخدام الآلات بدلا من العنصر البشري، وذلك لغرض إنتاج السلع والخدمات، ومن ثمره هذا التزايد المستمر لإستخدام التكنولوجيا أدى إلى ظهور المؤسسات الصناعية الأتوماتيكية في مراحل التصميم والإنتاج والمعتمدة على الحاسب الآلي، وكذا ظهور نظم التصنيع المرنة والتركيز على مفهوم إدارة الجودة الشاملة . والجدير بالذكر أن التطوير المستمر لنظم تكنولوجيا التصنيع الحديثة كان له العديد من الآثار الإيجابية على أداء المؤسسات الصناعية، ومن ثم في تشكيل الملامح الرئيسية للبيئة الصناعية الحديثة.

3 - المتغيرات الاجتماعية والثقافية

تمثل البيئة الاجتماعية والثقافية من أهم المتغيرات البيئية الهامة ذلك أنها تؤثر وتتأثر بالأداء في المنشآت. وترجع أهمية البيئة الاجتماعية إلى أنها توفر للمؤسسات ما تحتاجه من الخبراء الفنيين وأيضا العمالة، مع ملاحظة أن ذلك يتوقف على مستوى التعليم في المجتمع. فمثلاً نجد في المجتمعات ذات

المستوى التعليمي المرتفع أن المؤسسات تتمكن من الحصول على احتياجاتها من القوى البشرية ذات المهارات العالية. هذا من ناحية ومن ناحية أخرى، يلعب مستوى الثقافة والعادات والتقاليد الاجتماعية أثر واضح على موقف كل من العاملين والمستهلكين في علاقتهم بالمؤسسة الصناعية ومنتجاتها ومن ثم على مستوى أداءها.

4 - المتغيرات السياسية والقانونية

إن البيئة السياسية والقانونية - ممثلة في الحكومة والتشريعات التي تصدرها - تعتبر أحد المتغيرات البيئية الهامة التي تؤثر في أداء المؤسسات الصناعية على نموها واستمرارها، ذلك أن للاستقرار السياسي واتجاهات المسؤولين آثاراً إيجابية على أداء المؤسسات وتشجيع رؤوس الأموال الأجنبية على الدخول في المؤسسات وطنية.

وتجدر الإشارة هنا أن هذه المتغيرات الأربعة السابقة الذكر تتفاعل مع بعضها البعض بصورة مستمرة مما يصعب عملياً الفصل بين تأثير كل منها على أداء المؤسسات الصناعية، ومن ثم يمكن القول أن أثر البيئة على أداء المؤسسات الصناعية، وعلى تشكيل سمات البيئة الصناعية الحديثة هو بمثابة عملية تأثر وتأثير.

تعتبر هاته العوامل المذكورة هي عوامل خارجية عامة لها تأثير على أداء المؤسسة ونموها واستمرارها.

أما العوامل الخارجية الخاصة أو ذات التأثير على أداء وقرارات المؤسسة هي كما ذكرناها في الفصل السابق القوى الخمس لبورتر (الداخلون المحتلون، الموردون، الزبائن، منافسو القطاع، المنتجات البديلة).

المطلب الثاني: تقييم الأداء في المؤسسة

أولاً: مفهوم تقييم الأداء

ينظر إلى عملية تقييم الأداء على أنها مرحلة أو جزء من عملية الرقابة باعتبارها تهتم بالانجازات المحققة في المؤسسة، وتتم الرقابة بهدف الإجابة على ماذا تحقق؟ مما يجب أن يتحقق؟ أما السؤال لماذا لم يتحقق الذي كان يجب أن يتحقق؟

فالإجابة على هاته الأسئلة هي مرحلة أخرى من مراحل الرقابة ولا يتدخل في عملية إطار تقييم الأداء، أي أن هذه الأخيرة تتوقف عند مقارنة النتائج الفعلية مع المؤشرات المرجعية ثم إصدار حكم بشأن أداء المؤسسة، أما الرقابة فهي بالإضافة إلى عملية تقييم الأداء في حد ذاتها تتضمن أيضاً دراسة

الانحرافات إن وجدت لتحديد أسبابها وكذا التدابير الواجب اتخاذها، وكل مؤسسة هي في حالة مستمرة من التغيير وذلك بحكم التغيير المستمر في البيئة الخارجية وضمن إطار عملية التكيف مع هاته البيئة ، فلا بد من دراسة وتحليل واستيعاب الآثار الإيجابية والسلبية لهاته المتغيرات، لذلك فالمؤسسة تواجه مسألة جوهرية تتمثل في تحسين أدائها بصورة مستمرة، وأن الوسيلة الفعالة التي تزيد من قدرتها على القيام بهذا التحسين إنما يتمثل في استمرارية قيامها بعملية التقييم، وهي بمثابة اختبار لدرجة مواءمة الأداء مع المتغيرات البيئية الخارجية والداخلية. (بن واضح ، 2014، ص ص 133 - 134)

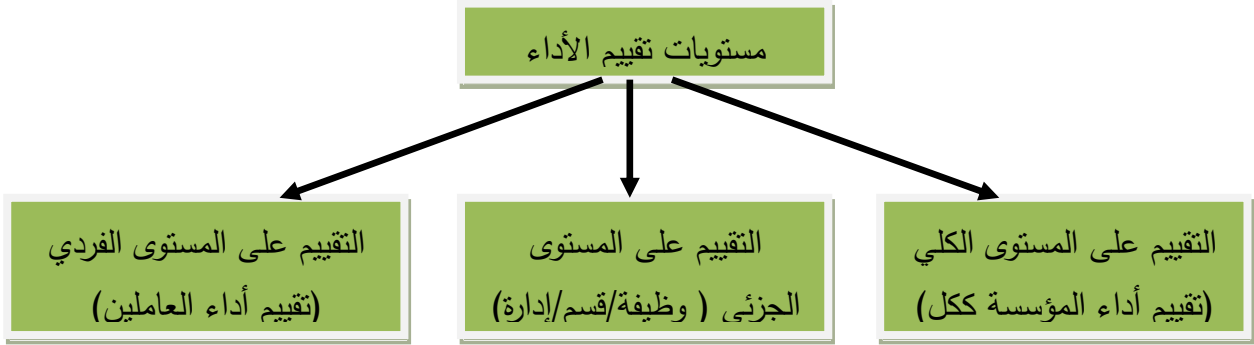
يمكن بعد هذا ادراج بعض المفاهيم حول تقييم الأداء كما يلي:

- تقييم الأداء هو ؛ جميع العمليات والدراسات التي ترمي لتحديد مستوى العلاقة التي تربط بين الموارد المتاحة، وكفاءة استخدامها من قبل الوحدة الاقتصادية مع دراسة تطور العلاقة المذكورة خلال فترات زمنية متتالية أو فترة زمنية محددة عن طريق إجراء المقارنات بين المستهدف والمتحقق من الأهداف بالاستناد إلى مقاييس ومعايير معينة. (الكرخي، 2010، ص 31)
 - تقييم الأداء هو؛ عملية قياس الأداء الفعلي، ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها حتى تتكون صورة حية لما حدث، ولما يحدث فعلا، ومدى النجاح في تحقيق الأهداف، وتنفيذ الخطط الموضوعة بما يكفل اتخاذ القرارات الملائمة لتحسين الأداء (عباينة، 2011، ص 7)
- ويتم تقييم الأداء إما لتصميم نظام جديد أو تغيير نظام قائم أو للسيطرة على النظام القائم. (Lauras, 2004, P112)، ويشمل التقييم جميع الأنشطة داخل المؤسسة وذلك بهدف التأكد من أن النتائج المحققة فعلا تسير نحو ما هو مخطط له من جهة، وكذا الحكم على كفاءة أداء المؤسسة من حيث استغلال الموارد الاقتصادية وتحقيق الأهداف التي أقيمت لأجلها من جهة أخرى، وهذا قصد اتخاذ القرارات التصحيحية في حالة انحراف مسارات بعض الأنشطة كما هو مخطط لها. (تيمجفين، 2012، ص 57)

وتنقسم مستويات تقييم الأداء في المؤسسات إلى ثلاث مستويات نوضحها في الشكل التالي كما

يلي:

الشكل رقم (42) : مستويات تقييم الأداء



المصدر: بن واضح، 2014، ص 135.

ثانيا: أهمية تقييم الأداء في المؤسسة

هناك نقاط عديدة تبرز أهمية تقييم الأداء في المؤسسة نذكر منها:

- إن تقييم الأداء يظهر مدى إسهام المؤسسة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف والتخلص من عوامل الضياع في الوقت والجهد والمال مما يؤدي إلى خفض أسعار المنتجات، ومن ثم تفعيل القدرة الشرائية وزيادة الدخل القومي. (تيمجفين ، 2012، ص 61)
- يوفر نظام تقييم الأداء عن طريق معايير التقييم قاعدة معلومات تستعملها المؤسسة لأغراض متنوعة كالرقابة والتخطيط، فعملية الرقابة مثلا لا يمكنها أن تتم دون الاعتماد على مؤشرات تعكس ما هو مسطر من الأهداف، مما يسمح بمعرفة الشكل الذي يجب أن تكون عليه النتائج التي تريد المؤسسة بلوغها، ومن جهة أخرى فإن عملية التخطيط لا يمكن أن تكون صحيحة إذا لم تؤسس بناء على معطيات موضوعية، وحقيقية توفرها عملية التقييم. (بن واضح، 2014، ص 136)
- وبالتالي في مرحلة تقييم الأداء يتم الإفصاح عن ما إذا كانت النتائج المرغوبة قد تم تحقيقها أم لا. (عامر، 2011، ص 69)

ثالثا: أهداف ومزايا تقييم الأداء

- تستهدف عملية تقييم الأداء تحقيق ما يلي: (الكرخي، 2010، ص 32)
- الوقوف على مستوى إنجاز المؤسسة مقارنة بالأهداف المدرجة في خطتها الإنتاجية.
- الكشف عن الخلل، والضعف في المؤسسة وإجراء تحليل شامل لها وبيان مسبباتها وذلك بهدف وضع الحلول اللازمة، وتصحيحها.

- تحديد مسؤولية كل قسم، ومركز في المؤسسة.
- الوقوف على مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة تحقق عائدا أكبر بتكاليف اقل وبنوعية جيدة.

رابعاً: القواعد الأساسية لتقييم الأداء

تستند عملية تقييم الأداء على عدة قواعد أساسية يمكن تلخيصها كما يلي: (الكرخي، 2010، ص ص

(38 -37)

1- تحديد الأهداف:

إن إجراء تقييم أداء أي مؤسسة يقتضي التعرف على الأهداف التي تريد تحقيقها، والتي يتعين تحديدها بشكل واضح ودقيق، مستعينين بالأرقام، والنسب، والتوصيف الملائم كالربحية والقيمة المضافة المطلوب تحقيقها، و حجم السلع، والخدمات التي تنتجها، وغير ذلك.

2- وضع الخطة الإنتاجية

بعد إنهاء وتحديد الأهداف لا بد من وضع خطة متكاملة لإنجاز تلك الأهداف توضح فيها الموارد المالية والبشرية المتاحة للوحدة وتحديد مصادرها وكيفية الحصول عليها والأساليب الفنية والإدارية والتنظيمية التي تتبعها في إدارة واستخدام هاته الموارد، وطبيعة الإنتاج، وكيفية التسويق، ونوع التقنية المستخدمة، وأساليب إعداد القوى العاملة، وتدريبهم.

3- تحديد مراكز المسؤولية:

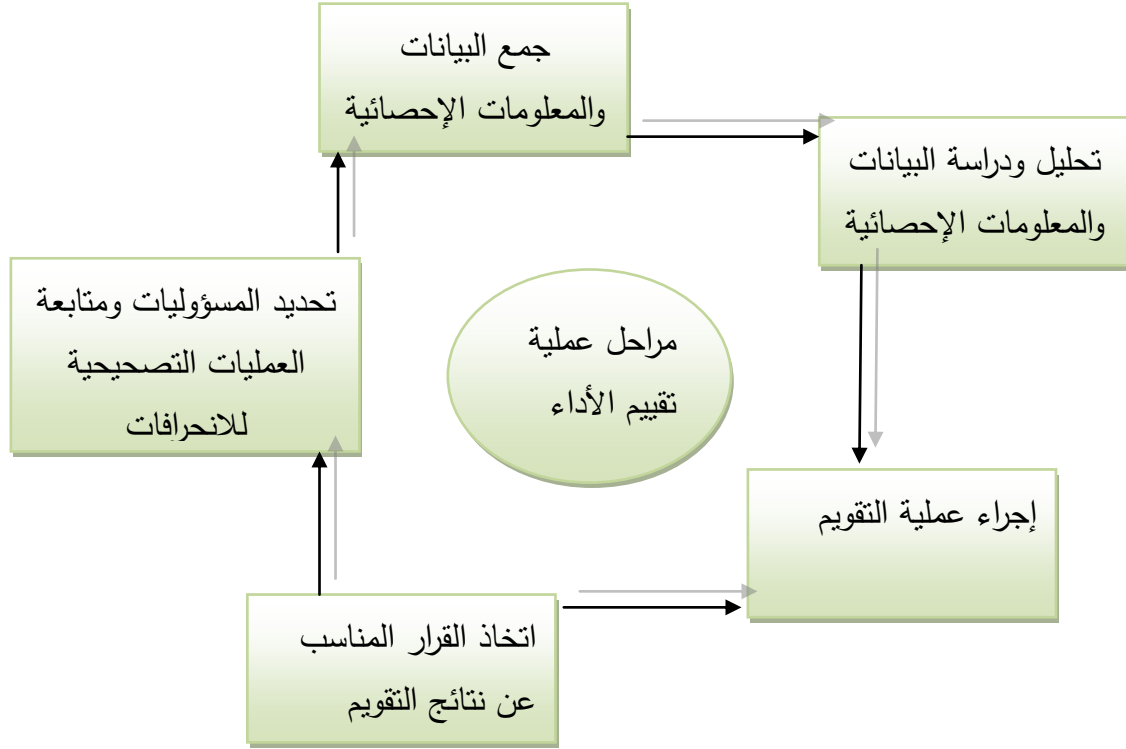
يقصد بمركز المسؤولية كل وحدة تنظيمية مختصة بأداء عمل معين، ولها سلطة اتخاذ القرارات التي من شأنها إدارة جزء من نشاط الوحدة الاقتصادية وتحديد النتائج التي سوف تحصل عليها.

4- تحديد معايير الأداء :

تتطلب إجراءات تقييم الأداء وضع معايير لهذا الغرض وهي مجموعة من المقاييس، والنسب والأسس التي تقاس بها الانجازات التي حققتها المؤسسة، لقد فرضت الحاجة التي نجمت عن توسع نشاطات المؤسسة إلى وجود مثل هذه المعايير بعد أن كانت قليلة، حيث بمقدور الإدارة العليا فيما سبق متابعتها، والإشراف المباشر عليها، وتقويم المنجز من الأعمال فيها، أما في الوقت الحاضر أصبح لزاماً على الإدارة العليا أن تقسم المسؤوليات، والصلاحيات على الإدارات في الفروع، والأقسام.

بعد وضع الأسس والقواعد لعملية تقييم الأداء تمر هاته العملية بمراحل عديدة تكون فعالة ولها فائدة تنعكس نتائجها على المؤسسة بمختلف فروعها وأقسامها وهاته المراحل نختصرها في الشكل الآتي كما يلي:

الشكل رقم (43): مراحل عملية تقييم الأداء



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الكرخي، 2000، ص 39.

خامسا: متطلبات نجاح تقييم الأداء

تتطلب عملية نجاح تقييم الأداء شروطا عديدة منها: (تيمجفين، 2012، ص 65)

- أن يكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة واضحا تتحدد فيه دقة المسؤوليات والصلاحيات لكل مدير ومشرف حيث لا يكون هناك أي تداخل بينهم.
- وضوح وواقعية أهداف الخطة الإنتاجية قصد قابليتها للتنفيذ بكل سهولة .
- وجود نظام حوافز فعال سواء كانت هذه الحوافز مادية أو معنوية، لأن غياب مثل هذا النظام يضعف من قوة وجدية القرارات المتخذة بشأن تصحيح المسار في العملية الإنتاجية والارتقاء بها إلى أعلى المستويات المطلوبة.

- أن يتوفر للمؤسسة نظاما فعالا متكاملًا للمعلومات والبيانات والتقارير اللازمة لتقييم الأداء، بحيث تكون انسيابية المعلومات سريعة ومنتظمة تساعد المسؤولين على اختلاف مستوياتهم الإدارية من اتخاذ القرار السليم والسريع في الوقت المناسب لتصحيح الأخطاء وتقادي الخسائر في العملية الإنتاجية.

سادسا: أنواع تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء إحدى وسائل الإدارة الفعالة للتحقق من مدى إنجاز الأهداف المخطط لها وأداة للكشف عن الانحرافات وردّها للجهات المسؤولة عنها، فهي عملية ملازمة لنشاط المؤسسة لكونها تكشف عن نسبة المتحقق من الأهداف المخططة. (الكرخي، 2010، ص 43)

ويمكننا توضيح هاته الأنواع لعملية تقييم الأداء في الجدول الآتي كما يلي:

الجدول رقم (19): أنواع تقييم الأداء

النوع	المفهوم
الأداء المخطط	يقصد به تقييم أداء المؤسسة في مد تحقيقها للأهداف المخططة وذلك عن طريق مقارنة المؤشرات الواردة بالمخطط والسياسات الموضوعة مع المؤشرات الفعلية ووفق فترات زمنية دورية كأن تكون شهرية وفصلية وسنوية، وربما لفترات متوسطة المدى (3-5) سنوات حيث تظهر هذه المقارنات مدى التطور الحاصل في الأداء الفعلي لأنشطة الوحدة وتوضح الانحرافات والأخطاء التي حدثت في عملية التنفيذ مع تغيير المسببات والمعالجات اللازمة لها.
الأداء الفعلي	يقصد به تقييم كفاءة الموارد المتاحة المادية منها والبشرية وذلك بمقارنة الأرقام الفعلية بعضها بالبعض الآخر لأجل التعرف على الاختلالات التي حدثت وتأثير درجة ومستوى الأداء في توظيف هذه الموارد في العملية الإنتاجية وهذا يتطلب تحليل المؤشرات الفعلية للسنة المالية المعنية ودراسة تطورها عبر فترات محددة خلال السنة كأن تكون عبر فصول السنة المذكورة، وفي ضوء ما تكشفه المعايير والنسب التحليلية المعتمدة في المؤسسة ويقتضي الأمر كذلك مقارنة هذه المؤشرات مع الأرقام الفعلية للسنوات السابقة في نفس المؤسسة، إضافة إلى مقارنتها مع ما حققته المؤسسات المماثلة من نتائج خلال السنة المالية المعنية والسنوات السابقة أيضا.
الأداء المعياري	ويراد به مقارنة النتائج الفعلية مع القيم المعيارية ويأخذ ذلك نوعين من المقارنة إما أن يتم عن طريق مقارنة النتائج التي حققتها المؤسسة لمختلف فعاليتها كالإنتاج، المبيعات، الأرباح، القيمة المضافة مع نتائج معيارية كانت قد وضعت لتكون مقياسا للحكم فيها إذا كانت النتائج الفعلية مرضية أم لا.
الأداء العامل (الشامل)	

عادة ما توضع الأرقام المعيارية المذكورة في ضوء مجموعة من الاعتبارات منها الإمكانيات والقدرات الإنتاجية للوحدة والوحدات المشابهة في الداخل والخارج وغيرها. ويقضي هذا النوع من تقييم الأداء شمول كل جوانب النشاط للمؤسسة واستخدام جميع المؤشرات المخططة والفعلية والمعارية في عملية القياس والتقويم والتمييز بين أهمية نشاط وآخر وذلك عن طريق إعطاء أوزان لأنشطة المؤسسة كل وزن يشير إلى مستوى الأرجحية الذي تراه الإدارة العليا لكل نوع من أنواع النشاط كأن يعطي حجم الإنتاج أرجحية عليا على بقية الفعاليات أو قد تعطي ربحية المؤسسة هذه الأرجحية أو عائد الاستثمار... الخ.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الكرخي، 2010، ص ص 44-45.

المطلب الثالث: مؤشرات قياس أداء الصناعي

إن مؤشرات قياس أداء المؤسسة الصناعية متنوعة، وكل مؤشر يقيس مستوى الأداء حسب المجال الذي خصص لأجله، فهناك مؤشر الربحية، مؤشر الكفاءة الإنتاجية، مؤشر التقدم التقني... الخ وكل هاته المؤشرات وضعت لقياس الأداء الصناعي للمؤسسة حيث تعتبر هاته المؤشرات، مؤشرات تقليدية أمام ما ظهر حديثا كمؤشرات فعالية وواضحة سميت ببطاقة الأداء المتوازن التي سنتطرق لها لاحقا، لكن قبل ذلك سندرج أولا المؤشرات التقليدية للأداء الصناعي.

أولا: مؤشر التقدم التقني

قبل التطرق لمؤشر التقدم التقني أردنا أولا المرور بمصطلح تقنية والإجابة على هاته الأسئلة:

ما هي التقنية ؟ ما أهميتها ؟ ما الفرق بينها وبين التكنولوجيا ؟

1- مفهوم التقنية وأهميتها

1-1- مفهوم التقنية

لقد تعددت المفاهيم حول مصطلح التقنية حيث كان ينظر لها بمنظورات عديدة منها:

- حسب Jean Faurastie التقنية هي " فن استعمال الموارد الطبيعية من أجل تلبية الحاجات المادية للإنسان". (داداي عدون، 1998، ص 131)
- حسب توفيق إسماعيل فإن التقنية هي " مستوى الأسلوب الفني للإنتاج فمن المعروف أن هناك عددا من السلع يمكن إنتاجها باستخدام تقنيات وأساليب فنية مختلفة". (إسماعيل، 1981، ص 115)
- حسب (Streers, 1991) : التقنية هي " شيء يتضمن العمليات الميكانيكية أو الذهنية والتي تقوم المؤسسة من خلالها بتحويل المدخلات إلى مخرجات في سبيل تحقيق أهدافها". (حريم، 2003، ص

- وحسب الساعد فإن التقنية هي " الجوانب المعرفية والفكرية والأساليب والفنون اللازمة لتحويل مدخلات المؤسسة إلى مخرجات". (الساعد، 2003، ص 3)

1-2- أهمية التقنية:

تعتبر التقنية قاعدة معرفية للمؤسسات الصناعية، وذلك بتحسين قدرة الخدمة والمنتج هذا ما يجعل أغلبية مصروفات البحث والتطوير تخصص حاليا لتطوير المنتجات والخدمات الجديدة، لكن قد تتفاوت هذه المصروفات من صناعة لأخرى .

وإن معالجة التقنية تتضمن تلك المعلومات عن أنظمة التقنية وتشتري عادة من قبل بعض الصناعات بدلا من تطويرها خاصة إذا كانت هذه التقنية تأخذ وقتا لاكتشافها وتطبيقها فالمؤسسات صاحبة التقنية تبذل جهودا كبيرة لتطبيق هاته التقنية لدعم تطوير المنتج الجديد وعمليات قياسه. (Lipizynshi et les autres, 2005, P34)

إن التقنيات تفتح بيئة جديدة للمؤسسات لإعادة الإنشاء، وكذلك للإبداع في مظاهر عملها وتحسين فعالية تشغيلها، كذا إبداع مفاهيم العمل الجديد المستند على تقنية وطريقة جديدة من أجل تقوية المزايا التنافسية للمؤسسات الصناعية، إذ أن المؤسسات إذا أرادت الدخول إلى أسواق جديدة فيجب عليها اختراع طرق أكثر كفاءة وأكثر جودة من منافسيها. (Laohsonen, 2005, P169)

1-3- الفرق بين التكنولوجيا والتقنية

نستطيع أن ندرك أن التكنولوجيا هي أشمل من التقنية كون أن هاته الأخيرة هي جزء من التكنولوجيا، حيث ان التكنولوجيا هي عبارة عن مجموعة العمليات والتقنيات والمكانن والأعمال المستخدمة لتحويل المدخلات من مواد ومعلومات وأفكار إلى مخرجات تتمثل في سلع وخدمات. (اللامي، 2007، ص 22) أما التقنية هي تلك الأساليب والأفكار والفنون المطبقة من أجل تحويل مدخلات المؤسسة إلى مخرجات أكثر كفاءة وتطور.

2- مفهوم وأهمية التقدم التقني ومراحلها

1-2- مفهوم التقدم التقني

إن التقدم التقني يساهم في النمو الاقتصادي ، و في الرفاهية الاقتصادية للمجتمع في الأجل الطويل حيث يعتمد على التحسين الكمي والكيفي للسلع التي تنتجها الصناعة، وقد تتحقق مثل هذه التحسينات عن طريق التحسين في جودة الألات وزيادة رصيد رأس المال المستخدم في الصناعة، كما قد تحدث كنتيجة لإزالة الممارسات المقيدة أو تحسينات في مهارات العمال، بالإضافة إلى ذلك فإن تطبيق

المنتجات والعمليات الجديدة في الصناعة، من شأنها أن تسهم إسهاما هائلا في التنمية الاقتصادية، وهذا ما ساهم به التقدم التقني فعلا.

يمكن وضع العديد من التمييزات المفيدة في دراسة التقدم التقني، فالتمييز الأساسي يكون بين تطورات العملية الإنتاجية والتطوير في المنتج، فالتطورات العملية تتضمن تقديم عمليات أو تقنية جديدة، وتكون مجسدة في المعدات الجديدة المستخدمة في الإنتاج، ومثل هذه التطورات تخفض التكاليف الحقيقية لإنتاج السلع، كما أنها قد تدفع بتغيرات في طبيعتها من جهة أخرى، فتطورات المنتج تكون مرتبطة مباشرة بالتغيرات في طبيعة المنتجات المعروضة للبيع، وتؤدي مثل هذه التطورات (عندما تكون ناجحة) إلى زيادة الرفاهية الاقتصادية.

ويندرج المفهوم الحقيقي للتقدم التقني فيما يلي:

التقدم التقني "هو تطوير العملية وتطوير المنتج معا". (بامخرمة ، 1994 ، ص 230)

فتطوير العملية يعني كل تغيير نحو الأحسن في ما يخص أساليب العمل و العمليات الإنتاجية ، وكذا تجديد الآلات و طرق الإنتاج .

أما تطوير المنتج هنا يقصد به؛ إعادة تصميمه بصورة أفضل و أجود، أو إبتكار و إختراع منتج جديد غير موجود من قبل، يكون مميذا بحيث يلقى قبولا لدى المستهلك، هذا ما يجعله يحقق ربحا غير عادي لفترة زمنية لا يستهان بها.

كذلك هو "الزيادة في الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة". (بامخرمة ، 1994 ، ص 230)

هنا إذا كان معدل الزيادة في حجم إنتاج المؤسسة كبيرا بالمقارنة مع معدل الزيادة في حجم القوة العاملة المستخدمة في الإنتاج فإن ذلك يعني أن تطورا تقنيا قد حدث، أي أن التكلفة المتوسطة لإنتاج السلعة قد إنخفضت عن مستواها عند نفس حجم الإنتاج السابق، بافتراض ثبات أسعار عوامل الإنتاج.

فهنا المقصود أن المؤسسة التي تستخدم التقدم التقني تزيد كفاءتها الإنتاجية بصورة ملحوظة، و هذا ناتج عن التقليل في تكاليف إنتاج الوحدات بإختصار مراحل الإنتاج الغير ضرورية و التسريع في المراحل المتبقية بإستخدام طرق و أساليب جديدة متطورة تساعد على التقليل من الوقت، والتكلفة والجهد مما يؤدي الى المساهمة في زيادة الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة.

و"نقول أن تقدما تقنيا قد حدث عندما تتحول نتائج كل من الاختراع والبحث والتطوير إلى طريقة جديدة للإنتاج أو سلعة جديدة تبدأ أهمية استغلالها للصناعة في الظهور". (بامخرمة ، 1994 ، ص 236)

في هذا المفهوم يتضح لنا ،أن التقدم التقني يكون من خلال طريقة جديدة تستغل في الإنتاج أو منتج مطور أو جديد بدأ في الإستفادة منه.

يمكننا إستخلاص معنى التقدم التقني على النحو التالي: التقدم التقني هو كل تجديد وتحسين وتطوير الأساليب والعمليات الإنتاجية وكذا المنتجات ، من خلال تضافر كل من مرتكزات التقدم التقني والمتمثلة في الاختراع والابتكار و جهود البحث والتطوير لإخراج شيء جديد منطور و متميز .

تجدر الإشارة هنا إلى توضيح الفرق بين التقدم التقني، والتقدم التكنولوجي، حيث أن هذا الأخير هو الأشمل والأعم وسندرك هذا عندما نتطرق لمفهومه فيما يلي:

يتحقق التقدم التكنولوجي كنتيجة للتزواج بين البحث العلمي والإنتاج المادي، حيث أصبح العلم مجالاً يعمل فيه أعداد كبيرة من العلماء على مستويات مختلفة من المهارة والخبرة، فالتقدم التكنولوجي هو عائد للاستثمار في العلم.

وهذه بعض المفاهيم و التوضيحية للتقدم التكنولوجي : (عامر، 2001، ص 713)

التقدم التكنولوجي " يعبر عن التغيرات التي تبرز دائماً أحدث الفنون، فهو يتمثل في استخدام فنون إنتاجية جديدة نتيجة البحث والتطوير في الفنون الإنتاجية الحالية ."

حسب معهد التخطيط القومي أنه: " عملية تراكمية تتصرف إلى الانتقال من أبنية تكنولوجية متطورة أو مركبة، وتحدث هذه العملية من خلال تغيرات كمية وكيفية في العناصر الثلاثة المكونة للتكنولوجيا (طريقة الإنسان في الصياغة، علاقات الإنتاج الفنية والاجتماعية، هدف إشباع الحاجات الإنسانية) وتجدد مدى واتجاهات هذه التغيرات نوعية التكنولوجيا ."

التقدم التكنولوجي هو "عملية حركية ومستمرة لا تتوقف وتهدف إلى إشباع تكنولوجيا أعلى من مستوى التكنولوجيا المستخدمة ."

2-2- أهمية التقدم التقني

للتقدم التقني أهمية كبيرة حيث أنه: (بامخرمة، 1994، ص ص238- 240)

- 1- يؤدي إلى إمكانية إنتاج مستوى أعلى من الناتج بقدر أقل من عوامل الإنتاج، وذلك بإستخدام الحاسبات الإلكترونية و الآلات الاتوماتيكية مما يؤدي إلى تخفيض الإنتاج في الصناعة الغير قادرة على تحمل أعباء هذا التقدم ،خاصة عندما يكون التطور متمثلاً في تطوير أو تحسين وسائل الإنتاج أو تخفيض تكلفتها بحيث تزداد إنتاجية عوامل الإنتاج.

2- يؤثر على مستوى ربحية المؤسسة من خلال تأثيره على منحى الطلب على السلعة من جهة، وعلى منحى التكلفة المتوسطة من جهة أخرى، فالتقدم التقني يمكن أن يؤدي إلى تمييز المنتج، عن طريق تحسينه أو تطويره ، كذلك يتسبب في زيادة الإنتاجية لعوامل الإنتاج فيؤدي إلى تخفيض التكلفة المتوسطة، هذان التأثيران يؤديان معا أو أحدهما على الأقل إلى زيادة في مستوى ربح المؤسسة، خاصة في ظل الأسواق الاحتكارية.

3- يؤثر التطور التقني في درجة المنافسة في السوق المحلي وفي السوق الخارجي من خلال تأثيره على الكفاءة الإنتاجية وتأثير هذه الأخيرة، على قدرة المؤسسة التنافسية في السوق المحلي والخارجي.

4- يؤثر في الصناعة، على المستوى التقني في المجتمع ككل من خلال درجة انتشار الابتكارات ونتائج البحث والتطوير .

حسب هذه النقاط يكون التقدم التقني سببا في تميز المؤسسة ومصدرا لبقاءها في السوق ،حيث يمر بمراحل محددة يجب أن تكتمل، لكي نستطيع القول أن هناك تقدما تقنا قد حصل.

2-3- مراحل التقدم التقني

إن مراحل التقدم التقني تنقسم إلى ثلاث مراحل رئيسية تتمثل في :

➤ مرحلة الاختراع:

إن الاختراع : هو عبارة عن فكرة عن الكيفية التي يمكن أن تتحول بها المبادئ العلمية القائمة والتكنولوجيات الموجودة إلى تطبيقات جديدة مختلفة، وذلك بصرف النظر عما إذا كانت هذه التطبيقات الجديدة ممكنة من الناحية العملية أو مجدية من الناحية الاقتصادية، وعندما تثبت الإمكانيات العملية لهذه التطبيقات وجدواها الاقتصادية فإن الترجمة الناجحة لهذه التطبيقات الجديدة إلى المجالات الإنتاجية يؤدي إلى ظهور التكنولوجيات الجديدة، ولهذا يمكن القول أن الاختراعات هي وعاء للمعلومات والأفكار التي تستمد منها التكنولوجيات الجديدة قوتها حيث بعد ذلك يطلق عليها الابتكارات التكنولوجية. هنا يكون الاختراع له وجهان هما: إيجاد سلعة أو منتج جديد لم يكن معروفا من قبل، أو التوصل إلى طريقة جديدة لإنتاج سلعة موجودة من قبل بمدخلات أقل.

➤ مرحلة التجديد:

قبل التطرق الى تفاصيل هذه المرحلة يجب توضيح مفهوم التجديد أولا.

للتجديد مفاهيم عديدة فهناك من يربطه بالإبتكار والإبداع وإنتاج أفكار جديدة، وأما البعض الآخر فيرى أن التجديد أشمل ويتعدى حدود إنتاج الفكرة إلى التجسيد الميداني لها، وفيما يلي نورد بعض المفاهيم الأساسية التي توضح هذا الاختلاف.

التجديد هو " عملية تبدأ من إنتاج الفكرة وتصميم النموذج الجديد للمنتج، الخدمة، الطريقة، أو شكل التنظيم إلى غاية إدماجه في الدورة الاقتصادية بشكل يسمح بالاستفادة منه " .

للتجديد خمسة حالات كما حددها الاقتصادي (شامبيتر) : (خلف، 2009، ص ص 204-205)

- صناعة منتج جديد.
- إدخال طريقة إنتاج جديدة.
- فتح سوق جديد
- إنشاء تنظيم أو مؤسسة جديدة
- الحصول على مورد جديد للمادة الأولية.

وحسب آخرون التجديد لا يمكن ان يتحقق إلا باستخدام الاكتشافات والابتكارات ، والاختراعات ، في الأعمال التي تؤدي عن طريق النشاطات الاقتصادية، وأن هذا الاستخدام الذي يحقق التجديد لا يمكن القيام به إلا بالاستثمار الذي يتحقق من خلال استخدام الجديد ، حيث أن التجديد يركز على النقاط التالية:

- 1- استخدام وسائل وأدوات جديدة تمثلها الآلات والمعدات وغيرها.
- 2- استخدام أساليب إنتاج جديدة يتم عن طريقها الجمع بين عناصر الإنتاج والموارد المستخدمة في أداء الأعمال، و النشاطات الإنتاجية.
- 3- إيجاد مصادر جديدة للموارد الخام والمواد الأولية، والتي تستخدم كمستلزمات في أداء المؤسسة الإنتاجية.
- 4- إيجاد أسواق جديدة تضمن تصريف منتجات المشروعات التي تحقق التوسع في أعمال المؤسسة الصناعية.

نستطيع الآن شرح هذه المرحلة والتي هي المرحلة الثانية بعد مرحلة الاختراع. في مرحلة التجديد؛ تقوم المؤسسة بمزيد من التحسينات وتطوير المنتج لإطلاقه تجارياً. وفي هذه المرحلة يدمج التقدم التقني مع الخبرات التسويقية والإدارية والتنظيمية؛ حيث تسعى المؤسسة لإخراج منتج جديد

وناجح ، وذروة هذه الجهود تأتي مع تقديم المنتج إلى السوق بواسطة المؤسسات المجددة. (روجر كلارك، 1994، ص 240)

أما المرحلة الأخيرة من مراحل التقدم التقني فهي مرحلة الانتشار وهي كالتالي:

➤ مرحلة الانتشار:

تشير المرحلة النهائية إلى انتشار الفكرة الجديدة من قبل المؤسسة، بالإضافة إلى التقليد والتبني للابتكارات من قبل المؤسسات الأخرى في نفس الصناعة أو في صناعات أخرى حيث يكون الابتكار قابلا للتطبيق. (Zilberman, p495)

وقد ظهرت عدة دراسات في هذا المجال حول سرعة انتشار التقنية الجديدة في الصناعة ، وركزت إهتمامها على إبتكارات هذه العملية، فالعمليات والتقنيات الجديدة يتم تطويرها بالتحديد بواسطة صناعات السلع الرأسمالية، وتتبناها في الأساس مؤسسة واحدة في إحدى الصناعات الأخرى (المؤسسة المبتكرة) بقصد تخفيض تكلفة الإنتاج، ويعطي هذا للمؤسسة المبتكرة ميزة تنافسية في تخفيض التكاليف، ولكن تتناقص هذه الميزة عبر الزمن كلما تبنى العملية الجديدة عدد كبير من المؤسسات المنافسة، وهكذا تتم عملية الانتشار. وتختلف سرعة انتشار التقنية الجديدة بدرجة كبيرة وفقا لاختلاف التقنيات والصناعات المختلفة، واهتمامنا الأول هنا هو معرفة العوامل بما فيها هيكل السوق و التي تؤثر في سرعة الانتشار في الصناعات المختلفة. (روجر كلارك، 1994، ص 270)

وقبل ذلك نبين نظرة اللجنة الاقتصادية الاجتماعية لغربي آسيا حول انتشار الابتكار، حيث تصرح بأن الإبتكار يمثل جانب هام من عملية الانتشار ، وبحسب معدل الانتشار الذي يتحدد بعدد الابتكارات الجديدة في وحدة زمنية معينة ، ويتغير هذا المعدل طرديا مع الفوائد التي يؤمنها المستفيد منه، وعكسيا مع التكلفة التي تترتب عليه.

فكلما ازدادت فوائد الابتكار وانخفضت كلفته ارتفع معدل انتشاره وبالعكس، كلما انخفضت فوائده

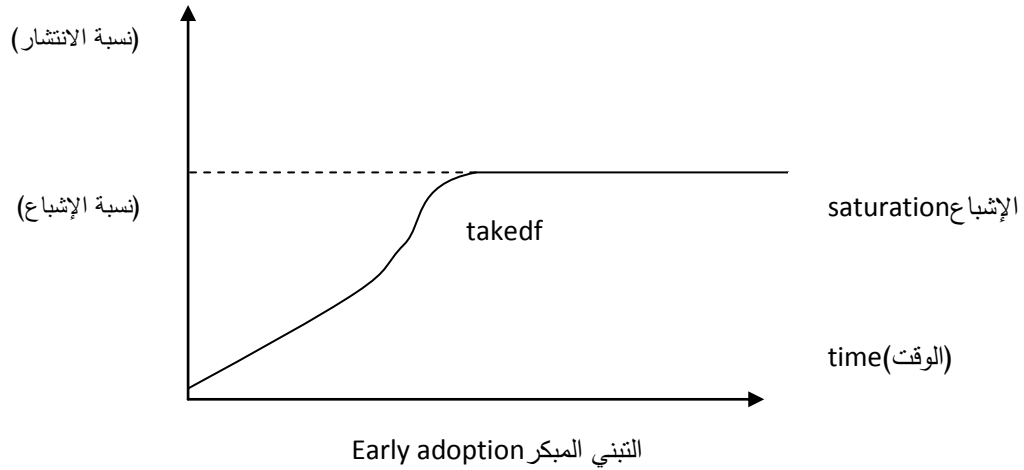
وإزدادت كلفته انخفض معدل انتشاره. (اللجنة الاقتصادية الاجتماعية لغربي آسيا، 2001، ص 6)

إن النظرة الحديثة تبين اليوم أن حدوث التحول التقني يكون عندما تظهر تقنية تحدث ثورة في هيكل الصناعة، وتغييرا جذريا في طبيعة المنافسة ، حيث يجبر هذا المؤسسات على تبني إستراتيجية جديدة من أجل البقاء، وأوضح مثال على التحول التقني ما يتم حاليا في عملية الانتقال من التقنية الكيميائية إلى التقنية الرقمية في صناعة التصوير، ذلك من خلال مؤسستي " كوداك و فوجي " اللتان تحصلان على معظم دخلهما من بيع وتشغيل التقنية التقليدية التي تعتمد على مركب نترات الفضة،

وبذلك فإن تطور وانتشار التقنية الرقمية في مجال التصوير يشكل تهديدا لنشاطها، ومن الملاحظ أن الكاميرات الرقمية لا تستخدم الأفلام التي تعتبر الدعامة الرئيسية للدخل الذي تحصل عليه المؤسسات، وبالتالي يجب عليها تدارك هذا التفاوت في إنتاجها. (شارلز هل، 2008، ص 561)

و الآن سيتم توضيح كيفية سرعة الانتشار، من خلال البحث المقدم من قبل " مانسفيلد " (Mansifield 1961) بخصوص كيفية سرعة الانتشار، و الذي تناول انتشار 12 تقنية في أربع صناعات بالولايات المتحدة الأمريكية تمثلت في: صناعة فحم البيتمينوس، و صناعة الحديد والصلب، و التقطير، السكك الحديدية، وتوحي دراسته وغيرها ممن تبعوه إلى انه إذا تم قياس نسبة المؤسسات التي تبنت التقنية الجديدة في الصناعة ووقعت بيانها في مقابل الوقت الذي استغرقه هذا التبني فالمنحني سيأخذ شكل حرف (S). (روجر كلارك، 1994، ص 271)

الشكل رقم (44) : منحنى الانتشار على هيئة حرف (S)



Source: zilberman, p 24

نلاحظ من الشكل : (Zilberman, p495)

ينحدر منحنى الانتشار انحدارا موجبا إذا ما كانت الابتكارات موضع الدراسة ناجحة، ويدل الشكل (S) على أن التقليد يبدأ بطيئا في البداية، حيث تكون معظم المؤسسات غير واثقة في الإبتكار وتعتبره إستثمارا خطيرا، وبعد فترة من الوقت، أو بعد أن تثبت العملية نجاحها وبشيع ذلك عنها، تزيد سرعة الإنتشار وأخيرا يعود الانتشار إلى التباطؤ، حيث تتناقص نسبة المؤسسات التي لم تتبناه، وتقرر المؤسسات القليلة أن تأخذ بالإبتكار أو التقنية الجديدة، وتستمر هذه العملية في حالة ظهور منتج أو عملية جديدة، حيث تبدأ من جديد عملية إنتشار التقنية بنفس الطريقة.

إن مانسفيلد قام بتطوير نظريته لتفسير شكل منحى الانتشار، حيث أخذ الابتكار (j) في الصناعة (i) ورمز للعدد الكلي للمؤسسات موضع الدراسة بالرمز (nij) ، وكذلك عدد المؤسسات التي تبنت العملية عند الزمن (t) بالرمز (mij) وعدد المؤسسات التي تبنت الابتكار عند الزمن (t+1) بالرمز [mij(t+1)] ، إذا فنسبة المؤسسات التي لم تتبن عند الزمن t، لكنها تبنت عند الزمن (t+1) هي:

$$\lambda_{ij}(t) = \frac{mij(t+1) - mij(t)}{nij - mij(t)}$$

فرضية مانسفيلد الأساسية هي أن هذه النسبة [λ_{ij}(t)] تعتمد على :

- 1- نسبة المؤسسات التي تبنت عند الزمن (t) أي : $\left[\frac{mij(t)}{nij} \right]$
 - 2- ربحية تبني الأفكار (π_{ij})
 - 3- حجم الاستثمار اللازم لتبني (تركيب) الابتكار (S_{ij}).
 - 4- متغيرات أخرى غير محددة
- وسوف تختلف هذه التأثيرات من صناعة إلى أخرى ، وبذا يكون:

$$\lambda_{ij}(t) = f_i \left[\frac{mij(t)}{nij}, \pi_{ij}, S_{ij} \right]$$

ومنطلق هذه الصيغة هو:

- كلما زادت نسبة المؤسسات التي تبنت الابتكار الجديد، زادت المعلومات والخبرات المتراكمة عن الابتكار، وعليه نقل مخاطرة التبني المتعاقب.
- ولذلك سنتوقع أن تزيد λ_{ij}(t) مع $\left[\frac{mij(t)}{nij} \right]$
- كلما كان الابتكار مربحا زاد احتمال معادل- سيطرة التي تقدرها المؤسسات والمرتبطة بتبني الابتكار، وعليه فإن λ_{ij}(t) سوف تزيد مع π_{ij} .

بفرض ثبات باقي العوامل المؤثرة، كلما زادت الاستثمارات اللازمة لتبني الابتكار زادت المخاطر المعنوية وزادت صعوبة توفير التمويل ولذا فإن $[\lambda(t)]$ يقل كلما زادت S_{ij} . (روجر كلارك، 1994، ص

(273)

العوامل التي تؤثر في سرعة الانتشار : (Zilberman, p994)

- تسجيل براءات الاختراع من قبل المخترع للمنتج الجديد أو العملية.
- حق الملكية على المعرفة المتجسدة في الاختراع مدة زمنية معينة.
- قانون تسجيل براءة الاختراع الذي يجب أن يكون مرنا وهذا لزيادة النشاطات الخاصة بالبحث والتطوير، وبالتالي ظهور منتجات جديدة في فترة زمنية قصيرة وانتشارها بصورة عادية.
- الإحتكار المفرط والسيطرة المحتملة من طرف قوى السوق على المنتجات الجديدة.

3- العوامل المؤثرة في معدل التقدم التقني

هناك عوامل عديدة تؤثر على التقدم التقني نذكر منها:

✓ **هيكل الصناعة:** يمكن لهيكل الصناعة من خلال أبعاده (التركيز الصناعي، عوائق

الدخول، تميز المنتجات) أن يؤثر سلبا أو إيجابا على معدل التقدم التقني عبر نقاط عدة

منها : (بامخرمة ، 1994، ص ص 232-233)

- إن السيطرة التي تحصل عليها المؤسسة في الأسواق الاحتكارية تمكنها من تحقيق أرباح مرتفعة تمول منها تكاليف البحث والتطوير، كما أن هذه السيطرة تعطيها الأمان ضد خطر التقليد لنتائج الأبحاث أو الابتكارات ، نظرا لقلّة عدد المؤسسات المنافسة التي ترغب في الاستفادة من هذه النتائج .

- ان كبر حجم بعض المؤسسات في الصناعات المتركزة قد يكون عاملا مساعدا لزيادة معدل التقدم التقني في هذه القطاعات وذلك من خلال:

- اقتصاديات الحجم حيث ستوزع تكاليف نشاط البحث والتطوير على مقدار كبير من حجم الإنتاج أو المبيعات ، مما يؤدي إلى انخفاض التكلفة المتوسطة للبحث والتطوير .

إن المؤسسات الكبيرة تكون عادة أكثر قدرة على توفير أسواق واسعة لتصريف منتجاتها سواء من خلال الإنفاق على الدعاية والإعلان أو تنويع المنتجات ، مما يؤدي إلى توسيع مجال استغلال نتائج البحث والتطوير ، ومن ثم زيادة معدل العائد على الموارد المخصصة للبحث والتطوير .

✓ **حجم الموارد المتاحة للإنفاق على نشاط البحث والتطوير:** كان لزاما علينا قبل هذا توضيح مفهوم نشاط البحث والتطوير لأن هذين المصطلحين يتكرران كثيرا في بحثنا هذا لارتباط هاته العملية بالتقدم التقني بصورة واضحة، حيث أنه الخطوة الأولى لظهور الابتكارات والاختراعات وكل ما هو جديد، وبالتالي يجب توضيح معناه: (بلبولة، 2006، ص 36)

إن مصطلح البحث والتطوير هو مصطلح ينقسم إلى شقين، الشق الأول مصطلح البحث وهو: " الطريقة الاستقصائية والموضوعية للكشف عن المعلومات والحقائق والعلاقات الجديدة، فضلا عن تطوير وتعديل وتحليل المعلومات القائمة".

إن الكثير من الكتاب والباحثين صنفوا البحوث إلى:

- بحوث أساسية: وهو البحث العلمي الموجه للحيازة على المعارف المدروسة.
 - بحوث تطبيقية: يضم البحث التطبيقي كلا من البحث التكنولوجي والتطور الصناعي المحققين في المؤسسة، وتهدف إلى إنتاج وتحسين إبداع المنتج أو العملية الانتاجية.
- أما التطور الصناعي: فهو تبني للتكنولوجيات العلمية، وتتم على مستوى المؤسسات .
أما مصطلح التطوير: فهو المرحلة التي تلي البحث ويتعلق هنا بالاستثمارات الضرورية التي تسمح بالوصول إلى تنفيذ التطبيقات الجديدة .

إن مصطلح التطوير يعني: " الاستخدام المنظم للمعرفة العلمية بغرض استحداث أو تحسين منتجات أو طرق أو نظم".

- إذن فالبحث والتطوير يمثل نشاط مقترن بالإبداع والإضافة للمعرفة وتحويل النتائج إلى سلع وخدمات نافعة للمستهلكين، وتطوير المنتجات والعمليات بالشكل الذي يحقق الميزة التنافسية لهذه المؤسسات، فهو يهدف إلى وضع منتجات وخدمات وأساليب إنتاج جديدة.

✓ **مستوى التقنية السائد في المجتمع:** يشمل تلك الابتكارات الجديدة وطرق الإنتاج الحديثة

، ووسائل إدارة الإنتاج المتقدمة، وغيرها من مؤشرات التقدم التقني، ويعتمد كذلك على مدى التأثير على سرعة الانتشار للتقنية من مراكز البحوث والاختراعات والابتكارات كالجامعات، ومعاهد الأبحاث والتطوير إلى الوحدات الصناعية .

يضاف إلى ذلك الأنظمة والقوانين السائدة في الدولة التي تنظم وتحمي الإختراعات والابتكارات

التقنية، كأنظمة براءات الاختراع مثلا. (بامخرمة، 1994، ص 234)

5- قياس التقدم التقني

يمكن قياس التقدم التقني بعدة عناصر نذكر منها ما يلي:

❖ براءات الاختراع:

تعتبر براءات الاختراع منحة رسمية تعطي المخترع تشجيعات للإكثار من الاكتشافات وحمایته من خلال تزويده بمدة زمانية تحمي اختراعه، وتطور فكرته، حيث أدى هذا القرار إلى زيادة الاستثمار في مجال البحث والتطوير والاختراع خاصة عندما أقرت في إتفاقيات دورة الأروغوي أن براءة الاختراع مدتها 20 سنة من تاريخ التسجيل. (Greisler, and Stupak, 2007, p170)

هي كذلك : (موسى، 1999، ص 20)

" حق ملكية مؤقت ذو طبيعة مالية مقيد بالاستغلال في مجال معين "

وهي " شهادة تمنحها الإدارة للمخترع، يستطيع من خلالها التمسك بما يضيفه القانون على الاختراعات من حماية "

ولقد قدم المعجم الموسوي لمصطلحات المكتبات والمعلومات ، المفاهيم التالية لبراءة الاختراع: (المالكي، 2007، ص 20)

هي " وثيقة رسمية تصدرها جهة حكومية مختصة ببراءات الاختراع، تمنح الحق لصاحبها التصرف في الشيء لعدد محدد من الزمن "

هي " مواصفات تتعلق بتصميم أو إنتاج شيء يحميه خطاب براءة الاختراع، ولا يسمح باستغلاله إلا من طرف مخترعه لعدد من السنوات، حيث تختلف الفترة التي تعطيها البراءة من بلد إلى آخر من (15- 20 سنة)".

إن نظام براءة الاختراع يؤدي إلى تشجيع حركة الاختراع والابتكار، حيث يستخدم عدد براءات الاختراع المسجلة في سنة معينة في الاقتصاد ككل ، أو عدد البراءات المسجلة من قبل المؤسسات في الصناعة ، كأحد أهم المقاييس للتقدم التقني في الاقتصاد أو في الصناعة، لكن هذا غير صحيح دائما خاصة في الدول النامية التي تكون فيها الاختراعات غير متقدمة أو معدومة تماما، و مع هذا يمكن اعتباره مقياس يقاس به معدل التقدم التقني. (بامخرمة، 1994، ص 236)

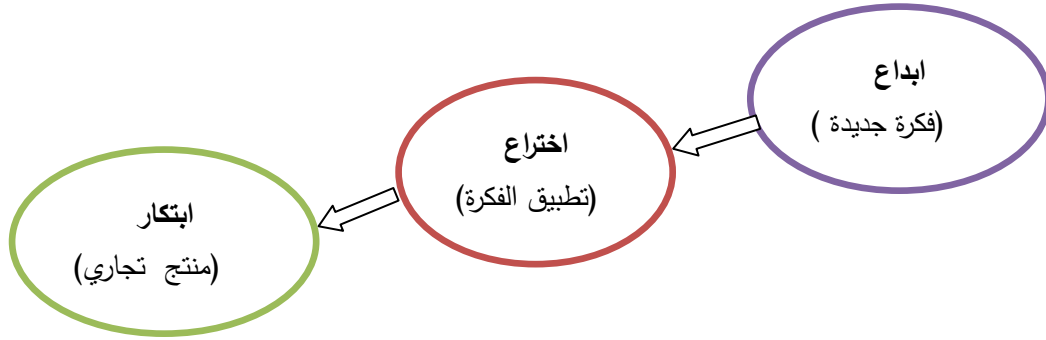
❖ الابتكارات :

ولعل من الصائب القاء نظرة حول المفهوم الصحيح للابتكار لان الاختلاف بينه وبين بعض المصطلحات مثل : الابداع والاختراع كان سببا في وجود خلط في المفاهيم.

المقصود بالابتكار :

" هو طرح منتجات وخدمات جديدة في السوق أو وسائل جديدة لإنتاجها ".
" هو عملية تقوم على استغلال أفكار جديدة، ومن ثم لا بد من تمييزه عن الاختراع، فلاختراع لا يؤدي بالضرورة إلى الابتكار، لكننا غالبا ما نخلط بين المفاهيم، فلاختراع هو فكرة أو رسم أو نموذج لتحديد أو تحسين جهاز أو منتج أو عملية أو نظام ". (اللجنة الاقتصادية الاجتماعية لغربي آسيا، 2001، ص 9)
إن الابتكار هو " نشاط يؤدي إلى إيصال سلعة جديدة أو طريقة جديدة في إنتاج إلى السوق ".
من خلال هاته المفاهيم يمكن وضع الفرق بين كل من الابتكار، الاختراع، الابداع كما يلي :
الابداع هو فكرة جديدة لم يسبق لها وان ظهرت، أو تطوير فكرة قديمة .
الاختراع هو وعاء للمعلومات والأفكار التي تستمد منها التكنولوجيات الجديدة قوتها حيث بعد ذلك يطلق عليها الابتكارات التكنولوجية.

وبالتالي فالابتكار هو نتيجة فكرة جديدة أو فكرة قديمة قد طورة وتم تطبيقها عمليا للخروج بمنتج تجاري جديد قابل للاستعمال من طرف المستهلك.



غالبا ما يكون النشاط الابتكاري هو المحصلة التطبيقية أو العملية لأنشطة تقنية سابقة ، من أهمها الاختراع أو البحث والتطوير، فعندما تتحول نتائج هذه الأنشطة إلى طريقة جديدة للإنتاج أو سلعة جديدة تبدأ أهمية استغلالها للصناعة في البروز، نستطيع أن نقول أن تقدم تقني قد حدث.

رغم ما توجي به العلاقة القوية بين الابتكار والتطور التقني من إختيار الابتكارات كمقياس جيد للتقدم التقني، إلا أنه يجب أن لا يغيب عن أذهننا أن مجرد كون بعض الابتكارات مجدية من الناحية التقنية لا يعني بالضرورة أنها مجدية من الناحية التجارية، أي يمكن للكثير من الابتكارات ألا تجد من يشتريها، ممكن يرجع هذا لأنها جديدة وغير متداولة ، أو انها باهضة الثمن...الخ. (بامخرمة، 1994، ص

❖ أنشطة البحث والتطوير:

• إن البحث والتطوير له تأثيرات هامة ولكن غير مباشرة على معدل الإنتاج خلال تطوير العملية والمنتج.

• إن المؤسسات تستخدم الاستثمار في البحث والتطوير بشكل ملحوظ في تحسين الإنتاج، حيث أن هذا الاستثمار الخاص بالبحث والتطوير أكبر من الاستثمار في رأس المال.

إن المؤسسات تجري عملية البحث والتطوير لتوليد المعرفة لإنتاج المنتجات الجديدة، أو إنتاج

المنتجات الحالية بكلفة اقل، أي ثلث السبب في نشاطات البحث والتطوير سيكون لبيع المعرفة إلى

الآخرين. (lipizynshi ,and other , p30)

فمن خلال هذه النقاط نستطيع القول أن المؤسسة التي تستخدم وتهتم بمجال البحث والتطوير بصورة كبيرة لتحسين وتطوير عملياتها ومنتجاتها تنتج تقدما تقنيا (نقيسه من خلال نشاط البحث والتطوير المستخدم)، حيث كان التقدم التقني مسعى الكثير من المؤسسات، خاصة الضخمة منها للإستفادة منه في الصناعة لتسهيل عملياتها الإنتاجية و التقليل من التكاليف الزائدة عن الحاجة، و في المقابل إنتاج منتجات متطورة و جديدة تكون ذات قبولا من طرف المستهلكين، وحتى من قبل المؤسسات التي لاتستطيع الإختراع و الإبتكار لضخامة الأموال المستثمرة في هذه العملية، حيث تقوم المؤسسات الصغيرة بشراء التقنيات الحديثة من طرف المؤسسات المبتكرة، و تستغلها في عملياتها الإنتاجية لتوفير الوقت و الجهد و التكلفة.

ثانيا: مؤشر الكفاءة الإنتاجية

1- مفهوم الكفاءة الإنتاجية

لقد تعددت المفاهيم حول الكفاءة الإنتاجية وهاته بعضها: (القلب، 2015، ص 2)

- الكفاءة الإنتاجية هي الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج بهدف تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بمستوى معين، وفي وقت معين بأقل تكلفة ممكنة.

- كذلك هي الاستخدام الأمثل للمدخلات والموارد والعمالة والآلات والمعدات للحصول على أفضل المخرجات متضمنا الأساليب العلمية في الإدارة .

- وهي كذلك العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية وبين الناتج من تلك العملية، وبذلك ترتفع الكفاءة الإنتاجية كلما ارتفعت نسبة الناتج إلى المستخدم من الموارد.

وبالتالي فالكفاءة الإنتاجية تقيس درجة نجاح المؤسسة في استغلال مواردها الاقتصادية المتاحة في إنتاج السلع والخدمات التي تتخصص في إنتاجها وذلك بتعظيم النتائج لكل الوحدات من المدخلات المستخدمة. (الصيرفي، 2005، ص 190) أي الاستعمال الأمثل لعناصر الإنتاج ولكافة الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة بهدف الحصول على أقصى نفع منها. (أحمد، وموسى، 2014، ص 2)

يعبر عن الكفاءة الإنتاجية كالاتي: (أحمد، وموسى، 2014، ص 2)

المخرجات الفعلية (السلع والخدمات)

الكفاءة الإنتاجية =

المدخلات الفعلية (موارد بشرية، مادية، مالية)

إن الزيادة في الإنتاجية تعني الزيادة في الكفاءة الإنتاجية والعكس صحيح. (فليح، 2009 ، ص 362) وبالتالي يمكن للمؤسسة أن ترفع كفاءتها الإنتاجية بإحدى الطرق الآتية: (أحمد، موسى، 2014، ص 2)

- زيادة قيمة المنتج النهائي مع تخفيض قيمة الموارد المستخدمة.
- زيادة قيمة المنتج النهائي مع بقاء قيمة الموارد ثابتة.
- زيادة قيمة المنتج النهائي مع زيادة الموارد المستخدمة بنسبة أقل.
- بقاء قيمة المنتج النهائي ثابتة وتخفيض الموارد المستخدمة.
- تخفيض قيمة المنتج النهائي مع تخفيض قيمة الموارد المستخدمة بنسبة أعلى.

2- العوامل المؤثرة على الكفاءة الإنتاجية:

يمكن حصرها في عاملين هما: (القلب، 2015، ص 2)

- العوامل الإدارية:

هي العوامل الحاكمة والمؤثرة على الكفاءة الإنتاجية وتشمل تلك العوامل والأساليب العلمية للإدارة والأدوات الإدارية لاتخاذ القرارات، كما تشكل الكفاءة والمهارات الإدارية وممارسة الإدارة لوظائفها المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة.

- العوامل الإنسانية:

✓ القدرة على العمل وتشمل التعليم والمهارات

✓ الرغبة في العمل

✓ ظروف العمل المادية

✓ ظروف العمل الاجتماعية

3- أهمية الكفاءة الإنتاجية:

تتحقق أهمية الكفاءة الإنتاجية في النقاط الآتية: (فليح، 2009 ، ص 360)

- إن تحقيق الكفاءة الإنتاجية يعني تخفيض التكلفة إذ أن الزيادة في الإنتاجية تعني بالضرورة خفض كلفة الوحدة المنتجة وهو ما يمكن أن يوافقه تقليل هدر الموارد.
- إن تحقيق الكفاءة الإنتاجية وما يتضمنه من زيادة في الأرباح يمكن أن يدفع المؤسسة نحو إحداث النمو والتطور أكثر فأكثر عن طريق إعادة استخدام الأرباح وزيادة إسهامها في تحقيق التطور.

4- مقاييس الكفاءة الإنتاجية

يوجد العديد من المقاييس التي تستعمل لقياس الكفاءة وهاته منها: (أحمد، موسى، 2014، ص 3)

قيمة الإنتاج

$$\frac{\text{قيمة الإنتاج}}{\text{قيمة الخامات المستخدمة}} = \text{الكفاءة الإنتاجية للمواد الخام}$$

قيمة الإنتاج

$$\frac{\text{قيمة الإنتاج}}{\text{عدد ساعات العمل}} = \text{الكفاءة الإنتاجية للألات}$$

قيمة الإنتاج

$$\frac{\text{قيمة الإنتاج}}{\text{إجمالي عدد ساعات العمل}} = \text{الكفاءة الإنتاجية للعامل}$$

على ضوء ما تقدم يمكننا أن نستخدم الكفاءة الإنتاجية كمعيار أساسي ورئيسي في معرفة مدى النجاح في استخدام العناصر الداخلة في الإنتاج مجتمعة أو لكل من هاته العناصر على حدا، وبناء على ذلك يمكن القول أن قياس الكفاءة الإنتاجية يهدف أساس إلى تحديد نجاح المؤسسة في استخدام مواردها المتاحة.

5- أساليب تحسين الكفاءة الإنتاجية

تعمل المؤسسة دائما للحفاظ على مستوى كفاءتها الإنتاجية بواسطة أساليب مختلفة نذكر منها:

(القليب، 2015، ص 3)

- تطوير المدخلات التقنية عن طريق تطوير الآلات والمعدات والأنظمة التقنية.
- تكنولوجيا التجميع من خلال تقييم وتجميع المشكلات المتكررة أو المتشابهة مما يساعد على تجنب تكرار الجهود لحل المشاكل وتوفير الوقت.
- الإنتاج في الوقت المحدد.
- رقابة التكاليف والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة
- الحوافز المادية
- المشاركة في القرارات والعوائد وتطوير حياة العمل
- المسؤولية الفردية والجماعية
- الاتصال المباشر والمفتوح

وهناك عوامل تؤثر على درجة تحسين الكفاءة الإنتاجية تتمثل في : (القليب، 2015، ص ص 9- 11)

• الأفراد وأهم خصائصهم المؤثرة ما يلي:

- مستوى المهارات والقدرات
- الاهتمام والدوافع
- المستوى العلمي والثقافي
- العدد والتركييب المهني والعمرى لقوة العمل
- رأس المال وأهم خصائصه ما يلي :
- رأس المال الثابت (الآلات، المباني، المعدات) من حيث الحجم والمستوى.
- المستوى التكنولوجى ومدى تطور التقنية.
- حجم وتركيب المواد الخام المستخدمة.

• طرق الإنتاج وأهم خصائصها ما يلي:

- طريقة تصميم العمل
- طريقة تصميم المواد واستخدامها
- طرق الصيانة المانعة والوقاية
- التكنولوجيا البديلة

• المنتجات وأهم خصائصها ما يلي:

- كمية الإنتاج
- جودة الإنتاج
- تصميم المنتج
- تكوين تشكيلة المنتجات

• التنظيم وأهم خصائصه ما يلي:

- هيكل التنظيم
- علاقات السلطة والمسؤولية
- هيكل وأساليب التخطيط
- طرق ونظم الإدارة
- ظروف العمل المادية
- المناخ الاجتماعي للعمل
- الأهداف التي يسعى إليها المشروع لتحقيقها.
- نظم الحوافز المادية والمعنوية.
- حجم المشروع

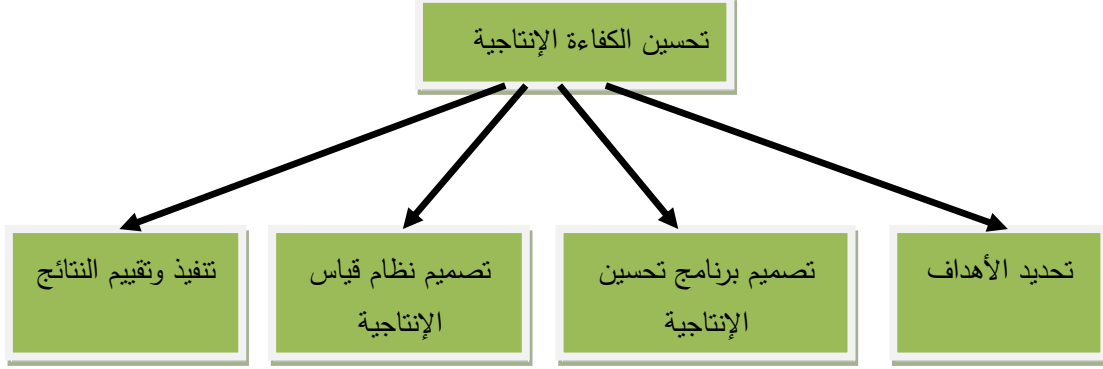
• المناخ السائد في المجتمع وأهم خصائصه ما يلي:

- الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية العامة
- أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية
- هيكل التكوين الصناعي في المجتمع
- التشريعات المنظمة للعمل والإنتاج
- السياسات والاستخدام والتوظيف والسياسات الاقتصادية للبلد.

- سياسات التعليم والتدريب والبحث العلمي

ويمكن توضيح خطة لتحسين الكفاءة الإنتاجية في الشكل الآتي كما يلي:

الشكل رقم (45) : تحسين الكفاءة الإنتاجية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على القليب، 2015، ص ص 11-12

من الشكل يمكن تحسين الكفاءة الإنتاجية بعناصر أربعة هي: (القليب، 2015، ص ص 11 - 12)

أ- تحديد الأهداف وذلك بالنسبة للمشروع مثل رضا العملاء أو زيادة كمية الإنتاج أو تخفيض نفقات الإنتاج.

ب- تصميم برنامج تحسين الإنتاجية وذلك بـ:

- تعيين المسؤول عن تنفيذ البرنامج والأعضاء الذين سيقومون بإجراءات تحسين الإنتاجية

- تدريب المشرفين وتوضيح أبعاد برنامج تحسين الإنتاجية

- نشر المعلومات لكل العاملين تشرح لهم أهداف البرنامج ومسؤولياتهم عن تنفيذه

- اختيار وسائل وأدوات قياس العوامل المؤثرة في الإنتاج

ج- تصميم نظام قياس الإنتاجية

د- تنفيذ النظام وتقييم النتائج

ثالثاً: مؤشر الربحية

1- مفهوم الربحية:

يعتبر هذا المؤشر أبرز مؤشرات الأداء نظراً لارتباطه المباشر بمدى نجاح أو فشل المؤسسة في

تحقيق أهدافها خاصة تحقيق أقصى ربح ممكن. (باخرمة، 1994 ، ص 214)

يمكن توضيح بعض المفاهيم الدالة للربحية على النحو الآتي:

الربحية هي " التجسيد الفعلي للنتائج المحققة من طرف المؤسسة والتي تهتم جهات متعددة وفئات مختلفة (أملاك المساهمين، المقرضين، الموردون، العمال،...الخ) ".

وهذا ما جعل مفهومها يرتبط بالأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها. (مصطفى، مراد، 2013،

ص 35)

كذلك الربحية لا ترتبط بتكاليف الإنتاج فحسب بل بالعائدات الناتجة ويمكن تعريفها على أنها الفرق

بين الإيرادات والتكاليف. (Latruffe, 2010, P19)

تقاس الربحية إما من خلال العلاقة بين الأرباح والمبيعات، وإما من خلال العلاقة بين الأرباح

والاستثمارات التي ساهمت في تحقيقها . (فوزي، 2011، ص 2)

2- أهمية الربحية:

هناك عدة جوانب و نقاط تبين مدى أهمية الربحية في المؤسسة نذكر منها:

- يعكس مستوى الربحية في الصناعة درجة الكفاءة الإنتاجية فيها، وذلك من خلال هامش الربح بين سعر السلعة وتكلفتها المتوسطة والتكلفة الحدية.

- قد يشجع المستوى المنخفض من الأرباح للمؤسسات الصغيرة الاندماج فيما بينها للاستفادة من مزايا اقتصاديات الحجم وغيرها من المزايا التي تأتي مع الحجم الكبير للمؤسسات ، مما يؤثر بدوره على مستوى التركيز في الصناعة.

- يكون مستوى الربحية المرتفع حافزا للتوسع المؤسسة، هذا لأن المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق أهداف أخرى كالنمو في المبيعات مثلا أو نمو في حصتها السوقية، تحتاج غالبا إلى حد كبير من رأس المال، لكي تتمكن من تنفيذ هذه الأهداف.

يوفر هامش الربحية المرتفع إمكانيات أفضل للمؤسسة لتمويل نشاطات البحث والتطوير، الأمر الذي ينعكس مستقبلا على كفاءتها الإنتاجية، من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج ومرونة الطلب على سلعتها و

التميز في المنتجات المترتبة على جهود التطوير والابتكار. (بامخرمة، 1994، ص ص 217-218)

- تقليص التكلفة وزيادة الوفرة في حجم الإنتاج وهذا ينتج عن التحالفات المستمرة بين المؤسسات، لتوفير الوقت واستثمار الخبرة، خاصة في مجال البحث والتطوير الذي تستفيد منه في ظهور منتجات متطورة وجديدة تستطيع بها منافسة غيرها من المؤسسات القوية المتواجدة في السوق.

ونأخذ كمثال على التحالفات ، تلك القائمة في سوق الصناعات الكهربائية و التي من خلالها تستطيع المؤسسة أن تعرض منتجات فريدة بتكلفة منخفضة وبالتالي تحقق قوة احتكارية كبيرة، مما يحقق لها أرباح غير عادية تدوم مدة طويلة.(link, and Siegel , 2003,p113)

وإن المؤسسة لا تستطيع تحقيق الربح الذي تريده ما لم تحقق الكفاءة في الإنتاج حيث يجب ان تكون الكفاءة الخطوة الأولى لضمان منتج متميز تتصدى به قوى السوق.

رابعاً- العلاقة بين مؤشرات الأداء الصناعي

يمكن تجسيد تأثير مؤشرات الأداء الصناعي على بعضها البعض فيما يلي: (بامخرمة، 1994، ص238)

• يؤثر التقدم التقني على مستوى الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة في الصناعة، خاصة عندما يكون التقدم التقني ممثلاً في تطوير أو تحسين وسائل الإنتاج، أو تخفيض تكلفتها بحيث تزداد إنتاجية عوامل الإنتاج.

• يؤثر التقدم التقني على مستوى ربحية المؤسسة من خلال تأثيره على منحنى الطلب للسلعة من جهة و من جهة أخرى على التكلفة المتوسطة ، فالتقدم التقني يمكن أن يؤدي الى تمييز السلعة المنتجة عن طريق تحسينها أو تطويرها مما يزيد الطلب عليها.

إن هامش الربحية يوفر إمكانيات أفضل للمؤسسة لتمويل نشاطات البحث و التطوير، الأمر الذي ينعكس مستقبلاً على كفاءتها الإنتاجية من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج.(and . , 2005, p287)

(ishioka senshu

المطلب الرابع: مؤشرات الأداء الحديثة

نتطرق في هذا الجزء إلى مؤشرات حديثة تم اتباعها لقياس الأداء من قبل المؤسسات التي تريد الرقي بأدائها وتحسينه ونقصد هنا بطاقة الأداء المتوازن (BCS)³ التي تعتبر نظام إداري يهدف إلى مساعدة المؤسسة على ترجمة رؤيتها الإستراتيجية إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة. (العنزي، ص 24)

حيث يمكن تعريف بطاقة الأداء المتوازن على أنها أداة تستخدم لنقل وتوصيل إستراتيجية المؤسسة إلى الوحدات والمستويات الإدارية المختلفة وأيضاً لقياس نماذج التنفيذ في تلك الوحدات، واستخدامها بشكل يضمن تحقيق النتائج المستهدفة بما يدعم من قوة المؤسسة وموقفها التنافسي وذلك عن طريق توفير أداة لتنفيذ الإستراتيجية والمحاسبة عن نتائجها المستهدفة. (المدهون، البطني، 2013، ص 41)

³* Balanced Score Card

ويمكن توضيح نموذج لبطاقة الأداء المتوازن ضمن الإدارة الإستراتيجية في الشكل الآتي:

الشكل رقم (46): نموذج لبطاقة الأداء المتوازن في الإدارة الإستراتيجية



المصدر: الغنزي ، ص 27

يمكن للمؤسسة أن تقوم بخطوات لإعداد بطاقة الأداء المتوازن بالشكل التالي: (الغنزي ، ص ص

27-28)

1- صياغة الرؤية الإستراتيجية:

يجب على المؤسسة أن تحدد أولاً رؤية ورسالة وحدة الأعمال الإستراتيجية وبوجه عام فإن قياس الأداء المتوازن يقوم على رؤية شاملة مشتركة تلائم وحدة الأعمال التي يكون لها عملاء قنوات توزيع عديدة ومرافق إنتاج ومقاييس أداء خاصة بها.

ويتمثل الغرض الأساسي في هذه المرحلة في تحديد أساس للتوصل إلى فكرة محددة بشأن خصائص ومتطلبات الصناعة، وكذا وإلى تعريف واضح لوضع المؤسسة الحالي ودورها، وكذلك الوصول إلى اتفاق حول الكيفية التي ستتطور بها الصناعة في المستقبل ويتم أداء هذا العمل من خلال عقد المقابلات مع رجال الإدارة العليا لتحديد رؤية المؤسسة ورسالتها والغايات والأهداف التي ترغب في

الوصول إليها من خلال مجالات الرؤية التي سيتم بناء المقاييس عليها وتتمثل هذه المجالات في خمس مجالات:

- العملاء: كيف يرانا العملاء؟: تهتم مقاييس الأداء بوجه خاص بالعملاء بتحقيق رضاهم من خلال مقاييس الجودة، الدقة في التعليم ، تخفيض السعر وتحسين الخدمات المقدمة لهم.
- أصحاب رأس المال: تهتم مقاييس الأداء الخاصة بوجهة نظر أصحاب رأس المال بتحقيق أهدافهم الرئيسية مثل استمرارية المؤسسة، نمو المبيعات، زيادة أرباح التشغيل وزيادة الحصة من السوق.
- العمليات الداخلية: تركز مقاييس أداء العمليات الداخلية على ما يجب أن تتفوق فيه في ضوء الإمكانيات والموارد المتاحة للمؤسسة.
- التطوير والابتكار: تركز مقاييس هذا الجانب على الاستمرار في التحسين والتطوير والابتكار لتحقيق أهداف الفئات المختلفة المهتمة بأداء المؤسسة .
- المجتمع والبيئة: من وجهة نظر بعض الجوانب الأخرى وأن مقاييس الأداء الأخرى لا يمكن أن تفي بكل احتياجاته.

2- تحديد الإستراتيجية العامة للمؤسسة ورؤية الإدارة العليا

تحديد الإدارة العليا إستراتيجية المؤسسة في ضوء حياتها ودورة حياة منتجاتها ومستوى المنافسة التي تتعرض لها وإمكانياتها ومواردها في الداخل، فإذا كانت المؤسسة جديدة وفي مرحلة النمو وتتعرض لمنافسة شديدة، فإنها تركز على محركات الأداء الخارجية مثل رضا المستفيدين، الأداء البيئي، التجديد والابتكار في مجال تكنولوجيا الإنتاج في ضوء التكنولوجيا المطبقة لدى المنافسين، وذلك بما يعمل على تدعيم المركز التنافسي لها. أما إذا كانت المؤسسة في مرحلة النضج والاستقرار ومنتجاتها تتمتع باستقرار سوقي وموقف تنافسي مناسب فإن الإدارة العليا تحدد استراتيجيات على أساس محركات الأداء الداخلية مثل التشغيل الداخلي والمساهمين، من خلال التحسين المستمر في مجالات الإنتاج ونظم المعلومات والأساليب الإدارية، بما يعمل على تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية من ناحية وزيادة العائد وزيادة القيمة للمساهمين من ناحية أخرى.

3- تحديد عوامل النجاح الحاكمة

تعرف عوامل النجاح بأنها: " تلك الشروط الأساسية التي تسمح بتحقيق الأهداف ومساعدة المؤسسة على مواجهة البيئة المتغيرة وتكون عادة في شكل كفاءات متميزة غير قابلة للتقليد وتعطي مزايا تنافسية للمؤسسة ".

يتم في هذه المرحلة تحليل الإستراتيجيات العامة وترجمتها في شكل أهداف إستراتيجية لمحركات الأداء الخمسة، وهو ما يحقق الترابط الرأسي لنظام تقييم الأداء بالإضافة إلى تحقيق الترابط الأفقي من خلال اشتقاق الأهداف من الإستراتيجيات من ناحية وتعاون الأهداف مع بعضها في تحقيق الإستراتيجيات من ناحية أخرى، حيث يمكن توضيحها في الجدول الآتي:

الجدول رقم (20): محركات الأداء والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة

الأهداف الإستراتيجية	محرك الأداء
<ul style="list-style-type: none">• تنمية وتحسين العائد• تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية• زيادة الاستثمار واستغلال الأصول	الجانب المالي (وجهة نظر المساهمين)
<ul style="list-style-type: none">• رضا المستفيدين• الحصة السوقية• المستفيدين الجدد	جانب السوق (وجهة نظر المستفيدين)
<ul style="list-style-type: none">• تحسين طرق الأداء والتشغيل• تبسيط وتنميط أجزاء الخدمة• ابتكار طرق جديدة	جانب التشغيل الداخلي (وجهة النظر الداخلية)
<ul style="list-style-type: none">• التطوير التقني في مجال الإنتاج• البحوث والتطوير في مجال المنتجات• تطور نظم المعلومات والأساليب الإدارية	جانب التطوير والابتكار والتحسين المستمر (النمو والتعليم)
<ul style="list-style-type: none">• تطور الأداء البيئي• تطور الأداء الاجتماعي	جانب الأداء المجتمعي (وجهة نظر المجتمع والبيئة المحيطة)

المصدر: العنزي، ص 33

4- حديد مقاييس الأداء للأهداف الإستراتيجية المرتبطة بمحركات الأداء

يمكن اختصارها في الجدول الآتي:

الجدول رقم (21): مقاييس الأداء للأهداف الإستراتيجية

مقاييس الأداء	الأهداف الإستراتيجية	محرك الأداء
معدل نمو المبيعات، ربحية كل منتج، ربحية قطاعات العملاء.	تنمية وتحسين العائد	الجانب المالي
معدل تحقيق التكلفة المستهدفة، معدل تحسين التكلفة، نسبة تكلفة المنتج إلى تكلفة المنافسين، معدلات الإنتاجية... الخ	تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية.	
نسبة الاستثمار في برامج التحسين والتطوير إلى المبيعات، العائد على الاستثمار، التدفقات النقدية	زيادة الاستثمار واستغلال الموارد	
مواعيد التسليم، نسبة المسترجعات، تطور الجودة	رضا العملاء	جانب العملاء
تطور عدد العملاء، نصيب المؤسسة من عدد العملاء في السوق، تطور حجم المبيعات، تطور قيمة المبيعات، حصة المؤسسة من المبيعات في السوق، حصة المؤسسة في الأسواق الجديدة.	الحصة من السوق	
عدد العملاء الجدد، نسبة العملاء الجدد من المؤسسات التنافسية	العملاء الجدد	
معدل الضياع في المواد، معدل الضياع في الوقت، عدد نقاط الاختناق في مركز الإنتاج والخدمات، معدل دوران المخزون، تطور مهارات العاملين.	تحسين طرق الأداء والتشغيل	جانب التشغيل الداخلي
التطور في أجزاء المنتج، نسبة الأجزاء النمطية، معدل التحسين في الكفاءة الهندسية.	تبسيط وتنميط أجزاء المنتج	
وقت تحرك المواد بين المراكز، تطور من دورة الإنتاج، تطور وقت إعداد الخلايا الإنتاجية	ابتكار طرق تشغيل جديدة	

معدل التطور التكنولوجي، معدل الاستجابة التكنولوجية	التطور التقني في مجال الإنتاج	جانب التطوير والابتكار
ابتكار منتجات جديدة، تطور المنتجات الحالية، تحسين خصائصها، معدل تطور النشاط البحثي، معدل فعالية النشاط البحثي.	البحوث والتطوير في مجال الإنتاج	
تطور نسب عيوب الإنتاج، تطور عدد الموردين، تطور نسبة الاستجابة لطلبات العملاء، تطور من دورة التسليم.	تطور نظم المعلومات والأساليب الإدارية	
التطور في فرص العمل التي تتيحها المؤسسة، التطور في مستويات دخول العاملين، تطور المساهمة في البرامج الثقافية والتعليمية والمهنية	تطور الأداء المجتمعي	

تطور عدد المخالفات، تطور قيمة الغرامات تطور أساليب معالجة المخلفات، تطور أساليب معالجة القادم، تطور المنتجات صديقة البيئة.	تطور الأداء البيئي	
--	--------------------	--

المصدر: العنزي، ص 34

5- تحديد وتطوير خطة العمل

في هذه الخطوة يتم صياغة الأهداف ووضع خطة العمل، حيث يجب أن تشمل خطة العمل الأفراد المسؤولين، وجدولا زمنيا لإعداد التقارير المرحلية والنهائية، ويجب أن تتفق المجموعة على قائمة أولويات وعلى جدول زمني تفاديا لحدوث مشكلات غير متوقعة.

وتعتبر مقاييس الأداء همزة الوصل بين الأهداف الإستراتيجية وأداء المستويات التشغيلية والتنفيذية إن مقاييس الأداء في هذه المستويات تميل للتحديد أكثر من بقية المستويات حتى تكون قابلة للفهم من جانب المستويات المطبقة لها والتي يمكن توضيحها الجدول الآتي:

الجدول رقم (22): نوع النشاط ومقاييس الأداء

مقاييس الأداء	النشاط
عدد البرامج البحثية الناجحة، عدد المنتجات المطورة، عدد المنتجات المبتكرة، تكاليف بحث البرامج الاستثمارية.	البحوث والتطوير
الوقت المستغرق في تصميم كل خدمة، القوت اللازم لتطوير وتصميم أحد المنتجات، مقدار التبسيط في أجزاء الخدمة، عدد الأجزاء النمطية المشتركة في الخدمات، تكاليف تصميم كل خدمة.	تصميم الخدمات
كمية المواد المشتراة خلال السنة، تكلفة المشتريات، عدد مرات الشراء، كمية المواد المشتراة كل مرة، جودة المواد المشتراة، عدد الموردين، فترة الاستجابة لطلبات أقسام الإنتاج والخدمات، مردودات المشتريات، فحص الجودة.	الشراء
كمية الإنتاج العظمى خلال الفترة، كمية الإنتاج التالف والمعيب، الطاقة الإنتاجية المتاحة، وقت دورة الإنتاج للأمر الإنتاجي أو الدفعة الإنتاجية، زمن تجهيز خطة الإنتاج.	الإنتاج
عدد أيام الغياب، ساعات العمل الفعلية، معدل دوران العمل، سيادة روح الفريق.	شؤون الأفراد
الصيانة، ساعات الأعطال المفاجئة، عدد الأعطال .	الصيانة
الغرامات، عدد المخالفات، عدد القضايا المرفوعة ضد المؤسسة بسبب مخالفة قواعد الأداء البيئي ، عدد الإنذارات	شؤون البيئة

المصدر: العنزي، ص 35

6- تحديد الخطط التنفيذية

ويتطلب تبيان الأنشطة والأفعال الواجب البدء في تنفيذها لتحقيق الأهداف والانتقال بالخطوة إلى الواقع، وهذا يتطلب تحديد الأهداف السنوية وتوزيع وتخصيص الموارد وتحديد المسؤوليات، وتدعيم البرامج، يقوم فريق من المؤسسة على تنفيذ مقياس الأداء المتوازن ويشتمل ذلك ربط المقاييس بقواعد البيانات وأنظمة المعلومات وتعريف الموظفين العاملين في كافة أقسام المؤسسة بمقياس الأداء المتوازن، ويتم في هذه المرحلة وضع وتنفيذ نموذج بطاقة الأداء المتوازن.

7- المتابعة والتقييم

في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بمتابعة تحقيق المقاييس، من خلال إعداد دليل معلوماتي عن مقاييس الأداء المتوازن بصورة ربع سنوية أو شهرية، وعرضه على الإدارة العليا لمراجعتها ومناقشته مع مديري الوحدات والأقسام، كما يتم إعادة ودراسة مقياس الأداء المتوازن سنويا كجزء من عمليات التخطيط الإستراتيجي ورسم الأهداف وتخصيص الموارد.

المبحث الثاني: تحسين الأداء في المؤسسة

إن الهدف النهائي لتسيير الأداء هو الوصول إلى التعادل بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف، فإذا زاد الأول عن الثاني فلا يشكل ذلك أي تخلف لمسير المؤسسة، لكن في الحالة الثانية فإن ذلك يستوجب اتخاذ القرارات التي من المرجح أن ترتقي بالأداء الفعلي إلى المستوى المتوقع أي ما يصطلح عليه تحسين الأداء الذي يقوم على أساس علاج القصور لأجل الوصول إلى مستويات أداء أفضل. (رقامي، 2014، ص 207)

المطلب الأول: مفهوم تحسين الأداء

تحسين الأداء يعتمد في الغالب على الإمكانيات الذاتية للقائمين بالأداء وهناك نوعان للأداء أولهما سريع ومباشر، حيث يتم القيام بالإجراءات المناسبة لتعديل الأداء ليتطابق مع المعيار ودون السعي لمعرفة الأسباب المؤدية إلى الانحراف في حين الثاني فهو اتخاذ إجراءات تصحيحية التي تعتمد على البحث عن الأسباب والعوامل المسببة للانحراف بهدف إجراء تعديلات متواصلة في الأداء.

فبدل التحسين بشكل عام على التغيير للأفضل والتغيير في كثير من الأحيان مخيف لأنه يرتبط بالخطر وعن طريق التغيير فإن مسيرو المؤسسات يغادرون منطقة الارتياح ويكسرون الروتين فيعملون أشياء غير مؤكدة، وكذلك فإن تحسين الأداء يعني أن المستوى الحالي ليس مرضي، فيسود شعور بإمكانية التمتع الأفضل. (رقامي، 2014، ص 202)

ومن وجهة نظر (المانع، 2006) فإن التحسين المستمر يمكن تعريفه بأنه استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة وتوظيف رأس المال بالطريق المثالي (المانع، 2006، ص 82)

المطلب الثاني: دوافع تحسين الأداء بالنسبة للمؤسسات الصناعية

توجد عدة دوافع للقيام بتحسين الأداء داخل المؤسسة نذكر منها: (رقامي، 2014، ص 204)

- معدلات التغيير السريع: هي مجموع القوى الخارجية التي تؤثر وتتأثر بنشاط وقرارات المؤسسة حيث البيئة الخارجية هي نقطة البداية وذلك لكونها المصدر الأساسي لمدخلات العملية الإنتاجية من رأس المال، عمل ومعلومات عن الأسواق، فكلما تميزت هذه البيئة بعدم اليقين لكثرة المتغيرات البيئية وعدم استقرارها كلما أثر ذلك على المؤسسة وعلى أدائها.
- الحفاظ على المكانة: تعرف المكانة بأنها الشيء الذي يعبر عن القدرة التنافسية للمؤسسة بالمقارنة مع منافسيها، ويتم زيادتها عن طريق تطبيق إستراتيجيات ينتج عنها خلق قيمة لزيائن المؤسسة، وذلك بالمزج الدقيق للمهارات البشرية والأصول المادية.
- الاهتمام بالجودة: نتيجة المتغيرات السريعة التي تحيط بالمؤسسة، وأهمها العاملة على زيادة الريح ومع وجود منافسة شديدة بالأسواق فإنه يحتم على المؤسسة أن تجد لنفسها الأسلوب الخاص بها والذي يمكنها من دمج معارفها ومواردها المختلفة، وذلك لتحقيق مستوى عالي من الأداء الذي يكون محصلة للقيام بالجودة الشاملة.
- المنافسة: تعبر عن حالة الصراع بين المؤسسات الاقتصادية التي كل منها تسعى لتكون مستويات عالية من الأداء وهذا ما يحتم عليها القيام بالتحديث المستمر للإستراتيجيات وتتبع متغيرات البيئة الخارجية.

المطلب الثالث: التحسين المستمر للأداء

يعتبر مفهوم التحسين المستمر قديما وليس جديدا، فهو لاقى اهتماما كبيرا في الوقت الحالي لأنه من أحد عوامل النجاح الأساسية للمؤسسات اليابانية والمعروف بمصطلح " Kaizen ". ويمكن تلخيص فلسفة هذا الاتجاه في أن التحسين يتم بواسطة العنصر البشري والمهارة العالية، المحفز بشكل جيد باستخدام تكنولوجيا مبسطة وليست معقدة. (يحيوي، 2008، ص 6)

ويستند التحسين المستمر كفلسفة إلى النزوع الدائم نحو الأفضل ويعد التحسين توأماً يسير بالتوازي مع متطلبات الاستجابة للتفسير لكونه الثابت الوحيد في الحياة لذا يمكن النظر للتحسين كمرحلة لا نهائية معلومة بالنسبة لمؤسسات التي تسعى للتنافس والترعب على عرش السوق. (البرواري، 2008، ص 7)

وتتمثل مراحل عملية التحسين المستمر فيما يلي: (يحيوي، 2008، ص 7)

- اتخاذ قرار والتزام الإدارة بتكوين لجنة قيادة وتعيين مسؤول عن العملية من خلال وضع إستراتيجية لها.

- التوجيه والتخطيط من خلال: تقييم الجودة، تعريف الأهداف، وضع هيكلية التحسين والموارد اللازمة ووضع خطة للتنفيذ.

- التحضير، والذي يشمل: اختيار المشاركين وتكوينهم، وضع وسائل الرقابة وتحديد الإدارة لنقاط ذات الأولوية في التحسين.

- التطبيق من خلال توجيه جهودان كل الأفراد نحو تحسين العمليات وتكوينهم.

- المتابعة والتحسين من خلال متابعة أنشطة ونتائج فرق العمل من طرف لجنة القيادة، تقييم العملية وكذا تطوير وتكييف عمليات التحسين باستمرار.

ولبلوغ التحسين المستمر بفعالية لا بد من تطبيق المؤسسة للأنشطة التالية: الأنشطة التصحيحية والوقائية، التدقيق، التكوين، التحفيز، إرضاء الزبائن باستمرار.

المبحث الثالث : دور الذكاء التنافسي في البيئة الخارجية الصناعية وأثر ذلك على أداء المؤسسة

المطلب الأول : الدور الاستراتيجي لخبراء الذكاء التنافسي وأثره على أداء المؤسسة الصناعية

إن الذكاء التنافسي هو شريان الحياة الإستراتيجية، حيث أكد ذلك فيول تايلور سنة 1994 ، والذي

يرى أن تحويل المعلومات إلى ذكاءات يسهل تفسيرها وتحليلها واستخدامها كما يسهل التوقعات والآراء

حول المستقبل بدلا من الملاحظات حول الحالات الماضية والحاضرة أي التفكير بشكل مختلف عن

النظرة التقليدية بمعنى ليس التفكير حول ما حدث ولكن عن ما الذي سيحدث (الطائي، 2012، ص 434)

وحسب (Henrig , 1992) توجد فئتين من المعلومات الإستراتيجية اللازمة لصياغة العمل

(Global intelligence alliance, P2)

• معلومات خاصة بالمؤسسة؛ القدرات والموارد

• معومات حول الموارد البيئية الخارجية للمؤسسة (المعلومات المتعلقة بالعملاء، المنافسين،

الصناعة، البيئة التنافسية).

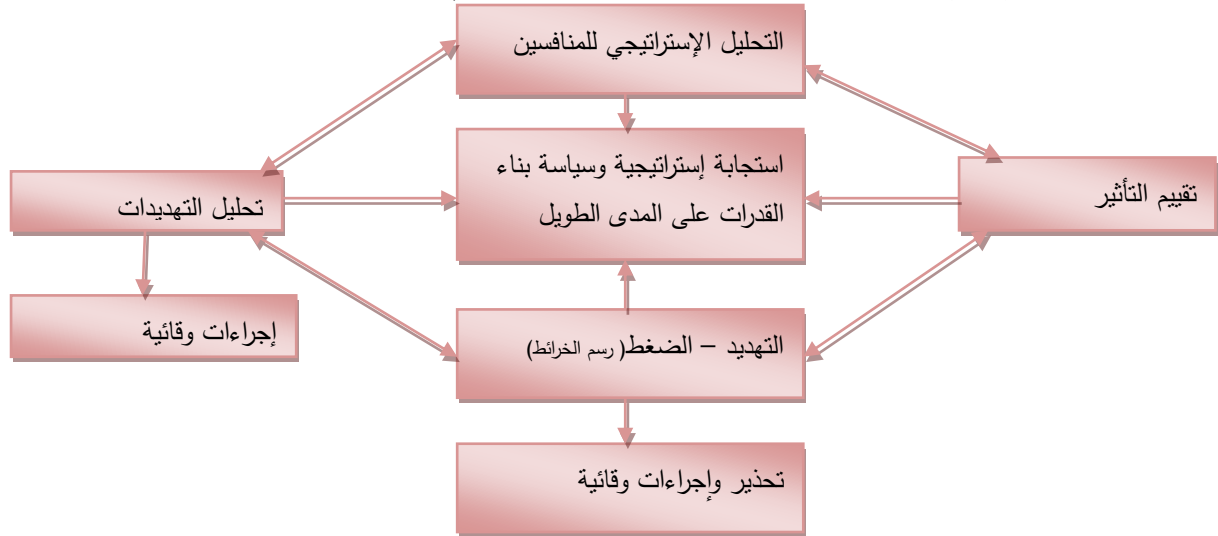
إن من أهم الأهداف الأساسية لعملية الذكاء التنافسي والتي تركز عليها أكبر المؤسسات الصناعية اليوم هي صياغة الإستراتيجية من خلال فهم البيئة الصناعية والمنافسين، فالذكاء التنافسي هو أداة قوة للإدارة الإستراتيجية أي هو أداة لتحديد مجالات التحسين واكتشاف المخاطر واقتناص الفرص للسيطرة المستمرة على الأسواق. (Evans, P4) فهو يتنبأ باستراتيجية المنافسين، ويساعد على تعقب قدراتهم لفهم الأساليب والإستراتيجيات التي يستخدمونها (حموي، 2012، ص 892)

وبالتالي فالذكاء التنافسي يستهدف جميع مستويات صنع القرار خاصة منها الإستراتيجية، وينبغي التأكيد على أن أهم الأهداف الرئيسية للذكاء التنافسي هو تسهيل المزيد من الخطط الإستراتيجية لزيادة فعاليتها، باعتباره أحد الأدوات الإستراتيجية التي تمتلكها الإدارة والأكثر أهمية في الوقت الحالي. فالذكاء التنافسي هو جهاز الإدارة الإستراتيجية وواحد من مجالات الأعمال التجارية التي توفر نموا سريعا وتحسنا في أعمال المؤسسات. (Shahri, 2013, P406)

وبدون الذكاء التنافسي سوف تنحرف المؤسسة عن أهدافها ولعل القول المأثور " إذا لم تعرف إلى أين أنت ذاهب فإنك ستسلك أي طريق " فهذه المقولة تؤكد أهمية الذكاء التنافسي. (حموي وعبد الله، 2012، ص 8)

فالمؤسسة تلجأ إلى استخدام خبراء الذكاء التنافسي لأجل عملية التحليل الإستراتيجي التنافسي للبيئة المحيط بها، حيث يعمل الخبراء على اكتشاف مواطن التهديد والمخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة وكذا الفرص التي تدعم أهدافها إن هي أحكمت استغلالها، والشكل الموالي يوضح الأدوار والمسؤوليات التي يقوم بها خبراء الذكاء في استغلال المعلومات وتحويلها لصالح المؤسسة.

الشكل رقم (47): أدوار ومسؤوليات خبراء الذكاء التنافسي



Source : Bernhardt, 2003, P54.

إن التحليل الإستراتيجي للمنافسين يقود إلى معرفة القدرات والطموحات ونقاط الضعف الحالية والمستقبلية الخاصة بالمنافسين لدعم إستراتيجيات المؤسسة على المدى الطويل لهزيمة المنافسين أو كسب المنافسة أو لتحقيق الميزة التنافسية، هذا من جهة وتقييم مدى التأثير الذي يسمح للمؤسسة بتقييم أفضل النتائج من المبادرات الممكنة، وبالتالي تعزيز الدفاعات ضد هاته التهديدات من جهة أخرى.

(Bernhardt, 2003, P)

وفي هذا الصدد يعمل خبراء الذكاء التنافسي على إنجاز الخطوات التالية: (Olson, 2012,P2)

1- تحديد المنتج أو الخدمة أو العملاء مع التركيز على معرفة ما إذا كان لدى المنافسين نفس المنتج أو العملاء لتتخذ الإجراءات المناسبة .

2- تعمل المؤسسة من خلال خبراء الذكاء على تضيق رقعة (حيز) السوق الخاصة بها، حيث تحدد كبر ثلاث منافسين أو مجموعة المنافسين القائمين في السوق الذي تنشط فيه .

3- تحديد نقاط الضعف والقوة الخاصة بالمنافسين:

استخدام المعلومات التي تم جمعها من خلال الذكاء التنافسي فيما يخص خدمة العملاء، التسعير، الجودة ، المبيعات، العمليات، الموارد، الأفراد مما يسمح للمؤسسة من فهم ومعرفة خطط المنافسين المحتملة في المستقبل القريب.

4- تقوم المؤسسة من خلال الذكاء التنافسي بتلخيص نقاط التمايز لكل المنافسين الرئيسيين لها

في السوق وتضيف ذلك الى معلومات من خلال وضع الترتيب التالي:

المنافس x ← يتميز ب.....

المنافس y ← يتميز ب.....

المنافس z ← يتميز ب.....

5- تحديد الفرص والتهديدات :

تقوم المؤسسة بالعمل على معرفة المراجعة النقدية وكل ما يخص المنافسين بما في ذلك الفرص والتهديدات لتتمكن من وضع خطط إستراتيجية وتطويرها حسب أهدافها والجدول الآتي:

الجدول رقم (23) : خصائص المنافسين

المنافسين	نقاط القوة	نقاط الضعف	التمايز
المنافس (1)	*الاهتمام الشخصي لكل عميل	*مؤسسة ضخمة معروفة بحجم	*سمعة طويلة الأمد والمعرفة

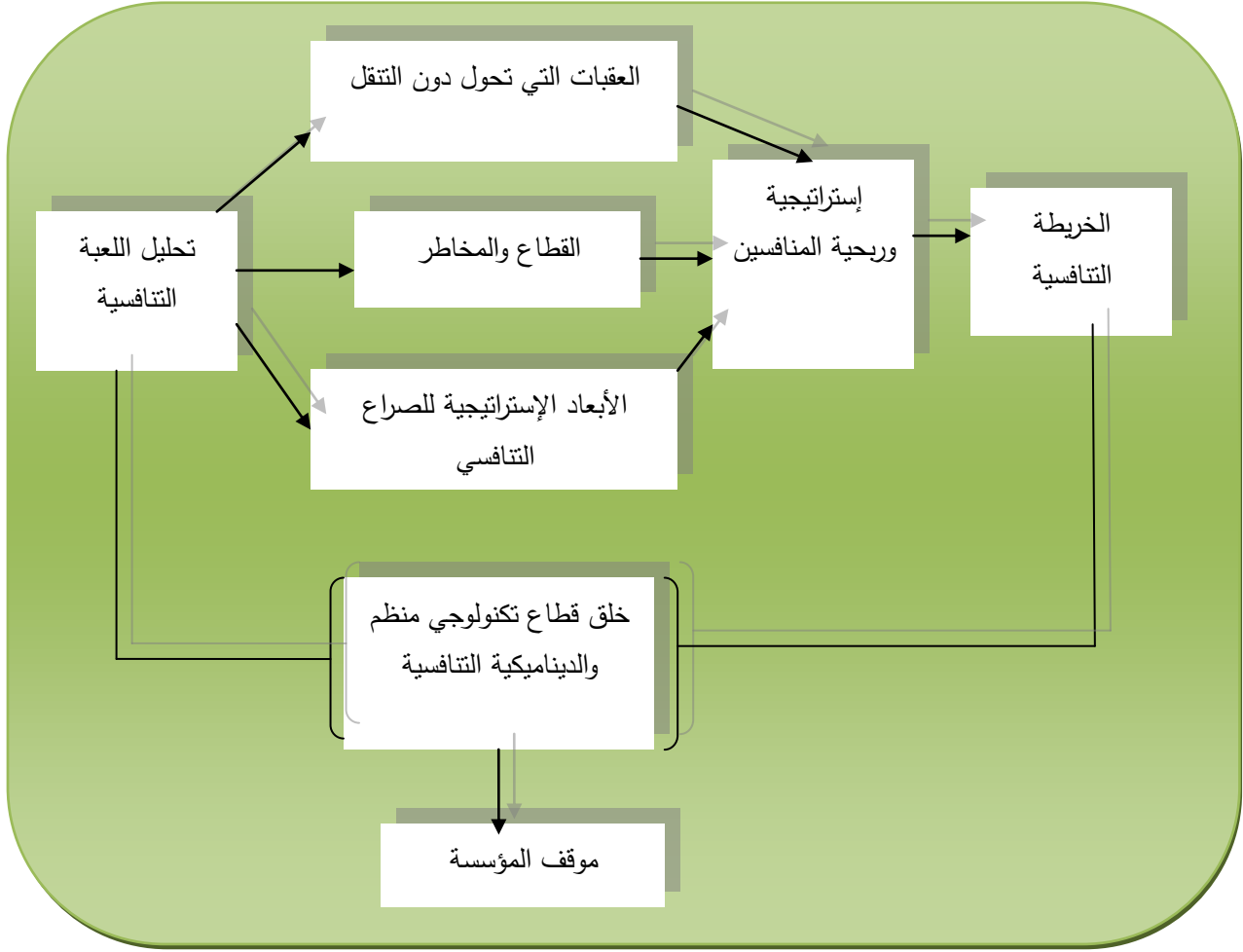
والخبرة العميقة	ثروتها وعدد كبير من عملائها		
*التخصص والتركيز على فئة واحدة	*الإعلان والترويج عالي المستوى والبيانات الشخصية للعملاء	*طرح خدمة محدودة	المنافس (2)
*التدعيم المالي بصفة أسرع وأكثر ابتكاراً.	*القوة المالية ودعم رأس المال الاستثماري الكبير	*صعوبة العثور على معلومات على شبكة الانترنت	المنافس (3)
تكون وجهها لوجه مع المنافسين في تقديم الخدمة في الأسواق الرئيسية	*الخدمات شاملة في المواقع وللجميع	*الحصول على المعرفة بتكلفة مرتفعة	المنافس (4)
	الفرص: البقاء في وضع تنافسي بالنسبة للأسعار والخدمات المعروضة.	التحديات: تزايد قوة المنافسين من خلال الدعم المالي والوعي بالعلامات التجارية	الموضوعات

Source : Olson, 2012, P2

إذا وجدت المؤسسة أن منافسيها يفتقرون إلى الفرص المتاحة لها، فإنها تعمل على اختيار أفضل الاستراتيجيات لكي تستطيع التميز عن المنافسين، هنا يكون دور الذكاء التنافسي لخدمة المؤسسة في اختيار الإستراتيجية المناسبة التي تستطيع أن تضمن مزايا تنافسية على غرار منافسيها. (Alsen, 2012, P3).

وكخلاصة فإن التحليل التنافسي الذي يقوم به خبراء الذكاء التنافسي لغرض تحليل تنافسية الصناعة والسماح للمؤسسة بمعرفة ووصف كل ما جرى في الصناعة يلخص في الشكل التالي كما يلي:

الشكل رقم (48) : التحليل التنافسي بواسطة الذكاء التنافسي



Source : Garibaldi, 2008, P52

من الشكل نجد أن : (Garibaldi, 2008, P52 -52)

1- تحليل اللعبة التنافسية: وتعني تحديد وفهم المخاطر الصناعية، دراسة العقبات التي تحول دون التنقل والدخول إلى القطاع، مع تحديد أهمية المتغيرات الإستراتيجية ضمن الصراع التنافسي.

2- بعدها التعرف على إستراتيجيات المنافسين أي معرفة الإستراتيجيات المطبقة وأسباب مستوى الربحية.

3- الحصول على فهم جيد للتضاريس التنافسية: أي معرفة المؤسسات المنتصرة وفيما كان انتصارها وتفوقها، من خلال خارطة التنافسية.

إن اللعبة التنافسية وتحليلها يجسد لنا هيكل القطاع والديناميكيات التنافسية وبالتالي التعرف على كيفية التصرف أمام القوى التنافسية .

في الواقع إن البيئة الخارجية اليوم تتطلب أدوات حديثة وواقعية ومحكمة للسيطرة على الأحداث والمفاجآت التي تؤثر على المؤسسة سواء كانت كبيرة أو صغيرة، فالمنافسة أصبحت أكثر شراسة من ذي قبل نتيجة للتطورات التكنولوجية والعلمية الهائلة التي تضع المؤسسة في خيارين، إما أن تظل في السوق وتقوي مهاراتها سواء في التحليل لمعرفة ما يجري في الصناعة كذلك من خلال اتباع أساليب وطرق علمية حديثة هذا من جهة، أو الانسحاب من السوق وتترك مكانها للقوى منها، هذا من جهة أخرى.

المطلب الثاني : دور خبراء عملية الذكاء التنافسي في الكشف عن المخاطر في المؤسسات الصناعية
اولا- نظرة عامة عن المخاطر في المؤسسة

1- مفهوم المخاطر :

لقد تناول العديد من الباحثين مفهوم المخاطر نذكر منها:

- **المخاطر:** هي "إمكانية الأذى أو الخسارة لأي برمجيات ، معلومات، معدات، كل ما هو إداري ، كل ما هو مادي، الاتصالات، أو الموارد البشرية ضمن نظام معلومات أو نشاط معين" (حسين يوسف، 2007، ص 2)

- **المخاطر:** هي " حالة عدم التأكد لا يمكن قياس درجته " (حامد، 2008)

- **المخاطر:** هي " الحالات التي يمكن التنبؤ بها في المستقبل بدرجة من الاحتمالات " (علوان، 2009)

- **المخاطر:** هي " أي تهديد لعملية تحقيق أهداف المؤسسة. إنها احتمالية الأثر السلبي لأي ظاهرة أو فعل مستقبلي" (حسين يوسف، 2007، ص 2)

حسب التعاريف فإن المخاطر في المؤسسة تتركز على مبدأ الاحتمالية بالحدوث التي يلفها الغموض ونسبية التحديد بالاعتماد على التخمين والتقدير الكمي، إن كل مؤسسة اقتصادية أو صناعية اليوم مهما كانت قوتها تعمل في بيئة تتضمن نسبة محددة من المخاطرة تعتمد على نوع النشاط الاقتصادي وقوة وكفاءة منظومات المؤسسة وفعالية إدارتها، وبذلك فإن المخاطرة قائمة ومستمرة مادام النشاط الاقتصادي قائما ولا توجد مؤسسة في معزل عن ذلك وخاصة في بيئتنا المعولمة الآن. (حسين يوسف، 2007)

2- أنواع المخاطر في المؤسسة:

نظرا للتغيرات المستمرة في البيئة التنافسية الصناعية تنشأ أنواع عديدة من المخاطر التي قد تكون قوية إلى حد التأثير على بقاء واستمرارية المؤسسة في السوق، ويمكن ذكر هذه الانواع كما يلي :

- **مخاطر تكنولوجية** : تتمثل المخاطر التكنولوجية بالنسبة للمؤسسات الصناعية في مستوى التقدم الحاصل واستخدامه لتطوير المنتجات والعمليات من طرف المنافسين، اي حصولهم على مزايا تنافسية قوية يسيطرون بها على الأسواق المحلية والدولية.

- **مخاطر المنافسة والسوق** : بالطبع ان المؤسسة تنشط في بيئة كثيرة التغيير، وهذا قد يؤثر عليها من خلال ما تنتجه، فمستوى الاسعار المتذبذب، ومعدلات الفائدة ومعدلات الصرف (حسين يوسف، 2007، ص 3) قد تكون عائقا أو خطرا يهدد مستوى الأرباح المخطط لها، وفي المقابل يستغل المنافس هذه الفرصة لإلحاق الضرر بمنافسته عن طريق التخفيض المباغت للأسعار، وبالتالي يؤثر ذلك سلبا على المؤسسات التي لاتضع هذا الاحتمال ضمن قراراتها.

- **مخاطر العملاء** : في هذه الحالة قد يكون العملاء مصدر خطر إذا كان هناك تغيير في أذواقهم بحيث لا يتطابق ومنتجات المؤسسة، فيؤدي ذلك الى انسحابهم و اللجوء إلى منتجات المؤسسات المنافسة وبذلك تتحمل المؤسسة خسائر كبيرة هي في غنى عنها.

- **مخاطر التحالفات والاستحواذ** : قد تتحالف مجموعة من المؤسسات المنافسة أو تندمج أو تستحوذ بعضها على بعض، ضد المؤسسة، فإذا كانت تلك المؤسسة ضعيفة أو لا تستطيع التصدي لهذا الخطر فإنها ستسحب من السوق وتزول.

كذلك من بين اهم انواع المخاطر التي تواجه المؤسسة نذكر:

- **مخاطر مفاجأة** : وهي المخاطر التي تأتي في ظروف غامضة وغير محسوبة ، ولا يمكن التنبؤ بها مثل التغييرات المفاجأة في القوانين العامة، كذلك التغييرات المناخية الغير مسبوقة، تغيير اذواق المستهلكين ...الخ.

- **مخاطر التفوق** : وتركز على وضع المؤسسة الجيد في السوق وزيادة نشاطاتها ، واعمالها من تطوير للمنتجات الجديدة، والدخول الى اسواق جديدة، والاستحواذ على مؤسسات جديدة ، هذا ما يجعل المؤسسة تعاني من مخاطر التنافس الشديد، لإضعاف قدرتها التنافسية في بيئة متغيرة ومتقلبة.

3- تحليل المخاطر

3-1- التعرف على المخاطر

يهدف تعريف المخاطر إلي تحديد تعرض المؤسسة لعدم التأكد، وهذا يتطلب معرفة جوهرية بالمؤسسة، والسوق التي تشارك فيه، والبيئة القانونية والاجتماعية والسياسية والثقافية التي تتواجد ضمنها ويتطلب كذلك الفهم السليم لأهداف المؤسسة الاستراتيجية والتشغيلية، ويشمل ذلك العوامل الحيوية لضمان نجاح المؤسسة والفرص والتهديدات المرتبطة بتحقيق تلك الأهداف، ويجب أن تتم عملية تعريف المخاطر بأسلوب منهجي لضمان تعريف جميع الأنشطة الهامة للمؤسسة، وكذلك تعريف جميع الأخطار الناجمة عن تلك الأنشطة، كذلك يجب تحديد التغيرات المصاحبة لتلك الأنشطة وتصنيفها حسب أهميتها. (كردي، 2007).

ويمكن تصنيف أنشطة المؤسسة إلى عدة انواع من ضمنها: (كردي، 2007)

- استراتيجية : تهتم بالأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل للمؤسسة . ويمكن أن تتأثر بعدة عوامل منها : مدي توافر رأس المال والمخاطر السياسية والسيادية ، والتغيرات القانونية والتشريعية ، والسمعة ، وتغيرات البيئة الطبيعية .

- تشغيلية : تهتم بنواحي النشاط اليومي التي تواجهها المؤسسة خلال سعيها نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

- مالية : تهتم بالإدارة الفعالة والرقابة علي النواحي المالية للمؤسسة وتأثير العوامل الخارجية مثل مدي توافر الائتمان ، وأسعار الصرف ، وتحركات أسعار الفائدة الى اخره.

- الإدارة المعرفية: تهتم بالإدارة الفعالة والرقابة علي مصادر المعرفة، الإنتاج وغيرهما من عوامل الحماية والاتصالات. وقد تتضمن العوامل الخارجية الاستخدام غير المسموح به أو سوء الاستخدام للملكية الفكرية، وانقطاع الطاقة، والمنافسة التكنولوجية. وقد تتضمن العوامل الداخلية فشل النظم الإدارية أو فقدان أهم عناصر القوي البشرية .

- التوافق مع القوانين : يهتم بنواحي مثل الصحة والسلامة، والبيئة، والمواصفات التجارية، وحماية

المستهلك، وحماية نظم المعلومات، والتوظيف والنواحي القانونية .

وعلى الرغم من أنه يمكن تنفيذ أنشطة تعريف المخاطر بواسطة مستشارين من خارج المؤسسة، إلا أنه قد يكون أكثر فاعلية لو تم تنفيذها داخليا بالمؤسسة مع توافر أدوات وأنشطة ذات تنسيق واتصال جيد بينها حيث تعتبر الملكية الداخلية لأنشطة إدارة المخاطر ضرورية.

3-2- إدارة المخاطر :

إن إدارة المخاطر هي جزء مركزي من أي إدارة استراتيجية في مؤسسات الأعمال، إن تركيز إدارة المخاطر ينصب على تشخيص ومعالجة المخاطر التي يمكن أن تواجه تلك المؤسسات وتهدف إلى تعظيم القيمة المتوقعة لكافة أنشطة المؤسسة الاقتصادية، إنها تقوم بإرشاد العاملين إلى إدراك ما هو محتمل صعودا (إيجابيا) أو نزولا (سلبيا) من العناصر البيئية التي تؤثر على المؤسسة. (حسن يوسف، 2007، ص5) ومن التعاريف الشائعة ما يلي : (حسن يوسف، 2007، ص5)

- إدارة المخاطر : هي عملية مستمرة لتقدير المخاطر المحتملة لمؤسسة ما، وتحديد مستوى الأمان المناسب عن طريق تحليل التهديد المحتمل، وإمكانية حصول الضرر وافتقاد طرق السيطرة المناسبة.

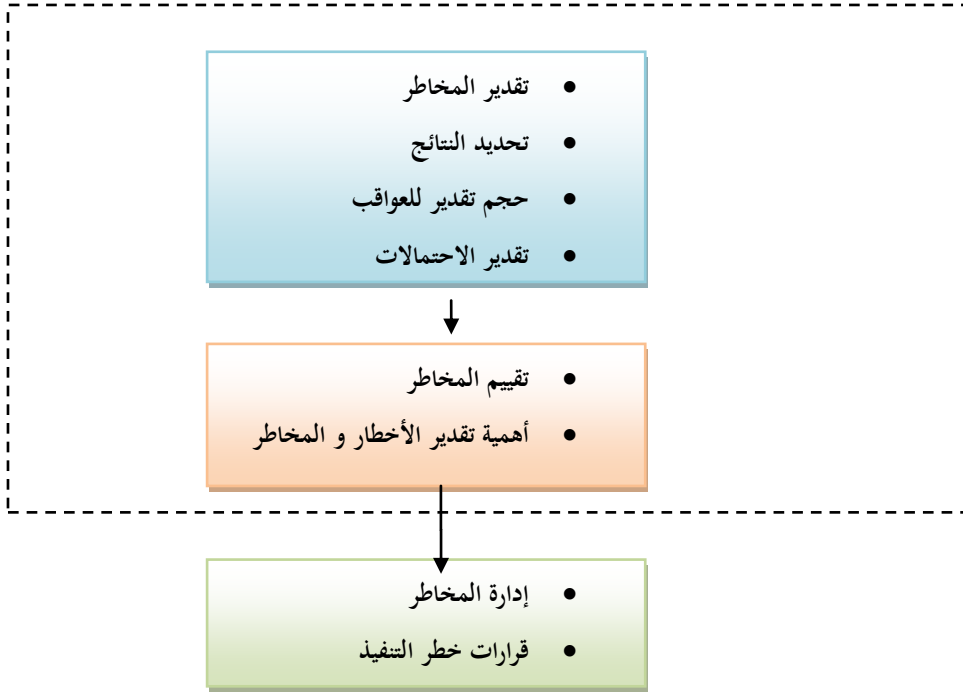
3-3- تقييم المخاطر في المؤسسة

أ. الهدف من تقييم المخاطر في المؤسسة :

على مستوى المؤسسة، تظهر عملية تقييم المخاطر طرق تحليلية لعدم التأكد، ويكون هدف تقييم المخاطر في المؤسسة، توفير معلومات عن أي القرارات يمكن أن تتخذ بالنسبة للإجراءات المقترحة وكيفية مراقبة المخاطر، وما التحسينات اللازم إدخالها.

ويمكن توضيح الطريقة التسلسلية لتقييم المخاطر في المؤسسة في الشكل كما يلي:

الشكل رقم(49) : عملية تقويم المخاطر



المصدر: جليزون، وآخرون، 2007، ص 67.

من خلال الشكل نستطيع معرفة الطريقة التسلسلية لإدراك المخاطر في المؤسسة ووضع الحلول المناسبة لها عن طريق اتخاذ القرارات السليمة والرشييدة وهذه الطريقة تبدأ بتقدير المخاطر أي تحديد النتائج المتوصل لها ثم تقدير مقدار العواقب إذا ما واصلت المؤسسة بتحديد الأهداف المخطط لها وبالتالي يمكنها ؛ تقدير احتمالات النجاح والفشل بعد هذه العملية، تقييم المخاطر بوضع مجمل الأخطار التي قد تتعرض لها المؤسسة، وتصنيف الأخطار الأكثر خطورة ومن ثم الاقل، بعدها تأتي مرحلة إدارة هذه المخاطر أي معرفة نوع القرارات التي يجب أن تتخذ في حالة وجود مجموعة من الحلول .

ب. طرق وإجراءات تقويم المخاطر :

هناك طريقتان واسعتان لتقويم المخاطر وهي : (جليزون، وآخرون، 2007، ص 65)

- الطريقة التجريبية : تشمل على بعض الصيغ الكيفية، مثل "عالية"، "متوسطة"، "منخفضة" فهي كيفية وشخصية بصفة عامة وتعتمد على الحكم الجماعي للأفراد .
- الطريقة العلمية التي تستخدم النماذج الكمية : تتطلب هذه الطريقة بصفة عامة تدريباً نظامياً في الرياضيات المستخدمة بحيث يتميز الأفراد بمهارات عالية في الجانب الرياضي.

تدعم تقدير المخاطر عملية اتخاذ القرار بالإجراءات الفعالة لإدارة المخاطر أي تجنب المخاطر، وإزالتها، وتقليلها، وتحسينها، ومراقبتها بصفة عامة، حيث يمكن إجراء تقديرات المخاطر على مستويات تنظيمية مختلفة، تتراوح من الاستراتيجية العريضة على مستوى المؤسسة إلى أنشطة التشغيل التفصيلية، ويمكن أن توجد حاجة إلى تقديم مخاطر ابتدائية تقريبية بفرض تحديد أوليات المخاطر حتى يمكن أن يستمر التطوير والتخطيط الاستراتيجي على أساس رشيد، ويمكن أن يتبع ذلك بتقويمات مخاطر تفصيلية أكثر كجزء من عملية اتخاذ القرار وتشمل اختيار الاستجابات العملية وتنفيذها.

ثانيا - خبراء الذكاء التنافسي و الكشف عن المخاطر

تتألف عملية تقييم المخاطر من تحديد المخاطر وتحليلها، حيث تبدأ عمليات تقييم المخاطر النوعية مع وصف للمشكلة التي تكون واضحة المعالم، والتي تجمع أنواع المعلومات التي من شأنها معالجة مسألة الخطر، الذي يمكن التعرف عليه بكل سهولة. (Rockville,MD ,2006, P5)

وتحديد المخاطر في المؤسسة هو الاستخدام المستمر للمعلومات لتحديد المخاطر والإشارة لها بوصف المشكلة، حيث يمكن أن تشمل المعلومات والبيانات التاريخية والتحليل النظري للآراء ذكية تستفيد منها المؤسسة لحل المشكلة أو الخطر، ويعمل خبراء الذكاء التنافسي في هذه الحالة على تحديد المشكلة وإيجاد حل لها عن طريق ما جمع من المعلومات التي تمس كل الجوانب وبالتالي تحديدها.

1- إجراءات عملية الذكاء التنافسي لدعم عملية تقييم المخاطر:

تسعى عملية تقييم المخاطر إلى البحث عن إجابات للكثير من الأسئلة والتي من بينها:

- ✓ ما طبيعة المجازفات وقسوة وترجيح التوابع غير المرغوب فيها ؟
- ✓ ما هي أنواع المخاطر الممكنة الحدوث؟
- ✓ هل جهود مراقبتنا للمخاطر الحالية فعالة ؟
- ✓ ما درجة المخاطر وكم يبلغ حجمها ؟
- ✓ ما الذي يمكن القيام به لخفض أو القضاء على المخاطر؟
- ✓ هل مستوى المخاطر مقبول ؟
- ✓ هل يمكن السيطرة على المخاطر الجديدة وهل كان توقعها صحيحا؟
- ✓ ماهي المخاطر والتهديدات المفترضة ؟

✓ ما هي درجات الخطر من المنافسين الحاليين والمحتملين ؟

وللإجابة على هاته الأسئلة يقوم خبراء الذكاء التنافسي بالسيطرة على المخاطر والعمل على رصد ومراقبة البيئة الخارجية وجمع المعلومات وتحويلها إلى معرفة قابلة للتطبيق على الشكل الآتي:

✓ تعريف حدود ما يتم تقويمه؛

✓ التعرف على مختلف أنواع المخاطر وتجنبها؛

✓ تعريف المجازفات والتهديدات، ووصفها؛

✓ تحليل تأثيرات المجازفة، وتوابعها، وتقدير ترجيحات الحدوث، والنواتج غير المرغوب

فيها أي تحديد إمكانية الخطر؛

✓ تحويل التهديدات إلى فرص، مثل عمليات التحالفات الاستراتيجية فالمنافس أصبح

حليف (تجمعهم نفس الاهداف).

فالذكاء التنافسي يوفر المعلومات الاستراتيجية التي يكون لها تأثير مباشر وغير مباشر على

مسيرة وتطلعات المؤسسة فيعمل على بلورة تلك المعلومات وتحويلها إلى ذكاءات تستخدم كسلاح امام

القوى التنافسية، ومن بين هذه المعلومات نذكر : (thompson ، and Deloach , 2012 ,P 3)

- معرفة المنتجات المقدمة، والخيارات أو البدائل المتاحة.
- معرفة المنافسين، ونسب حصصهم السوقية واستراتيجيات التطوير الجديدة.
- جمع المعلومات حول العملاء، الموردين، الموزعين.
- معرفة التغيرات الاجتماعية والديمغرافية والتكنولوجية والابتكارات الجديدة والمخاطر الموجودة.

2- استراتيجية عملية الذكاء التنافسي للتقليل من المخاطر :

يعمل خبراء الذكاء التنافسي على تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة من كل جوانبها، للكشف عن

الفرص المتاحة، وتحديد التهديدات المحتملة التي قد تتعرض لها المؤسسة في بيئة كثيرة التغير، ويمكن

تفصيل عملية الذكاء التنافسي حسب تصنيفاته كما يلي :

أ. ذكاء السوق : يقوم خبراء الذكاء التنافسي بدور هام لكي تستفيد المؤسسة قدر الإمكان من المعلومات

المقدمة حول القوى التنافسية واتجاهات الأسواق الكبيرة والناشئة. (thompson ، and Deloach , 2012 ,P 3)

وتعتمد المؤسسات في هذا النوع من الذكاء للحصول على المعرفة اللازمة لصياغة الخطط

المستقبلية المتعلقة بمصالحها الاستراتيجية ازاء السوق والبيئة ككل، وتعزيز مكانتها وأدائها في السوق،

وذلك من خلال توفير تحليلات للمديرين التنفيذيين عن المؤسسة ومنافسيها وأسواقها عبر اجراء تحليل المنافسة. (علي صالح، وآخرون، 2010، ص 336)

ب. ذكاء المنافس : يعمل ذكاء المنافس على توفير معلومات دقيقة حول السوق والمنافسين كمعرفة سياسة التكاملات والتحالفات الاستراتيجية القائمة في الأسواق، للتقليل من مخاطرها، كذلك رصد المنتجات الجديدة والمبتكرة المقدم والتي تؤدي إلى زيادة حدة التنافس، خاصة أن التطورات المستمرة للتقنيات الجديدة تجعل المنتجات الحالية في وضع مقارنة مقابل المنتجات المستحدثة، وهذا ناتج عن دورة حياة التقنية القصيرة والسريعة، مما يشكل حرجا على المؤسسات، خاصة التي لا تملك التمويل اللازم لتدعيم نشاط البحث والتطوير، وبالتالي سرعة تطوير المنتجات يمكن أن تكون ميزة تنافسية قوية للمؤسسة المنافسة، بحيث تزداد أرباحها وحصتها السوقية. (Badir and Founou, 2005 , P 254)

ج. الذكاء التكنولوجي : يقوم الذكاء التكنولوجي بدعم أعمال المؤسسة وقرارات الاستثمار، ويساعد صناع القرار في تقدير نقاط القوة في المؤسسة، ويركز على عمليات البحث والتطوير، التي يمكن أن تشمل أنشطة اكتساب التكنولوجيا، والاستثمار في التكنولوجيا والمعدات من أجل تطوير المنتجات والعمليات. إن معظم البحوث والدراسات التي يقوم بها خبراء الذكاء التكنولوجي تشير إلى التكنولوجيا الذكية التي يتم تقديمها لتحسين الأداء وتطوير التكنولوجيات المصحوبة بالابتكار، عن طريق تحديد الخيارات المحتملة الجديدة، والحد من إمكانية الفشل والوقاية من المخاطر. (Hadi , 2014 , P208)

د. ذكاء التحالف الاستراتيجي : يعمل خبراء الذكاء على رصد عمليات التحالف الاستراتيجي، الذي يقوم بها المنافسين، ومعرفة عمليات الدمج والاستحواذ الجارية في البيئة الخارجية، (Karanja,Gakure, , P15 , 2012 Hilda) لتقليل من مخاطر التحالفات والعمل على إيجاد فرص للاستحواذ أو التحالف لصالح المؤسسة عن طريق:

- معرفة ورصد المؤسسات الضعيفة التي لا تقوى على المنافسة والاستحواذ عليها قبل المنافسين.
- العمل على جمع المعلومات حول أقوى المنافسين والتحالف معهم حسب المسلحة المشتركة بينهم، كتقليل خطر التكاليف المرتفعة في التصنيع، خاصة تكاليف البحث والتطوير وفي المقابل الاستفادة من خبرات المؤسسة في مجالات عديدة.

ويمكننا الآن أخذ كمثال حول الذكاء التنافسي واثره في التقليل من المخاطر في الصناعة الدوائية العالمية كما يلي :

تمثل الصناعة الدوائية حاليا بيئة تنافسية عالية، يمكن أن نميز بين أنواع مختلفة من المؤسسات

التنافسية : (ديفيدسون، 2005)

- المؤسسات تتنافس فيما بينها في مجال البحث والتطوير، وأن جميع مؤسسات الصناعة الدوائية الرائدة تغطي جميع قطاعات السوق الصيدلانية، وكلها تقريبا من هم ينشطون في D & R وإنتاج الادوية مثل علاج المعدية، والقلب والأوعية الدموية، وأمراض نفسية أو أمراض السرطان.

- مؤسسات الأدوية الجنيسة، عكس المؤسسات ذات التوجه البحثي الصيدلانية، التي تستثمر موارد مالية كبيرة والوقت لتطوير أدوية جديدة، مصنعي الأدوية الجنيسة ينفقون الحد الأدنى من الموارد على D & R خاصة بعد انتهاء براءة الاختراع الخاصة بالمؤسسات المبتكرة، إن عملية التقليد وفرت للمؤسسات المتنافسة تكاليف البحث والتطوير والاختراع، حيث أن الاعتماد على التقليد يوفر الإنتاج بأقل تكلفة من المنتج الأصلي وبأسعار تنافسية، لأن المنتج المقلد أو الجنيس لا يقل عن الأصلي من حيث النوعية والجودة، ولذلك حماية براءات الاختراع هي أحد الشروط الأساسية اللازمة توفرها.

ويمكن ان تتدارك المؤسسات الدوائية الحفاظ على براءات اختراعها عن طريق الاستحواذ على

مؤسسات الأبحاث أصغر أو براءات الاختراع من المنافسين، ولكن في أي من هاته الحالات المؤسسة سوف تضطر لدفع سعر أعلى، وبالتالي تقليل ارباحها.

ان الشكل (48) يوضح لنا تصنيف أبرز مجموعتين في الصناعة الدوائية العالمي والتي كانت مسيطرة على السوق الدوائي في السنوات الماضية .

الشكل (50) : المجموعة الاستراتيجية في الصناعة الدوائية



من خلال الشكل نجد ان : (عبد المتعال، بسيوني، 2008، ص، 132)

المجموعة الاستراتيجية الأولى، والتي تضم مؤسسات مثل "ميرك" و "فايزر"، "إيلي ليلي"، تتصف بموضع للتنافس يعتمد على الانفاق الكبير على البحث والتطوير، والتركيز على تطوير عقاقير جديدة تمتلك وحدها حق تصنيع المنتجات الجديدة، فهنا يلعب الابداع الدور الكبير في المؤسسة، بحيث يجعلها تطور منتجاتها وأساليبها العملية بطريقة يصعب على المنافسين تقليدها، وهنا تنتهج استراتيجيات عالية المخاطر وعالية العائد، فتكون عالية المخاطر لأن البحث الأساسي للعقاقير صعب ومكلف، وطرح عقار جديد في السوق، قد تصل تكلفته الى 500 مليون دولار فيما يخص البحث والتطوير، وقد يستغرق عقدا كاملا في التجارب، والمخاطر هنا تكون عالية لأن معدل الفشل في تطوير عقاقير جديدة عالي جدا، حيث أن عقارا واحدا فقط في كل عشر عقاقير تمت عليها التجارب تتم الموافقة عليها من إدارة العقاقير الأمريكية، ومع ذلك تعتبر الاستراتيجية عالية العائد لأن عقارا واحدا ناجحا يمكن أن يسجل كبراءة اختراع ويصنف ضمن المنتجات المبتكرة لفترة طويلة والتي حددت 20 عاما، بحيث لا يمكن إنتاج هذا المنتج الجديد من المؤسسات الاخرى إلا بعد مضي الفترة المحددة لظهور هذا الاختراع، مما يتيح للمؤسسات المنتجة إنتاجه وبيعه، وبذلك يتيح لتلك المؤسسات صاحبة حق التصنيع أن تفرض أسعارا مرتفعة للأدوية المسجلة، مما يحقق لها فرصة الحصول على الملايين إن لم يكن البلايين من الدولارات طوال فترة الحماية.

أما المجموعة الاستراتيجية الثانية فتتسم بأنها مجموعة العقاقير العامة، حيث تضم المؤسسات "فورست لابس" و "آي سي إن" و "كارتر والاس"، وهذه المجموعة تركز على تصنيع العقاقير العامة أي نماذج منخفضة التكلفة من العقاقير التي سبق للمجموعة الاولى إنتاجها، أي تعتمد على عنصر التقليد (صنع ادوية جنيسة)، وهذا بعد انتهاء مدة الحماية اللازمة الخاصة بهذه المنتجات، ويتميز بذلك الوضع التنافسي للمؤسسات في هذه المجموعة بالإنفاق المنخفض على البحوث والتطوير والتركيز هنا على الاسعار المنخفضة، أي أن هذه المجموعة تتبنى استراتيجية منخفضة المخاطر، ومنخفضة العائد، وهي منخفضة المخاطر لأنها لا تستثمر المال الكبير في البحث والتطوير لاعتمادها على التقليد، كما أنها منخفضة العائد لأنها لا تستطيع فرض أسعارا عالية في السوق.

عملية الذكاء التنافسي والتقليل من المخاطر في الصناعة الدوائية :

كما توضح سابقا ان الذكاء التنافسي استخدم من قبل المؤسسات الصناعية كاحد انواع الاسلحة القوية بغية السيطرة على الاسواق، والكشف عن التهديدات في الوقت المناسب، للتقليل من المخاطر.

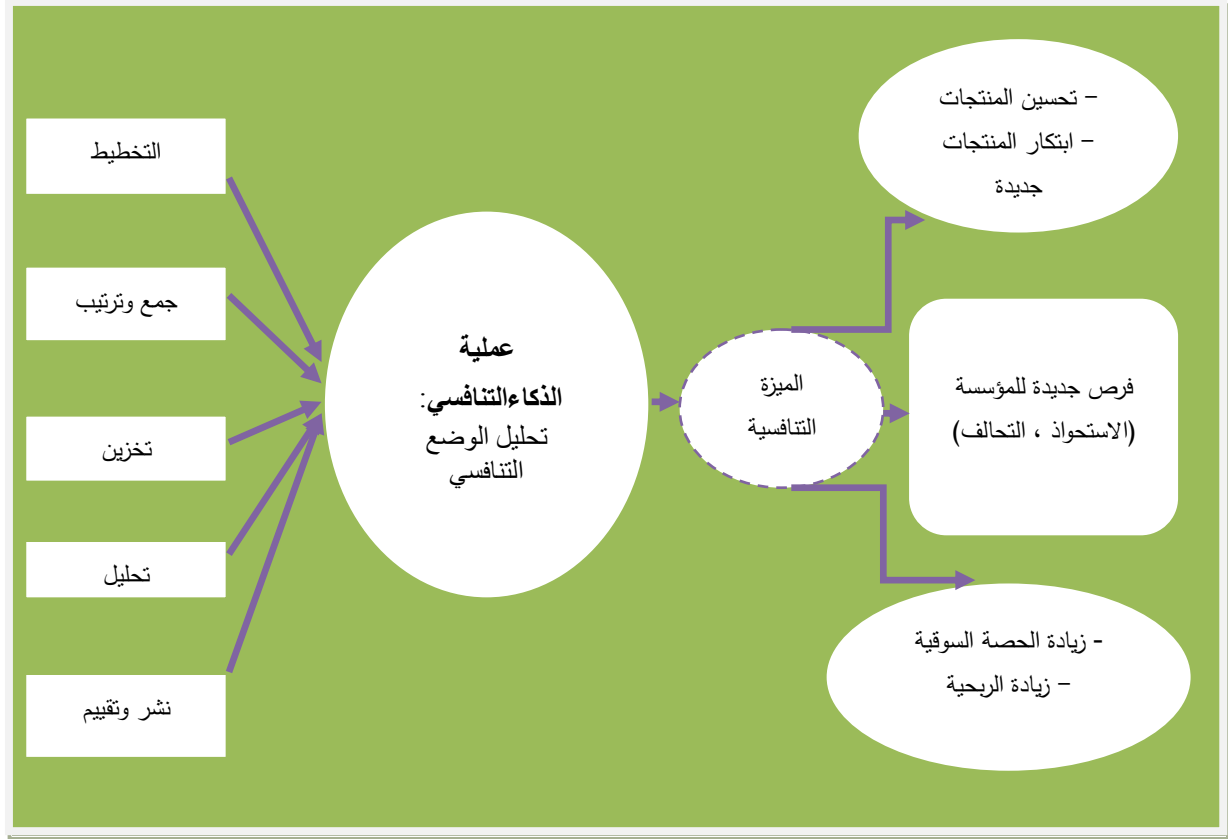
إن الأهداف الرئيسية للذكاء التنافسي في الصناعة الدوائية تتلخص فيما يلي: (ديفيدسون، 2005)

- تحليل الوضع الراهن والتحديات الكبرى وآفاق صناعة الأدوية؛
 - تحديد اللاعبين الرئيسيين في صناعة الأدوية العالمية وإجراء تحليل مقارن لممارساتها التجارية والنتائج المالية؛
 - تحديد الوضع النسبي لمؤسسات الأدوية في مجال الصناعات الدوائية العالمية، وكذلك للكشف عن فرص لمزيد من تعزيز مواقعهم؛
 - يتعامل خبراء الذكاء التنافسي مع المنافسة من الداخل والخارج، وعلى سبيل المثال الكشف عن التحالفات القائمة اليوم في الصناعة الدوائية، والتي تشكل خطر يهدد بقاء بعض المؤسسات خاصة الفتية؛
 - يعمل الذكاء التنافسي كأداة للرقابة على أسعار الأدوية في الأسواق المحلية والدولية؛
 - الذكاء التنافسي أداة لمعرفة لانتهاكات في براءات الاختراع والبحث عن الحماية القانونية في أسواق عالمية جديدة ومتنامية.
- وأخيرا يكمن القول ان الذكاء التنافسي يعمل على متابعة البيئة التنافسية بكل تفاصيلها بما يتيح تحديد الفرص والمخاطر واتباع الاجراءات المناسبة من قبل المديرين التنفيذيين لاتخاذ القرارات السليمة سواء في المدى القصير أو المتوسط أو الطويل.

المطلب الثالث: الذكاء التنافسي في خلق المزايا التنافسية للمؤسسة الصناعية

يمكننا توضيح العلاقة بين الذكاء التنافسي والميزة التنافسية من خلال الشكل رقم (51) كما يلي :

الشكل رقم (51) : أثر الذكاء التنافسي على خلق الميزة التنافسية في المؤسسة



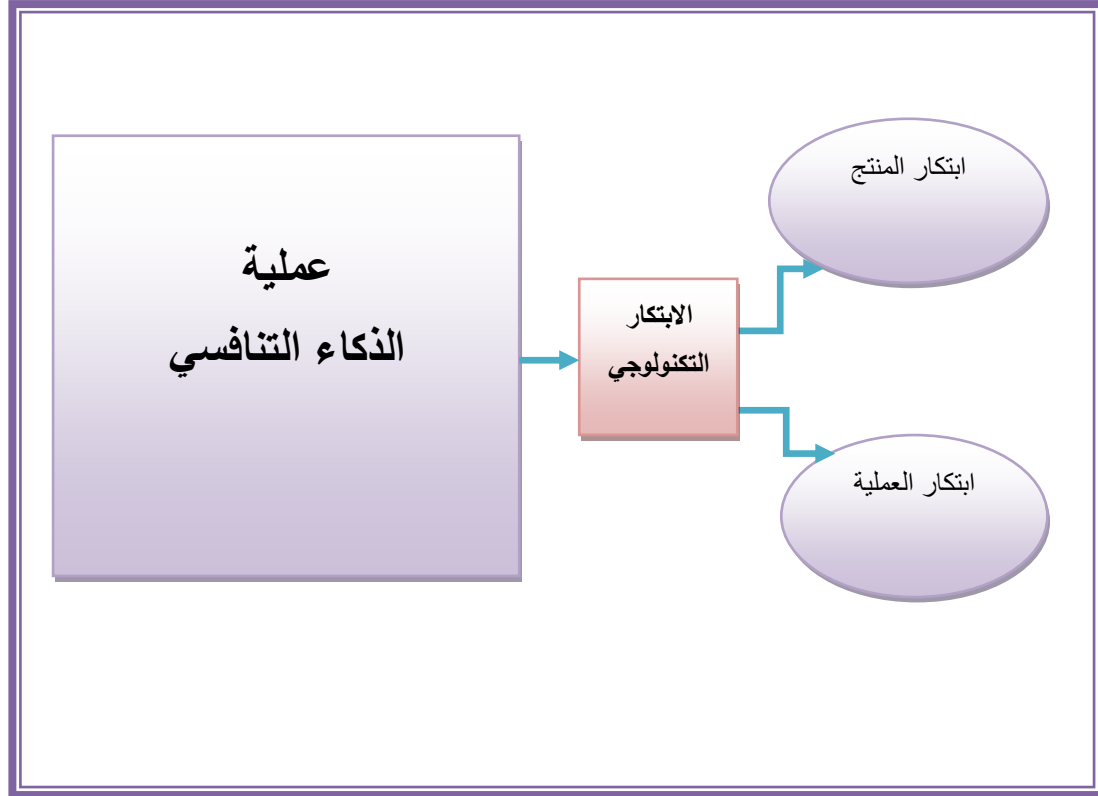
Source : Aliakbaar 2013, p 406

يشير الشكل إلى كيفية تأثير عملية الذكاء التنافسي على خلق مزايا تنافسية عديدة ، فالذكاء التنافسي يساعد على تحليل وتقييم الوضع التنافسي للمؤسسة وزيادة قوتها التنافسية، من خلال تحسين فرصها في تصميم الاستراتيجيات التي تمكنها من استغلال الفرص المتاحة في بيئتها، وهو أمر دور يقوم به الذكاء التنافسي، حيث ان التعرف على احوال وظروف المنافسين تمكن المؤسسة من اعداد التنبؤات الدقيقة للمبيعات والارباح ومعدلات النمو في الأجلين القريب والبعيد، وبصفة عامة فإن تحليل الوضع التنافسي للمؤسسة عادة يتضمن ؛ الجودة للمنتجات، الموقف والمركز المالي، الحصة السوقية، عمق واتساع خطوط المنتجات، فعالية توزيع المنتجات، المزايا السعرية، الطاقة الانتاجية، المواقع والفروع، مزايا البحوث والتطوير، الموارد البشرية، فعالية الاعلان والترويج مما يساعد على اتخاذ القرارات السليمة والدقيقة ضد المنافسين. (مرسي ، واخرون، 2007، ص181)

كذلك يعمل الذكاء التنافسي على خلق الابتكارات الجديدة في المؤسسة ، ويمكن توضيح ذلك من

خلال الشكل التالي :

الشكل رقم (52) : أثر الذكاء التنافسي على خلق الابتكارات التكنولوجية



Source : Rezaie , 2011, P945.

يمكن للمؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية من خلال العامل التكنولوجي، حيث يعمل خبراء الذكاء التنافسي في التحري عن آخر التطورات والتحديثات التكنولوجية، المستخدم من طرف المنافسين، للقيام بالإجراءات المناسبة لتحقيق ميزة وقوة تنافسية أقوى من المزايا التي يعرضها المنافسين ، وعلى اثر ذلك تتبنى المؤسسات الصناعية التكنولوجيات الجديدة لزيادة الربحية وتدعيم مركزها التنافسي في بيئة كثيرة التغير، مع استغلالها لنقاط قوتها والفرص المتاحة، من أجل النمو والاستمرارية، ويكون هذا بتحقيق النقاط التالية : (يس عامر، 2001، ص ص693،694)

- لكي تستطيع المؤسسات الحفاظ على مركزها التنافسي الحالي فلا بد أن تقابل احتياجات ورغبات المستهلكين بشكل أفضل، وذلك لاجتذابهم بعيدا عن المؤسسات المنافسة، لهذا تتجه المؤسسات الى الاستثمار في الابتكارات التكنولوجية التي يمكنها من إدخال منتجات جديدة إلى السوق ، تتصف بخصائص أكثر جاذبية مثل سعر أقل، أو جودة أعلى، أو خدمات أكثر بعد البيع.

- تتدفع المؤسسات نحو تطبيق التكنولوجيات الجديدة، بسبب رغبتها في تفادي التطور المعاكس في أسواق أي مدخلات الموارد التي تحتاجها المؤسسة (ارتفاع أسعار المواد الأولية).

- لا تستطيع المؤسسة في الأجل الطويل أن تعزل نفسها بنجاح عن الضغوط الكثيرة التي تفرض عليها تحديث نفسها من الناحية التكنولوجية، فإذا تغاضت عن هذا التحديث، فإن التقدم التكنولوجي قد يسبب لها كارثة تنافسية، لكن بالمقابل إذا استطاعت المؤسسة تطوير تكنولوجياتها، فإنها تستطيع أن تجني ثمار المزايا التنافسية القائمة على أساس إما التكلفة الأقل، أو تقديم سلع متميزة، بحيث تستطيع أن تبني مركزا تنافسيا قويا، وتكتسب أرباحا غير عادية.

ويعمل هنا خبراء الذكاء التنافسي المتخصصين في الجانب التكنولوجي بتدعيم المركز التنافسي للمؤسسة من خلال تحديد الابتكارات الجديدة، وآخر التكنولوجيات المستخدمة لتطوير المنتجات، وتوفير افضل المعلومات المتاحة حول التقنية، (Paap, 2007, p 16) فالمعلومات التكنولوجية تسمح للمؤسسة بتحديد واستغلال الفرص المتاحة ، والرد على التهديدات المحتملة من خلال التغييرات الفنية والتكنولوجية الحديثة.

وبأكثر دقة فإن الذكاء التنافسي يدعم المركز التنافسي للمؤسسة من خلال عدة نقاط هي:
(Mc Gonagle ,2012 , p16)

- معرفة أساليب التصنيع الحالية للمنافسين والعمل على استخدام اساليب اكثر حداثة.
- العمل على معرفة آخر التكنولوجيات المستخدمة في السوق والعمل على تطبيقها.
- جمع المعلومات حول براءات الاختراع الاساسية المستخدمة، التي يُعمل على تطويرها من قبل المنافسين، مع معرفة وقت انتهاء هذه البراءات .
- معرفة انواع ومستويات البحوث والتطوير التي اجريت من طرف المنافسين، كذلك تقديرات النفقات الحالية والمستقبلية للبحوث والتطوير .
- معرفة حجم وقدرات موظفي البحوث الخاصة بالمنافسين.

وبالتالي فإن الاستخدام الجيد للمعلومات المتحصل عليها من البيئة الخارجية مع استغلال الموارد المتاحة للمؤسسة يولد ابتكارا جديدا، تحصل المؤسسة من خلاله على ميزة التنافسية فريدة ، التي ستكون لها سلاح قوي ضد منافسيها، يستخدم لمدة زمنية لا يستهان بها.

المبحث الرابع : أبعاد الذكاء التنافسي و تحسين أداء المؤسسة الصناعية

لقد وضحنا وبصفة عامة كيف يؤثر الذكاء التنافسي على تحسين أداء المؤسسة من حيث زيادة القوة التنافسية بواسطة عدة عناصر منها الابتكارات التكنولوجية ، كذلك التقليل من المخاطر التي يمكن ان تؤثر على تواجد المؤسسة في السوق... الخ ، والأن يمكن التطرق الى كيفية تأثير كل بعد من ابعاد عملية الذكاء التنافسي على الأداء في النقاط الآتية .

المطلب الأول : مساهمة خبراء الذكاء التكنولوجي في تحسين الاداء في المؤسسة الصناعية

يعمل خبراء الذكاء التكنولوجي كما اشرنا سابقا على تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة من خلال تحديد الابتكارات الجديدة وآخر التكنولوجيات المستخدمة لتطوير المنتجات، وتوفير افضل المعلومات المتاحة حول التقنية،(Paop, 2007, p16) فالمعلومات التكنولوجية تسمح للمؤسسة بتحديد واستغلال الفرص المتاحة ، والرد على التهديدات المحتملة من خلال التغييرات الفنية والتكنولوجية الحديثة. إن الذكاء التكنولوجي له تداخلات عديدة مع الأبعاد الأخرى للذكاء التنافسي ، فيما يخص الإهتمامات بجانب العملاء، المنافسين... الخ رغم ذلك فالتركيز الاساسي للذكاء التكنولوجي ينصب حول الاتجاهات التكنولوجية، والاكتشافات العلمية، والمعلومات الفنية التي تمتد مدتها عادة الى 12 شهر في الماضي و 5 سنوات في المستقبل. (Gonagle, 2012, p 17) ويمكن عرض بعض تجارب المؤسسات المبتكرة للمنتجات حسب دراسة البيئة الخارجية وجمع المعلومات وتحويلها إلى معرفة قابلة للاستخدام ، حول المنتجات المقدمة في السوق كما يلي : (الابراهيم ، 2009 ، ص 17)

ابتكار و صناعة أعواد القطن البلاستيكية :

قدمت إحدى الشركات الرائدة في المنتجات الاستهلاكية في الولايات المتحدة الأمريكية لأول مرة منتج أعواد القطن التي تستخدم لتنظيف الأذن، وعلى الرغم من بساطة هذا المنتج، فكان يعتبر ابتكاراً في هذا المجال، لقد كان المستهلكون قبل تقديم المؤسسة ، لهذا المنتج يستخدمون لتنظيف آذانهم عود ثقاب أو ما شبه الذي قد يترتب عليه بعض الآثار الضارة، لذلك توصلت المؤسسة بعد دراستها للسوق إلى إبتكار أعواد القطن البلاستيكية، كفكرة ذكية حيث يصنع العود من البلاستيك المرن ويلف على كل من طرفيه قطعة من القطن المعقم باستخدام آلات لف بحيث يحمي الأذن من التأثير بعود البلاستيك، وقد تم تغليفها في عبوات بلاستيكية شفافة بأحجام مختلفة وذات شكل جذاب، وقد لاقى هذا المنتج نجاحاً

كبيراً وحقق للشركة إيرادات وأرباحاً عالية إلى أن تم نشر تقرير بناءً على دراسات قام بها الأطباء المتخصصون في الأذن يوضح الأضرار والمخاطر التي تترتب على استخدام أعواد القطن في تنظيف الأذن ويحذر المستهلكين من استخدامها. وبالطبع فمعنى ذلك عزوف المستهلكين عن شراء هذا المنتج، وبالتالي وقف إنتاجه وتسويقه من قبل الشركة ولكن بدلاً من أن تسلم الشركة بالأمر الواقع فقد استخدمت الابتكار التسويقي مرة أخرى للتغلب على هذا الموقف، حيث توصلت الشركة إلى استخدامات جديدة مثل طلاء الأظافر ووضع المطهرات على الجروح وتنظيف بعض الأماكن التي يصعب تنظيفها مباشرة بالأصابع لدى الأطفال الصغار، وركزت الشركة في إعلاناتها على هذه الاستخدامات الجديدة وحذرت من استخدام هذه الأعواد في تنظيف الأذن، وبذلك نجحت الشركة ليس فقط في تجنب المشكلة التي كان من الممكن أن تواجهها وإنما في فتح آفاق جديدة أمام منتجها، فتعددت استخدام المنتج لابد وأن ينعكس على مبيعات المؤسسة.

👉 غسالة الملابس :

قدّمت أحد المؤسسات الرائدة لإنتاج الأجهزة الكهرو منزلية بالصين غسالة كهربائية للسوق على درجة عالية من الجودة والخصائص الفنية المميزة، وقد لاقت الغسالة نجاحاً لفترة قصيرة ثم بدأت تعاني من التدهور في المبيعات ، وكانت هذه النتيجة غير متوقعة وذلك بسبب جودة الغسالة وخصائصها وتميزها عن الغسالات المنافسة، فقامت المؤسسة بواسطة خبراء لها بإجراء دراسة في السوق للتعرف على أسباب عدم الإقبال على شراء الغسالة، لقد تبين أن الغالبية العظمى من المستهلكين الذين تمت دراستهم ذكروا أن جودة الغسالة منخفضة، وتصاب بأعطال بمعدلات كبيرة، وبالطبع كان ذلك غير ممكن لأن الغسالة من الناحية الفنية جيدة، ولا يوجد بها أي عيوب أو خلل يمكن أن يؤدي إلى هذه النتيجة، وبالتالي تعمقت المؤسسة بالدراسة حيث طلب من المستهلكين أن يصفوا الكيفية التي يستخدمون بها الغسالة، وكانت المفاجأة أن المستهلكين يستخدمون الغسالة في غسل كل من الملابس والبطاطا، واستناداً إلى هذه الاستخدامات كان لابد وأن تتعطل الغسالة، وكان الحل في قيام المهندسين بإدخال تعديل على مواسير الغسالة وعلى بعض الإجراءات ذات الصلة، بحيث تسمح بغسيل البطاطا دون أن يؤدي ذلك إلى تعطلها. وبعد ذلك قامت الشركة بحملة ترويجية ركزت فيها على أن غسالاتها لا تستخدم في غسل الملابس فقط وإنما في غسل الملابس والبطاطا، وكانت النتيجة مذهلة، حيث نجحت الغسالة في السوق نجاحاً منقطع النظير .

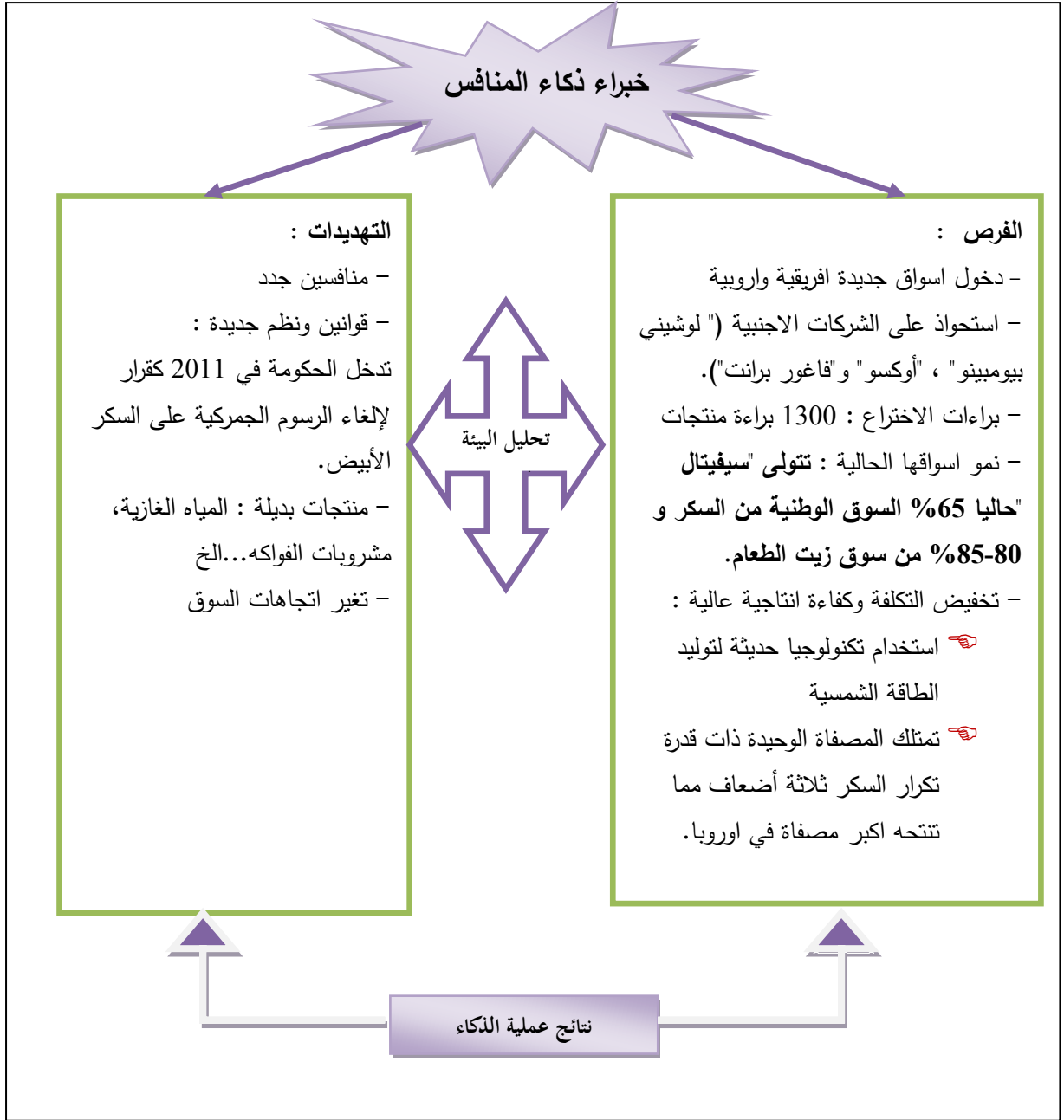
المطلب الثاني : ذكاء المنافس وتحسين الاداء في المؤسسة الصناعية

يركز خبراء ذكاء المنافس هنا على المنافسين وقدراتهم، وأنشطتهم الحالية والخطط والنوايا المستقبلية، ومعرفة القدرات والطموحات ونقاط الضعف الحالية والمستقبلية الخاصة بالمنافسين لدعم استراتيجيات المؤسسة طويلة المدى للتفوق وكسب المنافسة وتحقيق المزايا التنافسية. (Bernhardt, 2003, p54)

وغالبا ما يركز خبراء ذكاء المنافس على الاجابة عن الاسئلة التالية : (Gonagle, 2012 , p 14)

- من هم منافسي المؤسسة؟
 - من هم المنافسين المحتملين؟
 - كيف يرو المنافسين انفسهم ؟ وكيف يرو مؤسستنا ؟
 - ماهي الاتجاهات الجديدة للمنافسين؟
 - ماهي الخطط واهداف المنافسين بالنسبة للمؤسسات الاخرى؟
- والافق الزمني لذكاء المنافس هنا يمتد عادة الي 6- 12 شهر في الماضي و 1-2 سنوات في المستقبل. ويمكننا اخذ مثال لمؤسسة عالمية تعيش منافسة الشديدة وتطبق عملية الذكاء التنافسي (ذكاء المنافس) وهاته المؤسسة هي مؤسسة "سيفيتال" بالجزائر التي طبقت عملية الذكاء التنافسي ، من خلال خبراء ذكاء المنافس الذين قاموا بدراسة السوق والمنافسين داخل الوطن وخارجه ، وجمع المعلومات حولهم وتحليلها وتحويلها لمعرفة قابلة للاستخدام لصالح المؤسسة ، مما ساعدها على وضع استراتيجيات مختلفة (غزو الاسواق المحلية والاجنبية بمنتجاتها ، سياسة تخفيض تكاليفها بمختلف الطرق منها التكامل الخفي ، استغلال الطاقة الشمسية بدل الكهرباء...الخ) ، حيث يمكن توضيح كيفية تحليل البيئة الخارجية الصناعية لمؤسسة "سيفيتال" من خلال خبراء ذكاء المنافس كما يلي :

الشكل رقم (53) : خبراء ذكاء التنافس وتحليل البيئة الصناعية لمؤسسة "سيفيتال"



المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات حول المؤسسة

يمكن شرح الفرص المتاحة للمؤسسة "سيفيتال" والتي استغلتها احسن استغلال كما يلي :

➤ **الدخول الى اسواق جديدة :**

سياسة الدخول الى الاسواق العالمية، اجراء دراسة حول الأسواق وجمع للمعلومات حول المنافسين ، اعتمدت "سيفيتال" للصناعة الغذائية وهي أكبر شركة لتكرير السكر في شمال إفريقيا على توزيع إنتاجها إلى ما يزيد عن 30 دولة من بينها سويسرا وإسبانيا وإيطاليا والهند وسريلانكا وتونس،

وتحقق "سيفيتال" ذات الملكية الخاصة نموًا في خانة العشرات منذ تأسيسها في عام 1998 لكنها تتطلع إلى فرص جديدة في الخارج مع اقتراب أسواقها من درجة التشبع.

■ اختراق السوق الإفريقية : الاتفاق بين مجمع "سيفيتال" الجزائري والحكومة الجيبوتية يتيح إنشاء المؤسسة الجزائرية "سيفيتال" لأحد أكبر مشاريعها في القارة الإفريقية، ويتعلق الأمر بمشروع للصيد البحري على امتداد ما يقارب 1000 كم تغطي السواحل الجيبوتية لأكثر من 360 كيلومتر، إضافة إلى إقامة مركب لإنتاج السكر. ويتضمن كذلك المشروع توسيع دائرة نشاط الصيد البحري مع اقتناء "سيفيتال" لسفينتين كبيرتين للصيد واستغلال السواحل الجيبوتية وجزء من سواحل الصومال المقدر بأكثر من 600 كم وضعت تحت تصرف جيبوتي في إطار اتفاقية استغلال ، وفي نفس الاهداف، تسعى "سيفيتال" أن تقيم مركبا لصناعة السكر، مع التزام المؤسسة الجزائرية بتحويل التكنولوجيا والتكوين وتحويل المعرفة، مقابل تحويل جيبوتي لقاعدة ونقطة ارتكاز لتوسيع نشاط المؤسسة الجزائرية في عدد من الأسواق التابعة لتجمع دول إفريقيا الشرقية والجنوبية "كوميسا".

وفي إطار عملية الانتشار في إفريقيا، كشف وزير الخارجية الإثيوبي أن مؤسسة "سيفيتال" تدرس مشروع استثمار في صناعة السكر في إثيوبيا وإنشاء مقر إقليمي هناك يكون نقطه انطلاق لها إلى باقي أنحاء القارة الإفريقية، ويندرج المشروع ضمن المخطط الإثيوبي لزيادة إنتاج السكر بحوالي ثمانية أضعاف إلى ما يزيد عن مليوني طن لسنة 2015 وإقامة 10 مصانع ومزارع لتحقيق هذا الهدف، وتأمل "سيفيتال" في إقامة مشروع لها بمنطقة (ديديسا) الغنية بالأراضي الزراعية، وتسعى للحصول على أراضي زراعية في السودان وجيبوتي، كما قررت "سيفيتال" فتح مقرها الخاص بإفريقيا في آديس أبابا، فضلا عن ذلك قدمت "سيفيتال" عروضاً لشراء أربع وحدات صناعية لإنتاج السكر بالسودان وتهتم عن قرب بالسوق الإفريقي أيضاً، إلا أن آليات التمويل وتحويل العملة المعتمدة في الجزائر لا تزال تحول دون توسع الشركات الجزائرية في الخارج أو إنشاء فروع لها (عوائق الدخول إلى الأسواق الجديدة). (مجمع سيفيتال الجزائرية ، 2013)

■ يعتبر المجمع المنتج الأول في إنتاج الزيت المغذي بنسبة 70 بالمائة في السوق الجزائرية وبقدرة إنتاجية سنوية تقدر بـ 570 ألف طن سنوياً، وحالياً يصدر المجمع حصة من هذا الإنتاج إلى أوروبا والمغرب ودول الشرق الأوسط، العربية السعودية.

➤ تخفيض التكاليف :

بعد اجراء دراسات من قبل خبراء الذكاء وجدت "سيفيتال" انها يجب عليها ان تتميز عن منافسيها من خلال استغلال المناخ الطبيعي والخاص بالجزائر الذي يعتبر مناخ معتدل وبالتالي استخدام تكنولوجيا حديثة لتوليد الطاقة الشمسية : المجمع الغذائي " سيفيتال " يعزز استثماراته بإنشاء مشروع في مجال الطاقة الكهربائية يتمثل في نموذج لمحطة توليد الكهرباء باستخدام الطاقة الشمسية، ورصد المجمع ميزانية تقدر بـ 600 مليون دولار في إطار توسيع مجال استثماراته في الطاقة الشمسية وهذا في إطار استراتيجيته الرامية إلى تنويع مجالات نشاطه، مع تخفيض للتكاليف، حيث لجأت الى شركات أمريكية، ألمانية، فرنسية وإيطالية متخصصة في مجالات تكنولوجيا لبناء محطات توليد الطاقة الحرارية الشمسية، حيث قام المجمع بإنشاء محطتين لتوليد الطاقة الكهربائية بطاقة 25 ميغا واط لكل واحدة بولاية بجاية شرق العاصمة، وهذا بهدف تموين مجمعها الغذائي الواقع بالمنطقة وتوجيه الفائض من إنتاج هذه الطاقة إلى الأفراد. (جريدة الحوار ، 2008)

➤ علامات تجارية مميزة وقوية:

إقدام المجمع "سيفيتال" على شراء مصنع " لوشيني بيومبينو" الإيطالي و الذي دعم صناعة الحديد و عزز الانتاج الزراعي في المجمع،(خاصة وان "سيفيتال" تعتمد التكامل الخلفي لتزويد مصانعها بالمواد الأولية) ويكون له انعكاسات إيجابية على النشاط في الجزائر، بالإضافة الى أن كافة عمليات الحيازة الهدف الاكبر منها يندرج ضمن ثنائية الاستفادة من العلامة والتكنولوجيا، وفهم التبعات الإيجابية التي يمكن أن تجنيها من عمليات حيازة المؤسسات الدولية ، كذلك حيازة مؤسستي "أوكسو" و"فاغور برانت"، باعتبارهما علامتين دوليتين قويتين.

➤ شبكه توزيع واسعة في السوق:

ان العمليتان اللتان سمحتا لمجمع "سيفيتال" بحيازة مؤسستي "أوكسو" و"فاغور برانت"، ستسمح للجزائر بمضاعفة قدراتها التصديرية خارج نطاق المحروقات، والهدف الأساسي للمجمع هو إنتاج الثروة وفائض القيمة في محيط تنافسي وذلك لن يتم دون حضور حقيقي في الأسواق الدولية، بدليل أن أوكسو علامة معروفة ومعترف بها في أوروبا بشبكة توزيع كبيرة وتكنولوجيا متقدمة، ويفضل عملية الحيازة تم إنقاذ من قبل "سيفيتال" 250 منصب عمل في فرنسا، ولكن بالمقابل تم إنشاء أيضا 3000 منصب عمل في الجزائر بإنجاز مصنع بمدينة برج بوعرييرج بقدرة إنتاج تصل إلى 2.1 مليون وحدة سنويا، جزء منها سيوجه إلى التصدير .

➤ براءة الاختراع :

بالنسبة لـ" فاغور برانت"، فإنها أيضا علامة دولية بعلامات متعددة رائدة وشبكة توزيع قوية، مكنت "سيفيتال" من الحصول على 1300 براءة منتجات، وساهمت "سيفيتال" في إنقاذ 1600 منصب عمل في فرنسا ولكنها ستقوم أيضا بإنشاء 7500 منصب عمل في الجزائر، مع إقامة مصنع بسطيف بقدرة إنتاج تقدر بـ 8 ملايين وحدة سنويا، جزء منها أيضا سيوجه إلى التصدير. (صوالي، 2014)

➤ كفاءة إنتاجية عالية:

إنتاج مادة السكر في عدد من الدول حيث خطط المجمع "سيفيتال" لبناء ثلاثة مصافي لإنتاج السكر في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وتونس والعراق، و تؤكد "سيفيتال" انها تمتلك المصفاة الوحيدة ذات قدرة تكرار السكر ثلاثة أضعاف ما يتم إنتاجه في أكبر مصفاة في أوروبا والتي تنتج سنويا 500 ألف طن ، ما ساعد "سيفيتال" على التطور هو استثمار مبالغ كبيرة في ميدان البحث والتطوير التكنولوجي بحيث وصلت قدرة إنتاج تكرير السكر نسبة 25٪. (لطيفة ح، 2008) ، وبالتالي كان لذكاء المنافس الأثر الايجابي في تحسين اداء المؤسسة "سيفيتال".

المطلب الثالث : ذكاء العملاء و تحسين الاداء في المؤسسة الصناعية

ان المؤسسات التي لا تعتمد على جمع المعلومات حول العملاء وتقوم على انجاز أعمالها وفق الافتراضات أو الحدس لانتاج منتجاتها وبيعها ، تكون قد وقعت في خطأ كبير يمكن أن يدفع بها الى خسائر كبيرة حتى الانسحاب من السوق ، لعدم تقديرها لقيمة العملاء واثريهم على المؤسسة ومنافسيها حيث أن هاته القوى التي تعتبر جزء من قوى التنافس يمكن لها أن تؤثر على نجاح المؤسسة من حيث زيادة مبيعاتها، وأرباحها ، وبالتالي زيادة حصتها السوقية، فمن خلال خبراء متخصصين (خبراء ذكاء العميل) تستطيع المؤسسة من جمع كميات هائلة من البيانات حول فئة العملاء وخصائصهم وسلوكياتهم، وانماط الشراء لديهم ، وبالتالي تستحوذ المؤسسة على اكبر عدد ممكن من العملاء عن طريق تحليل المعلومات التي قد جمعت واتخاذ القرارات المناسبة لانتاج منتجات تلبى اذواقهم واحتياجاتهم المتغيرة باستمرار. (Frank W, 2012 , p3)

تعمل المؤسسة على ارضاء عملائها وجذب آخرون بالمقارنة مع منافسيها، ففي هذا البعد يركز خبراء ذكاء العميل لتدعيم المركز التنافسي للمؤسسة على النقاط التالية :

- معرفة الأنشطة الحالية في السوق، اي يبحثون ضمن المعلومات التالية؛ قوة المبيعات، التسعير،

المنتج. (Karanja, 2012, p 15)

- العمل على معرفة السياسة المتبعة من طرف المنافسين لجذب العملاء.

- معرفة اذواق ورغبات العملاء، سواء من حيث طبيعة المنتجات أو من حيث استخدامته المتعددة.
إن أهمية ذكاء العميل فعالة وتقود الى نمو في الإيرادات و ربحية وعالية من خلال تطوير وتسريع القرارات بشأ احتياجات العملاء ، حيث أن المؤسسة التي تستخدم ذكاء العميل تتمتع بعوائد ملموسة ومزايا مثل : (Frank W, 2012 , p8)

- تحسين وتطوير المنتجات.

- زيادة القدرة على الاستجابة لتغيرات طلب العملاء.

- تعزيز سرعة رد الفعل الموجهة للظروف السوقية المتغيرة .

- تسريع التحسينات حول الاساليب والعمليات.

- خلق ابتكارات جديدة مميزة.

ويكمن تناول البعض من هاته النقاط على شكل تجارب عالمية حول ذكاء العميل كما يلي :

1- تحسين وتطوير المنتجات :

ان برامج عملية ذكاء العميل فعالة وتوجه في نهاية المطاف لتطوير وابتكار منتجات جديدة ، حيث أن هذه البرامج تبين بوضوح اتجاهات المستهلكين و اذواقهم ومتطلباتهم في تحديد المنتجات واقتنائها ، ويكمن الآن عرض بعض التجارب العالمية في ابتكار وتطوير منتجات ذات قابلية كبيرة لدى المستهلكين عبر العالم ، بالطبع جاءت هذه الابتكارات في المنتجات بعد دراسات للسوق ومعرفة كل ما يحتاجه العميل كذلك جاء الابتكار ليس فقط في نوع المنتج بل حتى في كيفية عرضه وتوزيعه وهاته البعض التجارب كما يلي : (الابراهيم ، 2009 ، ص ص ، 17-26)

👉 التسعير وزيادة المبيعات في فورد :

إن الأزمة المالية وما رافقها من ركود اقتصادي، حث شركة السيارات فورد على ابتكار طريقة جديدة بالتسعير بغرض بيع أكبر كمية ممكنة من السيارات المكدسة في مستودعاتها، حيث أعلنت الشركة أنها سوف تقدم سيارة مجانية لكل من يشتري سيارة من منتجاتها وذلك لمدة ساعتين فقط (جذب العملاء) وكانت النتيجة مذهلة حيث استطاعت المؤسسة بيع كامل الكمية المعروضة خلال المدة المحددة.

👉 تخفيض الاسعار و عرض Mr. Coffee :

تعتبر Mr Coffee إحدى الماركات المشهورة لأجهزة إعداد القهوة في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد استخدمت السعر المنخفض كأساس للترويج وبأسلوب مبتكر، حيث تقوم برد جزء من الثمن بدلاً من الخصم الفوري عند الشراء أي الخصم في شكله التقليدي، ويتم ذلك على النحو الآتي : بعد أن يشتري المستهلك جهاز من المؤسسة فإنه يجد بداخل العبوة بطاقة يقوم بإرسالها إلى العنوان المبين وهي تمثل دليل على شرائه السلعة ورغبته في استرداد جزء من السعر الذي دفعه، و خلال فترة زمنية قصيرة نسبياً لا تتجاوز الأسبوعين يتلقى المستهلك شيكاً بقيمة الخصم والذي كان يمثل 17% من السعر المدفوع و يقوم بصرفه، وبالتالي يكون السعر الفعلي الذي دفعه المستهلك عبارة عن الفرق بين ما دفعه عند الشراء والمبلغ الذي استرده.

👉 إعلان شركة المشروبات غير المعروفة :

انتجت إحدى المؤسسات غير المعروفة المنتجة للمشروبات إعلاناً تلفازياً للبرهنة على أن منتجاتها لا تقل في الجودة و المواصفات والطعم.... الخ عن منتجات المؤسسات المنافسة ذات الماركات المعروفة والمشهورة، ولكي تبرهن على ذلك طلبت (في الإعلان) من المستهلك أن يقوم بتفريغ عبوة مشروب من الماركات المشهورة ويترك العلامة والبيانات الأصلية عليه، ثم يملأ العبوة بالمشروب المماثل الذي تنتجه المؤسسات المعلنة، ويقدمه لأصدقائه أو معارفه أو أقاربه دون أن يفصح عن هويته الحقيقية، وأكدت المؤسسة أنه لن يتمكن أحد من اكتشاف أن هذا المشروب ليس هو الذي يحمل الماركة والبيانات الموضحة على العبوة بل إنه سيتمدحه ويثني عليه، وبسبب جدية الفكرة وما تدل عليه من تأكيد وثقة المؤسسة المعلنة بمنتجاتها وأنها لا تقل في الجودة عن مثيلاتها المنافسة مع انخفاض سعرها بدرجة كبيرة.

👉 مستوى وضع الأصناف على الأرفف :

من الافكار الذكية لجذب المستهلكين في مجال التوزيع في الولايات المتحدة الأمريكية، ذلك الذي يتمثل في وضع أصناف المنتجات التي يمكن أن تجذب نظر الأطفال (الألعاب والعبوات التي تأخذ شكلاً جذاباً كعبوات العسل التي تأخذ شكل حيوانات أليفة) على أرفف في مستوى نظر ومنتاول يد الطفل الذي يكون جالساً في عربة التسوق التي يتجول بها الأب أو الأم في متجر السوبر ماركت، بحيث يتمكن

الطفل من الإمساك بالمنتج وجذبه، وبالطبع سيصر على أن يحصل عليه، الأمر الذي يدفع الأب أو الأم إلى شراء هذا المنتج لتجنب الإزعاج الذي قد يسببه الطفل لعدم شراء المنتج.

ولقد أكدت الدراسات أن مثل هذه المنتجات ارتفعت معدلات بيعها كثيراً، الأمر الذي يدل على نجاح هذا الابتكار على الرغم من بساطته، ويعتمد هذا الأسلوب على دور الطفل في التأثير على والديه لشراء المنتج، ولقد تولدت فكرة هذا الابتكار من ملاحظة حركة المستهلكين داخل متاجر السوبر ماركت و وضع الأطفال في عربات التسوق و مرورهم أمام الأرفف في الأقسام المختلفة، كما أنه لا يتولد لدى الآباء اتجاه سلبي نحو المتجر حيث لا يخطر على باله عادة أن هناك خطة مسبقة لحدوث ذلك وإنما يعزو ذلك لعامل الصدفة.

👉 البيع من خلال الحفلات المنزلية :

ابتكرت بعض المؤسسات المنتجة للمنتجات الاستهلاكية طريقة فعالة لجذب لاجذب المستهلكين لبيع وتوزيع منتجاتها بشكل مباشر، وتتمثل هذه الطريقة في الاتصال بالزوجات أو ربات البيوت لإقناعهن بالإسهام في تسويق منتجات معينة، وذلك نظير حصولهن على مكافآت، ومن المؤسسات التي استخدمت هذه الطريقة بنجاح كبير كل من Tuber Ware في بيع الأدوات المنزلية، و Avon في بيع مستحضرات التجميل. حيث يتم تنظيم حفلات بالمنازل وذلك بالتنسيق مع السيدات تدعو فيها ربة البيت أصدقاءها ومعارفها إلى منزلها في وقت معين ولفترة زمنية معينة ثم تقوم مندوبة الشركة بعرض المنتجات والترويج لها والبيع في نفس الوقت. فإذا كانت كمية المنتجات المطلوبة أكثر من كمية المنتجات المعروضة، يتم الاتفاق مع العميل على تسليم المنتج الذي اشتراه لاحقاً في موعد معين، ويتخلل هذه الحفلة تقديم الشاي والقهوة والمرطبات، والتي عادة تتحمل تكلفتها المؤسسة المعلنة أو يتحملها المضيف ويتم تعويضه بشكل أو بآخر.

يعتبر الحفل من الأحداث الاجتماعية التي تخلق لون من الود بين الحاضرين، الأمر الذي ينعكس إيجابياً على إنجاز العملية البيعية، كما أن الضيوف يحضرون إلى الحفل بمحض إرادتهم، وبالتالي يكون لديهم الاستعداد لتلقي المعلومات التي تعرضها عليهم مندوبة المؤسسة، ولقد نجحت هذه الطريقة المبتكرة في التوزيع نجاحاً كبيراً، ولجأت العديد من المؤسسات إلى استخدامها، ولكن كانت المؤسسات التي ابتكرتها أكثر استفادةً منها.

المطلب الرابع : ذكاء التحالف الاستراتيجي و تحسين الاداء في المؤسسة الصناعية

يقوم خبراء ذكاء التحالف برصد عمليات التحالفات الاستراتيجية، والتي يقوم بها المنافسين، ومعرفة

عمليات الدمج والاستحواذ الجارية في البيئة الخارجية، (Karanja, 2012, p 15) فيعملون على :

- معرفة ورصد المؤسسات الضعيفة التي لا تقوى على المنافسة والاستحواذ عليها قبل المنافسين.

- العمل على جمع المعلومات حول أقوى المنافسين والتحالف معهم حسب المسلحة المشتركة بينهم،

كثقل تكاليف البحث والتطوير وفي المقابل الاستفادة من خبرات المؤسسة في مجالات عديدة.

ويمكننا توضيح اثر ذكاء التحالف الاستراتيجي في الصناعة الدوائية العالمية كما يلي :

التحالف الاستراتيجي في الصناعة الدوائية العربية و الاجنبية:

في إطار تقوية و تعزيز مكانة الصناعة الدوائية في الوطن العربي في مجال الابداع و الابتكار

قامت مجموعة من المؤسسات الدوائية العربية بالتحالف مع عدد من المؤسسات الاجنبية الرائدة في مجال

الصناعات الدوائية، والتي بدورها تجد في السوق العربي مكانا خصبا للحصول على ربحية عالية ، خاصة

وأن الدول العربية معظم منتجاتها من الادوية هي منتجات مستوردة ، لهذا كان هدف المؤسسات

الاجنبية غزو السوق العربي بمنتجاتها المتطورة وذات الجودة العالية ، وبالتالي كان هذا التحالف قائما

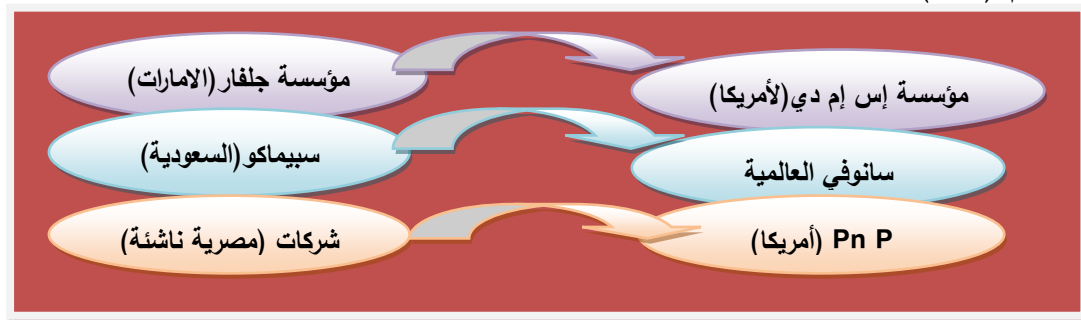
على أهداف محددة منها : نقل التكنولوجيا و المعرفة و الخبرة و خلق الابداعات الجديدة، بالنسبة

للمؤسسات العربية وفي المقابل بالنسبة للدول الاجنبية الحصول ربح كبير، من خلال السيطرة على

حصص سوقية كبيرة والنمو، والاستمرار في تلك الاسواق والتحكم فيها.

ومن بين المؤسسات العربية التي قامت بالتحالف مع المؤسسات الاجنبية نذكر :

الشكل رقم (54) : تحالفات عربية واجنبية



المصدر : من اعداد الباحثة

* مؤسسة "جلفار": (الاتحاد الخليجي البتروكيماويات و الكيماويات ، 2012)

قامت مؤسسة جلفار بالتحالف مع مؤسسة "إس إم دي"، الأمريكية العالمية المتخصصة في مؤسسات الرعاية الصحية، حيث أن منتجات "جلفار" الدوائية دخلت سوق نيوزلندا و المؤسسة لدخول 3 أو 4 دول جديدة في سنة 2012، إضافة إلى 45 دولة تتواجد فيها منتجات المؤسسة على مستوى العالم إن المؤسسة أطلقت منتجها من "الأنسولين" بشكل تجاري خلال النصف الثاني من العام 2012، والذي توقع أن يصل إنتاجه إلى نحو 40 مليون عبوة سنوياً باستثمارات 500 مليون درهم.

وعن استثمارات "جلفار" خارج الدولة الاماراتية: فقد قامت المؤسسة بالاستثمار في 3 مصانع خارج الدولة؛ الأول في المملكة السعودية باستثمارات 40 مليون دولار، والثاني في الجزائر باستثمارات 26 مليون دولار، والثالث في إثيوبيا ب 10 ملايين دولار خلال الربع الأخير من العام 2012.

وتتحالف المؤسساتان لتسويق العقاقير الخاصة بأمراض شرايين القلب، صحة المرأة، الأمراض الجلدية، علاج الألم، والالتهابات كما تعد الاتفاقية بين "إس إم دي" و "جلفار" خطوة مبدئية، مع إمكانية التوسع فيها لتشمل عقاقير ومجالات أخرى مستقبلاً. وتقول "إس إم دي" إنها أقدمت على هذه الخطوة المهمة في إطار التزامها بتغيير نموذج أعمالها الهادف لتحقيق النمو الذي يركز على استثمار الفرص التنموية من خلال إقامة تحالفات استراتيجية تتيح للمؤسسة لعب دور أكبر في تحسين مهارات وإمكانات المؤسسات المحلية، حتى تصل للمستويات العالمية في الإنتاج والتسويق. وقد صرح مسؤولي المؤسسة أن منطقة الخليج من المناطق الاستراتيجية بالنسبة لها وإن الاتفاقية الأخيرة هي الأولى من نوعها للشركة في المنطقة، ومن المتوقع أن تسهم في تنمية الاقتصاد المحلي وتحقيق العديد من الفوائد والمزايا للمرضى في جميع أنحاء منطقة الخليج، وبالتحديد في دول قطر، البحرين، عُمان، الكويت، والإمارات، ولعل من أهم المزايا التي يمكن للاتفاقية الجديدة تحقيقها، زيادة قدرة المرضى في تلك الدول في الحصول على العقاقير المبتكرة. أما "جلفار"، كونها من المؤسسات المنتجة للأدوية على المستوى المحلي، فتهدف من وراء هذا التحالف إلى تبادل الخبرات والمعلومات في مجال العلوم الدوائية في العالم، والتي تترتب على تعاونها مع مؤسسة بحجم ومكانة "MSD"

* مؤسسة سبيماكو: (مجلة الرياض الاقتصادي ، 2012)

أعلنت مؤسسة السعودية للصناعات الدوائية والمستلزمات الطبية «سبيماكو الدوائية» عن إقامة تحالف استراتيجي مع مؤسسة «سانوفي العالمية» المتخصصة في مجال الرعاية الصحية.

والموجب الشراكة، فإنه يحق لمؤسسة «سبيماكو الدوائية» تصنيع منتجات مؤسسة "سانوفي" المتخصصة في أدوية :

وذلك في مصانع المؤسسة السعودية للصناعات الدوائية والمستلزمات الطبية في منطقة القصيم. ويقود هذا التحالف إلى توسيع قاعدة التعاون الاستراتيجي مع مؤسسة "سانوفي" للوصول إلى منتجات أخرى خارج أدوية السكري مستقبلاً والتوسع في المرحلة القادمة في أسواق خارجية كدول الخليج وشمال أفريقيا.

وبالتالي حسب انواع الذكاء تكون انعكاسات عملية الذكاء التنافسي مباشرة على المؤسسة، لأنه يسهم بشكل مباشر حسب المعلومات المقدمة الى : تطوير المنتجات والعمليات الانتاجية، ظهور ابتكارات جديدة، الاستحواذ على مؤسسات ضعيفة، او التحالف مع مؤسسات قوية، كذلك يسهم في جذب العملاء بطرق عديدة حسب المعلومات المقدمة من البيئة الخارجية فالذكاء يساعد المديرين على اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي توصل المؤسسة الى اهدافها سواء كانت القصيرة منها أو الطويلة، أي يؤثر على تحسين الأداء العام للمؤسسة.

خلاصة الفصل :

رأينا في هذا الفصل أن الذكاء التنافسي هو ممارسة جيدة لتحسين أداء المؤسسة من خلال جمع المعلومات بمختلف أنواعها حول المنافسين وكل ما يحيط بهم ، لأجل استغلال تلك المعلومات وتحويلها الى معرفة قابلة للاستخدام لأجل تحسين اوضاع المؤسسة المختلفة ، حيث يؤدي جمع المعلومات وتحليلها من قبل خبراء الذكاء التنافسي الى الكشف عن الفرص التي يمكن أن تستغلها المؤسسة في صالحها ، مثل السيطرة على سوق ما أو مختلف الاسواق في مناطق متفرقة ، وبالتالي يزيد هذا من حصتها السوقية أي زيادة ربحيتها وتحسين أداءها من حيث زيادة عمليات البحث والتطوير ، أي زيادة الابتكارات التكنولوجية التي تزيد من اكتساب المؤسسة للمزايا التنافسية ، كذلك زيادة ولاء العملاء من خلال المعلومات المقدمة حول ادواقهم وتفضيلاتهم ، مما يستدعي وضع الخطط على هذا المنحى لضمان استمرارية العلاقة بين المؤسسة وعملائها ، كذلك من ناحية التحالفات الاستراتيجية فقد رأينا ان المعلومات التي جمعت حول المنافسين ادت الى تجنب العديد من المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة في الصناعة ، وبالتالي تستطيع المؤسسة من تحويل تلك المخاطر الى فرص تعود عليها بالنفع والفائدة ، خاصة اذا ادى تحويل الصراع بين المنافسين الى شراكة أو اندماج بينهم للاستفادة من التكنولوجيات الحديثة أو لتخفيض التكاليف الخاصة بالانتاج والبحث و التطوير ... الخ

كل هاته العناصر تؤدي الى تحسينات متواصلة لأداء المؤسسة ، فالذكاء التنافسي هو اليوم متنفس للعديد من المشاكل التي تتعرض لها العديد من المؤسسات ، التي تطمح دائما الى تحقيق المركز التنافسي القوي والاستمرارية في السوق اكبر مدة ممكنة.

**الفصل الرابع: التحليل التنافسي للصناعة الغذائية و
أثر عملية الذكاء التنافسي في تحسين أداء المؤسسات
محل الدراسة**

الفصل الرابع : التحليل التنافسي للصناعة الغذائية و أثر عملية الذكاء التنافسي في تحسين أداء المؤسسات محل الدراسة

يعد قطاع الصناعات الغذائية من بين أهم القطاعات المعول عليها في الجزائر والتي تدعم الجانب الاقتصادي والاجتماعي للدولة، فهو قطاع يزود أفراد المجتمع بما يحتاجونه من مواد غذائية أساسية مهمة وضرورية لبقائهم ونموهم، كما يساهم هذا القطاع مباشرة في زيادة الإنتاج المحلي والدخل القومي في الجزائر بما أنه يعتبر من أهم القطاعات الذي يجمع بين القطاعين الزراعي والصناعي .

إن الوضع التنافسي الذي آلت إليه معظم الصناعات ، وخاصة منها الصناعات الغذائية في الجزائر يستدعي البحث أكثر لفهمه ومعرفة نقاط القوة والضعف ، وكذا المخاطر والفرص التي يتعرض لها هذا القطاع في الجزائر التي زادت عدد مؤسساته الغذائية بشكل ملحوظ والتي أصبحت تركز على الجودة والنوعية مما جعلها تنافس المؤسسات الأجنبية في داخل الوطن وخارجه، وهذا بسبب اتباع الأساليب والطرق العلمية المتطورة والتكنولوجيات الحديثة والأفراد المبدعين والأدكياء الذين كانت مساهمتهم فعالة في جعل المؤسسة تحصل على ما تريد من معلومات عن بيئتها الخارجية سواء كانت الخاصة أو العامة واستغلال تلك المعلومات لوضع إستراتيجياتها المتنوعة للحفاظ على مكانتها وتحقيق أرباح أكبر وحصص سوقية أوسع وبالتالي ضمان الاستمرار في السوق.

المبحث الاول : البيئة التنافسية الصناعية الغذائية للمؤسسات محل الدراسة

تشهد البيئة التنافسية الصناعة في مختلف المجالات وخاصة منها الصناعات الغذائية منافسة شديدة نظرا للتطورات الهائلة في المجال التكنولوجي والتقني الذي يجعل من المنتج ذو جودة كبيرة ومتعدد الاستخدامات من حيث استغلال المنتج في حداته (الذوق والمكونات الصحية) أو استخدام المادة أو العلب التي تحوى المنتج مثل قارورات الماء بمختلف انواعها ، علب الحليب ... الخ كل هاته المواد تتفن مؤسسات الصناعة الغذائية في استخدامها ، لأنها تدرك جيدا مدى اهمية التغليف والإشهار في جذب العملاء ، كما يوجد العديد من العناصر التي تتنافس حولها المؤسسات الغذائية مما يجعل البيئة التنافسية في هاته الصناعة متغير باستمرار ، حيث كل مؤسسة تستعرض قوتها من حيث أدائها المتميز .

المطلب الأول : الأداء والبيئة الصناعية الغذائية في الجزائر

قبل التطرق لأداء مؤسسات الصناعات الغذائية في الجزائر أردنا أولا توضيح ماهية الصناعات الغذائية .

أولا: ماهية الصناعات الغذائية

تعد الصناعات الغذائية أحد أهم الصناعات التحويلية الرئيسية الهامة ومن الدعائم الأساسية لتكوين البعد الاقتصادي الإستراتيجي حيث أنها تساهم بشكل فعال في تأمين الغذاء للإنسان وتعمل على تحقيق أكبر قدر من الاكتفاء الذاتي من المنتجات الغذائية .

أ. مفهوم الصناعة الغذائية وتطورها

أ.1- مفهوم الصناعة الغذائية

إن الصناعة الغذائية هي الفرع الصناعي الذي يقوم بتحويل المواد الأولية الزراعية وفقا لمواصفات محددة لهذا تعمل هاته الصناعات على بقاء المنتجات الغذائية صالحة للاستعمال أطول مدة ممكنة، بفضل طرق التحويل والحفظ والتصبير والتكثيف والاستعمال تماشيا مع الشروط الجيدة للمستهلك والتي يفرضها التطور الحضاري. (مصنوعة، 2014، ص 8)

كذلك الصناعة الغذائية هي " التطبيق العملي للعمل والتكنولوجيا بهدف إعداد وتصنيع وحفظ وتسويق المواد الغذائية باستخدام نتائج وأسس العلوم الأخرى في تصنيع الأغذية لزيادة عمرها التخزيني والمحافظة على قيمتها الغذائية وجودتها. " (كينة، 2012، ص 65) وتجدر الإشارة إلى أن المفاهيم السابقة تتطرق إلى جانبين : (كينة، 2012، ص 66)

الجانب الأول: تشمل المواد النظرية والتطبيقية على الغذاء تحت مراحل متعددة تختلف ظروف إحداها عن الأخرى، فالظروف التي يتعرض لها الغذاء أثناء معاملات التصنيع تختلف عن ظروف التسويق والتوزيع والاستهلاك.

الجانب الثاني: تشمل خصائص المواد الغذائية وعلاقتها بالتصنيع والناحية الصحية التي تؤخذ في الاعتبار علاقة صفات الغذاء بالعوامل المؤثرة من إنتاج المواد الخام ككمية الأمطار المتناقصة ونوعية التربة ودرجة خصوبتها والصفات الوراثية للجنات والحيوانات... الخ.

أ.2- تطور الصناعات الغذائية

لقد مرت الصناعات الغذائية بتطورات عديدة منذ بدء ظهورها إلى يومنا هذا فكانت الصناعة الغذائية تنحصر في الماضي على العمليات التقليدية التي اجتهد الفرد لتطويرها والمحافظة على أصناف عديدة من المنتجات الغذائية التي لها قابلية التلف لكن اليوم أصبحت هاته الصناعة تتوفر على أساليب وطرق علمية حديثة للحفاظ على المواد الغذائية لمدة طويلة دون تلفها، وقبل التطرق للأساليب التقليدية والحديثة في الصناعات الغذائية نعرض لمعرفة التطور التاريخي للصناعات الغذائية كما يلي:

👉 التطور التاريخي للصناعات الغذائية

لقد مارس الإنسان كما تشير إليه بعض الدلائل التاريخية عمليات متعلقة بصناعة الأغذية كعملية تجفيف اللحوم واستعمال الملح لحفظها، وقد كان قداماء مصر أول من استخدم وسائل طحن الحبوب ثم أدخل الرومان تحسينات عليها أدت إلى ظهور الرحي التي لا تزال تستعمل إلى يومنا هذا، ولقد استغل الإنسان الطبيعة لمدة طويلة كاستخدامه للتلح الطبيعي في حفظ الغذاء ، ونتيجة لعدم توفره في الكثير من مناطق العالم أدى بالإنسانية إلى اكتشاف أنظمة التبريد الميكانيكي ، وتمكّن الخبير الفرنسي " نيكولاس آيبرت " من الحصول على جائزة عام 1809 م والمخصصة لمن يتمكن من ابتكار طريقة تستعمل في تهيئة غذاء لا يتسرب إليه التلف والفساد بعدما تمكن من حفظ أنواع كثيرة من الأغذية في علب زجاجية كان يضع الغذاء فيها ثم يغلقها بإحكام فتبقى دون تلف لمدة طويلة ، كما أن التنافس الشديد في إنتاج الغذاء كان له الأثر الكبير في دفع هذه الصناعة إلى الأمام، فكان التنافس في إنتاج أغذية من المصادر الحيوانية تقارب في صفتها قريبتها المستخرجة من مصادر نباتية كالزبدة المستخرجة من الحليب والمارجرين المستخرجة من الخضار، وكذا التنافس في ابتكار وسائل حفظ الغذاء مما أدى إلى تحليلها ليكون الغذاء المحفوظ بواسطتها أفضل من المحفوظ بطرق أخرى؛ بالإضافة إلى أن التغيير في نمط الغذاء لدى المواطنين أثر بشكل كبير في دفع هذه الصناعة نحو التقدم. (بوزيدي، 2013، ص 4)

طرق وأساليب الصناعات الغذائية

تتنوع الطرق والأساليب المستعملة في الصناعات الغذائية فمنها التقليدية ومنها الحديثة كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (24): الأساليب المستخدمة في الصناعات الغذائية

الأساليب الحديثة	الأساليب التقليدية
<p>*إن عمليات التطور الحديثة في مجال الأبحاث التكنولوجية قد سمحت للصناعات الحديثة بنقل أحدث الإنجازات في جميع أنحاء العالم، سواء من حيث نوعية الغذاء أو إمكانية حفظه لفترة طويلة من الزمن أو نقله عبر المحيطات والبحار من قارة إلى قارة مع الحفاظ على سلامته وجودته.</p> <p>وأصبح مفهوم الجودة والسلامة الغذائية يمثل عنصراً أساسياً من عناصر الرعاية الصحية، فقد أثبت العلماء والباحثين في مجال الصحة البشرية أن الأمراض الناجمة عن تلوث الغذاء هي المشكلة الصحية الأكثر انتشاراً في العالم ولها علاقة كبيرة بما ينتج في المصانع الغذائية، وهذا ما يتطلب اتخاذ الإجراءات الضرورية من قوانين وتدابير في المجال الصحي والمراقبة الغذائية</p>	<p>*الأساليب التقليدية هي تلك الطرق التي تستخدم في صناعة المنتجات الصناعية المختلفة كموروث اجتماعي لا يعرف من يقوم بتطبيقها أي أسس علمية لها، بل يعتمد في الصناعة على الخبرات المكتسبة عبر العصور، وهذا ينطبق على الصناعات الغذائية التقليدية التي انتقلت من جيل إلى جيل والقائمون عليها لا يعرفون الأسس التكنولوجية أو العلمية لصناعة المنتجات الغذائية فليس لديهم فكرة عن التخمر أو ميكانيكية التجبن أو أسس فصل القشدة أو صناعة الزبدة، بل يتم تنفيذ كل هذه الصناعات بالخبرة المتوازنة عبر الزمن.</p>

المصدر: بوزيدي، 2013، ص ص 5-6.

ب. أهمية الصناعات الغذائية

يساهم تطوير الصناعة الغذائية في الإنجاز المباشر لأهم هدف تنموي تعلنه كل الحكومات باختلاف توجهاتها، ألا وهو تحسين المستوى المعيشي للمواطن، فمن خلال تطور هذا النوع من الصناعة يتحقق مبدأ ضمان الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي، حيث يحرص المواطنون عادة على مطالبة الحكومات بتوفير السلع الغذائية بمواصفات جيدة وبتكاليف معقولة تجعل من أسعار تداول هذه المنتجات في الأسواق في متناول قدراتهم الشرائية، لذلك فالصناعة الغذائية تكتسي أهمية اقتصادية واجتماعية كبيرة. (مصنوعة، 2014، ص 9)

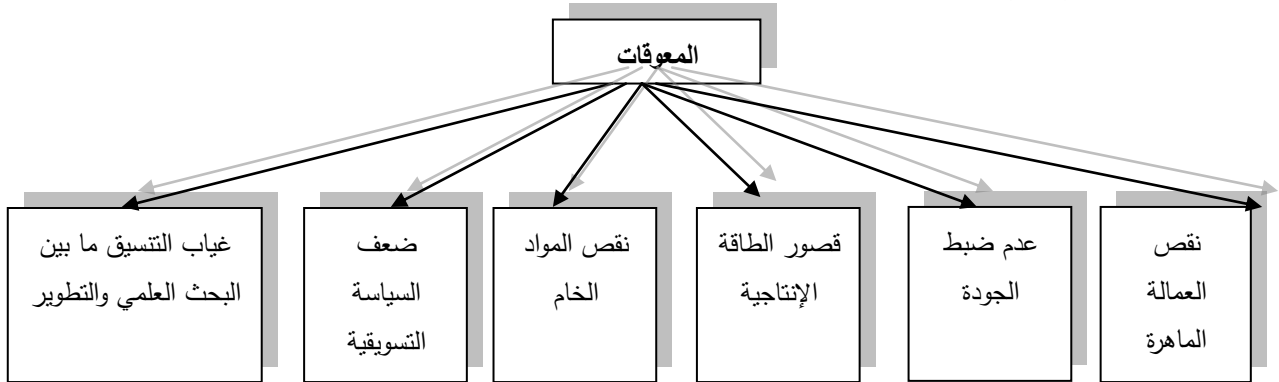
يمكننا إيجاز أهمية الصناعة الغذائية في النقاط الآتية كما يلي:

- تعمل الصناعة الغذائية على حفظ الأغذية من الفساد وتوفيره على مدار السنة كما يساهم بسهولة بتسويقها وتوزيعها على نطاق عالمي. (كينة، 2012، ص 70)
- تعد الصناعات الغذائية من الأنشطة التي تساعد على النمو الاقتصادي للبلاد، كما تدعم النمو الإقليمي المتوازن للمناطق المختلفة للدولة. (بوزيدي، 2013، ص 7)
- كما تظهر أهمية الصناعة الغذائية أيضا من خلال: (مصنوعة، 2014، ص 9)
- تسهيل فرص المستهلك في إشباع حاجاته الاستهلاكية وذلك من خلال السهر على تقديم منتجات تتناغم وتفضيلاته وأذواقه.
- المساهمة في ترقية منظومة الإنتاج الحديث، وذلك في إطار التكيف مع التطور التكنولوجي.
- تدعيم المنتجات الغذائية بالمواد المحسنة والمعززة للقيمة الغذائية من خلال إضافة بعض الأملاح أو الفيتامينات المغذية.

ت. معوقات الصناعات الغذائية

يمكن توضيح أهم المشاكل التي تواجه الصناعة الغذائية في الشكل الآتي :

الشكل رقم (55) : معوقات الصناعة الغذائية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بوزيدي، 2013، ص ص 8-9.

ويمكن توضيح هاته المعوقات فيما يلي:

• نقص العمالة الماهرة:

تعتبر العمالة من المشاكل الأساسية في القطاع الصناعي ، وذلك نظرا لعدم توافر الأيدي العاملة الفنية والإدارية المدربة بالقدر الكافي ، فعلى الرغم من تحميل المشروعات العامة كعمالة زائدة عن حاجاتها إلا أن هناك نقصا شديدا في العمالة الماهرة المدربة.

• عدم ضبط الجودة:

تعاني المنتجات الغذائية من عدم ضبط الجودة في ظل عصر يتميز بأنظمة جيدة تهتم بعملية ضبط جودة المنتجات الغذائية وتضع اعتبارات الأمان الغذائي في أول اهتماماته، وعلى أساس ذلك فإنه ليس من المقبول أن يبدأ أي مشروع للتصنيع الغذائي دون أن يضع في اعتباره هذه المتغيرات الجديدة، ومن ناحية أخرى فإن الصناعات القائمة بالفعل تواجه مشكلة توفيق أوضاعها مع المتغيرات الجديدة.

• تطور الطاقة الإنتاجية

إن أغلب المؤسسات الغذائية لا تعمل بطاقتها القصوى مما يؤدي إلى ارتفاع تكاليف الإنتاج حيث تمثل الطاقة العاطلة في مجال الصناعات الغذائية نسبة كبيرة بالنسبة للأنشطة الصناعية المختلفة، حيث وصلت إلى حوالي 32.8 % من إجمالي الطاقة العاطلة في الصناعات المختلفة لذا يتطلب تدعيم البحث العلمي والاستثمار في مجال الصناعات الغذائية كذا اعتماد الأسعار النسبية المتاحة، رأس المال المتوفر والاحتياجات الجديدة منها بالإضافة إلى ذلك فإن سياسة أمان الغذاء من المتغيرات الهامة ذات الصلة الوثيقة بالتغير التقني الذي يطرأ على الصناعات الغذائية.

• نقص المواد الخام:

تعتمد جل الصناعات الغذائية على الخامات الزراعية، وكان الاعتقاد السائد قديماً هو استخدام على ما لا يصلح للتسويق الطازج في عمليات التصنيع الغذائي، مما أثر بشكل واضح في جودة المنتجات الغذائية.

ولكن المفهوم المعاصر للتصنيع الغذائي يفرض توافر صفات معينة في الخامات الزراعية الصالحة للتصنيع، حيث يلاحظ أن أغلب الصناعات الغذائية تعتمد على المواد الخام المستوردة من الخارج.

• ضعف السياسة التسويقية:

إن التحولات الاقتصادية الحالية تتطلب الاهتمام بالدعاية والإشهار في مجال الصناعات الغذائية وكذا دراسة السوق، وذلك بوضع خطة للوقوف على حجم السوق الداخلي والخارجي الذي سيتاح لها والعوامل المؤثرة فيه وبسهولة في الوقت الحاضر تقدير الطلب الفعلي على المصنوعات الغذائية وذلك في ظل سيادة اقتصاد السوق وآلياته من عرض وطلب ومنافسة وأسعار تنافسية.

إن انعدام سياسة تسويقية تؤدي إلى ظهور مشكلة تسويق المنتجات المحلية، ولعلاج هذه المشكلة لا بد من الاستفادة من تجارب الدول الأخرى.

• غياب التنسيق ما بين البحث العلمي والتطوير:

يلعب البحث العلمي والتطوير والتفاعل التقني بين المراكز البحثية المتخصصة في الجامعات وبين قطاع الصناعات الغذائية دورا هاما في تقدمها إذ نجد تلازمية كل من البحث العلمي والابتكار أو الإبداع التكنولوجي فالثاني لا ينشأ أو لا تقوم له قائمة دون تدعيمه وتغذيته بالبحث العلمي.

ثانيا : الأداء العام للصناعة الغذائية في الجزائر

إزداد نشاط الصناعة الغذائية في الجزائر واستمر في الارتفاع خلال سنة 2011 الى سنة 2014 حيث استعملت خلاله اغلبية المؤسسات قدراتها الانتاجية بأكثر من 75% ، واعتبر هذا القطاع بأنه الأكثر حركية في مجال الصناعة الوطنية، اذا ما قورن بالقطاعات الأخرى، فهو يعتبر من بين القطاعات الهامة في الاقتصاد الجزائري ، بسبب مساهمته المعتبرة في الناتج المحلي الاجمالي ، وقد حقق نتيجة جيدة سنة 2011 (21%) بفضل انتعاش أربعة من فروع الانتاجية : معالجة الحبوب ، انتاج الحليب ، انتاج علف الماشية ، والمصبرات التي نمت نسبتها ب 44,5% ، 30,1% ، 20,7% ، 5,11% على التوالي ، إلا أن أداءه الانتاجي تراجع ب 36,6% مقارنة بما كان عليه سنة 1989 ، لكن يبقى هو الفرع الأكثر حيوية في القطاع الصناعي الوطني ، حيث أن درجة الاستجابة للطلبات من حيث المواد الاولية كان معادل للاحتياجات المعبر عنها، ويشغل هذا قطاع أزيد من 150.000 عامل أي 40% من القوى العاملة في قطاع الصناعة موزعة عبر 20.000 مؤسسة تساهم هذه الصناعة ب: 50 الى 55% من الناتج المحلي الاجمالي الصناعي و 40 الى 45% من القيمة المضافة. (الديوان الوطني للإحصاء، 2014)

ان الجزائر تواصل دعمها لمؤسسات الصناعات الغذائية وتقوم بإجراءات تسهيل تصدير منتجاتها

، حيث منذ اطلاق مشروع انشاء مجموعات لترقية صادرات المنتوجات الغذائية المصنعة خلال سنة 2012 تم انشاء مجموعتين : الأولى تجمع 12 مؤسسة تنشط في انتاج العجائن والدقيق اللين والعناصر الأخرى ، والمجموعة الثانية المهنية للبروتينات الحيوانية تجمع 8 مؤسسات متخصصة في تحويل اللحوم والأسماك والحليب ومشتقاته، حيث تعمل الجزائر جاهدا لتقليل من وارداتها للمنتجات الغذائية قدر المستطاع، لكن رغم هذا تبقى واردات الجزائر من المنتجات الغذائية مرتفعة وتفوق صادراتها ، هذا ما أكده تقرير الوكالة الوطنية للاستثمار وكذا الوكالة الوطنية لانتعاش التجارة الخارجية خلال سنة 2013 وسنة 2014 كما سنوضحه في الجداول الآتية:

الجدول رقم (25) : تطور صادرات الجزائر من المنتجات خارج المحروقات للفترة (2013-2014)

الوحدة : مليون دولار امريكي

المنتجات	الصادرات لسنة 2013	النسبة المئوية %	الصادرات لسنة 2014	النسبة المئوية %
1 مواد نصف مصنعة	1458	72,39	2350	83,60
2 المنتجات الغذائية	402	19,96	323	11,50
3 المواد الخام	109	5,41	110	03,91
4 معدات وتجهيزات صناعية	28	1,39	15	0,53
5 السلع الاستهلاكية الغير غذائية	17	0,84	10	0,36
المجموع	2014	100	2809	100

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على تقرير الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار

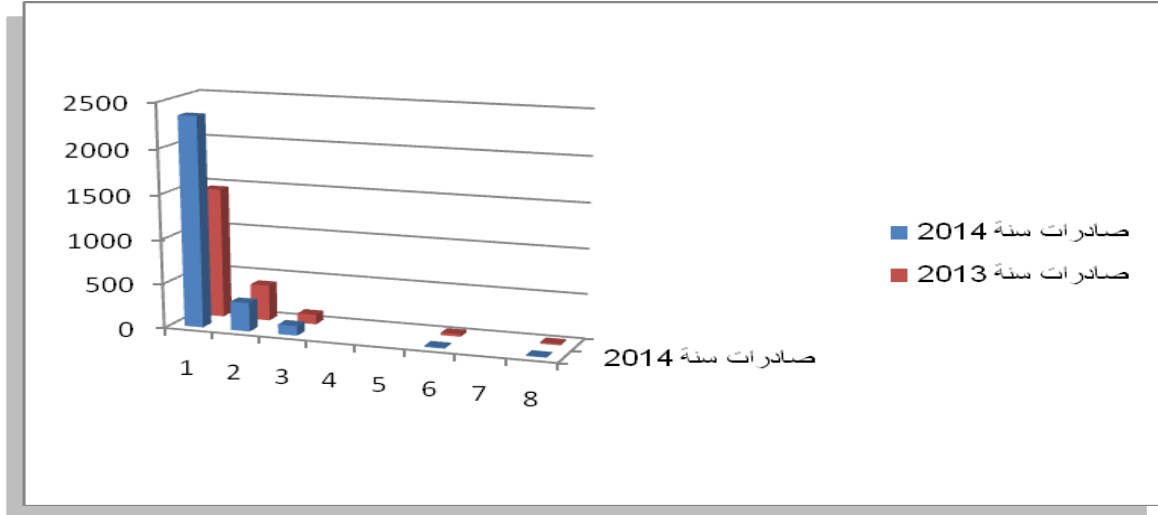
www.andi.dz/index.php/ar/statistique

من الجدول اعلاه يتضح أن صادرات الجزائر من المنتجات خارج مجال المحروقات قد ازدادت من سنة 2013 الى سنة 2014 ، حيث كانت نسبة الزيادة تقدر بـ : 39,22% وهي نسبة ضعيفة لكن تدل على الجهود المبذولة من قبل الدولة كمحاولة منها لزيادة الانتاج الوطني عن طريق تشجيع الاستثمارات في مختلف المجالات ، خاصة منها مجال الصناعات الغذائية الذي اصبح واضحا انه قطاع اساسي ويمكن ان يعول عليه كبديل لقطاع المحروقات المهدهد بتراجع مدخلاته لأنه يعتمد على مواد في طريق النفاذ منها البترول كمادة اساسية في قطاع المحروقات.

إن صادرات الجزائر من المنتجات الغذائية تأتي في المرتبة الثانية حسب الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار بنسبة قدرها 11,50% وهي النسبة الثانية بعد نسبة الصادرات للمواد النصف مصنعة التي قدرت بـ : 83,60% أما باقي الصادرات فكانت نسبها ضعيفة جدا وهي تدل ان ليس لها اثر كبير على

الاقتصاد من منظور المدخلات، والشكل الموالي يوضح لنا التفاوت الكبير في مقدار الصادرات خارج مجال المحروقات كما يلي :

الشكل رقم (56) : تطور صادرات الجزائر من المنتجات خارج المحروقات للفترة (2013-2014)



المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على تقرير الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار

الجدول رقم (26) : تطور أهم واردات الجزائر من المنتجات للفترة (2013- 2014)

الوحدة : مليون دولار امريكي

المنتجات	الواردات لسنة 2013	النسبة المؤوية %	الواردات لسنة 2014	النسبة المؤوية %
1 معدات وتجهيزات صناعية	10345	35,90	11418	37,89
2 مواد نصف مصنعة	8105	28,13	6934	23,01
3 المنتجات الغذائية	6641	23,05	7676	25,47
4 السلع الاستهلاكية الغير غذائية	2723	9,45	3001	9,95
5 المواد الخام	996	3,45	1105	3,66

100	30134	100	28810	المجموع	

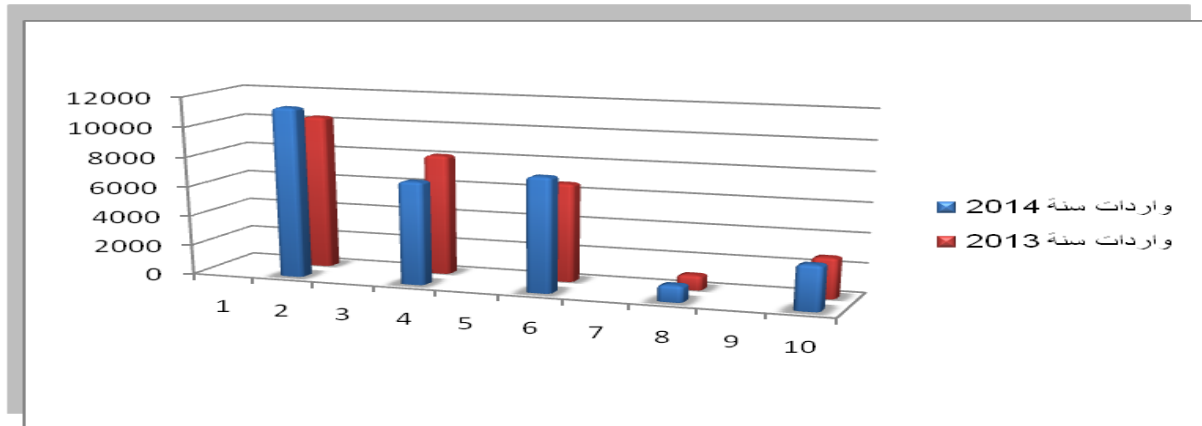
المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على تقرير الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار

www.andi.dz/index.php/ar/statistique

واضح من الجدول ان واردات الجزائر من نفس المواد هي كبيرة نسبيا ، حيث بلغت نسبة واردات المنتجات الغذائية نسبة 25,47 % وهي اكبر بالضعف إذا ما قورنت بنسبة صادراتها التي بلغت كما اشرنا لها سابقا بـ : 11,50% ، لكن على العموم فإن واردات الجزائر تزايدت من سنة 2013 الى 2014 بنسبة 4,59% وهي نسبة صغيرة مما يدل على استقرار نسب الواردات من المنتجات خارج المحروقات وهذا ربما يفسر بداية الاعتماد على المنتجات المحلية والاهتمام بالإنتاج المحلي اكثر رغم العراقيل والتهديدات التي تتعرض لها المنتجات الوطنية .

ويمكن ترجمة ارقام الجدول في الشكل الآتي:

الشكل رقم (57) : تطور أهم واردات الجزائر من المنتجات خارج مجال المحروقات للفترة (2013-2014)



المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على تقرير الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار

الجدول رقم (27) : صادرات و واردات الجزائر من المنتجات خارج مجال المحروقات لسنة 2013

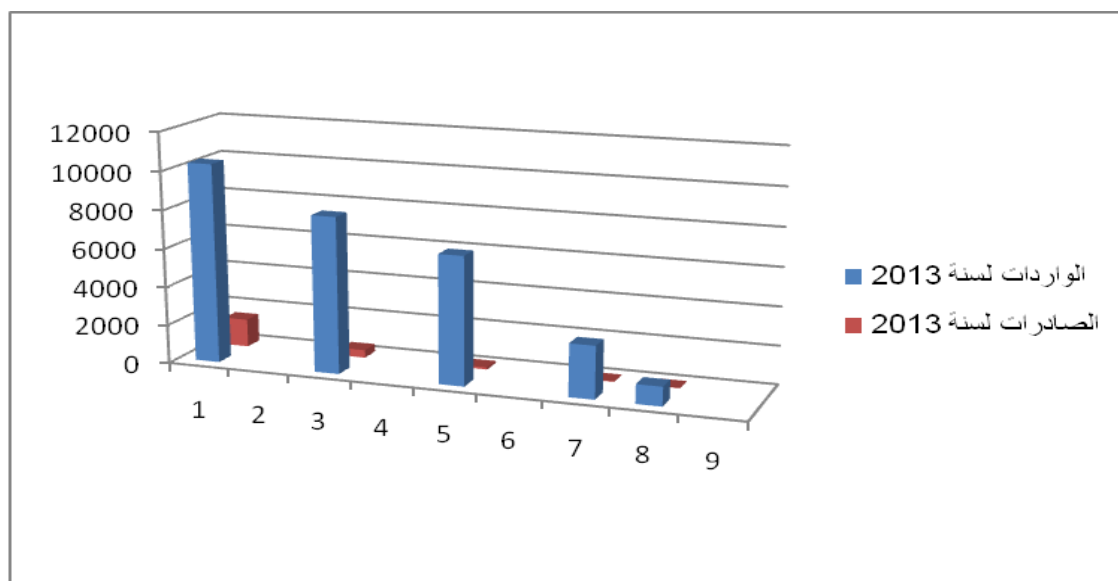
الوحدة : مليون دولار امريكي

المنتجات	الصادرات لسنة 2013	النسبة المؤوية %	الواردات لسنة 2013	النسبة المؤوية %
1 معدات وتجهيزات صناعية	1458	72,39	10345	35,90
2 مواد نصف مصنعة	402	19,96	8105	28,13
3 المنتجات الغذائية	109	5,41	6641	23,05
4 السلع الاستهلاكية الغير غذائية	28	1,39	2723	9,45
5 المواد الخام	17	0,84	996	3,45
المجموع	2014	100	28810	100

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على تقرير الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار

الشكل رقم (58) : المقارنة بين صادرات و واردات الجزائر للمنتجات خارج مجال المحروقات لسنة

2013



المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على تقرير الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار

الجدول رقم (28) : صادرات وواردات الجزائر من المنتجات خارج مجال المحروقات لسنة 2014

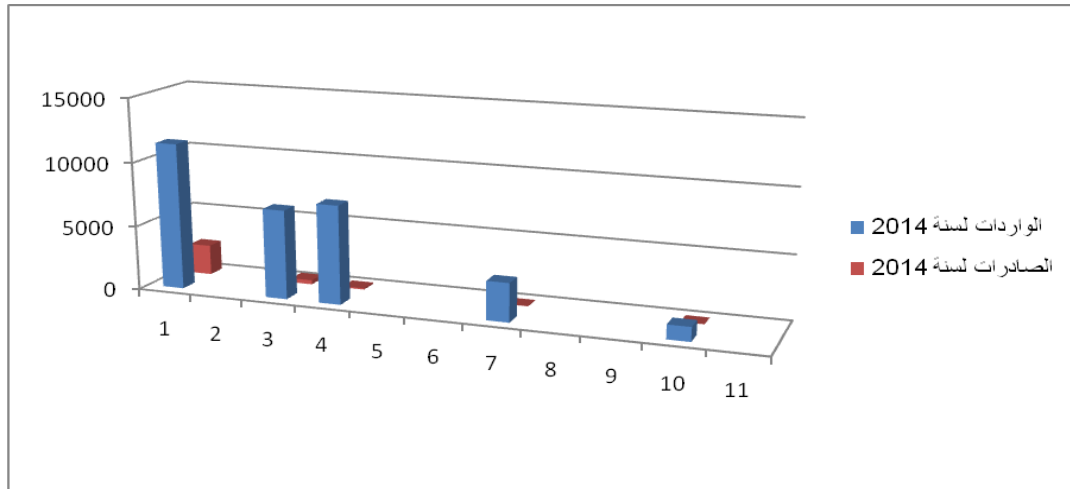
الوحدة : مليون دولار امريكي

المنتجات	الصادرات لسنة 2014	النسبة المؤوية %	الواردات لسنة 2014	النسبة المؤوية %
1 مواد نصف مصنعة	2350	83,60	6934	23,01
2 المنتجات الغذائية	323	11,50	7676	25,47
3 المواد الخام	110	03,91	1105	3,66
4 معدات وتجهيزات صناعية	15	0,53	11418	37,89
5 السلع الاستهلاكية الغير غذائية	10	0,36	3001	9,95
المجموع	2809	100	30134	100

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على تقرير الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار

الشكل رقم (59) : المقارنة بين صادرات وواردات الجزائر للمنتجات خارج مجال المحروقات لسنة

2014



المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على تقرير الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار

من خلال الشكل رقم (56) ، والشكل رقم (57) نجد ان الفرق بين الصادرات و الواردات من المنتجات خارج مجال المحروقات في الجزائر متفاوت كثيرا ، حيث أظهرت النتائج أن الواردات دائما تزيد عن الصادرات في كل من السنتين 2013 و 2014 وهذا ما يؤكد تبعية الاقتصاد الجزائري للمنتجات الأجنبية بشكل كبير .

وبالنسبة لأهم واردات الجزائر من المنتجات الغذائية فإنها متنوعة ، ويتصدرها المنتجات الضرورية لصحة الانسان كمادة الحليب سواء كان للكبار أو للرضع ، كذلك إستيراد مادة القمح كمادة اساسية لاغنى عنها...الخ ، ويكمن تلخيص معظم المنتجات الغذائية المستوردة من طرف الجزائر خلال سنة 2013 و سنة 2014 في الجدول الآتي كما يلي :

الجدول رقم (29) : تطور المنتجات الغذائية المستوردة من طرف الجزائر للفترة 2013- 2014

الوحدة : مليون دولار أمريكي

الرقم	المنتجات الغذائية المستوردة	خلال سنة 2013	خلال سنة 2014
1	القمح	2124 ,04	2370,8
2	الحمص	136,49	62,28
3	الفاصوليا	101 ,78	102,55
4	الارز	97,72	92,79
5	الشعير	152,25	196,47
6	العدس	59,91	48,89
7	الذرة	891,5	976,59

840,27	880,81	السكر	8
819,99	698,01	الكعك	9
374,83	345,22	التبغ والسجائر	10
306,89	315,71	القهوة	11
194,92	205,26	الموز	12
185,97	155,95	مسحوق دقيق بالحليب منزوع الدسم للرضع	13
1795,07	1068,84	مسحوق الحليب	14
126,54	154,03	العجول والابقار الاليفة	15
108,89	149,7	الحوم من فصيلة الأبقار المجمدة	16
130,13	84,1	التفاح الطازج	17
19,46	82,67	زيوت النخيل	18
84,72	77,85	الخمائر	19
81,59	74,02	مستحضرات من انواع مختلفة مستعملة لتغذية الحيوانات	20
96,05	73,14	الشكولاته ومستحضرات التغذية الاخرى	21
49,31	50,17	اللوز	22
37,31	37,47	ثلاثي معجون الطماطم المركز	23
50,18	45,76	مجموعة المواد العطرية	24
20,49	18,46	المعجنات ومنتجات مماثلة	25
121,76	117,41	الجبن	26
88,63	96,4	بذور الطماطم	27
129,61	133,52	مستحضرات مشكلة ومستخلصات موجهة للصناعة الغذائية	28

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على تقرير الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار

من الملاحظ وحسب الجدول فإن واردات الجزائر معظمها كانت في تزايد خاصة المواد الأساسية

مثل القمح الذي كان استراداه سنة 2013 قد بلغ 2124,04 مليون دولار امريكي وقد زاد في سنة

2014 لبيغ 2370,8 مليون دولار امريكي ، أي بزيادة قدرها 246,76 مليون دولار امريكي وبنسبة بلغت 11,61% ، وهي زيادة تؤثر على الميزانية العامة للدولة خاصة إذا ظلت في ارتفاع ، ونفس الشيء بالنسبة للمنتجات الغذائية الأخرى نجدها قد زادت بنسب متفاوتة ، دليل على التبعية الغذائية للجزائر في هذا القطاع الحساس الذي ظهرت بوادر الاهتمام به في السنوات الاخيرة من قبل الدولة الجزائرية التي اصبحت تشجع على الاستثمارات في الصناعات الغذائية بمنح القروض والتسهيلات الضرورية للمؤسسات من أجل زيادة انتاجهم المحلي و العمل على تشجيع تصدير المنتجات الوطنية للخارج.

وكما قلنا سابقا نظرا للأهمية الاقتصادية التي يمثلها فرع الصناعة الغذائية فقد عملت الدولة من خلال البرنامج الذي انطلق في سنة 2002 حيث تم فيه دراسة 293 طلب لمؤسساتها عامة، وخاصة رفض منها 83 ملف لعدم تناسبها والشروط المطلوبة من طرف وزارة الصناعة ، وتم قبول 191 ملف من مختلف القطاعات حيث كان لمؤسسات الصناعات الغذائية القسط الأكبر، (خدير ، 2014، ص 229) كما هو موضح في الجدول الآتي :

الجدول رقم (30) : توزيع المؤسسات الخاضعة للتأهيل حسب القطاعات

عدد المؤسسات	الفرع
45	الصناعات الغذائية
34	الميكانيك
32	البناء
20	الصناعات الكيماوية والصيدلانية
15	البلاستيك
15	الكهرباء و الالكترونيك
13	وحدات الدعم الصناعي
09	الجلود والقماش
191	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (30) أن فرع الصناعات الغذائية يتقدم من حيث عدد الملفات المقبولة من اجمالي الفروع الصناعية ، وهذا بمجموع قدرة 45 مؤسسة قُدم لها التدعيم في اطار عملية التأهيل التي تبنتها الدولة ، ما يؤكد ان مؤسسات فرع الصناعات الغذائية الراغبة في عملية التأهيل تمكنت من تكوين ملفات قوية من حيث الشروط المطلوبة من وزارة الصناعة. كما أن برنامج اعادة التأهيل في ظل الانفتاح الاقتصادي للجزائر يعطي الأولوية لفرع الصناعات الغذائية ، وقد بدأ في تنفيذ البرنامج منذ سنة 2000، وهذا من اجل تحفيز وتحسين الانتاجية والمنافسة الصناعية.

ثالثا : تحليل البيئة الخارجية التنافسية الصناعية الغذائية للمؤسسات محل الدراسة

يتناول هذا الجزء تحليل البيئة الخارجية لمؤسسات الصناعات الغذائية في الجزائر (المؤسسات محل الدراسة) بكافة مكوناتها الخاصة والعامة كما يتناول هذا الجزء رصد درجة التغيير التي قد تطرأ على البيئة الخارجية للمؤسسات محل الدراسة ، و كذلك مدى أهمية تفاعل هاته المؤسسات محل الدراسة مع بيئتها الخارجية.

أ. تحليل البيئة الخارجية العامة للمؤسسات محل الدراسة

- المتغيرات الاقتصادية : يمثل المناخ والظروف الاقتصادية متغيراً بيئياً له تأثير مباشر على أداء جميع المؤسسات في المجتمع. وتتمثل أهم المتغيرات الاقتصادية في متغيرين رئيسيين وهما: الأول هو ظهور التجمعات الاقتصادية الضخمة ذات القدرات التنافسية العالية، أما المتغير الثاني فهو زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات المتعددة الجنسية. (الجبلي ، 2013 ، ص 1)

وتجدر الإشارة أن تلك المتغيرات الاقتصادية لها دور جوهري بصوره أو بأخرى في التأثير على أسلوب إدارة المؤسسات بصفة عامة و مؤسسات الصناعة الغذائية بصفة خاصة حيث تتأثر مؤسسات الصناعة الغذائية كغيرها من المؤسسات بالتغيرات الاقتصادية الجارية في البيئة الخارجية الصناعية في الجزائر، ولتتمكن من مواكبة التطورات الحاصلة في الميدان الاقتصادي ، ولكي تصبح منافسة لنظيراتها في العالم، أعدت الوزارة المكلفة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة برنامج وطنيا كما سبق ذكره خاص بتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بقيمة 1مليار دينار سنويا وكان ذلك حتى سنة 2013 ، وكذلك خاضت الجزائر اصلاحات كثيرة أدت بها الى التغيير التدريجي للسياسة الاقتصادية ، وذلك بالاعتماد على قوى السوق التي سمحت باعادة الاعتبار للمؤسسات الخاصة ، والاعتراف بالدور الهام الذي يمكن أن تلعبه في التنمية الشاملة، وقد كان نتيجة ذلك بروز قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة حقيقية للنمو الاقتصادي. (كينه ، 2012 ، ص 117) وبما ان المؤسسات التي شملتها الدراسة والمتمثلة

في ؛ مؤسسة بيفا ، مؤسسة مطاحن الأصيل ، مؤسسة بيبو للبسكويت ، المؤسسة الوطنية لتعليب التمور (سوداكو) ، مؤسسة الدواجن هي معظمها مؤسسات صغيرة ومتوسطة (ماعدا مؤسسة بيفا ذات حجم كبير وهي مؤسسة تركية جزائرية) وبالتالي فهي تمسها كل الاصلاحات القائمة الآن مما يدعم نشاطها ويجعلها تستمر في السوق أطول مدة ممكنة ، اما بالنسبة لمؤسسة بيفا صوالبي فهي مؤسسة قائمة بذاتها وهي ذات سمعة عالمية تنافس اكبر المؤسسات في ما يخص انتاج البسكويت والحلوى ، وهي تخضع للتغيرات الاقتصادية في الجزائر والتركية بما ان المؤسسة الأم في تركيا.

- المتغيرات الإجتماعية والثقافية : تمثل البيئة الاجتماعية والثقافية من أهم المتغيرات البيئية الهامة ذلك أنها تؤثر وتتأثر بأداء المؤسسات، وترجع أهمية البيئة الاجتماعية إلى أنها توفر للمؤسسات ما تحتاجه من الخبراء الفنيين وأيضاً العمالة، مع ملاحظة أن ذلك يتوقف على مستوى التعليم في المجتمع ، فمثلاً نجد أنه في المجتمعات ذات المستوى التعليمي المرتفع تحصل المؤسسات على احتياجاتها من القوى البشرية ذات المهارات العالية،(الجبلى ، 2013 ، ص 2)

فبالنظر للسوق الجزائري الذي يتميز بانخفاض المستوى التكنولوجي رغم المصاريف الضخمة التي تصرف على البحث العلمي (5% من الناتج المحلي الخام الذي يقدر بـ 14481007,8 مليون دينار)، نجده لا يستغل الطاقات والموارد البشرية احسن استغلال إذ تتوفر الجزائر على سوق للعمالة ذات رصيد علمي معتبر بتكاليف منخفضة (مستوى الأجور بلغ 23879 دج سنة 2011) . (بولطيف ، 2014 ، ص 341)

لكن حسب ما لوحظ في الآونة الأخيرة أن معظم المؤسسات في الجزائر ومنها مؤسسات الصناعات الغذائية اصبحت تولي اهتماما واضحا بالافراد ذوي الكفاءة العالية وتعمل على استقطابهم للعمل بها ، لأنها ادركت مدى الاضافة التي يقدمونها للمؤسسة مما يؤدي الى تحسين أداءها العام، وعلى سبيل المثال قامت مؤسسة بيفا صوالبي ذات الشريك الجزائري باستقطاب العمالة المؤهلة الجزائرية وتشغيلهم ، لأن هذه اليد العاملة تدعم أهدافها خاص وانها تستخدم تكنولوجيات عالية المستوى لإنتاج منتجات ذات جودة عالية تضمن بها موقع تنافسي قوى في السوق الجزائري خاصة .

ويلعب كذلك مستوى الثقافة والعادات والتقاليد الاجتماعية أثر واضح على موقف كل من العاملين والمستهلكين في علاقتهم بالمؤسسة الصناعية ومنتجاتها ومن ثم على مستوى أداءها،(الجبلى ، 2013 ، ص 2) وتعد منتجات مؤسسات محل الدراسة متنوعة فهي تشكيلة من المنتجات الغذائية الضرورية (اللحوم البيضاء و البيض، التمر ، الدقيق) والمنتجات الكمالية (البسكويت ، الحلوى) وهي

منتجات كلها ترتبط ببيئة وثقافة كل منطقة ، حيث نجد أن الجزائر من بين الدول التي تزخر اطباقها بكثرة التنوع حتى بين قرية وأخرى اما اذا نظرنا للمنتجات الدالة على عراققة وقدم الموروث الثقافي نجد مجموعة من المنتجات القديمة التي ظهرت منذ عصور قديم جدا فمثلا منتجات التمور في الجزائر تختص بها مناطق الجنوب دون غيرها ، حيث يتميز منتج التمر بمدلول خاص في منطقة الجنوب ، وبتشكيلات عديدة (عسل التمر عجينة التمر، التمر المحشو بالمكسرات... الخ) نظراً لارتباطه بموروث وعادات هذه المنطقة، لذلك نرى هذا المنتج يحضر بشكل مستمر في الولائم والمناسبات الرسمية وغير الرسمية في المنطقة ، وحتى خارجها هذا من جهة ومن جهة أخرى اذا نظرنا لمنتجات البسكويت والحلوى فإنها كذلك تتبع العادات والتقاليد حسب كل منطقة لكن في هذه الدراسة قمنا باختيار المنتجات والحلوى العصرية التي تنافس بدورها الحلويات التقليدية.

- **المتغيرات السياسية والقانونية :** إن البيئة السياسية والقانونية في الجزائر - ممثلة في الحكومة والتشريعات التي تصدرها - تعتبر أحد المتغيرات البيئية الهامة التي تؤثر في أداء مؤسسات الصناعات الغذائية، ومن ثم في نموها واستمرارها، ذلك أن للاستقرار السياسي واتجاهات المسؤولين آثاراً إيجابية على أداء المؤسسات وتشجيع رؤوس الأموال الأجنبية على الدخول في المؤسسات وطنية، مما حفز مؤسسة بيفا على الاستثمار في الجزائر، لكنها تخضع للقوانين في الجزائر و تركيا (المؤسسة الأم في تركيا) في ضوء بيئة سياسية مستقرة في الغالب ، وكل مؤسسات الصناعات الغذائية الأخرى محل الدراسة تمارس نشاطها في الجزائر ولا تعاني من أي ضغوط حكومية أو تدخلات يفرضها النظام السياسي في الجزائر ، ماعدا بعض القوانين الوقائية والرقابية التي تقرضها الدولة على المنتجين سواء خاصة بالمنتجات ومركباتها مثلما جاء في الملحق رقم (1) ، الذي مفاده أن الحكومة تراقب المؤسسات التي تستعمل المضافات الغذائية في منتجاتها بشكل دوري ومستمر لعدم وجود مخالفات من هذا النوع قد تسبب في وجود تسممات بمختلف انواعها اذا زاد المضاف الغذائي عن الكمية المطلوبة، وهذه القوانين من شأنها تجعل من البيئة الصناعة اكثر استقرارا ، في ظل منافسة قانونية، خاصة وأن المنتجات الغذائية متنوعة ومتداخلة منها المنتجات الحيوانية ومنها المنتجات النباتية ومنها المنتجات التي تجمع بين الحيواني والنباتي معا.(الملحق رقم (2))

كذلك يمكن للدولة الجزائرية ان تتدخل في حالات زيادات الاسعار مثلما جاء في المادة (8) من

الجريدة الرسمية العدد 80 (الملحق 3) : تتكفل الدولة بالفارق بين سعر التكلفة الحقيقي للقمح الصلب

الموجبة للتحويل ، مع احتساب كل الرسوم، وكذا ما جاء في المادة (10) من نفس العدد من الجريدة الرسمية : يجب أن يكون سميد القمح الصلب المعروض للاستهلاك سليماً وصحياً وصالحاً للتسويق.

- **المتغيرات التكنولوجية** : شهد التقدم التكنولوجي دوراً جوهرياً في تحقيق وزيادة النمو الاقتصادي في مختلف دول العالم، وفي هذا الصدد شهدت السنوات الماضية تطورات تكنولوجية متعددة وسريعة ، في مختلف المجالات ، فقد أصبح هناك تزايد مستمر من جانب المؤسسات الصناعية في استخدام الآلات بدلاً من العنصر البشري وذلك لغرض إنتاج السلع و الخدمات ، ومن نتائج هذا التزايد المستمر ظهور المؤسسات الصناعية الأتوماتيكية في مراحل التصميم والإنتاج و المعتمدة على الحاسب الآلي، وكذا ظهور نظم التصنيع المرنة والتركيز على مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، والجدير بالذكر أن التطوير المستمر لنظم تكنولوجيا التصنيع الحديثة كان له العديد من الآثار الإيجابية على أداء مؤسسات الصناعات الغذائية ومن ثم في تشكيل الملامح الرئيسية للبيئة الصناعية الحديثة.(الجبلى ، 2013 ، ص 2)

وفي المقابل تتسم المنتجات التي تنتجها معظم مؤسسات الصناعة الغذائية محل الدراسة بعدم الخضوع لعمليات تكنولوجية متقدمة ، حيث أن العميل يتقدم لشراء المنتج رغبة في ما يتحصل عليه من منفعة غذائية نظير شرائها ولا تدفعه أي عوامل تكنولوجية لشرائها ، لكن رغم هذا بادرت العديد من مؤسسات الصناعة الغذائية في الجزائر من تطوير منتجاتها في الآونة الأخيرة ، وذلك بإدخال تقنيات حديثة في الإنتاج مما أدى إلى ظهور منتجات ذات جودة عالية ، من بين هاته المؤسسات نذكر :

الجدول رقم (31) : البعض من المؤسسات الصناعية الغذائية الرائدة في الجزائر

المنتجات	المؤسسة
المارغرين ، المعجنات	سيفيتال
العجائن ، المصبرات	عمر بن عمر
العجائن ، المصبرات	بن حمادي
المارغرين ، البسكويت	مجمع حمياني
العجائن بانواعها	مجمع سيم Sim
البسكويت ، الحلوى	بيفا صوابلي

المصدر : من اعداد الباحثة

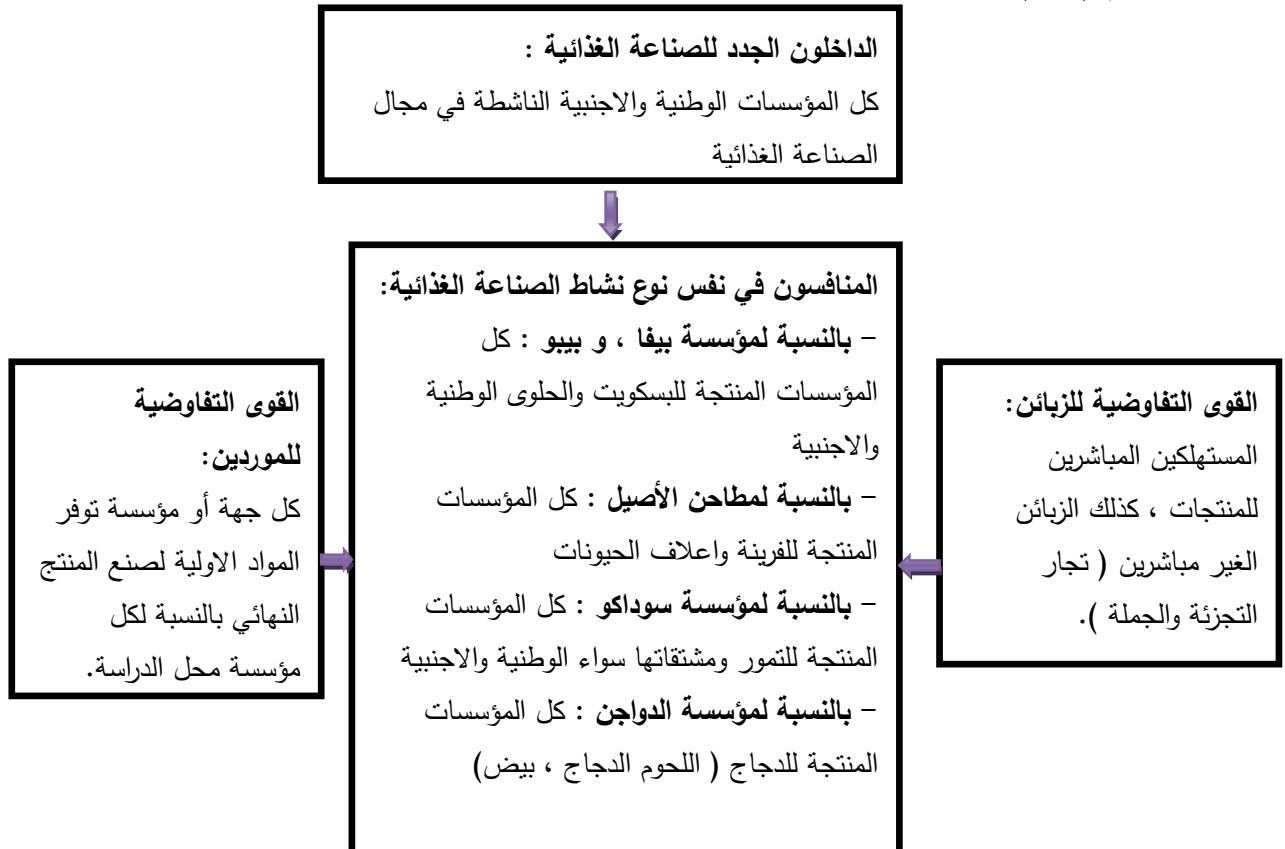
- المتغيرات الطبيعية: نظراً لأن منتجات المؤسسات محل الدراسة كلها منتجات طبيعية فالمخلفات الناتجة عنها تفيد البيئة الطبيعية بشكل كبير ، حيث اذا نظرنا لمخلفات المؤسسة الوطنية لتعليب التمور (سوداكو)

نجد ان البقات الناتجة من هاته المؤسسة تستعمل في الزراعة مثل نوى التمر ، كذلك يستعمل كمنتوج بديل عن القهوة العادية فهو عبارة عن قهوة طبيعية باستعمال بعض المراحل البسيطة في طهي النواة حتى درجة التقمح ، أما بالنسبة لمؤسسة الدواجن سيدي عقبة التي تعمل على تربية الدواجن ثم استخدام لحومها ، هي ينتج على اثر تربية المجموعات الكبيرة من الدواجن بقات تستخدم في الزراعة ، أما بالنسبة لمؤسسة المطاحن الاصيل فالمخرفات التي تتجم عنها على اثر تحويل القمح الى دقيق بقايا تسمى بالنخالة أي القشور الناجمة عن القمح ، حيث تستخدم هذه البقايا كأعلاف للانعام أي يعاد تدويرها من جديد .

ب. تحليل البيئة الخارجية التنافسية الخاصة بالمؤسسات محل الدراسة :

تعمل مؤسسات الصناعات الغذائية محل الدراسة في بيئة صناعية مفتوحة فهي تتأثر بما في البيئة الخارجية وتؤثر فيها ، وبالتالي عليها معرفة خصائص ومكونات بيئتها الخارجية بكل دقة ، لكي تستطيع الصمود والتفوق على منافسيها، ويمكن أن نعرض تحليل للبيئة الخارجية الخاصة ، من خلال القوى الخمس لبورتر حسب المؤسسات محل الدراسة كما يلي:

الشكل رقم (60) : مؤسسات الصناعات الغذائية محل الدراسة و القوى الخمس لبورتر





المنافسون الغير مباشرين :

- بالنسبة لمؤسسة بيفا ، و بيبو : كل المؤسسات المنتجة للحلويات التقليدية و المعجنات سواء مؤسسات أو محلات لبيع الحلويات القليدية (مقاهي ، أو محلات بيع حلوى العيد)
- بالنسبة لمطاحن الأصيل : كل المؤسسات التي تبيع منتجات الأرز ، الذرة.
- بالنسبة لمؤسسة سوداكو : كل المؤسسات والمحلات بيع انواع الفواكه ، كذلك كل المؤسسات المنتجة للحلويات التقليدية والعصرية.
- بالنسبة لمؤسسة الدواجن : كل المؤسسات المنتجة للحوم الحمراء ، لحم الاسماك.

المصدر : من اعدا الباحثة

ويمكن تحليل ما جاء في الشكل كما يلي :

المنافسون في نفس نوع نشاط الصناعة الغذائية للمؤسسات محل الدراسة :

ويتمثل المنافسون المباشرين في كل مؤسسة تقدم نفس المنتج الخاص بمنتجات المؤسسات محل الدراسة مثل مؤسسة بيفا ومؤسسة بيبو فهما مؤسستان متنافستان لأنهما تنتجان نفس المنتج (البسكريت) ، و بالنسبة لمؤسسة مطاحن الاصيل فمنافسيها كثر ونذكر على سبيل المثال المطاحن الكبرى بأوماش ، مطاحن لفرادي ، مطاحن شتمة هؤلاء المنافسين ينافسون مؤسسة مطاحن الاصيل عبر ولاية بسكرة فقط ، أما مؤسسة الدواجن فليديها العديد من المنافسين عبر ارض الوطن ، أما المؤسسة الوطنية لتعليب التمور (سوداكو) فمنافسيها ينحصروا في المناطق الجنوب الذين يتميزون بالمنتجات ذات الجودة العالية في الوطن و حتى الخارجه مثل مؤسسات التمور في ولاية غرداية .

المنافس البديل: ويتمثل في كل مؤسسة تقدم منتج بديل لمنتجات المؤسسات محل الدراسة مثل

مؤسسات صنع الحلويات التقليدية والفطائر ، ومؤسسات الفواكه المصبرة والجافة فهاته المؤسسات منافسة لمؤسسات بيفا ومؤسسة بيبو للبسكويت وكذا مؤسسة سوداكو للتمور ، أما المؤسسات المنافسة لمؤسسة الدواجن فهي المؤسسات المنتجة للحوم الحمراء بأنواعها الطازجة والمعلبة ، ومؤسسات بيع الاسماك الطازجة والمعلبة ، أما مؤسسة المطاحن فالمؤسسات المنافسة ذات المنتجات البديلة فتتمثل في المؤسسات المنتجة للسميد.

👉 **العملاء:** يمكن أن نميز بين نوعين من العملاء المستهدفين من قبل مؤسسات الصناعة الغذائية محل الدراسة :

- عميل تنظيمي: كل مؤسسة تشتري منتجات مؤسسات الصناعة الغذائية محل الدراسة بكميات كبيرة وتعيد بيعها للمستهلك العادي مثل أسواق التجزئة كالمخابز ومحلات صنع الحلويات التقليدية بالنسبة لمؤسسة مطاحن الاصيل والمتاجر الصغيرة والكبيرة بالنسبة لمؤسسة بيفا ومؤسسة بيبو للبسكويت، كذلك مؤسسات التصدير بالنسبة لمنتجات التمر ، ومؤسسات البائعة للتمر عبر الوطن.
- عميل فردي: كل فرد يشتري ويستهلك منتجات المؤسسات محل الدراسة.

👉 **الموردون:** هناك أنواع مختلفة من الموردين الذين يتعاقدون مع مؤسسات الصناعات الغذائية محل الدراسة بغرض الدعم أو التجهيز , نذكر منهم على سبيل المثال:

- مؤسسات تصنيع البلاستيك والكرتون .
- مؤسسات تصنيع الآلات والمعدات المصنعة للبسكويت والحلوى ، عجينة التمر ، عسل التمر ، سحق القمح.
- المؤسسات الموردة للأعلاف الخاصة بتغذية الدواجن بالنسبة لمؤسسة الدواجن .
- مؤسسات النقل و التوصيل للمواد الأولية بكل انواعها .
- مؤسسات الطباعة والتغليف.

👉 **تهديد المنافسين المحتمل:**

يتمثل أحد مصادر المنافسة المحتملة في أولئك الذين يودون الدخول في نفس مجالات الصناعة الغذائية للمؤسسات محل الدراسة ، فعلى سبيل المثال بالنسبة لمؤسسة بيفا ومؤسسة بيبو للبسكويت فإن السوق الجزائرية تتوقع استثمارات جديدة في صناعة البسكويت والحلوى منها المؤسسات الدولية : Kraft , Nestlé, Unilever ، وكذلك المؤسسات الصينية وبصفة خاصة المؤسسات التركية مثل : Haral , Ulker ، بعد الاتفاقيات الثنائية بين الحكومة التركية والجزائرية ، والتي صرح عنها الرئيس التركي برفع العلاقات التجارية بين البلدين، وكذا رفع الاستثمارات الى ما يصل الى 10 مليار دولار في مجال النسيج ، البناء ، الصناعات الغذائية ، وهذا ما يعبر عن توجه العديد من المؤسسات التركية خاصة الى النفاذ الى السوق الجزائرية والمزاحمة على الحصة السوقية خاصة في مجال الصناعات الغذائية الذي يعرف تطور كبير في تركيا. (بولطيف ، 2014 ، ص 396)

المطلب الثاني : العوامل المؤثرة على تنافسية المؤسسات محل الدراسة

توجد عدة عوامل تؤثر على تنافسية المؤسسات محل الدراسة مثل بقية المؤسسات الصناعية في السوق ، و هاته بعض العوامل :

- **حدة المنافسة بالأسواق** : ترتبط المنافسة في الصناعة الغذائية بمدى جودة المنتج وتميزه وبالتالي تعمل معظم المؤسسات محل الدراسة لإنتاج منتجات بالموصفات المطلوبة وذات المزايا التنافسية التي لا يمكن للعميل تجاهلها فيؤدي هذا الى وجود صراع تنافسي شديد بين المنتجات المحلية والمنتجات الاجنبية التي تحمل مزايا فريدة .
- **درجة التغلغل في السوق العالمي** : ترتبط المنافسة ارتباطا وثيقا بالتجارة و الصناعة ، وبالتالي فالمؤسسات محل الدراسة هي في صراع تنافسي شديد نظرا لما تملكه منتجاتها من أهمية في السوق المحلي والدولي ، فمنتجات التمور على سبيل المثال تجد منافسة كبيرة من طرف منتجي التمور الاجنبية في الاسواق الخارجية ، خاصة بعد تشجيع الدولة الجزائرية لتصدير التمور الى الدول الاجنبية لما لها من خصائص تميزها عن منتجات التمور في العالم من جودة المنتج والسعر المنخفض ، حيث أدى هذا التميز الى منح امتيازات للمنتجين والمصدرين للتمور عبر الاسواق الاسيوية مما حفز بعض الدول الآسيوية مثل الدولة الاندونيسية على تشجيع منتجات التمور الجزائرية وخصص لها عقارا بمساحة 3 هكتار ، من أجل انجاز مصنع لتحويل التمور ومزايا ضريبية جد مشجعة . (غرفة التجارة والصناعة لولاية بسكرة 2015/07/08)
أما بالنظر لمنتجات مؤسسة بيفا للصناعة الغذائية فتعتبر من بين المؤسسات العالمية التي لها منتجات مميزة وذات الجودة العالية بالمقارنة بمنافسيها في السوق الجزائرية ، حيث أن صناعة البسكويت في الجزائر لا تعتمد على تقنيات وتكنولوجيات حديثة بالمقارنة بمؤسسة بيفا التركيبية لصناعة البسكويت والحلوى ، وبالتالي معظم المؤسسات الجزائرية لصناعة البسكويت ومنها مؤسسة بيبو تجد نفسها في تنافس حاد أمام المؤسسات الاجنبية .
- **الاستيراد والحصول على المواد الأولية الداخلة في صنع المواد الغذائية** : تتدخل الدولة الجزائرية في وضع قوانين خاصة بإستيراد المواد الاولية التي تدخل في صناعة المنتجات الغذائية مثل الحلويات العصرية ، والبسكويت وغيرها من المواد الغذائية التي لا تجد المؤسسات الوطنية المادة الاولية لصنعها باستثناء مؤسسة بيفا صوابي التي تتزود بالمواد الاولية من المؤسسة الأم في تركيا حيث تعتبر تركيا من أكبر منتجي ومصدري المنتجات

الزراعية في الشرق الأقصى وشمال افريقيا ، كما أن لديها اكتفاء ذاتي في انتاج الغذاء والصناعة الغذائية. (بولطيف ، 2014 ، ص 346) أما بقية المؤسسات الوطنية فتلجأ الى المواد المستوردة لصنع المنتجات النهائية ، والجدول الآتي يوضح بعض هاته المواد كما يلي :

الجدول رقم (32) : المواد الأولية الموجهة لصنع المنتجات الغذائية

الوحدة : طن

سنة 2011	سنة 2010	المواد
1396520	1246019	قمح صلب
4957075	3275471	قمح لين
2585040	2283718	ذرة
427218	339400	زيت الصوجا
35557	22897	زيت النخيل
31752	124104	زيت عباد الشمس
1469	2005	زيت جوز الهند
500	2174	زيت الذرة
288408	217699	غبرة الحليب
11115	2449	مادة دسمة منزوعة الماء
1029550	848167	سكر أحمر

مصدر : وزارة التجارة ، قراءة تحليلية لتطوير واردات الجزائر من المواد الاولية والمواد واسعة الاستهلاك)

مقارنة بين سنتي 2010،2011) على الموقع: <http://www.mincommerce.gov.dz/arab>

ان الكميات المستوردة من المواد الاولية الموجهة لتصنيع المنتجات الغذائية النهائية مثل صناعة الحلوى والبسكويت (مؤسسة بيفا ، و مؤسسة بيبو) هي مواد اولية ضرورية ولا يمكن للمؤسسة التحلي عنها في صنع المنتجات الغذائية.

أما فيما يخص اسعار تلك المواد الاولية الداخلة في صنع المواد الغذائية فهي متقلبة وغير مستقرة

ففي الفترة 2010 و 2011 كانت متفاوتة كما هو موضح في الجدول الآتي :

الجدول رقم (33) : أسعار المواد الأولية الموجهة لصنع المنتجات الغذائية

الوحدة : دولار/ الطن

سنة 2011	سنة 2010	المواد
453	272	قمح صلب
360	210	قمح لين
322	220	ذرة
1278	904	زيت الصوجا
1287	890	زيت النخيل
1316	888	زيت عباد الشمس
1800	1167	زيت جوز الهند
1373	1026	زيت الذرة
4059	3357	غبرة الحليب
6560	3926	مادة دسمة منزوعة الماء
691	466	سكر أحمر

مصدر : وزارة التجارة ، قراءة تحليلية لتطوير واردات الجزائر من المواد الاولية والمواد واسعة الاستهلاك (مقارنة بين

سنتي 2010،2011) على الموقع : <http://www.mincommerce.gov.dz/arab>

واصلت اسعار المواد الاولية الخاصة بالصناعة الغذائية في 2013 ميلها التنازلي الذي ظهر خلال السداسي الثاني لسنة 2012 ، حيث أثر تباطؤ النشاط الاقتصادي في بلدان العالم على الطلب العالمي المتعلق بهذه المنتجات ، وخلال سنة 2013 ، سجلت اسعار المواد الأولية غير الطاقوية المعبر عنها بالدولار انخفاضا قدره 1،2% بعد الانخفاض بـ : 10% المسجل في سنة 2012 عرفت أسعار المواد الاولية الغذائية والمنتجات الزراعية ارتفاعا طفيفا قدره 1،1% و 1،4% لسنة 2013 على التوالي عقب انخفاضها بـ : 2،4% و 12،79% في 2012 على التوالي. (بنك الجزائر ، التقرير السنوي 2013، التطور الاقتصادي والنقدي للجزائر ، نوفمبر 2012)

- **درجة التميز التكنولوجي** : معظم مؤسسات الصناعة الغذائية محل الدراسة اصبحت تتبع تكنولوجيا عالية ، خاصة فيما يخص التغليف، والانتاج بالاضافة الى اهتمامها بالبحث العلمي ، فمؤسسة بيفا على سبيل المثال : (بولطيف ، 2014 ، ص ص 404-405)

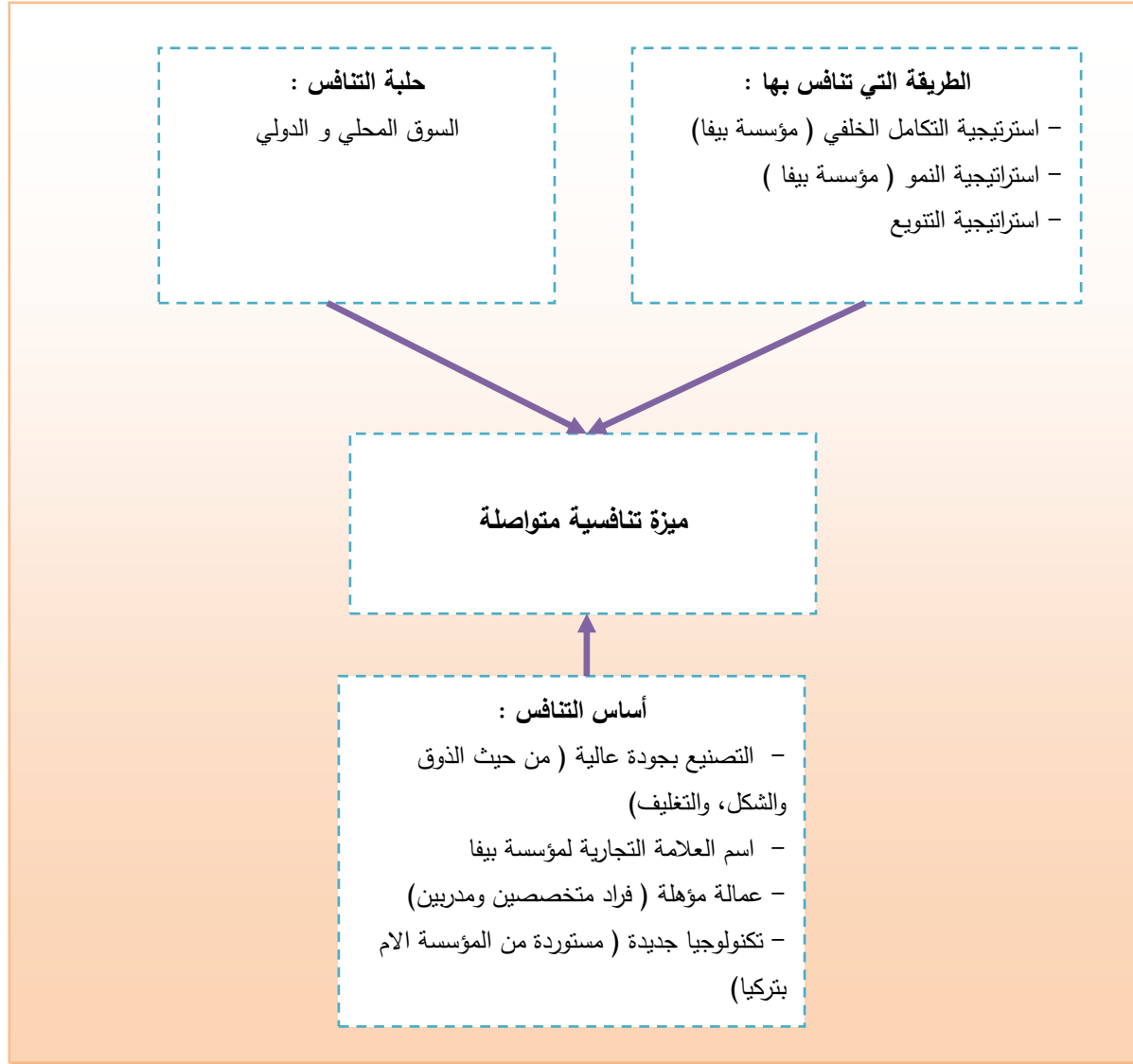
تعتمد على تكنولوجيا متطورة في صناعة منتجاتها ذات الطبيعة الغذائية التي تتطلب بدورها قيمة معتبرة من البحث والتطوير ، وذلك لارتباطها بتغذية الانسان وصحته وبيئته ، حيث تستمد مؤسسة بيفا صوابي تكنولوجياتها وتطورها في البحث والتطوير من المؤسسة الام بتركيا التي تمتلك خبرة كبيرة في المجال (منذ 1962) ، والتي تعمل بدورها على الترصّد والتتبع المستمر في تكنولوجيا التصنيع الغذائي والدليل على ذلك حصولها على شهادات عالمية خاصة بالبيئة والتغذية والجودة وصحة الانسان ، كما قامت المؤسسة الأم بيفا بارسال فوج تقني خاص بالتسيير التكنولوجي الى مؤسستها بالجزائر و العمل على نقل الخبرة التكنولوجية لمؤسستها وكذا نقل كل المستجدات التكنولوجية والتقنية والعمل على تكوين وتطوير موارد بشرية في هذا الخصوص .

المطلب الثالث : المكونات الاساسية للاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات محل الدراسة

تعرف إستراتيجيات التنافس على أنها ؛ مجموعة متكاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين ، وبالتالي سندرس هذه الاستراتيجيات التنافسية و سنركز على مؤسسة بيفا صوابي بما انها مؤسسة كبيرة وذات اسم وعلامة تجارية كبيرة في السوق الجزائري والدولي ، أما باقي المؤسسات محل الدراسة جلهما مؤسسات صغيرة ومتوسطة وتواجدها في السوق الجزائري يكاد لا يرى باستثناء المؤسسة الوطنية لتعليب التمور (سوداكو) .

وبالتالي تتحدد الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة بيفا من خلال ثلاث مكونات أساسية يمكن توضيحها في الشكل رقم (59) كما يلي:

الشكل رقم (61): المكونات الأساسية لاستراتيجيات التنافس للمؤسسات محل الدراسة



المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على الجانب النظري

حسب الشكل نجد أن :

- **طريقة التنافس** : وتشمل عدد من الإستراتيجيات التي تقوم بها مؤسسة بيفا صوابي للصناعات الغذائية ، من بين هاته الإستراتيجيات : إستراتيجية التكامل الخلفي ، إستراتيجية التنويع ، إستراتيجية النمو .

➡ إستراتيجية التكامل الخلفي: وذلك الاستثمار في القطاع الزراعي بانشاء مؤسسة (BabaOglu) للزراعة والثروة الحيوانية ، بالإضافة الى ذلك قامت بتشيد مصنع للورق للتعبئة والتغليف وانشاء محطات التخزين والتبريد ، وبذلك تتوجه نحو تخفيض تكاليف التوريد مما يجعلها تتميز من خلال تكاليفها ، ومن جهة أخرى تساعد هذه الاستراتيجية في التحكم في معايير الجودة للمواد الأولية

والخام التي تساهم بدرجة كبيرة في جودة منتجاتها النهائية التي تتوجه بها نحو الأسواق الدولية المستهدفة.

👉 استراتيجية التنوع : تتوجه مؤسسة بيفا نحو استراتيجية التنوع المركز لمنتجاتها فهي تعمل بشكل مستمر على اضافة سلع جديدة لخطوط انتاجها (اكثر من 200 منتج) ، بالاضافة الى انها تتطلع الى التنوع الافقي بتوجهها نحو نشاط المشروبات غير الكحولية (Bifa Drik).

👉 إستراتيجية النمو : تتحده المؤسسة نحو إستراتيجية النمو وذلك من خلال السعي وراء رفع وقم اعمالها وارياحها ، بالاضافة الى التوجه نحو رفع الاستثماراتها.

- **حلية التنافس** : وتتضمن اختيار ميدان التنافس ، الأسواق والمنافسين ، حيث اختارت مؤسسة بيفا صوالي السوق الجزائري والسوق الدولي مثل سوق كزاخستان ، سوق الأردن ، سوق تونس الخ...

- **أساس التنافس** : ويشمل الأصول والمهارات المتوفرة لدى المؤسسة والتي تعتبر أساس الميزة التنافسية المتواصلة ، ويعتمد في تحقيق الميزة المتواصلة على كل من الأصول والمهارات التي تحوزها المؤسسة ، ويعبر الأصل عن شيء ما تحوزه المؤسسة مثل اسم العلامة أو الولاء للعلامة أو الموقع ويتضمن بالتمييز عن المنافسين ، أما المهارة فهي عنصر ما تقوم المؤسسة بأدائه بشكل أفضل من المنافسين مثل الإعلان أو التصنيع بكفاءة أو التصنيع بجودة عالية والفكرة الأساسية هنا تكون في اختيار المؤسسة للأصول .

المطلب الرابع : التحليل SWOT لبيئة المؤسسات الصناعية الغذائية محل الدراسة

وهي العوامل الداخلية و الخارجية تؤثر على المؤسسة والتي يمكن أن تكون نقاط قوة وفرص في صالح المؤسسة وقد تكون نقاط ضعف وتهديد لها ، وهذا يؤخذ بعين الاعتبار الوضع الفعلي و الحقيقي ، حيث تؤخذ التهديدات الموجودة والفرص غير المستغلة من ناحية وتحليل التغيير المحتمل في كل منها من ناحية أخرى ، ويمكن توضيح الفرص و التهديدات وكذا نقاط القوة والضعف للمؤسسات محل الدراسة بصفة خاصة ، ومؤسسات الصناعة الغذائية ككل بصفة عامة كما يلي :

أولا - الفرص : يمكن ايجاز أهم الفرص المتاحة لمؤسسات الصناعة الغذائية في الجزائر ومنها

المؤسسات محل الدراسة فيما يلي :

- الطلب المتزايد على منتجات الصناعات الغذائية ، يجعل المؤسسات تعمل بوتيرة سريعة لإنتاج كميات كبيرة ومتنوعة من المنتجات الغذائية للعملاء وتراعي في ذلك الجودة والتميز لكسب اكبر فئة ممكنة من العملاء.

- زيادة المنافسة في الصناعات الغذائية يؤدي الى زيادة الابداعات والاختراعات والجودة فعلى سبيل المثال ادى التنافس الشديد بين المؤسسات الخاصة بالتمور الى اختراع آلة لجني التمور فريدة من نوعها ، حيث تقطف وتفرز التمور في وقت قصير بدل الاعتماد على العامل البشري الذي يستغرق وقت أطول لجني التمور مما يؤثر ذلك على المؤسسة. (غرفة التجارة بسكرة ، 2015)

- بالنسبة لبعض المؤسسات ادى تنوع منتجاتها الى فرصة اكبر للربحية من خلال تلبية الرغبات المختلفة للعملاء داخل الوطن وخارجه ، فمثلا مؤسسة مؤسسة بيضا تنوع منتجاتها من بسكويت وحلوى بمختلف الاحجام والمذاقات ، كذلك المؤسسة الوطنية لتعليب التمور (سوداكو)، تتبع التنوع في منتجاتها ف لديها ثمار التمر ، وكذا عجينة التمر ، والتمر المحشو بالمكسرات.

- تطابق احتياجات العملاء مع المنتجات المقدمة من حيث زيادة الوعي خاصة في الدول الاسلامية من خلال الجمعيات وشبكات التواصل الاجتماعي ، والتوجه نحو منتجات الحلال ، لأن المنتجات الغذائية ومنها صناعة البسكويت والشكولاتة تستعمل فيها دهن " الجيلاتين" وهو دهن الخنزير ، وبالتالي يتحرى المستهلك اقتناء المنتجات الحلال دائما وإذا كان شك في منتج معين فسوف يبقى دون شراء، وهذا يعتبر تهديدا للمنتجات الأجنبية في السوق الجزائري.(بولطيف ، 2014 ، ص 343)

ثانيا- التهديدات : ندرج اهم التهديدات التي تتعرض لها المؤسسات في الصناعات الغذائية فيما يلي :

- المنافسة الشرسة التي تتعرض لها المؤسسات الصناعية الغذائية في السوق الداخلي ، فمؤسسة مطاحن الأصيل على سبيل المثال لها منافسين كثر عبر التراب الوطني وهم عمالقة في هذا المجال ، حيث بالاعتبارها مؤسسة فنية (نشأتها قصيرة 3 سنوات في مجال النشاط) هي تعاني من منافسة كبيرة من طرف المؤسسات في نفس الولاية (مؤسسة المطاحن الكبرى بأماش، مؤسسة لفرادي بزربية الواد ، مؤسسة خير الدين للمطاحن بالمنطقة الصناعية بسكرة)، هذا بالنسبة لمنافسين في نفس المنطقة ، أما منافسيها عبر التراب الوطني فهم كثر ، حيث تتميز منتجاتهم بالجودة والتنوعية .

- أما مؤسسة بيبو البسكويت فهي مؤسسة في بداية نشأتها ، حيث بدأت نشاطها منذ 14 شهر فقط ولعدم خبرتها الكبيرة، فهي تشهد منافسة شديدة، حيث تنافس عمالقة صناعة البسكويت في الجزائر منها

مؤسسة بيفا صوالي ، كذلك تتنافس في نفس الوقت الصناعات الغذائية التقليدية كالحلويات والفطائر . (رئيس قسم المحاسبة ، 2016)

- بالنسبة لمؤسسة بيفا صوالي فهي مؤسسة كبيرة ، وذات قدرة تنافسية كبيرة بالمقارنة مع مؤسسة بيبو للبسكويت ، لكن من ناحية هي تعاني من التهديدات فيما يخص ارتفاع اسعار المواد الأولية الداخلة في منتجات البسكويت والحلوى ، وبالتالي تكلفة كبيرة واسعار مرتفعة مما يؤدي الى توجه المستهلكين الى اقتناء المنتجات الغذائية التقليدية لأنها اقل سعر .

- أما بالنسبة لمؤسسة الدواجن سيدي عقبة والتي هي مؤسسة عمومية ، فحسب المقابلة التي اجريه بها اكد مديرها على ان هاته المؤسسة لها اقدمية في السوق (حوالي 40 سنة) وهي تنشط بوتيرة عادية في السوق الجزائري ، وهي تعاني من منافسة من قبل المؤسسات الخاصة لانتاج الدجاج واللحوم البيضاء كذلك من طرف منتجي اللحوم الحمراء ومؤسسات بيع الاسماك المعلبة ، لكن كما جاء في تصريح مديرها أن المؤسسة لا تعاني من منافسة كبيرة لأنها لها طلبية معينة ومحددة يجب الوصول إليها ، ولا تهتم بالمنافسة الخارجية . (مدير مؤسسة الدواجن سيدي عقبة ، 2016)

- بالنسبة لمؤسسة المؤسسة الوطنية لتعليب التمور (سوداكو) فإن التهديد الكبير الذي يهدد هاته المؤسسة فهو في تسويق هذا المنتج في خارج الوطن ، حيث يوجد العديد من الممارسات لبعض المصدرين الجزائريين الذين يستحوذون مع بعض المسؤولين المحليين على نشاط تصدير التمور من خلال حصولهم على امتيازات ممنوحة من طرف أجهزة المراقبة ، والتي خصصتها السلطات العمومية لهذه الشعبة وهم يقومون بعرقلة المؤسسات خاصة منها الصغيرة والمتوسطة . (غرفة التجارة بسكرة ، 2015) ، كذلك تعاني مؤسسة سوداكو للتمور من التغير السريع الذي حدث على مستوى المعيشة لارتفاع الدخل وتوفر مواد غذائية مكملة ومنافسة لمنتجات التمور ، مثل الحلويات العصرية ، والتقليدية ، و أنواع الفواكه ، وأما المشكل الكبير الذي تعاني منه معظم مؤسسات التمور في الجزائر ، ومنها مؤسسة سوداكو هو قلة المخازن المناسبة لمنتجات التمور وبالتالي تعاني من تهديد التلف ، كما يواجهها مشكل ارتفاع تكاليف النقل المترتبة عن عملية التسويق مما يزيد في ارتفاع اسعار المنتج . (عزوي ، 2002 ، ص 48)

- من بين التهديدات التي تعاني منها معظم مؤسسات الصناعات الغذائية في الجزائر التبعية شبه الكلية للواردات من المواد الأولية ، التي تتميز باسعار مرتفعة . (كينه ، 2012 ، ص 13)

ثالثاً - نقاط القوة :

بالنسبة لنقاط القوة الخاصة بالصناعة الغذائية تتمثل فيما يلي : (كمينه ، 2012 ، ص 14)

- يتميز هذا الفرع من الصناعة بتعدد نشاطاته، ما ينعكس على تعدد الفرص الاستثمارية فيه.
- يساهم في تلبية الاحتياجات المباشرة من المنتجات الغذائية.
- كذلك من بين نقاط القوة للمؤسسات محل الدراسة نذكر :
- توفر السيولة المطلوبة هذا بالنسبة لمؤسسة بيفا صوالي كما سبق ذكره.
- وجود العمالة ذات الخبرة والكفاءة في معظم المؤسسات محل الدراسة
- سمعة جيدة لدى الزبائن في السوق المحلي والدولي لمعظم المؤسسات محل الدراسة (مؤسسة بيفا صوالي ، المؤسسة الوطنية لتعليب التمور (سوداكو) لتمييز منتجاتهم) .

رابعاً - نقاط الضعف :

تتركز نقاط الضعف في النقاط التالية :

- معظم مؤسسات الصناعات الغذائية محل الدراسة تركز اهتمامها على منتج واحد فقط ، ففي مؤسسة بيفا مثلاً تعتمد على قطاع وحيد لحد الآن وهو صناعة البسكويت والحلوى على عكس المؤسسات الكبيرة في العالم التي تعمل على عدة قطاعات. (بولطيف ، 2014 ، ص 368)
- اعتماد مؤسسة سوداكو ومؤسسة بيفا صوالي على استراتيجية التصدير والتركيز على اسواق محدودة وهذا يضعف من ربحيتها.

كذلك من بين نقاط الضعف بشكل عام نذكر : (كمينه ، 2012 ، ص 14)

- غياب التكامل بين القطاع الزراعي والصناعي ، خاصة فيما يخص نظام المعلومات بينهما.
- لاتزال عمليات التعليب والتعبئة بعيدة عن التكنولوجيات الحديثة ، والتركيز على مادة البلاستيك.
- بالنسبة للقطاع العام غير متجدد ، ويعتمد على التقنيات التقليدية مع غياب الأساليب التكنولوجية الحديثة.

المبحث الثاني : واقع الذكاء التنافسي في مؤسسات الصناعة الغذائية محل الدراسة

بعد اجراء المقابلات في معظم مؤسسات الصناعات الغذائية محل الدراسة ، وطرح العديد من الأسئلة التي من خلالها نستطيع التأكد من أن المؤسسة تستخدم الذكاء التنافسي أم لا ، وجدنا ان مؤسسة بيفا صوالي لا تستخدم عملية الذكاء التنافسي مباشرة في مؤسستها بالجزائر لكن تدعم بالمعلومات التي جمعت من خلال عملية الذكاء التنافسي من المؤسسة الأم في تركيا، وبالتالي تتحصل على كل ما تريد

من معلومات وتطبيقها مباشرة ، بالنسبة لباقي المؤسسة وحسب رأيهم انهم يستعملون عملية الذكاء التنافسي في مؤسستهم (لكن بشكل غير مباشر أي ليس تحت اسم الذكاء التنافسي بل جمع المعلومات) فمثلا مؤسسة بيبو للبسكويت اكد رئيس قسم المحاسبة والمالية أن مؤسستهم تقوم بعملية جمع المعلومات عن المنافسين المتواجدين في ولاية بسكرة وخارجها لكي تتخذ القرار المناسب حسب ما جمع خاصة بما يخص السعر والتسهيلات المقدمة للعملاء، اكد كذلك رئيس قسم المحاسبة والمالية ان مؤسستهم تقوم بجمع المعلومات حول العملاء المستهلكين للسلعة مباشرة وتجار التجزئة .

أما بالنسبة لمؤسسة الاصيل للمطاحن ، وحسب رأي رئيس قسم التسويق فإن المؤسسة تستخدم عملية الذكاء التنافسي بنفس الطريقة المستعملة من طرف مؤسسة بيبو للبسكويت ، ونفس الاجابة التي اكدها مدير مؤسسة الدواجن سيدي عقبة ، والمؤسسة الوطنية لتعليب التمور (سوداكو)، ويمكن تلخيص ما جاء في المقابلة حول استخدام عملية الذكاء التنافسي في المؤسسات محل الدراسة في الجدول الآتي :

الجدول رقم (34) : عملية الذكاء التنافسي في المؤسسات محل الدراسة

مؤسسة الدواجن سيدي عقبة	مؤسسة سوداكو للتمور	مؤسسة الاصيل المطاحن	مؤسسة بيبو للبسكويت	المؤسسة أسئلة متنوعة حول الذكاء التنافسي في المؤسسة
نعم	نعم	نعم	نعم	هل المؤسسة تستخدم بعملية الذكاء التنافسي ؟
نعم تستخدم الذكاء التنافسي في تحسين الأداء	نعم تستخدم الذكاء التنافسي في تحسين الأداء	نعم تستخدم الذكاء التنافسي في تحسين الأداء	نعم تستخدم الذكاء التنافسي في تحسين الأداء	إذا كانت الإجابة بنعم هل تستخدم الذكاء التنافسي في تحسين أداءها ؟ سواء كان هذه التحسين لزيادة الربح، أو لزيادة المبيعات، أو لزيادة حصتها في السوق ؟
لا بل تقوم بتحليل البيئة الداخلية	نعم	نعم تقوم بالتحليل بالاعتماد عل المخبر	تقوم المؤسسة بتحليل البيئة حول السعر و الخدمات المقدمة	هل تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية؟
/	العملاء	الانترنت وغيرها	الانترنت ، مكاتب الدراسات الزيائن ،	إذا كانت الإجابة بنعم ماهي الوسائل المستخدمة

			تجار التجزئة	في هذا التحليل ؟
/	نعم	نعم	نعم	هل يزيد الحصول على المعلومات من البيئة الخارجية من قوة المؤسسة من الناحية التنافسية ؟
/	تحسين المنتج	/	تغيير بعض الطرق في التسيرية وبعض اساليبه	ما مدى مساهمة المعلومات في خلق الابتكار داخل المؤسسة؟
نعم	نعم	نعم	نعم	هل تستخدم المؤسسة التكنولوجيات الحديثة مثل استخدام الانترنت، الحواسيب المتطورة ؟
نوعا ما	نعم	نعم في السوق الداخلي	نعم (منافسة شرسة)	هل المؤسسة تعاني من المنافسة في السوق الجزائري والعالمي؟
نعم	نعم	نعم	اكيد	هل تساهم في نظركم المعلومات في تحسين أداء المؤسسة؟
بما ان المؤسسة انتاجية تبحث عن الادوية الجيدة والمفيدة	من خلال تحسين المنتج وزيادة الربح	من ناحية التسير	تقليل التكاليف ، استباق المخاطر ، ربح الوقت	إذا كانت الإجابة بنعم كيف ذلك؟
لا	نعم	نعم	نعم	هل تستعمل المؤسسة الذكاء التنافسي إذا دعت بمعلومات كافية حوله ؟
/	/	/	/	إذا كانت الاجابة لا ما هو السبب؟
/	/	/	لا	هل السبب زيادة التكاليف الخاصة بتكوين خبراء في الذكاء ؟
لان المؤسسة ليس لديها مجال لتطبيقه	/	/	لا	هل لأن المؤسسة لا يوجد لديها فكرة كيفية تطبيقه ؟

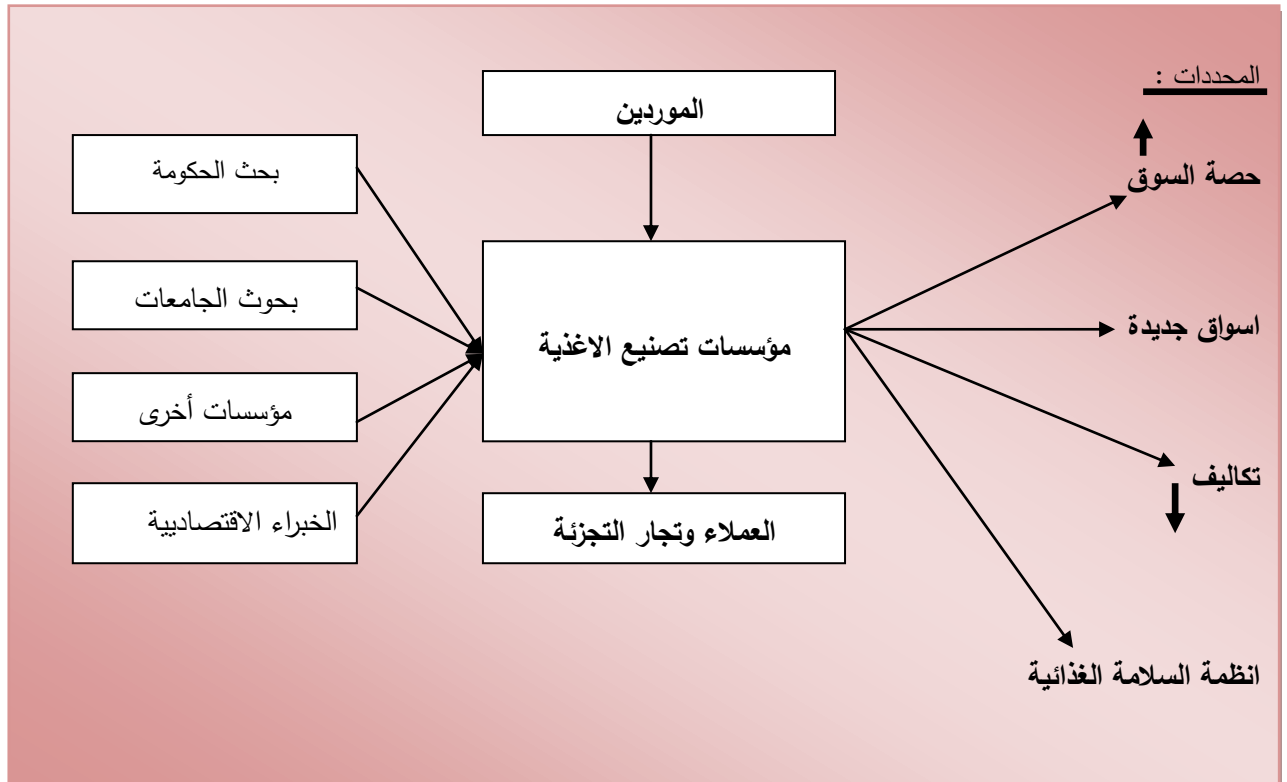
هل لأن عملية الذكاء التنافسي جديدة في الجزائر وما زال تطبيقه غير منتشر؟	بالنسبة للمؤسسات الحديثة صحيح	ليست جديدة في نظرهم	/	نوعا ما
هل إذا جاءت فرص التكوين لعمال المؤسسة من خلال التدريبات المقامة في الجزائر وخارجها حول كيفية تطبيق الذكاء التنافسي والاستفادة منه ، هل المؤسسة تستغل هاته الفرصة أم لا ؟	نعم في حدود التكاليف المعقولة والمتاحة	اكيد تستغلها وهذا لصالحها	نعم	نعم تستغل

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على المعلومات المقدمة خلال المقابلة

👉 مصادر المعلومات الخاصة بعملية الذكاء التنافسي لمؤسسات محل الدراسة:

ان برامج توفير المعلومات لخبراء عملية الذكاء التنافسي في الصناعات الغذائية هي فعالة وتوجه في نهاية المطاف لتطوير وتحسين أداء المؤسسات في هذه الصناعة، حيث أن البرامج المقدمة تبين وبوضوح اتجاهات المستهلكين والمؤسسات المساعدة من خلال المعلومات المتوفرة لديها لتحسين أداء المؤسسة فيما يخص المنتجات الغذائية كمادة ضرورية لحياة الفرد ، ويمكن توضيح الجهات الداعمة في سوق الصناعة الغذائية عامة فيما يلي :

الشكل رقم (62) : الجهات الداعمة في سوق الصناعة الغذائية



Sourec : Sparling, 2011, P 3.

معظم المؤسسات محل الدراسة تستخدم الانترنت كوسيلة هامة لجمع المعلومات كذلك كما ذكرنا سابقا تستخدم معظم المؤسسات محل الدراسة جمع المعلومات من خلال العملاء ، لما لديهم من معلومات متنوعة حول المنتجات ، كذلك اتصالحهم بالموردين من بين الوسائل المستخدمة لجمع المعلومات ، كذلك للمؤسسات محل الدراسة الوسائل العامة التي توفرها الدولة الجزائرية للجميع الباحثين المؤسسات الخبراء الاقتصاديين ... الخ بغرض جمع المعلومات مثل الديوان الوطني للإحصاءات ، الهياكل التابعة لوزارة الصناعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار حيث يمكن توضيح مهام هاته الهيئات كما يلي : (بن زديرة ، 2011 ، ص ص 1-5)

- الديوان الوطني للإحصائيات : تتمثل أهم المهامه في النقاط الآتية :

- السهر على خلق المعلومات الدقيقة ، ووضعها تحت تصرف المتخصصين واصحاب القرار
- ضمان توفر المعلومات ، التحليل ، والدراسات الاقتصادية المطلوبة لوضع ومتابعة السياسات الاقتصادية والاجتماعية للدولة

• اعداد ونشر بصفة دورية لمؤشرات الاقتصاد الوطني والحسابات الوطنية الشاملة ، وذلك بالاعتماد على البرنامج الوطني للإحصاء والنتائج المحصل عليها في مختلف القطاعات. تجدر الإشارة الى ان الديوان الوطني للإحصائيات ينشط في مختلف المجالات كجمع المعلومات المتعلقة بالاحصاء السكاني ، البحث والتطوير ، اليد العاملة في الجزائر ، البحث حول المؤسسات الصناعية.

- الهياكل التابعة لوزارة الصناعة ، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار :

قد وضعت عدة هياكل تنشط بصفة مباشرة وغير مباشرة في ميدان جمع ، ودراسة ونشر المعلومات من بينها :

- مؤسسات الدراسات الاقتصادية، التحليل المالي والتقييم الاستشرافي (ECOFIE)، والتي أوكلت لها المهام التالية :

- جمع ، ودراسة ونشر المعلومات المالية والاقتصادية المتعلقة بالمؤسسات التابعة للقطاع العام
- انجاز نشرات شهرية للحالة المالية للمؤسسات التابعة لمختلف مؤسسات تسيير مساهمات الدولة.
- انجاز نشرات على ثلاث اشهر لتقييم مردود المقدم لمختلف مسيرس مؤسسات مساهمات الدولة.

- خلق وتحسين قاعدة المعلومات الاقتصادية والمالية المتعلقة بمؤسسات القطاع العمومي .
ويمكن جمع كل الهيئات المنتجة للمعلومات الاقتصادية التي تستطيع المؤسسات الصناعية الاستفادة منها
في الشكل الآتي :

الشكل رقم (63) : الهيئات المنتجة للمعلومات الاقتصادية



المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على باشا ، 2011 ، ص11

كل هاته الهيئات العمومية تستخدمها المؤسسات الصناعية وتستفيد منها من خلال المعلومات المقدمة بحيث يقوم خبراء الذكاء التنافسي بتحليل تلك المعلومات وتحويلها لصالح المؤسسة ، في مختلف المجالات.

المبحث الثالث : مؤشرات الأداء الصناعي في المؤسسات محل الدراسة

بما أن كل المؤسسات التي تمت عليها الدراسة لم توفر لنا المعلومات الضرورية (عدم التصريح بالأرباح ، المبيعات، وبالتالي الحصة السوقية ، تكاليف الصنع) ، واجهنا مشكل كيفية تحليل مؤشرات الأداء لكل مؤسسة على حدى ، لكن رأينا أن مؤسسة بيغا صوالي أجريه حولها دراسة واحدة فقط ، وكانت من طرف (بولطيف ، 2014) وهو فرد قريب جدا من الشركاء الجزائريين لذا استطاع الحصول على هاته البيانات بشق الأنفس فعند الاتصال به ، لاعطائي البيانات والوثائق التي إستخدمها في التحليل أكد لي أنه إستحالة إعطائي مثل هاته الوثائق لأنهم أكدوا عليه عدم إعطائها لأحد (باحث أو شخص آخر) لكن سنحاول أخذ بعض المعطيات والأرقام من المرجع (بولطيف ، 2014) بحكم أنه تحصل على هاته المؤشرات بكل تفاصيلها ، وجعلها كنموذج لكيفية تحليل مؤشرات الأداء في أي مؤسسة صناعية أخرى

سواء كانت غذائية أو غير ذلك ، كما قلنا سندرس مؤشرات الأداء لمؤسسة بيفا صوالي والتي تتمثل في ربحيتها ، إنتاجيتها ، تكاليفها ، حصتها السوقية خلال الفترة الزمانية 2011-2013 كفترة قريبة ومعرفة مدى قوتها التنافسية وتحسينها لأدائها فالمؤشرات السابقة توضح لنا ما إذا كانت هاته المؤسسة قد تحسن أدائها أم لا ، وفيما يلي هاته المؤشرات :

المطلب الاول: مؤشر الكفاءة الانتاجية :

يعتبر المنتج من أهم العناصر التي تركز عليها مؤسسة بيفا ، حيث يرتبط بصفة مباشرة بدرجة رضا العملاء المستهدفين من خلال جودته ، تحسينه ، تطوره ، كذلك تغليفه...الخ بما يتوافق مع تطلعات ورغبات العملاء ، كما يعتبر تخطيط المنتجات وفق استراتيجية محكمة نقطة انطلاق لمؤسسة بيفا في تسويق منتجاتها وخدمة اسواقها المستهدفة ، وبناء على ذلك فإن مؤسسة بيفا تعمل على تخطيط استراتيجية منتجاتها وفق عدة نواحي نبرز أهمها :

أولاً: المتابعة والرقابة المستمرة للعملية الانتاجية : تمر صناعة أو عملية الانتاج في مؤسسة بيفا سواء على بمتسوى مقرها في تركيا أو في فروعها بعدة مراحل تضمن من خلالها المحافظة على جودة منتجاتها ، وتتمثل هذه المراحل في :

- فرض الرقابة على المواد الاولية والتأكد من سلامتها ومطابقتها لوصف الموردين ، وانها خالية من أي شوائب قد تمس بجودة منتجاتها النهائية ، ويكون ذلك على مستوى المخبر بالمصانع ، ثم تعمل على تنظيفها وتهيأتها للشروع في عملية الانتاج (التعقيم ، التحميص ، الطحن...الخ) ، ثم وضعها في آلات مخصصة لعجن المكونات بمقادير معينة تحت اشراف متخصصين في الصناعة الغذائية.

- اختبار مكونات المنتجات والتأكد من مطابقتها للمقاييس المطلوبة والمدروسة ، ويتم ذلك على مستوى المخبر للقيام بتحليل مختلفة والتي من بينها التحاليل البيولوجية الدقيقة والفزيائية الحيوية للتأكد من صحة المنتجات وتطابقها مع المعايير المعمول بها دوليا وعدم وجود أي شوائب .

- مرحل التصنيع والتغليف : حيث توضع العجينة في الآلات ، حيث تتميز هذه الاخيرة بالتطور التكنولوجي و التحكم الآلي المبرمج (احدث ما توصلت إليه تكنولوجيا الصناعة والتحكم الغذائي) تعمل هذه الآلات بشكل متسلسل في البداية تقوم بتشكيل المنتجات في قوالب معينة (بسكويت ، شكولاته ، حلوى ، علكة) ثم تقوم نقلها الى الافران قصد طهيها ثم في المرحلة الاخيرة تقوم بتغليفها بتدخل اليد العاملة البشرية ثم في الاخير يتم تعبأتها في علب خاصة لتنتقل مباشرة الى مناولتها للموزعين.

ثانيا : سياسة التعبئة والتغليف : تدرك مؤسسة بيفا كغيرها من المؤسسات أهمية التغليف كقوة فاعلة تساهم في ترويج صورة منتجات المؤسسة وجودتها في ذهن المستهلكين المستهدفين (الملحق رقم (4)) ، فالتغليف يلعب أدوارا مختلفة في تسويق السلعة ، حيث يسمح بتعريف العلامة والاسم التجاري ، وله اغراض ترويجية وحمائية ، حيث تحمل اغلفة منتجات بيفا بطاقة فنية تحتوى على :


👉 تاريخ الصنع ومدة الصلاحية : حيث يكون على الغلاف الخاص بالمنتج يوم وشهر وسنة التصنيع ، ويحدد كذلك مدة صلاحية المنتجات وتاريخ استهلاكها.

👉 تركيبة أو مكونات المنتج : وهي المواد التي تدخل في تركيبة المنتج المقدم الى المستهلك مثل الدهن النباتي المهدرج ، البيروفوسفات ... الخ ، أما لغة البيانات الخاصة بالتغليف فتكون حسب السوق المستهدفة مثلا مؤسسة بيفا صوالبي في السوق الجزائرية تستعمل اللغتين الجزائرية والفرنسية.

👉 الوزن الصافي : لدى مؤسسة بيفا تشكيلة متنوعة من المنتجات وهي أكثر من 400 نوعا من البسكويت والشوكولاتة، والرقائق، الكعك، والبسكويت والحلوى . (الدليل التجاري التركي العربي، 2016)

وهذه المنتجات ذات اوزان مختلفة لاغراض ترويج وتوزيع المنتجات وتسعيها ، كما تختلف بالاختلاف العميل المستهدف (موزع ، تاجر جملة ، تاجر تجزئة) ، فأحجام و أوزان المنتجات بحسب طبيعة كل عمل مستهدف.

👉 القيمة الغذائية : يبين كمية البروتين والدهون والكربوهيدرات ، كما يبين فيه السعيرات الحرارية الكلية.

👉 ميزة العلامة التجارية : تتميز منتجات بيفا عن غيرها من المنتجات المنافسة لها بعلامات تجارية مميزة والتي يرمز لها بالرمز  والتي منحت لها الحماية القانونية ، بحيث تمنع اي جهة اخرى باستخدامها أما الاسم التجاري لها هو BIFA وعلى مستوى السق الجزائري Bifa soAITuBi

➤ مؤشر الانتاجية لعوامل الانتاج للمؤسسة بيفا :

ونستطيع قياس الانتاجية الكلية لعوامل الانتاج لمؤسسة بيفا من خلال نسبة القيمة المضافة على تكاليف عوامل الانتاج (مواد مستهلكة ، العمل ، الاستثمارات) ، ونبين من خلال الجدول الآتي مؤشرات الانتاجية لعوامل الانتاج .

الجدول رقم (35) : مؤشر الانتاجية لعوامل الانتاج للمؤسسة بيفا خلال 2011-2013

الوحدة : %100

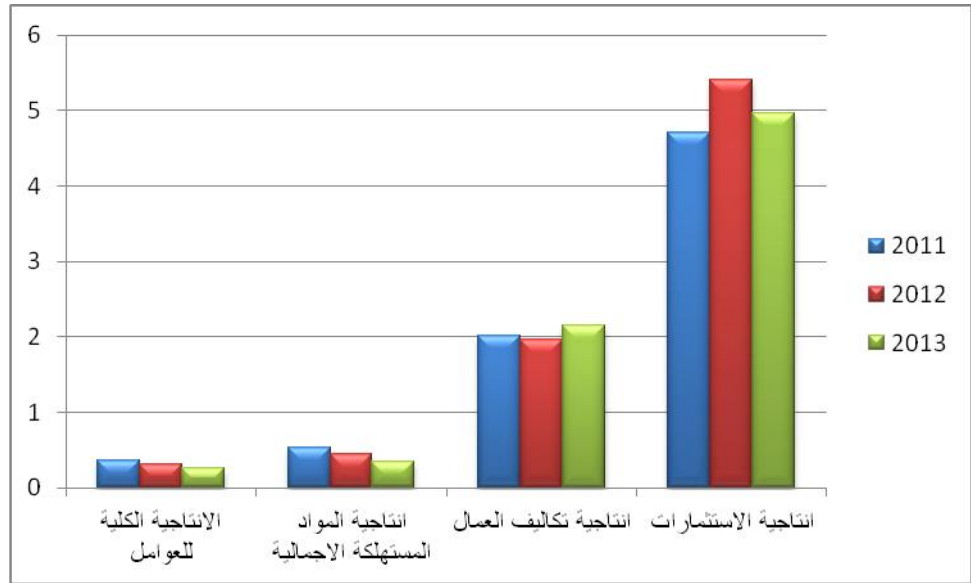
البيانات	2011	2012	2013
الانتاجية الكلية للعوامل	0,364	0,318	0,268

0,349	0,44	0,542	انتاجية المواد المستهلكة الاجمالية
2,1593	1,9617	2,0177	انتاجية تكاليف العمال
4,96	5,40	4,71	انتاجية الاستثمارات

المصدر : بولطيف ، 2014 ، ص 414.

يمكن ترجمة هاته الارقام في الشكل الآتي :

الشكل رقم (64) : مؤشر الانتاجية لعوامل الانتاج للمؤسسة بيفا خلال 2011-2013



المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الجدول السابق

نلاحظ من خلال الشكل ان انتاجية المواد المستهلكة انخفضت ناتج عن الخسائر المادية في نهاية 2011 بالاضافة الى ارتفاع الحاجة الى المواد الاولية تلبية لتمويل الاستثمارات الجديدة في مجال المشروبات وعدم امتلاك خبرة مسبقة في هذا المجال من حيث مصادر التمويل والتحكم في تكلفة المواد على عكس انتاجية العمال فهي في ارتفاع مستمر حيث نلاحظ انخفاضها سنة 2012 نتيجة الاضرار التي لحقت بالمؤسسة سنة 2011 ومنحهم تعويضات نتيجة لذلك، بالنسبة للاستثمارات فهي في ارتفاع مستمر خلال سنتي 2011 و 2012 أما سنة 2013 انخفضت نتيجة لتكاليف الاستثمارات الجديدة ورفع رأس مال المؤسسة. (بولطيف ، 2014 ، ص 415)

➤ **مؤشر تكاليف الصنع لمؤسسة بيفا صوالبي:** يعتبر مؤشر التحكم في التكاليف من اهم المؤشرات الدالة على الأداء الصناعي ، حيث تمثل التكاليف الأساس في تقييم انتاجية العوامل وتحكم المؤسسة في الاسعار وتحديد هوامش الارباح، ويمكن تحديد تكاليف المؤسسة من خلال جدول النتائج من القوائم المالية للمؤسسة والتي نبينها في الجدول الآتي :

الجدول رقم (36) : تطور التكاليف في مؤسسة بيفا صواليبي خلال 2011-2013

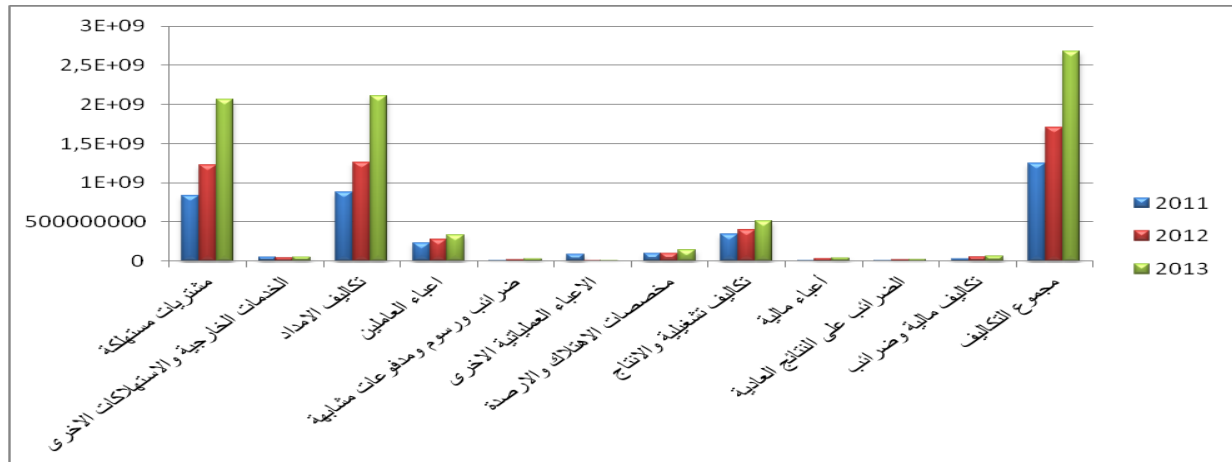
الوحدة : دينار

جزائري

2013	2012	2011	
2057300608,86	1219181195,13	836229490,34	مشتريات مستهلكة
49351262,85	41747574,93	47200730,70	الخدمات الخارجية والاستهلاكات الأخرى
2106651871,71	1260928770,06	883430221,04	تكاليف الامداد
332829793,25	276377863,34	224981667,52	اعباء العاملين
28063399,22	16739040,72	8970672,00	ضرائب ورسوم ومدفوعات مشابهة
79002,79	261594,30	89436933,24	الاعباء العمليانية الأخرى
144794532,15	100366590,22	96265235,70	مخصصات الاهلاك والارصدة
505766727,41	393745088,58	339161508,46	تكاليف تشغيلية والانتاج
37725998,88	33828520,48	1257081,94	أعباء مالية
23195590,00	16650077,00	11060317,00	الضرائب على النتائج العادية
60920598,88	50478597,48	23631134,04	تكاليف مالية وضرائب
2675439669,93	1704719196,37	1244555652,44	مجموع التكاليف

المصدر : بولطيف ، 2014 ، ص ص 411-412 .

الشكل رقم (65) : تطور التكاليف في مؤسسة بيفا صواليبي خلال 2011-2013



المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الجدول السابق

نلاحظ ان تكاليف الامداد تمثل النسبة الكبيرة من تكاليف المؤسسة وهي في ارتفاع مستمر حيث بلغت اوجها في سنة 2013 (2106651871,71 دج) ، تليها تكاليف مشتريات مستهلكة حيث ارتفعت من 836229490,34 دج سنة 2011 الى 2057300608,86 دج سنة 2013 وهذا راجع الى الحاجة الى المواد الاولية قصد تمويل المتطلبات الخاصة لتوسيع استثمارات للمؤسسة ، اما بالنسبة لتكاليف التشغيل والانتاج هي كذلك زادت لكن بقيمة صغيرة جدا بالنظر الى تطور الانتاج في المؤسسة ، حيث نستطيع القول بأن المؤسسة تتجه نحو منحنى الخبرة من خلال العمل على تخفيض تكاليفها التشغيلية والانتاجية ، أما التكاليف المالية والضرائب فهي نسب صغيرة جدا نتيجة اعتماد المؤسسة على التمويل الذاتي لاستخدامها استراتيجية التكامل الخلفي ، وارتفاع التكاليف الاجمالية سنة 2012 ناتج عن تعويض للخسائر المالية للحريق الذي حدث في اواخر سنة 2011 ، ونفسر زيادة اتكاليف الاجمالية سنة 2013 الى توجه مؤسسة بيفا صوالي الى التوسع في نشاطها ودخولها في مجال نشاط جديد يتمثل في المشروبات غير الكحولية

(مشروبات الغازية والعصائر) .

المطالب الثاني : التقدم التقني :

تهتم مؤسسة بيفا بتركيا بالجانب التقني والتكنولوجية وتقوم بتدعيم مؤسساتها بالخارج مثل مؤسسة بيفا صوالي بالجزائر بكل ما تحتاجه من تقنيات وتكنولوجيات حديثة لتطوير منتجاتها والتفوق على منافسيها في السوق الجزائري .

فمن ناحية تطوير استراتيجيات منتجاتها تعمل على توفير كل ما يلزم سعيا منها لمواكبة تغيرات اذواق وتطلعات زبائنها ، كما أن مؤسسة بيفا تهتم بالجانب التطويري والبحث العلمي والموارد البشرية، حيث تقوم باجراء تربيصات للموظفين فيها ، والتي تشمل كافة المجالات الادارية والتكنولوجية والبيئية والصناعات الغذائية والبيولوجية وكذا المجال الزراعي (مستثمرة زراعية بمساحة تقدر بـ 21533000 m²) ، وكذا اعتمادها على التكنولوجيا المتطورة في صناعة منتجاتها في كافة خطوط الانتاج ، بالاضافة الى العنصرى البشري الموجه نحو الصيانة ، والطاقة ، والوقاية ، وفي الاخير الى تغليف المنتجات وتعبئتها قصد توجيهها للتوزيع نحو عملائها، كما تتوجه مؤسسة بيفا الى تجديد منتجاتها وتطويرهم ، حيث تقدر المنتجات الجديدة بأكثر من 20 منتج سنويا مع العلم بأن مؤسسة بيفا تنتج أكثر 200 منتج مختلفة الاذواق و الاشكال و الحجام ، وذلك تماشيا مع تغيرات أذواق المستهلكين المستهدفين وتعودهم الدائم على التجديد والتطوير في منتجات بيفا . (بولطيف ، 2014 ، ص 375)

المطلب الثالث : مؤشر الربحية :

يكن قياس ربحية مؤسسة بيفا صولبي من خلال مجموعة من النسب المتمثلة في العائد على رأس

المال ، ربحية التكاليف ، ربحية رقم الأعمال ، والتي سنوضحها فيما يلي :

الجدول رقم (37) : مؤشرات الربحية لشركة بيفا صولبي 2011-2013

الوحدة : دينار

جزائري

البيانات	2011	2012	2013
النتيجة الصافية	108060111,40	109206053 ,62	174610042,63
رأس المال	100000000,00	100000000,00	300000000,00
الاصول الخاصة	314461493,62	422521605,02	731727658,64
التكاليف الاجمالية	1244555652,44	1704719196,37	2675439669,93
رقم الاعمال	1380071801,49	1776631700,21	2835807744,93
القيمة المضافة	453959758,73	542190313,17	718702786,78
نتيجة الاستغلال	127691093,13	157410598,34	234519523,63
الاستثمار	994966738,34	1079503116,72	1630518840,60
عائد رأس المال	1,08	1,09	0,58
معدل نمو عائد رأس المال	0,13-	0,01	0,46-
عائد حقوق الملكية	0,34	0,26	0,24
معدل نمو عائد حقوق الملكية	0,46-	0,23-	0,07-
ربحية التكاليف	0,08	0,06	0,065
معدل نمو ربحية التكاليف	0,21-	0,25-	0,083
ربحية رقم الاعمال	0,078	0,061	0,065
معدل نمو ربحية رقم الاعمال	0,14-	0,21-	0,06

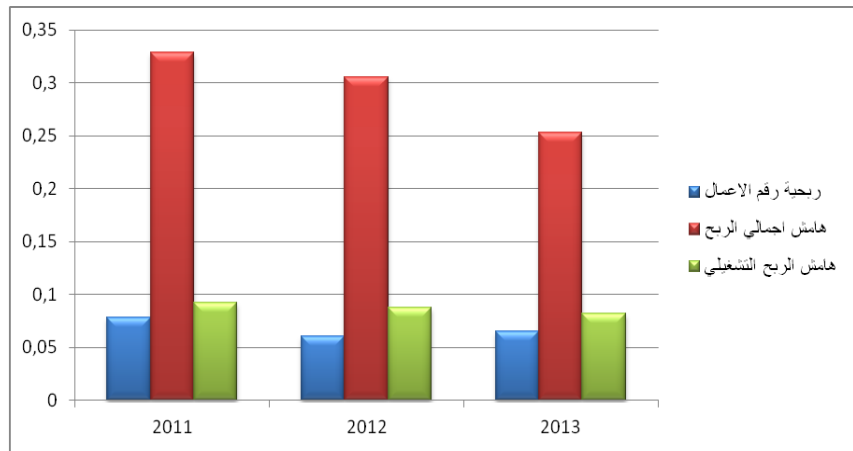
0,253	0,305	0,329	هامش اجمالي الربح
0,082	0,088	0,0924	هامش الربح التشغيلي
0,107	0,101	0,108	العائد على الاستثمار

المصدر : بولطيف ، 2014 ، ص ص 409-410 .

يمكن توضيح البعض من هاته الارقام من خلال اعمدة بيانية لكي يتسنى لنا معرفة الفارق بين

الاعداد المتواجدة في الجدول اعلاه كما يلي :

الشكل رقم (66) : مؤشرات الربحية لشركة بيفا صوابي 2011-2013



المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الجدول السابق

من خلال النتائج الموضحة في الجدول والشكل البياني نستنتج ما يلي :

- بالنسبة لهامش اجمالي الربح الخاص مؤسسة بيفا صوابي نلاحظ انه كان 0,329 دج في سنة 2011 ثم تنازل في سنة 2012 ليصل الى 0,305 دج وظل في التنازل حتى وصل الى 0,253 دج ، والسبب ربما يرجع الى الحريق الذي حدث في المؤسسة خلال سنة 2011 مما اثر على المؤسسة ومبيعاتها وبالتالي على ارباحها.
- رفع راس مال المؤسسة من 100000000,00 الى 00,300000000 دج اثر على
- ربحية رقم الاعمال تعبر عن الارباح الناتجة عن رقم الاعمال ومساهمته في الرفع من الارباح وهو ايضا تراوح بين 0,061 دج و 0,078 دج
- بالنسبة لهامش الربح التشغيلي فيعبر ثابت بالتقريب لأن القيم تقترب من بعضها البعض (0,0924 دج ، 0,088 دج ، 0,082 دج)

من خلال مؤشرات الأداء الصناعي لمؤسسة بيفا صوالي فإن وضعيتها من حيث ربحيتها ، ومستوى التقدم التقني وكذا انتاجيتها تبين انها وضعية لابس بها خاصة وأنها في سوق غير سوقها مما يؤدي هذا لتأثرها من خلال بيئة البلد والقوانين المعمول بها وكذا المنافسين المحليين الذين لهم اقدمية في السوق ، لكن كما رأينا ان مؤسسة بيفا صوالي تداركت وتجاوزت هاته الصعوبات لتخلق لنفسها اسما ومكانة في السوق الجزائري بربحية معقولة رغم ما تتعرض له من اخطار ومشاكل في بيئتها وهذا ما شهدناه عند تعرضها للحريق الذي كلفها الكثير لكن قومت واستطاعت النهوض من جديد ، وبالتالي هي تعطي للمؤسسات الجزائرية في نفس الصناعة وغيرها درسا في العمل الجاد والتفوق التنافسي حتى خارج ارضها .

المطلب الرابع : الحصة السوقية لمؤسسة بيفا صوالي في سوق الصناعة الغذائية الجزائرية

الحصة السوقية هي نسبة مبيعات المؤسسة في السوق المستهدف ، وبالتالي سنوضح الحصة السوقية لمؤسسة بيفا صوالي خلال الفترة (2009-2013) حسب المعطيات المتوفرة لدينا كمالى :

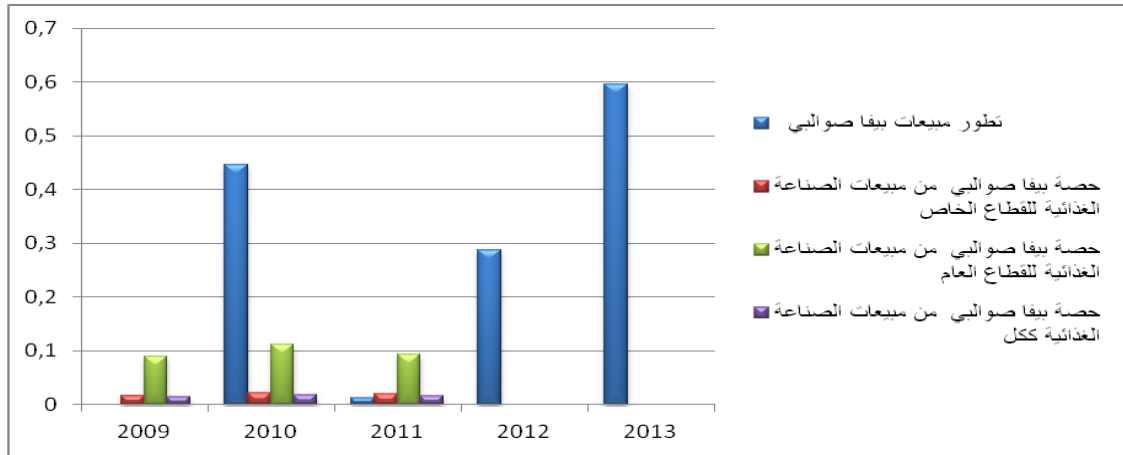
الجدول رقم (38) : نسب الحصة السوقية لمؤسسة بيفا صوالتي في السوق الجزائري للفترة (2009-2013)

البيانات	2009	2010	2011	2012	2013
نسبة تطور مبيعات بيفا صوالي	-	44,65%	1,18%	28,73%	59,61%
نسبة حصة بيفا صوالي من مبيعات الصناعة الغذائية للقطاع الخاص	1,72%	2,12%	1,96%		
نسبة حصة بيفا صوالي من مبيعات الصناعة الغذائية للقطاع العام	8,88%	11,20%	9,34%		
نسبة حصة بيفا صوالي من مبيعات الصناعة الغذائية ككل	1,44%	1,78%	1,62%		

المصدر : بولطيف ، 2014 ، ص 416.

يمكن تلخيص معطيات الجدول في الشكل الآتي :

الشكل رقم (67) : الحصة السوقية لمؤسسة بيفا صوالتي في السوق الجزائري للفترة (2009-2013)



المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الجدول السابق

من الملاحظ وحسب الجدول رقم (38) أن نسب تطور مبيعات مؤسسة بيفا صوالبي لصناعة البسكويت خلال الفترة (2009-2013) متذبذب حيث بلغت النسبة سنة 2010 (44,65%) لتتناقص سنة 2011 الى (1,18%) وهو انخفاض كبير جدا مما يدل ان مؤسسة بيفا صوالبي لحقها ضرر كبير من جراء الحريق الذي كان خلال سنة 2011، لكن استرجعت نشاطها وتجاوزت الازمة وهو ما يفسر ارتفاع مبيعاتها خلال سنة 2012 الى (28,73%) ، ثم تلتها زيادة معتبرة في مبيعاتها قدرت بـ (59,61%) وهي بذلك تبين لمنافسيها مدى قوتها وقدرتها التنافسية في سوق شديد المنافسة.

وإذا اردنا مقارنة الحصة السوقية لمؤسسة بيفا صوالبي في السوق الجزائري نعتبرها مقبول خاصة وأنها تتنافس المؤسسات الجزائرية التي لها اسم وخبرة في السوق، حيث بلغ نصيب مؤسسة بيفا صوالبي من مبيعات الصناعة الغذائية للقطاع الخاص خلال السنوات 2009، 2010، 2011 النسب 1,72% ، 2,12% ، 1,96% على التوالي ، حيث من الملاحظ ان حصتها السوقية تزايدت من سنة 2009 و سنة 2010 ، لكنها تراجعت في سنة 2011 وذلك بسبب ما اصابها خلال تلك الفترة كما ذكرنا سابقا (مشكل الحريق) ، أما حصة بيفا صوالبي من مبيعات الصناعة الغذائية للقطاع العام خلال السنوات 2009، 2010، 2011 النسب 8,88% ، 11,20% ، 9,34% على التوالي ، نفس الشيء حيث من الملاحظ ان حصتها السوقية تزايدت من سنة 2009 و سنة 2010 ، ، لكنها تراجعت في سنة 2011 (لنفس السبب) كذلك ولنفس الاسباب التي جعلت حصة بيفا صوالبي من مبيعات الصناعة الغذائية ككل تتزايد ثم تنخفض لترتفع من جديد.

المبحث الرابع: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

بعد تطرقنا لمتغيرات الدراسة من الجانب النظري وكيفية تأثير كل من الذكاء التنافسي على أداء المؤسسة بصورة إيجابية، سنحاول الآن وفي هذا الجزء متابعة واختبار مدى مساهمة الذكاء التنافسي في

تحسين الأداء من خلال المعالجة الرياضية باستخدام جانب التحليل الوصفي (استخدام الإحصاء الوصفي بمقاييس مختلفة) وكذا التحليل الاحصائي ، لنتمكن من معرفة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

فيعتبر المنهج المتبع لدينا وإجراءاته محورا رئيسيا يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من هاته الدراسة، وعن طريقه يتم الحصول على النتائج والتي يتم تفسيرها في ضوء بيانات الدراسة المتوفرة ، وبالتالي تحقق الأهداف التي نسعى إلى تحقيقها. (قام ، 2011، ص 106)

المطلب الأول: أسلوب وأدوات الدراسة

أولا- جمع البيانات

1-1- الطريقة الاستنتاجية

والتي مكنتنا من فهم وشرح ، وكذلك التنبؤ بالظاهرة المدروسة وتشمل على سبع خطوات، الملاحظة، جمع البيانات ، تكوين النظرية ، تكوين الفروض، تجميع البيانات العلمية الاضافية، تحليل البيانات ، الاستنباط .

1-2- مصادر جمع البيانات

لقد تم استخدام مصدرين أساسيين للمعلومات:

أ- **المصادر الثانوية:** حيث اتجهت الباحثة في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية، والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير ، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة.

أما فيما يخص الجانب التطبيقي فاعتمدت الباحثة على الأدوات التالية :

👉 المقابلة :

تعد المقابلة من الأدوات الأساسية في جمع البيانات، تتم بين الباحث والطرف المبحوث وهي

أنواع منها : (اسماعيل، 2008، ص2)

✓ المقابلات غير الموجهة : يقوم الباحث هنا بتقديم وعرض الأسئلة كيفما كان دون سابق تنظيم أو

تحديد

✓ المقابلات المقننة : في هذا النوع من المقابلات تتحدد الأسئلة المطلوب إثارتها مع المتقدم.

✓ المقابلة غير المقتنة: ويتصف هذا النوع من المقابلات بالمرونة والحرية بحيث تتيح للمفحوص التعبير عن نفسه بصورة تلقائية. (المصلح ، 2011، ص3)

✓ المقابلة الاستطلاعية (المسحية): يستعمل هذا النوع من المقابلات للحصول على معلومات من أشخاص يعتبرون حجة في حقولهم أو ممثلين لمجموعاتهم والتي يرغب الباحث الحصول على بيانات منهم. (المصلح ، 2011، ص3)

ويوجد كذلك المقابلة لجمع البيانات و هي تلك المقابلة البحثية التي يقوم بها الباحث لجمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث ، و تستخدم في كافة البحوث الاستطلاعية ، و الوصفية ، و التجريبية. (جوكاني ، 2013، ص 5)

لقد تم الاعتماد على المقابلة المقتنة وكذا المقابلة المسحية باعتبارهما تساعدان على طرح الاسئلة المباشرة على المبحوثين المتخصصين، كما انها تختصر الوقت ، كما أنها تتيح الحصول على بيانات كثيرة وبطريقة سهلة وواضحة مما يزيد هذا من مصداقية ما توصل له الباحث.

👉 السجلات والوثائق والتقارير السنوية :

لقد اعتمدت الباحثة على العديد من الأدوات التي تساعد على معرفة أداء المؤسسات محل الدراسة ، ومن بين هاته الأدوات نذكر :

- النصوص والقوانين التشريعية الموضوعية من طرف السلطة التنظيمية لقطاع الصناعة الغذائية في الجزائر.

- التقارير السنوية التي تبين مستويات أداء هاته المؤسسات.

- الملفات الاحصائية التي توضح التغيرات المختلفة لنمو المؤسسات

- المواقع الالكترونية الخاصة ببعض من المؤسسات محل الدراسة

ب-المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأت الباحثة إلى جمع البيانات

الأولية من خلال الاستمارة ، كأداة أصلية للبحث صممت خصيصا لهذا الغرض ووزعت 70

استبيانته تم ارجاع 62 منها بنسبة استرداد 88 % وبعد الفحص للاستبيانات لم تستبعد أي

منها.

الاستمارة :

تعتبر الاستمارة من أهم أدوات جمع المعلومات، وهي تضم مجموعة من الأسئلة معدة خصيصا لتغطية محاور الدراسة والاجابة على فرضياتها، أنظر الملحق رقم (4).

لقد تم إعداد استمارة حول " مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي - دراسة حالة مؤسسات الصناعة الغذائية - " والتي تتكون من قسمين :

القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية والوظيفية عن المستجوبين (الجنس، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي والإداري)

القسم الثاني: وهو عبارة عن الذكاء التنافسي ومساهمته في الأداء ويتكون من 24 فقرة مقسمة إلى جزأين (محورين):

المحور الأول: وهو عبارة عن مجال الذكاء التنافسي حيث يتكون من 34 فقرة، موزع على 5 مجالات كما هو موضح في الجدول الآتي :

الجدول رقم (39) : المتغير المستقل (أبعاد الذكاء التنافسي)

البعاد	أرقام الأسئلة	عدد الفقرات
الذكاء التكنولوجي	1-9	9
ذكاء المنافسين	10-20	11
ذكاء العميل	21-28	8
ذكاء التحالف الإستراتيجي	29-34	6
المجموع		34

المصدر : من اعداد الباحثة

البعاد الأول: الذكاء التكنولوجي، ويتكون من (9) فقرات.

البعاد الثاني: ذكاء المنافسين، ويتكون من (11) فقرة.

البعاد الثالث: ذكاء العميل، ويتكون من (8) فقرات.

البعاد الرابع: ذكاء التحالف الإستراتيجي ، ويتكون من (6) فقرات .

المحور الثاني: وهو عبارة عن مجال الأداء في المؤسسة الصناعية ويتكون من 13 فقرة.

لقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستمارة حسب الجدول

الآتي:

الجدول رقم (40) : سلم ليكارت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر : محمد عبيدات وآخرون ، 1999 ، ص 113.

إختارت الباحثة الدرجات التالية: 5 درجات للإجابة موافق بشدة، و4 درجات للإجابة موافق، 3 درجات للإجابة محايد، ودرجتان للإجابة غير موافق ودرجة واحدة للإجابة غير موافق بشدة. وحسب سلم ليكارت الخماسي فإن الأوساط تكون محصورة بين قيمتين كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (41) : سلم ليكارت الخماسي (الأوساط الموزونة)

سلم ليكارت الخماسي	
الخيارات	الأوساط الموزونة
غير موافق بشدة	01.79-01.00
غير موافق	02.59-0180
محايد	03.40-02.60
موافق	4.19-03.41
موافق بشدة	05.00-04.20

المطلب الثاني: الخطوات المتبعة في اجراء الدراسة التطبيقية

أولاً- تحديد حجم مجتمع وعينة الدراسة

1-1- حجم مجتمع الدراسة

ويقصد بحجم مجتمع الدراسة ؛ مجموع العناصر التي يسعى الباحث إلى تعميم النتائج المتحصل عليها من جراء دراسة عينة منه. ويتكون مجتمع دراستنا من مؤسسات الصناعية الغذائية في الجزائر ، وسيتم من خلال الجدول الموالي عرض مجالات الصناعات الغذائية للمؤسسات الجزائرية .

الجدول رقم (42) : مجالات وأنشطة مؤسسات الصناعات الغذائية في الجزائر

عدد المؤسسات	تشكيلة المنتجات	طبيعة المنتجات	عدد المؤسسات	تشكيلة المنتجات	طبيعة المنتوجات
08	منتجات تربية الدواجن	اللحوم ومشتقاتها	15	النكهات	المشروبات ، النكهات
04	منتجات اللحوم الحمراء		35	المياه المعدنية	
09	منتجات تربية النحل		74	المشروبات الغازية	
04	العجائن الغذائية	الحبوب ومشتقاتها	37	البسكويت	المعجنات، الحلويات والمخابز
09	الأخباز والفطائر		30	الشوكولاتة	
09	منتجات الذرة		20	صناعة الحلويات	
94	السميد ومشتقاته		10	منتجات المخابز	
76	معلبات الخضار والفواكه	المعلبات	35	التمور	البقوليات
19	معلبات الأسماك		39	الدهون النباتية والزيت	
18	معلبات اللحوم		08	الحساء والاطعمة المجففة	
08	معلبات الخضار واللحوم المملحة		28	المستحضرات والخلطات	
13	المتلجات والأشربة الباردة		23	منتجات صناعة الخل والتوابل	
50	الأجبان	الحليب ومشتقاته	35	منتجات صناعة القهوة	منتجات صناعة الملح
103	الحليب وياقي مشتقاته		12	منتجات صناعة الملح	
المجموع = 870			15	منتجات السكر وصناعة	

1-2- عينة الدراسة

يعتبر عدد المؤسسات الناشطة في قطاع الصناعات الغذائية كثيرة جدا، حيث لا يمكن دراستها بشكل كلي قامت الباحثة باختيار عدد محدود من المؤسسات من أجل تطبيق الدراسة عليها وعلى هذا الأساس فإن عينة الدراسة تمثلت في 5 مؤسسات معظمها كان في ولاية بسكرة وهاته المؤسسات موضحة في الجدول رقم (42) ، مؤسسة بيفا التركية في الجزائر مقرها ولاية قسنطينة وهي أكبر مؤسسة من بين مجموعة مؤسسات الدراسة وكان هذا الاختيار في بادئ الأمر بالصدفة لكن بعدها أصبح عمدي لأننا أردنا اختبار الذكاء التنافسي ومساهمته على تحسين الأداء في المؤسسات الكبيرة والصغيرة ، ومعرفة مدى موقع هاته العملية في المؤسسات الناشطة في السوق الغذائي الجزائري بمختلف أحجامها. أما المؤسسات الأخرى والتابعة لولاية بسكرة فهي: مؤسسة الأصيل للمطاحن، مؤسسة بيبو للبسكويت ، مؤسسة سداكو للتمور، ومؤسسة الدواجن.

كذلك تعمدنا أخذ مؤسسات في الصناعة الغذائية متنوعة حيث أن معظم أنشطتها تختلف عن بعضها البعض باستثناء مؤسسة بيفا للبسكويت ومؤسسة بيبو للبسكويت اللتان تعملان في نفس المجال وهذا بغية معرفة مدى استخدام الذكاء التنافسي بهم أي مدى أثر هاته المعلومات المتحصل عليها من البيئة الخارجية على نجاح تلك المؤسسات. وبالتالي فإن عينة المجتمع المأخوذة هي خمس مؤسسات من مؤسسات الصناعات الغذائية قمنا بتحديد وحدة المعاينة وهم اطارات المؤسسات محل الدراسة، وقد تمكنت الباحثة من استرجاع 62 استثمارا استبتيان من أصل 74 استثمارا موزعة [مؤسسة بيفا التركية قسنطينة- الجزائر - (50 استثمارا موزعة)، مؤسسة المطاحن الأصيل سيدي عقبة - بسكرة- (6 استثمارات موزعة)، مؤسسة بيبو للبسكويت سيدي عقبة - بسكرة- (10 استثمارات موزعة)، مؤسسة سداكو للتمور بسكرة (5 استثمارات موزعة)، مؤسسة الدواجن سيدي عقبة- بسكرة- (3 استثمارات موزعة)]، أي كان الاسترجاع بمعدل استجابة قدره 83,78 % وهو معدل مقبول، وبعد فرز كل الاستثمارات المسترجعة تبين بأن كلها صالح للدراسة.

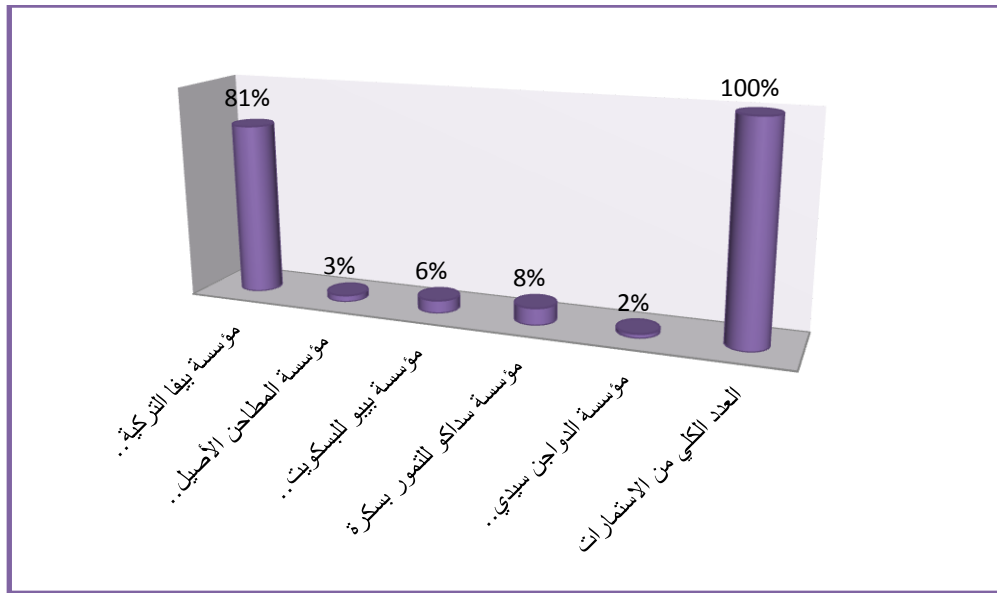
والجدول التالي يوضح لنا عينة الدراسة وعدد الاستثمارات المسترجعة كما يلي:

الجدول رقم (43): عينة الدراسة حسب عدد الإستثمارات المسترجعة

الأهمية النسبية	عدد الاستثمارات المسترجعة	عدد الاستثمارات الموزعة	المؤسسة
81 %	50	50	مؤسسة بيغا التركية قسنطينة- الجزائر-
3 %	2	6	مؤسسة المطاحن الأصيل سيدي عقبة - بسكرة-
6 %	4	10	مؤسسة بيبو للبسكويت سيدي عقبة - بسكرة-
8 %	5	5	مؤسسة سداكو للتمور بسكرة
2 %	1	3	مؤسسة الدواجن سيدي عقبة- بسكرة-
100 %	62	74	العدد الكلي من الاستثمارات

المصدر: من إعداد الباحثة

الشكل رقم (68) : توزيع عينة الدراسة حسب نسبة المسترجع من الإستثمارات



المصدر : من اعداد الباحثة

حسب ما تبين من الشكل فإن مؤسسة بيغا للصناعة الغذائية التركية بالجزائر كان لها أكبر نسبة من الإستثمارات الموزعة والتي بلغ عددها (50) إستمارة ، حيث كان المسترجع منها بنسبة 100 % أما نسبتها بالمقارنة مع العدد الكلي للإستثمارات الموزعة كانت 81 % ، أما بالنسبة لمؤسسة سداكو للتمور - بسكرة- فكان عدد الإستثمارات الموزعة (5) إستثمارات تم استرجاعها بالكامل فكانت نسبة المسترجع كذلك 100 % أما نسبتها بالمقارنة بعدد الإستثمارات الكلي كانت 8 % ، وهي ثاني نسبة بعد مؤسسة بيغا،

وتلبيها مؤسسة بيبو للبسكويت سيدي عقبة - بسكرة- التي كان عدد الإستثمارات الموزعة بها (10) إستثمارات تم استرجاع (4) استثمارات وبقية (2) منها أي نسبة المسترجع من الإستثمارات كانت 40% والنسبة حسب العدد الكلي فكانت 6% ، بعدها مؤسسة المطاحن الأصيل سيدي عقبة - بسكرة- التي كانت نسبة الإستثمارات الموزعة (6) إستثمارات تم استرجاع (2) منها بنسبة 33% ، أما النسبة حسب العدد الكلي من الاستثمارات الموزعة كانت 3% ، وآخر مؤسسة كانت مؤسسة الدواجن سيدي عقبة - بسكرة- التي كان عدد الاستثمارات الموزعة بها 3 إستثمارات تم استرجاع 1 منها أي نسبة المسترجع منها كان 33% ، أما النسبة بالمقارنة مع العدد الكلي للإستثمارات كانت 2% .

كان هذا التفاوت في عدد الإستثمارات الموزعة مقصودا ، وهذا ناتج عن الاختلاف الموجود في

حجم المؤسسات محل الدراسة ، وبالتالي الاختلاف في عدد الأقسام المتواجدة بهم.

ثانيا- المنهج المتبع في الدراسة:

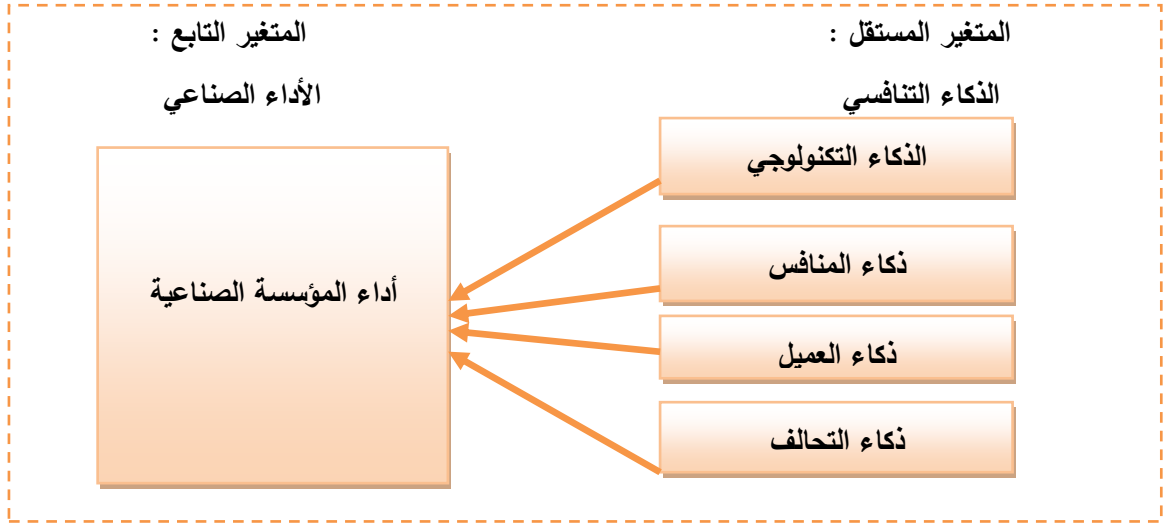
حسب طبيعة هذه الدراسة فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة ويعبر عنها تعبيراً كفيًا وكميًا، كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبقى عليها التصور المقترح بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع. كما استخدم منهج دراسة حالة الذي يعمل على الكشف عن مجموعة من المظاهر والمشكلات التي تتطلب دراسة مفصلة ومعقدة لها وبالتالي محاولة حلها، حيث يعتبر منهج دراسة حالة أحد أساليب البحث والتحليل المطبقة في مجالات علمية مختلفة تزود الباحث بالبيانات الكمية والنوعية، عن عوامل عديدة تتعلق بالمؤسسة محل الدراسة.

ثالثا- بناء نموذج للدراسة

يتكون نموذج الدراسة من متغير مستقل، وهو الذكاء التنافسي بابعاده الأربعة (الذكاء التكنولوجي ، ذكاء المنافس ، ذكاء العميل ، ذكاء التحالف الإستراتيجي) ، أما المتغير التابع فهو الأداء الصناعي.

كما هو مبين في الشكل الآتي :

الشكل رقم (69) : نموذج الدراسة



المصدر : من اعداد الباحثة

المطلب الثالث: قياس صدق أداة الدراسة وثباتها

يتناول هذا المبحث فحص صدق الأداة وثباتها من حيث صدق الاستبانة والذي يتبعه صدق المحكمين، وصدق المقياس الذي يتضمن نتائج صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستمارة ، ومن ثم ثبات الاستمارة الذي يتضمن معامل ألفا كرونباخ بهدف خروج الاستمارة في صورتها النهائية.

أولاً- الاختبارات الخاصة بأداة القياس

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستمارة ما وضعت لقياسه، وقد قامت الباحثة بالتأكد من

صدق الاستبانة بطريقتين:

1- صدق الأداة

أ. الصدق الظاهري:

لقد تم عرض الاستمارة على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (6) متخصصين في مجالات مختلفة منها التسيير، الاقتصاد والعلوم الاجتماعية أنظر الملحق رقم (6)، ولقد استجابت الباحثة لآراء المحكمين وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية كما هو مبين في الملحق رقم (5)

ب. صدق المقياس :

ويستخدم هذا النوع من الصدق للتأكد من أن المقياس قد تضمن عددا كافيا وممثلا من الفقرات لقياس الدراسة ، وان كل بعد قد مثل بشكل دقيق بمجموعة من الأسئلة تعكس مضمونه فعليا. (الزعبي ، 2004 ، ص101)

ثانيا - ثبات الأداة

يعني ثبات الاداة استقرار النتائج التي تم الحصول عليها باستخدام أداة القياس عدة مرات لقياس المفهوم في نفس الوقت ، وفي أوقات متتالية .

2-1- الاتساق الداخلي:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه. وقد تم التحقق من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (44): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستمارة

الرقم	المجال (البعد)	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	الصدق *
1	الذكاء التكنولوجي	9	0,940	0.969
2	ذكاء المنافسين	11	0,894	0.945
3	ذكاء العميل	8	0,881	0.938
4	ذكاء التحالف الاستراتيجي	6	0,924	0.961
5	الذكاء التنافسي	34	0,965	0.982
6	الأداء الصناعي	13	0,811	0.900
7	الأبعاد الكلية	47	0,966	0.982

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

*الصدق: الجذر التربيعي الموجب لعامل ألفا كرونباخ

قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكبر من 0,05.

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول رقم () أعلاه أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل فقرة ، كونها أعلى من 0,6 ، حيث تراوحت بين (0,811-0,965) لكل فقرة من فقرات الاستمارة، كذلك كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع فقرات الاستمارة (0,966)، وكذلك قيمة الصدق كانت مرتفعة لكل فقرة وتراوحت بين (0.900-0.982) لكل فقرة من فقرات الاستمارة، وكذلك كانت قيمة الصدق لجميع فقرات الاستمارة (0.982) ، وهذا يعني أن قيمة الصدق مرتفعة.

وبذلك تكون الباحثة قد تأكدت من صدق استمارة الدراسة وثباتها مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستمارة وصلاحياتها لتحليل النتائج والاجابة على أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات.

المبحث الخامس : التحليل الوصفي والاحصائي لمتغيرات الدراسة واختبار الفرضيات

المطلب الأول : التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

أولاً - أساليب المعالجة الإحصائية :

لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات المجمعّة تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والذي يرمز له اختصاراً (SPSS)، وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تتدرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل التكرارات، المتوسطات، الانحرافات المعيارية، وضمن الإحصاء الاستدلالي مثل: الارتباط، التباين الأحادي وغيرها من المقاييس. وتم الاعتماد على :

- **مقياس الإحصاء الوصفي :** بغرض وصف خصائص عينة الدراسة ، وذلك من خلال التكرارات والنسب والاجابة على عبارات المقياس، ومعرفة الأهمية النسبية والاتجاهات بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

- **معامل الارتباط بيرسون :** يستعمل للتعرف على درجة الاتساق الداخلي لعبارات وابعاد القياس والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي اليه، وكذلك اختبار علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة وابعادها.

- **تحليل التباين الأحادي ANOVA :** للتعرف على وجود فروق معنوية في تصورات المبحوثين لمتغيرات الدراسة، تعزى لاختلاف العوامل الشخصية والوظيفية.

- **تحليل الانحدار المتعدد و الاحادي :** لاختبار أثر المتغيرات المستقلة (الذكاء التنافسي ، الذكاء التكنولوجي ، ذكاء المنافس ، ذكاء العميل ، ذكاء التحالف الاستراتيجي) على المتغير التابع (الأداء الصناعي). حيث أن اختبار تحليل الانحدار المتعدد يعتبر أحد الأساليب الإحصائية القوية التي تقيس

تأثير مجموعة من العوامل المستقلة على عامل تابع ودراسة تأثير كل من هذه العوامل ويعتبر هذا الأسلوب من أفضل الأساليب لدراسة العلاقة بين متغيرين، فهو من الأدوات التي تركز على دراسة العلاقة بين متغير تابع وأكثر من المتغيرات المستقلة .

ثانيا - وصف عينة البحث :

2-1- وصف للمؤسسات محل الدراسة

يمكن توضيح الخصائص التعريفية للمؤسسات محل الدراسة في الجدول الآتي كما يلي:

الجدول رقم (45): الخصائص التعريفية للمؤسسات محل الدراسة

الخصائص	الفئات	التكرار	النسبة المئوية %
الملكية	مؤسسة عمومية (مؤسسة الدواجن سيدي عقبة ، مؤسسة سوداكو للتمور)	2	40
	مؤسسة خاصة (مؤسسة بيغا صوالي ، مؤسسة بيبو للبسكويت ، مؤسسة الأصيل المطاحن)	3	60
المجموع	/	5	100
حجم المؤسسة من حيث الصيغة القانونية	مؤسسة كبيرة (مؤسسة بيغا صوالي)	1	20
	مؤسسة صغيرة ومتوسطة	4	80
المجموع	/	5	100
عدد العمال ⁴	مؤسسة بيغا التركية قسنطينة- الجزائر -	3000	90
	مؤسسة المطاحن الأصيل سيدي عقبة - بسكرة-*	53	2
	مؤسسة بيبو للبسكويت سيدي عقبة - بسكرة-**	118	3
	مؤسسة سداكو للتمور - بسكرة-***	150	4
	مؤسسة الدواجن سيدي عقبة- بسكرة-****	15	1
المجموع	/	3336	100
	أقل من 5 سنوات	2	40
	من 5 سنوات الى أقل من 10 سنوات	0	0

* حسب رئيس قسم المحاسبة لمؤسسة محل الدراسة
 ** حسب رئيس قسم الموارد البشرية لمؤسسة محل الدراسة
 *** حسب رئيس قسم التقنية لمؤسسة محل الدراسة
 **** حسب المدير العام لمؤسسة محل الدراسة

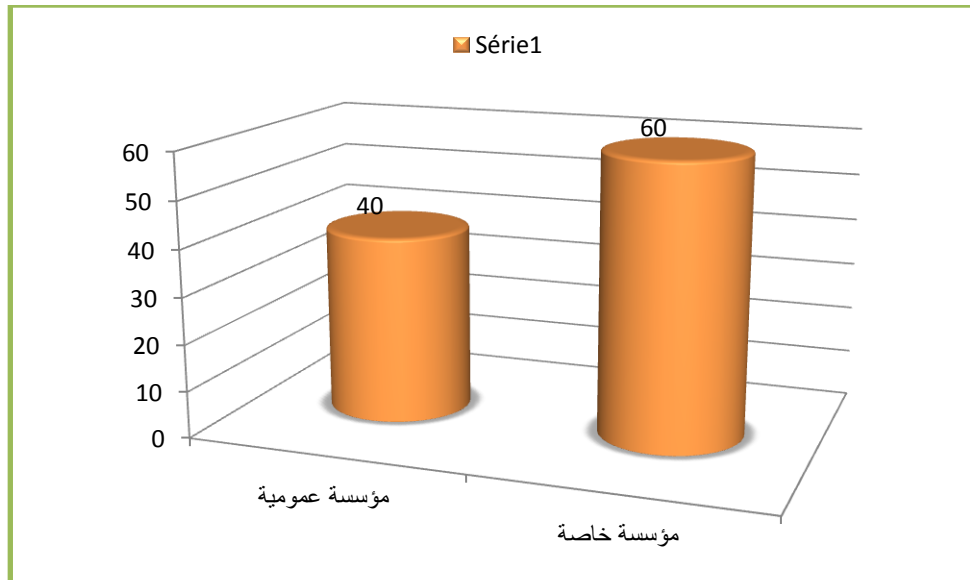
20	1	من 10 سنوات الى أقل من 15 سنة	خبرة المؤسسة في مجال النشاط
40	2	15 فأكثر	
100	5		المجموع

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على المعلومات الاستمارة وبرناج SPSS

يتبين من الجدول رقم (45) أن نسبة 60% من المؤسسات التي شملت الدراسة هي مؤسسات خاصة، وأن 40% منها هي مؤسسات عمومية، وتعتبر النتيجة منطقية ، حيث أن عدد المؤسسات الخاصة يفوق عدد المؤسسات العمومية في قطاع الصناعة الغذائية في الجزائر، خاصة بعد انفتاح السوق المحلية أمام القطاع الخاص ، وزيادة الاستثمارات الأجنبية في قطاع الصناعات الغذائية التي تجد في السوق الجزائري مجالاً لربحية أكبر إذا قورن بالأسواق الأجنبية الأخرى لما تتميز به البيئة الصناعية الجزائرية بالاستقرار خاصة وأنا كل المؤسسات في هذا القطاع ينشطون ضمن منافسية قانونية في ظل الشروط الموضوعية من قبل الدولة الجزائرية. و يشغل قطاع الصناعة الغذائية أزيد من 150.000 عامل أي 40% من القوى العاملة في قطاع الصناعة موزعة عبر 20.000 مؤسسة. (الديوان الوطني للإحصاء ، 2015)

والشكل الآتي وضح لنا نسبة المؤسسات الخاصة والعامة محل الدراسة

الشكل رقم (70) : توزيع نسبة المؤسسات الخاصة والعمومية لمؤسسات محل الدراسة



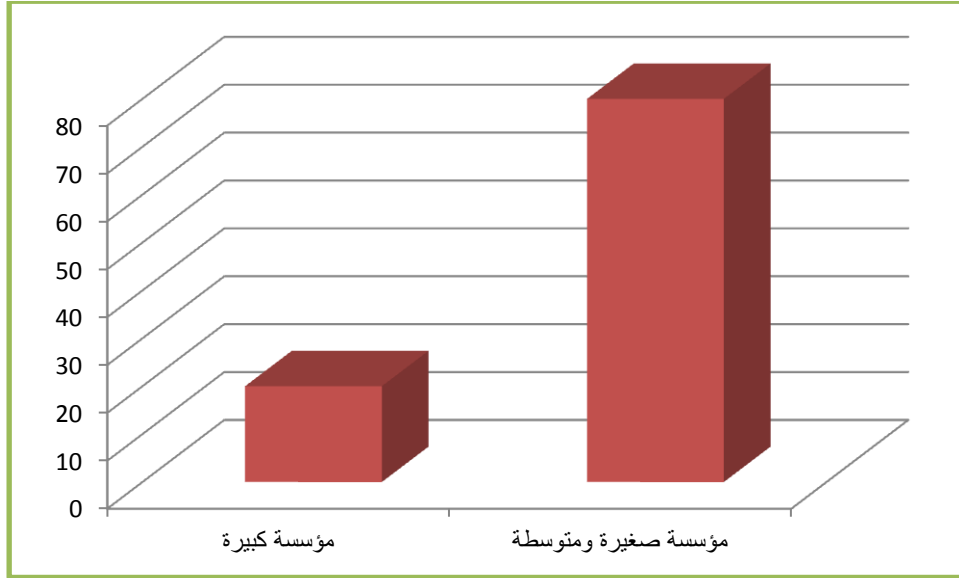
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الاستمارة وبرنامج EXCEL

ونفس الأمر ينطبق على توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و المؤسسات الكبيرة في المؤسسات محل الدراسة ، وبما أن عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يفوق عدد المؤسسات الكبيرة ،

فقد شكلت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ما نسبته 80% من اجمالي عدد المؤسسات التي شملتها هاته الدراسة، بينما شكلت المؤسسات الكبيرة ما نسبته 20% .

الشكل رقم (71) : توزيع نسبة المؤسسات الكبيرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل

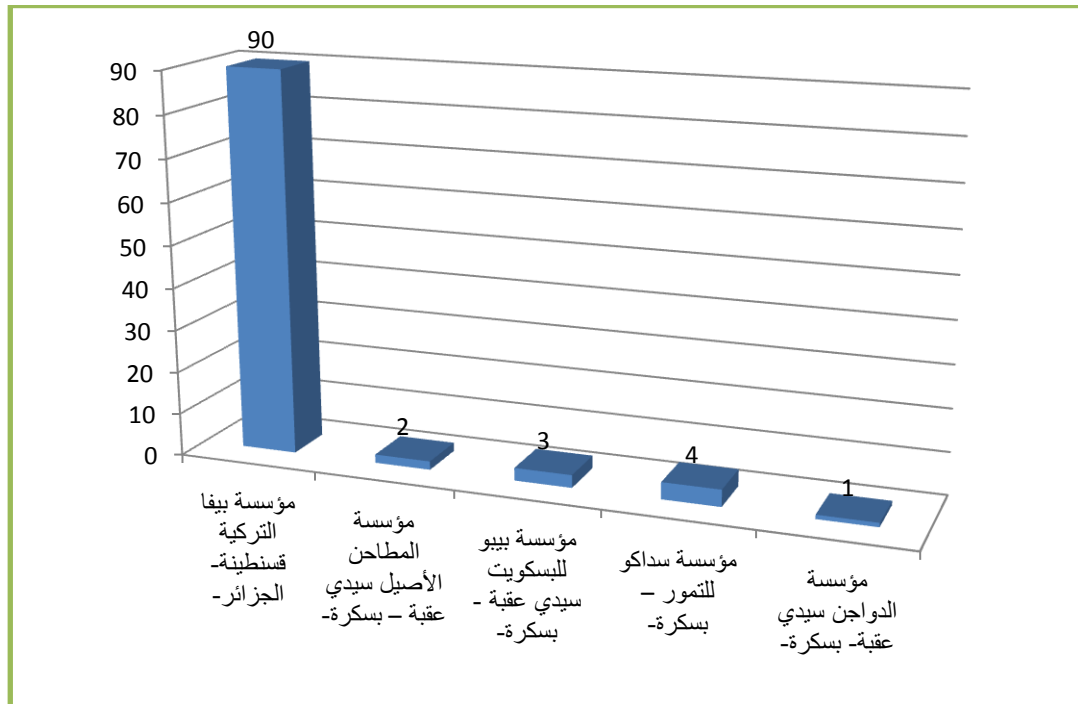
الدراسة



المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على الاستمارة وبرنامج EXCEL

كما يمكن ادراج الشكل الآتي الذي يوضح توزيع عدد المعال في مؤسسات محل الدراسة كما يلي :

الشكل رقم (72) : توزيع نسبة عدد العمال في محل الدراسة



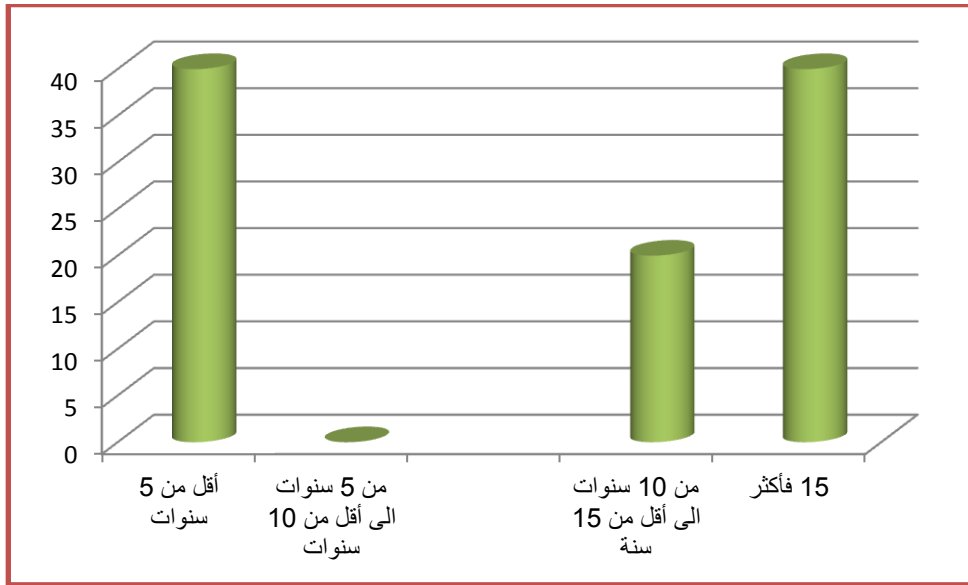
المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على الاستمارة وبرنامج EXCEL

من الشكل نلاحظ أن مؤسسة بيغا التركية بقسنطينة- الجزائر- تستحوذ على أكبر عدد من العمال والذي بلغ عددهم 3000 عامل ، ثم تليها مؤسسة سداكو للتمور - بسكرة- بعدد عمال بلغ 150 عامل، بعدها مؤسسة بيبو للبسكويت سيدي عقبة - بسكرة- ب 118 عامل، بينما مؤسسة مطاحن الأصيل سيدي عقبة - بسكرة - بلغ عدد عمالها 53 عامل، وآخر مؤسسة من حيث عدد العمال مؤسسة الدواجن سيدي عقبة- بسكرة- التي بلغ عدد عمالها 15 عامل .

كما بينت نتائج الجدول رقم (45) أن نسبة المؤسسات التي تتجاوز خبرتها 15 سنة في مجال النشاط.

هي 40% وهي نفس النسبة الخاصة بالمؤسسات التي لا تتجاوز خبرتها في مجال النشاط 5 سنوات، لكن الاختلاف بينهما في كون أن المؤسسات التي تتجاوز خبرتها 15 سنة هي مؤسسات عمومية، أما المؤسسات التي لا تتجاوز خبرتها في مجال النشاط 5 سنوات هي مؤسسات خاصة حديثة النشأة.

الشكل رقم (73) : توزيع نسبة المؤسسات محل الدراسة حسب خبرتها في مجال نشاطها



المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على الاستمارة وبرنامج EXCEL

2-2- الخصائص الشخصية والوظيفية لمبجوثين عينة الدراسة

لقد حددت الباحثة فئة المبحوثين باختيارها لرؤساء الأقسام والاطارات كفئة مبحوثة نظرا لما يتطلبه

موضوع الدراسة ، فجاءت الخصائص الشخصية والوظيفية للمبجوثين كما يلي :

✓ الجنس :

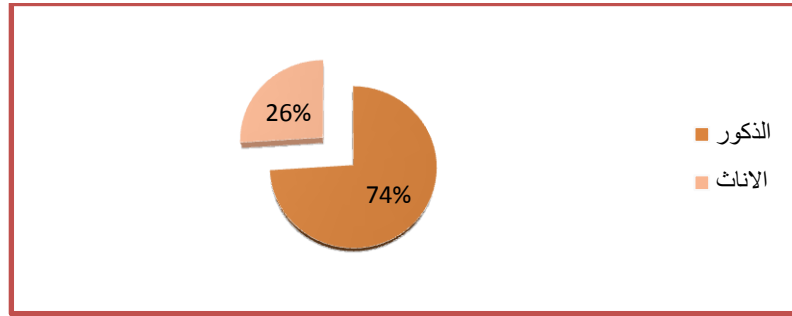
لقد تحصلنا على النتائج التالية الخاصة بالجنس كما يلي :

الجدول رقم (46) : توزيع مفردات الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرارات	الجنس
74%	46	الذكور
26%	16	الاناث
100%	62	المجموع

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على معلومات الاستمارة وبرناج SPSS

الشكل رقم (74) : توزيع مفردات الدراسة حسب الجنس



المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على الاستمارة وبرناج EXCEL

لقد أظهرت نتائج الجدول رقم (46) فيما يخص الجنس أن النسبة الأكبر للمبحوثين كانت 74% والخاصة بفئة الذكور بينما ما نسبته 26% كانت لفئة الإناث، وهذا راجع ربما لطبيعة العمل ، لأن البيئة الجزائرية الصناعية في مجال العمل يغلب عليها تشغيل فئة الذكور أكثر من الإناث ، حيث يتوجه الإناث في الغالب للعمل في قطاعات أخرى ، خاصة منها التعليم، والخدمات.

✓ العمر:

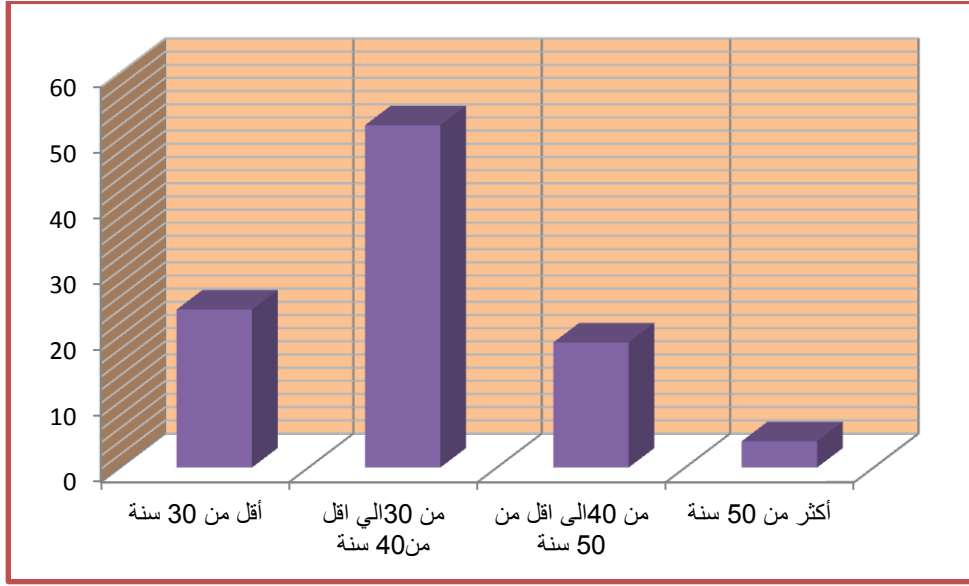
بالنسبة للعمر فقد تحصلنا على النتائج التالية و الموضحة في الجدول رقم (47) كما يلي :

الجدول رقم (47) : توزيع مفردات الدراسة حسب العمر

النسبة المئوية %	التكرارات	الفئة العمرية
24%	15	أقل من 30 سنة
52%	32	من 30الي اقل من 40 سنة
19%	12	من 40الي اقل من 50 سنة
5%	3	أكثر من 50 سنة
100%	62	المجموع

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على معلومات الاستمارة وبرناج SPSS

الشكل رقم (75) : توزيع مفردات الدراسة حسب العمر



المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على الاستمارة وبرنامج EXCEL

أظهرت نتائج الدراسة أن الفئة العمرية الغالبة هي الفئة من 30 إلى أقل من 40 سنة والتي كانت نسبتها 52%، ثم تليها الفئة العمرية أقل من 30 سنة والتي كانت نسبتها 24%، بعدها الفئة العمرية من 40 إلى أقل من 50 سنة بنسبة قدرت بـ 19% أما الفئة العمرية الأخيرة فهي أكثر من 50 سنة والتي قدرت نسبتها بـ 5% ، وبالتالي فالفئة العمرية الغالبة هي فئة الشباب وهذا ما يدعنا نستنتج أن المؤسسات في الصناعة الغذائية في الجزائر تدعم وتشجع الفئة الشبابية على العمل لإظهار قدراتها الإبداعية والاستفادة منها قدر الإمكان ، رغم أن نسبة الكهول هي الأخرى نسبة لا بأس بها ، مما يدل على أن مؤسساتنا الوطنية هي مزيج بين كافة الفئات العمرية ، ولعل ذلك يدعم في تحسين أدائها ، خاصة إذا كان هناك تبادل للمعارف بين أفرادها العاملين بهدف الرقي بجودة المنتج والخدمة ، وبالتالي تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة.

✓ المؤهل العلمي:

بالنسبة للمؤهل العلمي فقد تحصلنا على النتائج التالية و الموضحة في الجدول رقم (48) كما يلي :

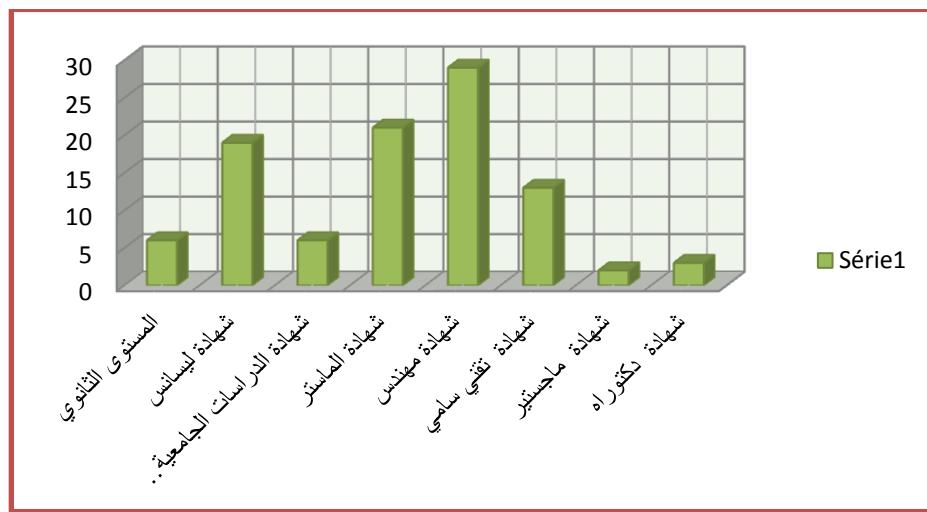
لجدول رقم (48) : توزيع مفردات الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	التكرارات	المؤهل العلمي
6 %	4	المستوى الثانوي
19 %	12	شهادة ليسانس
6 %	4	شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية

شهادة الماجستير	13	% 21
شهادة مهندس	18	% 29
شهادة تقني سامي	8	% 13
شهادة ماجستير	1	% 2
شهادة دكتوراه	2	% 3
المجموع	62	%100

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على معلومات الاستمارة وبرنامج SPSS

الشكل رقم (76) : توزيع مفردات الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على الاستمارة وبرنامج EXCEL

تشير نتائج الجدول رقم (48) ان ما نسبته 29% من الشهادات كانت لفئة الشهادة المهندس، ثم تلتها النسبة 21% التي تشير الى فئة شهادة الماجستير، وبعدها شهادة الليسانس بنسبة قدرة بـ 19% ، والنسبة 13% كانت لشهادة تقني سامي، أما النسبة 6% فكانت لشهادة الدراسات الجامعية التطبيقية، والمستوى الثانوي ، وبالنسبة لشهادة الماجستير ، و الدكتوراه ، فكانت نسبتهما على التوالي 2% ، 3% ، مما يدل على أن مؤسسات الصناعة الغذائية تدعم الكفاءات ، فهي كما هو ملاحظ مزيج بين الأفراد الذين يحملون شهادات مختلفة ابتداء من المستوى الثانوي ، إلى غاية مستوى الدكتوراه رغم التفاوت في هاته النسب بين الشهادات حيث من الملاحظ أن شهادة الماجستير ، وشهادة الدكتوراه هي النسب المنخفضة إلا أنها موجودة و هذا يدل على أن المؤسسات محل الدراسة تشجع الكفاءات العلمية بغرض الإستفادة منها قدر الإمكان.

✓ الخبرة المهنية:

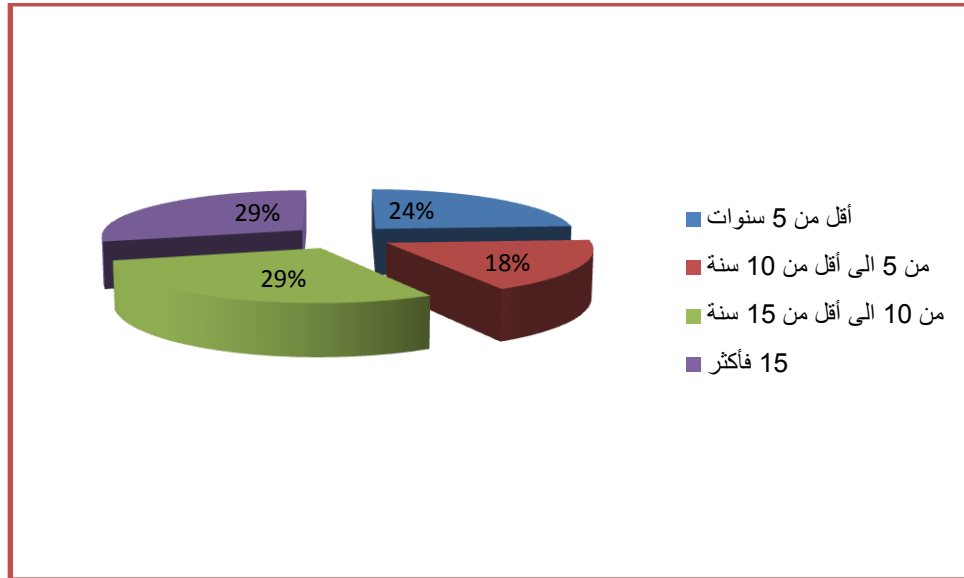
بالنسبة للخبرة المهنية فقد تحصلنا على النتائج التالية ، و الموضحة في الجدول رقم (49) كما يلي :

الجدول رقم (49) : توزيع مفردات الدراسة حسب الخبرة المهنية

الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	15	24 %
من 5 الى أقل من 10 سنة	11	18 %
من 10 الى أقل من 15 سنة	18	29 %
15 فأكثر	18	29 %
المجموع	62	100 %

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على معلومات الاستمارة وبرنامج SPSS

الشكل رقم (77) : توزيع مفردات الدراسة حسب الخبرة المهنية



المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على الاستمارة وبرنامج EXCEL

من حيث عدد سنوات الخبرة ، نجد أن الفئة الغالبة هي فئة من 10 الى أقل من 15 سنة ، وكذا فئة أكثر من 15 سنة ، حيث بلغت نسبة 29% ، أما النسبة التي تليهما مباشرة هي 24% والتي تمثل فئة أقل من 5 سنوات ، وآخر فئة تمثل فئة من 5 الى أقل من 10 سنوات ، بنسبة قدرها 18% ، وهذا يعطينا انطباعا على أن معظم عمال المؤسسات محل الدراسة لهم خبرة لا بأس بها في مجال نشاطهم ، مما يزيد من قوة المؤسسة وتدعيمها لإستغلال الفرص وتجنب المخاطر والتهديدات من البيئة الخارجية التي تتميز بالمنافسة الحادة.

المطلب الثاني : التحليل الاحصائي لمتغيرات الدراسة

سيتم في هذا المطلب توضيح مدى استخدام المؤسسات الصناعات الغذائية محل الدراسة لعملية الذكاء التنافسي بصفة عامة ، وكذا مدى استخدام كل بعد من هذه الابعاد على حدى أي مدى استخدام هاته المؤسسات لبعء الذكاء التكنولوجي ، ذكاء المنافس ، ذكاء العميل ، ذكاء التحالف الاستراتيجي ، هذا من جهة ، ومن جهة أخرى مدى اهتمامهم بتحسين أدائهم والذي ينعكس على ربحيتهم ، وزيادة حصتهم السوقية ، وقوتهم التنافسية، التي تدعمها بالمزيد من الابتكارات الجديدة والمنتجات المطورة ، وبالتالي الحصول على ولاء عملائها ، وكل هاته المعلومات تقاس عن طريق مقدار المتوسط الحسابي.

أولاً-تحليل اجابات المبحوثين حول متغير الذكاء التنافسي

1-1- تحليل اجابات المبحوثين حول الذكاء التكنولوجي :

سنوضح من خلال الجدول الموالي بعد الذكاء التكنولوجي وعبارات القياس ، حيث قمنا بحساب المتوسط الحسابي لكل عباراه من عبارات هذا البعد ، وقمنا أيضا بحساب الانحراف المعياري المقابل لكل عبارة كما يلي :

الجدول رقم (50) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه اجابات المبحوثين عن عبارات محور الذكاء التكنولوجي

رقم الفقرة	محور: الذكاء التكنولوجي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	المرتبة
1	تعتمد مؤسستنا على أحدث التكنولوجيات في جمع وتخزين المعلومات	4,3226	0,97130	موافق بشدة	الرابعة
2	لدى مؤسستنا خبراء متخصصين في جمع المعلومات التكنولوجية	4,0645	1,19933	موافق	الثامنة
3	تطبق مؤسستنا أحدث الأجهزة الالكترونية (الكمبيوترات) لتسهيل عملية البحث عن المعلومات	4,3065	1,13929	موافق بشدة	الخامسة
4	تتابع مؤسستنا كل التطورات والابتكارات التكنولوجية في مجال نشاطها	4,5000	0,74107	موافق بشدة	الثانية
5	تقوم مؤسستنا بمراقبة ومتابعة التكنولوجيات المستعملة من طرف المنافسين	3,8387	0,96145	موافق	التاسعة
6	تنتج مؤسستنا منتجات مميزة باستخدام أحدث الأساليب التكنولوجية	4,4194	1,12422	موافق بشدة	الثالثة
7	في مؤسستنا نقوم باستخدام تكنولوجيا المعلومات لدعم عملية الذكاء التكنولوجي	4,2097	1,22992	موافق بشدة	السابعة

8	تعتمد مؤسستنا على شبكة الانترنت للحصول على المعلومات الخاصة بالمنافسين	4,2258	à,85736	موافق بشدة	السادسة
9	تعتمد مؤسستنا على تخزين المعلومات المتحصل عليها في شكل بنوك للمعلومات	4,5645	0,71566	موافق بشدة	الأولى
الذكاء التكنولوجي		4,2724	0,83043	موافق بشدة	

المصدر : من اعداد الباحثة انطلاقا من مخرجات SPSS

يظهر الجدول أعلاه ان المتوسطات الحسابية ،وكذا الانحرافات المعيارية لبعء الذكاء التكنولوجي كانت جلها موافق بشدة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لبعء الذكاء التكنولوجي (4,2724) ، هذا بالمقارن بما وضحا سابقا ضمن معيار سلم ليكارت الخماسي حيث تقع القيمة (4,2724) في فئة [05.00- 04.20] وهو ما يفسر انها جاءت موافق بشدة ، أما فيما يخص قيمة الانحراف المعياري فكانت (0,83043).

إن هاته النتائج المتحصل عليها ضمن بعء الذكاء التكنولوجي ما هي إلا دليل على أن هذا البعد ذو مكانة عالية ضمن مؤسسات الصناعات الغذائية محل الدراسة ، لأن مؤسساتنا رغم التفاوت في أحجامهم إلا أنها تعي مقدار الاضافة التي تقدمها لها التكنولوجيات الحديث ، فتعمل على التحري حول احداث التكنولوجيات المطبقة في السوق لكي تجاري التطورات المتسارعة في بيئتها التنافسية ، ومما لاحظناه من خلال اجابات المبحوثين نجد أن المرتبة الأولى للعبارة التاسعة بمتوسط حسابي بلغ (4,5645) وهو مرتفع جدا ، وهذا دال على اهتمام المؤسسات محل الدراسة باستخدام اجهزة متطورة لجمع وتخزين المعلومات، وهذا ما لاحظناه اثناء المقابلات لبعض من عينة الدراسة ، أما المرتبة الثانية فكانت للعبارة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (4,5000)، والتي يدل على مدى متابعة مؤسسات الصناعات الغذائية للتطورات والابتكارات التكنولوجية الجديدة في مجال نشاطاتهم ، وبالمثل لعبارات القياس الأخرى ، التي جاءت متوسطاتها مرتفعة جدا ، دال على مدى اهتمام مؤسسات الصناعات الغذائية بجانب المعلومات التكنولوجية التي تدعم موقفها التنافسي ، وتزيد من قوتها خاصة وأن منتجاتها ذات أهمية كبيرة لأنها تعنى بحياة الفرد .

1-2- تحليل اجابات المبحوثين حول ذكاء المنافس:

الجدول رقم (51): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه اجابات المبحوثين عن عبارات

محور ذكاء المنافس

رقم الفقرة	محور : ذكاء المنافس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه	المرتبة
1	تعتمد مؤسستنا على تحليل البيئة الخارجية التنافسية لمعرفة المزايا التنافسية الخاصة بالمنافسين	3,8387	0,81369	موافق	الثانية
2	لدى مؤسستنا خبراء متخصصين في جمع المعلومات عن المنافسين	3,4194	0,96748	موافق	التاسعة
3	تعمل مؤسستنا على جمع المعلومات عن منتجات المنافسين من أجل انتاج منتجات ذات مزايا تنافسية أفضل من منافسيها	4,0000	0,78927	موافق	الأولى
4	تعتمد مؤسستنا على تقارير المحللين الاقتصاديين لتزويدها بالمعلومات حول المنافسين	3,5000	0,98763	موافق	الثامنة
5	تعتمد مؤسستنا على جمع المعلومات عن المنافسين من خلال المعارض الدولية	3,8226	0,69007	موافق	الثالثة
6	تعتمد مؤسستنا على جمع المعلومات عن المنافسين من خلال المؤتمرات والملتقيات	3,3548	0,62977	محايد	العاشرة
7	تعتمد مؤسستنا على جمع المعلومات عن المنافسين من خلال وسائل الاعلام المختلفة (اذاعات، لقاءات وحصص تلفزيونية...الخ)	3,8065	0,67359	موافق	الرابعة
8	تعتمد مؤسستنا على جمع المعلومات عن المنافسين من خلال المجالات المتخصصة بالأخبار الاقتصادية	3,7419	0,80847	موافق	السابعة
9	تعتمد مؤسستنا في جمع المعلومات من موردي منافسيها	3,2419	0,80338	محايد	الحادي عشر
10	تعمل مؤسستنا على تحديد أقوى المنافسين ورصد تحركاتهم	3,7581	0,88123	موافق	السادسة
11	من خلال ذكاء المنافس تتوقع مؤسستنا سلوك المنافسين اتجاهها	3,7903	0,70448	موافق	الخامسة
	ذكاء المنافس	3,6613	0,55899	مرتفعة	

المصدر : من اعداد الباحثة انطلاقا من مخرجات SPSS

بالنسبة لبعء ذكاء المنافس تتراوح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين بين المحايد و الموافق بشدة ، حيث نجد قيمة المتوسط الحسابي لبعء ذكاء المنافس قد بلغ (3,6613) وهذه النتيجة مرتفعة لأنها تقع في [4.19-03.41] من سلم ليكارت الخماسي كما أشرنا سابقا أما وانحراف معياري (0,55899) فننتجته مقبولة، مما يؤكد على أن هذا البعد له مكانة ضمن اهتمامات مؤسسات الصناعات الغذائية محل الدراسة ، حيث جاءت العبارة رقم 3 في المرتبة الاولى ، وهو ما يدل على شدة المنافسة في قطاع الصناعات الغذائية حيث تعمل على جمع المعلومات عن منتجات المنافسين من أجل انتاج منتجات ذات مزايا تنافسية أفضل من منافسيها فجاء متوسط هذه العبارة (4,0000) وهو مرتفع أما الانحراف المعياري كانت قيمته (0,78927) ، أما المرتبة الثانية فجاءت للعبارة الأولى ، والتي تركز على تحليل البيئة الخارجية التنافسية لمعرفة المزايا التنافسية الخاصة بالمنافسين بمتوسط (3,8387) وهو كذلك متوسط مرتفع ، هذا دال على ان مؤسسات الصناعات الغذائية تقوم بتحليل بيئتها الخارجية التنافسية لأجل الاستفادة من تلك المعلومات المتحصل عليها للتصدي لمنافسيها قدر الامكان ، أما المرتبة الثالثة والرابعة دالة على ان مؤسسات الصناعات الغذائية تستعمل مختلف الوسائل للحصول على المعلومات حول منافسيها من بينها المعارض الدولية، وكذا وسائل الاعلام المختلفة ، حيث كان متوسط كل منها على التوالي : (3,8226) ، (3,8065) وهما متوسطان مرتفعان ، وبالنسبة لمتوسطات العبارات المتبقية فهي تتقارب قيمها من بعضها البعض ، دال على أن إجابات المبحوثين ضمن عينة الدراسة متقاربة كثيرا ، أي أنهم يؤيدون ما جاء في الأسئلة ، أما المرتبة الخامسة فجاءت بمتوسط حسابي (3,7903) و الانحراف المعياري (0,70448) وهو متوسط حسابي مرتفع انحراف معياري مقبول ، دال على دور ان المؤسسات محل الدراسة دائمة التصقي والبحث حول ما يقوم به المنافسين وسلوكياتهم اتجاها لتفادي أي خطر محتمل من جهتهم، وفي المرتبة السادسة جاء المتوسط الحسابي (3,7581) و الانحراف المعياري (0,88123) كذلك هي نتيجة مقبولة وتدل على مدى اهتمام المؤسسات محل الدراسة بتحديد اقوى المنافسين في سوق الصناعات الغذائية وبالضبط في مجال نشاطها ومعرفة تحركاتهم لكي تستطيع اتخاذ القرارات المناسبة سواء كانت هذه القرارات حول تغيير الاسعار أو زيادة الكميات المنتجة وغيرها من الامور التي قد تجد فيها المؤسسة المعنية انها في فرصة لها ، أما المراتب ؛ السابع والثامنة والتاسعة فجاءت كلها بنفس الاتجاه وهو الاتجاه الموافق دال على اهمية جمع المعلومات ، وبالطرق المختلفة التي تتبعها المؤسسات محل الدراسة ، أما بالنسبة لجمع المعلومات من المؤتمرات والملتقيات وكذا جمعها من موردي منافسيها فهم لا يؤدون هذه الطريقة لجمع المعلومات.

1-3- تحليل اجابات المبحوثين حول ذكاء العميل:

الجدول رقم (52): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه اجابات المبحوثين عن عبارات

محور ذكاء العميل

المرتبة	الإتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	محور : ذكاء العميل	رقم الفقرة
السابعة	موافق بشدة	0,82080	4,5806	تسعى مؤسستنا إلى جذب زبائننا من خلال تخفيض أسعارها	1
الرابعة	موافق بشدة	0,85380	4,6290	تعمل مؤسستنا على إنتاج منتجات بخصائص وأشكال متنوعة لأجل جذب زبائن جدد	2
الثامنة	موافق بشدة	1,07825	4,4032	تعمل مؤسستنا على مراقبة عمليات الشراء الخاصة بالعملاء بشكل مستمر	3
الخامسة	موافق بشدة	0,70953	4,6129	تتابع مؤسستنا بشكل مستمر احتياجات ورغبات العملاء	4
الأولى	موافق بشدة	0,39830	4,8065	تسعى مؤسستنا الى انتاج منتجات ذات جودة عالية لتضمن استمرارية العلاقة مع العميل	5
الثالثة	موافق بشدة	0,42153	4,7742	تعمل مؤسستنا دائما على تقوية العلاقة بينها وبين العميل	6
الثانية	موافق بشدة	0,44857	4,7903	تسعى مؤسستنا للمحافظة على ولاء العملاء بإنتاج منتجات تلبي احتياجاتهم	7
السادسة	موافق بشدة	0,61297	4,5968	تعمل مؤسستنا على تقديم التسهيلات للعملاء لضمان ولاءهم	8
	موافق بشدة	0,52099	4,6492		ذكاء العميل

المصدر : من اعداد الباحثة انطلاقا من مخرجات SPSS

جاء في الجدول أعلاه أن كل المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين كانت مرتفعة جدا ، وكان المتوسط الحسابي للبعد كله أي بعد ذكاء العميل قد بلغ (4,6492) ، وهو موافق بشدة ، مما يدل على أهمية هذا البعد بالنسبة للمؤسسات محل الدراسة ، حيث العبارة الخامسة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4,8065) وهو مرتفع جدا ، لأن جل المؤسسات في الصناعات الغذائية تسعى دائما الى انتاج منتجات ذات جودة عالية لتضمن استمرارية العلاقة مع العميل، والعبارة السابعة ذات المرتبة الثانية تؤكد ذلك حيث جاء متوسطها الحسابي (4,7903) وهو متوسط مرتفع جدا ، دال على اهتمام مؤسسات

الصناعات الغذائية محل الدراسة للمحافظة على ولاء زبائنها بإنتاجها لمنتجات تلبي احتياجاتهم ورغباتهم المتغيرة باستمرار ، كما ان العبارة السادسة ذات المتوسط الحسابي المرتفع (4,7742) ، دالة على ان المؤسسات محل الدراسة تعمل دائما لتقوية العلاقة بينها وبين العميل ، لضمان ولائه اتجاهها ، كما أن باقي العبارات كلها ذات متوسطات حسابية مرتفعة جدا ومقاربة ، وكلها تتمحور حول فكرة الأهمية الكبيرة التي توليها مؤسسات الصناعات الغذائية بعملائها، لأن اقرب الاسواق الى المنافسة التامة هو سوق المنتجات الغذائية التركيز على العميل في هاته الحالة يعتبر عنصر جد مهم.

1-4- تحليل اجابات المبحوثين حول ذكاء التحالف الاستراتيجي:

الجدول رقم (53): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه اجابات المبحوثين عن عبارات محور ذكاء التحالف الاستراتيجي

المرتبة	الإتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	محور : ذكاء التحالف الاستراتيجي	رقم الفقرة
السادسة	موافق	0,67985	3,6452	تعتمد مؤسستنا على استراتيجية التكامل الأفقي لزيادة حصتها السوقية	1
الخامسة	موافق	0,67985	3,6452		2
الرابعة	موافق	0,74534	3,6613	تعتمد مؤسستنا على استراتيجية التكامل الرأسي من أجل تقليل من تكاليف	3
الثالثة	موافق	0,83928	3,8710	تعلم مؤسستنا على مراقبة التحالفات الجديدة في الصناعة من أجل وضع استراتيجية قوية لمواجهة منافسيها	4
الثانية	موافق	0,85132	3,8871	تعتمد مؤسستنا على المشاركة مع مؤسسات اخرى لتخفيض التكاليف	5
الاولى	موافق	0,89670	4,1774	تعتمد مؤسستنا على سياسة التحالف من أجل زيادة أرباحها	6
	موافق	0,67014	3,8145		ذكاء التحالف الاستراتيجي

المصدر : من اعداد الباحثة انطلاقا من مخرجات SPSS

بالنسبة لبعد ذكاء التحالف الاستراتيجي فجاءت كلها موافق ايضا ، وكان المتوسط الحسابي لبعد ذكاء التحالف الاستراتيجي قد بلغ (3,8145) وهو متوسط مرتفع دال على مدى توافق إجابات المبحوثين حول هذا البعد.

1-5- تحليل اجابات المبحوثين حول الأبعاد المستقلة ككل

الجدول رقم (54) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه اجابات المبحوثين عن عبارات

محور الذكاء التنافسي

المرتبة	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد الذكاء التنافسي	الرقم
الثانية	موافق بشدة	0,83043	4,2724	الذكاء التكنولوجي	المتغير المستقل 1
الرابعة	موافق	0,55899	3,6613	ذكاء المنافس	المتغير المستقل 2
الاولى	موافق بشدة	0,52099	4,6492	ذكاء العميل	المتغير المستقل 3
الثالثة	موافق	0,67014	3,8145	ذكاء التحالف الاستراتيجي	المتغير المستقل 4
	موافق	0,57071	4,0825	الذكاء التنافسي	المتغير المستقل الرئيسي

المصدر : من اعداد الباحثة انطلاقا من مخرجات SPSS

ان الجدول رقم (54) يلخص ما جاء في التحليلات السابقة فبالنظر الى قيم المتوسطات الحسابية لأبعاد الذكاء التنافسي نرى انها جاءت كلها موافق ، بالإضافة الى ان بعدين من ابعاده جاءت مرتفعة جدا ، ونقصد هنا بعد ذكاء العميل الذي جاء في المرتبة الاولى ، وبعد الذكاء التكنولوجي في المرتبة الثانية نظرا لأهمية كل منهما في المؤسسات محل الدراسة.

ثانيا - تحليل اجابات المبحوثين حول أداء مؤسساتهم للصناعة الغذائية

الجدول رقم (55) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه اجابات المبحوثين عن عبارات

محور الأداء الصناعي

المرتبة	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير التابع : الأداء الصناعي	رقم الفقرة
الاولى	موافق بشدة	0,57651	4,7903	تسعى مؤسستنا إلى تعظيم مبيعاتها	1
الثالثة	موافق بشدة	0,84195	4,5645	تعمل مؤسستنا على زيادة اسعارها في أوقات معينة	2
السادسة	موافق بشدة	1,07959	4,4194	تعمل مؤسستنا على تنويع منتجاتها	3
الثاني عشر	موافق	0,65770	3,1613	تعتمد المؤسسة سياسة غزو الأسواق الداخلية والخارجية	4

5	تعتمد مؤسستنا على تطبيق أساليب علمية حديثة في الانتاج	4,2903	0,87567	موافق بشدة	التاسعة
6	تقوم مؤسستنا باتفاقيات خارجية مع هيئات متخصصة في مجال البحث والتطوير	2,5161	0,88228	غير موافق	الثالثة عشر
7	تشجع مؤسستنا عمليات الإبداع والابتكار	4,3387	0,95717	موافق بشدة	الثامنة
8	تعمل دائما للحصول على ابتكارات جديدة	4,5968	0,55691	موافق بشدة	الثانية
9	تعمل مؤسستنا على توظيف عمال ذوي كفاءة ومؤهلات علمية عالية	4,4032	0,85813	موافق بشدة	السابعة
10	تعتمد مؤسستنا على مواد أولية محلية في الانتاج	4,2581	1,00711	موافق بشدة	العاشرة
11	تحاول مؤسستنا على تخفيض الموارد المستخدمة وزيادة الإنتاج بطريقة لا تؤثر على قيمة المنتج النهائي	4,5484	0,88108	موافق بشدة	الرابعة
12	تعتمد مؤسستنا على سياسة التحفيز المادية للأفراد	4,1716	0,59627	موافق	الحادي عشر
13	تعمل مؤسستنا على الرقابة على التكاليف والاستخدام الامثل للموارد	4,5084	0,88208	موافق بشدة	الخامسة
	الأداء الصناعي	4,1716	0,59627	موافق	

المصدر : من اعداد الباحثة انطلاقا من مخرجات SPSS

بالنسبة لبعء الأداء الصناعي فمتوسطه الحسابي بلغ (4,1716) مقبل انحراف معياري (0,59627) وهي قيمة مرتفعة للمتوسط الحسابي ، مما يدل على وجود موافقة بشدة على عبارات القياس الخاصة بالأداء في مؤسسات الصناعات الغذائية محل الدراسة، لكن بالنسبة للمتوسطات الحسابية الخاصة بكل عبارة جاءت متفاوتة ، فمنها الموافق بشدة ، منها الموافق ، ومنها الغير موافق ، وبالتالي اذا قارنا العبارات من حيث الاهمية النسبية نجد ان مؤسسات الصناعات الغذائية تسعى الى تعظيم مبيعاتها ، حيث جاء المتوسط الحسابي بقيمة (4,7903) وانحراف معياري بقيمة (0,57651) مما يعني أن هناك تأييد كبيرا لتعظيم قيمة المبيعات للعملاء ، وذلك بالاهتمام بهم و العمل على اقامة علاقات و رابط قوية معهم.

أما المرتبة الثانية فجاءت للعبارة الثامنة من حيث الاهمية النسبية بمتوسط حسابي (4,5968) وانحراف معياري (0,55691) تؤكد أن مؤسسات الصناعات تولى اهمية كبيرة للحصول على ابتكارات جديدة ، وهذا امر مهم جدا لاستمرار المؤسسة ومواكبة التقنيات المستخدمة من قبل المنافسين وخاصة وان الاستثمار في التكنولوجيات الحديثة يعتبر من العوامل التي ستشكل مفتاحا للنجاح المستقبلي .

أما المرتبة الثالثة فجاءت بمتوسط حسابي (4,5645) وهو موافق بشدة دال على أن المؤسسات محل الدراسة تعمل في اوقات وعينة على رفع اسعارها وبالتالي ربحية أكبر مثلا مؤسسة التمور تعمل على زيادة اسعارها في مواسم معينة مثل شهر رمضان، وكذلك مؤسسة الدواجن تزيد من اسعارها في فصل الشتاء لأن لحم الدجاج يكون مطلوباً في ذلك الموسم ، وأما منتجات البسكويت والحلوى يكون الارتفاع في اسعارها في الفصول الدراسية لأن منتجاتها مطلوبة بكثرة لدى الاطفال والتلميذ والطلبة .

أما العبارة الجادي عشر والثالثة عشر فجاءت في المرتبة الرابعة والخامسة على التوالي وتدلان على ان المؤسسات محل الدراسة تعمل دائما على تخفيض تكاليفها بطرق مختلفة منها تخفيض الموارد المستخدمة وزيادة انتاجها بحيث لا تؤثر على قيمة المنتج النهائي مثل استخدام التكامل الخلفي الذي تستخدم مؤسسة بيفا صوالي ، أما العبارة الثالثة فجاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (4,4194) اي موافق بشدة ، وهي دالة على ان مؤسسات الصناعات الغذائية محل الدراسة تقوم بالتنوع في مبيعاته فعلى سبيل المثال تنتج مؤسسة سوداكو للتمور منتجات التمور كثمار عادية ، كذلك تنتج عجينة التمر ، وكذا التمر المحشو بالمكسرات ، أما مؤسسة بيفا صوالي فتنتج تشكيلات متنوعة من البسكويت والشكولاته والحلوى (انظر الملحق رقم (4)) ، وفيما يخص مؤسسة الاصيل المطاحن فبدورها تنتج منتج الفرينة و اعلاف للحيوانات

بالنسبة للعبارة التاسعة والتي جاءت في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (4,4032) وهو بدرجة موافق بشدة دال على ان المؤسسات محل الدراسة تقوم باستقطاب الفئات المؤهلة علميا ، حيث كما رأينا سابقا أن اكبر النسب عدد العمال في المؤسسات محل الدراسة كانت لفئة الافراد الحاملين شهادة المهندس وكذا الماستر و الليسانس ، كما لانستثنى الافراد الحاملين لشهادتي الماجستير والدكتوراه رغم نسبهم المنخفضة أي ان المؤسسات محل الدراسة تشجع وجود افراد ذوي كفاءة علمية عالية من اجل الرقي بمنتجاتها التي ستنافس في المقابل منتجات المؤسسات المنافسة لها في الجودة والنوعية ، وبالتالي فتلك المؤسسات تعمل دائما على الاهتمام بعمالها وتمنح لهم دورات تدريبية في مجالات مختلفة تخدم المؤسسة ونموها وهذا ما تقوم به مؤسسة بيفا صوالي التي تمنح دورات تدريبية لعمالها المتخصصين في داخل الوطن وخارجه.

بالنسبة للعبارة الخامسة والتي جاءت بمتوسط حسابي (4,2903) وانحراف معياري (0,87567) في المرتبة التاسعة تدل على أن كل المؤسسات محل الدراسة تستخدم الاساليب العلمية والتكنولوجية الحديثة

في عملياتها الانتاجية لكن بنسب متفاوتة كاستخدام الحواسيب المتطورة والالات الانتاجية الحديثة لتسهيل العمليات الانتاجية وتخفيض التكلفة والوقت.

أما العبارة العاشرة جاءت في المرتبة العاشرة وهي كذلك بمتوسط حسابي (4,2581) وانحراف معياري (1,00711) دال على موافقة الفئة المبحوثة على أن المؤسسات محل الدراسة تستخدم مواد اولية محلية في انتاجها وهنا المؤسسات المعنية هي مؤسسة سوداكو للتمور ومؤسسة الدواجن ومؤسسو الاصيل المطاحن ، لكن بالنسبة لمؤسسة بيفا صوالي ومؤسسة بيبو للبسكويت فهما يقومان بتزويد مؤسساتهم بالمواد الاولية المستوردة لعدم توفرها كمنتجات محلية ، وفي المرتبة الحادي عشر جاءت العبارة الثانية عشر بمتوسط حسابي (4,1716) وانحراف معياري (0,59627) دال على ان المؤسسات محل الدراسة تستعمل سياسة التحفيزات بشكل كبير لهذا جاء المتوسط مرتفع .

أما العبارة الرابعة جاءت في المرتبة الثانية عشر بمتوسط (3,1613) وانحراف معياري (0,65770) مما يدل على أن المؤسسات محل الدراسة تعمل على غزو الاسواق الداخية والخارجية مثلما تقوم به مؤسسو سوداكو للتمور بغزوها الاسواق المحلية والدولية مثل الاسواق الاسياوية وخاصة سوق اندونيسيا الذي خصص لها فيه مصنع لتحويل التمور وبهذا اكدت على جودة منتجاتها وكذا منافسة التمور عبر العالم لما للتمور في منطقة بسكرة من جودة ونوعية عالية ، كذلك مؤسسة بيفا التي غزت اسواق العالم بمنتجاتها خاصة السوق الكرخستاني والتونسي والاردني وغيرهم من الاسواق التس تجد فيها ربحية عالية. أما المرتبة الاخيرة فجاءت للعبارة السادسة بمتوسط حسابي بلغ (2,5161) بانحراف معياري (0,88228) دال على ان مؤسسات الصناعات الغذائية لا تقوم باتفاقيات خارجية مع هيئات متخصص في مجال البحث والتطوير، وهذا يتناقض مع العبارة الثامنة ذات المرتبة الثانية التي تؤكد ان مؤسسات الصناعات الغذائية محل الدراسة تعمل على الحصول على الابتكارات الجديدة، والعبارة السابعة ذات المرتبة الثامنة التي تشجع عمليات الإبداع والابتكار في المؤسسات محل الدراسة ، هذا يدل على ان هاته المؤسسات ربما تعمل لوحدها على الابتكار و الإبداع، وبالتالي تحتاج لمعلومات كثيرة ومتنوعة حول اخر الابتكارات التكنولوجية المتواجدة في السوق وكذا اخر الاختراعات الجديدة ، ومدة انتهاء براءات الاختراع القديمة .

المطلب الثالث : اختبار فرضيات الدراسة

يتضمن هذا الجزء عرضا لاختبار فرضيات نموذج الدراسة المبني على مساهمة الذكاء التنافسي بأبعاده (الذكاء التكنولوجي ، وذكاء المنافس ، وذكاء العميل ، وذكاء التحالف الاستراتيجي) في تحسين أداء مؤسسات الصناعات الغذائية محل الدراسة ، وذلك من خلال الإجابة على فرضيات الدراسة ، واستعراض

أبرز نتائج الاستمارة ، التي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها والوقوف على المتغيرات الرئيسية للدراسة ، وبالتالي يتم الإجابة على التساؤلات المطروحة، حسب اهداف الدراسة، التي تهدف الى تحليل أثر الذكاء التنافسي على تحسين الاداء في مؤسسات الصناعات الغذائية في الجزائر ، وذلك من خلال استخدام الذكاء التكنولوجي ، وذكاء المنافس ، وذكاء العميل ، وذكاء التحالف الاستراتيجي ، بغية مساعدة المؤسسات الصناعية في تحسين أداءها ، ومواجهة أقوى المنافسين في السوق المحلي والدولي.

وبما أننا اشرنا في الجانب النظري الى أن دراستنا التي بين الذكاء التنافسي والأداء الصناعي ستكون من خلال الأثر الناتج من عملية الذكاء التنافسي وابعاده على تحسين الأداء في مؤسسات الصناعات الغذائية محل الدراسة، حيث أن هذا الأثر يتطلب حساب معاملات الانحدار الخطي المتعدد والانحدار الخطي البسيط للوقوف على مقدار تأثير كل بعد من ابعاد الذكاء التنافسي على أداء مؤسسات الصناعات الغذائية محل الدراسة، وكذا تأثير البعد الكلي ؛ الذكاء التنافسي على أداء مؤسسات الصناعات الغذائية محل الدراسة، وهذه العملية تتطلب مجموعة من المراحل لنتمكن من الاجابة على كل تساؤلاتنا حول الدراسة.

أولاً- معاملات الارتباط :

نتطرق في هذا الجزء الى طبيعة الارتباط ودرجته بالنسبة لكل ابعاد الذكاء التنافسي مع الأداء الصناعي . وكون مقياس متغيرات الدراسة ترتيبية اضافة الى عدم معرفة طبيعة التوزيع الذي تتبعه عينة الدراسة فإن معامل الارتباط المناسب في مثل هذه الحالات هو معامل الارتباط سبيرمان (Spearman) والذي توضحه مصفوفة الارتباط في الجدول رقم (57) ، و قبل شرح ما جاء في الجدال رقم (57)، يجب أولاً ايضاح قيم معامل الارتباط التي تقيس لنا مدى قوة أو ضعف العلاقة بين متغيرات الدراسة كما يلي :

معامل الارتباط هو مقياس رقمي يقيس لنا قوة الارتباط بين متغيرين، حيث نرسم له بالرمز (R)، وتتراوح قيمته بين: $-1 \leq R \leq +1$ وتدل اشارة المعامل الموجبة على العلاقة الطردية، اما الاشارة السالبة فتدل على العلاقة العكسية.

ولقياس الارتباط ومعرفة قوته نأخذ المعايير التالية والموضحة في الجدول الآتي كما يلي :

الجدول رقم (56) : قياس الارتباط

المعنى	قيمة معامل الارتباط
ارتباط طردي تام	+1
ارتباط طردي قوي	0,7 - 0,99
ارتباط طردي متوسط	من 0,50 - 0,69
ارتباط طردي ضعيف	من 0,01 - 0,49

المصدر : الانحدار الخطي البسيط : www.kau.edu.sa/Files/247006/files/21931_stat_115_ch_4.pdf

وما قيل عن الارتباط الطردي ينطبق على الارتباط العكسي (مع وضع اشارة سالبة)

الجدول رقم (57) : مصفوفة الارتباط (Spearman) بين ابعاد الذكاء التنافسي والأداء الصناعي

الاداء الصناعي			
0,476**	Coefficient de corrélation معامل الارتباط		الذكاء التكنولوجي
0,000	Sig. (bilatérale)		
62	N		
0,453**	Coefficient de corrélation معامل الارتباط		ذكاء المنافس
0,000	Sig. (bilatérale)		
62	N		
0,598**	Coefficient de corrélation معامل الارتباط		ذكاء العميل
0,000	Sig. (bilatérale)		
62	N		
0,356**	Coefficient de corrélation معامل الارتباط		ذكاء التحالف الاستراتيجي
0,004	Sig. (bilatérale)		
62	N		
0,590**	Coefficient de corrélation معامل الارتباط		الذكاء التنافسي
0,000	Sig. (bilatérale)		
62	N		

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

من الجدول رقم (57) بينت نتائج التحليل بالنسبة للأبعاد الذكاء التنافسي انها كانت كلها دالة

احصائيا عند مستوى دلالة (0,01) ، مما يعني أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين جميع أبعاد الذكاء

التنافسي وأداء مؤسسات الصناعات الغذائية محل الدراسة ، لكن جاء هذا الارتباط ضعيف خاصة بالنسبة

لبعد الذكاء التكنولوجي (0,476) ، وبعد ذكاء المنافس (0,453) ، وكذا بعد ذكاء التحالف الاستراتيجي

(0,356) ، وهذا ناتج الى ان فئة المبحوثين ترى ان كل من الذكاء التكنولوجي ، وذكاء المنافس ، وذكاء

التحالف الاستراتيجي لا يطبق بشكل كبير في مؤسساتهم للصناعات الغذائية لهذا ومنطقيا لا يكون هناك

ارتباط قوي بين هاته الابعاد واداء مؤسساتهم ، على عكس بعد ذكاء العميل الذي جاء معامل الارتباط

الخاص به (0,598) وهو معامل ارتباط متوسط دال على ان الفئة المبحوثة ترى ان بعد ذكاء العميل حقا

له علاقة بأداء مؤسساتهم للصناعات الغذائية ، لأنهم يهتمون دائماً بجودة ونوعية منتجاتهم لغرض ارضاء عملائهم واستقطاب العملاء الجدد، وهذا ما خلصنا له من خلال المقابلات التي أجريت لبعض من مؤسسات الصناعات الغذائية محل الدراسة.

وبالتالي فإن الفرضيات الأربعة الفرعية لا تساهم ابعاد الذكاء التنافسي (الذكاء التكنولوجي ، ذكاء المنافس ذكاء العميل ، ذكاء التحالف الاستراتيجي) في تحسين أداء مؤسسات الصناعات الغذائية محل الدراسة ؛ هي من وجهة نظر اطاراتها مرفوضة ، أي نقبل الفرضيات البديلة ؛ تساهم ابعاد الذكاء التنافسي (الذكاء التكنولوجي ، ذكاء المنافس ذكاء العميل ، ذكاء التحالف الاستراتيجي) في تحسين أداء مؤسسات الصناعات الغذائية محل الدراسة ، لكن بنسب متفاوتة.

أما اذا نظرنا الى الفرضية الرئيسية الأولى لا يساهم الذكاء التنافسي في تحسين أداء مؤسسات الصناعات الغذائية محل الدراسة فإننا نجد ان معامل الارتباط هو (0,590) وهو معامل متوسط دال على ان اطارات المؤسسة يؤكدون على وجود ارتباط بين الذكاء التنافسي والأداء لكن بمستوى متوسط

وبالتالي فان الفرضية الرئيسية الأولى لا يساهم الذكاء التنافسي في تحسين أداء مؤسسات الصناعات الغذائية محل الدراسة ؛ هي من وجهة نظر اطارات المؤسسات محل الدراسة مرفوضة ، أي نقبل الفرضيات البديلة ، يساهم الذكاء التنافسي في تحسين أداء مؤسسات الصناعات الغذائية محل الدراسة.

ثانيا- الانحدار الخطي المتعدد :

حتى نتكمن من الاجابة على فرضيات الدراسة ، نستعمل معاملات الانحدار الخطي المتعدد متبعين في ذلك طريقة (Stepwise Regression) لاستبعاد المتغيرات المستقلة التي لا تساهم في تفسير المتغير التابع عند وجود بقية المتغيرات، وحتى تكون النتائج أكثر مصداقية فإننا ننتقل من تأثير كل بعد من ابعاد الذكاء التنافسي على الأداء في مؤسسات الصناعات الغذائية محل الدراسة على حدى ، ثم نلجأ لتفسير اثر كل من المتغير المستقل الرئيسي (الذكاء التنافسي) على المتغير التابع (الأداء الصناعي) .

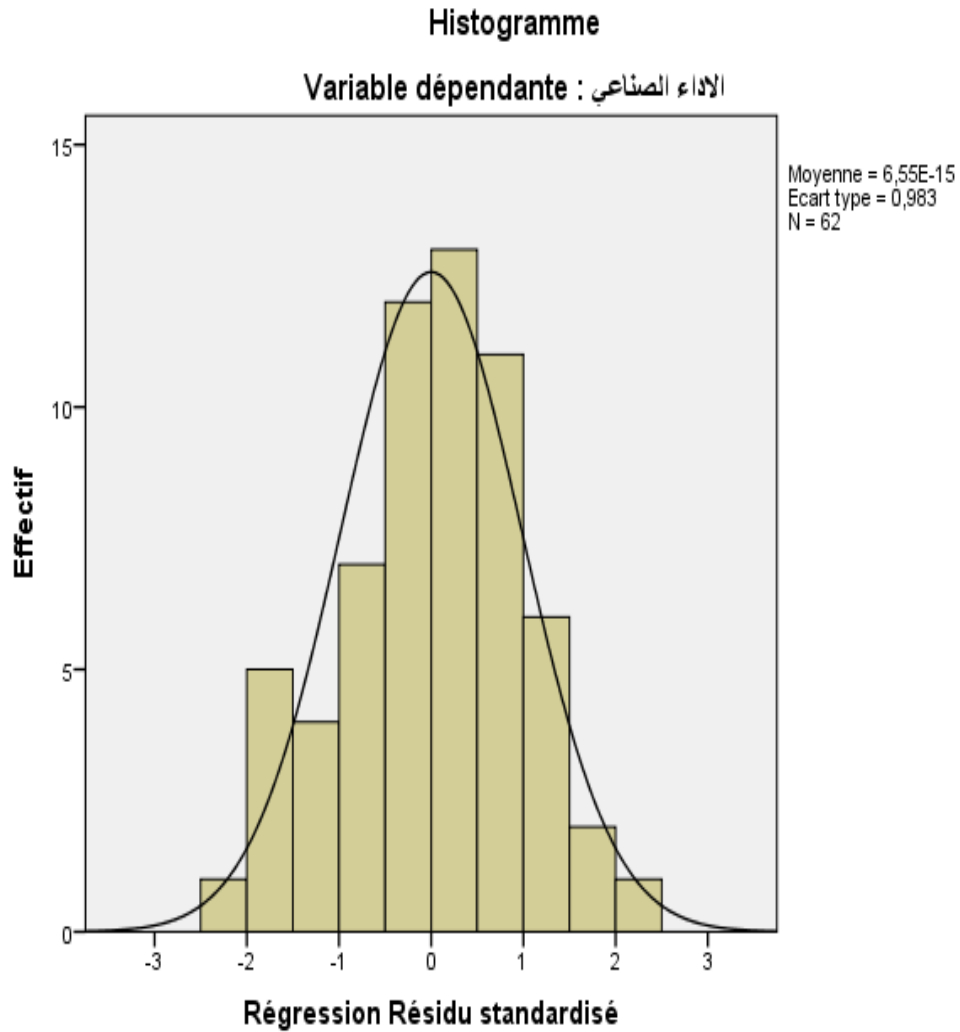
1- اختبار الفرضيات الفرعية بالنسبة للمتغيرات المستقلة (ابعاد الذكاء التنافسي) والمتغير

التابع (الأداء الصناعي)

قبل التطرق الى التحليل نورد الشكل الموالي رقم () الذي يوضح لنا طبيعة التوزيع لبيانات الدراسة للتأكد من التوزيع الطبيعي من صلاحية نموذج الانحدار المتعدد وأنها قريبة من التوزيع الطبيعي من أجل ان تكون نتائج التحليل اكثر مصداقية في تفسير علاقة الأثير بين المتغيرات .

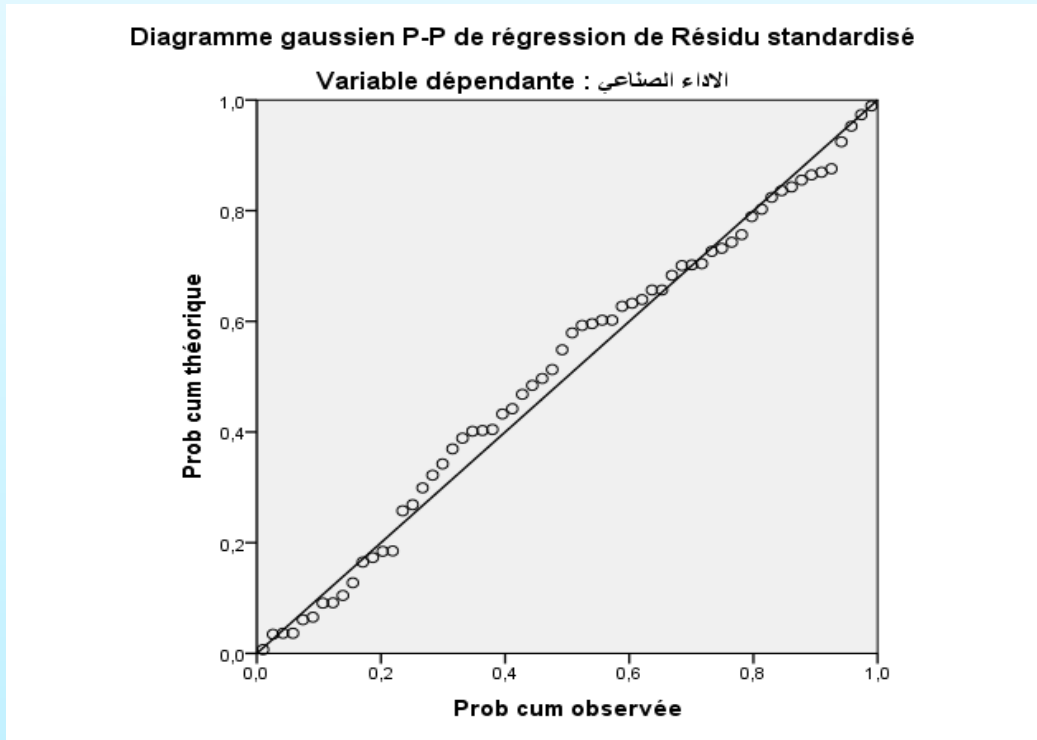
حيث من خلال فحص الشكل البياني يتم التأكد من ان شكل العلاقة بين ابعاد الذكاء التنافسي (ذكاء العميل، ذكاء التحالف الاستراتيجي) وبين الأداء الصناعي يتبع التوزيع الطبيعي و نستطيع تأكيد بذلك صحة فرضيات الدراسة.

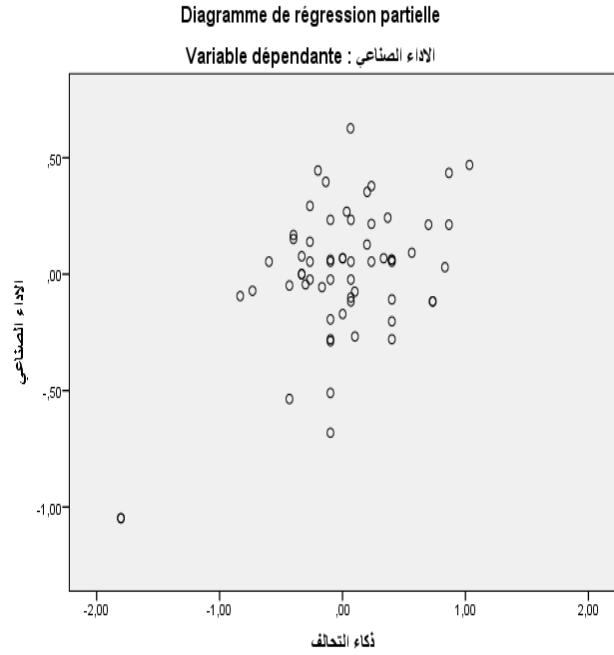
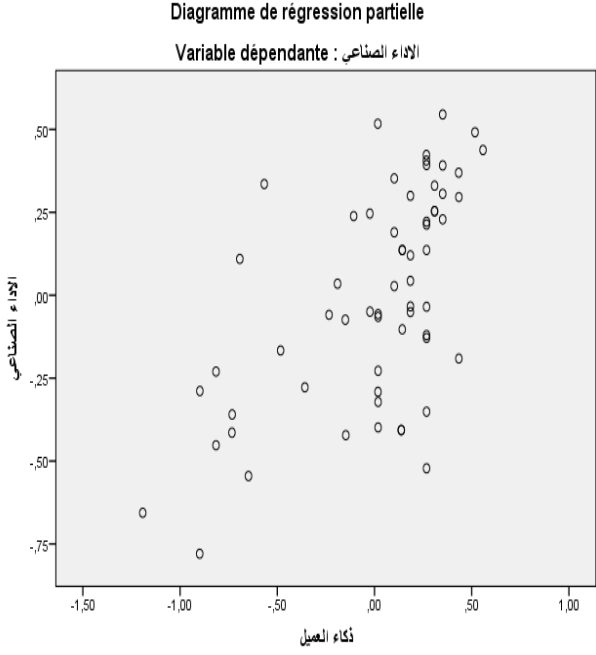
الشكل رقم (78) : طبيعة التوزيع لأبعاد الذكاء التنافسي والأداء الصناعي



المصدر: نتائج التحليل الاحصائي SPSS

الشكل رقم (79) : لوحة الانتشار لأبعاد الذكاء التنافسي والأداء الصناعي





المصدر: نتائج التحليل الإحصائي SPSS

نلاحظ من خلال الشكل الأول ان المدرج التكراري للمتغير التابع (الأداء الصناعي) يتبع الى حد كبير التوزيع الطبيعي، كما أن لوحة الانتشار في الشكل الثاني تأخذ شكل شبيهه بالخط المستقيم ، ومنتجع حول المحور هو ما يعطينا ثقة أكبر بالنتائج المتحصل عليها من خلال الجداول المالية.

جدول رقم (58) : تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد الذكاء التنافسي والأداء في المؤسسات محل الدراسة

Récapitulatif des modèles					
Modèle النموذج	R معامل الارتباط	R-deux معامل التحديد	Erreur standard de l'estimation خطأ التقدير	قيمة F	Sig. مستوى الدلالة
ذكاء العميل	0,782	0,611	0,30963	94,327	,000
ذكاء العميل ذكاء التحالف الاستراتيجي	0,851	0,724	0,26329	77,211	,000

Valeurs prédites : (constantes), ذكاء العميل

Valeurs prédites : (constantes), ذكاء العميل , ذكاء التحالف

Variable dépendante : الأداء الصناعي

المصدر : الاعتماد على مخرجات SPSS

الجدول رقم (59) : تحليل نتيجة الانحدار

Coefficients						
Modèle النموذج	Coefficients non standardisés المعاملات غير المعيارية		Coefficients standardisés المعاملات المعيارية	T	Sig. مستوى الدلالة	
	A	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	0,451	0,351	1,282	0,205	
	ذكاء العميل	0,732	0,075	0,782	9,712	0,000
2	(Constante)	0,415	0,299	1,389	0,170	
	ذكاء العميل	0,477	0,083	0,510	5,779	0,000
	ذكاء التحالف	0,319	0,065	0,432	4,896	0,000

a. Variable dépendante: الأداء الصناعي

المصدر : الاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول رقم (59) اعلاه ان R الذي يقيس درجة ارتباط المتغيرات المستقلة (الذكاء التكنولوجي ، وذكاء المنافس ، وذكاء العميل ، وذكاء التحالف الاستراتيجي) بالمتغير التابع (الأداء الصناعي) ، بينت لنا وجود علاقة ارتباط قوية (0,851) لذكاء العميل وذكاء التحالف الاستراتيجي مع الأداء الصناعي للمؤسسات محل الدراسة عند مستوى معنوي (0,05) ، اما باقي الابعاد (الذكاء

التكنولوجي ، وذكاء المنافس) فليس لهم علاقة ارتباط قوي بينهم وبين الأداء الصناعي لهذا لم يظهروا في النموذج.

وهو ما يؤكد ايضا معامل التحديد R^2 الذي يقيس التباين بين المتغير التابع بمعنى أن ما نسبته 72,4% من التباين في تحسين الأداء يعود الى ذكاء العميل وذكاء التحالف الاستراتيجي والباقي يعود لعوامل أخرى. كما نلاحظ من تحليل التباين ANOVA ان قيمة F بلغت (77,211) بقيمة احتمالية (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0,05).

كما يتضح من الجدول رقم (ك) نتائج تحليل الانحدار (Coefficients) ، التي تبين أن ذكاء العميل وذكاء التحالف الاستراتيجي لهما تأثير ايجابي على تحسين أداء مؤسسات الصناعات الغذائية محل الدراسة (ذكاء العميل $B = 0,510$ ، $\alpha = 0,05$ ، ذكاء التحالف الاستراتيجي $B = 0,432$ ، $\alpha = 0,05$) من خلال ما سبق نستطيع القول أن هناك تأثير واضح لذكاء العميل وذكاء التحالف الاستراتيجي على الأداء الصناعي للمؤسسات محل الدراسة ، أما بقية الابعاد والمتمثلة في الذكاء التكنولوجي وذكاء المنافس فليس لهما اي تأثير أو ان تأثيرهما ضعيف و لا يظهر أمام تأثير الابعاد الأخرى (ذكاء العميل وذكاء التحالف الاستراتيجي)

وبالتالي نرفض فرض العدم الذي ينص على انه لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين ذكاء العميل ، وذكاء التحالف الاستراتيجي على تحسين الأداء في المؤسسات محل الدراسة، اي نقبل الفرض البديل يوجد اثر لذكاء العميل وذكاء التحالف على تحسين أداء مؤسسات الصناعات الغذائية محل الدراسة .

وفي المقابل نقبل فرض العدم الذي ينص على انه لا يوجد اثر للذكاء التكنولوجي ، وذكاء المنافس على تحسين أداء المؤسسات محل الدراسة ونرفض الفرض البديل الذي ينص على انه يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين الذكاء التكنولوجي ، وذكاء المنافس ، على تحسين الأداء في مؤسسات الصناعات الغذائية محل الدراسة.

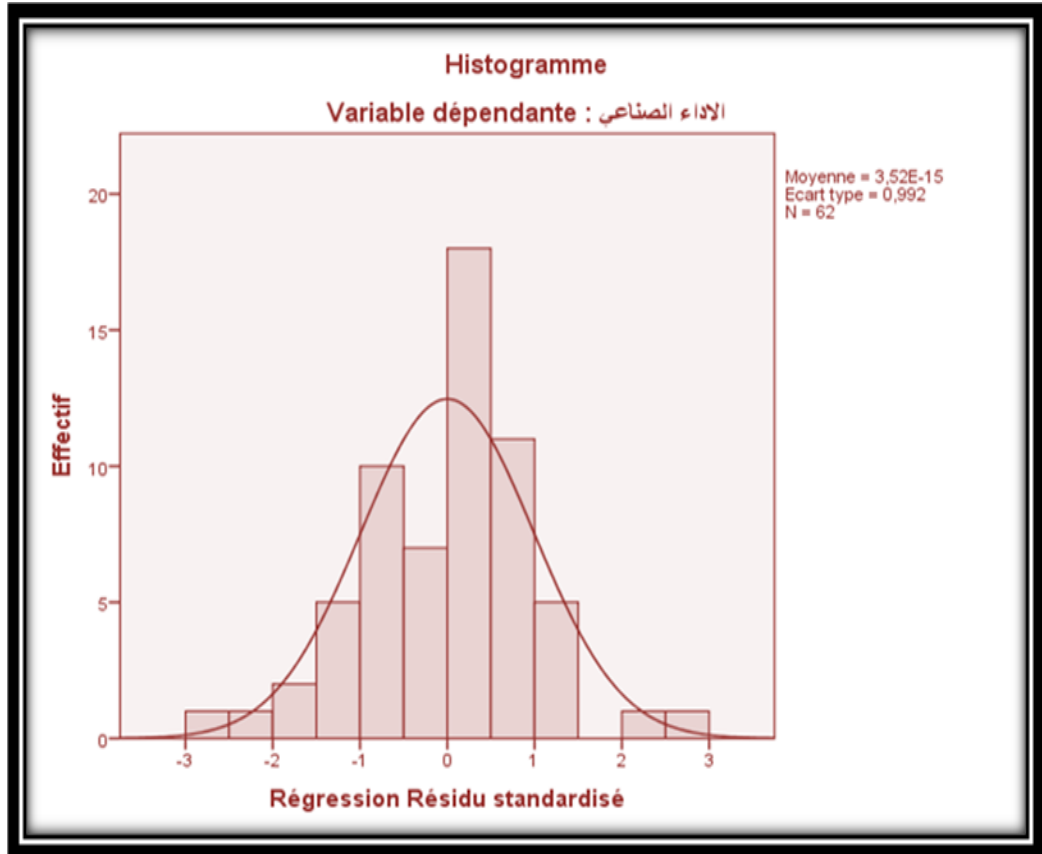
وتكون معادلة الانحدار المتعدد على الشكل :

$$Y_i = 0,415 + 0,477X_3 + 0,319X_4$$

2- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى :

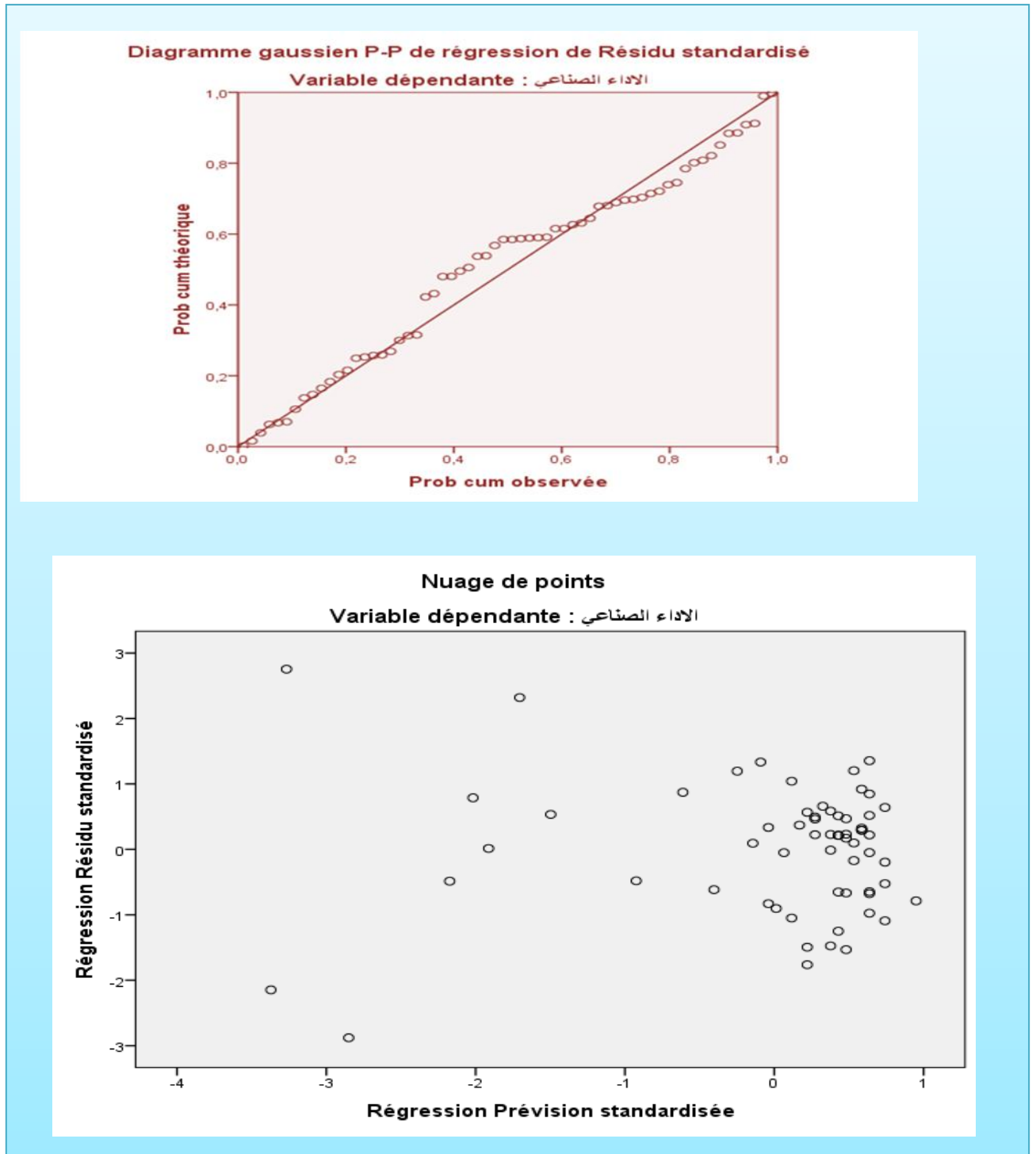
قبل التطرق الى التحليل نورد الشكل الموالي رقم (80) الذي يوضح لنا طبيعة التوزيع بين المتغير المستقل (الذكاء التنافسي) والمتغير التابع (الأداء الصناعي) ، حيث من خلال فحص الشكل البياني يتم التأكد من ان شكل العلاقة بين المتغير المستقل (الذكاء التنافسي) وبين المتغير التابع (الأداء الصناعي) يتبع التوزيع الطبيعي و نستطيع تأكيد بذلك صحة فرضيات الدراسة.

الشكل رقم (80) : طبيعة التوزيع بين الذكاء التنافسي والأداء الصناعي



المصدر: نتائج التحليل الاحصائي SPSS

الشكل رقم (81) : لوحة الانتشار بعد الذكاء التافسي والأداء الصناعي



المصدر: نتائج التحليل الاحصائي SPSS

نلاحظ من خلال الشكل الأول ان المدرج التكراري للمتغير التابع (الأداء الصناعي) يتبع الى حد ما التوزيع الطبيعي، كما أن لوحة الانتشار في الشكل الثاني تأخذ شكل شبيه بالخط المستقيم ، وتتجمع حول المحور هو ما يعطينا ثقة أكبر بالنتائج المتحصل عليها من خلال الجداول المالية.

جدول رقم (60) : تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد الذكاء التنافسي والأداء الصناعي في المؤسسات محل الدراسة

النموذج					
Modèle النموذج	R معامل الارتباط	R-deux معامل التحديد	Erreur standard de l'estimation خطأ التقدير	قيمة F	Sig. مستوى الدلالة
الذكاء التنافسي	0,817	0,668	0,28613	120,710	0,000

- a. Valeurs prédites : (constantes), الذكاء التنافسي
b. Variable dépendante : الأداء الصناعي

المصدر : الاعتماد على مخرجات SPSS

الجدول رقم (61) : تحليل نتيجة الانحدار

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés المعاملات غير المعيارية		Coefficients standardisés المعاملات المعيارية	T	Sig مستوى الدلالة
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	0,936	0,267		3,503	0,001
	الذكاء التنافسي	0,712	0,065	0,817	10,987	0,000

a. Variable dépendante : الأداء الصناعي

المصدر : الاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول رقم (س) اعلاه ان R الذي يقيس درجة ارتباط المتغير المستقل (الذكاء التنافسي) بالمتغير التابع (الأداء الصناعي) ، بينت لنا وجود علاقة ارتباط قوية بلغت (0,817) بقيمة احتمالية (0,000) عند مستوى معنوي (0,05) ، وهو ما يؤكد ايضا معامل التحديد R² الذي يقيس التباين بين المتغير التابع بمعنى أن ما نسبته 66,8% من التباين في تحسين الأداء يعود الى الذكاء التنافسي والباقي يعود لعوامل أخرى. كما نلاحظ من تحليل التباين ANOVA ان قيمة F بلغت (120,710) بقيمة احتمالية (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0,05).

كما يتضح من الجدول رقم (ش) نتائج تحليل الانحدار (Coefficients)، التي تبين أن الذكاء التنافسي تأثير ايجابي على تحسين أداء مؤسسات الصناعات الغذائية محل الدراسة (الذكاء التنافسي $\alpha=0,05$ ، $B= 0,817$)

من خلال ما سبق نستطيع القول أن هناك تأثير واضح للذكاء التنافسي على الأداء الصناعي للمؤسسات محل الدراسة .

وبالتالي نرفض فرض العدم لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للذكاء التنافسي على تحسين الأداء في مؤسسات الصناعات الغذائية في الجزائر ونقبل الفرض البديل يوجد أثر ذو دلالة احصائية للذكاء التنافسي على تحسين الأداء في مؤسسات الصناعات الغذائية محل الدراسة .
وبالتالي تكون معادلة خط الانحدار على الشكل :

$$Y=0,936 +0,712x$$

تشير المعادلة السابقة انه كلما زاد الذكاء التنافسي في المؤسسة بوحدة واحدة زاد أداء مؤسسات الصناعات الغذائية محل الدراسة .

3- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية :

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات المبحوثين حول الذكاء التنافسي تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، المؤهل العلمي ، الخبرة) .

وتتفرع هذه الفرضية الى الفرضيات الفرعية الآتية :

ب.1 الفرضية الفرعية الأولى :

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات المبحوثين حول الذكاء التنافسي تعزى لمتغير العمر .

الجدول رقم (62) : نتائج تحليل تباين ANOVA لاختبار الفروق حول الذكاء التنافسي تبعا لمتغير العمر

الابعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسطات المربعات	F	مستوى الدلالة
الذكاء التنافسي	بين المجموعات	3,337	3	1,112	3,903	0,013
	داخل	16,531	58	0,285		

					المجموعات	
			61	19,868	المجموع	

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

*مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$)

لقد استخدمنا تحليل التباين ANOVA لاختبار الفرضية الفرعية الأولى ، وقد تبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (62) أن اختبار F يظهر وجود فروق ذات دلالة احصائية ، حيث بلغت قيمة F (3,903) ومستوى الدلالة الاحصائية (0,013) وهو اقل من (0,05) ، مما يفسر وجود اثر لمتغير العمر اتجاه متغير الذكاء التنافسي .

وبالتالي نرفض الفرض العدم لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات المبحوثين حول الذكاء التنافسي تعزى لمتغير العمر ونقبل الفرض البديل والذي ينص على انه يوجد فروق وإختلاف في وجهات النظر بين إجابات المبحوثين ، حسب عمرهم فيما يتعلق بعملية الذكاء التنافسي وإستخداماتها في المؤسسة وأثرها على الأداء في مؤسسات الصناعات الغذائية محل الدراسة.

ب.2 الفرضية الفرعية الثانية :

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات المبحوثين حول الذكاء التنافسي تعزى لمتغير الخبرة.

الجدول رقم (63) : نتائج تحليل تباين ANOVA لاختبار الفروق حول الذكاء التنافسي تبعا لمتغير الخبرة

مستوى الدلالة	F	متوسطات المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الابعاد
0,587	0,805	0,268	7	1,877	بين المجموعات	الذكاء التنافسي
		0,333	54	17,991	داخل المجموعات	
			61	19,868	المجموع	

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

*مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$)

من خلال جدول تحليل التباين ANOVA لاختبار الفرضية الفرعية الثانية ، قد بينت النتائج الموضحة في الجدول رقم (63) أن اختبار F لا يظهر وجود فروق ذات دلالة احصائية ، حيث بلغت

قيمة F (0,805) ومستوى الدلالة الاحصائية (0,587) وهو أكبر من (0,05) ، مما يفسر انه لا يوجد اثر لمتغير الخبرة على الذكاء التنافسي .

وبالتالي نقبل الفرض العدم لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات المبحوثين حول الذكاء التنافسي تعزى لمتغير الخبرة ونرفض البديل توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات المبحوثين حول الذكاء التنافسي تعزى لمتغير الخبرة وبالتالي الفرضية صحيحة أي أنه لا يوجد فروق وإختلاف في وجهات النظر بين المبحوثين حسب خبرتهم فيما يتعلق بعملية الذكاء التنافسي وإستخداماتها في المؤسسة وأثرها على الأداء في مؤسسات الصناعات الغذائية محل الدراسة.

ب.3 الفرضية الفرعية الثالثة :

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات المبحوثين حول الذكاء التنافسي تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

الجدول رقم (64) : نتائج تحليل تباين ANOVA لاختبار الفروق حول الذكاء التنافسي تبعا لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	F	متوسطات المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الابعاد
0,000	122,185	4,448	4	17,793	بين المجموعات	الذكاء التنافسي
		0,036	57	2,075	داخل المجموعات	
			61	19,868	المجموع	

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

حسب تحليل التباين ANOVA لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة ، قد تبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (64) أن اختبار F لا يظهر وجود فروق ذات دلالة احصائية ، حيث بلغت قيمة F (122,185) ومستوى الدلالة الاحصائية (0,000) وهو أقل من (0,05) ، مما يفسر انه يوجد اثر لمتغير الخبرة على الذكاء التنافسي .

وبالتالي نرفض الفرض العدم لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات المبحوثين حول الذكاء التنافسي تعزى لمتغير المؤهل العلمي ونقبل البديل توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات المبحوثين حول الذكاء التنافسي تعزى لمتغير المؤهل العلمي ، أي أنه يوجد فروق وإختلاف

في وجهات النظر بين الباحثين ، حسب مؤهلهم العلمي فيما يتعلق بعملية الذكاء التنافسي واستخداماتها في المؤسسة وأثرها على الأداء في مؤسسات الصناعات الغذائية محل الدراسة.
ج. اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة :

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات الباحثين حول ابعاد الذكاء التنافسي تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، المؤهل العلمي ، الخبرة).

وتتفرع هذه الفرضية الى الفرضيات الفرعية الآتية :

ج.1 الفرضية الفرعية الأولى :

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات الباحثين حول ابعاد الذكاء التنافسي تعزى لمتغير العمر.

الجدول رقم (65) : اختبار ANOVA تحليل تباين أبعاد الدراسة تبعا لمتغير العمر

الابعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسطات المربعات	F	مستوى الدلالة
الذكاء التكنولوجي	بين المجموعات	7,149	3	2,383	3,958	0,012
	داخل المجموعات	34,917	58	0,602		
	المجموع	42,066	61			
ذكاء المنافس	بين المجموعات	5,183	3	1,728	7,221	0,000
	داخل المجموعات	13,877	58	0,239		
	المجموع	19,061	61			
ذكاء العميل	بين المجموعات	1,597	3	0,532	2,063	0,115
	داخل المجموعات	14,961	58	0,258		
	المجموع	16,557	61			
ذكاء التحالف الاستراتيجي	بين المجموعات	1,171	3	0,390	0,863	0,465
	داخل المجموعات	26,224	58	0,452		
	المجموع	27,395	61			

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

*مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$)

لقد استخدمنا تحليل التباين ANOVA لاختبار الفرضية الفرعية الأولى ، وقد تبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (65) أن اختبار F لبعد الذكاء التكنولوجي يظهر وجود فروق ذات دلالة احصائية ، حيث بلغت قيمة F (3,958) ومستوى الدلالة الاحصائية (0,012) وهو اقل من (0,05) ، مما يفسر وجود اثر لمتغير العمر على الذكاء التكنولوجي .

وبالتالي نرفض الفرض العدم لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات المبحوثين حول بعد الذكاء التكنولوجي تعزى لمتغير العمر ، ونقبل البديل والذي ينص على انه يوجد فروق واختلاف في وجهات النظر بين المبحوثين حسب عمرهم فيما يتعلق بعملية الذكاء التكنولوجي واستخداماتها في المؤسسة وأثرها على الأداء في مؤسسات الصناعات الغذائية محل الدراسة.

ونفس النتيجة فيما يخص بعد ذكاء المنافس الذي جاءت به قيمة F (7,221) ومستوى الدلالة الاحصائية (0,000).

أما بعد ذكاء العميل فقيمة F (2,063) ومستوى الدلالة الاحصائية (0,115) وهو أكبر من (0,05) ، مما يفسر انه لا يوجد اثر لمتغير الخبرة على بعد ذكاء العميل ، وبالتالي نقبل الفرض العدم لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات المبحوثين حول بعد ذكاء العميل تعزى لمتغير العمر .

ونرفض الفرض البديل توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات المبحوثين حول ابعاد الذكاء التنافسي تعزى لمتغير العمر .

اي انه لا يوجد فروق واختلاف في وجهات النظر بين المبحوثين حسب عمرهم فيما يتعلق ببعد ذكاء العميل واستخداماتها في مؤسسات الصناعات الغذائية محل الدراسة ، وأثرها على الأداء في تلك المؤسسات. ونفس النتيجة فيما يخص بعد ذكاء التحالف الاستراتيجي الذي جاءت قيمة F (0,863) ومستوى الدلالة الاحصائية (0,465) وهو أكبر من (0,05).

ج.2 الفرضية الفرعية الثانية :

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات المبحوثين حول ابعاد الذكاء التنافسي تعزى لمتغير الخبرة.

الجدول رقم (66) : نتائج تحليل تباين ANOVA لاختبار الفروق حول ابعاد الذكاء التنافسي تبعا لمتغير الخبرة

مستوى الدلالة	F	متوسطات المربعات	df درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الأبعاد
0,670	0,702	,501	7	3,507	بين المجموعات	الذكاء التكنولوجي
		0,714	54	38,559	داخل المجموعات	
			61	42,066	المجموع	
0,638	0,742	0,239	7	1,672	بين المجموعات	ذكاء المنافس
		0,322	54	17,388	داخل المجموعات	
			61	19,061	المجموع	
0,648	0,729	0,204	7	1,430	بين المجموعات	ذكاء العميل
		0,280	54	15,128	داخل المجموعات	
			61	16,557	المجموع	
0,099	1,834	0,752	7	5,262	بين المجموعات	ذكاء التحالف الاستراتيجي
		0,410	54	22,133	داخل المجموعات	
			61	27,395	المجموع	

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال جدول اختبار تحليل التباين الاحادي ، وبمقارنة المتوسطات عن طريق اختبار F يتضح عدم وجود أية دلالة معنوية ، حيث كانت جميع قيم الدلالة أكبر من 5 % مما يعني عدم وجود أي تباين معنوي لأبعاد الذكاء التنافسي ، ويمكن ان يكون هذا بسبب الاختلاف والتفاوت في الخبرة الخاصة للمبحوثين في مؤسسات الصناعات الغذائية محل الدراسة. وبالتالي نقبل الفرض العدم لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات المبحوثين حول أبعاد الذكاء التنافسي تعزى لمتغير الخبرة ، نرفض الفرض البديل والذي ينص على انه توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات المبحوثين حول أبعاد الذكاء التنافسي تعزى لمتغير الخبرة.

ج.3 الفرضية الفرعية الثالثة :

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات المبحوثين حول ابعاد الذكاء التنافسي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الجدول رقم (67) : اختبار ANOVA تحليل تباين أبعاد الدراسة تبعا لمتغير المؤهل العلمي

الابعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسطات المربعات	F	مستوى الدلالة
الذكاء التكنولوجي	بين المجموعات	35,653	4	8,913	79,218	0,000
	داخل المجموعات	6,413	57	0,113		
	المجموع	42,066	61			
ذكاء المنافس	بين المجموعات	14,558	4	3,639	46,067	0,000
	داخل المجموعات	4,503	57	0,079		
	المجموع	19,061	61			
ذكاء العميل	بين المجموعات	11,106	4	2,777	29,033	0,000
	داخل المجموعات	5,451	57	0,096		
	المجموع	16,557	61			
ذكاء التحالف الاستراتيجي	بين المجموعات	19,429	4	4,857	34,760	0,000
	داخل المجموعات	7,965	57	0,140		
	المجموع	27,395	61			

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

*مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$)

لقد استخدمنا تحليل التباين ANOVA لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة ، وقد تبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم () أن اختبار F لا يظهر وجود فروق ذات دلالة احصائية ، حيث كان مستوى الدلالة الاحصائية (0,000) وهو أقل من (0,05) ، مما يفسر انه يوجد اثر لمتغير المؤهل العلمي على ابعاد الذكاء التنافسي ، وبالتالي نرفض الفرض العدم لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات المبحوثين حول ابعاد الذكاء التنافسي تعزى لمتغير المؤهل العلمي ونقبل الفرض البديل توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات المبحوثين حول ابعاد الذكاء التنافسي تعزى لمتغير

المؤهل العلمي ، اي انه يوجد فروق واختلاف في وجهات النظر بين المبحوثين حسب مؤهلهم العلمي
فيما يتعلق ابعاد الذكاء التنافسي وأثرهم على الأداء في مؤسسات الصناعات الغذائية محل الدراسة.

خلاصة الفصل :

بعد تطرقنا للبيئة التنافسية الخاصة بالمؤسسات الصناعية الغذائية بشكل عام ، ثم تطرقنا الى مؤسسات الصناعية الغذائية محل الدراسة وجدنا ان البيئة التنافسية في هاته الصناعة شديدة التنافس ، وهذا لأهمية المنتج الذي يعرض فهو يخص حياة الفرد ، الذي لا يمكن لاي فرد الاستغناء عنه ، وبالتالي وصلنا الى عدة نقاط هي :

- البيئة التنافسية للصناعة الغذائية هي بيئة شديدة التنافس اكثر من غيرها ،لما يحمله المنتج الغذائي من اهمية كبيرة لدى الفرد.
- نظرا للتطورات التكنولوجية اخذ المنتج الغذائي اشكال عديدة ومذاقات مختلفة وسهولة في الاستعمال.
- نجد المؤسسات الصناعية الغذائية بمختلف انواعها والتي منا المؤسسات محل الدراسة ، تهتم بجانب العملاء اكثر من الجوانب الأخرى لما للعملاء من انعكاسات على قبول المنتج وبالتالي زيادة المبيعات والربحية .
- ان معظم المؤسسات محل الدراسة تعمل على تنويع منتجاتها لغرض كسب العملاء وزيادة حصصهم في السوق المحلي والدولي.
- ان معظم المؤسسات محل الدراسة تعمل على الاعتناء بالافراد ذوي المؤهلات العلمية العالية لان ذلك سينعكس عليها ايجابا من حيث تحسين أداءها.
- رغم العوائق التي تعاني منها مؤسساتنا الوطنية في مجال الصناعات الغذائية من حيث المواد الأولية في صنع المنتج ، أو تغليفة ...الخ الا اننا نجدها تقاوم وتعمل على تخطي كل هاته العقبات بإنتاج منتجات ذات جودة عالية مكنتها من تصدير منتجاتها للخارج مثما فعلته مؤسسة التمور.
- التهديدات من الخارج على اثر فتح السوق الجزائري للاستثمارات الاجنبية خاصة في مجال الصناعة الغذائية ادى الى نقص اداء البعض من مؤسساتنا للمنافسة الكبيرة من حيث تطبيق احدث التكنولوجيات في التصنيع مما يؤثر هذا على المنتج الجزائري.
- تمكنا من معرفة مكانة الذكاء التنافسي في مؤسساتنا الوطنية رغم انه لا يستعمل بطريقة مباشرة الا انه موجود وهذا ينب الخير لان مؤسستنا الوطنية اذا ظلت تستخدم الطرق التقليدية في معلها فإنها لن تصمد امام المنافسة الخارجية الشرسة.
- علمنا ان اثر الذكاء التنافسي بكل انواعه يؤثر في مستوى اداء المؤسسات محل الدراسة ، حتى لوكان هذا التأثير لبعض الانواع لا يظهر بصورة كبيرة الا انه يؤثر في تحسين الاداء الصناعي للمؤسسات.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة :

يتضمن هذا الجزء تحديد النتائج المستمدة من الجانب النظري وكذلك النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية من ثم تحديد الاقتراحات الملائمة لهذه النتائج، لذا تم تقسيم هذا الجزء إلى جانبين أساسيين: الجانب الأول يشمل النتائج وأما الجانب الثاني فهو مخصص للتوصيات.

أولاً- النتائج

أثار بحثنا الحالي جملة من التساؤلات ، وأيضاً فرضيات تعلقت بطبيعة العلاقة ، والأثر بين الذكاء التنافسي وأداء المؤسسات الصناعية الغذائية في الجزائر ، وبالضبط في مؤسسات الصناعة الغذائية محل الدراسة ، حيث توصلنا من خلاله إلى عدة نتائج ساهمت في حل إشكالية البحث والإجابة على تساؤلاته وفرضياته ، وفيما يلي سوف نحاول الإشارة إلى أبرز هذه النتائج التي تم تقسيمها إلى قسمين، نظرية وميدانية.

1- النتائج النظرية: تتمحور أهمها في :

- الذكاء التنافسي هو عملية حديثة ولها انعكاسات إيجابية على المؤسسة ككل من خلال تحسين أدائها ، سواء كان من خلال تحسين الكفاءة الإنتاجية أو زيادة الحصة السوقية للمؤسسة أو من خلال التقدم التقني...الخ.

- عملية الذكاء التنافسي هي عملية تتطلب تكاليف إضافية يجب على المؤسسة التخطيط لها.

- عملية الذكاء التنافسي تتطلب جهوداً كبيرة لنجاحها والاستفادة منها لأنها هي العملية التي تستطيع بها المؤسسة زيادة قوتها التنافسية وتحسين وضعها التنافسي في الصناعة.

- الذكاء التنافسي هو المرآة العاكسة لكل الأوضاع في البيئة الخارجية سواء كانت البيئة الخاصة المتعلقة بالمنافسين، العملاء، الموردين...الخ أو البيئة العامة المتعلقة بالأوضاع الاقتصادية والاجتماعية القانونية .

- إن الذكاء التنافسي بات هو المسار الأفضل لتحقيق التنافسية والاستدامة في بيئة الأعمال المعاصرة وأن المعرفة هي المورد الاستراتيجي الأهم في خلق القيمة المستدامة وتحقيق التفوق التنافسي.

2- النتائج الميدانية

توصلت الدراسة الميدانية إلى النتائج التالية:

- من خلال التطرق إلى دراسة سوق الصناعة الغذائية فقد تبين لنا أنها تتميز بالمنافسة الشديدة.
- إن أغلب المؤسسات الجزائرية تفتقر إلى أنظمة وعملية الذكاء التنافسي وبذلك تفتقر إلى المعلومات الكافية التي تمكنها من اتخاذ القرارات اللازمة والضرورية لبقائها واستمرارها في السوق.
- تعاني المؤسسات الجزائرية من تأخر مستواها التكنولوجي والتنافسي حيث تعرف تأخرا في مجال الذكاء التنافسي إضافة إلى غياب الثقافة المعلوماتية ونقص البحث والتطوير.
- حسب الدراسة الميدانية وصلنا إلى نتيجة أن جل مؤسسات الصناعة الغذائية محل الدراسة تؤيد استخدام عملية الذكاء التنافسي بها ، لكن ما يعيقها عدم معرفتها لهاته العملية وكل ما يحيط بها .
- التأييد الذي وجدناه في جل مؤسسات الصناعة الغذائية محل الدراسة ، حول بعث عاملها للتكوينات التي تقام حول استخدام عملية الذكاء التنافسي سواء في داخل الوطن وخارجه، اذا توفرت دورات خاصة بهذه العملية ، وبالتالي نستنتج أن مؤسسات الوطنية متعطشة لإستخدام الجديد دائما لكن لا تجد الدعم الكافي لذلك.

وحسب تحليلنا للإستمارة الموزعة على مؤسسات الصناعات الغذائية محل الدراسة وصلنا إلى النتائج التالية :

يساهم الذكاء التنافسي على تحسين الأداء في مؤسسات الصناعات الغذائية محل الدراسة ، حيث وجدنا معامل الارتباط هو (0,590) وهو معامل متوسط ، دال على أن إطارات المؤسسة يؤكدون على أنه يوجد ارتباط بين الذكاء التنافسي، والأداء لكن بمستوى متوسط ، وكذلك وجوده هذا لا يظهر بشكل مباشر ،حيث تقوم المؤسسات محل الدراسة بتحليل بيئتها التنافسية ، أو جمع المعلومات حول منافسيها من خلال العملاء والموردين، والبحث في الاسواق ، لكن ليس تحت مسمى بعملية الذكاء التنافسي بل عملية جمع المعلومات وهذا ما يفسر وجود الارتباط حتى لو كان بسيط.

يساهم أبعاد الذكاء التنافسي على تحسين الأداء في مؤسسات الصناعات الغذائية محل الدراسة ، أي يساهم كل من الذكاء التكنولوجي ، ذكاء المنافس ، ذكاء العميل ، ذكاء التحالف الاستراتيجي في تحسين أداء مؤسسات الصناعات الغذائية محل الدراسة ، لكن بنسب متفاوتة حيث وجدنا أن كل من ؛ الذكاء التكنولوجي وذكاء المنافس ليس لهم أثر على تحسين الأداء لكن في حقيقة الأمر يوجد أثر لهم على تحسين الأداء لكن لا يظهر أمام أثر ذكاء العميل وذكاء التحالف الاستراتيجي ، ربما يعود هذا إلى أهمية جانب العملاء

كعنصر أساسي وهام بالنسبة للمؤسسات محل الدراسة ، وكذا أهمية الشراكة في سوق تشتد فيه المنافسة فالبقاء للأقوى.

- 👉 يوجد فروق وإختلاف في وجهات النظر بين إيجابيات المبحوثين ، حسب عمرهم فيما يتعلق بعملية الذكاء التنافسي وإستخداماتها في المؤسسة وأثرها على الأداء في مؤسسات الصناعات الغذائية محل الدراسة.
- 👉 لا يوجد فروق وإختلاف في وجهات النظر بين المبحوثين حسب خبرتهم فيما يتعلق بعملية الذكاء التنافسي وإستخداماتها في المؤسسة وأثرها على الأداء في مؤسسات الصناعات الغذائية محل الدراسة.
- 👉 يوجد فروق وإختلاف في وجهات النظر بين المبحوثين ، حسب مؤهلهم العلمي فيما يتعلق بعملية الذكاء التنافسي وإستخداماتها في المؤسسة وأثرها على الأداء في مؤسسات الصناعات الغذائية محل الدراسة.
- 👉 يوجد فروق وإختلاف في وجهات النظر بين المبحوثين حسب عمرهم فيما يتعلق بعملية الذكاء التكنولوجي وإستخداماتها في المؤسسة وأثرها على الأداء في مؤسسات الصناعات الغذائية محل الدراسة.
- 👉 لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات المبحوثين حول ابعاد الذكاء التنافسي تعزى لمتغير الخبرة.

ثانيا - التوصيات :

- لكي يصبح الذكاء التنافسي ممارسة ناجحة يجب على المؤسسات تعزيز ثقافة الذكاء التنافسي بحيث تكون المؤسسة قادرة على تعزيز تبادل المعرفة والأفكار بين الأفراد والإدارات فيجب على المؤسسات الجزائر بصفة عامة ومؤسسات الصناعات الغذائية بصفة خاصة ان تغير من ذهنيتهما في التعامل الداخلي ، فالعديد من المؤسسات الجزائرية لا تزال تخلو داخليا من تبادل للمعلومات أو الأفكار اي افتقارها لادارة المعرفة والنتيجة هي أن المؤسسات ستظل تعاني من نفس المشكلات.
- العمل على وضع ركائز متينة لعملية الذكاء التنافسي في المؤسسة، فهو وسيلة للتقليل من المخاطر المفاجئة، فهو يقوم بالكشف عن الفرص والتهديدات عن بيئة العمل.
- على المؤسسات أن تخلق ثقافة تنافسية بداخلها وكى يحدث هذا يجب إنشاء الأجواء المناسبة للذكاء التنافسي وهذا يتطلب التدريب المستمر للموظفين حيث يجب التركيز على أهمية الذكاء التنافسي والنتائج التي سوف تحصدها المؤسسات الجزائرية عند تطبيقها للذكاء التنافسي.
- العمل على تخصيص مبالغ محددة للدورات التدريبية للعمال في المؤسسة، واكتشاف قدراتهم التحليلية.
- ينبغي على مؤسساتنا ترسيخ ثقافة الذكاء التنافسي والرفع من مهارات العاملين عن طريق تطوير برامج التدريبات الملائمة ويمكن طرح بعض النقاط الحيوية المتعلقة بإنشاء ثقافة الذكاء التنافسي :

- 1- إدخال التعديلات الهيكلية عن طريق النمو والتوسع في دمج الآليات على سبيل المثال إنشاء مركز تجميع المعلومات ، انشاء ادارة المعرفة ...الخ.
 - 2- تعيين مسئولين وخبراء ذكاء تنافسي للتنسيق الداخلي في المؤسسات.
 - 3- تطوير قاعدة بيانات الاستخبارات.
 - 4- وضع برامج توعية مستمرة حول التعريف بالذكاء التنافسي وما يمكن ان تسهم فيه المعلومات من إضافة قيمة ونمو للمؤسسة.
 - من الضروري دعم القرار الداخلي بتوفير المعلومات الجيدة وتسهيل الاتصالات الداخلية للعاملين في المؤسسة .
 - على المؤسسات الجزائرية الاستفادة الكاملة من التكنولوجيات الحديثة مع اتباع تطورها.
 - انتقاء الموظفين الذين توفر فيهم شروط الإبداع والتميز .
 - الحوار والمشاركة في تنفيذ وتطبيق الإستراتيجيات للوصول الى الاهداف المستقبلية.
 - من الضروري التركيز على العملاء بشتى انواعهم ، لأنهم يعتبرون عامل اساسي لاستمرار المؤسسة في نشاطها.
 - العمل على تطبيق احدث التكنولوجيات المستخدم في مجال الصناعة الغذائية بمختلف انواعها ، لأن الطرق التقليدية اصبحت لا نفع لها ، خاصة امام التطورات التكنولوجية الهائلة التي تجعل المنتجات في صورة جيدة وذات جودة وقابلية لدى المستهلكين ، لهذا نجد معظم منتجاتنا الوطنية ليس لديها القدرة على منافسة المنتجات الاجنبية في داخل الوطن والخارجه .
- ثالثا : أفاق البحث :**

قامت الباحثة الى التطرق لعملية الذكاء التنافسي كعملية جديدة خاصة في الجزائر ، والوطن العربي ، وحتى في الدول الأجنبية التي بدأ استخدامها لعملية الذكاء التنافسي حديثا نسبيا ، رغم أن هاته العملية ظهرت منذ 1980 إلا انها ظلت عملية نظرية دون تطبيق ، وقد نشط استخدامها في الآونة الاخيرة ، خاصة في الدول الأوروبية ، والولايات المتحدة الأمريكية ، رغم ان العديد من ابعاد الذكاء التنافسي كان مستخدم من قبل العديد من المؤسسات عبر العالم (جمع المعلومات عن العملاء ، والتكنولوجيات الحديثة ، والاسواق...الخ) لكن دون علمهم بأنها عملية الذكاء التنافسي ، وبالتالي أردنا جس النبط و محاولة اكتشاف هاته العملية في مؤسساتنا، ومحاولة لفت الانتباه لأهمية عملية الذكاء التنافسي وما تظيفه هاته العملية لمؤسساتنا الوطنية والعربية ؛ من نمو وتطور ورفع للقدرة التنافسية ،

وبالتالي نحن تطرقنا للذكاء التنافسي ومساهمته في تحسين أداء المؤسسات الصناعية الغذائية في الجزائر ، ويبقى المجال مفتوحا للبحوث القادمة في اثراء البحوث و الدراسات حول عملية الذكاء التنافسي في مؤسساتنا بمختلف توجهاتها ، وهاته بعض المقترحات لمواضيع تسهم في اضافة قيمة للمؤسسات الوطنية والعربية بصفة خاصة، و المؤسسات الصناعية بصفة عامة :

- ➡ مساهمة الذكاء التنافسي في خلق المزايا التنافسية في مؤسسات الصناعات الغذائية في الجزائر.
- ➡ مساهمة الذكاء التنافسي في زيادة الربحية في مؤسسات الصناعات الغذائية في الجزائر.
- ➡ اثر تطبيق عملية ادراة المعرفة و الذكاء التنافسي في خلق الابتكارات التكنولوجية في مؤسسات الصناعات الغذائية في الجزائر.
- ➡ دور الذكاء التنافسي في الرفع من القدرة التنافسية لمؤسسات الصناعات الغذائية في الجزائر.
- ➡ اثر تكنولوجيا المعلومات في تفعيل دور الذكاء التنافسي في مؤسسات الصناعات الغذائية في الجزائر.
- ➡ اثر كل بعد من ابعاد الذكاء التنافسي (كل بعد على حدى) على المواضيع السابقة.
- ➡ دراسات مماثلة تستهدف قطاعات أخرى.

و الحمد لله رب العالمين

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

I- الكتب

- 1- أبو بكر . مصطفى محمود ، وفهد عبد الله النعيم (2008) ، الادارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر .
- 2- إدريس . ثابت عبد الرحمن ، و المرسي جمال الدين محمد (2006) ، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية) ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر .
- 3- إدريس . جعفر عبد الله موسى (2013) ، الإدارة الإستراتيجية ، الطبعة الأولى ، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع ، جدة، المملكة العربية السعودية .
- 4- إسماعيل . توفيق (1981) ، أسس الاقتصاد الصناعي وتقييم المشاريع الصناعية ، الطبعة الأولى ، بيروت ، لبنان .
- 5- باخرمة . أحمد سعيد (1994)، اقتصاديات الصناعة ، دار وهران للنشر والتوزيع ، جدة، المملكة العربية السعودية .
- 6- بتس . روبرت ولي ديفيد (2008) ، ترجمة عبد الحكم الخزامي ، الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر .
- 7- بحيري . سعد قادق (2003) ، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر .
- 8- بدير . جمال يوسف ، (2010) ، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، الطبعة الأولى، كنوز المعرفة، الأردن .
- 9- حامد، حمزة عبد الكريم محمد (2008)، مخاطر الاستثمار في المصارف الإسلامية، الاردن، دار النفائس للنشر والتوزيع .
- 10- جاد الرب . سيد محمد (2013)، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، دار الكتب، مصر .
- 11- حيرش . عيسى ، (2012) ، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر .
- 12- سعد غالب . ياسين (2007)، إدارة المعرفة: المفاهيم النظم التكنولوجيات، الطبعة الأولى ، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .

- 13- الخضري . محسن أحمد ، (2004) صناعة المزايا التنافسية، منهج تحقيق التقدم من خلال الفروع إلى آفاق التنمية المستدامة بالتطبيق على الواقع الاقتصادي المعاصر، الطبعة الأولى ، مجموعة النيل للنشر، القاهرة، مصر .
- 14- دادي عدون . ناصر (1998) ، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الثانية ، دار المحمدية الحامة الجزائر .
- 15- داوود اللامي . مغسان قاسم (2007)، إدارة التكنولوجيا، مفاهيم ومدخل: تقنيات ، تطبيقات عملية، الطبعة الاولى ، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن .
- 16- رجب . نصيب (2004)، دراسة السوق، دار العلوم والتوزيع، عنابة، الجزائر .
- 17- الزيادات . محمد عواد (2008)، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن .
- 18- السالمي .علاء عبد الرزاق (2003)، نظم إدارة المعلومات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر .
- 19- الساهد . رشاد محمد (2003) ، التقنية وعلاقتها بنظام المعلومات والسلوك القيادي لمدرء المنظمات، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية.
- 20- سعد غالب . ياسين (2007)، إدارة المعرفة: المفاهيم النظم التقنيات، الطبعة الأولى ، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
- 21- شارلز هل . وجارديث جونز (2008) ، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال وإسماعيل علي بسيوني ، الإدارة الإستراتيجية - مدخل متكامل - ، دار المريخ للنشر ، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- 22- صابر . محمد عبد العليم (2007) ، نظم المعلومات الإدارية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر .
- 23- صالح . أحمد علي ، وآخرون (2010)، الإدارة بالذكاءات - منهج التمييز الإستراتيجي والاجتماعي للمنظمات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
- 24- الصرايرة . إسماعيل محمد (2011) ، التحليل الإستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .

- 25- الصيرفي . محمد (2005) ، الإدارة الصناعية، الطبعة الأولى ، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر .
- 26- عامر . سامح عبد المطلب (2011) ، إدارة الأداء، الطبعة الأولى ، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
- 27- عامر . عبد الرزاق ، و الناصر عبد المحسن (2015) ، نظم ذكاء الأعمال - لوحات عدادات الأعمال كمعمارية متكاملة ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمال ، الأردن .
- 28- العامري . صالح مهدي محسن ، وطاهر محسن منصور الغالبي (2007)، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
- 29- عبيدات . محمد وآخرون (1999) ، منهجية البحث العلمي ، دار وائل للنشر ، عمان ، الاردن .
- 30- العنزي . أحمد صبار ، التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقات الأداء المتوازن ، وزارة التربية والتعليم، محافظة الحرج، المملكة العربية السعودية، قسم الجودة الشاملة، بدون سنة.
- 31- العيساوي . كاظم جاسم (2008)، الطبعة الأولى ، الاقتصاد الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن .
- 32- غنيم . أحمد محمد (2002)، سياسات واستراتيجيات الإدارة، المكتبة المصرية، المبصرة، مصر .
- 33- فرغلي . علي موسى عبد الله (2007)، تكنولوجيا المعلومات ودورها في التسويق التقليدي والإلكتروني، الطبعة الأولى، إتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر .
- 34- فليح . حسن خلف(2009) ، اقتصاديات الأعمال، عالم الكتب الحديث، إربن للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 35- القهوي. ليث عبد الله (2013)، إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 36- الكرخي . مجيد جعفر (2010) ، تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 37- الكساسبة . وصفي ، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- 38- ماهر. أحمد (2007)، الإدارة الإستراتيجية - الدليل العملي للمديرين - ، الطبعة الرابعة ، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر .
- 39- مرسي. خليل نبيل ، (1996)، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية للطباعة والنشر ، مصر .
- 40- مرسي .جمال الدين . محمد، وآخرون (2007)، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر .
- 41- ملوخية .أحمد فوزي (2006)، نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية، مصر .
- 42- نجم . عبود نجم (2007)، إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الثانية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

II-الرسائل والأطروحات

- 1-الإبراهيم . مرهف(2009) ، أثر الإبداع والابتكار على عناصر المزيج التسويقي، ماجستير إدارة الأعمال قسم التسويق، جامعة دمشق.
- 2- أبو عمشة . إبراهيم باسل (2013)، الذكاء الاجتماعي والذكاء الوجداني وعلاقتها بالشعور والسعادة لدى طلبة الجامعة في محافظة غزة، مذكرة ماجستير في علم النفس، كلية التربية جامعة الأزهر، غزة فلسكين.
- 3- الأسطل . مصطفى رشاد مصطفى (2010)، الذكاء العاطفي وعلاقته بمهارات مواجهة الضغوط لدى طلبة كليات جامعات غزة، مذكرة ماجستير كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة فلسطين .
- 4- بوزيدي . حافظ أمين (2013) ، استخدام منهجية بوكس جينكيز للتنبؤ بحجم الطلب على منتوجات الطاعات الغذائية في الجزائر (السמיד أنموذجاً) ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة بسكرة.
- 5- بلفيدوم . صباح (2013)، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة (MTIC) على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة قسنطينة (2)، الجزائر.

- 6- بولطيف. بلال (2014) ، استراتيجية التسويق الدولي كمدخل لتنافسية المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة : مؤسسة بيفا للصناعة الغذائية وصناعة البسكويت التركية في السوق الجزائرية ، أطروحة دكتوراه الطور الثالث في علوم التجارية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر
- 7- حباينة. محمد (2012)، دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر.
- 8- حرب قاسم . سعاد ، (2011)، أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات، دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة- فلسطين.
- 9- شابونية . عمر (2007) ، أنظمة الرصد المعلوماتي في المؤسسات الاقتصادية، دور اختصاصي المعلومات - دراسة حالة: مؤسسة صوميك SOMIK سوناپراك سكيكدة، مذكرة ماجستير في علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة منتوري - قسنطينة -.
- 10- شادي. عطا محمد عياش (2008) ، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية غزة كلية الدراسات العليا قسم إدارة الأعمال.
- 11- عباس . نجمة (2010) ، واقع وآفاق المؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة في ظل سياسة التجديد والإبداع. دراسة حالة المؤسسات الفنية المبدعة في ولاية باتنة - أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة بسكرة.
- 12- عمر تيمجندين (2012)، دور إستراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة كندور (برج بوعريرج)، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- 13- فيلاي. أسماء (2013)، الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية، " الواقع والمجهودات دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI رويبة"، مذكرة

ماجستير في علوم التسيير تخصص الإدارة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.

14- قابي. عمر عادل، (2010)، هيكل الصناعة والميزة التنافسية: دراسة حالة: مجمع

صيدال لصناعة الدواء في الجزائر من خلال الفترة 2002-2008 ، مذكرة ماجستير في الاقتصاد الصناعي ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة- الجزائر.

15- كينه. عبد الحفيظ (2012) ، مساهمة الصناعات الغذائية في تحقيق الأمن الغذائي في

الجزائر، ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص التحليل الاقتصادي، جامعة الجزائر.

16- المانع . محمد بن علي (2006) ، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، مذكرة

ماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض المملكة العربية السعودية.

III-المقالات والملتقيات:

1- أوسو. خبري علي(2010): أثر العلاقة في عمليات التخطيط الإستراتيجي للتسويق: دراسة

استصلاحية في عدد المنظمات المصرفية في مدينة دهوك، مجلة تنمية الرافدين، العراق، المجلد 32 العدد 98 ، ص 65.

2- باشا. محمد (2011) ، واقع المعلومة الصناعية في الجزائر وآفاق تطورها في اطار مجتمع

المعرفة، المؤتمر العربي الخامس للمعلومات الصناعية والشبكات ، 20، 22، ديسمبر.

3- بن بريكة .عبد الوهاب، مياح .عادل (2011): الهيكل الصناعي الدوائي في الجزائر، مجلة أبحاث

اقتصادية وإدارية، العدد التاسع، جامعة بسكرة.

4- البرواري . نزار عبد المجيد (2008) ، علي منصور بن محمد سفاح، تقنيات التحسين المستمر

والأداء المنظمي ، تأطير مفاهيمي ومؤثرات قابلة للتطبيق في المنظمات الصناعية، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية ، العدد الأول، يونيو.

5- بن زديرة . عبد الوحيد (2011) ، وضعية المعلومة الصناعية في الجزائر "الهيكل الناشطة في

إحصاء وجمع المعلومات الصناعية" ، المديرية العامة لليقظة الاقتصادية والدراسات والإستشراف

- 6- حسين يوسف . عبد الستار (2007) ، تقدير المخاطر في ظل تحليل (SWOT) في المؤسسات الصناعية " دراسة تحليلية "المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية ، أيام 16- 18 أبريل.
- 7- حموي . فواز ، العبد الله . محمد (2012) ، الذكاء التنافسي للمؤسسات المصرفية في بيئة التجارة الإلكترونية، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر، ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، أيام 23، 26 أبريل .
- 8- خليل . نعيمة ، زغيب. مليكة (2012) ، واقع اليقظة الاستراتيجية وذكاء الأعمال في منظمات الأعمال الجزائرية - دراسة ميدانية، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية 23، 26 أبريل.
- 9- سعد . عبد الله محمد وآخرون (2012) ، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تعزيز الذكاء الاستراتيجي دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدرء الأقسام والوحدات في مستشفى السلام بمدينة المصل، المؤتمر السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، أيام 23- 26 أبريل.
- 10- ديبش . أحمد ، ونسيمة أوكيل (2014) ، الصناعة الجزائرية في مرحلة ما بعد الاقتصاد المخطط، مجلة بحوث اقتصادية عربية، العدد 65 .
- 11- الطائي. حميد عبد النبي (2012) ، تحليل العلاقة التفاضلية بين الذكاء التسويقي والتسويق الداخلي وأثرهما على رضا العاملين في فنادق السلسلة دراسة حالة عمان، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية ، أيام 23، 26 أبريل.
- 12- عابنة . صالح أحمد أمين (2011) ، تقييم جودة الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب، جامعة مصراتة ليبيا، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد 8.
- 13- العزاوي . عمر (2002) ، استراتيجية تصدير التمور في الجزائر ، مجلة الباحث ، العدد ، 01.
- 14- الغساني . أحمد بن محسن (2007) ، تطبيقات وحلول إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، الملتقى الثاني لتنمية الموارد البشرية، عمان، الأردن، يومي 5، 6 ماي.

15- الفارس . سليمان (2010) ، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات - دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية للمجلد 26 العدد 2 .

16- القليب . انتصار سليم (2015) ، الكفاءة الإنتاجية، ورقة عمل، أكاديمية الدراسات العليا، قسم الإدارة والتنظيم، الجماهيرية العربية الليبية بتاريخ الاطلاع.

17- الكواز . سعد محمود وآخرون (2012)، إسهام المعرفة الإستراتيجية في تعزيز الذكاء الإستراتيجي - دراسة حالة في شركة أسياسيل للاتصالات في العراق، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية أيام 23، 26 أبريل .

18- المدهون . منى إبراهيم خليل (2013) ، البطنيحي عياد أحمد . عبير ، التخطيط الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن - دراسة تطبيقية على مركز التدريب المجتمعي وإدارة الأزمات - غزة فلسطين، معهد التنمية المجتمعية، الجامعة الإسلامية، غزة.

19- مصطفى . عبد اللطيف (2013) ، وعبد القادر مراد، أثر إستراتيجية البحث والتطوير على ربحية المؤسسة الاقتصادية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية العدد 4، جامعة ورقلة .

20- مصنوعة . أحمد (2014) ، الصناعات الغذائية كمدخل لتحقيق الأمن الغذائي في الجزائر الواقع والمأمول، الملتقى الدولي التاسع حوا استدامة الأمن الغذائي في الوطن العربي في ضوء المتغيرات والتحديات الاقتصادية الدولية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، أيام 23- 24 نوفمبر .

21- مطاي . عبد القادر (2013) ، متطلبات ارساء التكنولوجيا المصرفية في دعم الذكاء

التنافسي بالبنوك الجزائرية، الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية ، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية العدد 10 جوان .

22- يحيوي . إلهام (2008) ، تطوير أداء القطاع الصناعي الجزائري بتطبيق نظام إدارة الجودة، دراسة ميدانية لفرع الاسمنت ، الملتقى الأول حول الاقتصاد الصناعي وأهميته في تصميم وقيادة السياسات الصناعية في الاقتصاديات الناشئة، جامعة محمد خيضر - بسكرة- يومي 2-3 ديسمبر .

IV-القرارات والمراسيم والقوانين

1-الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار :

www.andi.dz/index.php/ar/statistique

2- الجريدة الرسمية العدد 80 : 26 ديسمبر 2007

3- غرفة التجارة والصناعة لولاية بسكرة 2015/07/08

4- وزارة التجارة :

<http://www.mincommerce.gov.dz/arab>

5- بنك الجزائر ، التقرير السنوي نوفمبر 2012.

6- الديوان الوطني للإحصاء ، 2015.

V- مراجع أخرى :

1- بدرة . محمد (2009) ، أساسيات التفكير الإيجابي: الكفاءة والفعالية، بتاريخ 24 ماي ، نقلا عن الموقع:

http://annjah.net/arzbic/show_article.shtml?id=31

2- بسيم قائد .عبده محمد، إطار مقترح لتطبيق نظام ذكاء الأعمال في التسويق، جامعة تعز، اليمن.

3- الجبلي . وليد (2013) ، بيئة التصنيع الحديثة وأثرها على سلوك التكاليف، 7 أبريل ، من الموقع:

<http://walidsamir7.blogspot.com/2013/04/blog-post-2125.html>

4- خليل . عبد الرزاق (2010) ، أحلام بوعبدلي، الذكاء الاقتصادي في خدمة منظمات الأعمال، تاريخ النشر 22 أكتوبر من خلال الموقع:

<http://Kenanaonline.Com/users/ahmedkordy/posts/156831>

5-

6- المنقل . محمد بشير (2006)، علم النفس تعريفه وميادينه والذكاء أنواعه وطرق قياسه، محاضرات في علم النفس لطلاب طب الأسنان بجامعة دمشق السنة الأولى، منشورات جامعة دمشق - سوريا.

7- محمد . أحمد، موسى . محمد (2014) ، ما هو مفهوم الكفاية الإنتاجية للعمل ؟ بتاريخ 15 نوفمبر نقلا عن الموقع:

<http://www.bayt.com/ar/specialties/q>

8- ارتفاع نشاط الصناعات الغذائية خلال الفصل الثالث من 2014 ، فبراير 2015 نقلا عن الموقع :

<http://www.aps.dz/ar/economie/2014>

10- إسماعيل . محمد أحمد (2008) ، لمقابلات أنواعها وأهدافها وأسئلتها والقائمين بها، بتاريخ 27 افريل نقلا عن الموقع :

<http://www.hrdiscussion.com/hr2113.html>

11- جوكاني . نصرت الله (2013) ، المقابلة مفهومها - أهميتها - أنواعها- تقييمها ، 02 جوان نقلا عن الموقع :

http://aeuwbi.blogspot.com/2013/06/blog-post_2.html

12- خولة مصلح (2011) ، اداة المقابلة كاحدى ادوات البحث العلمي 01 جانفي نقلا عن الموقع :

<http://www.startimes.com/?t=26672922>

13- مركز أرامكو لريادة الأعمال (2015) ، المملكة العربية السعودية، تاريخ الاطلاع: 27 ديسمبر نقلا عن الموقع :

<http://waed.Net/arabic/learn/competition-analusis.aspx>

15- مجلة الرياض الاقتصادي (2012) ، بتاريخ:06 افريل نقلا عن الموقع :

www.alriyuadh.com

يوليو نقلا عن الموقع : 1603- مجمع سيفيتال الجزائرية تخترق السوق الإفريقية (2013)، بتاريخ :
<http://www.mubasher.info/TDWL/news/>

المراجع باللغة الأجنبية

أ- الكتب :

- 1- Dvid Zilberman , **Technology innovation and entrepreneurship**, departement of agricultural and resource economics univercity of california, barkeley.
- 2- France Bouthillier ,and Kathleen Shearer , **Assessing Competitive Intelligence Software: A Guide to Evaluating CI Technology** , First printing, 2003 , Library of Congress Cataloging-in-Publication Data Bouthillier, France.
- 3- John Lipizinshi et al, **Industrial organization : compétition, strategy, policy**, second edition, British, 2005.

II – رسائل واطروحات

- 1- E.J.Shlechter, (2002), **Manufacturing Intelligence : A Dissemination of intelligent Manufacturing principles with specific Application** , thesis Master of science in Industrial Engineering at the univercity of stellenbosh.
- 2- Elina Hiltunen (2010), **weak Signal in organisational Futures Learning**, Helsinki shool of economic Acta universitatis oeconomicae Helsingiensis.
- 3- Matthieu Laures, **Méthode de diagnostic et d'évaluation de performance pour la gestion de chaines logistiques : application à la coopération maison, mere , filiales internationales dans un groupe pharmaceutique et cosmétique**, thèse de doctorat en systèmes industriels, Ecole doctorale, centre de Génie industriel de l'école des Mines d'albi – Carmaux, France .
- 4- Stoyan Tanev (2004), **competitive Intelligence information and Innovation performance of IRAP Funded companies**, Athesies sulmitted to the faculty of Graduate studies and Research carleton univercity.

III – المقالات والملتقيات :

- 1- Aliakbar Shahri Mejarshin (2013) **competitive intelligence, competitive advantage in the success business organisation** , Department of Management, **Gourgan Bank** , Islamic Azad, university, Courgan Iran, RRAMT, volume 38, Number 3, May.
- 2- A.S.Adutoit (2013) , **comparative study of competitive Intelligence practices between two Retail Bank in Brazil & South Africa**, Journal of intelligence studies in business, 20 July.
- 3- Celina M.olszak (2014), **an overview of information tools & technologies for competitive Intelligence Building : Theoretical approach**, volume 11, univercity of Economics, Katowice, Poland.
- 4- David Sparling (2011), **Innovation et rentabilité dans l'industrie alimentaire** ,Sommaire du Forum sur l'innovation dans l'industrie alimentaire de l'Université de Melbourne .

- 5- Douglas Bernhardt (2003), **competitive intelligence. How to aquire & use corporate intelligence & counter –intelligence, the copyright**, Designs the British Library.
- 6- Fatmel Hadi (2014) , **investigating the relationship Between technology intelligence & business performance**, Journal of Business Economics & management studies singaporean, volume 2, No 11.
- 7- Felicia Albesu & others (2008) , **Business competitive Intelligence the ultimate use of information technologies in strategic management**, the Bucharist Academy of Economic stuties
- 8- France Bouthilier and Kathleen Shearer (2003), **Assessing competitive Intelligence software**, first printing Libay of congress cataloging- in publication bata Bouthillier , France.
- 9- Frank W , Capek (2012), **Optimizing Customer Intelligence Processes** , Customer Innovations American.
- 10- Global intelligence alliance (2004) , **introduction to competitive Intelligence**. GIA. White paper.
- 11- Hildan Wambui Mugo & others (2012), **An investigation into competitive Intelligence praticices & their effect on profitability of firms in the banking industry : Acase of Equity Bank Management**, volume 2 number 2, April.
- 12- Hosein Nooraei & others (2014), **survey Relationship between competitive Intelligence with Bank’s Emploees peformance (studying case of llam agricultural Bank**, Academy of Business & scientific Research university of Eslam abad –gharb, Iran volume 3, Issue : 4 June.
- 13- Jay, poap (2007), using **competitive Techical Intelligence to stimulate Innovation**, SLA Workshop – June 2.
- 14- Jenny Fisher (2014), **competitive Intelligence, A case study of Motorola’s corporate competitive Intelligence Group, 1983- 2009**, Journal of U.S. Intelligencestudies volume 20, number 3 Association of Intelligence, verginia, U.S.
- 15- John Karanja & others (2012) , **competitive Intelligence practices & Effect on profitability of firms in the Kenyan Banking industry, International Journal of Business & social Research (IJBSR)**, volume 2, Number 3, June.
- 16- J.J.Mc Ganage (2012), **Proactive intelligence**, Springer – verlag, London.

- 17- Kevin R. Parker & others (2008) , **History of computing Education Trends : the Emergence of competitive Intelligence**, volume 269, issue 3, John, Boston, US.
- 18- Kurt Aprit, Julian Bessa (2006), **Acritique of the strategic competitive intelligence process within a Global Energy Multional Journal of compitive intelligence & Management**, volume 4, Issue 2.
- 19- Kut Aprit, Julian Bessa (2006), **A critique of the strategic competitive intelligence process within a Global Energy Multinational journal of competitive Intelligence & Management**, problems & perspectives in Management , volume 4 , Issue 2.
- 20- Laure Morel, G & Kahlil, T & Hosni. Y (2005), **Management of technology Key success Factors for innovation & sustainable development**, selected papers from the tmelfth international conference on management of technology, 'Journal of Social csiences Rome. Italy, Vol 5N° 16, July service (CLARCS). London .
- 21- Laures Latruffe (2010), **competitivité productivité et efficacité dans les secteurs agricole et agroalimentaire** , OECD Food, Agriculture and fisheries papers, No 30, Rennes, France.
- 22- Linda Kelebe, **Ethical Issues in Competitive Intelligence**.
- 23- M.Begg, A.S.A. du toit (2007), **Lever of importance attached to competitive intelligence at a mass import retail organisation**, centre for information & knowledge management, univercity of Johannesburg south Africa, volume 9, Number 4, December.
- 24- Pettri Laaksonen and others (2005), **Firms Wireless application needs assessmentin technology selection**, selected papers from the twelfth international conference on management of technology univercity of florid, U.S.A.
- 25- Rene Pellissiert & Tshilidzi E (2013) , **Nenzhelele towords a universal competitive Intelligence process model**, Journal of Information Management, univercity of south Africa , Pretoria, volume 15, number 2, 28 Aug.
- 26- Robert J. Boncella, (2003) , **competitive intelligence & the web communication of the Associatin for information systems**, volume 12.

27- Sam Berner (2001), **Role et fonction de l'Intelligence Economique à acquérir un avantage concurrentiel** , d'American Airlines.

28- Tanju Colakoglu, (2011), **the problematic of competitive Intelligence : How to evaluate & Develop competitive Intelligence ?** published by Elsevier LTd. Open access under cc by NC licence, 7 the international strategic Management conference.

29- Tshilidzi Eric Nenzhelele (2014), **Rné pellissier competitive intelligence implementation challenges of small & Medium-sized Entreprises**, Mediteranean Journal of social sciences volume 5, number 16, July.

IV - مراجع أخرى :

1- HR Managment, **Entrance about competitive advantage and their underlying determinats**, 9/1/2013 : [www.hrdiscussion.com/ hr 60211.htm/](http://www.hrdiscussion.com/hr/60211.htm/)

2- Manish Patidar, Marketing Note – defining Competitive Strategy :
http : [www.enotesmba. Com/2013/05/Marketing –notes- defining- competitive- strategy- 4.html](http://www.enotesmba.com/2013/05/Marketing-notes-defining-competitive-strategy-4.html)

3- **Small Business tood kit**, 2015/12/27 :
http : [toolkit-smallbiz. Nsw.gov.au/part/3/12/60](http://toolkit-smallbiz.nsw.gov.au/part/3/12/60)

4- Rob petersen, **10 best competitive Intelligence tools** ,from posted in October 19, 2014, through the site :
[http://barnraiselle.com/2014/10/10-best- competitive-intelligence – tools- 10- experts.](http://barnraiselle.com/2014/10/10-best-competitive-intelligence-tips-10-experts)

5- Investopedia , **10 best competitive Intelligence tools**, from posted 2015, through the site :
[http://www. Investopedia. Com / ask/ 041315/ what- difference- between-ci- competitive –intelligence-and- competitive -analysis .org](http://www.investopedia.com/ask/041315/what-difference-between-ci-competitive-intelligence-and-competitive-analysis.org)

6- Guoling shi and chaoxia chen, **Progress in research of weak signal**, viwing history 2016/01/23 :
[http://link. Springer.com/ chapter/](http://link.springer.com/chapter/)

7- Philippe Silberza, **competitive intelligence and stratrgic surprises : wy monitoring weak signal sis not the right approach**, published in 5/03/2012 through the site :
[http:// silberzahnjones. Com/2012/03/05 competitive- intelligence -and stratrgic/ surprises - why -monitoring -weak -signals- is –not- the -right approach.](http://silberzahnjones.com/2012/03/05/competitive-intelligence-and-strategic-surprises-why-monitoring-weak-signals-is-not-the-right-approach)

8- Dobney, Cam is a market research and intelligence consultancy 2000-2016, england :

<http://www.dobney.com/intelligence/competitor-intelligence.htm>

9- Koshal, (6 May 2015), **Difference Between Industry & sector** : www.

Differencebetween.com / difference – between-industry – and- vs-sector /

10- Robert J. Kolker, (11Jan 2014) :

<https://www.quora.com/what-is-the-difference-between-sector-and-industry>.

11- Koshal, (27 July 2011) :

www.differencebetween.com / difference- between-industry – and- vs-sector/

12- Dvid Zilberman , **Technology innovation and entrepreneurship**, departement of agricultural and resource economics univercity of california, barkeley.

الملاحق
ملاحق

ملحق رقم (4)



الملحق رقم (5)

جامعة محمد نضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير



استبيان البحث

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته
تحية طيبة وبعد ؛

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها بقصد استكمال أطروحة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية بعنوان " مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي " دراسة حالة : مجموعة من مؤسسات الصناعة الغذائية
وعليه نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، فمشاركتم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.
ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الباحثة :
فرحات سميرة

التعريف بالمصطلحات :

- * **الذكاء التنافسي** : هو جمع المعلومات في الوقت المناسب، وعلى أساس الواقع مع استخدام تلك المعلومات في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، حيث يتم ذلك من خلال تحليل الصناعة، وهو ما يعني فهم اللاعبين في الصناعة وتحليل التنافسية، التي تعني فهم نقاط القوة والضعف للمنافسين، وقياس أي تحليل للعمليات التجارية الفردية من قبل المنافسين.
- * **بنوك المعلومات** : هي مجموعة من المعلومات أو البيانات، المتعلقة بميدان معين من المعارف منظمة من اجل تلبية احتياجات المستفيدين
- * **الميزة التنافسية** : هي المجال التي تتمتع فيه المؤسسة بقدرة أعلى من منافسيها، في استغلال الفرص الخارجية، أو الحد من أثر التهديدات، وتتبع الميزة التنافسية من قدرة المؤسسة على استغلال مواردها المادية، أو البشرية، أو الفكرية، فقد تتعلق بالجودة، أو بالتكنولوجيا، أو القدرة على تخفيض التكلفة، أو الكفاءة التسويقية.
- * **الذكاء التكنولوجي** : هو العملية التي تركز بشكل دقيق على العلم والتكنولوجيات وأثرها على أنشطة البحث والتطوير في المؤسسة
- * **ذكاء المنافس** : يركز ذكاء المنافس على المنافسين، قدراتهم والأنشطة الحالية والخطط والنوايا، وغالبا ما يتم استخدام ذكاء المنافس عن طريق عمليات التخطيط الإستراتيجي أو من قبل مدراء التشغيل داخل المؤسسة ووحدات العمل الإستراتيجي .
- * **ذكاء العميل** : هو عملية منهجية لجمع وتحليل وتطبيق المعلومات (النوعية والكمية) حول بيئة العملاء بما في ذلك العملاء الحاليين والمحتملين.
- * **ذكاء التحالف الاستراتيجي** : هو عملية تشمل التحري عن كل عمليات الدمج والاستحواذ القائمة في الصناعة.

القسم الأول: الدراسة الوصفية لعينة الدراسة

نرجو منكم التكرم بالإجابة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

1- بيانات شخصية

- الجنس: ذكر أنثى

- العمر: أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة

من 40 إلى أقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر

- المؤهل العلمي: مستوى ثانوي شهادة ليسانس شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية DEUA

شهادة الماجستير شهادة مهندس شهادة تقني سامي شهادة ماجستير شهادة دكتوراه

- المركز الوظيفي الذي تنتمي إليه : رئيس المخبر ومراقبة الجودة رئيس قسم التجارة

رئيس قسم المالية والمحاسبة رئيس قسم التموين رئيس قسم الانتاج رئيس قسم التسويق

رئيس قسم المستخدمين رئيس قسم التقنية

- سنوات الاقدمية : أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنة من 15 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الاستبيان

المحور الأول: الذكاء التنافسي

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس ابعاد عملية الذكاء التنافسي بالمؤسسة ، والمرجو تحديد رأيك فيها، وذلك بوضع علامة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	أبعاد الذكاء التنافسي وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولاً- الذكاء التكنولوجي						
1	تعتمد مؤسستنا على أحدث التكنولوجيات في جمع وتخزين المعلومات					
2	لدى مؤسستنا خبراء متخصصين في جمع المعلومات التكنولوجية					
3	لدى مؤسستنا خبراء في البحث عن أحدث التكنولوجيات					
4	تتابع مؤسستنا كل التطورات والابتكارات التكنولوجية في مجال نشاطها					
5	تقوم مؤسستنا بمراقبة ومتابعة التكنولوجيات المستعملة من طرف المنافسين					
6	تنتج مؤسستنا منتجات مميزة باستخدام أحدث الأساليب التكنولوجية					
7	في مؤسستنا نقوم باستخدام تكنولوجيا المعلومات لدعم عملية الذكاء التكنولوجي					
8	تعتمد مؤسستنا على شبكة الانترنت للحصول على المعلومات الخاصة بالمنافسين					
9	تعتمد مؤسستنا على تخزين المعلومات المتحصل عليها في شكل بنوك للمعلومات التي يتم استرجاعها وقت الحاجة					
ثانياً- ذكاء المنافس						
10	تعتمد مؤسستنا على تحليل البيئة الخارجية التنافسية لمعرفة المزايا التنافسية الخاصة بالمنافسين					
11	لدى مؤسستنا خبراء متخصصين في جمع المعلومات عن المنافسين					
12	تعمل مؤسستنا على جمع المعلومات عن منتجات المنافسين من أجل انتاج منتجات ذات مزايا تنافسية أفضل من منافسيها					
13	تعتمد مؤسستنا على تقارير المحللين الاقتصاديين لتزويدها بالمعلومات حول المنافسين					
14	تعتمد مؤسستنا على جمع المعلومات عن المنافسين من خلال المعارض الدولية					
15	تعتمد مؤسستنا على جمع المعلومات عن المنافسين من خلال المؤتمرات والملتقيات					
16	تعتمد مؤسستنا على جمع المعلومات عن المنافسين من خلال وسائل الاعلام المختلفة (اذاعات، لقاءات وحصص تلفزيونية...الخ)					
17	تعتمد مؤسستنا على جمع المعلومات عن المنافسين من خلال المجالات المتخصصة بالأخبار الاقتصادية					

					تعتمد مؤسستنا في جمع المعلومات من موردي منافسيها	18
					تعلم مؤسستنا على تحديد أقوى المنافسين ورصد تحركاتهم	19
					من خلال ذكاء المنافس تتوقع مؤسستنا سلوك المنافسين اتجاهها	20
ثالثا- ذكاء العميل						
					تسعى مؤسستنا إلى جذب زبائنها من خلال تخفيض أسعارها	21
					تعلم مؤسستنا على جذب زبائن جدد بإنتاج منتجات بخصائص وأشكال متنوعة	22
					تعلم مؤسستنا على مراقبة عمليات الشراء الخاصة بالعملاء بشكل مستمر	23
					تتابع مؤسستنا بشكل مستمر احتياجات ورغبات العملاء	24
					تسعى مؤسستنا إلى إنتاج منتجات ذات جودة عالية لتضمن استمرارية العلاقة مع العميل	25
					تعلم مؤسستنا دائما على تقوية العلاقة بينها وبين العميل	26
					تسعى مؤسستنا للمحافظة على ولاء العملاء بإنتاج منتجات تلبي احتياجاتهم	27
					تعلم مؤسستنا على تقديم التسهيلات للعملاء لضمان ولاءهم	28
رابعا- ذكاء التحالف الاستراتيجي						
					تعتمد مؤسستنا على مشاركة مؤسسات اخرى لزيادة حصتها السوقية	29
					تعتمد مؤسستنا على استراتيجية التحالف من أجل تقليل من تكاليف البحث والتطوير	30
					تعلم مؤسستنا على مراقبة التحالفات الجديدة في الصناعة من أجل وضع استراتيجية قوية لمواجهة منافسيها	31
					تعتمد مؤسستنا على استراتيجية التكامل مع مؤسسات اخرى لتخفيض التكاليف	32
					تعتمد مؤسستنا على سياسة التحالف من أجل زيادة أرباحها	33
					تعتمد مؤسستنا في صياغة استراتيجيتها على المعلومات التي جمعت من بيئتها الخارجية	34

المحور الثاني: ابعاد الاداء الصناعي

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس الاداء الصناعي بمؤسسة صناعة المياه المعدنية قديلة ، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها ، و ذلك بوضع علامة (x) أمام العبارة التي تناسب اختيارك.

الرقم	أبعاد الاداء الصناعي وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تسعى مؤسستنا إلى تعظيم مبيعاتها					
2	تعمل مؤسستنا على زيادة اسعارها في أوقات معينة					
3	تعمل مؤسستنا على تنويع منتجاتها وبالتالي زيادة أرباحها					
4	تعتمد المؤسسة سياسة غزو الأسواق الداخلية والخارجية					
5	تعتمد مؤسستنا على تطبيق أساليب علمية حديثة في الانتاج					
6	تقوم مؤسستنا باتفاقيات خارجية مع هيئات متخصص في مجال البحث والتطوير					
7	تشجع مؤسستنا عمليات الإبداع والابتكار					
8	تعمل دائما للحصول على ابتكارات جديدة					
9	تعمل مؤسستنا على توظيف عمال ذوي كفاءة ومؤهلات علمية عالية					
10	تعتمد مؤسستنا على مواد أولية محلية في الانتاج					
11	تحاول مؤسستنا على تخفيض الموارد المستخدمة وزيادة الإنتاج بطريقة لا تؤثر على قيمة المنتج النهائي					
12	تعتمد مؤسستنا على سياسة التحفيزات المادية للأفراد					
13	تعمل مؤسستنا على الرقابة على التكاليف والاستخدام الامثل للموارد					

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الملحق رقم (6): قائمة المحكمين

الرقم	اللقب العلمي	إسم المحكم	المكان الوظيفي
1	د	خليفة عيسى	جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
2	د	زرقة بولقواس	جامعة بسكرة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
3	د	فائلة اليمين	جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
4	د	منصوري رقية	جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
5	د	حبة نجوى	جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
6	د	صولح سماح	جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

A 1 facteur**Remarques**

Résultat obtenu		14-FEB-2016 20:25:22
Commentaires		
	Données	C:\Users\pc\Desktop\data samira.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
Entrée	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	62
	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
Gestion des valeurs manquantes		Les statistiques de chaque analyse sont basées sur des observations sans données manquantes pour aucune des variables de l'analyse.
	Observations prises en compte	ONEWAY X1 X2 X3 X4 X Y BY age /MISSING ANALYSIS.
Syntaxe		
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

[Ensemble_de_données1] C:\Users\pc\Desktop\data samira.sav

ANOVA à 1 facteur

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification	
X1	Inter-groupes	7,149	3	2,383	3,958	,012
	Intra-groupes	34,917	58	,602		
	Total	42,066	61			
X2	Inter-groupes	5,183	3	1,728	7,221	,000
	Intra-groupes	13,877	58	,239		
	Total	19,061	61			
X3	Inter-groupes	1,597	3	,532	2,063	,115
	Intra-groupes	14,961	58	,258		
	Total	16,557	61			
X4	Inter-groupes	1,171	3	,390	,863	,465
	Intra-groupes	26,224	58	,452		

	Total	27,395	61			
	Inter-groupes	3,337	3	1,112	3,903	,013
X	Intra-groupes	16,531	58	,285		
	Total	19,868	61			
	Inter-groupes	3,696	3	1,232	3,971	,012
Y	Intra-groupes	17,992	58	,310		
	Total	21,688	61			

MEANS TABLES=X1 X2 X Y BY age
/CELLS MEAN COUNT STDDEV.

Moyennes

Remarques

Résultat obtenu		14-FEB-2016 20:25:53
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\pc\Desktop\data samira.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	62
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Pour chacune des variables dépendantes d'un tableau, les valeurs manquantes définies par l'utilisateur pour la variable dépendante et tous les critères de regroupement sont traitées comme manquantes. Les observations utilisées pour chaque tableau n'ont pas de valeur manquante dans aucune variable indépendante. De plus, toutes les variables dépendantes ne possèdent pas de valeur manquante.
	Observations prises en compte	MEANS TABLES=X1 X2 X Y BY age /CELLS MEAN COUNT STDDEV.
Syntaxe		
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02

Temps écoulé

00:00:00,02

[Ensemble_de_données1] C:\Users\pc\Desktop\data samira.sav

Observation Calculer Récapituler

	Observations					
	Inclus		Exclu(s)		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
X1 * age	62	100,0%	0	0,0%	62	100,0%
X2 * age	62	100,0%	0	0,0%	62	100,0%
X * age	62	100,0%	0	0,0%	62	100,0%
Y * age	62	100,0%	0	0,0%	62	100,0%

Tableau de bord

age		X1	X2	X	Y
	Moyenne	3,7259	3,2485	3,7549	3,8970
less 30	N	15	15	15	15
	Ecart-type	1,11497	,77098	,81635	,77052
	Moyenne	4,5521	3,9261	4,2969	4,4063
30-40	N	32	32	32	32
	Ecart-type	,33092	,21218	,16992	,24761
	Moyenne	4,1759	3,4848	3,9436	3,9697
40-50	N	12	12	12	12
	Ecart-type	1,10245	,60716	,73753	,81803
	Moyenne	4,4074	3,6061	3,9902	3,8485
more 50	N	3	3	3	3
	Ecart-type	,61195	,22878	,40148	,45757
	Moyenne	4,2724	3,6613	4,0825	4,1716
Total	N	62	62	62	62
	Ecart-type	,83043	,55899	,57071	,59627

ONEWAY X1 X2 X3 X4 X Y BY education
/MISSING ANALYSIS.

A 1 facteur**Remarques**

Résultat obtenu		14-FEB-2016 20:26:38
Commentaires		
	Données	C:\Users\pc\Desktop\data samira.sav
Entrée	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>

	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	62
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes. Les statistiques de chaque analyse sont basées sur des observations sans données manquantes pour aucune des variables de l'analyse.
Syntaxe	Observations prises en compte	ONEWAY X1 X2 X3 X4 X Y BY education /MISSING ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,02

[Ensemble_de_données1] C:\Users\pc\Desktop\data samira.sav

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
X1	Inter-groupes	14,629	7	2,090	4,113	,001
	Intra-groupes	27,437	54	,508		
	Total	42,066	61			
X2	Inter-groupes	5,739	7	,820	3,323	,005
	Intra-groupes	13,322	54	,247		
	Total	19,061	61			
X3	Inter-groupes	3,100	7	,443	1,777	,111
	Intra-groupes	13,458	54	,249		
	Total	16,557	61			
X4	Inter-groupes	2,759	7	,394	,864	,541
	Intra-groupes	24,636	54	,456		
	Total	27,395	61			
X	Inter-groupes	5,531	7	,790	2,976	,010
	Intra-groupes	14,337	54	,265		
	Total	19,868	61			
Y	Inter-groupes	2,294	7	,328	,913	,504
	Intra-groupes	19,393	54	,359		
	Total	21,688	61			

MEANS TABLES=X1 X2 X BY education

/CELLS MEAN COUNT STDDEV.

Moyennes

		Remarques
Résultat obtenu		14-FEB-2016 20:27:31
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\pc\Desktop\data samira.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	62
	Définition des valeurs manquantes	Pour chacune des variables dépendantes d'un tableau, les valeurs manquantes définies par l'utilisateur pour la variable dépendante et tous les critères de regroupement sont traitées comme manquantes.
Gestion des valeurs manquantes	Les observations utilisées pour chaque tableau n'ont pas de valeur manquante dans aucune variable indépendante. De plus, toutes les variables dépendantes ne possèdent pas de valeur manquante. MEANS TABLES=X1 X2 X BY education	
Syntaxe	/CELLS MEAN COUNT STDDEV.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,02

[Ensemble_de_données1] C:\Users\pc\Desktop\data samira.sav

Observation Calculer Récapituler

	Observations					
	Inclus		Exclu(s)		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
X1 * education	62	100,0%	0	0,0%	62	100,0%
X2 * education	62	100,0%	0	0,0%	62	100,0%
X * education	62	100,0%	0	0,0%	62	100,0%

Tableau de bord

education		X1	X2	X
	Moyenne	2,6111	2,5909	3,0368
school	N	4	4	4
	Ecart-type	1,01633	,84794	,69947
	Moyenne	4,4259	3,7727	4,2010
licence	N	12	12	12
	Ecart-type	,56424	,56773	,55943
	Moyenne	4,6944	3,9773	4,3603
DEUA	N	4	4	4
	Ecart-type	,39933	,11439	,23453
	Moyenne	4,0598	3,5385	3,9932
master	N	13	13	13
	Ecart-type	,93251	,60696	,69156
	Moyenne	4,5432	3,7828	4,2124
ingenier	N	18	18	18
	Ecart-type	,62377	,27914	,36255
	Moyenne	4,3611	3,7955	4,1728
TS	N	8	8	8
	Ecart-type	,67128	,48288	,40494
	Moyenne	5,0000	3,6364	4,3529
majester	N	1	1	1
	Ecart-type	.	.	.
	Moyenne	4,0556	3,6818	3,8235
9,00	N	2	2	2
	Ecart-type	,39284	,44998	,37435
	Moyenne	4,2724	3,6613	4,0825
Total	N	62	62	62
	Ecart-type	,83043	,55899	,57071

ONEWAY X1 X2 X3 X4 X Y BY enterprice

/MISSING ANALYSIS.

A 1 facteur

Remarques

Résultat obtenu		14-FEB-2016 20:27:49
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\pc\Desktop\data samira.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	62
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur des observations sans données manquantes pour aucune des variables de l'analyse. ONEWAY X1 X2 X3 X4 X Y BY enterprice /MISSING ANALYSIS.
Syntaxe		
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,02

[Ensemble_de_données1] C:\Users\pc\Desktop\data samira.sav

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
X1	Inter-groupes	35,653	4	8,913	79,218	,000
	Intra-groupes	6,413	57	,113		
	Total	42,066	61			
X2	Inter-groupes	14,558	4	3,639	46,067	,000
	Intra-groupes	4,503	57	,079		
	Total	19,061	61			
X3	Inter-groupes	11,106	4	2,777	29,033	,000
	Intra-groupes	5,451	57	,096		
	Total	16,557	61			

	Inter-groupes	19,429	4	4,857	34,760	,000
X4	Intra-groupes	7,965	57	,140		
	Total	27,395	61			
	Inter-groupes	17,793	4	4,448	122,185	,000
X	Intra-groupes	2,075	57	,036		
	Total	19,868	61			
	Inter-groupes	18,268	4	4,567	76,135	,000
Y	Intra-groupes	3,419	57	,060		
	Total	21,688	61			

MEANS TABLES=X1 X2 X3 X4 X Y BY enterprice
/CELLS MEAN COUNT STDDEV.

Moyennes

Remarques

Résultat obtenu		14-FEB-2016 20:28:38
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\pc\Desktop\data samira.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	62
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Pour chacune des variables dépendantes d'un tableau, les valeurs manquantes définies par l'utilisateur pour la variable dépendante et tous les critères de regroupement sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les observations utilisées pour chaque tableau n'ont pas de valeur manquante dans aucune variable indépendante. De plus, toutes les variables dépendantes ne possèdent pas de valeur manquante.

Syntaxe		MEANS TABLES=X1 X2 X3 X4 X Y BY enterprice /CELLS MEAN COUNT STDDEV.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,02

[Ensemble_de_données1] C:\Users\pc\Desktop\data samira.sav

Observation Calculer Récapituler

	Observations					
	Inclus		Exclu(s)		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
X1 * enterprice	62	100,0%	0	0,0%	62	100,0%
X2 * enterprice	62	100,0%	0	0,0%	62	100,0%
X3 * enterprice	62	100,0%	0	0,0%	62	100,0%
X4 * enterprice	62	100,0%	0	0,0%	62	100,0%
X * enterprice	62	100,0%	0	0,0%	62	100,0%
Y * enterprice	62	100,0%	0	0,0%	62	100,0%

Tableau de bord

enterprice		X1	X2	X3	X4	X	Y
	Moyenne	2,2222	2,5455	3,6000	3,3333	2,8471	3,0545
tomor	N	5	5	5	5	5	5
	Ecart-type	,52705	,44998	,40889	,44096	,38540	,18851
	Moyenne	3,7778	3,3636	4,0000	3,0000	3,5588	3,3636
dawajen	N	1	1	1	1	1	1
	Ecart-type
	Moyenne	4,6089	3,8800	4,8475	4,0000	4,3218	4,3982
biva	N	50	50	50	50	50	50
	Ecart-type	,28768	,20406	,28380	,35794	,14216	,24702
	Moyenne	3,7222	3,1818	4,1875	3,7083	3,6544	3,9773
borass lilbiscwit	N	4	4	4	4	4	4
	Ecart-type	,45812	,73855	,50518	,55067	,38226	,30940
	Moyenne	2,3333	2,0909	3,5625	1,0000	2,3088	2,0909
matahen lassil	N	2	2	2	2	2	2
	Ecart-type	,78567	,12856	,26517	,00000	,22877	,00000
	Moyenne	4,2724	3,6613	4,6492	3,8145	4,0825	4,1716
Total	N	62	62	62	62	62	62
	Ecart-type	,83043	,55899	,52099	,67014	,57071	,59627

ONEWAY X1 X2 X3 X4 X Y BY department
/MISSING ANALYSIS.

A 1 facteur

Remarques

Résultat obtenu		14-FEB-2016 20:29:36
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\pc\Desktop\data samira.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
Gestion des valeurs manquantes	N de lignes dans le fichier de travail	62
	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
Syntaxe	Observations prises en compte	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur des observations sans données manquantes pour aucune des variables de l'analyse.
		ONEWAY X1 X2 X3 X4 X Y BY department /MISSING ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,02

[Ensemble_de_données1] C:\Users\pc\Desktop\data samira.sav

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
X1	Inter-groupes	3,507	7	,501	,702	,670
	Intra-groupes	38,559	54	,714		
	Total	42,066	61			
X2	Inter-groupes	1,672	7	,239	,742	,638
	Intra-groupes	17,388	54	,322		

	Total	19,061	61			
	Inter-groupes	1,430	7	,204	,729	,648
X3	Intra-groupes	15,128	54	,280		
	Total	16,557	61			
	Inter-groupes	5,262	7	,752	1,834	,099
X4	Intra-groupes	22,133	54	,410		
	Total	27,395	61			
	Inter-groupes	1,877	7	,268	,805	,587
X	Intra-groupes	17,991	54	,333		
	Total	19,868	61			
	Inter-groupes	1,962	7	,280	,767	,617
Y	Intra-groupes	19,726	54	,365		
	Total	21,688	61			

ONEWAY X1 X2 X3 X4 X Y BY experience
/MISSING ANALYSIS.

A 1 facteur

Remarques

Résultat obtenu		14-FEB-2016 20:29:49
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\pc\Desktop\data samira.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	62
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur des observations sans données manquantes pour aucune des variables de l'analyse.
Syntaxe		ONEWAY X1 X2 X3 X4 X Y BY experience /MISSING ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

[Ensemble_de_données1] C:\Users\pc\Desktop\data samira.sav

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
X1	Inter-groupes	4,190	3	1,397	2,139	,105
	Intra-groupes	37,876	58	,653		
	Total	42,066	61			
X2	Inter-groupes	3,240	3	1,080	3,959	,012
	Intra-groupes	15,821	58	,273		
	Total	19,061	61			
X3	Inter-groupes	,886	3	,295	1,092	,360
	Intra-groupes	15,672	58	,270		
	Total	16,557	61			
X4	Inter-groupes	,868	3	,289	,633	,597
	Intra-groupes	26,527	58	,457		
	Total	27,395	61			
X	Inter-groupes	1,524	3	,508	1,606	,198
	Intra-groupes	18,345	58	,316		
	Total	19,868	61			
Y	Inter-groupes	1,372	3	,457	1,306	,281
	Intra-groupes	20,315	58	,350		
	Total	21,688	61			

MEANS TABLES=X2 BY experience
/CELLS MEAN COUNT STDDEV.

Moyennes

Remarques

Résultat obtenu		14-FEB-2016 20:30:11
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\pc\Desktop\data samira.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>

	N de lignes dans le fichier de travail	62
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Pour chacune des variables dépendantes d'un tableau, les valeurs manquantes définies par l'utilisateur pour la variable dépendante et tous les critères de regroupement sont traitées comme manquantes. Les observations utilisées pour chaque tableau n'ont pas de valeur manquante dans aucune variable indépendante. De plus, toutes les variables dépendantes ne possèdent pas de valeur manquante.
Syntaxe	Observations prises en compte	MEANS TABLES=X2 BY experience /CELLS MEAN COUNT STDDEV.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

[Ensemble_de_données1] C:\Users\pc\Desktop\data samira.sav

Observation Calculer Récapituler

	Observations					
	Inclus		Exclu(s)		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
X2 * experience	62	100,0%	0	0,0%	62	100,0%

Tableau de bord

X2

experience	Moyenne	N	Ecart-type
less 5	3,3333	15	,71306
5-10	3,8017	11	,56161
10-15	3,9293	18	,21728
15 or more	3,5808	18	,52838
Total	3,6613	62	,55899

```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Y
/METHOD=ENTER X.

```

Régression

Remarques

Résultat obtenu		14-FEB-2016 20:30:41
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\pc\Desktop\data samira.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	62
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques sont basées sur des observations ne contenant aucune valeur manquante pour toute variable utilisée.
Syntaxe		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT Y /METHOD=ENTER X.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,02
	Mémoire requise	2500 octets

Mémoire supplémentaire requis pour les diagrammes résiduels	0 octets
---	----------

[Ensemble_de_données1] C:\Users\pc\Desktop\data samira.sav

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	X ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	معامل الارتباط R	R- معامل deux التحديد	R-deux ajusté	الخطأ المعياري للتقدير
1	,889 ^a	,791	,787	,27517

a. Valeurs prédites : (constantes), X

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	17,145	1	17,145	226,430	,000 ^b
	Résidu	4,543	60	,076		
	Total	21,688	61			

a. Variable dépendante : Y

b. Valeurs prédites : (constantes), X

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard			
1	(Constante)	,379	,254		1,490	,141
	X	,929	,062	,889	15,048	,000

a. Variable dépendante : Y

REGRESSION

جدول معادة الارباط

```
/MISSING LISTWISE  
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA  
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
/NOORIGIN  
/DEPENDENT Y  
/METHOD=ENTER X1 X2 X3 X4.
```

Régression

Remarques

Résultat obtenu		14-FEB-2016 20:30:58
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\pc\Desktop\data samira.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	62
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques sont basées sur des observations ne contenant aucune valeur manquante pour toute variable utilisée.
Syntaxe		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT Y /METHOD=ENTER X1 X2 X3 X4.
	Temps de processeur	00:00:00,02
Ressources	Temps écoulé	00:00:00,02
	Mémoire requise	3372 octets
	Mémoire supplémentaire requise pour les diagrammes résiduels	0 octets

[Ensemble_de_données1] C:\Users\pc\Desktop\data samira.sav

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	X4, X1, X2, X3 ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,895 ^a	,801	,787	,27548

a. Valeurs prédites : (constantes), X4, X1, X2, X3

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	17,362	4	4,341	57,197	,000 ^b
	Résidu	4,326	57	,076		
	Total	21,688	61			

a. Variable dépendante : Y

b. Valeurs prédites : (constantes), X4, X1, X2, X3

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,220	,352		,626	,534
	X1	,250	,085	,349	2,931	,005
	X2	,136	,115	,127	1,175	,245

X3	,337	,125	,294	2,685	,009
X4	,215	,074	,241	2,896	,005

a. Variable dépendante : Y

ONEWAY X1 X2 X3 X4 Y X BY P5
/MISSING ANALYSIS.

A 1 facteur

Remarques	
Résultat obtenu	18-FEB-2016 12:00:26
Commentaires	
Entrée	Données I:\samira.sav Ensemble de données actif Ensemble_de_données1 Filtrer <aucune> Poids <aucune> Scinder fichier <aucune> N de lignes dans le fichier de travail 62 Définition des valeurs manquantes Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
Gestion des valeurs manquantes	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur des observations sans données manquantes pour aucune des variables de l'analyse.
Syntaxe	Observations prises en compte ONEWAY X1 X2 X3 X4 Y X BY P5 /MISSING ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur 00:00:00,00 Temps écoulé 00:00:00,00

[Ensemble_de_données1] I:\samira.sav

ANOVA à 1 facteur

	مجموع المربعات	درجة الحرية	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	4,273	3	1,424	2,215	,096
الذكاء التكنولوجي					
Intra-groupes	37,300	58	,643		
Total	41,573	61			
الذكاء المنافس					
Inter-groupes	3,452	3	1,151	4,519	,006
Intra-groupes	14,766	58	,255		

	Total	18,218	61			
	Inter-groupes	,698	3	,233	,833	,481
ذكاء العميل	Intra-groupes	16,199	58	,279		
	Total	16,897	61			
	Inter-groupes	,824	3	,275	,608	,613
ذكاء التحالف	Intra-groupes	26,223	58	,452		
	Total	27,047	61			
	Inter-groupes	,511	3	,170	,692	,561
الاداء الصناعي	Intra-groupes	14,284	58	,246		
	Total	14,795	61			
	Inter-groupes	1,594	3	,531	1,723	,172
الذكاء التنافسي	Intra-groupes	17,881	58	,308		
	Total	19,475	61			

REGRESSION

```

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Y
/METHOD=STEPWISE X1 X2 X3 X4
/PARTIALPLOT ALL
/SCATTERPLOT=(*ZRESID,*ZPRED)
/RESIDUALS HISTOGRAM(ZRESID) NORMPROB(ZRESID).

```

Régression

Remarques

Résultat obtenu		18-FEB-2016 12:14:46
Commentaires		
Entrée	Données	I:\samira.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	62
	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
Gestion des valeurs manquantes		Les statistiques sont basées sur des observations ne contenant aucune valeur manquante pour toute variable utilisée.
	Observations prises en compte	

Syntaxe	<pre> REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT Y /METHOD=STEPWISE X1 X2 X3 X4 /PARTIALPLOT ALL /SCATTERPLOT=(*ZRESID ,*ZPRED) /RESIDUALS HISTOGRAM(ZRESID) NORMPROB(ZRESID). </pre>	
	Ressources	<pre> Temps de processeur 00:00:03,56 Temps écoulé 00:00:02,99 Mémoire requise 3604 octets Mémoire supplémentaire requis pour les diagrammes résiduels 2512 octets </pre>

[Ensemble_de_données1] I:\samira.sav

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	ذكاء العميل		Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire <= ,050, Probabilité de F pour éliminer >= ,100).

2	ذكاء التحالف		Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire <= ,050, Probabilité de F pour éliminer >= ,100).
---	--------------	--	--

a. Variable dépendante : الاداء الصناعي

Récapitulatif des modèles^c

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,782 ^a	,611	,605	,30963
2	,851 ^b	,724	,714	,26329

a. Valeurs prédites : (constantes), ذكاء العميل

b. Valeurs prédites : (constantes), ذكاء العميل , ذكاء التحالف

c. Variable dépendante : الاداء الصناعي

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	9,043	1	9,043	94,327	,000 ^b
	Résidu	5,752	60	,096		
	Total	14,795	61			
2	Régression	10,705	2	5,353	77,211	,000 ^c
	Résidu	4,090	59	,069		
	Total	14,795	61			

a. Variable dépendante : الاداء الصناعي

b. Valeurs prédites : (constantes), ذكاء العميل

c. Valeurs prédites : (constantes), ذكاء العميل , ذكاء التحالف

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,451	,351		1,282	,205
	ذكاء العميل	,732	,075	,782	9,712	,000

	(Constante)	,415	,299		1,389	,170
2	ذكاء العميل	,477	,083	,510	5,779	,000
	ذكاء التحالف	,319	,065	,432	4,896	,000

a. Variable dépendante : الاداء الصناعي

Variables exclues^a

Modèle	Bêta dans	t	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité	
					Tolérance	
1	الذكاء التكنولوجي	,200 ^b	1,485	,143	,190	,351
	ذكاء المنافس	,269 ^b	2,351	,022	,293	,459
	ذكاء التحالف	,432 ^b	4,896	,000	,538	,603
2	الذكاء التكنولوجي	,151 ^c	1,307	,196	,169	,348
	ذكاء المنافس	,080 ^c	,723	,472	,095	,382

a. Variable dépendante : الاداء الصناعي

b. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), ذكاء العميل

c. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), ذكاء العميل , ذكاء التحالف

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	2,3441	4,3431	3,8430	,41892	62
Résidu	-,64964	,60573	,00000	,25894	62
Erreur Prévision	-3,578	1,194	,000	1,000	62
Erreur Résidu	-2,467	2,301	,000	,983	62

a. Variable dépendante : الاداء الصناعي

Remarques

Résultat obtenu	18-FEB-2016 12:20:19	
Commentaires		
Entrée	Données	I:\samira.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
Gestion des valeurs manquantes	N de lignes dans le fichier de travail	62
	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.

Syntaxe	Observations prises en compte	Les statistiques sont basées sur des observations ne contenant aucune valeur manquante pour toute variable utilisée. REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT Y /METHOD=STEPWISE X /PARTIALPLOT ALL /SCATTERPLOT=(*ZRESID ,*ZPRED) /RESIDUALS HISTOGRAM(ZRESID) NORMPROB(ZRESID).
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,86
	Temps écoulé	00:00:00,81
	Mémoire requise	2532 octets
	Mémoire supplémentaire requise pour les diagrammes résiduels	1256 octets

[Ensemble_de_données1] I:\samira.sav

Variabes introduites/supprimées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	الذكاء التنافسي	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire <= ,050, Probabilité de F pour éliminer >= ,100).

a. Variable dépendante : الاداء الصناعي

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,817 ^a	,668	,662	,28613

a. Valeurs prédites : (constantes), الذكاء التنافسي

b. Variable dépendante : الاداء الصناعي

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	9,883	1	9,883	120,710	,000 ^b
1 Résidu	4,912	60	,082		
Total	14,795	61			

a. Variable dépendante : الاداء الصناعي

b. Valeurs prédites : (constantes), الذكاء التنافسي

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,936	,267		3,503	,001
1 الذكاء التنافسي	,712	,065	,817	10,987	,000

a. Variable dépendante : الاداء الصناعي

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	2,4862	4,2252	3,8430	,40251	62
Résidu	-,82391	,78815	,00000	,28378	62
Erreur Prévision	-3,371	,950	,000	1,000	62
Erreur Résidu	-2,879	2,754	,000	,992	62

a. Variable dépendante : الاداء الصناعي

