

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة فرحات عباس سطيف-1

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه علوم

تخصص: علوم اقتصادية وعلوم التسيير

تحت عنوان

## دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة

دراسة مقارنة بين مؤسسة موبيليس ومؤسسة أوريدو للاتصالات في الجزائر

تحت إشراف

الأستاذ الدكتور: زين الدين بروش

إعداد الباحث

محمد كنوش

### لجنة المناقشة

رئيسا	1	جامعة سطيف	أستاذ التعليم العالي	الأستاذ الدكتور: عبد الوهاب بلمهدي
مشرفا ومقررا	1	جامعة سطيف	أستاذ التعليم العالي	الأستاذ الدكتور: زين الدين بروش
مناقشا	1	جامعة سطيف	أستاذ التعليم العالي	الأستاذ الدكتور: عبد الرزاق فوزي
مناقشا	1	جامعة باتنة	أستاذ التعليم العالي	الأستاذ الدكتور: مسعود زموري
مناقشا		جامعة المسيلة	أستاذ التعليم العالي	الأستاذ الدكتور: على دبي
مناقشا	1	جامعة سطيف	أستاذ محاضر أ	الدكتور: عمر بن سديرة



والحمد لله رب العالمين  
والصلاة والسلام على أشرف المرسلين

# تشكرات

اللهم لك الشكر ولك الحمد حمداً كثيراً مباركاً يليق بجلال وجهك وعظيم سلطانك أن وفقني لإنجاز هذا العمل، لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضى...

أما بعد:

ومصادقاً لقوله صلى الله عليه وسلم " من لا يشكر الناس لا يشكر الله "

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان للأستاذ الدكتور: زين الدين بروش لقبوله الإشراف على هذا الأطروحة، ونظير توجيهاته القيمة والسديدة.

كما أتقدم بجزيل الشكر لـ:

أستاذي الدكتور: فاروق يعلى؛

الدكتور: مصطفى طويطي؛

الأستاذين: رافع نور الدين و رافع مصطفى،

السادة: أوسيف محمد أمين، بونوة محمد، بن حليلة حسين، معماش هدى وحميدة غاشي.

لكل الأساتذة والسادة الذين ساهموا في التحكيم والتدقيق اللغوي للاستمارة.

لكل من كان له مثقال ذرة في إتمام هذا العمل، أقول لهم شكراً جزيلاً، وجزاكم الله عني ألف خير.

# إهداء

أهدي عملي هذا إلى من قال فيها خير الأنام — صلى الله عليه وسلم — لما سئل، من أحق الناس بصحبتى يا رسول الله؟ قال: أمك، قال: ثم من؟، قال: أمك، قال: ثم من؟، قال: أمك، قال: ثم من؟ قال: أبوك.

إلى رمز الحنان والعطف والحب، إلى التي سهرت الليالي لكي أنام قرير العينين؛ أُمي الحبيبة حفظها الله وأطال في عمرها؛  
إلى رمز العطاء والبذل والسخاء والتضحية، إلى أعلى ما نطقت به شفتاي؛ أُمي الغالي حفظه الله وأطال في عمره؛  
أنتما والدي الذين لم تتوقفا عن الدعاء لي، دعانكم كان ولزل وأدامه الله لي عوناً في كل زمان ومكان...

إلى التي كانت لي عوناً طوال فترة إنجاز هذا العمل زوجتي الغالية؛ إلى ابني جواد براء؛  
إلى أخواتي الحبيبات؛ كلاً باسمها وإلى كل أفراد عائلاتهم؛  
إلى إخوتي، وكل أفراد عائلاتهم؛  
إلى كل كتاكت العائلة الكبيرة؛  
إلى كل أساتذتي من الابتدائي إلى مرحلة الدراسات العليا في الجامعة، إلى كل من علمني حرفاً؛  
إلى كل من أحبهم وبيادلوني نفس الشعور.

## هيكـل الدراسة

أ- ع	.....	مقدمة
01	.....	الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الإستراتيجي
69	.....	الفصل الثاني: الإطار النظري للميزة التنافسية المستدامة
135	.....	الفصل الثالث: دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة
200	.....	الفصل الرابع: دراسة مقارنة بين مؤسسة موبيليس ومؤسسة أوريدو للاتصالات في الجزائر
292	.....	خاتمة
294	.....	قائمة المراجع
311	.....	الملاحق
333	.....	الفهارس

مقدمة

## مقدمة

تعمل المؤسسات في ظل بيئة تتسم بالتغيرات المتسارعة على جميع الأصعدة؛ الاقتصادية، التكنولوجية والقانونية، ضف إلى ذلك اشتداد المنافسة بين المؤسسات داخل قطاع الأعمال، فبعدما كانت المؤسسات تسعى إلى الزيادة والرفع من أرباحها في الماضي القريب؛ أصبحت في يومنا الحاضر تسعى إلى تحقيق قدر مقبول من الأرباح نظراً إلى اشتداد المنافسة فيما بينها، كما أنها أصبحت تبحث في كل السبل التي تمكنها من البقاء والاستمرارية في السوق وتحقيق قدر مقبول من الأرباح، ومن أهم المميزات والتحويلات التي تشهدها المؤسسات في عالم اليوم هو التوجه لإعطاء أهمية كبيرة للبحث العلمي واستغلال وإدماج نواتجه؛ ممثلة في المعلومة والمعرفة في المؤسسات أياً كانت طبيعتها صناعية، تجارية أو خدمية، وإعطاء أهمية كبيرة للبحث العلمي في منظومة أو آليات تسيير المعرفة والمعلومات بطريقة تتميز بالنجاعة الاقتصادية في البيئة الداخلية للمؤسسة وفي بيئتها الخارجية، وهذا ما يؤكد بيتر دراكر في كتابه "الإدارة من أجل المستقبل"، أن المعرفة منذ الآن هي المفتاح وأن العالم بدأ يصبح مركزاً لتجميع المعرفة وليس اليد العاملة أو المواد أو الطاقة، وقد سبقه أفلاطون في التأكيد على المعرفة بقوله "بدون المعرفة لن يكون الإنسان قادراً على معرفة ذاته، وإن حامل المعرفة وحده القادر على فهم عالمه المحيط به والمتمثل في الوجود".

وفي ظل هذا المحيط غير المستقر تبذل المؤسسات مجهودات كبيرة مالية وبشرية؛ بغية التوصل واعتماد أساليب تسييرية جديدة ومميزة عن المؤسسات الأخرى أو المنافسة على الأقل، تمكنها من تحقيق هدي البقاء وتحقيق الربح المقبول، ويمكن تصنيف الأساليب القائمة على أساس المعرفة والمعلومة من أهم الأساليب التي تسعى المؤسسات لدجها في أنظمتها التسييرية حالياً مثل؛ اليقظة الإستراتيجية، الذكاء الاقتصادي، إدارة المعرفة والذكاء الإستراتيجي، كونها أنظمة تبقي المؤسسة على يقظة دائمة وذات موقع تنافسي متقدم على المنافسين، وتمكنها من اكتساب مفاتيح الريادة التنافسية.

كما يعتبر تحقيق المؤسسة لهدي البقاء والربحية في ظل البيئة التنافسية مرهونا بمدى مقدرة المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة تضمن لها ذلك، غير أن تحقيق المؤسسة لهذا النوع من الميزة لا يكون إلا من خلال تسيير إستراتيجي للمعلومات من قبل المؤسسة داخلياً وخارجياً، انطلاقاً من الحصول على المعلومة بمختلف الطرائق المشروعة منها وغير المشروعة إلى استغلال هذه المعلومة وجعلها ذات قيمة بالنسبة لها.

ومع السرعة التي تظهر بها المؤسسات وفي نفس الوقت نزول؛ نتيجة لتطور تكنولوجيا المعلومات والإتصال التي جعلت من العالم قرية صغيرة، بما يجعل أي تطور في أي مكان من العالم و في أي مجال يمكن أن يؤثر على حياة المؤسسة ووجودها، كل هذا جعل المؤسسات تعطي الميزة التنافسية المستدامة أهمية بالغة؛ ولا تتردد في تخصيص الموارد المالية والبشرية بما يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في ظل البنية التنافسية هذه.

إن الدور الإستراتيجي للذكاء الإستراتيجي ومركباته في إكساب المؤسسة لميزة تنافسية مستدامة والحفاظ عليها، وواقع ذلك في المؤسسات الجزائرية من خلال أخذ مؤسستين ناشطتين في قطاع الاتصالات كعينة للمؤسسة الجزائرية، هو ما نسعى لاستكشافه وتوضيحه في هذه الدراسة.

## 1 . إشكالية الدراسة

تسعى هذه الدراسة للبحث والكشف عن دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسات الاتصالات في الجزائر، مع دراسة مقارنة بين القطاع العام الذي تمثله مؤسسة موبيليس والقطاع الخاص الذي تمثله مؤسسة أوريدو، من خلال طرح الإشكالية التالية:

ما دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة بمؤسستي موبيليس وأوريدو

### للاتصالات في الجزائر؟

ويندرج تحت هذا السؤال الرئيسي أسئلة فرعية تسمح بإجراء دراسة مقارنة بين مؤسسة موبيليس ومؤسسة أوريدو للاتصالات في الجزائر على النحو التالي:

1- هل توجد فروق بين مؤسسة موبيليس ومؤسسة أوريدو للاتصالات في الجزائر في اعتمادها نظام الذكاء

الإستراتيجي؟

2- هل توجد فروق بين مؤسسة موبيليس ومؤسسة أوريدو للاتصالات في الجزائر في تحقيقها لميزة تنافسية

مستدامة؟

3- هل توجد فروق بين مؤسسة موبيليس ومؤسسة أوريدو للاتصالات في الجزائر في الدور الذي يلعبه الذكاء

الإستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة في المؤسستين محل الدراسة؟

## 2. فرضيات الدراسة

استناداً إلى مشكلة الدراسة؛ ونظراً لطبيعة المتغير المستقل الذي يتميز بأنه لا يمكن التحكم أو السيطرة عليه، وكوننا بصدد دراسة مقارنة، فإنه يتحتم علينا استعمال المنهج الوصفي؛ الذي يقوم على طرح فرضية لوصف أو قياس المتغير المستقل أولاً، ثم فرضية لوصف أو قياس المتغير التابع، وفي الأخير فرضية ثالثة للجمع ودراسة العلاقة بين المتغيرين، وعليه تم صياغة فرضيات تنسجم مع الموضوع، التي سيجري اختبارها، واستخلاص النتائج والتوصيات من خلالها، ولهذا تعتمد الدراسة على ثلاث فرضيات رئيسية وهي:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد فروق بين مؤسسة موبيليس ومؤسسة أوريدو للاتصالات في الجزائر في اعتماد نظام للدكاء الإستراتيجي؛

ويتم قياس هذه الفرضية بالمؤشرات التالية، أولاً: الذكاء الإستراتيجي، والذي يتفرع إلى: اليقظة الإستراتيجية؛ الحماية والأمن وكذلك التأثير، ثانياً: إدارة المعرفة، والتي بدورها تتفرع إلى تشخيص المعرفة، وتوليد المعرفة، وتخزين المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد فروق بين مؤسسة موبيليس ومؤسسة أوريدو للاتصالات في الجزائر في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة؛

ويتم قياس هذه الفرضية من خلال المدخلين التاليين، أولاً: مدخل استدامة التكلفة المنخفضة، ثانياً: مدخل استدامة خلق قيمة مميزة للزبائن.

**الفرضية الرئيسية الثالثة:** يلعب الذكاء الإستراتيجي دوراً إيجابياً في تحقيق وتعزيز ميزة تنافسية مستدامة في مؤسستي موبيليس وأوريدو للاتصالات في الجزائر؛

ويتم قياس هذه الفرضية من خلال المؤشرات التالية: دور الذكاء الاقتصادي في تحقيق وتعزيز ميزة تنافسية مستدامة من خلال مدخل استدامة التكلفة المنخفضة، ودور الذكاء الاقتصادي في تحقيق وتعزيز ميزة تنافسية مستدامة من خلال مدخل استدامة خلق قيمة مميزة للزبائن، ودور إدارة المعرفة في تحقيق وتعزيز ميزة تنافسية مستدامة من خلال مدخل استدامة التكلفة المنخفضة، ودور إدارة المعرفة في تحقيق وتعزيز ميزة تنافسية مستدامة من خلال مدخل استدامة خلق قيمة مميزة للزبائن.

### 3. أسباب اختيار الموضوع

تتنوع أسباب اختيارنا للموضوع محل الدراسة بين ما هو ذاتي؛ بحكم الرغبة الشخصية في البحث في موضوع الذكاء الاستراتيجي ودوره الفعال في تحقيق وتعزيز ميزة تنافسية مستدامة، هذه الرغبة النابعة من الإدراك بأهمية الموضوع بحكم البحث المسبق في عمل أكاديمي مشابه من قبل، كما ينبع من رغبة في القيام بدراسة مقارنة في قطاع حساس جيداً للتطورات التكنولوجية في مؤسستين مختلفتين من ناحية الملكية ومن ناحية الأساليب التسييرية؛ فالأولى وطنية - موبيليس - ذات أساليب تسييرية جزائرية محضة والثانية مؤسسة أجنبية - أوريدو - ذات أساليب تسييرية أجنبية. وهناك أسباب موضوعية علمية بحكم التطورات التكنولوجية التي فرضت هذا النوع من المواضيع في الوقت الحاضر، وضرورة تكيف ومواكبة المؤسسات الجزائرية لهذه التطورات.

### 4. أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من خلال أهمية المتغيرات التي تتناولها، حيث إنها تسعى لإعطاء وصف نظري لمتغيرات استحوذت في السنوات الأخيرة على اهتمام الباحثين لما أصبحت تلعبه من دور حساس في التأثير على الواقع الاقتصادي التنافسي في حياة المؤسسات، بل أصبحت مواضيع الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة والذكاء الإستراتيجي وتأثيرها في خلق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة؛ مواضيع مهمة في حسم الصراع التنافسي والحفاظ على البقاء في السوق وحياة المؤسسات، هذا في شقها النظري، أما ميدانياً تتجلى أهمية الدراسة في معرفة أو الوقوف على واقع الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة والعلاقة التكاملية بينهما كمقدمة لبناء نظام الذكاء الإستراتيجي في مؤسستين هامتين في قطاع الاتصالات في الجزائر هذا القطاع الذي يشهد تنافسية قوية مقارنة بالقطاعات الأخرى في الاقتصاد الجزائري، وإن كان يشغل في ظل اقتصاد احتكار القلة كون أن هذا القطاع منظم من قبل الدولة في ظل احتكاره لثلاث مؤسسات؛ واحدة وطنية - موبيليس - وأخرى مشتركة - جازي - وثالثة أجنبية - أوريدو - .

بالإضافة إلى الكشف عن مستوى أو مدى تحقيق مؤسستي موبيليس وأوريدو للاتصالات في الجزائر لميزة تنافسية مستدامة وما هو مصدر هذه الميزة إن كانت موجودة، ومن ثمة توجيه أنظار متخذي القرار في المؤسسات الجزائرية لأهمية الاستثمار في بناء نظام للذكاء الإستراتيجي كسبيل لبناء ميزة تنافسية مستدامة وسبل العمل على حمايتها.

كما تكمن أهمية الدراسة في القيام بدراسة مقارنة بين مؤسستين إحداهما مؤسسة وطنية تسير وترسم خططها الإستراتيجية من قبل مسيرين جزائريين، وهذا ما يسمح لنا بالوقوف على واقع حال مؤسسة وطنية مهمة مثل موبيليس والتي تشغل في قطاع يتميز بالتطور المتسارع عالمياً، ومدى اندماجها وتكيفها مع التطورات ومواكبتها للتغيرات العالمية في القطاع، ومؤسسة أخرى أجنبية تسير جزئياً من قبل مسيرين أجنب، وترسم خططها الإستراتيجية من قبل أجنب بصفة كاملة، كون أنها في خططها الإستراتيجية تعود للمسيرين على مستوى المؤسسة الأم خارج الوطن.

## 5. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق هدف رئيسي وهو تبين أهمية الذكاء الإستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة نظرياً، ومعرفة واقع تأثير الذكاء الإستراتيجي على الميزة التنافسية المستدامة ميدانياً في مؤسستي موبيليس وأوريدو للاتصالات في الجزائر، وكشف ما إذا كانت هناك فروق في التأثير، وإن وجدت؛ لصالح من؟، وما هو سببها؟ ولتحقيق هذا الهدف الرئيسي تم صياغة مجموعة من الأهداف الفرعية التي من خلالها نتمكن من تحقيق الهدف الرئيسي، وهي على النحو التالي:

- 1- التعرف على الذكاء الاستراتيجي والعناصر المكونة له المتمثلة في الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة؛
- 2- الكشف عن واقع الذكاء الاستراتيجي وواقع العناصر المكونة له في مؤسسة موبيليس للاتصالات في الجزائر؛
- 3- الكشف عن واقع الذكاء الاستراتيجي وواقع العناصر المكونة له في مؤسسة أوريدو للاتصالات في الجزائر؛
- 4- معرفة مستوى الميزة التنافسية المستدامة المحققة على مستوى مؤسسة موبيليس للاتصالات في الجزائر، وما هو مصدرها؟؛
- 5- معرفة مستوى الميزة التنافسية المستدامة المحققة على مستوى مؤسسة أوريدو للاتصالات في الجزائر، وما هو مصدرها؟؛
- 6- تبين مدى مساهمة الذكاء الإستراتيجي كنتيجة حتمية للتفاعل بين الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة في شركة موبيليس للاتصالات في الجزائر؛
- 7- الكشف عن الفوارق الموجودة في اعتماد نظام للذكاء الإستراتيجي وفي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وفي تأثير الذكاء الإستراتيجي في تحقيق وتعزيز ميزة تنافسية مستدامة بين مؤسسة موبيليس ومؤسسة أوريدو للاتصالات في الجزائر؛

8- تقديم مقترحات وتوصيات قابلة للتطبيق لتطوير الذكاء الاستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة بما يكسبها ميزة تنافسية مستدامة، ونقل أو تعميم هذه المقترحات والتوصيات للمؤسسات بصفة عامة في القطاعات الأخرى في الجزائر، وفي المؤسسات عموماً.

## 6. المنهج المتبع في الدراسة

بناءً على متغيرات الدراسة والتي تتميز أنه لا يمكن التحكم في أي منها أو السيطرة عليها، هذا يدفعنا لقياس المتغيرين - المستقل والتابع - بأداتين، كل واحد على حدى، وبالتالي لا بد أن نعتمد أساساً على المنهج الوصفي؛ والذي يقوم على تقديم توصيف نظري أولاً لمتغيري الدراسة - الذكاء الإستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة- وتناولهما بشيء من الاستفاضة لأجل فهم مكوناتهما وكيف يؤثر المتغير المستقل في المتغير التابع، وذلك في الجانب النظري من الدراسة.

أما في الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على المنهج المقارن، من خلال المنهج إجراء دراسة مقارنة بين مؤسسة موبيليس ومؤسسة أوريدوا فيما يتعلق بواقع الذكاء الإستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة وتأثير الذكاء الإستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة في كلا المؤسساتين والبحث في سبب الفوارق التي كانت سبب في ذلك.

## 7. الدراسات السابقة

### أولاً: الدراسات العربية

1- دراسة (العزاوي، 2008) أطروحة دكتوراه بعنوان: "أثر العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الإستراتيجي: دراسة اختبارية تحليلية لآراء عينة من رؤساء وأعضاء مجالس عدد من كليات جامعة بغداد".

هدفت الدراسة إلى تبيان أثر العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الإستراتيجي في كليات جامعة بغداد، وشملت الدراسة تسع كليات تابعة لجامعة بغداد، وشكلت 38% من مجموع كليات الجامعة، أما بيانات الدراسة فجمعت من 80 رئيساً وعضواً من رؤساء وأعضاء مجالس هذه الكليات باعتماد الاستبانة وتم الاستعانة بالمقابلات الشخصية والمشاهدات الميدانية والوثائق والسجلات الرسمية كأدوات مساعدة في جمع لبيانات، واعتمدت الدراسة أساليب الإحصاء الوصفي في تحديد قوة متغيرات الدراسة،

وأساليب الإحصاء الاستدلالي اللامعلمية لاختبار فرضياتها. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج؛ أبرزها محدودية رصيد الذكاء الإستراتيجي في الكليات المبحوثة على إثر تمتع 25% فقط من أفراد العينة بالذكاء الإستراتيجي، وتوفر بعض مقوماته 75% منهم، ووجود نقص في ثقافة هذا النمط من الذكاء، وضعف بعض مقومات البنية التحتية للنظام المعلوماتي الذي تهتم به هذه الكليات في تهيئة المعلومات لمتخذي قرارات عملياتها في الوقت المناسب، فضلاً عن محدودية تجسيدها لمتغيرات البيئة.

## 2- دراسة (العدوان، 2013) أطروحة دكتوراه بعنوان: "دور الذكاء الاستراتيجي وجودة المعلومات على جودة المعلومات في البنوك التجارية الكويتية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الإستراتيجي وجودة المعلومات على جودة القرارات في البنوك التجارية الكويتية، تكوّن مجتمع الدراسة من المديرين في الإدارة العليا والوسطى في البنوك التجارية الكويتية والبالغ عددهم 371، أما عينة الدراسة فقد شكلت نسبة 33% من مجتمع الدراسة حيث بلغ عدد المديرين 132، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات من خلال استبانة استخدمت كأداة رئيسية للدراسة، وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة لغرض اختبار فرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الإستراتيجي بأبعاده وجودة المعلومات في البنوك التجارية الكويتية بأبعاده، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للذكاء الإستراتيجي للمديرين بأبعاده على جودة القرارات في البنوك التجارية الكويتية، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للعلاقة بين الذكاء الإستراتيجي بأبعاده وجودة المعلومات بأبعاده على جودة القرارات في البنوك التجارية الكويتية.

## 3- دراسة (حمودة، 2014) رسالة ماجستير بعنوان: "أثر الذكاء الإستراتيجي في تحقيق ممارسات الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية في المستشفيات الخاصة الأردنية في مدينة عمان".

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر الذكاء الإستراتيجي في تحقيق ممارسات الجودة الشاملة في المستشفيات الخاصة الأردنية، والخروج بتوصيات تعمل على زيادة الاهتمام بهذا الجانب، وذلك من أجل تحسين مستوى الجودة في المؤسسات محل الدراسة، ولتحقيق هدف الدراسة تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الإدارة العليا في المؤسسات محل الدراسة والبالغ عددهم 59 مستشفى في مدينة عمان، وتمثلت وحدة التحليل والمعاينة من المديرين ورؤساء الأقسام، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبيان لاستطلاع آراء عينة الدراسة، وأظهرت الدراسة وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للذكاء الإستراتيجي في ممارسات الجودة الشاملة

في المستشفيات محل الدراسة، ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية للذكاء الإستراتيجي في ممارسة التوجه نحو المستهلك في المؤسسات محل الدراسة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

#### 4- دراسة (Abadie and others, 2010) بحثة بعنوان:

**Strategic intelligence monitor on personal health systems market structure and innovation dynamics.**

هدفت الدراسة إلى بيان أهمية الذكاء الإستراتيجي في تحقيق الإبداع من خلال تحقيق أعلى نسب مبيعات في السوق الصحية الأوروبية ومنافسة شركات الأدوية العملاقة، وتكونت عينة الدراسة من مجموعة من شركات الأدوية العالمية وعددها 50 شركة واعتمدت الدراسة أداتي الاستبانة والمقابلات لتحقيق جمع البيانات عن الدراسة، وأظهرت الدراسة، أن الذكاء الاستراتيجي يوفر الرؤية للمديرين في الشركات المبحوثة، ويؤهل المديرين في الشركات محل الدراسة ليكونوا قادة لمنظمات تقود سوق الأدوية.

#### 5- دراسة (Pellissier & Kruger, 2011) مقال بعنوان:

**A study of strategic intelligence as a strategic management tool in the long-term insurance in South Africa.**

هدفت الدراسة لتوضيح مدى استخدام الذكاء الاستراتيجي في شركات التأمين في جنوب إفريقيا، وتكونت عينة الدراسة من 82 شركة تأمين مسجلة في مجلس الخدمات المالي في جنوب إفريقيا، ولتحقيق أهداف الدراسة استُخدم المنهج الوصفي التحليلي وذلك لمعرفة آراء المديرين في تلك الشركات، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: وجود اختلاف في استخدام أبعاد الذكاء الإستراتيجي واختلاف في آليات الاستخدام بين الشركات الكبيرة والصغيرة، وكذلك استخدام أنشطة الذكاء الإستراتيجي لتعزيز عملية اتخاذ القرارات.

#### 6- دراسة (Seitovitra, 2011) مقال بعنوان:

**The role of strategic intelligence services in corporate decision-making.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الذكاء الإستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات، وذلك من خلال بيان كيف أنّ الإدارة العليا في الشركات محل الدراسة تتخذ القرارات المتعلقة بأعمالها وصولاً لرسم صورة واضحة عن دور نشاطات الذكاء التنافسي في عملية اتخاذ القرارات، ولتحقيق أهداف الدراسة لجأ الباحث إلى المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من 14 مديراً في الشركات مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى

العديد من النتائج أبرزها أن الذكاء الإستراتيجي يساعد المديرين على رسم صورة حول بيئة الأعمال ومقارنة هذه الصورة بعمليات الشركات المنافسة، بالإضافة إلى اعتبار الذكاء الإستراتيجي مصدراً للمعلومات حول أعمال وعمليات الشركات العاملة في القطاع، كما أن متخذي القرارات في الشركات يحتاجون معلومات داخلية وخارجية التي تساعدهم في اتخاذ قرارات ذات جودة عالية.

## 8. ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

على اعتبار أن البحث العلمي هو عملية تراكمية؛ ولكي يكون أي بحث ذا قيمة؛ يجب أن ينطلق صاحبه في بحثه مما توقف عنده الآخرون، أو من سبقه في البحث في نفس الموضوع أو مواضيع ذات علاقة بموضوع بحثه، غير أنه على اعتبار أن هذه الدراسة هي دراسة مستقلة، وفي سياق الدراسات السابقة لا بد أن تكون لها إضافة على ما سبقها من الدراسات ويكون لها ما يميزها عن غيرها من الدراسات في نفس مجال البحث، ومحاولةً منا في تقديم دراسة ذات إضافة علمية على ما قدمه الآخرون، يمكننا أن نقول إنّ هذه الدراسة تختلف عن الدراسات السابقة فيما يلي:

- **عنوان الدراسة:** بعد الاطلاع على الرصيد المكتبي الوطني والذي يحتوي على ما تم إنجازها من أبحاث أكاديمية، تبين لنا أنه لا يحتوي على أي دراسة بهذا العنوان، كما أننا لم نجد أي دراسة وطنية تطرقت لإحدى متغيرات الدراسة، سواءً الذكاء الإستراتيجي أو الميزة التنافسية المستدامة أو الربط بينهما.
- **عنصر الاستدامة في الميزة التنافسية:** يعتبر هدف أو عملية اكتساب المؤسسة لميزة تنافسية من أهم الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، غير أن وصول المؤسسة إلى تحقيق هذه الميزة لا يجعلها في موقع تنافسي قوي ما لم تتمكن من حمايتها واستدامتها، ومنه تتميز الدراسة التي قمنا بها، بعنصر مهم في الميزة التنافسية؛ وهو عنصر الاستدامة في الميزة أي بناء ميزة تنافسية مستدامة، على اعتبار أن عنصر الاستدامة في الميزة التنافسية، من أهم ما يؤثر على تحقيق هدي البقاء والربحية بالنسبة للمنظمات.
- **الدراسة الميدانية:** تعتبر الدراسة الميدانية التي قمنا بها - دراسة مقارنة بين مؤسسة موبيليس ومؤسسة أوريدو للاتصالات في الجزائر- كذلك من العناصر المميزة لهذه الدراسة - كون أنه على حد اطلاعي وخلال الدراسة المسحية التي قمت بها قبل تحديد الموضوع تماماً وقبيل تحديد الدراسة الميدانية- لم أجد أي دراسة مقارنة بين المؤسستين، كما تعتبر الدراسة الميدانية التي نحن بصددتها مميزة بكونها دراسة تقارن بين مؤسسة وطنية تسير بطاقم وطني، متمثلة في مؤسسة موبيليس، هي الوحيدة التي تشغل في قطاع الاتصالات،

ومؤسسة أجنبية تسير جزئياً بطاقم تسيير أجنبي، وتصاغ إستراتيجياتها من قبل مسيرين أجنبى بشكل كلي في المؤسسة الأم خارج الوطن.

## 9 . صعوبات الدراسة

كأى عمل أكاديميّ بحثيّ واجهتنا بعض الصعوبات البحثية، وبالأخص في الشق الميداني من الدراسة، وأهم هذه الصعوبات يمكن حصرها فيما يلي:

- أهم صعوبة واجهتنا في هذه الدراسة هو تحديد الأسئلة التي يجب أن تحتويها الاستمارة كون أننا كنا نسعى إلى جمع أكبر عدد من المعلومات حول موضوع الدراسة من المؤسستين محل الدراسة.
- قيام مسؤولي المؤسستين على حد سواء بتقييدنا بضرورة عدم طرح أو عدم تضمين الاستمارة لأي سؤال حول الإستراتيجية والأهداف المستقبلية وكيفية الوصول إليها، وهذا ما دفعنا لتغيير بعض الأسئلة بأسئلة أخرى أو تعديلها، بما تسمح لنا بالحصول على إذن التوزيع وجمع الاستمارات.
- قصر المدة التي سمح لنا فيها بالبقاء في المؤسستين من أجل الاطلاع على المؤسستين داخلياً، لم تسمح لنا بالتقرب أكثر من الفئات المستهدفة في الدراسة، بحكم أن هذا النوع من الفئات تتولى مناصب مسؤولية لا تسمح لهم بمناقشة بعض المواضيع مع أطراف خارج المؤسسة، أو بحكم أن مهامه وضيق الوقت لا يسمح لهم بذلك.
- عدم مقدرتنا على الحصول على كل المعلومات التي أردنا الحصول عليها بسبب تحفظ العديد من أفراد الفئات المستهدفة في الدراسة، لأسباب عدة؛ فمنها ما هو بسبب عدم السماح لهم بمناقشة هذا النوع من المواضيع مع أفراد من خارج المؤسسة.
- عدم قبول تزويدنا ببعض الوثائق المهمة في هذه الدراسة، والتي كان وجودها بين أيدينا سوف يساعدنا أكثر في الحصول على نتائج وتوصيات مهمة بالنسبة للمؤسستين، مثل بيانات عن تطور أرباح المؤسستين، وقيمة الميزانية المخصصة لمكونات الذكاء الإستراتيجي من الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة وكذلك المخصصة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة والتكوين.

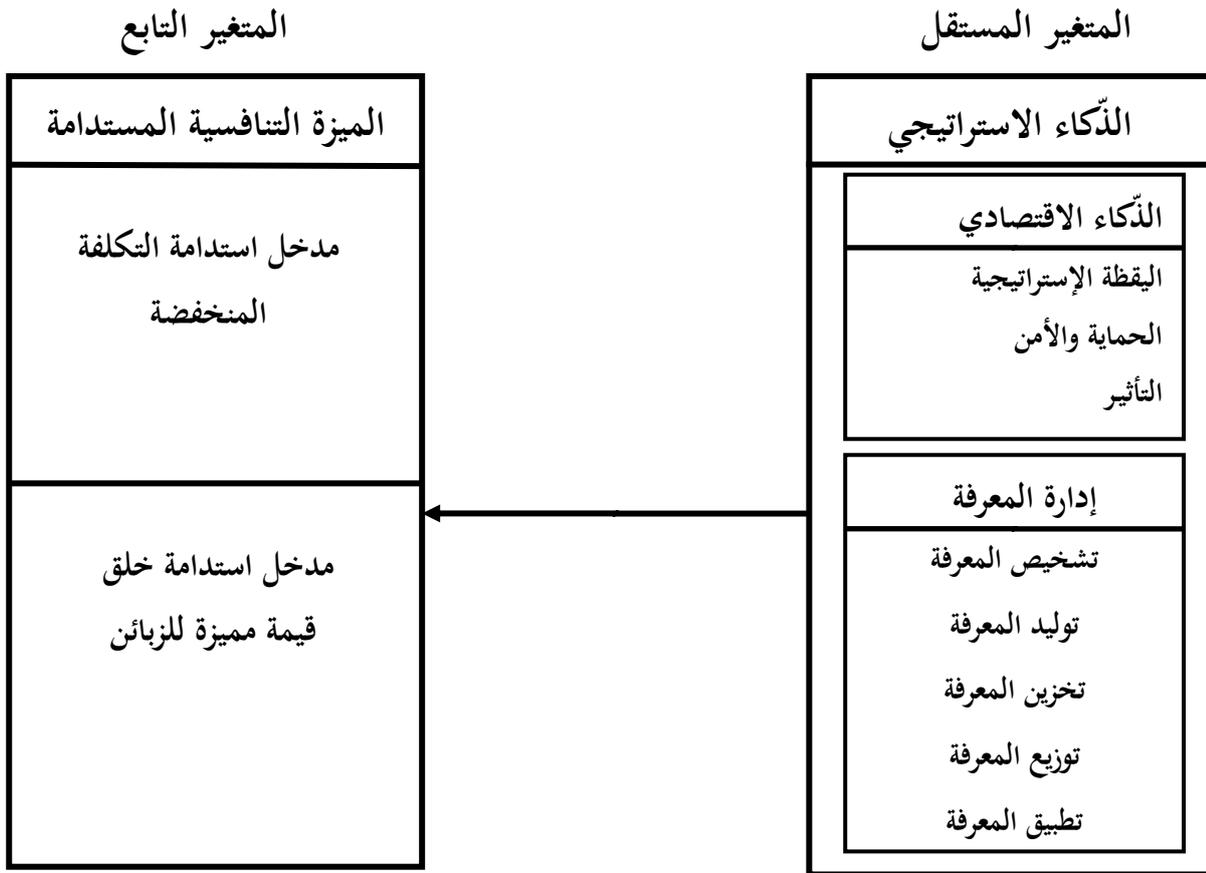
## 10. التعريفات الإجرائية

نقدم فيما يلي تعريف لمتغيرات الدراسة والمركبات الجزئية لها، والعلاقة بين المركبات:

- **الدكاء الاستراتيجي:** هو جملة العمليات التي تهدف لتزويد المنظمة بالمعلومات التي تحتاجها حول محيط الأعمال بما يمكنها من توقع أي تغيير قد يحدث في محيطها، وتصميم خياراتها الإستراتيجية، التي تخلق للمستهلك القيمة، وتحقق نموا وربحا مستقبليا للمنظمة في الأسواق الجديدة، ويتكون الذكاء الإستراتيجي من الذكاء الإقتصادي وإدارة المعرفة.
- **الدكاء الاقتصادي:** هو عبارة عن جملة العمليات التي تهدف إلى جمع المعلومات من البيئة المحيطة للمنظمة، بأسلوب قانوني وجعلها في متناول صانعي القرار بما يساعدهم على اتخاذ القرار المناسب للمنظمة، ويتكون الذكاء الاقتصادي من اليقظة الإستراتيجية، نظام التأثير وأنظمة الحماية والأمن.
- **إدارة المعرفة:** هي جملة العمليات التي تتعلق بتوليد واكتساب والحفاظ ونشر واستعمال المعرفة؛ بما يخدم المنظمة في الوصول إلى منتجات وتقديم خدمات متفردة عن المنافسين.
- **الميزة التنافسية المستدامة:** هي ذلك الأداء المتفوق الذي تحققه المؤسسة من خلال استغلال الموارد المختلفة، وخصوصاً منها غير الملموسة، بأسلوب يصعب تقليده من قبل المنافسين، مع تحقق شرط تكرار هذه الميزة أو هذا التفوق، وقد تم تناولها من خلال المدخلين الذين من خلالها يمكن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

## 11. نموذج الدراسة

بعد الدراسة البحثية النظرية حول متغيري الدراسة تم الاعتماد في دراستنا هذه على النموذج التالي:



## 12. حدود الدراسة

يمكن حصر حدود الدراسة التي نحن بصددتها في ثلاثة حدود أساسية على النحو التالي:

- 1-الحدود الزمانية:** انطلقت الدراسة البحثية في موضعنا بدءاً من شقها النظري منذ قبيل أول تسجيل في جويلية 2013 - وإن كانت لنا دراسة أكاديمية حول إحدى متغيرات الدراسة الحالية وهو الميزة التنافسية المستدامة من قبل-، إلى غاية شهر فيفري 2017.
- 2-الحدود المكانية:** تمثل المجال المكاني للدراسة في المديرية العامة لمؤسسة موبيليس في الجزائر العاصمة، وكذلك المديرية العامة لمؤسسة أوريدو في الجزائر العاصمة كذلك.
- 3-الحدود البشرية:** يتمثل المجال البشري للدراسة في أفراد الإدارة العليا والوسطى على مستوى المديرية العامة لمؤسسة موبيليس والمديرية العامة لمؤسسة أوريدو، ويقصد بأفراد الإدارة العليا والوسطى المدير العام ومساعديه، رؤساء المصالح، ورؤساء المكاتب، وقد حصرنا حدودنا البشرية في هذه الفئات نظراً لأن مواضيع مثل الذكاء

الإستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة لا يتم مناقشتها ودراستها والتخطيط لها، كما لا يكون فيها كلمة الفصل إلا في فئة محدودة داخل المؤسسات عموماً، كما أننا وبعد عرض الاستمارة والتشاور مع بعض مسؤولي المؤسسات محل الدراسة تم إعلامنا أن هذا النوع من الأسئلة لا تطرح إلا على عدد قليل داخل المؤسسة بالدرجة الأولى المدير العام، نواب المدير العام والمديرين المركزيين، ثم المديرين الجهويين ونوابهم ثم على رؤساء المصالح وبدرجة قليلة رؤساء المكاتب، وبناءً عليه قمنا بمحصر دراستنا في هذا النوع من الفئات.

هذا وقد كان لنا بعض الحدود التي فرضت علينا من قبل مسؤولي المؤسسات على حد سواء، كما ذكرنا ذلك سابقاً، وأهم هذه الحدود هي عدم السماح لنا بتضمين الاستمارة أي أسئلة حول الإستراتيجية والأهداف أو الخطط المستقبلية، كون أن الاستمارة التي كنا نود توزيعها كانت تتضمن أسئلة من ذلك النوع، وبالتالي أصبح علينا التزاماً تعديل الاستمارة وفق ما مُنح لنا من مجال أو ما سمح لنا بالسؤال حوله.

### 13. تقسيمات الدراسة

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة وتحقيق الأهداف التي بينها في البداية تم تقسيم الدراسة إلى جزءين بالإضافة إلى المقدمة والخاتمة، الجزء الأول يتكون من الجانب النظري، وذلك لفهم متغيرات الدراسة والعلاقة بينهما، وجاء الجزء النظري في ثلاثة فصول، أما الجزء الثاني فيتعلق بالدراسة الميدانية، وفي هذا الجزء من الدراسة نسعى لكشف واقع موضوع الدراسة ميدانياً، وقد تم تقسيم الدراسة على النحو التالي:

#### – مقدمة

**. الفصل الأول:** يتناول الإطار النظري للدّكاء الإستراتيجي، وهو بدوره مقسم إلى ثلاثة مباحث؛ المبحث الأول بعنوان مدخل ومفاهيم حول الدّكاء الإستراتيجي، أما المبحث الثاني فيتناول الإطار النظري لإدارة المعرفة، أما المبحث الثالث فيتناول الإطار النظري للدّكاء الاقتصادي.

**. الفصل الثاني:** يتناول الإطار النظري للميزة التنافسية المستدامة، وهو بدوره مقسم إلى أربعة مباحث؛ المبحث الأول يتناول الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية المستدامة، أم المبحث الثاني فيتناول الإستراتيجيات العامة للمنافسة، أما المبحث الثالث فيتناول العوامل المؤثرة على سرعة تضاؤل الميزة التنافسية ودوافع تطورها والإستراتيجيات الدفاعية الخاصة بها، في حين يتناول المبحث الرابع والأخير مقومات بناء الميزة التنافسية المستدامة.

. **الفصل الثالث:** تناولنا فيه دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة، وهو بدوره مقسم إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول تناول بيئة المنظمة وكيف يمكن لإدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي مساعدة المنظمة في التعامل مع بيئتها، أما المبحث الثاني فقد تناول دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، في حين تناول المبحث الثالث والأخير دور الذكاء الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

. **الفصل الرابع:** تضمن الفصل الرابع دراسة ميدانية، وهي عبارة عن دراسة مقارنة بين مؤسسة موبيليس ومؤسسة أوريدو للاتصالات في الجزائر، وقد تضمن هذا الفصل أربعة مباحث، حيث تطرقنا في المبحث الأول لواقع قطاع الاتصالات في الجزائر وتقدم المؤسسات محل الدراسة، في حين المبحث الثاني تناولنا فيه منهجية الدراسة الميدانية، أما المبحث الثالث فقد خصص لعرض وتحليل ومناقشة بيانات الدراسة الميدانية، في حين تناولنا في المبحث الرابع اختبار الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية، بالإضافة إلى الاقتراحات والآفاق البحثية المستقبلية.

- خاتمة

# الفصل الأول

الإطار النظريّ للذكاء

الإستراتيجيّ

**تمهيد:**

تعيش المنظمات في وقتنا الراهن تحديات كبيرة فرضتها التغيرات البيئية التي تمتاز بالسرعة والتغيير المستمر، حيث أصبح لزاماً على المنظمات مواكبة هذه التغيرات، والعمل على التمتع بالمرونة الكافية لها من أجل التكيف مع بيئتها التي أصبح كل شيء متغيراً، وأصبح الشيء الثابت الوحيد هو عنصر أو خاصية التغير أو اللاتبات، غير أن مواكبة هذه التغيرات والدراية بها ليس بالأمر السهل، ولأجل ذلك تسعى المنظمات الرائدة، والتي ترغب في المحافظة على ريادتها بطريقة جدية إلى استثمار أموال كبيرة من أجل تطوير وأنظمة وترسيخ ثقافة تسمح لها بالحفاظ على ريادتها ومن بين هذه الأنظمة نجد نظام الذكاء الإستراتيجي، بحيث إنه من خلال شقيه: نظام إدارة المعرفة ونظام الذكاء الاقتصادي، يسمح هذا النظام للمنظمة بالبقاء على يقظة تامة لكل ما يحدث في بيئتها الداخلية والخارجية، ويحقق لها الأسبقية والتفوق على المنافسين؛ من خلال الكشف على المخاطر والعمل على تجنبها، والكشف على الفرص والعمل على استغلالها، كل هذا سوف نتطرق إليه بشيء من التفصيل من خلال توضيح دور وأهمية الذكاء الإستراتيجي وكذا شرح الأنظمة المركبة أو المشكّلة لنظام الذكاء الإستراتيجي، المتمثلين في نظام إدارة المعرفة ونظام الذكاء الاقتصادي.

## المبحث الأول: مدخل ومفاهيم حول الذكاء الإستراتيجي

نحاول في هذا المبحث التطرق بشيء من التفصيل للسياق التاريخي الذي أدى إلى ظهور الذكاء الإستراتيجي وكيف تطور إلى أن ظهر بمفهومه الحديث المتداول في وقتنا الحالي، ثم نتطرق إلى مداخل تفسير الذكاء الإستراتيجي والتطرق إليه كنظام، ثم نختتم المبحث بالتطرق إلى نماذج قياس الذكاء الإستراتيجي.

### المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للذكاء والذكاء الاستراتيجي

قبل التطرق إلى مفهوم الذكاء الاستراتيجي نقدم لمحة عامة عن مفهوم الذكاء.

#### أولاً: مفهوم الذكاء وأنواعه

##### 1- مفهوم الذكاء

خلق الله الإنسان وكرمه، وجعل له الخلافة في الأرض، وميزه عن باقي الكائنات، التي سخرها جميعاً لخدمته، وذلك من خلال العقل الذي وهبه إياه ليعطيه ميزة الاختيار بين البدائل<sup>1</sup>، وقد شغل موضوع الذكاء علماء علم النفس منذ القديم وقد اختلفوا في تصوره وتعريفه وطرائق أو أساليب قياسه، لكن هناك اتفاق على أن الذكاء صفة عقلية موجودة بمقدار وأن هذا المقدار يختلف من فرد لآخر ومن مجتمع لآخر، لذلك ومن أجل الخروج بتصوير لتعريف الذكاء نورد مجموعة من التعاريف المقدمة له انطلاقاً من التعريف اللغوي، ثم التعريف الاصطلاحي.

##### 1-1 التعريف اللغوي للذكاء

الذكاء لغة هو تمام الشيء، ومنه الذكاء في السن، ومنه الذكاء في الفهم، وهو أن يكون فهماً تاماً سريع القبول، ويُقال ذكيت النار أي أتممت إشعالها، ويقال " قد ذكيت الشاة أي أتممت ذبحها وبلغت الحد الواجب فيه". كما يقصد بالذكاء لغة الفطنة وسرعة الفهم والاستيعاب<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> طارق السويدان، صناعة الذكاء، شركة الإبداع الفكري للنشر والتوزيع، ط 1، الكويت، 2009، ص: 18.

<sup>2</sup> تقيّة محمد المهدي حسان، الذكاء الاجتماعي في خدمة الذكاء الاقتصادي في منظمات الأعمال الحديثة، مداخلة في الملتقى الدولي السادس حول الذكاء الاقتصادي والتنافسية المستدامة، جامعة الشلف، الجزائر، 6-7 نوفمبر 2012. نقلا عن: جمال الدين ابن منظور، لسان العرب، دار الفكر، بيروت، 1990، ص: 106.

ويعود الفضل إلى الفيلسوف الروماني شيشرون في ابتكار كلمة (Intelligentia)، وقد شاعت هذه الكلمة اللاتينية في اللغات الأوروبية الأخرى بنفس الأحرف تقريباً، فهي في الإنجليزية والفرنسية مثلاً (Intelligence)، وقد نقل العلماء العرب هذا الكلمة إلى اللغة العربية في كلمة ذكاء<sup>1</sup>.

## 1-2 التعريف الاصطلاحي للذكاء

اصطلاحاً تباينت تعريفات الذكاء بين ارتباطها بالتفكير تارةً وبالتعليم والتكيف تارةً أخرى، فيعرف كولفين (S. Colvin) الذكاء أنه: القدرة على تعلم التكيف في البيئة، ويعرفه وودرو (H. Woodrow) أنه القدرة على كسب الخبرة، بينما يعرفه تيرمان (L. M. Terman) أنه القدرة على التفكير المجرد، بينما يذهب بيني (A. Binet) إلى أن الذكاء هو القدرة على الفهم والابتكار والتوجيه الهادف للسلوك والنقد الذاتي<sup>2</sup>.

ويرجع هذا التباين في تحديد مفهوم واضح ومتفق عليه للذكاء إلى تأثير هذا المفهوم بمناهج العلوم التي تناولته، فقد ظهر الذكاء أولاً في إطار الفلسفة القديمة ممثلاً الجانب الإدراكي من النشاط العقلي، ثم اهتمت بدراسته العلوم البيولوجية والفيزيولوجية مقدمة إياه في إطار تكيفي، واستقر أخيراً في إطاره السيكولوجي كمظهر عقلي من مظاهر السلوك<sup>3</sup>.

لقد أجمعت التأمّلات الفلسفية القديمة على تقسيم العقل إلى ثلاثة مظاهر رئيسية هي: الإدراك؛ الذي يمثل الناحية المعرفية لنشاط العقل، الانفعال؛ الذي يمثل الناحية العاطفية والنزوع؛ وقد اتخذ الذكاء في هذا معنى محصلة النشاط الإدراكي للعقل ممثلاً القدرة على التحليل والتركيب والتمييز والاختيار، والقدرة على التكيف إزاء المواقف المختلفة، فكان في هذا التقسيم الثلاثي مقابلاً للوجدان وللدافعية، وجعله برجرسون (Bergerson) مقابلاً للغريزة<sup>4</sup>.

أما من المنظور البيولوجي فقد سيطرت النظرية التطورية لداروين (C. Darwin) على الفكر المفسر لظاهرة الذكاء، فرأى أنصاره هذه النظرية أمثال: رومانس (G. J. Romanes)، مورغان (L. Morgan)، وسبنسر (H. Spencer) أن الذكاء وسيلة تكيف الإنسان مع تغيرات بيئته من أجل البقاء، شأنه في ذلك شأن بقية الكائنات

<sup>1</sup> تقيّة محمد المهدي حسان، المرجع السابق، نقلاً عن: فؤاد أبو حطب، القدرات العقلية، المكتبة الأنجلو مصرية، مصر، 1990، ص: 236.

<sup>2</sup> إبراهيم بن جامع، الذكاء الانفعالي وعلاقته بفعالية القيادة: دراسة ميدانية على إطارات الإدارة الوسطى بمركب تكرير البترول بسكيكدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2010، ص: 19. نقلاً عن: فؤاد البهي السيد، الذكاء، دار الفكر العربي، ط 5، مصر، 2000، ص: 189.

<sup>3</sup> تقيّة محمد المهدي حسان، المرجع السابق، ص: 20.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص: 20. نقلاً عن: المعجم الفلسفي، مجمع اللغة العربية، الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية، القاهرة، 1983، ص: 88.

الحية، وأنه يتناسب مع حجم مطالب هذه الكائنات، حيث تكون مطالب الحيوان أبسط من مطالب الإنسان، ومطالب الطفل أبسط من مطالب الراشد وهكذا. كما أشار بيني (A. Binet) في أوائل القرن التاسع عشر إلى أهمية المفهوم البيولوجي للذكاء، مبيناً أن النشاط الأساسي للذكاء يتمثل في القدرة على التكيف، بل وعبر عن مستوى الذكاء بالقوة التكيفية<sup>1</sup>.

أما من الجانب الفيزيولوجي فارتبط مفهوم الذكاء بتكوين الجهاز العصبي المركزي بوجه عام، وبالقشرة المخية أو اللحاء\* بوجه خاص، وقد دلت البحوث في هذا الميدان على أن القشرة المخية هي المسؤولة عن مستوى الذكاء، من حيث عدد خلاياها وانقسامها وتشعبها وكذا تكامل وظائفها، ومنها دراسة بولتون (J.S. Bolton) ودراسة شرنغتون (C. S. Sherrington)، وذهب هؤلاء العلماء إلى أن الضعف العقلي يرتبط ارتباطاً قوياً بضعف الخلايا المخية العصبية<sup>2</sup>.

وبالمقابل فالعلوم الإنسانية تناولت مفهوم الذكاء في إطار أوسع آخذة بعين الاعتبار البعد الاجتماعي، حيث ارتبط مفهوم الذكاء في هذا الإطار بالتفاعل والنجاح الاجتماعي، وقد حاول ثورندايك (E. L. Thorndike) تأكيد المفهوم الاجتماعي في تقسيمه الثلاثي للذكاء إلى: الذكاء الميكانيكي، الذكاء المجرد والذكاء الاجتماعي، ويؤكد دول (E. A. Doll) أن الكفاح الاجتماعي هو مظهر رئيسي من مظاهر الذكاء، ويذهب إلى أن النجاح الاجتماعي يحتاج إلى نسبة عالية من الذكاء<sup>3</sup>.

### 1-3 أنواع الذكاء

يُعتبر العلماء والباحثون في علم النفس أكثر المهتمين بموضوع الذكاء مقارنة بنظرائهم في المجالات الأخرى، وقد قدم علماء علم النفس العديد من التصنيفات للذكاء، غير أن أهم تصنيف هو تصنيف غاردنر الذي انطلق في تصنيفه للذكاء، من فكرة أن الأفراد يمتلكون مؤهلات في ميادين مختلفة وهي: اللغوية؛ الرياضية المنطقية؛ المكانية؛ الموسيقية؛ الشخصية – المتعلقة بإدراك المشاعر الذاتية-؛ والاجتماعية – المتعلقة بالقدرة على فهم الحالة النفسية؛ النوايا وحاجات الآخرين-، وبالتالي يتمتع الناس بأنواع متعددة من الذكاء للتعامل مع البيئة المحيطة بهم،

<sup>1</sup> تقيّة محمد المهدي حسان، المرجع السابق، ص: 20.

\* القشرة المخية (Neocortex) تشكل 80% من حجم المخ: وهي عبارة عن بنية ضخمة تحتوي على ثلاثة أرباع الخلايا العصبية المتواجدة بالمخ، تتميز بالاستجابة للمنبهات الخارجية وتوصف بأنها الجزء المفكر من المخ.

<sup>2</sup> تقيّة محمد المهدي حسان، المرجع السابق، ص: 21.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص: 22.

وتعتبر هذه الأنواع من الذكاء قدرات لحل المشكلات أو الوصول إلى ابتكارات وأنها لا تقل أهمية عن الذكاء الذي يقيسه مقياس بيني (A. Binet) <sup>1</sup>.

وبناءً على ذلك صنف غاردنر الذكاء إلى سبعة أنواع؛ هي <sup>2</sup>:

1-3-1 الذكاء الذاتي الداخلي (Intrapersonal intelligence): يتجلى في الوعي بالذات وملاحظتها بصورة دقيقة وإدراك نواحي القوة والقصور فيها، كما يعني وعى الفرد بحالته المزاجية وانفعالاته ودوافعه ورغباته وقدرته على فهم ذاته وإدارتها بشكل إيجابي.

1-3-2 الذكاء الاجتماعي (Social Intelligence): يتمثل في القدرة على فهم وإدراك أمزجة الآخرين ومقاصدهم ودوافعهم ومشاعرهم والقدرة على التمييز بينها والاستجابة الفعالة والملائمة تبعاً لذلك الإدراك.

1-3-3 الذكاء اللغوي (Linguistic intelligence): ويتمثل في القدرة على الاستعمال الفعال للكلمة سواء أكان ذلك نطقاً أو كتابةً، كما يعني القدرة على استعمال اللغة من الناحية العملية، وهذا الاستعمال قد يكون بهدف البلاغة والإفصاح، أو بهدف إقناع الآخرين بعمل شيء ما.

1-3-4 الذكاء المنطقي الرياضي (Logical- Mathematical intelligence): يتمثل في القدرة على استعمال الأعداد والأنماط المنطقية وإدراك العلاقات ومعرفة الأسباب واستنباط النتائج في البناءات التقريرية والافتراضية وغيرها من نماذج التفكير المجرد.

1-3-5 الذكاء المكاني (Spatial intelligence): يتمثل في القدرة على إدراك العالم البصري المكاني الذي يحتوي الألوان والأشكال، والقدرة على القيام بأعمال تغيير أو بالتمثيل الجغرافي للأفكار ذات الطبيعة البصرية أو المكانية بناءً على ذلك الإدراك.

1-3-6 الذكاء الجسمي الحركي (Bodily- Kinesthetic intelligence): ويتجلى في قدرة الفرد على استخدام جسمه أو استخدام تشكيل الأشياء للتعبير عن أفكاره ومشاعره.

1-3-7 الذكاء الموسيقي (Musical intelligence): ويتجلى في قدرة الفرد على إدراك الأصوات والإيقاعات الموسيقية وتمييزها وتحويلها.

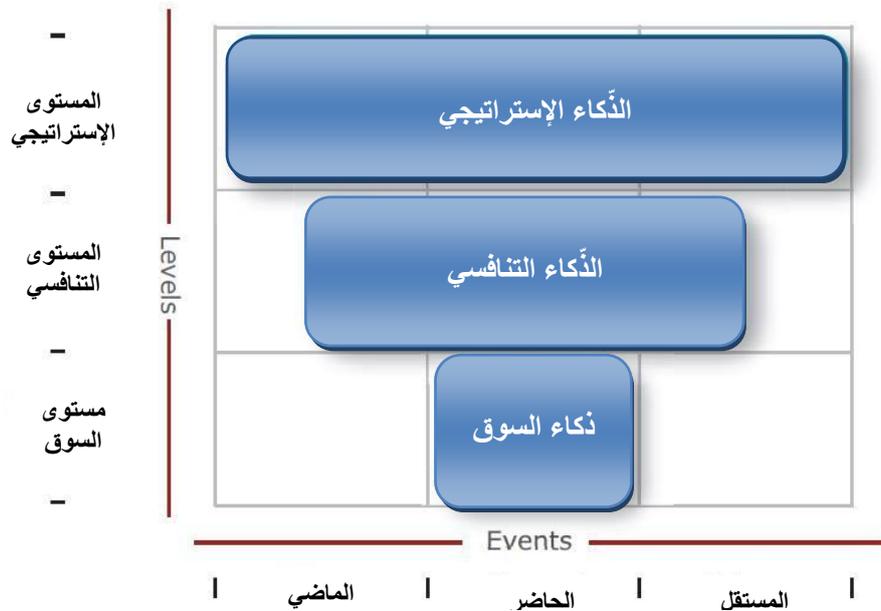
كما سبق وأن أشرنا إلى أنّ أكثر المهتمين بموضوع الذكاء هم علماء علم النفس، وأن تقسيم غاردنر أكثر التقسيمات أو التصنيفات التي لاقت إجماعاً واسعاً عند علماء النفس، لكن هذا لم يمنع علماء الإدارة أو العاملين

<sup>1</sup> محمود عبد الله محمد خوالدة، الذكاء العاطفي والذكاء الانفعالي، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2004، ص: 48.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص: 48.

والباحثين في حقل العمل الإداري بتقديم تصنيف يتماشى وطبيعة تخصصهم، وإن كان هذا التصنيف لا ينفي التصنيفات الأخرى، بل يكملها، وأهم أنواع الذكاء التي قدمها المشتغلون في حقل الإدارة سواء كانوا علماء، أو باحثين، أو إداريين، نذكر الذكاء الاستراتيجي (Strategic Intelligence) الذي هو موضوع دراستنا الحالية، والذي سوف نتناوله بتفصيل في أجزاء البحث القادمة، كذلك ذكاء السوق (Market Intelligence) الذي يمكن من خلاله توفير تحليلات للمديرين التنفيذيين عن المنظمة، ومنافسيها وأسواقها عبر إجراء تحليل المنافسة، وتحليل السوق الخاص بالبيئة الكلية، والتصنيف الآخر المهم الذي أضافه علماء الإدارة هو ذكاء الأعمال (Business Intelligence) الذي تستطيع المنظمات من خلاله نشر وتحليل المعلومات الهامة لنشاطات أعمالها، ولعملية اتخاذ القرار من المصادر الداخلية والخارجية، كذلك هناك الذكاء التنافسي (Competitive Intelligence) هذا النوع من الذكاء هو الذي يجعل كل مدير يمتلك معرفة بالمنافسين، ليضيف قيمة إلى نظام إدارة المعرفة في المنظمة، كما يجعله قادراً على صياغة إستراتيجية جديدة للتنافس، ويمكن أن نوضح أنواع الذكاء التي قدمها علماء الإدارة، والفرق بينها بناءً على النطاق الزمني الذي يغطيه كل نوع من الأنواع خصوصاً للذكاء الإستراتيجي الذي يعتبر موضوع دراستنا هذه في الشكل التالي:

الشكل رقم 1: يوضح النطاق الزمني للذكاء الإستراتيجي



Source : GIA white papers, Introduction to strategic intelligence, Global intelligence alliance, Finland, 2004, P: 05.

يوضح الشكل رقم 1 الفرق بين الذكاء الإستراتيجي، الذكاء التنافسي وذكاء السوق اعتماداً على النطاق الزمني الذي يشمل كل نوع من الأنواع الثلاثة السابقة الذكر، وكذا المستوى الذي تهتم به، حيث يظهر أن ذكاء السوق، يهتم بالحاضر وبفترة زمنية سابقة - الماضي - وبفترة زمنية لاحقة المستقبل قصيرتين جداً، ويغطي نطاقاً مكانياً لا يتجاوز السوق؛ أي ما يحدث في السوق لا أكثر، أما الذكاء التنافسي فهو أوسع من سابقه بحيث يشمل بالإضافة للحاضر، الماضي والمستقبل لكن لفترة زمنية أوسع من ذكاء السوق، كما أنه يهتم بالمنافسين وتحركاتهم، أي ليس في السوق فقط وإنما يهتم بهم كذلك خارج السوق، بالبحث ومتابعتهم من أين يحصلون على مصادر قوتهم؟، ومن هم موردهم؟، ماذا يستعملون كمواد أولية؟، وما هي نقاط ضعفهم؟، وكيف يمكن شل حركاتهم وأخذ حصصهم في السوق؟، أما النوع الأخير وهو الذي يعبر ويغطي فترة زمنية ماضياً ومستقبلاً أكبر وأوسع من النوعين الآخرين؛ طبعاً بالإضافة إلى الحاضر، وهو الذكاء الإستراتيجي الذي سوف نتناوله بالتفصيل فيما يلي من دراستنا.

ثانياً: الذكاء الإستراتيجي لمحة تاريخية ومفهومه

### 1- لمحة تاريخية عن الذكاء الإستراتيجي

تعود بدايات ظهور الذكاء الإستراتيجي إلى العصور القديمة، وهذا النوع من الذكاء ترجع أصوله إلى تاريخ غني، ولكنه يفتقر إلى دقة التعريف والاتفاق على تعريف دقيق له، ورغم المدى الزمني لممارسته تاريخياً إلا أنه مازال هناك الكثير مما يجب عمله لاكتشاف حدود وفرص هذا الذكاء والتحديات لتطبيقه في عالم اليوم، وكان أول استعمال للذكاء الإستراتيجي في العمليات العسكرية في القرن الرابع قبل الميلاد، لتحقيق الأهداف الإستراتيجية وفقاً لـ سون تزو Sun Tzu أحد أبرز الإستراتيجيين في العالم<sup>1</sup>، حيث أشار في كتبه إلى أهمية استخدام هذا الذكاء بقوله " إذا عرفت العدو وعرفت نفسك فليس هناك ما يدعو أن تخاف نتائج مائة معركة، وإذا عرفت نفسك ولم تعرف العدو، فإنك سوف تقاسي من هزيمة مقابل كل انتصار، وإذا لم تعرف نفسك وتعرف العدو، فأنت أحمق وسوف تواجه الهزيمة في كل معركة"<sup>2</sup>.

وكانت وكالة الاستخبارات المركزية (CIA) Central Intelligence Agency أول من وظّف هذا النمط من الذكاء في تنفيذ اتفاقيات الحد من التسلح، وفي دعم صناعات القرارات السياسية وصياغة السياسات

<sup>1</sup> Don McDowell, *Strategic intelligence*, revised edition, Jan Goldman series edition, United Kingdom, 2009, P: 03.

<sup>2</sup> زكريا الدوري وآخرون، الفكر الإستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال؛ قراءات وبحوث، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص: 76.

الإستراتيجية، إذ تصف الوكالة دور الذكاء فيها بـ "عملية لاقتناء المعلومات ونقلها وتقييمها وتحليلها، ثم تقديمها لصناع السياسة في صورة ذكاء نهائي يعتمد في صناعة القرارات، وقد حظى استخدام هذا النوع من الذكاء بدعم الرئيس الأمريكي هاري ترومان (Harry S. Truman) عام 1941، والذي أنشأ الوكالة كمنظومة استخباراتية، والتحق شيرمان كنت (Sherman Kent) عام 1941 بمكتب الخدمات الإستراتيجية في الوكالة، وألّف حينها كتاباً بعنوان "الذكاء الإستراتيجي في السياسة الدولية الأمريكية"، ثم ألّف كتابه الثاني عام 1947 بعنوان "الذكاء الإستراتيجي"، مشيراً فيه إلى كيفية تحقيق السلام باستخدام هذا النمط من الذكاء، واستخدامه في التجسس وشن الحروب<sup>1</sup>.

وتنامى اهتمام إدارة منظمات الأعمال العالمية المتميزة والمتفوقة منها بشكل فرق الذكاء الإستراتيجي، بل اتجهت في مستهل العقد الأول من القرن الحادي والعشرين إلى الترويج لـ "مجتمع الذكاء الإستراتيجي" بسبب حيوية الدور الذي يؤديه ولما ينتجه من أفكار ذات قيمة اقتصادية، وثقافية، وتكنولوجية، ومعرفة تسهم في خدمة أصحاب المصالح خاصة الزبائن والمنافسين والمساهمين، كما أنها تستجيب لحاجات وطلبات المجتمع الدولي والمحلي معاً، وفي خضم هذا التطور الهائل والمتنامي من الأفكار نجد من الضروري بل من الحكمة الدعوة إلى توظيف ما قيل عن الذكاء في حقل إدارة الأعمال تحت مظلة الذكاء الإستراتيجي<sup>2</sup>.

وظهرت وظيفة "مدير الذكاء الإستراتيجي" في عدد من الشركات، ووظيفة "مدير الأبحاث" في شركات خدمات الذكاء الإستراتيجي في قارة آسيا وأول من شغلها (Ross O'brien) الذي صاغ هيكلًا لنظام الذكاء الإستراتيجي، واقترح اعتماده في الأعمال الإلكترونية، وتم إنشاء مراكز لأبحاث الذكاء الإستراتيجي تستطلع آراء المديرين التنفيذيين للمنظمات في مختلف دول العالم، حيث أجرى استطلاع على الشركات السنغافورية في هذا النمط من الذكاء، وقدرته على دعم الاقتصاد على مستوى الدولة ومنظماتها، كما بدأت العديد من الجامعات مثل جامعة ولاية بورتلاند بتدريس الذكاء الإستراتيجي لطلبة قسم الهندسة وإدارة التكنولوجيا، والعديد من المنظمات اليوم تواصل بناء ذكائها الإستراتيجي وتطويره من خلال مجموعة من الأخصائيين الذين يقومون بتوفير التحليلات الأساسية التي تشكل قاعدة لقرارات الإدارة العليا في القضايا الرئيسية مثل الاندماج مع منظمات أخرى وتطوير المنتجات الجديدة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> سعاد حرب قاسم، المرجع السابق، ص: 15.

<sup>2</sup> محمد الطائي وآخرون، نظم المعلومات الإستراتيجية منظور الميزة الإستراتيجية، ط 1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص: 235.

<sup>3</sup> سعاد حرب قاسم، المرجع السابق، ص: 16.

## 2- مفهوم الذكاء الإستراتيجي

- مع تزايد الاهتمام بموضوع الذكاء الإستراتيجي تزايدت وتعددت التعاريف المقدمة له من قبل الباحثين والأكاديميين، فهي وإن كانت لا تتناقض مع بعضها البعض، إلا أنها تختلف نسبياً، ويرجع هذا الاختلاف غالباً إلى الحدائث النسبية في دراسة أبعاده، ولأجل إعطاء صورة واضحة أو تعريف واضح للذكاء الإستراتيجي نورد فيما يلي جملة من التعاريف له لكتاب وعلماء وباحثين مختلفين زمانياً ومكانياً، منها:
- الذكاء الإستراتيجي هو عبارة عن نظام يساعد على اتخاذ القرار من خلال الملاحظة وتحليل البيئة العملية، التقنية، والتكنولوجية والتغيرات الاقتصادية الحالية والمستقبلية من أجل تحديد الفرص والتحديات. كما أنها تركز على المعلومات الإستراتيجية، بمعنى كل الأفعال الهادفة للرصد المستمر، أو غير المستمر، مهما كانت درجة قوتها أو ضعفها لاحتوائها معلومات عن المنظمة في ميدان إستراتيجي معين<sup>1</sup>.
  - تعريف أرييلو: الذكاء الإستراتيجي هو منهجية البحث وتفسير المعلومات المتاحة للجميع من أجل تفعيلها ومعرفة قدرتها للاستغلال الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات المحيطة<sup>2</sup>.
  - كما عرفه ديجنارو (Degenaro) بأنه أداة لتوفير معلومات شاملة عن البيئة الخارجية لكبار صناع القرار في الوقت المناسب لدعم عملية تطوير الإستراتيجية<sup>3</sup>.
  - في حين يعرف كوارمبي (Quarmby) الذكاء الإستراتيجي، بأنه ذلك الذكاء الذي يتمتع به المدبرون من أجل صياغة السياسات والخطط الإستراتيجية طويلة الأمد للمنظمة<sup>4</sup>.
  - أما ماكوبي (Maccoby) يعرف الذكاء الإستراتيجي على أنه الذكاء الذي يتمتع به قادة المنظمات الإستراتيجيون<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> صليحة فلاق، الذكاء الإستراتيجي كأداة فعالة لاتخاذ القرار داخل منظمات الأعمال، مداخلة في الملتقى الدولي السادس حول الذكاء الاقتصادي والتنافسية المستدامة، جامعة الشلف، الجزائر، 6-7 نوفمبر 2012.

<sup>2</sup> واضح فواز، الذكاء الإستراتيجي والإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: حالة ملبنة الحضنة، مداخلة في الملتقى الدولي السادس حول الذكاء الاقتصادي والتنافسية المستدامة، جامعة الشلف، الجزائر، 6-7 نوفمبر 2012.

<sup>3</sup> سعد محمود الكواز، إسهام المعرفة الإستراتيجية في تعزيز الذكاء الإستراتيجي: دراسة حالة في شركة آسيا للاتصالات في العراق، مداخلة في المؤتمر السنوي الحادي عشر حول ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 23-26 أبريل 2012.

<sup>4</sup> سعد حرب قاسم، المرجع السابق، ص: 19.

<sup>5</sup> المرجع نفسه، ص: 19.

- أما فنلندا (Finland) يعرفه على أنه عملية منهجية ومستمرة لإنتاج المعلومات الضرورية في شكل عملي لتسهيل اتخاذ القرارات على المدى الطويل<sup>1</sup>.
- في حين يعرف ليوبويتز (Liebowitz) الذكاء الإستراتيجي على أنه ذلك الذكاء الذي يوفر المعلومة والمعرفة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية في المنظمة<sup>2</sup>.
- كما يعرف مارك كزوا (Mark Xu) الذكاء الإستراتيجي على أنه جملة العمليات التي تهدف لتزويد المنظمة بالمعلومات التي تحتاجها حول محيط الأعمال بما يمكنها من توقع أي تغيير قد يحدث في محيطها، وتصميم خياراتها الإستراتيجية، التي تخلق للمستهلك القيمة، وتحقق نموا وربحا مستقبليا للمنظمة في الأسواق الجديدة<sup>3</sup>.
- أما ماك دوويل (Mc Dwell) يعرفه على أنه أداة إدارية تستخدم في اتخاذ القرارات بشأن القضايا الهامة والشاملة<sup>4</sup>.

بعد عرض جملة من التعارف للذكاء الإستراتيجي لعدد من العلماء وفي أزمنة مختلفة يمكن لنا أن نعرف الذكاء الإستراتيجي، بأنه جملة العمليات التي تهتم بالمعلومة منذ ورودها في شكل بيانات وحتى توريد هذه البيانات إلى تحويل هذه البيانات إلى معلومات مفيدة، ووضعها في متناول متخذي القرار في المنظمة في الوقت المناسب لاستغلالها، من أجل مواجهة أي تغييرات سوف تحدث في بيئة الأعمال؛ اقتناصاً للفرص وتجنباً للخسائر في المنظمة؛ بما يحقق لها الأسبقية على المنافسين.

### ثالثاً: مبادئ الذكاء الإستراتيجي

- تناول الباحثون عدة مبادئ متعددة تحكم عمل الذكاء الإستراتيجي وتشخص أبعاده ومقوماته فقد حدّد بواكر (Pauker) ثلاثة مبادئ للذكاء الإستراتيجي، هي<sup>5</sup>:
- يجب أن يدعم الذكاء الإستراتيجي متخذو القرار الرئيسيين بصفتهم إستراتيجيين، بما يجعل منسقيه يكونون أبحاثهم وتحليلاتهم بما يتوافق وحاجات المستفيدين في مختلف الأنشطة الاستراتيجية.

<sup>1</sup> سعاد حرب قاسم، المرجع السابق، ص: 19.

<sup>2</sup> Jay Liebowitz, *Strategic intelligence: Business intelligence, competitive intelligence and knowledge management*, Auerbach Publications, New York, 2006, p: 22.

<sup>3</sup> Mark Xu, *Managing strategic intelligence: Techniques and technologies*, information science reference, New York, USA, 2007; P: 02.

<sup>4</sup> Don Mc Dowell, op.cit. P: 07.

<sup>5</sup> وهيبة بن داودية، أثر الذكاء الإستراتيجي على النجاح الإستراتيجي لمنظمات الأعمال الحديثة، مداخلة في المنتدى الدولي السادس حول الذكاء الاقتصادي والتنافسية المستدامة، جامعة الشلف، الجزائر، 6-7 نوفمبر 2012.

- يراقب ويحلل القضايا الإستراتيجية، ويتعقب آثار المؤشرات المتعلقة بنتائج التغيرات المفاجئة والبعيدة الأمد، ويشخص التغيرات التي توحى بحدوث تغييرات في المستقبل.
- يجب أن يتسم تنسيق الذكاء الإستراتيجي في مركز المنظمة ليتم تحليل وتفسير المعلومات ذات الصلة والتي تعد مهمة لمتخذي القرار.
- وفي إطار إشارتهم للدور الذي يلعبه الذكاء الإستراتيجي في وضع الاستراتيجيات وتطوير سياسات الإبداع، قدم كل من كولمان وتوبك (Kuhlmaun et Tubk) أربعة مبادئ للذكاء الاستراتيجي الفعال وهي<sup>1</sup>:
- مبدأ المشاركة: ينظم هذا المبدأ عمليات التحاور بين مختلف الأقسام التي تشترك في صياغة السياسات، بما يحقق التوافق بين القيم ومختلف المصالح لجميع المشاركين.
- مبدأ الموضوعية: يساند الذكاء الإستراتيجي التشكيل الموضوعي للتصورات المختلفة بتقديم المؤشرات المناسبة، والتحليل وآليات معالجة البيانات.
- مبدأ التوسط والتنظيم: يسهل الذكاء الإستراتيجي التعلم المتبادل حول التصورات لمختلف المشاركين وخلفياتهم، الأمر الذي يساعد في تسهيل النقاش داخل المنظمات ويساعد في حل النزاعات والصراعات التي تحدث في المنظمة.
- مبدأ دعم القرار: تسهل عملية الذكاء الإستراتيجي اتخاذ القرارات والمساعدة في التنفيذ الناجح لها.

### المطلب الثاني: أهمية الذكاء الإستراتيجي وخصائص القادة الأذكياء إستراتيجياً

نتطرق في هذا المطلب إلى أهمية الذكاء الإستراتيجي في المنظمة في وقتنا الراهن، وكذا خصائص القادة الأذكياء إستراتيجياً.

#### أولاً: أهمية الذكاء الإستراتيجي

يعد الذكاء الإستراتيجي بمثابة السيف والدرع الواقي للمنظمة، حيث يلعب دوراً مهماً في كل مرحلة من مراحل إستراتيجيات المنظمة، وتبرز أهمية هذا النمط من الذكاء في إدارة المخاطر التي تواجه المنظمة، وتشخيص وتحديد المخاطر والتحديات والفرص بطريقة تساعد المدراء في تحديد برامج وسياسات المنظمة، ويجعل هذا الذكاء

<sup>1</sup> صليحة فلاق، المرجع السابق، ص 25.

المنظمة قادرة على التعامل مع التحديات المستقبلية ويوفر الفرص لتعزيز المنظمة ونجاحها، كما أن الذكاء الاستراتيجي يعمل على إعداد القادة ومساعدتهم في قيادة المنظمة<sup>1</sup>.

ويعد الذكاء الإستراتيجي عبر منظوماته في منظمات الأعمال أداة لما يأتي<sup>2</sup>:

- التمكين لضمان النجاح الإستراتيجي؛ من خلال اعتماد مفهوم الجودة الإستراتيجية والتفوق الإستراتيجي.
  - تحليل الأهداف المستقبلية، ومعرفة الإستراتيجيات الحالية للمنافسين، والوعي بافتراضاتهم وقدراتهم ونوع استجاباتهم.
  - ربط المقدرات للمنظومات الذكية بالمقدرات الجوهرية التي يتمتع بها الإنسان كأحد التطورات المهمة لتكنولوجيا المعلومات.
  - بناء المركز الإستراتيجي لمنظمات الأعمال خاصة القيادية منها.
  - تشخيص الفرص الإستراتيجية وما يتلائم معها من أخطار وتهديدات في بيئة الأعمال.
  - تعزيز القدرات الإستراتيجية وهندسة بناء علاقتها الإستراتيجية مع الزبائن والموردين.
  - التفكير الإستراتيجي وما يتصل به من نوافذ، وسيناريوهات إستراتيجية وتكوين المعرفة الإستراتيجية إبداعاً، وذاكرة، وهيكله واستجابة مؤثرة في محفظة خياراتها الإستراتيجية التي تنظم القيمة المعرفية وعوائدها.
  - دعم القدرات التفاوضية والإبداعية لمنظمات الأعمال العالمية والدولية والمحلية.
- ويوفر الذكاء الإستراتيجي المعلومة المناسبة، في الوقت والمكان المناسبين، للأشخاص المناسبين ليكونوا قادرين على اتخاذ القرارات المناسبة التي تصب في مصلحة المنظمة، ويزود المنظمة بالمعلومات التي تحتاجها حول بيئة الأعمال حتى تكون قادرة على توقع التغيرات، وتصميم الإستراتيجيات المناسبة التي ستخلق القيمة للزبون، وتحقق نمواً وأرباحاً مستقبلياً للمنظمة في الأسواق الجديدة<sup>3</sup>.

كما أن أهميته مستنبطة من كونه جزءاً من ثقافة المنظمة، ويعزز ثقافة العمل الجماعي والمشاركة في المعلومات فيها، كما ويهيئ المعلومات لعموم أقسام المنظمة، ويمكن إدارتها والعاملين فيها من الإسهام بتصوراتهم إزاء المستقبل من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات، كما تبرز أهمية الذكاء الإستراتيجي في التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، ومساعدة المنظمة في الحفاظ على وضعها التنافسي في ظل التحديات المستقبلية على المدى الإستراتيجي، ويوجه قادة المنظمة إلى الطريق الذي ستمضي فيه المنظمة، والتركيز على النشاطات الاستباقية،

<sup>1</sup> سعاد حرب قاسم، المرجع السابق، ص: 28. بتصرف.

<sup>2</sup> محمد الطائي وآخرون، المرجع السابق، ص: 231.

<sup>3</sup> Mark Xu, *op.cit.*, P: 1-2.

وتشمل أشكال الذكاء الإستراتيجي تحليل المخاطر والتحري عنها وتقليل مخاطر الكوارث وتقييم التنبؤات والمعلومات في المستقبل. كما يبرز دوره أيضا في تطوير قدرة المنظمات على التعلم الجماعي، لأنه أداة لبناء منظمات الغد، وعامل لتطوير الابتكار والمنافسة فيها، ويساعد في بناء الذاكرة المنظمة عندما يجعل مديري المنظمات يتحولون من العمليات غير المنهجية في أداء العمل، إلى أخرى أكثر هيكلية وتنظيماً، ويقدم الذكاء الإستراتيجي بيانات متكاملة وقدرات لإدارة البيانات ويوفر الكفاءة والفعالية التي تتطلبها المنظمات التنافسية<sup>1</sup>.

### ثانياً: خصائص القادة الأذكياء إستراتيجياً

يرى ماكوبي (Maccoby) أن سر نجاح القادة اليوم هو الذكاء الإستراتيجي، فالقادة اليوم بحاجة إلى إدارة منظماتهم المعقدة، وقد حدد ماكوبي صفات القادة الأذكياء إستراتيجياً كما يلي<sup>2</sup>:

- يفكرون إستراتيجياً، ولديهم القدرة على وضع الخطط والإستراتيجيات؛
  - لديهم القدرة على تنفيذ الإستراتيجيات في ظل التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بالمنظمة؛
  - يخلقون شراكات تفاعلية مع قادة آخرين ومنظمات أخرى؛
  - لديهم القدرة على تحفيز الموظفين، وتلبية احتياجات الزبائن؛
  - لديهم القدرة على التصور.
- كما أن هؤلاء القادة يوسمون أيضا بـ:
- أنهم كالمحاربين الحكماء يتصرفون بحسم ويفعلون ما يقولون، ويتمتعون بقدرات إستراتيجية عالية، ووضوح في التفكير، وهم ذوو حكمة واستقامة، ويجفزون الآخرين على الأداء المتميز، فضلاً عن إدارة الصراعات المنظمة بثقة وسيطرة عاليتين، وتوظيف العقل الإستراتيجي في هذا المجال؛
  - أنهم لا يعتمدون طرائق تقليدية في توظيف عقولهم في الاستجابة للتغيرات البيئية والتحديات المحيطة بمنظماتهم، وتفكيرهم بأساليب مبدعة؛
  - التمتع بثقة عالية بالنفس، واستقامة طبيعية تعزز فيهم مهارات التركيز الإستراتيجي الطويل الأمد، وتلهم من يعملون معهم مزيداً من الإبداع.

وإلى جانب ما ذكرنا، فإن هذا النمط من الذكاء يجعل القائد الذي يوسم به ذا مخيلة وبصيرة واسعتين، ويتسم بالعلم والمهارات الفكرية والتحليلية، ويعتمد العقل المفكر والمعرفة بدل قوته العضلية في إنجاز العمل، مع

<sup>1</sup> سعاد حرب قاسم، المرجع السابق، ص: 29. بتصرف

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص: 37. بتصرف

عجرفة فكرية وثقل ظل يفقدانه محبة المحيطين به، إلى جانب تمتعهم بالذكاء الشعوري إلى جانب الذكاء الإستراتيجي، من خلال الاقتراب من العاملين واستيعاب مشاعرهم وبناء علاقات طيبة وفاعلة معهم، وهذا سيثير الرغبة في العمل، ويعزز دور ذكائهم الإستراتيجي في السير بمنظمتهم نحو النجاح الإستراتيجي.

**المطلب الثالث: مداخل تفسير الذكاء الإستراتيجي، نظام الذكاء الإستراتيجي ونماذج قياس الذكاء**

### الإستراتيجي

#### أولاً: مداخل تفسير الذكاء الإستراتيجي

إن الطريقة التقليدية للذكاء الإستراتيجي تعتمد على النموذج العسكري القديم للذكاء الإستراتيجي، وفي هذا النموذج تعمل المنظمات بموجب نظام للقيادة يتم فيه السيطرة فيه وتعزيز القسم الوظيفي للعمل لمعرفة كيفية تبادل المعلومات واستخدامها، وهناك أخصائيون معينون بمجالات أبحاث ومواضيع محددة لإعداد المعلومات والتحليل المبنية على طلبات المسؤولين في مركز القيادة، وفي معظم الأحيان يستخدم المسؤولون هذه المعلومات كأساس للقرارات التي تتخذ مرة واحدة، وفي الواقع تصنف معظم المعلومات على أنها محظورة<sup>1</sup>. وهناك مدخلان للذكاء الإستراتيجي أكثر شيوعاً، تعتمدهما المنظمات في بناء وتفعيل نظام للذكاء الإستراتيجي، هما المدخل الوظيفي، والمدخل العملياتي.

#### 1- المدخل الوظيفي للذكاء الإستراتيجي (Functional Approach)

وفقاً لهذا المدخل نادراً ما يتم تبادل المعلومات على نطاق واسع واستخدامها من قبل المستويات الأخرى من المدراء داخل هذا النوع من المنظمات<sup>2</sup>، وهذا المدخل يعتمد غالباً من قبل المنظمات التي تعتمد المركزية على مستوى الأقسام في اتخاذ القرارات. بحيث إن أقسام المنظمة ينحو كل منها إلى جمع المعلومات الخاصة بنشاطاته منفرداً عن الأقسام الأخرى، وتخضع عملية صناعة القرارات التشغيلية منها إلى تصورات مدير القسم التنفيذي، مع محدودية في التعامل مع المعرفة التي يوفرها نظام الذكاء الإستراتيجي للنخبة من الإدارة العليا، واعتمادهم في الغالب على الذكاء العملياتي في التعامل مع التغيرات البيئية، ولما يلجأ المديرين التنفيذيين في المنظمات التي تعتمد هذا المدخل إلى الذكاء الإستراتيجي لتلبية حاجتهم من المعلومات<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Mark Xu, op.cit., P: 3.

<sup>2</sup> Ibid., P: 5.

<sup>3</sup> وهيبه بن داودية، المرجع السابق، ص 27.

من أهم المزايا التي يتيحها المدخل الوظيفي للذكاء الاستراتيجي للمنظمات التي تعتمد، هي حرية التصرف للمديرين التنفيذيين؛ هذه الحرية في التصرف تسمح لهم بالوصول للمعلومة الضرورية في الوقت المناسب وبالكمية المناسبة، غير أن هذا لا ينفى وجود بعض العوائق أو النقائص التي تؤثر سلباً على أداء نظام الذكاء الإستراتيجي، بفعالية وكفاءة أهمها<sup>1</sup>:

- العمل بهذا الأسلوب الذي يعطي الحرية للمديرين التنفيذيين في البحث عن المعلومة واتخاذ القرار دون الرجوع إلى بعضهم البعض داخل المنظمة الواحدة، يمنع التحليل الواسع والشامل للمعلومات على مستوى المنظمة.  
- عدم وجود قياس واضح لعملية تبادل المعلومات بين الأقسام، وحتى عندما تنشر المعلومات قد تستخدم بسبب ثقافة خزن المعلومة. لذلك ليس مثيراً للدهشة أن يعتقد المدراء في أقسام المنظمات الموجه وظيفياً قيمة الذكاء الإستراتيجي على أنه مقتصر على مجال معين مثل: تقييم المنافسين أو تقييم التقنيات الجديدة.

## 2- المدخل العملي للذكاء الإستراتيجي

على عكس المدخل الوظيفي، يقوم المدخل العملي على أساس أن مسؤولية صناعة القرارات لا يجب أن تركز في يد نخبة من المديرين التنفيذيين على مستوى الأقسام، بل لابد من جعل العاملين في كل قسم يساهمون بتصوراتهم إزاء المستقبل خلال صناعة القرارات، لاسيما في التغيرات الحاسمة<sup>2</sup>، ويمكن حصر الفرضيات التي يقوم عليها هذا المدخل في المبادئ التالية<sup>3</sup>:

- مسؤولية جمع المعلومات واتخاذ القرارات لا تقع على عاتق المديرين التنفيذيين فقط، بل يشترك فيها كل العاملين، لذلك يجب أن يوجه الذكاء الاستراتيجي لتلبية احتياجاتهم من المعلومات ولا ينحصر ذلك كحق للمديرين في الإدارة العليا فقط، ولا بد من تبادل المعلومات في كافة أنحاء المنظمة.  
- تشجع هذه المركزية على إيجاد معلومات وتصورات متنوعة من قبل الموظفين حول مستقبل المنظمة، وهذا أمر هام، حيث إن التغييرات في الصناعات والأسواق والزبائن تتراكم بسرعة لدرجة أنه لا تستطيع مجموعة بمفردها من كبار المديرين التنفيذيين التعامل مع مختلف الإشارات من بيئة العمل ولا تستطيع بطريقة مناسبة إلى أفكار جديدة حول إستراتيجيات وفرص العمل المستقبلية.

<sup>1</sup> Jean-Pierre Kguger, *A study of strategic intelligence as a strategic management tool in the long-term insurance industry in South Africa*, master these, University of South Africa, 2010, P: 102.

<sup>2</sup> وهيبه بن داودية، المرجع السابق، ص 29.

<sup>3</sup> Mark Xu, *op. cit.* P : 5.

<sup>4</sup> Ibid, P: 6.

- إنّ برامج إدارة المعلومات تجعل المصادر المتنوعة للذكاء الإستراتيجي والتي يمكن الوصول إليها من قبل فرق المدراء والعاملين على حلّ المشاكل والمسائل في أي مكان وفي أي وقت.

- إنّ التحدي الحالي ليس اقتصار الذكاء الإستراتيجي على قمّة هرم المنظمة (الإدارة العليا)، ولكن توزيعها بشكل واسع وفقاً لأفضل الطرائق لتحويل المسؤوليات الخاصة باتخاذ القرار والتصرف، وفي هذا السياق يجب أن يكون الذكاء الإستراتيجي جزءاً من ثقافة المنظمة لأنه يُطور ثقافة عمل الفريق، وأسلوب المشاركة في المعلومات واتخاذ القرار.

ووفقاً للمدخل العملي فقد حدد مارك كزو (Mark Xu) ستة مراحل متتابعة مرتبطة بعملية الذكاء الإستراتيجي وهي<sup>3</sup>:

- **مرحلة الاستشعار Sensing**: في هذه المرحلة يتم بناء الوعي والقدرة لدى القادة على تشخيص مؤشرات التغيير الداخلية والخارجية بالنسبة للمنظمة.

- **مرحلة الجمع Collection**: في هذه المرحلة يتم التركيز على طرائق جمع البيانات ذات الصلة والمغزى.

- **مرحلة التنظيم Organizing**: تشمل هذه المرحلة تنظيم البيانات التي تم جمعها وتنسيقها وهيكلتها ووضعها في شكل مصادر للمعلومات.

- **مرحلة المعالجة Processing**: تتضمن هذه المرحلة عملية تحليل البيانات وتنظيمها وتحويلها إلى معلومات بالطرائق والأدوات المناسبة.

- **مرحلة الاتصال Communicating**: تتضمن هذه المرحلة تسهيل عملية الوصول إلى المعلومات للمستخدمين.

- **مرحلة الاستخدام Using**: هذه المرحلة تتضمن اعتماد المعلومات في صنع القرارات ووضع الخطط، وتحديد إجراءات تنفيذها.

وكما أشرنا سلفاً فإنّ كل مرحلة من المراحل السابقة الذكر يتم تحقيقها بالتعاون بين المدراء والموظفين.

### ثانياً: نظام الذكاء الإستراتيجي

أشار كل من منتغومري ووينبيرغ (Montgomery and Weinberg) إلى أن المنظمة تحتاج من أجل مواجهة التهديدات المستقبلية التي تفرضها بيئة الأعمال، وكذا استغلال الفرص التي تتيحها نفس البيئة، لا بد لها

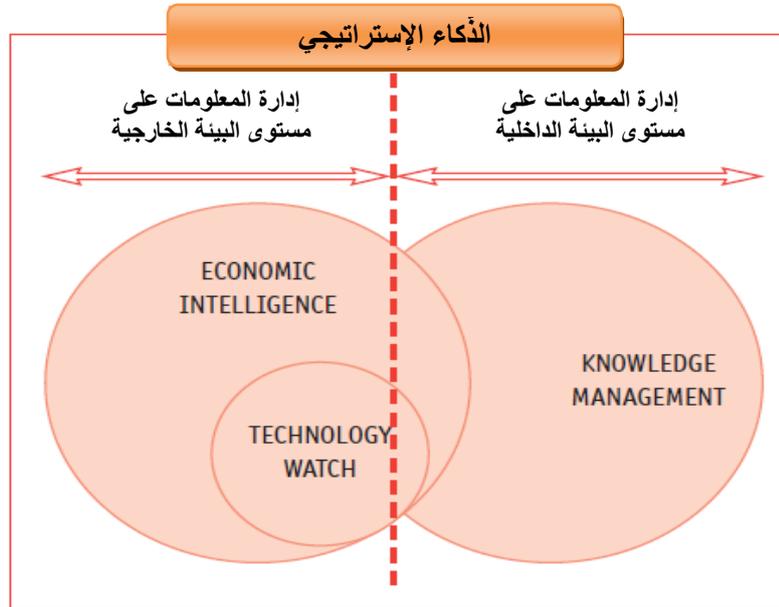
من اعتماد الذكاء الإستراتيجي كنظام داخل المنظمة<sup>1</sup>، أي التكلم على نظام الذكاء الإستراتيجي داخل المنظمة وليس الذكاء الإستراتيجي داخل المنظمة.

وقد عرّف كل من منتغومري ووينبيرغ (Montgomery and Weinberg) نظام الذكاء الإستراتيجي على أنه جملة العمليات التي تتضمن اختيار، جمع، وتحليل المعلومات بدءاً من شكلها الأوّليّ في حالة بيانات إلى جعلها في شكل معلومة في يد الإدارة العليا بغية استخدامها في عملية التخطيط الإستراتيجي<sup>2</sup>.

كما يُعرّف ليبويتز (Liebowitz) الذكاء الإستراتيجي كنظام على أنه عملية الجمع بين مختلف أنواع الذكاء، التي تخلق توافقاً بين ذكاء الأعمال، الذكاء التنافسي وإدارة المعرفة، من خلال التزويد بالمعلومة والمعرفة بما يساعد على اتخاذ القرار الإستراتيجي في المنظّمة، كما يمكن تعريفه على أنه عملية خلق وتحويل المعلومة أو المعرفة، التي يمكن استخدامها في اتخاذ القرارات على المستويات العليا، ويتم التركيز حول الطريقة المثلى للمنظمة التي تواجه بها التحديات والفرص المستقبلية، من أجل الرّفع من كفاءة وفعالية المنظّمة<sup>3</sup>.

كما قدّمت اللجنة الأوروبية نموذجاً لنظام الذكاء الإستراتيجي كما هو موضّح في الشكل التالي:

الشكل رقم 2: يوضح نموذج اللجنة الأوروبية لنظام الذكاء الإستراتيجي



**Source:** Cetisme partnership, Economic intelligence: A guide for beginners and practitioners, European commission, 2002, p: 19.

<sup>1</sup> David B. Montgomery and Charles B. Weinberg, *Toward strategic intelligence systems*, journal of marketing, Vol 43, 1979, pp: 41-52.

<sup>2</sup> Jean-Pierre Kruger, op.cit, p: 107.

<sup>3</sup> Ibid, p: 108.

وفقاً للجنة الأوروبية فإن نظام الذكاء الإستراتيجي؛ يتكوّن من مركّبين أساسيين اثنين يكمل بعضهما بعضاً هما: الذكاء الاقتصادي؛ وهو يهتمّ بالبيئة الخارجية للمنظمة، وإدارة المعرفة كمركّب ثانٍ تهتمّ بالبيئة الداخلية للمنظمة، كلٌّ من هذين المركّبين الأساسيين الاثنین سوف نتطرّق لهم بالتفصيل في المبحث الثاني والمبحث الثالث من هذا الفصل.

### ثالثاً: نماذج قياس الذكاء الإستراتيجي

إدراكاً من المنظمات بأهمية الذكاء الإستراتيجي وخصوصاً في ظل بيئة الأعمال التي تتسم بالتغير المستمر، وخصوصاً في وقت التطور الرهيب لتكنولوجيا المعلومات والاتّصالات التي وفرت سرعة الوصول للمعلومة وسرعة ووصولها مهما بعدت المسافات؛ هذا التطور حتمّ على المنظمات اعتماد الذكاء الإستراتيجي، غير أن توفّر المنظمة على نظام للذكاء الإستراتيجي لا يعني أنّها حققت الأهداف التي وضع من أجلها هذا النظام، خصوصاً للتكلفة الكبيرة التي يكلفها للمنظمة، ما لم يتمتع بالكفاءة المرجوة، ومن أجل قياس كفاءة نظام الذكاء الإستراتيجي، قدم علماء الإدارة والباحثين نماذج مختلفة يمكن من خلالها قياس كفاءة نظام الذكاء الإستراتيجي، وأهمّ هذه النماذج نذكر أهمّها<sup>1</sup>:

- نموذج تريغور وزميرمان (Tregor and Zimerman): قدم كل من تريغور وزميرمان نموذجاً لقياس الذكاء الإستراتيجي، وهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة توجه إلى القادة وأعضاء الإدارة، ويتم الإجابة عليها بـ "نعم" أو "لا"، وكلما زاد عدد الأسئلة التي تم الإجابة عليها بـ "لا"، كانت إستراتيجية المنظمة غير سليمة، وبالتالي كلما قل الذكاء الاستراتيجي، وهذا يعني أن أوضاع المنظم غير جيدة، والعكس صحيح.

- نموذج كاستيلوا (Castillo) قدّم كاستيلوا نموذجاً لقياس الذكاء الإستراتيجي، وهو عبارة عن أربعة محاور وهي:

أ- الاستشراف (Foresight)؛

ب- الذكاء الاقتصادي (Economic Intelligence)؛

ج- إدارة المعرفة (Knowledge Management)؛

د- المقارنة المرجعية (Benchmarking).

وتقوم عملية القياس على طرح جملة من الأسئلة تتمحور حول المحاور الأربعة السالفة الذكر.

1 سعاد حرب قاسم، المرجع السابق، ص: 49. بالتصرف

- نموذج ماكوبي (Maccoby): قام ماكوبي بدوره بتقديم نموذجاً لقياس الذكاء الإستراتيجي، وهو الأخر عبارة عن جملة من المحاور التي تطرح حولها جملة من الأسئلة، وهذه المحاور هي:
- أ- الاستشراق (Foresight)؛
  - ب- تفكير النظم (System Thinking)؛
  - ج- الرؤية المستقبلية (Visioning)؛
  - د- الدافعية (Motivition)؛
  - هـ - الشراكة (Partnering).

- نموذج جيورجيو (Georghiou): قدم بدور هجيورجيو أنموذجاً لقياس الذكاء الإستراتيجي، من خلال قياس العناصر التالية:

- أ- التقييم (Evaluation): وهو تحليل الأداء السابق في المنظمة لتخصيص الموارد والسياسات في المنظمة.
- ب- الاستشراق (Foresight)؛
- ج- التقييم التكنولوجي (Assessment Technology): وهو توقع الآثار وردود الفعل لخفض التكاليف البشرية والاجتماعية، لتعلم كيفية التعامل مع التكنولوجيا في المجتمع، في إشارة إلى اعتبار التكنولوجيا في المنظمة ميزة تنافسية للمنظمة.

- نموذج اللجنة الأوروبية (European Commission): كما أشرنا سلفاً فقد قدّمت اللجنة الأوروبية نموذجاً للذكاء الإستراتيجي كنظام يتكون من عنصرين رئيسيين هما<sup>1</sup>:
- أ- الذكاء الاقتصادي (Economic Intelligence)؛
  - ب- إدارة المعرفة (Knowledge management).

مما يلاحظ من جملة النماذج التي وضعت لقياس الذكاء الإستراتيجي، أن كل نموذج يقوم بقياس الذكاء الإستراتيجي في المنظمة من خلال مجموعة من المحاور، هذه المحاور يتم طرح جملة من الأسئلة حولها، لأعضاء الإدارة العليا، والمدراء التنفيذيين وبدرجة أقل العمال داخل المنظمة، كما يلاحظ أن أغلب النماذج الموضوعة لقياس الذكاء الإستراتيجي التي قمنا بذكرها هنا وغير المذكورة، ركزت على عنصر الاستشراق، وهذا يدل على أن عنصر الاستشراق من أهم العناصر في نظام الذكاء الإستراتيجي.

<sup>1</sup> Cetisme Partnership, *op cit*, p: 19.

في دراستنا هذه سوف نعتد نموذج اللجنة الأوروبية في تعريفها للذكاء الإستراتيجي كنظام داخل المنظمة، والذي قسمت بموجبه هذا النظام لمركبين أساسيين هما: الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة، وهذا ما سوف نتطرق له في المبحثين القادمين.

## المبحث الثاني: الإطار النظري لإدارة المعرفة

يشهد عالم اليوم تطوراً جدياً سريعاً في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، هذه التطور تضاعف لدرجة كبيرة لا يمكن تصورها بمقدار المعلومات والبيانات التي حول المنظمة، وهذا ما صعب عليها التحكم وفرز أي من المعلومات تعتبر مهمة أو غير مهمة لها، وصعب من إمكانية التعامل معها بما يخدم أهداف المنظمة، ونظراً لما تلعبه المعرفة كمصدر مهم للتفوق لجأت المنظمات إلى إحداث إدارات خاصة بالمعرفة داخلها.

### المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للمعرفة

يقول بيتر دراكر (Peter Drucker)، إن الموارد الأساسية بالنسبة للمنظمة، لم تعد الموارد الطبيعية، ولا رأس المال بمختلف أنواعه، بل المورد الأساسي للمنظمة هو المعرفة<sup>1</sup>، لذلك فقد أصبحت المعرفة تعتبر مورداً إستراتيجياً هاماً بالنسبة للمنظمة، على غير الموارد الأخرى، وأهم خاصية تميزها عن الموارد الأخرى في المنظمة، أنها لا تفتنى ولا تنقضي بالاستعمال، بل على العكس فإنها تزداد كمّاً ونوعاً كلما زاد استعمالها أو استغلالها<sup>2</sup>، ولفهم هذا المورد الإستراتيجي أكثر، نتطرق في المطلب التالي إلى ماهية المعرفة، مصادرها وخصائصها وكذا أنواعها.

### أولاً: تعريف المعرفة

#### 1- التعريف اللغوي للمعرفة

- وفقاً لقاموس المحيط، الأصل في كلمة معرفة اشتقاقها من الفعل عرف، ومعرفة الشيء إدراكه بحاسة من الحواس<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>Donald Hislop, *Knowledge management in organization*, oxford university press, New York, 2005, p: 15.

<sup>2</sup>Petter Gottschalk, *Knowledge management Systems: Value Shop Creation*, IDEA Group Publishing, Norway, 2007; p: 10.

<sup>3</sup> ناصر جاسر الأغا وأحمد غنيم أبو الخير، واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها، مجلة جامعة الأقصى، المجلد السادسة عشر، العدد الأول، ص: 30، 2012.

- وفق قاموس أكسفورد (Oxford) المعرفة هي الفهم من خلال الممارسة والخبرة والملاحظة أو من خلال الدراسة، في حين ذهب ويت وماير (Wit and Mayer) إلى أن المعرفة هي قدرة الفرد المعرفية التي يمتلكها ويخزنها في عقله بصورة ما، ويعود إليها متى ما دعت الحاجة لذلك<sup>1</sup>.

- كما تُعرّف المعرفة على أنها «الاطّلاع على الوقائع أو الحقائق أو المبادئ سواءً من الدراسة أو من التقص»<sup>2</sup>.

- كما تُعرّف كذلك على أنها، الفهم الواضح والمؤكد للأشياء، فهم وتعلم كل ما يدركه أو يستوعبه العقل، خبرة عملية، مهارة، اعتقاد أو تعود، اختصاص وإدراك معلومات منظمة تطبق على حل مشكلة ما<sup>3</sup>.

## 2-التعريف الاصطلاحي للمعرفة

لأجل إعطاء فكرة واضحة للتعريف الاصطلاحي للمعرفة نورد جملة من التعارف حتى يتحقق لنا الفهم الواضح للمعرفة اصطلاحاً.

- المعرفة هي نتاج معالجة البيانات التي تخرج بمعلومات إذ تصبح معرفة بعد استيعابها وفهمها وتكرار التطبيق في الممارسة يؤدي إلى الخبرة التي تقود إلى الحكمة.

- المعرفة هي الاستخدام الكامل للمعلومات والبيانات مع إمكانية المزاجية مع المهارات والأفكار والتبصر والحدس والدوافع الكامنة في الفرد.

- المعرفة هي مجموعة من الحقائق التي يحصل عليها الإنسان؛ من خلال بحثه حسب طرائق البحث العلمي المنطقية، أو من خلال تجاربه السابقة خاصة العملية التي تراكمت لديه، والتي قد توصله إلى درجة الخبرة ومن ثمة الحكمة.

كما يمكن تعريف المعرفة على أنها مجمل المهارات والقدرات التي يستعملها الأفراد في حل المشاكل التي تواجههم<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> حيدر شاكر نوري، تأثير عمليات إدارة المعرفة في تطوير القدرات المميزة: دراسة تطبيقية في شركة ديالي العامة للصناعات الكهربائية، مجلة ديالي، العدد 48، 2011،

<sup>2</sup> اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، منهجية إدارة المعرفة: مقارنة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الاسكوا الأعضاء، نيويورك، 2004، ص:04.

<sup>3</sup> إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة: الممارسة والمفاهيم، ط1، دار الوراق، عجمان، الإمارات العربية المتحدة، 2007، ص:30.

<sup>4</sup>Isabelle Kern, *knowledge management from case studies on the atlas*, Diploma thesis in information and technology, not published, university of Zurich, Switzerland, 2004, p: 17.

- كما تُعرّف على أنها " تجربة أو معلومات يمكن تبليغها أو الاشتراك فيها " <sup>1</sup>.
- كما تُعرّف المعرفة على أنها توفيق ثلاثية تجمع بين المعلومة، الفهم والقدرة الموجودة في عقول الأفراد <sup>2</sup>.

ثانيا: مصادر المعرفة وخصائصها

### 1- مصادر المعرفة

عرّف صفادي (Saffady) مصدر المعرفة، بأنه ذلك المصدر الذي يحوي أو يجمع المعرفة، وأكد أن الذكاء والتعلم والخبرة أمور تحدد حدود المعرفة للأفراد <sup>3</sup>، وتنقسم مصادر المعرفة إلى قسمين، مصادر داخلية ومصادر خارجية.

#### 1-1-المصادر الداخلية

تتمثل المصادر الداخلية للمعرفة في خبرات ومعتقدات الأفراد العاملين داخل المنظمة، وكذا ذاكرتهم ومذكراتهم والأنشطة البحثية التي يقومون بها داخل المنظمة؛ من دراسات وتحليل، واكتشافات وإبداعات التي يتولد عنها معرفة خاصة بالمنظمة؛ أي هي تلك المعرفة التي تكون نتاج لما صرفته المنظمة على نشاط أو وظيفة البحث والتطور في مخبرها أو ورشاتها الخاصة بها. وفي الغالب يكون هذا النوع من المعرفة صعب نقله وشرحه، وهو ذو فوائد كبيرة للمنظمة؛ نظراً لانفرادها بهذه المعرفة من خلال حمايتها بأساليب قانونية؛ مثل براءات الاختراع.

كما يمكن القول أنّ كل شخص داخل المنظمة هو عبارة عن مصدر داخلي للمعرفة باعتباره مخزن للمعرفة التي يجمعها من خلال التدريب والتجارب والأصدقاء الذين نبحت عنهم عندما نريد حل مشكلة ما أو نستكشف فرصة ما <sup>4</sup>.

#### 1-2-المصادر الخارجية

يقصد بالمصادر الخارجية للمعرفة؛ تلك المعرفة التي لا تتحصل عليها المنظمة من الأفراد العاملين بها، أو لا تكون من قسم البحث والتطوير التابعة للمنظمة وهي كثيرة ومتعددة، أهمها الاقتداء بالمنظمات الرائدة (Benchmarking)، المشاركة في المؤتمرات، استئجار الخبراء، شراء براءات الاختراع، الصحف والمواد المنشورة على

<sup>1</sup> Joseph M. Firestone, Mark W. Mcelroy, *Key issues in the new knowledge management*, Butterworth-Heinemann, USA,2003, P : 04.

<sup>2</sup>Todd R. Groff, Thomas P. Jone, *Introduction to Knowledge management: KM in Business*, Butterworth Heinemann, United State of America, 2003, p: 03.

<sup>3</sup>محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، ط1، دار صفاء، عمان، الأردن، 2008، ص:45.

<sup>4</sup>رجحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، ط1، دار صفاء، عمان، الأردن، 2008، ص:107.

شبكة الإنترنت، الجوسسة... إلخ. وتجدد الإشارة إلى أن العديد من المنظمات تعتمد في الأغلب على المصادر الخارجية؛ نظرًا لأنها لا تُكَلِّف أموالاً كبيرة مقارنة بالمصادر الداخلية.

ذلك أن المصادر الداخلية، والمتمثلة في أنشطة البحث والتطوير والتي غالبًا ما تكون عبارة عن وظيفة تتكفل بها إدارة خاصة داخل المنظمة تكلف أموالاً ضخمة جيداً، غير أنه على الرغم مما تكلفه من أموال طائلة؛ إلا أنها تبقى ذات أهمية نسبية عالية مقارنة بالمصادر الخارجية؛ كون أن هذه الأخيرة في الغالب تكون متاحة للمنظمة وحتى للمنظمات المنافسة، في حين أنّ المصادر الداخلية للمعرفة تضمن للمنظمة ميزة الانفراد والتميز للمنظمة في المعرفة مقارنة بالمنظمات الأخرى.

## 2- خصائص المعرفة

المعرفة نتاج عمل إنساني يمتاز بالسمو والرقى، حيث ميز الله سبحانه وتعالى الإنسان بصفات خاصة تميزه عن باقي المخلوقات، و من أهمها القدرة على التفكير والتأمل والتبصر التي يقوم بها العقل البشري، الذي يعتبر بحق الصانع الأول للمعرفة وتوريثها للأجيال، إذ يعمل كل جيل على تطويرها بما يتناسب مع متطلبات عصره، وهذا دليل واضح على أن المعرفة تراكمية؛ وأنها غير قابلة للنفاذ ولا تُستهلك بالاستخدام وليست محصورة بفئة دون غيرها، فالكل يستطيع أن يفكر ويولد المعرفة، الأمر الذي يجعلها تحتوي على معان ومضامين مختلفة حسب العلم الذي تتبعه؛ فمثلا علم الرياضيات يختلف عن علم النفس وهكذا، مما يجعلها تحتوي على أبعاد متعددة ومتشعبة بالإضافة إلى عدم قابليتها للعدّ والقياس قبل استخدامها وتطويرها<sup>1</sup>.

وبهذا الصدد يمكن الإشارة إلى عدد من الخصائص الأساسية للمعرفة نذكر منها<sup>2</sup>:

### 1-2 إمكانية توليد المعرفة

وتشير هذه الخاصية إلى حركة المعرفة من خلال عمليات البحث العلمي التي تتضمن الاستنباط والاستقراء والتحليل والتركيب، التي تسهم بدرجة كبيرة في توليد المعرفة إذ يقوم الأشخاص المبتكرون، الذين لديهم الخصوبة الفكرية والقدرة على التحليل والتركيب والتمحيص واستخلاص النتائج، وتوليد المعرفة الجديدة.

### 2-2 إمكانية موت المعرفة

وهذه الخاصية في المعرفة؛ تشير إلى أن المعرفة الساكنة أو الرائدة الموجودة بين طيّات الكتب والموضوعة على رفوف المكتبات أو الموجودة في رؤوس من يمتلكونها ولم يعلموها لغيرهم تموت مع موت أصحابها، وبعض المعارف

<sup>1</sup> رجي مصطفى عليان، المرجع السابق، ص: 93.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص: 93.

تتقدم ويقل استخدامهما لدرجة متدنية جداً، بالإضافة إلى ذلك قد تأتي معرفة وتنسخ معرفة قائمة وتحل محلها، وبالتالي تصبح المعرفة السابقة دون جدوى وبلا فائدة.

### 2-3 إمكانية امتلاك المعرفة

وتشير هذه الخاصية؛ إلى استطاعة أي فرد في المجتمع الحصول على المعرفة في حالة ما إذا رغب في ذلك، وبالطبع فإن الطريقة الأكثر شيوعاً لاكتساب المعرفة هي التعلم، ومن ثمة يمكن تحويل هذه المعرفة إلى طرائق عملية أو براءة اختراع أو أسرار تجارية تدر أرباحاً على المنظمات أو الأفراد مالكيها.

### 2-4 إمكانية تخزين المعرفة

ويقصد بهذه الخاصية إمكانية الحفاظ على المعرفة ونقلها في الزمن من خلال عمليات التخزين التي تطورت، طرائقها وأساليبها مع التطور التكنولوجي الذي يشهده العالم، ففي البداية كان حفظ المعرفة يتم بالتواتر من خلال الحفظ في الذاكرة البشرية من فرد إلى آخر؛ ثم انتقلت إلى النسخ على أشياء مختلفة؛ مثل الصخور والجلد إلى أن وصل إلى الأوراق، ثم تطور ذلك ليتم تخزينها حالياً بصيغ إلكترونية والتي تعتمد بدرجة كبيرة على الحاسوب وهو ما يسمى بقواعد المعرفة Knowledge Bases، وهي عبارة عن أوعية إلكترونية تحتوي على بيانات وقواعد محددة في مجال خبرة معينة في موضوع ما على شكل شفرات.

### 2-5 عدم قابلية نفاذ المعرفة بالاستهلاك

ويُقصد بهذه الخاصية أن المعرفة لا تنقص من خلال استعمالها، من قبل عدد كبير من المستهلكين بل على العكس فإنه كلما زاد عدد مستهلكي المعرفة تضاعفت وتطورت وتوسعت.

### 2-6 إمكانية تقاسم المعرفة والخبرات العلمية

وتشير هذه الخاصية إلى إمكانية نشر المعرفة والانتقال عبر العالم إذا توفرت الوسائل والسبل اللازمة لذلك<sup>1</sup>.

### ثانياً: أنواع المعرفة

تُعتبر المعرفة في وقتنا الحالي سلاحاً تنافسياً بالنسبة للمنظمة<sup>2</sup>، حتى إن المنظمة عندما تقدم منتجاتها أو خدماتها وخبراتها فإنها لا تقدم إلا جزءاً من معرفتها وهو الجزء القابل للتحديد، والنقل وربما في حالات كثيرة سهل التقليد أيضاً. لتظل المعرفة الأكثر أهمية ملكية خاصة بالمنظمة في رؤوس أفرادها وعلاقتهم المتميزة. كما أن هناك

<sup>1</sup> إبراهيم الخلوف الملكاوي، المرجع السابق، ص: 38.

<sup>2</sup> Nicholas Bahra, *Competitive knowledge management*, Palgrave Macmillan, Great Britain, 2001, p: 73.

ثقافة المنظمة؛ التي تمثل المعرفة الخاصة بالمنظمة وطريقتها في فهم الأشياء وفي القيام بالأعمال، والتي تتكون خلال فترة طويلة عن طريق الخبرة والتفاعل بين رؤية المنظمة للأعمال وأهدافها وطريقتها في إنشاء ميزتها التنافسية من جهة، والعاملين بمؤهلاتهم وخصوصياتهم من جهة أخرى، والسوق والبيئة التنافسية التي يتفاعلون معها، وفق ما يسميه آلافي وليدينير (Alavi and Leidner) بمنظور المعرفة القائم على الثقافة<sup>1</sup>، من جهة ثالثة، ومن أجل تحقيق الإدارة الفعالة للمعرفة في المنظمة، لابد من تصنيف المعارف فيها لتحسين استخدامها أو تحديد فجوة المعرفة فيها أو تطور آلية أو عمليات إنشاء المعرفة الجديدة وتحويلها إلى معرفة صريحة قابلة للتجسيد في شكل منتجات وخدمات خاصة بالمنظمة<sup>2</sup>.

وقد وردت عدة تصنيفات لأنواع المعرفة في الكتابات المختلفة لباحثين مختلفين نورد أهمها، وسوف نتطرق إلى التصنيفات التي تحتوي على إضافات أو اختلاف عن التصنيفات الأخرى.

### 1-التقسيم الإغريقي

يقسم الإغريق المعرفة إلى أربعة أقسام رئيسية وهي<sup>3</sup>:

**1-1- المعرفة الإدارية:** وتشير هذه المعرفة إلى معرفة المبادئ العامة والقوانين والقواعد الأساسية للعلوم والقوانين والقواعد العلمية؛ مثل معرفة قوانين الرياضيات والفيزياء...إلخ.

**1-2- المعرفة الفنية التقنية:** وتشير هذه المعرفة إلى المعرفة بالمهارات والبراعات والقدرات، التي تؤدي إلى صنع المنتجات وتقديم الخدمات والتدريبات والتمرينات التي تؤدي إلى تراكم المعرفة الفنية المؤدية إلى الخبرة.

**1-3- معرفة الحكمة التطبيقية والعملية:** وتظهر هذه المعرفة بشكل أساسي؛ في الممارسات الاجتماعية؛ عندما يطبق الشخص معرفته في مختلف مجالات الحياة الاجتماعية مثل المصلحين الاجتماعيين.

**1-4- المعرفة الهجينة (التركيبية):** وهي المعرفة الناتجة عن تركيب أو جمع أو ربط بين مجموعة من المعلومات والمعارف، وهذا النوع من المعرفة ناتج عن تفكير علمي عميق وشاق، وهذا النوع من المعرفة يمكن أن يطلق عليه المعرفة الجديدة.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، المرجع السابق، ص: 43.

<sup>2</sup> ربحي مصطفى عليان، المرجع السابق، ص: 77.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص: 86.

2- تصنيف **توم باكمان (Tom Backman)**: قدّم توم باكمان بدوره تصنيفه للمعرفة وقسمها إلى أربعة أنواع وهي<sup>1</sup>:

2-1- المعرفة الصريحة: هي معرفة جاهزة وسهلة الوصول، ذلك أنها موثقة في مصادر المعرفة الرسمية التي عادة ما تكون جيدة التنظيم، مثل الوثائق أو الحاسوب.

2-2- المعرفة الضمنية: هي معرفة أقل قابلية للوصول إليها من سابقتها، حيث يتم الوصول إليها بشكل غير مباشر عن طريق الاستعلام والمناقشة، ولكنها غير رسمية لأنها غير موثقة، وهي المعرفة التي يتم اكتسابها بالخبرة.

وتجدر الإشارة إلى أن أول من أشار إلى هذين التصنيفين هم ميشال بولاني M. Polany في الستينيات من القرن الماضي الذي كان يرى بأن الفرد يعرف أكثر مما يمكن أن يقول، وأنه يمكن أن يقوم بأشياء لا يمكنه شرح كيفية القيام بها، وجاء بعده إيكاجيرو نوناكا I. Nonaka في أواخر عام 1991.

2-3- المعرفة الكامنة: هي تلك المعرفة التي يمكن الوصول إليها بشكل غير مباشر، ويتم ذلك بشكل غير مباشر ويتم بصعوبة من خلال أساليب الاستنباط المعرفي وملاحظة السلوك.

2-4- المعرفة المجهولة: هذا النوع من المعرفة هو المعرفة المبتكرة أو المكتشفة من خلال النشاط العلمي البحثي بغية الوصول إليها؛ أي نتاج البحث العملي.

### 3- تصنيف جامعة هارفرد

في أواخر 1991 قدمت مجلة إدارة الأعمال؛ بجامعة هارفرد في بوسطن بالولايات المتحدة الأمريكية تصنيفها الخاص للمعرفة، وتعتبر هذه الفترة التي قدمت فيها المجلة هذا التصنيف البداية الرسمية للاهتمام الواسع بإدارة المعرفة، حيث صنف المعرفة إلى نوعين هما الأكثر استخداماً<sup>2</sup>.

3-1- المعرفة الصريحة: وهي المعرفة الرسمية، القياسية، المرمزة، النظامية الصلبة، المعبر عنها كميًا، والقابلة للنقل والتعليم، وتسمى أيضا المعرفة المتسربة، لإمكانية تسربها إلى خارج المنظمة، نجدها في أشكال الملكية الفكرية المحمية قانونًا كما نجدها في براءات الاختراع، حقوق النشر، الأسرار التجارية... إلخ. كما نجدها مجسدة في منتجات وخدمات المنظمة.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص: 45.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص: 44، نقلا عن:

**3-2-المعرفة الضمنية:** وهي المعرفة غير الرسمية، الذاتية، الخاصة بالأفراد وعلاقات الجماعات داخل المنظمة، وهذا النوع من المعرفة هو الذي يعطي المنظمة خصوصيتها عن المنظمات الأخرى العاملة في نفس قطاع المنظمة ومنافسيها.

#### 4-تصنيف ميشيل زاك (M. H. Zack)

قدم ميشيل زاك (M. H. Zack) تصنيفًا آخرًا للمعرفة في المنظمات القائمة على المعرفة إلى ثلاثة أنواع وهي<sup>1</sup>:

**4-1-المعرفة الجوهرية (Core Knowledge):** وهو النوع أو النطاق الأدنى من المعرفة؛ يشتمل على المعرفة الأولية السطحية، حيث إن هذا النوع من المعرفة لا يضمن للمنظمة قابلية بقاء تنافسية طويلة الأمد أو مستدامة، ومع ذلك تمثل هذه المعرفة شرطاً أساسياً لدخول مجال أو قطاع أعمال معين.

**4-2-المعرفة المتقدمة (Advanced Knowledge):** وهذه المعرفة هي التي تتيح للمنظمة التمتع بقابلية بقاء تنافسية، فمع أن المنظمة تمتلك بشكل عام نفس المستوى والنطاق والجودة من المعرفة التي يمتلكها المنافسون، إلا أنها تختلف عن المنافسين في تعويلها على قدرتها على التميز في معرفتها لكسب ميزة تنافسية مستدامة من هذا التميز.

**4-3-المعرفة الابتكارية (Innovation Knowledge):** وهي المعرفة التي تمكن المنظمة من أن تقود صناعتها ومنافسيها وتميز نفسها بشكل كبير عنهم، فهذا النوع من المعرفة الذي يرتبط بالابتكار، يجعل المنظمة قادرة عن تغيير أوضاع التنافس داخل قطاع أعمالها؛ لصالحها واحتلال مركز الريادة داخل قطاعها.

وتجدر الإشارة أن هذا التنوع الحاصل في تحديد أنواع المعرفة لا يتضارب، بل يرجع بالدرجة الأولى إلى اختلاف الفترات الزمنية التي جاءت فيها هذه التصنيفات، وطبعاً تختلف وتتعدد التصنيفات نظراً لاختلاف أهمية المعرفة نفسها من فترة زمنية لأخرى، غير أن التصنيف الأكثر اعتماداً للمعرفة هو التعريف الذي قدمته جامعة هارفرد؛ وهو ذات التصنيف الذي أكد عليه كل من نوناكا وتاكوشي (Nonaka & Takeuchi)؛ وهو التصنيف الذي يقسم المعرفة إلى معرفة صريحة، ومعرفة ضمنية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص:45، نقلا عن Micheal H. Zack: *Developing a knowledge strategy*, C M R, Vol 41, No : 3, Spring 1999, pp: 133-145.

<sup>2</sup> Murray E. Jennex, *knowledge management : concepts, methodologies, tools, and applications*, Information Science Reference, New York, USA, 2008, P : 41.

## المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

تنامي الحديث عن إدارة المعرفة في العصر الحديث بشكل كبير، خاصة بعد عام 2000، وذلك على مستوى التنظيمات الإدارية العامة منها والخاص، وقد نتج ذلك عن تطور تقنيات المعلومات والاتصالات، التي أتاحت للمنظمات الحصول على بيانات أو معلومات أو معرفة بحجم كبير جداً، يفوق التصور، وهذا ما صعب من طريقة التحكم واستغلال هذه المعلومات بكل نجاعة اقتصادية قائمة على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة للحصول على هذه المعلومات، وفي نفس الوقت استغلال المعلومات والمعرفة المتحصل عليها بأقصى حد ممكن، ولعل ما يبين ذلك هو تنامي الحاجة إلى المعرفة المتراكمة لدى العاملين في المنظمة، إضافة إلى أن بعض المنظمات أصبحت تفقد ذاكرتها المعرفية أو تواجه تحدي عدم الاستغلال الأمثل للمعرفة المتاحة، وتتخبط في الإجراءات بحسب اجتهادات الموظفين الجدد<sup>1</sup>، وإعطاء صورة واضحة حول ذلك نتناول في هذا المطلب كيفية نشأة إدارة المعرفة، تعريفها وأهميتها وكذا متطلباتها والعوائق التي يمكن أن تواجهها بالإضافة إلى جملة العمليات التي تشملها.

## أولاً: نشأة وتعريف إدارة المعرفة

## 1- نشأة إدارة المعرفة

يُعدّ "Don March" أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة في بداية ثمانينات القرن الماضي على أنها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطوير نظم المعلومات<sup>2</sup>. وفي عام 1980 في المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي، أشار إدوارد فراينبوم Edward Freigenbaum إلى عبارته الشهيرة "المعرفة قوة Knowledge is power" ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه هندسة المعرفة Knowledge Engineering. وعلى الرغم من أن إدارة المعرفة تم الحديث عنها على نطاق واسع، منذ بداية التسعينات؛ وبالتحديد بعد أن نشر ايكاجيرو نوناكا (I. Nonaka) دراسته الشهيرة عن الشركات الخلاقة للمعرفة أواخر عام 1991، إلا أن إدارة المعرفة ليست جديدة، فلقد أشار البعض إلى أنها قديمة قَدَم التاريخ نفسه، وهي متحذرة في التاريخ من خلال الأديان والفلسفات، وإذا كان الغرب يركز على فلسفات الإغريق (سقراط، أفلاطون وأرسطو)، فإن كهنة حضارات وادي الرافدين ووادي النيل، كانوا سابقين إلى ذلك قبل ثلاثة آلاف سنة قبل الميلاد.

<sup>1</sup> سالم بن سعيد القحطاني، إدارة المعرفة وتطبيقاتها في القطاع العام السعودي الواقع والمأمول، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1-4 نوفمبر 2009.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص: 130.

ومع ذلك فإن الطرح المنهجي لإدارة المعرفة كروية وتنظيم ومفاهيم وتطبيقات يعتبر جديداً إلى حد ما، ولا يزال هذا المجال قيد التطور والتأصيل، ليأخذ مكانه بين فروع الإدارات؛ شأنه شأن إدارة التسويق والإدارة المالية وإدارة الموارد البشرية. ولقد حاول المهتمون بإدارة المعرفة دراسة التطور الراهن لإدارة المعرفة وذلك من خلال تعقب الخصائص الأساسية لمراحل أو أجيال المعرفة.

ويأخذ تطور إدارة المعرفة شكل الأجيال المتعاقبة، وهذا ما حاول القيام به ايكاتو تيومي (I. Toumi) الذي أكد على أن هناك ثلاثة أجيال لتطور إدارة المعرفة هي<sup>1</sup>:

**1-1- الجيل الأول لإدارة المعرفة:** تتميز بالتركيز على تقاسم المعلومات، مستودعات المعلومات، ومحاسبة رأس المال الفكري، وهذا الجيل رغم تطور إدارة المعرفة فإنه لا يزال قوياً تحت تأثير المجتمع المعلوماتي، الذي يركز على خزن المعلومات والوصول إليها.

**1-2- الجيل الثاني لإدارة المعرفة:** وتتميز هذا الجيل بالتركيز على مفاهيم المعرفة الضمنية، التعلم الاجتماعي، والمعرفة المحسدة وجماعات الممارسة، ومن الناحية العلمية فإن هذا الجيل كان يركز أيضاً على التغيير التنظيمي النظامي، من حيث أن المطلوب فيه تطور ممارسات إدارة المعرفة، أنظمة القياس، الحوافز، الأدوات وإدارة المحتوى، ولكن هذا لم يكن كافياً، كما أن الحواسيب لم تكن ملائمة للتعامل مع المعرفة الضمنية والمعرفية.

**1-3- الجيل الثالث لإدارة المعرفة:** هو الجيل الذي يتطور الآن ويركز على المستقبل وإلى أين تتجه إدارة المعرفة، وفي هذا الجيل ستكون المعرفة الجيدة؛ هي التي تسمح بالتفكير المرن والخلاق وبناء الصناعات القائمة على المعرفة. ولعل الأهم في هذا الجيل سيكون بربط المعرفة بالبعد الاجتماعي والبعد الثقافي بما يجعل كل معرفة المنظمة متلائمة اجتماعياً وثقافياً، وأن يفرض توليد المعرفة تغيراً اجتماعياً وثقافياً؛ وهذا كله يجعل الجيل الثالث لإدارة المعرفة يبني هيكله المتعلقة بالتعلم التنظيمي وتوليد المعرفة وعمليات الابتكار مما يجعل المنظمة أقرب إلى فكرة الهدم الخلاق الشومبييري باعتباره النقطة البؤرية في تطور المعرفة الجديدة للمنظمة.

واحدة من التطورات الأساسية للجيل الجديد لإدارة المعرفة، هو الزعم بأن معالجة المعرفة هي عملية اجتماعية منظمة ذاتياً مع نظامية نمطية الميل للتعلم، وإن التدخلات المستهدفة لدعم مثل هذه الأنماط ستقود دائماً إلى مزيد من الابتكار المستدام.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص ص: 134-135.

## 2-تعريف إدارة المعرفة

لإعطاء صورة واضحة عن مفهوم إدارة المعرفة، نسرّد فيما يلي مجموعة من المفاهيم لباحثين وكتاب مختلفين منها:

يُعرّف Wiig إدارة المعرفة على أنّها " تخطيط، تنظيم، رقابة، تنسيق وتوليف المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية، بحيث يجري تحقيق أكبر قدر يمكن من التأثير الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية، وتتضمن إدارة المعرفة؛ تحقيق عملية الإدامة للمعرفة ورأس المال الفكري واستغلالها واستثمارها ونشرها<sup>1</sup>.

وقد عرف البعض إدارة المعرفة بأنها "عملية تعريف، تحصيل، تخزين، استرجاع، نشر وتطبيق رأس المال الفكري الظاهري والضمني لمنفعة أفضل للأفراد والمنظمة والسوق والمجتمع " وقد عرفها آخرون بأنها "توظيف للحكمة المتراكمة لزيادة سرعة الاستجابة والابتكار"<sup>2</sup>.

كما يعرفها Wick بأنها تبرز في المنظمة القادرة على توليد المعرفة فهي «مصدر أساسي للقيمة المضافة ونوع من الميزة التنافسية، وسوق رئيس لأعمال المنظمة ضمن نشاط مهم يتخلل كل جانب فيها، ومستخدموها ذوو مؤهلات عالية وثقافة راقية فهم صنّاع المعرفة»<sup>3</sup>.

كما يُعرّفها جينيكس (Jennex) بأنها عبارة عن نظام لخلق وأسر أو خزن واسترجاع وإعادة استعمال المعرفة<sup>4</sup>.

- كما تعرف على أنّها جملة عمليات تحديد واستغلال المعرفة الموجودة في المنظمة من أجل مساعدة المنظمة على المنافسة<sup>5</sup>.

- ويُعرّف نوناكا وتاكوشي Nonaka & Takeuchi إدارة المعرفة بأنها: قدرة المنظمة على خلق المعرفة الجديدة، ونشرها في جميع أنحاء المنظمة، وتجسيدها في المنتجات والخدمات والإجراءات<sup>6</sup>.

كما تُعرّف على أنّها العملية التي من خلالها؛ تقوم المنظمة بتحديد واختيار وتنظيم وتحويل المعلومات المهمة إلى خبرة وجعلها في ذاكرة المنظمة، في أسلوب منظم يمكن الوصول إليها وقت الحاجة، من أجل حل المشاكل

<sup>1</sup> محمد عواد الزيادات، المرجع السابق، ص: 55.

<sup>2</sup> العلي عبد الستار وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2006، ص: 26.

<sup>3</sup> وهيبه داسي حسين، المرجع السابق، ص: 42.

<sup>4</sup> Murray E, Jennex, *knowledge management in modern organizations*, USA, 2007, p: 04.

<sup>5</sup> Irma Becerra-fernandez, Dorothy Leidner, *Knowledge management: An evolutionary view*, AMIS, New York, 2008, p: 06.

<sup>6</sup> Caroline de brun, *ABC of knowledge management*, first edition, national library of health, 2005, p: 05.

التي يمكن أن تواجه المنظمة، وهي تتعلق بتسيير المعرفة داخل المنظمة من بحث ونشر وحفظ واسترجاع<sup>1</sup>، وهناك من يُعرّف إدارة المعرفة على أنها عبارة عن جهد منظم يستهدف تنمية واستثمار رأس المال الفكري في المنظمة من خلال حصر المعرفة من مصادرها الداخلية والخارجية، وخزنها وتوزيعها وتنظيمها واستخدامها، وتسهيل المشاركة بين الأفراد لخلق معرفة جديدة وتطبيقها في الأنشطة الإدارية كاتخاذ القرارات وحل المشكلات<sup>2</sup>.

مما سبق من التعريفات يلاحظ تباين وعدم وجود اتفاق على تعريف إدارة المعرفة وذلك يرجع لأسباب التي أسلفنا شرحها سابقاً<sup>3</sup>.

وبغية تسهيل مواصلة البحث في هذه الدراسة، يمكننا أن نعرف إدارة المعرفة بأنها: جملة العمليات التي تتعلق بتوليد واكتساب والحفاظ ونشر واستعمال المعرفة؛ بما يخدم المنظمة في الوصول إلى منتجات وتقديم خدمات متفردة عن المنافسين.

### ثانياً: أهمية وأهداف إدارة المعرفة

تنفق المنظمات أموال ضخمة من أجل الحصول على المعرفة وإدارتها، وذلك انطلاقاً من إدراكها؛ لما أصبحت تمثله كثرة وسلاح في الوقت الحاضر<sup>4</sup>، فما هي أهداف إدارة المعرفة، وفيما تتجلى أهميتها داخل المنظمة.

#### 1-أهمية إدارة المعرفة

أصبحت المعرفة في وقتنا الحالي عبارة عن مورد إستراتيجي للمنظمات؛ كأساس للميزة التنافسية المستدامة، بحيث أنه من منتصف التسعينيات من القرن الماضي، أصبحت إدارة المعرفة عبارة عن إستراتيجية تطبيقية في المنظمات التي تركز على المعرفة<sup>5</sup>، وبناءً عليه فإن الهدف الأساسي لإدارة المعرفة؛ هو توفير المعرفة الجديدة للمنظمة<sup>6</sup> بشكل دائم؛ وترجمتها إلى سلوك عملي يخدم أهداف المنظمة بتحقيق الكفاءة والفاعلية؛ من خلال تخطيط جهود المعرفة وتنظيمها بصورة تؤدي إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمنظمة، إذ تركز على

<sup>1</sup> P, Bouvard et P, storhaye, *knowledge management*, Edition management et société, Paris, 2002, p: 17.

<sup>2</sup> أمال ياسين المجالي، مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها في بلورة التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، مجلة دراسات، الأردن، 2009، نوفمبر، العدد 36، ص: 142.

<sup>3</sup> Global issues: *Introduction to knowledge management*.

<sup>4</sup> Amrit Tiwana, *Knowledge management toolkit*, First Edition, Prentice Hall PTR, USA, 1999, P: 08.

<sup>5</sup> Peter Feher, *Combining knowledge and change management at consultancies*, The Electronic Journal of knowledge management, volume 2 issue 1, Budapest university, 2004, pp : 19-32, available online at [www.ejkm.com](http://www.ejkm.com).

<sup>6</sup> Kimiz Dalkir, *Knowledge management in theory and practice*, Elsevier Butterworth-Heinemann, USA, 2005, P: 06.

أسباب المعرفة حيث أن المعرفة السليمة والكافية هي جوهر الحكمة والإبداع والعمل لتوفير الإمكانيات، والقدرات التنافسية المميزة، حيث إن إدارة المعرفة تعمل على توفير قدرات وإمكانيات واسعة في تقنية المعلومات، لتعكس جميعها على سلوك الأفراد في المنظمة وتلامس قدراتهم وإمكاناتهم وتؤثر على نماذج الأعمال والتقنية المعتمدة، التي تعمل على تحقيق الانسجام بين الممارسات والتوجهات الحالية والمستقبلية والمتابعة المستمرة، للتأكد من بناء القدرات المعرفية والعمل المستمر على تطويرها وإدامتها<sup>1</sup>، ويمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في النقاط التالية<sup>2</sup>.

- تُعدّ إدارة المعرفة سبيل مهم للمنظمات لتخفيض التكاليف؛
- تُعدّ عملية نظامية متكاملة لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة؛ في اتجاه تحقيق أهدافها؛
- تُعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء التنظيمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه؛
- تُمكن إدارة المعرفة المنظمة من التبصر بمستقبلها، والتعلم من تجربتها الخاصة<sup>3</sup>؛
- تُعدّ إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة؛
- تُسهم في تحفيز المنظمات؛ لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة؛
- بفضل إدارة المعرفة تتمكن المنظمة من تحديد أهدافها؛ وتقييم وضعها الحالي وبناء على ذلك يتم التخطيط للمستقبل<sup>4</sup>.

- تُوفّر الفرصة للمنظم للحصول على الميزة التنافسية المستدامة، عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة<sup>5</sup>؛ ووفقاً لألفي وليدنيير (Alavi and Leidner) فإن المنظمة تتمكن من بناء ميزة تنافسية مستدامة إذا كانت قادرة بشكل فعلي على استعمال المعرفة في خلق معرفة جديدة، بشكل مستمر ومن خلالها تكون ميزتها قائمة على المعرفة المتجددة بشكل مستمر<sup>6</sup>، وذلك بما يحول دون مواكبة المنافسين لها.

<sup>1</sup> إبراهيم الخلوف الملكاوي، المرجع السابق، ص: 80.

<sup>2</sup> عواد الزيادات محمد، المرجع السابق، ص: 60.

<sup>3</sup> Nicholas Bahra, *Competitive knowledge management*, first edition, palgrave macmillan, New York, USA, 2001, P: 66.

<sup>4</sup> Imed Boughzala & Jean-Louis Ermine, *Trends in Enterprise Knowledge Management*, First edition, ISTE, USA, 2006, P: 25.

<sup>5</sup> مبارك بوعشة، ليليا بن منصور، إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الأول حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، 15-17 ديسمبر 2012.

<sup>6</sup> Petter Gottschalk, *Strategic knowledge management technology*, IDEA group publishing, Norway, 2005, p: 56.

كما تُمثّل إدارة المعرفة مفتاح النجاح الأساسي للمنظمة في تحقيق استمرارية تفوّق المنظمة أمام منافسيها<sup>1</sup>، كذلك تساعد على اتخاذ القرار داخل المنظمة<sup>2</sup>.

## 2- أهداف إدارة المعرفة

لقد أصبحت إدارة المعرفة؛ ضرورة لا غنى عنها في بيئة الأعمال الحالية، حيث إن المنظمات التي كانت تحقق؛ القيمة المضافة والميزة التنافسية من العمليات التحويلية للمواد والأشياء، أصبحت تسعى بجدية عالية إلى تحقيق قيمة مضافة أعلى من خلال العمليات والأنشطة المعتمدة على المعرفة<sup>3</sup>، ويمكن أن نحصر أهداف إدارة المعرفة فيما يلي:

يشير (Holsapple and Singh) إلى الأهداف التالية لإدارة المعرفة<sup>4</sup>:

- توليد المعرفة اللازمة للمنظمة؛
- نشر وتوزيع المعرفة على الجهات ذات العلاقة بالكمية المطلوبة وفي الوقت المناسب؛
- حفظ المعرفة وتخزينها والتكفل بحمايتها؛
- تعتبر إدارة المعرفة دليل العمل الجيد؛
- الانتقال من العمال التقليديين إلى ما أصطلح على تسميته بعمال المعرفة، وهم العمال الذين يمكن لهم التعامل مع المعرفة خلقاً، استيعاباً وجعلها في خدمة المنظمة بما يحقق الأهداف المسطرة<sup>5</sup>.
- وكذلك تهدف إلى<sup>6</sup>:
- تبسيط العمليات وخفض التكاليف؛ عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية؛
- تبني فكرة الإبداع؛ عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية؛
- تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري لتحسين طرائق إيصال المنتجات والخدمات؛
- تحسين صورة المنظمة وتطوير علاقاتها بمثيلاتها؛

<sup>1</sup>Tamara Almarber and others, *value chain model in knowledge management*, International journal of recent trends in engineering, vol: 02, N: 02, November 2009.

<sup>2</sup>Carol Gorelick, *Performance through learning: knowledge management in practice*, Elsevier Butterworth-Heinemann, USA, 2004, P: 11.

<sup>3</sup> وهيبه داسي حسين، مرجع سابق، ص: 57.

<sup>4</sup> إبراهيم الملكاوي الخلوف، المرجع السابق، ص: 81.

<sup>5</sup> Kral Wiig, *People- Focused knowledge management: how effective decision-making leads to corporate success*, Elsevier, United State of America, 2004, p: 23.

<sup>6</sup> عليان ربحي مصطفى، مرجع سابق، ص ص: 157-158.

- كما تهدف إدارة المعرفة إلى جعل العاملين يَصِلُون لمرحلة الإبداع في أعمالهم، واتخاذ القرارات الصحيحة، باستعمال المعرفة العالية الجودة<sup>1</sup>.
- كما تهدف إدارة المعرفة؛ إلى بناء واستغلال رأس المال الفكري داخل المنظمة وجعله في خدمة المنظمة<sup>2</sup>.
- بالإضافة إلى تطور أسس ومعايير تأهيل لإدارة المعرفة، تساعد في تطوير الجوانب المهنية والتعليمية للمهنيين المختصين في المعرفة<sup>3</sup>.

### ثالثاً: متطلبات وعوائق إدارة المعرفة

يتطلب نجاح أداء إدارة المعرفة بكفاءة وفعالية، جملة من الشروط التي لا بد من توفرها؛ لكي تؤدي إلى تحقيق الأهداف التي وُجدت من أجلها، كما يمكن أن تواجه إدارة المعرفة جملة من العوائق التي يمكن أن تحول دون بلوغها الأهداف التي أوجدت من أجلها.

#### 1-متطلبات إدارة المعرفة

يستوجب اعتماد إدارة المعرفة داخل المنظمة جملة من المتطلبات، والتي يمكن اعتبارها كقاعدة أساسية لا بد منها لتطبيق إدارة المعرفة داخل المنظمة وهي<sup>4</sup>:

**1-1 تطوير المدراء التنفيذيين:** لكي تُحقق إدارة المعرفة الأهداف المرجوة منها؛ لا بد أن يكون المدراء في المستوى الأعلى من المؤسسة أو المدراء التنفيذيين على فهم ووعي تامين بإدارة المعرفة بأهمية اعتمادها داخل المنظمة.

**1-2 إنشاء فرق إدارة المعرفة:** على اعتبار أن المعرفة مورد أو مصدر له خصوصية تختلف عن باقي الموارد الأخرى فإن ذلك يستلزم نوعاً خاصاً من العمال للتعامل مع هذا المورد وهم عمال المعرفة، الذين لا بد أن يتشكل منهم فرق إدارة المعرفة.

**1-3 توفر ثقافة منظمة مبنية على المشاركة والثقة:** تولى المنظمات المعاصرة أهمية كبيرة للعمل ضمن الفريق، حتى أن معيار القابلية للعمل ضمن فريق كوحدة واحدة أصبح معيار مهم جيداً في مقابلات التوظيف، وخصوصاً في المنظمات القائمة على المعرفة أو التي تتجه لذلك أو تتجه لاعتماد إدارة المعرفة، ولكي تتحقق فرق إدارة المعرفة

<sup>1</sup> M. du Plessis, *drivers of knowledge management in the corporate environment*, international journal of information management, volume 25, 2005, pp: 193-202.

<sup>2</sup> Karl, M Wiig, *Knowledge management: An Emerginging Dixipline Rooted in long History*, Knowledge research institute, 1999.

<sup>3</sup> إسماعيل طيطي حضر، إدارة المعرفة: التحديات والتقنيات والحلول، ط1، دار الحامد، الأردن، 2001، ص: 45.

<sup>4</sup> İsmat barutçugil, stratejik insan kaynakları yönetimi, kariyer yayıncılık, ikinci baskı, İstanbul, 2004, p: 106 - 107.

أهدافها بكل نجاعة اقتصادية، لا بد أن تسعى المؤسسة لتوطين أو بناء ثقافة تقوم على المشاركة في المعلومة وسرعة نشرها وإيصالها لجميع أفراد الفريق الواحد خصوصًا، كما يجب أن تكون العلاقة القائمة بين عمال المعرفة قائمة على الثقة والاعتماد المتبادل، والتفكير فردًا واحدًا.

كما تتطلب كذلك<sup>1</sup>:

#### 1-4 الالتزام الإستراتيجي المستدام

إن أساس النجاح في إدارة المعرفة؛ يكمن في توفر التزام من الإدارة العليا بإنجاح عمليات إدارة المعرفة، كما يجب أن تكون جهود إدارة المعرفة متغلغلة في كامل المنظمة؛ ولذلك من الأمور الأساسية أن يشجع المديرون جميع أنواع السلوك المناسب لإدارة المعرفة بين العاملين.

#### 1-5- إدارة سلسلة القيم

وتشير إلى القيم التي تتشكل فيما بين المنظمة والمتعاملين معها؛ أي علاقتها بالزبائن والموردين، في جميع المستويات التنظيمية؛ لضمان تبادل المعلومات والمعارف، وعلى مدير المعرفة تقع مسؤولية تأسيس فريق المعرفة الذي يعمل على إنشاء سلاسل للقيم مع الزبائن ومعرفة احتياجاتهم ورغباتهم وكذلك انتقاداتهم.

#### 1-6- استخدام التكنولوجيا

تحتاج إدارة المعرفة إلى بنية تحتية مساندة لعمليات إدارة المعرفة، تتمثل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ بغية تحسين خلق المعرفة وتنظيمها وتقاسمها وتطبيقها داخل المنظمة، كما يجب العمل على تبسيط هذه التكنولوجيا وجعلها في متناول جميع الأفراد داخل المنظمة<sup>2</sup>.

#### 1-7- العاملون وثقافة المنظمة

ويقصد بها؛ جملة المعتقدات والأفكار التي يحملها العاملون داخل المنظمة حول المعرفة، وما مدى أهميتها ودورها في الحفاظ على المنظمة وتفوقها.

#### 2-عوائق إدارة المعرفة

كأي عملية من العمليات التي تقوم بها المنظمة، من أجل تحقيق أهدافها تواجه إدارة المعرفة جملة من المعوقات أو المشاكل، وفي حال ما إذا لم يتم معالجتها وحلها؛ يمكن أن تحول أو تكون سببًا كافيًا في تعطيل إدارة المعرفة؛ في الوصول إلى الأهداف التي أوجدت من أجلها.

<sup>1</sup> اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، مرجع سابق، ص: 14-15.

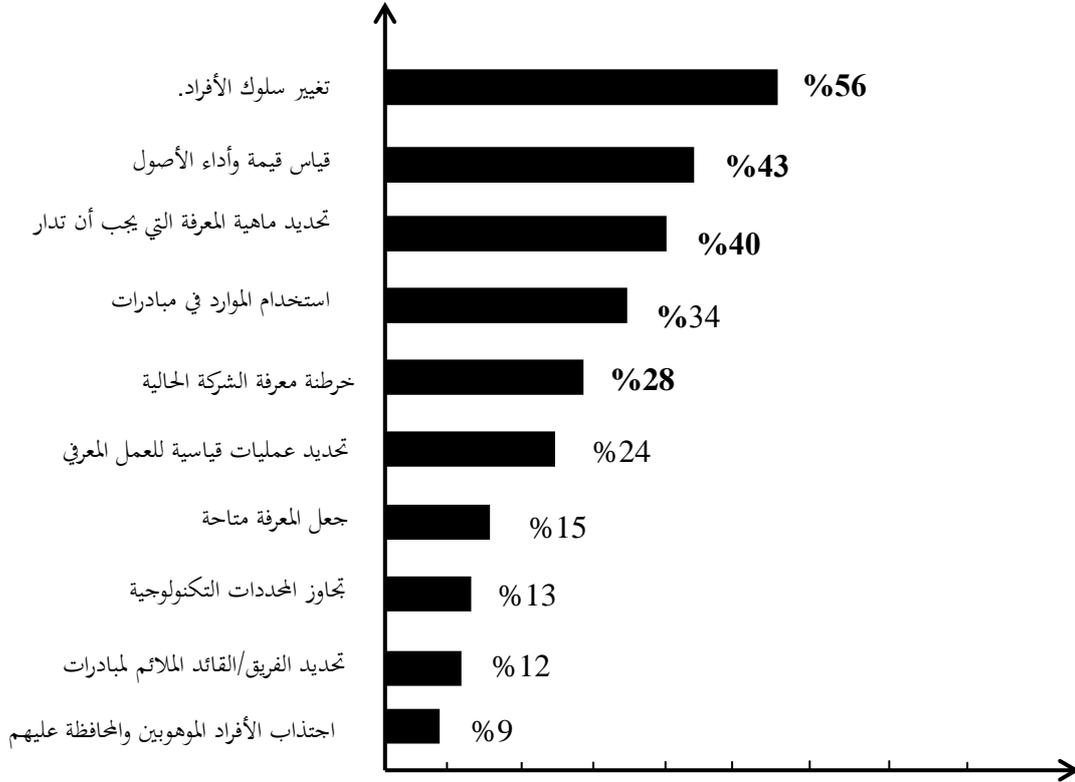
<sup>2</sup> Madanmohan Rao, *knowledge management tools and techniques*, Elsevier Butterworth-Heinemann, USA, 2005, p: 160.

- وفي دراسة للباحثين (Sutton and Feffer) تم تحديد مجموعة من الأخطاء، التي يمكن أن تُنتج عن سوء إدارة المعرفة المتاحة في المنظمات وهي<sup>1</sup>:
- احتكار المعرفة من قبل الإدارة العليا، حيث تحجز المعرفة في المستويات العليا؛ وهذا ما يمنع وصولها للمستويات الوسطى والدنيا.
  - التعامل مع المعرفة وكأنها مطلوبة لذاتها أو أن الحصول عليها يتم لأغراض إعلامية ودعائية، وافتقار المنظمات إلى الأفراد القادرين على توظيف المعرفة واستخدامها.
  - شراء المعرفة من جهات مختصة خارجية، وهذا قد يؤدي إلى وقف عمليات البحث والتفكير داخل المنظمة، من قبل المكلفين بذلك كما أن هذا النوع من المعرفة ذات المصدر الخارجي، لا يمكن المنظمة من احتكار المعرفة أو الحصول على الملكية الحصرية في الاستخدام.
  - القصور والعجز في إجراء التجارب الموجهة لتوليد المعرفة أو اختبارها أو تطويرها والاكتفاء باستلامها دون معالجة أو التأكد من ملاءمتها للواقع القائم أو طبيعة المشكلة المراد حلها.
  - التوهم بأن الحواسيب هي التي تحفظ المعرفة وليس عقول البشر، وصرف أموال ضخمة في الحصول على تكنولوجيا متطورة دون وجود إطارات بشرية؛ في مستوى هذه التكنولوجيا التي غالباً ما تكون ذات تقنية عالية جداً.
  - قيام بعض المنظمات بوضع معايير كمية لقياس عوائد المعرفة أو إجراء دراسات جدوى الحصول على المعرفة أو إثرائها وتوظيفها لتعذر استحضار جميع العوائد والفوائد البعيدة المدى والتي يصعب قياسها.
  - عدم الاهتمام بالمعرفة الكامنة، التي يمكن أن تستمد منها المعرفة الصريحة؛ وهذه المعرفة أكثر أهمية من المعرفة الصريحة.
- هذا وقد أكدت دراسة قام بها مركز أرنست أند يونغ (Ernest and young center) لابتكار الأعمال، على 431 منظمة من المنظمات الأمريكية والأوروبية<sup>2</sup>، على أن الصعوبات الأساسية لإدارة المعرفة، حسب إجابات المديرين التنفيذيين للمنظمات المشاركة في المسح هي حسب الأهمية، وجاءت النتائج وفق الشكل التالي:

<sup>1</sup> حضير الكبيسي عامر، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، دار الإسكندرية، مصر، ص ص: 61-63، بتصرف.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص: 175.

الشكل رقم 3: يوضح أهم المعوقات التي تواجه إدارة المعرفة



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، ط1، دار الوراق، الأردن، 2005، ص175. نقلا عن: Rudy Ruggles, the state of Knowledge Management in Practice, California Management Review, Vol: 40, No: 03, Spring, 1998, pp: 80-89.

### المطلب الثالث: عمليات إدارة المعرفة

إدارة المعرفة هي عبارة عن مجموعة من العمليات المترابطة مع بعضها البعض، والتي في حال ما إذا لم تُؤدَّ أي عملية من جملة العمليات المشكّلة لإدارة المعرفة بكفاءة ووفق ما هو مطلوب، عملها فإن ذلك سوف يؤثر على العمليات التالية، وبالتالي التأثير على أداء إدارة المعرفة، وبالتالي أهداف المنظمة.

هناك اختلاف طفيف بين الباحثين في موضوعات إدارة المعرفة حول عدد عمليات إدارة المعرفة، لذلك سوف يتم التركيز في هذه الدراسة على أكثر عمليات الإدارة إشارة من قبل الباحثين وهي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> مصطفى عليان رجي، المرجع السابق، ص: 195.

## أولاً: تشخيص المعرفة

من أهم العوائق التي تواجهها المنظمات في تعاملها مع المعرفة؛ صعوبة الوصول إلى المعرفة المطلوبة لذلك نجد أن تشخيص المعرفة من الأمور المهمة؛ لأنها تأتي في المقام الأول أو الدرجة الأولى في ترتيب عمليات إدارة المعرفة، وإن وقوع أي خطأ في هذه العملية يؤدي بالضرورة، إلى النقص وعدم الدقة في العمليات اللاحقة. ويقصد بعملية تشخيص المعرفة؛ جملة الإجراءات والعمليات التي تقوم بها المنظمة لتحديد نوعية وطبيعة وماهية المعرفة التي تريدها، ولأي أغراض تريدها، بالإضافة إلى تحديد معرفة المنظمة وتحديد الأشخاص الحاملين لها. ومن أهدافها توفير مبدأ الملائمة مع الغايات الموضوعية للمشروع الذي يكتنفه.

ويجب الإشارة إلى أن المعرفة ليست في حد ذاتها هي الغامضة، بل إن الغموض يتمثل في تحديد الدور الذي تؤديه في المنظمة، فهذه العملية تحدد لنا المعرفة الملائمة للوصول إلى حلول للمشاكل التي تواجهها المنظمة<sup>1</sup>. وتحدد نوعية المعرفة الواجب توفرها في المنظمة؛ من خلال الأهداف والإستراتيجية الخاصة بالمنظمة، فالمنظمة التي تعتمد إستراتيجية التميز؛ تختلف المعرفة الواجب توفرها فيها، عن معرفة المنظمة التي تعتمد إستراتيجية الرّيادة بالتكلفة أو إستراتيجية التركيز، وكذلك المعرفة المنظمة التي تهدف إلى التوسع في الحصة السوق، تختلف عن المعرفة الواجب توفرها في منظمة تهدف إلى الرفع مع عوائدها.

## ثانياً: اكتساب المعرفة

في المرحلة الثانية وبعد عملية تشخيص المعرفة؛ تأتي عملية اكتساب المعرفة، وقد أشار العديد من الكتاب إلى أن مصادر اكتساب المعرفة مصدرين رئيسيين: فهي إما تكون من مصدر داخلي من خلال الدورات العلمية التكوينية التي تقدمها المنظمة لأفرادها وكذلك من خلال عمليات البحث والتطور، وإما من مصادر خارجية من خلال الشراء وقد تم شرح هذين المصدرين سابقاً. وتجدر الإشارة إلى أن من أهم مصادر اكتساب المعرفة استقطاب العاملين المبدعين والمتميزين للمنظمة.

## ثالثاً: توليد المعرفة

تعني عملية توليد المعرفة، إبداع أو خلق المعرفة عند عدد من الكتاب<sup>2</sup>. ويتزايد الاهتمام بتوليد المعرفة داخل المنظمات بمعدل لا مثيل له، ومن الأسباب التي تدعو إلى ذلك هو اشتداد المنافسة بين المنظمات في الأسواق،

<sup>1</sup> عواد الزيادات محمد، المرجع السابق، ص: 22.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص: 196.

هذه المنافسة التي تعتمد في الغالب وتقتصر على المنظمات التي تملك المعرفة من خلال توليدها وملكيته الحصرية لها؛ لا من خلال الحصول عليها من مصادر خارجية، وبالتالي الاشتراك مع المنظمات الأخرى العاملة في نفس القطاع في هذه المعرفة.

ولكي تستطيع المنظمة توفير البيئة الملائمة لتوليد المعرفة، سواء على المستوى الفردي أو على المستوى الجماعي يجب توفر العناصر الآتية<sup>1</sup>.

- الاتصال والتفاعل بين الأفراد؛
- الشفافية وتقليل الحواجز؛
- التكامل بين الخبرات؛
- توفر البيئة المساعدة على ذلك.

#### رابعاً: تخزين المعرفة

عملية تخزين المعرفة تعني تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ والبحث الداخلي والوصول والاسترجاع والمكان والإدانة للمعرفة داخل المنظمة، وتشير عملية تخزين المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمنظمات تواجه خطرًا كبيرًا نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة، التي يعرفها أو يحملها الأفراد اللذين يغادرونها، وتعتبر عملية تخزين المعرفة عملية مهمة وحساسة بالنسبة للمنظمات، وخصوصًا التي تسجل معدل دوران كبير للعمال ذلك أن التكوينات والخبرات التي صرفت عليها الكثير من الأموال والجهد والوقت، لكي تكسبها لعمالها يمكن أن تصبح بلا قيمة في حال مغادرة الأفراد الذين تحصلوا على هذه المعرفة أو التكوين داخل المنظمة<sup>2</sup>.

وتمثل عملية تخزين المعرفة جسرًا بين التقاط المعرفة وعملية استرجاعها، فالكثير من القيمة المتحصلة لإدارة المعرفة، ناتجة من خلال عناصر المعرفة المختلفة وموضوعاتها وضرورات الربط فيما بينها وإدامتها وتحديثها. هذا وإن التركيز الأهم في عملية التخزين؛ يجب أن يكون حول حجم السياق الذي سيتم احتواؤه، كما أن مستودعات المعرفة تشكل قضية مركزية في المنظمات المعتمدة على المعرفة، إذ تحرص المنظمات على إدارة المخزون المعرفي باعتباره موردًا مهمًا من موارد المنظمة<sup>3</sup>، وباعتباره رأس مالًا فكريًا للمنظمة.

<sup>1</sup> وهيبه داسي حسين، المرجع السابق، ص: 56.

<sup>2</sup> عواد الزبادات محمد، المرجع السابق، ص: 99.

<sup>3</sup> عليان رجي مصطفى، المرجع السابق، ص ص: 197-198.

## خامسا: تطوير المعرفة وتوزيعها

إن تطوير المعرفة يركز على زيادة قدرات ومهارات وكفاءات عمال المعرفة، وهذا يقود إلى ضرورة الاستثمار في رأس المال البشري الذي ينعكس على قيمة المنظمة. كما تهتم هذه العملية بتطوير نظم العمل داخل المنظمة، من خلال الأبحاث والدراسات داخل المنظمة لصالحها الخاص.

أما توزيع المعرفة فإنه ما لم تقم المنظمة بإيصال المعرفة بالشكل الكافي، وفي الوقت المناسب فلن تتحصل المنظمة على عائد من الجهود المبذولة في تشخيص وتوليد المعرفة، وكذا الجهود المبذولة في العمليات السابقة، وتشمل عملية توزيع المعرفة كلاً من تقاسم المعرفة ونشرها ونقل المعرفة وتشاركتها، حيث تعتبر إتاحة المشاركة في المعرفة، أو وضعها في إطار نظام وإجراءات تسمح بتوزيعها على كافة المهتمين بما أمراً حيويًا للمنظمة، التي تمتلك هذه المعرفة حيث يؤدي ذلك إلى استفادة كل من له علاقة بها أو بأي جزء منها<sup>1</sup>. كما أنه ما لم تقم المنظمة بتوزيع المعرفة بشكل كفاء فلن تولد عائد مقابل التكلفة الباهظة التي صرفت من أجل الحصول عليها<sup>2</sup>.

## سادسا: تطبيق المعرفة

إن آخر عملية من عمليات إدارة المعرفة؛ هي استخدام المعرفة وتطبيقها بحيث إن امتلاك المنظمة أفضل معرفة وأحدثها، لا يعني شيئاً، ما لم توضع هذه المعرفة موضع التطبيق؛ أي أن المعرفة هي وسيلة وليست غاية بحيث يجب الاجتهاد في تطبيق المعرفة، بما يضمن تحقيق كفاءة وفعالية للمنظمة، في المصاريف أو الأموال التي كلفتها هذه المعرفة، ولتحقيق ذلك يجب على المديرين أن يبذلوا جهوداً جبارة لنشر ثقافة منظمة تدعو إلى تطبيق فعال للمعرفة<sup>3</sup>.

بعد عرض عمليات إدارة المعرفة؛ يجب الإشارة إلى أن هذه العمليات هي عبارة عن حلقات مترابطة ببعضها البعض، تشكل ما يمكن تسميته بسلسلة عمليات إدارة المعرفة، وبالتالي فإن ضعف إحدى حلقات هذه السلسلة يمكن أن يشكّل خطراً على فعالية هذه السلسلة في القيام بدورها على أكمل وجه لذلك يجب إعطاء كل حلقة من هذه السلسلة الأهمية البالغة من أجل تحقيق الغرض الذي أوجدت من أجله.

<sup>1</sup> داسي وهيبه حسين، المرجع السابق، ص: 59.

<sup>2</sup> العلى عبد الستار وآخرون، المرجع السابق، ص: 240.

<sup>3</sup> اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، المرجع السابق، ص: 13.

## المبحث الثالث: الإطار النظري للذكاء الاقتصادي

يعتبر الذكاء الاقتصادي المركب الثاني بعد إدارة المعرفة لنظام الذكاء الإستراتيجي، فهو يمثل الشق من الذكاء الإستراتيجي الذي يهتم بالبيئة الخارجية للمنظمة.

### المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للذكاء الاقتصادي

مرّ الذكاء الاقتصادي بمراحل عديدة قبل ظهوره في شكله النهائي، سوف نتناولها فيما يلي:

#### أولاً: التطور التاريخي للذكاء الاقتصادي وأهم التعاريف

##### 1 - التطور التاريخي للذكاء الاقتصادي

إن فكرة الذكاء الاقتصادي ظهرت مع ظهور التجارة، ولا سيما ظهور اقتصاد السوق، وقد أوضح فرناند براودال (Fernard Braudel) في العديد من الدراسات التي قام بها حول القوة المتزايدة للمدن التجارية الكبيرة من القرن 15م إلى القرن 18م، أن المنافسة بين المدن في إيطاليا والمدن في فلندا كانت بداية الهجومات التجارية والتجسس الاقتصادي وحتى التزوير<sup>1</sup>.

كما ظهر مصطلح الذكاء الاقتصادي في الفكر العسكري الذي يعتمد على تحصيل المعلومة ثم تحليلها، فبريطانيا في الفترة الاستعمارية كانت تحصل على المعلومات عن منطقة البحر المتوسط وغيرها من أسراها من البندقية. بعد ذلك وفي بداية القرن العشرين لاحظ فرانك بولينق (Frank Bulinge) أنّ هناك توجهين: أحدهما أنجلوسكسوني والآخر ياباني، يؤكدان على ضرورة وضع جهاز استعلاماتي واستخباراتي ليس فقط في المجال العسكري، لكن أيضا في المجالات الاقتصادية للدول<sup>2</sup>.

ويمكن تتبع التطور التاريخي للذكاء الاقتصادي من خلال النقاط التالية:

- سنة 1958: ظهر ولأول مرة مصطلح ذكاء الأعمال "Business Intelligence" في كتابات لون (Luhn) الذي يعتبر أول من قدم تعريفاً للذكاء الاقتصادي حيث عرفه على أنه: كل نظام اتصال لتسيير الأعمال، بمعنى

<sup>1</sup>Christian Harbulot, Philippe Baumard, *Perspective Historique de L'intelligence Economique*, Revue Intelligence économique, le premier numéro, Paris, 1997, p : 17.

<sup>2</sup>Stéphane Gorla, *L'expression du problème dans la recherche d'information : application à un contexte d'intermédiation territoriale*, Thèse doctorat aux sciences de l'information et de la communication, présentée le 02/01/2006, université Nancy 2, p19-20.

- أوسع يمكن اعتباره كنظام للذكاء، وعليه يمكن تعريف الذكاء في هذا الصدد على أنه القدرة على استيعاب العلاقات المتبادلة بين الأحداث التي يمكن أن تسمح بتوجيه الفعل نحو الهدف<sup>1</sup>.
- سنة 1959: من خلال دراسة لمجموعة من المؤسسات قدم ألدن (Aldem) تعريفاً لما يسمى بالذكاء التنافسي "Competitive Intelligence" على أنه "عمليات جمع وتفسير المعلومات حول نشاطات المنافسين الحاليين أو المحتملين لاكتشاف نقاط ضعفهم أو نقاط قوتهم"<sup>2</sup>.
- سنة 1962: قدم ألبوم (Albaum) تعريفاً لمصطلح المسح البيئي "Environmantal Scaning" والذي يمكن الاعتبار أنه يعبر عن مفهوم اليقظة "La veille" في الأدبيات الحديثة، كما أن كويتون (Cuyton) وفي نفس السنة أول من استخدم مصطلح الذكاء التسويقي "Marketing Intelligence".
- سنة 1965: قام كيلي (Kelly) بتأليف أول كتاب عن الذكاء الاقتصادي في بريطانيا<sup>3</sup>.
- سنة 1967: قام هارولد ويلينسكي (Harold Wilensky) بتقديم مفهوم حديث للذكاء الاقتصادي ويظهر ذلك بوضوح من خلال كتابه المسمى ب: الذكاء التنظيمي "Organisational Intelligence" والذي عرفه على أنه "إشكالية جمع، ومعالجة، وتحليل، وبث المعلومة الضرورية في سيرورة اتخاذ القرارات"<sup>4</sup>.
- سنة 1980: دخول الذكاء الاقتصادي في برامج التعليم في علوم التسيير وذلك بعد نشر كتاب الإستراتيجية التنافسية "The Competitive Strategy" لصاحبه مايكل بورتير "Michael Porter"<sup>5</sup>.
- سنة 1989: قدم كل من كودمان وباركويتز (Goodman and Berkowitz) كتاباً تحت عنوان الذكاء الإستراتيجي "Strategic Intelligence" وقد بيّننا فيه الفرق بين الذكاء العملياتي؛ والذي يشير إلى القدرة على إدارة المعلومات العملياتيّة في إطار محيط تنافسي، والذكاء الاستراتيجي؛ الذي يشير إلى القدرة على إدارة المعلومة الإستراتيجية للتأثير في محيط المنظمة.
- سنة 1990: بداية ظهور الذكاء الاقتصادي في فرنسا عقب الكتابات التي نشرها كل من ريبولت ومارتيني (Ribault and Martinet)<sup>6</sup>.

<sup>1</sup>Sophie Larivet, *Intelligence économique : acceptation française et multi dimensionnalité*, 11<sup>ème</sup> conférence de l'association internationale de management stratégique, 13-14-15 juin 2001, université Laval, Québec, p4.

<sup>2</sup>Stéphane Gorla, *op.cit.* P: 30.

<sup>3</sup> Ibid, p : 4.

<sup>4</sup>Sophie Larivey, *op.cit.* p : 30.

<sup>5</sup>Christian Harbulot, Philippe Baumard, *Intelligence économique et stratégie des entreprises : une nouvelle donne stratégique*, 5<sup>ème</sup> Conférence annuelle de l'association internationale de management stratégique, le 14 mai 1996, p 2.

<sup>6</sup>أبو بكر خوالد، الذكاء الاقتصادي كمدخل لتفعيل وظيفة التسويق في المصارف، الملتقى الدولي السادس حول الذكاء الاقتصادي والتنمية المستدامة في منظمات الأعمال الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 6-7 نوفمبر 2012.

- سنة 1994: تقدم تقرير مارتر (Marter) حول الذكاء الاقتصادي بفرنسا من طرف المحافظة العامة للتخطيط، وسمي بهذا الاسم نسبة إلى رئيس اللجنة التي أعدت هذا التقرير وهو هانري مارتر (Henri Marter).
- سنة 2003: قدم كرايون (Crayon) مجموعة من الأفكار والرؤى الجديدة حول الذكاء الاقتصادي وذلك في التقرير الذي رفعه إلى الوزير الأول في فرنسا أنداك جون بيار رفران (Jean-Pierre Raffarin)، حيث يركز هذا التقرير على خمسة محاور أساسية هي: الفاعلين في الذكاء الاقتصادي وميادين تطبيقه، المنافسة، مراجعة سياسة التأثير، التكوين في الذكاء الاقتصادي، الذكاء الاقتصادي والأقاليم<sup>1</sup>.
- سنة 2004: قام جويلت (Guillet) بأبحاث حول الذكاء الاقتصادي وأكد أن هذا الأخير وضع من أجل حماية المعلومة الإستراتيجية التي تعطى الإمكانية لقادة المؤسسات في تحسين نوعية القرارات المتخذة، وأكد في نفس الصدد أن 90% من المعطيات والمعلومات التي تفيد في تطور المؤسسات سهلة وليست صعبة المنال.
- كما سبق الإشارة إلى أن نظام الذكاء الاقتصادي له صلة قوية بنظام الذكاء العسكري أو نظام الاستخبارات العسكرية، حيث أنها بعدما كانت الدول تتحارب عسكريا، تم نقل ميدان الحرب إلى الميدان الاقتصادي، لذلك وجب على الدول استخدام نوع جديد من الذكاء، يتناسب والميدان الاقتصادي وهو الذكاء الاقتصادي، وإدراكاً من الدول وخصوصاً الأوروبية منها والولايات المتحدة الأمريكية واليابان، سعت في إعداد سياسات عامة في معالجة المعلومات الذكية والمفيدة اقتصادياً، تجمع بين المصلحة العامة والتنمية الاقتصادية، وهذا من خلال<sup>2</sup>.
- قيام عدد من الدول بتأسيس شركات باسم الذكاء الاقتصادي والإستراتيجي لإجراء التحليلات الاقتصادية وتحديد تطبيقاتها في إستراتيجيات أعمال المنظمات، وللتنبؤ بنسب النمو فيها، أو لتقديم الاستشارات وتوفير المعلومات لصناع القرارات، وتضم هذه الشركات خبراء وأكاديميين متمرسين في جمع المعلومات وتنظيمها وتحليلها.
- تشكيل وحدات للذكاء الاقتصادي داخل المنظمات، مهمتها توفير المعلومات الداعمة لصناعة القرار، وتعتمد هذه الوحدات على أفراد متمرسين ذوي خبرة في التفكير والتخطيط الاستراتيجيين، وفي التعامل مع مصادر متعددة في جمعها للمعلومات مما أسهم في تطوير مفهوم الذكاء الاقتصادي وتقنياته.

<sup>1</sup> Frédérique Peguiron, *Application de l'intelligence économique dans un système d'information stratégique universitaire : Les apports de la modélisation des acteurs*, Thèse doctorat aux sciences de l'information et de la communication, présenté le 16/11/2006, université Nancy 2, p : 36.

<sup>2</sup> خلفلاوي شمس ضيات، الذكاء الاقتصادي رهان لتسيير المؤسسات الحديثة، الملتقى الدولي السادس حول الذكاء الاقتصادي والتنمية المستدامة في منظمات الأعمال الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 6-7 نوفمبر 2012.

- بدأت الكثير من الجامعات بتدريس الذكاء الاقتصادي والإستراتيجي لطلابها، من خلال وضع منهجاً متخصصاً في ذلك، إدراكاً منها بأهميته والدور الكبير الذي يلعبه الذكاء الاقتصادي في حياة المنظمات.

## 2 مفهوم الذكاء الاقتصادي

لقد تعددت تعريفات الذكاء الاقتصادي، ونورد هنا أهم التعاريف وأشملها معنى.

كان أول تعريف قدم للذكاء الاقتصادي سنة 1967، من قبل هارولد ويلينسكي (Harold Wilensky)، وذلك في كتابه الذكاء التنظيمي "l'intelligence Organisationnelle" وقد عرفه كالتالي: "الذكاء الاقتصادي هو نشاط إنتاج المعرفة التي تخدم الأهداف الاقتصادية والإستراتيجية للمنظمة، المخزنة والمنتجة في إطار قانوني من مصادر مفتوحة"<sup>1</sup>.

في حين قدمت المحافظة العامة للتخطيط بفرنسا، برئاسة مارتر (Marter) تقريرها سنة 1994، ويعتبر التعريف الذي تضمنه التقرير للذكاء الاقتصادي، أول تعريف علمي للذكاء الاقتصادي، بحيث يعرفه على أنه: " مجموعة الأعمال المرتبطة بالبحث، معالجة، وبث المعلومة المفيدة للأعوان الاقتصاديين، مختلف هذه النشاطات موجهة بطريقة شرعية مع توفير كل ضمانات الحماية الأساسية لممتلكات المنظمة في ظل أحسن الظروف سواء من حيث الوقت، الجودة أو التكلفة"<sup>2</sup>.

كما عرف أربيلو (Arbilo) الذكاء الاقتصادي بأنه منهجية البحث وتفسير المعلومات المتاحة من أجل تفعيلها في عملية صنع القرار<sup>3</sup>.

أما فيليب باومارد (Philippe Baumard) فيري أن الذكاء الاقتصادي ليس مجرد فن المراقبة، ولكنه عملية هجومية ودفاعية لاستخدام المعلومة، والغرض منه هو الربط بين العديد من المجالات والميادين لخدمة الأهداف التكتيكية والإستراتيجية للمنظمة، بحيث أنه وسيلة للربط بين النشاط والمعرفة للمنظمة<sup>4</sup>.

من خلال التعاريف السابقة الذكر يمكن أن نقول إنّ الذكاء الاقتصادي هو عبارة عن جملة العمليات التي تهدف إلى جمع المعلومات من البيئة المحيطة للمنظمة، بأسلوب قانوني وجعلها في متناول صانعي القرار بما يساعدهم على اتخاذ القرار المناسب للمنظمة.

<sup>1</sup>Sophie Larivet, *op.cit.* P: 30.

<sup>2</sup>Frédérique Peguiron, *op.cit.* P: 36.

<sup>3</sup> سمية بلغونو، المؤسسات الإلكترونية نموذج لتطبيق الذكاء الاقتصادي في منظمات الأعمال الحديثة، الملتقى الدولي السادس حول الذكاء الاقتصادي والتنمية المستدامة في منظمات الأعمال الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 6-7 نوفمبر 2012.

<sup>4</sup> Christian Harbulot, Philippe Baumard, *op.cit.* P: 06.

## ثانيا: خصائص وأهمية الذكاء الاقتصادي

## 1- خصائص الذكاء الاقتصادي

يهتم الذكاء الاقتصادي بدراسة التفاعل التكتيكي والإستراتيجي بين كافة مستويات النشاط المعنية به انطلاقاً من القاعدة - المستوى الداخلي للمنظمة-، مروراً بالمستويات الوسطى - البيئة الخارجية للمنظمة-، وصولاً إلى المستويات الأعلى -سياسات الدولة- وحتى إلى المستويات الأعلى منها على المستوى الدولي، ومن بين خصائص الذكاء الاقتصادي نذكر.

- الاستخدام الإستراتيجي والتكتيكي للمعلومة ذات المزايا التنافسية في عملية اتخاذ القرار؛
- وجود إدارة قوية لتنسيق جهود الأعوان الاقتصاديين؛
- وجود علاقات قوية بين المؤسسات والجامعات والإدارات المركزية والمحلية؛
- تشكيل جماعات الضغط والتأثير؛
- إدماج المعارف العلمية، التقنية، الاقتصادية والقانونية؛
- السرية في نشر المعلومات والحصول عليها بأساليب شرعية.

## 2- أهمية الذكاء الاقتصادي

تسعى معظم المنظمات في العالم اليوم لرفع مستوى قدراتها التنافسية ومحاولة إيجاد أساليب مختلفة للوصول إلى رضى الزبائن، ويتطلب هذا العمل اتخاذ قرارات سريعة، صحيحة وحاسمة، استجابة لهذه التغيرات التي يكون معظمها غير متوقع وغير محسوب النتائج، من هذا المنطلق تأتي الأهمية الكبرى لمفهوم الذكاء الاقتصادي الذي يساعد على استيعاب الوضع السائد لبيئة العمل التي تتصف بشدة المنافسة والتي أضحت أكثر تعقيداً نتيجة سرعة التغير، لذلك تسعى المنظمات إلى تحسين موقعها في بيئة العمل، من أجل الرفع من تنافسية المنظمة. وقد أشار بيتر دراكر (Peter Drucker) أن عملية الذكاء الاقتصادي قد سهلت عملية التخطيط نتيجة للدعم الذي تقدمه من خلال توفير المعلومات بشكل كبير وشفاف ومرن ليكون متخذ القرار أكثر كفاءة، ثم إن تطوير عملية التخطيط بشكل واضح وملحوظ يحتاج أن يستخدم المخططون معرفتهم وأن يوسعوها بمساعدة أنظمة المعلومات

وأن يعملوا على تحقيق الجمع بين الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة، ويمكن أن نلخص أهمية الذكاء الاقتصادي في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- توفير المعلومات والبيانات التي تحتاجها المنظمة وخزنها واسترجاعها واستخدامها من خلال توظيف التقنية وأنظمة المعلومات اللازمة؛
  - تساهم في استيعاب الوضع السائد لبيئة العمل ومتغيراتها وتحديد الفرص المتاحة؛
  - توفير انسيابية للمعلومات والبيانات بشكل سهل وواضح؛
  - تساهم في الاستغلال الأمثل للوقت والمجهودات؛
  - المساعدة في إيجاد التفسير الصحيح للمعلومات من خلال الدمج بين المعلومات المخزنة والمعلومات الموجودة في أنظمة إدارة المعرفة؛
  - تساهم في تحقيق التكامل لنظام الأداء الإداري وخلق التنسيق المطلوب؛
  - المساعدة في اتخاذ القرارات الصحيحة وتوفير الشفافية التي يوفرها نظام الذكاء الاقتصادي؛
  - تقليل الاعتماد على الأفراد وتعزيز العمل المؤسسي في المنظمة وبشكل خاص عملية اتخاذ القرار؛
  - يساعد على المراقبة اللحظية والمستدامة للوضع السائد في بيئة الأعمال، ومحاولة توقع الاتجاه الذي يمكن أن يأخذه مجال العمل، واقتناص الفرص التي يمكن أن تظهر، وتجنب المخاطر التي يمكن أن تفرزها بيئة الأعمال، وكل ذلك من أجل تحسين وتقوية موقع المنظمة في بيئتها التنافسية وفق قدرة تنافسية مستدامة<sup>2</sup>.
- وحسب دراسة قام بها الباحث الفرنسي سوفي لريفات (Sophie Larivet) على عينة مكونة من 103 مؤسسة صغيرة ومتوسطة التي توظف أقل من 200 موظف كانت النتائج كالتالي<sup>3</sup>:
- مشروعات صغيرة تطبق الذكاء الاقتصادي بنسبة 21%؛
  - مشروعات صغيرة تطبق اليقظة بنسبة 37%؛
  - مشروعات صغيرة غير مدركة لأهمية الذكاء الاقتصادي بنسبة 42%،

<sup>1</sup> عبد العزيز بدر النداوي، جاسر يعقوب النسور، ذكاء الأعمال منهجية لتطوير العمليات الإدارية في منظمات الأعمال: محاولة لبناء نموذج مقترح، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر: ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 23-26 أبريل 2012. بالتصرف.

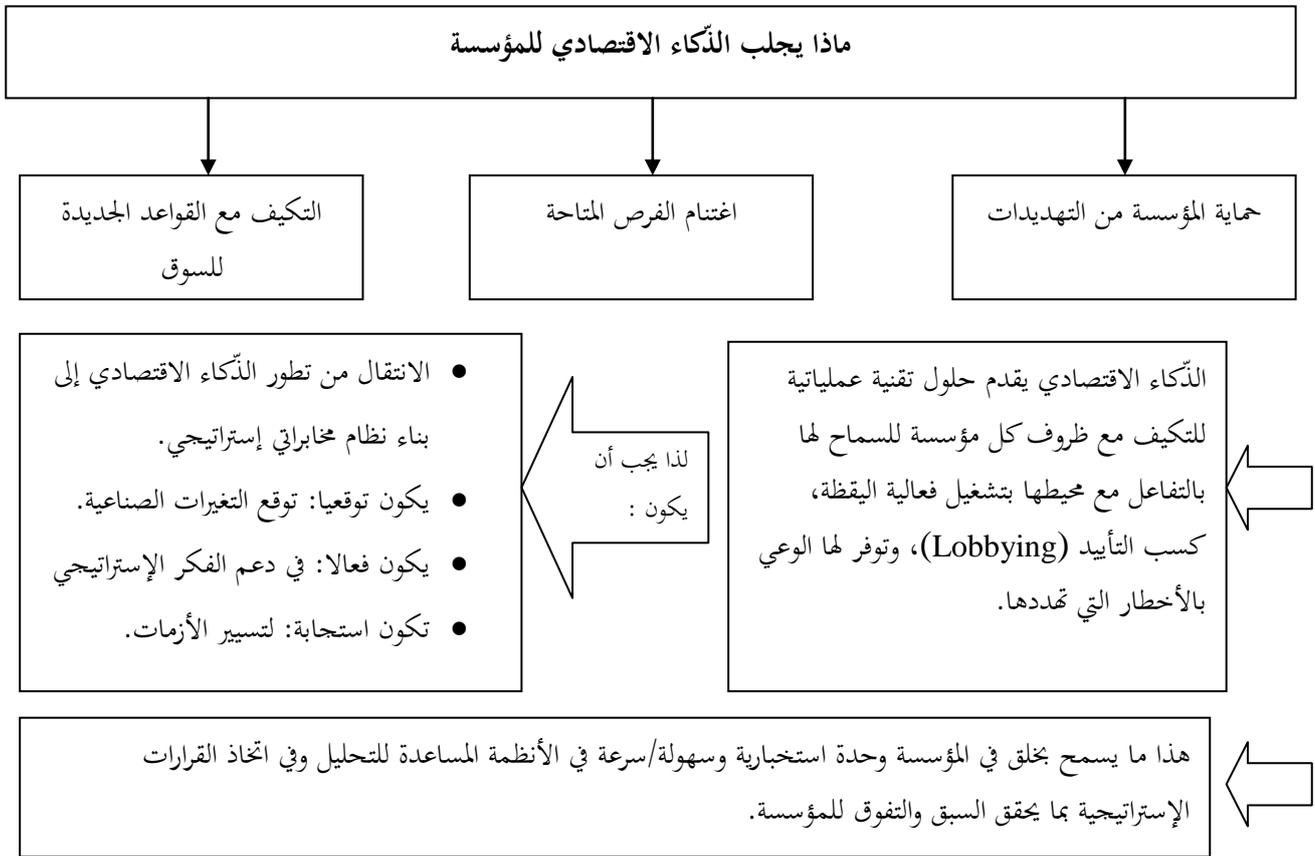
<sup>2</sup> برحومة عبد الحميد، مهدي فاطمة الزهراء، دور سياسة التشغيل في تحقيق التنمية البشرية، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر: ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 23-26 أبريل 2012. بالتصرف.

<sup>3</sup> مصطفى بودراما، دور الذكاء الاقتصادي في تحسين تنافسية المشروعات الصغيرة والمتوسطة، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر: ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 23-26 أبريل 2012. بالتصرف.

والمشروعات الصغيرة والمتوسطة التي تطبق الذكاء اقتصادي وجد أنها:

- هي الأكثر استعمالاً لأنظمة المعلومات وخاصة الأنترنت وبرامج الإعلام الآلي الخاصة؛
  - هي التي تطبق المنهج الاستراتيجي الأكثر تشاركي من أجل تنفيذ أهدافها؛
  - هي الأكثر نجاحاً والأكثر استمرارية؛
  - وأن استعمالها الذكاء الاقتصادي ليس مرتبطاً بحجمها أو طبيعة نشاطها.
- ويمكن أن نلخص ما يمكن أن يحققه الذكاء الاقتصادي للمؤسسة في المخطط التالي:

الشكل رقم 4: يوضح ماذا يحقق الذكاء الاقتصادي للمؤسسة



**Source:** Nabila Sahnoune, Introduction à la démarche d'Intelligence économique dans l'entreprise, Séminaire de sensibilisation à l'intelligence économique et à la veille stratégique, Alger, Hôtel El Aurassi, Algérie, 23.12.2008, p: 03.

## ثالثاً: وسائل ومنصات الذكاء الاقتصادي

## 1- وسائل الذكاء الاقتصادي

لقد هيأت تكنولوجيا الإعلام والاتصال كافة الظروف لنمو عمليات الذكاء الاقتصادي في العالم، حيث أدى التطور الرهيب في عالم الحواسيب وطرائق جمع المعلومات والتحليل إلى تبني الذكاء الاقتصادي من قبل مختلف المؤسسات والهيئات<sup>1</sup>، ويقوم نظام الذكاء الاقتصادي بمهامه من خلال جملة من الوسائل أو الأدوات التالية<sup>2</sup>:

## - ملمح نوايا وقدرات المسيرين

يسمح بالتنبؤ بقرارات هؤلاء وتحديد العوامل التي تؤثر على إجراءات اتخاذ القرار لديهم، ولإعداد الملمح النفسي لصاحب القرار يجب الأخذ بعين الاعتبار سبعة محددات هي:

- أنماط القيادة؛

- الثقافات؛

- المسارات المهنية؛

- الكفاءات؛

- الميولات؛

كما يتم تحليل هذه المحددات في ظل مناخ المنظمة الحالي والمستقبلي من وجهة نظر التكاليف، التكنولوجيا المتاحة، الإدارة والعمليات.

## - المقاربة المرجعية (Benchmarking)

وهي عبارة عن تقنية تسمح بالتعرف على محددات الكفاءة العالية لأحسن المؤسسات في نفس القطاع، وتطبيق ما يستخلص منها من دروس.

## - تحليل الإستراتيجية المستقبلية

ويقصد من ذلك السعي لمعرفة مختلف نقاط القوة والضعف وكذا الفرص والتهديدات التي تحيط بالمؤسسة.

<sup>1</sup> بن عوالي حنان، مراحل الذكاء الاقتصادي ووسائله، الملتقى الدولي السادس حول الذكاء الاقتصادي والتنمية المستدامة في منظمات الأعمال الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 6-7 نوفمبر 2012.

<sup>2</sup> Fuld Leonard, *the new competitor intelligence: the complete resource for finding, analyzing and using information about your competitors*, John Wiley, New York, 1995, p:482.

## - توقع الإستراتيجيات التنافسية

يقترح فولد (Fuld) تحليل القوة المحيطة الأربعة للمؤسسة وهي على التوالي: اللوائح والتنظيمات، التكنولوجيا، التغيرات في قطاع النشاط - عمليات الشراكة والاندماج -، وأخيراً الزبائن - ارتفاع القدرة الشرائية للزبائن-.

## - توقع إدخال منتج جديد

يقترح فولد (Fuld) في هذا الإطار ما يسمى بـ Timelining؛ ويقصد بذلك متابعة النشاطات العملية للمؤسسات والتعرف على المعلومات الناتجة وتحليلها.

## - تحليل التكاليف

ويعتمد المحلل للتكاليف هنا على الميزانية كأداة تحليلية، ويتمثل العنصر الأساسي لهذه المقاربة في التركيز على النقاط الحرجة كسواء المعدات، البنايات والتجهيز والتكاليف الإدارية. وتجدر الإشارة هنا إلى أن كل مؤسسة ترجح أو ممكن تطور الوسيلة الخاصة بها بما يتوافق وإمكاناتها أو القطاع الذي تنشط فيه.

## 2- منصات الذكاء الاقتصادي (Business Intelligence Platforms)

من أجل تشغيل أمثل لنظام الذكاء الاقتصادي، والاستفادة العظمى من الفوائد الناجمة عن استخدام التقنيات المتعلقة به، يجب جعله متاحاً لمن يحتاج إليه، باستخدام بنية تحتية مناسبة وقادرة على تحقيق إجراءات الذكاء الاقتصادي، ويطلق اسم المنصات أو الأراضية على هذه التقنيات الواجب توفرها لكي يشغل نظام الذكاء الاقتصادي بأقصى كفاءة وفعالية ممكنتين، ولذلك يجب أن تتضمن منصات الذكاء الاقتصادي التقنيات التالية<sup>1</sup>:

## أ- قواعد المعطيات الخاصة بمخازن المعطيات (Data Ware house Databases)

يجب أن يدعم الذكاء الاقتصادي النمطي قواعد معطيات مخازن المعطيات العلاقتية والمتعددة الأبعاد، إضافة إلى ذلك يجب أن تدعم نماذج التخزين الوصول الشفاف إلى المعطيات أو القريب من الشفاف، وذلك في أي مكان يتم تخزينها فيه.

<sup>1</sup> الداوي الشيخ، شتاتحة عائشة، تدعيم التنافسية عن طريق الذكاء الاقتصادي، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر: ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 23-26 أبريل 2012. بالتصرف.

**ب- المعالجة التحليلية الفعالة**

تعتبر المعالجة التحليلية الفعالة مكوناً أساسياً ضمن عمل الذكاء الاقتصادي، فهي تعتبر التقنية الأكثر استخداماً لإجراء التحليلات، حيث تزودنا منصة عمل الذكاء الاقتصادي بإمكانية دعم المعالجة التحليلية الفعالة ضمن قواعد معطياتها، بالإضافة إلى دوال المعالجة التحليلية الفعالة وواجهات استخدامها، مع إمكانية بنائها وإدارتها.

**ج - التنقيب في المعطيات**

يجب أن تتضمن منصات عمل الذكاء الاقتصادي دعماً لتقنيات التنقيب في المعطيات، وبخاصة تلك التي تقدم لنا مجالاً واسعاً من الخوارزميات التي يمكنها العمل مع المعطيات الموجودة في مخازن المعطيات.

**د-الواجهات**

يجب أن تزودنا منصات عمل الذكاء الاقتصادي بواجهات مفتوحة من أجل قواعد معطيات مخازن المعطيات، والمعالجة التحليلية الفعالة، والتنقيب في المعطيات، يجب أن تمثل هذه الواجهات للمقاييس العالمية لكي يسهل شراؤها وبناء التطبيقات التي تستخدم تسهيلات منصات عمل الذكاء الاقتصادي.

**هـ -قدرات البناء والإدارة**

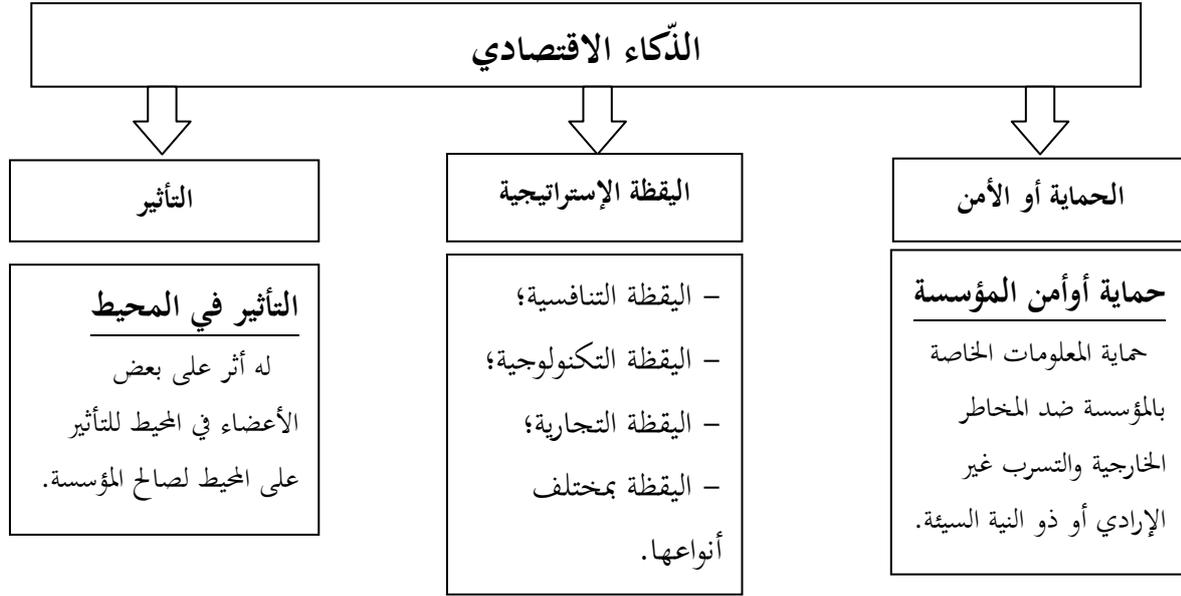
يجب أن تدعم منصات العمل إمكانية بناء وإدارة مخازن المعطيات، أي أن هذه المنصات يجب أن توفر للمنظمة ما يسمى بقدرات البناء والإدارة، كما يجب أن تتضمن إمكانيات البناء، القدرة على تنفيذ نماذج مخازن المعطيات، واستعمال ونقل وتحويل وتنظيف المعطيات الموجودة في المصادر العملية، مع إمكانية إجراء عمليات التحميل الأولية والتحديث المتزايد لمخازن المعطيات وذلك اعتماداً على نماذجها.

كما يجب دعم مجال واسع من مصادر المعطيات بما فيها قواعد المعطيات، والملفات، والمعطيات الموجودة في حزم البرمجيات المعروفة، أما قدرات التحويل فيجب أن تكون قوية ومرنة، كما يجب أن تكون قابلة للتوسيع من خلال لغات البرمجة، أما إمكانيات الإدارة فيجب أن تغطي كافة المصادر والمستخدمين، والمعطيات، والإجراءات ضمن جميع منصات العمل.

**المطلب الثاني: عناصر الذكاء الاقتصادي**

يتكون الذكاء الاقتصادي كنظام من ثلاثة عناصر أساسية وهي: اليقظة الإستراتيجية؛ الحماية أو الأمن والعنصر الثالث والأخير وهو عنصر التأثير، كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم 5: يوضح مكونات الذكاء الاقتصادي



**Source:** M. Boudjemia, Intelligence économique: concepte, définition et mode opératoire, séminaire de sensibilisation à l'intelligence économique et à la veille stratégique, Algérie, 23 décembre 2008.

## أولاً: الإطار المفاهيمي لليقظة الاستراتيجية

### 1- تعريف اليقظة الإستراتيجية

قبل أن نتطرق إلى تعريف اليقظة الاستراتيجية، نبين أولاً مفهوم كلمة "اليقظة"، كلمة "اليقظة" مأخوذة من المصطلح اللاتيني "Veille" والتي تعني السهر، وانطلاقاً من المجال الطبي ومجال علم النفس فإن الإنسان يكون في حالة واحدة من الحالات الثلاث الآتية<sup>1</sup>:

- إما في حالة نوم 'Etat de Sommeil'؛

- إما في حالة حلم 'Etat de Rêve'؛

- إما في حالة يقظة 'Etat de Veille'.

وفي الحالة الأخيرة التي تطابق حالة الوعي تكون الحواس متفتحة على ما يجري حولها والرغبة في الاستمرار في حالة الوعي هذه، ونقول "تيقظ" الإنسان أي انتبه لشيء ما وأخذ الحيطة منه، ومنه تم نقل مفهوم اليقظة إلى المؤسسة، إذ يمكن القول عن مؤسسة أنها يقظة إذا كانت على دراية ومتابعة بما يحصل في محيطها من تطورات وتغيرات وفي استماع للإشارات الصادرة منه، هذا الوعي والاستماع أو المتابعة يمكنها من اتخاذ القرارات والقيام

<sup>1</sup> M. Boudjemia, Intelligence économique: concepte, définition et mode opératoire, séminaire de sensibilisation à l'intelligence économique et à la veille stratégique, Algérie, 23 décembre 2008.

بالأفعال المناسبة بالكيفية والوقت المناسبين، كما أن استخدام هذا المصطلح باللغة الفرنسية ناتج عن مفهوم المراقبة بالرادار وهذا لحماية منطقة ما، ويقصد بالمراقبة في ميدان التسيير؛ ذلك العمل المنظم والمستمر لرصد بيئة المؤسسة الذي يهتم بالكشف عن المعلومات التي تؤثر تأثيراً سريعاً على نموها، وقد وضع كل من مارتينين ومارتين (Martinet and Martin) في كتابهما عن الاستخبارات الاقتصادية أن هذا الرادار أو كما سماه برادار اليقظة؛ يعمل على مراقبة مستمرة لمنطقة ما، وهدفه إشعار الأشخاص المسؤولين عن أي خطر يدهمهم، ولكن هذا الرادار لا يكفي لوحده حيث نجد هناك نوع آخر من الرادارات وهو رادار المتابعة، فإذا أطلق الرادار الأول الإنذار قام الرادار الثاني يتتبع مصدر الإنذار بهدف التعرف عليه وجمع المعلومات الهامة عنه، وتجدد الإشارة إلى أن مفهوم اليقظة ارتبط في أوروبا بالمعلومة التكنولوجية في حين ارتبط مفهومها في الولايات المتحدة الأمريكية بالمنافسة<sup>1</sup>، وقد تم إضافة مصطلح الإستراتيجية لكلمة اليقظة للتعبير عن اليقظة في مسار الزمن الماضي والحاضر والمستقبلي، وقد قدمت عدة تعاريف لليقظة الاستراتيجية نذكر جملة منها لكي نكون على تصور عام لمفهوم اليقظة الاستراتيجية.

عرف دافيد كولد وستيفان قيز، اليقظة الإستراتيجية بأنها نظام يساعد في اتخاذ القرارات بالمراقبة والتحليل للمحيط العلمي، التقني، التكنولوجي والمؤثرات الاقتصادية الحاضرة والمستقبلية لكشف التهديدات والفرص التطورية، حيث تركز اليقظة الإستراتيجية على المعلومة التي لها صفة إستراتيجية أو على القرارات المهمة<sup>2</sup>. كما تعرف اليقظة الإستراتيجية على أنها عملية استباقية لمراقبة وتحليل محيط المؤسسة، التي تتبع بالتوزيع المدروس للمعلومات المنتقاة والمعالجة بدقة، من أجل استعمالها في اتخاذ القرار الاستراتيجي<sup>3</sup>. تعرف اليقظة الإستراتيجية على أنها عملية البحث على المعلومة بصفة مستمرة سواء كانت هذه المعلومة إستراتيجية أو اجتماعية أو سياسية أو علمية أو تكنولوجية وكل ما له علاقة بالمؤسسة أو محيطها ويمكن أن يؤثر عليها؛ فهي عملية جمع ومعالجة وتخزين المعلومات وكل الإشارات القوية والضعيفة الصادرة عن المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Ibid.

<sup>2</sup> نعيمة غلاب، زغيب مليكة، واقع اليقظة الإستراتيجية وذكاء الأعمال في منظمات الأعمال الجزائرية، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر: ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 23-26 أبريل 2012. بالتصرف.

<sup>3</sup> Institut innovation informatique entreprise (3IE), *La veille stratégique ; les yeux et les oreilles de votre entreprise*, 2001, p : 08.

<sup>4</sup> نعيمة غلاب، زغيب مليكة، المرجع السابق، بالتصرف.

كما تعرف على أنها أسلوب منظم في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة، تركز على تحسين تنافسية المؤسسة من خلال جمع ومعالجة المعلومات ونشر المعرفة المفيدة بما يسمح في التحكم في محيطها، هذا المنهج يساهم في اتخاذ القرارات يستعمل وسائل معينة، بتجنيد العمال ويتركز على نشاط الشبكات الداخلية والخارجية<sup>1</sup>.

كما تعرف اليقظة الإستراتيجية على أنها العملية الجماعية والمستمرة، والتي يقوم بها فريق منظم ومتناسق، فيتبعون ويتعقبون المعلومة بطريقة قانونية ثم يستخدمون المعلومة المتوقعة التي تخص التغيرات التي من المحتمل أن تحدث في محيط المؤسسة، وذلك من أجل استغلال الفرص وتقليل تأثير التهديدات التي يفرضها محيط المؤسسة<sup>2</sup>.

انطلاقاً من التعريفات السالفة الذكر يمكن أن نعرف اليقظة الاستراتيجية أن عملية منظمة وبصفة قانونية لرصد محيط المؤسسة من أجل جمع المعلومات في أشكالها المختلفة، وعلى اختلاف أنواعها، بما يجلي الرؤية المستقبلية للمؤسسة من أجل التحضير الجيد للتهديدات والاستغلال المدروس للفرص التي تتيحها بيئة الأعمال بما يصب في فائدة المؤسسة.

## 2- أنواع اليقظة الإستراتيجية

لما نتكلم على اليقظة الإستراتيجية فإنها ليس بالضرورة نوع واحد وإنما هي مجموعة من الأنواع يهتم كل نوع بمجال معين في المؤسسة، وأهم هذه الأنواع نذكر:

**2-1 اليقظة التجارية:** تهتم اليقظة التجارية بالزبائن ورغباتهم وكل ما يمكن أن يطرأ عليها من تغيرات، كما تهتم بالسوق ومؤشراته ومتغيراته، وتركز كذلك على تقنيات وكيفية تحقيق وفاء الزبائن، بالاطلاع على الشكاوي التي تكون مداخل جديدة لليقظة، وتهتم بالموزعين ومصلحة المبيعات<sup>3</sup>، وتمكن اليقظة التجارية المؤسسة من<sup>4</sup>:

- اكتشاف أسواق جديدة؛

- اقتراح منتجات جديدة للعملاء؛

- تتبع تطور وعرض المنتجات الجديدة في السوق.

**2-2 اليقظة التكنولوجية:** اليقظة الإستراتيجية أداة مهمة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية المتعلقة بالتطوير والإبداع التكنولوجي، ومن ثمة التفوق على المنافسين، وهذا التطوير قد يكون خارجياً من خلال نقل تكنولوجيا، شراء

<sup>1</sup> المرجع نفسه.

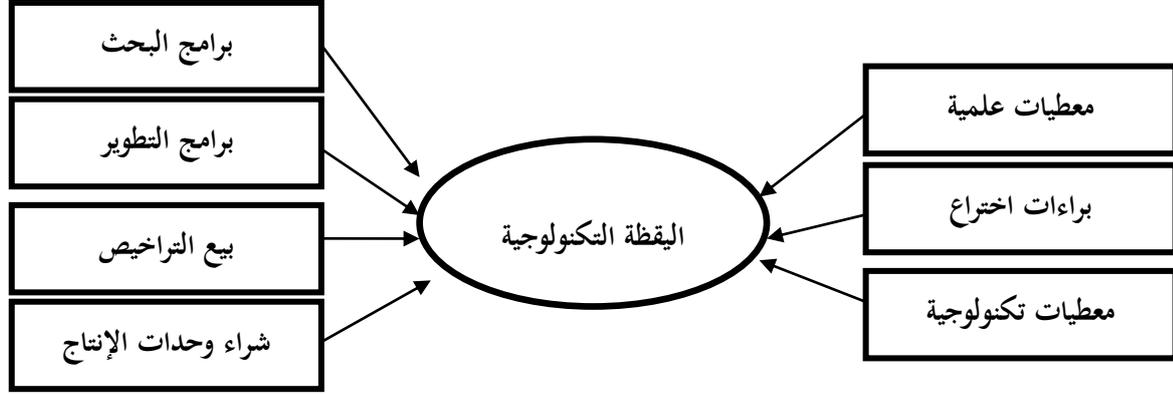
<sup>2</sup> المرجع نفسه.

<sup>3</sup> أودية ناصر، الذكاء الإستراتيجي: من اليقظة الإستراتيجية إلى التخطيط الإستراتيجي، الملتقى الدولي السادس حول الذكاء الاقتصادي والتنمية المستدامة في منظمات الأعمال الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 6-7 نوفمبر 2012.

<sup>4</sup> نعيمة غلاب، زغيب مليكة، المرجع السابق، بالتصرف.

تراخيص وإقامة تحالفات، أو داخلياً بتطوير تكنولوجيا أو توظيف خبراء ومختصين ذوي تكوين عالٍ<sup>1</sup>، ويمكن أن نوضح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 6: يوضح مضمون اليقظة التكنولوجية



Source: Institut innovation informatique entreprise (3IE), La veille stratégique ; les yeux et les oreilles de votre entreprise, 2001, p: 10.

2- 3 اليقظة التنافسية: تهتم اليقظة التنافسية بالمنافسين الحاليين أو المحتملين، الداخليين الجدد إلى السوق التي قد تظهر بشكل إنتاجي فعال، ويركز هذا النوع من اليقظة على جميع المجالات الأخرى للحصول على المعلومات الهامة للمؤسسة، ونحصرها في الآتي<sup>2</sup>:

- جودة منتجات المنافسين؛
- أسلاك التوزيع المعتمدة؛
- إستراتيجيات المنافسين؛
- سياسات المنافسين السعرية؛
- المنتجات والخدمات الجديدة للمنافسين؛
- نتائجهم المالية؛
- عملائهم، عقودهم الجديدة وشركائهم وتحالفاتهم.

<sup>1</sup> عبد الفتاح بوخمحم، صالح محمد، الذكاء الاقتصادي سياسة حوار بين المنظمة ومحيطها، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر: ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 23-26 أبريل 2012. بالتصرف.

<sup>2</sup> أودية ناصر، المرجع السابق، بالتصرف.

2-4 اليقظة البيئية: وهي المراقبة والتيقظ للتطورات التي تؤثر في نشاط المؤسسة وتخص ما تبقى من عناصر بيئة المؤسسة التي لم تؤخذ بعين الاعتبار في الأنواع السابقة الذكر مثل المجال القانوني، والاجتماعي، والسياسي والثقافي، وتسمح اليقظة البيئية ب<sup>1</sup>:

- تحديد ومراقبة الظواهر الاجتماعية المرتبطة بالأداء في المؤسسة؛
- توفير مناخ اجتماعي سليم يساهم في جعل المبادلات جيدة بين الأفراد داخل المؤسسة؛
- الاستفادة من الفرص للحصول على حصص سوقية أكثر.

### ثانياً: مراحل نظام اليقظة الإستراتيجية

على اعتبار أن اليقظة الإستراتيجية هي جملة من العمليات المنظمة والمتناسقة فيما بينها، اختلف الباحثين في المراحل التي يشملها نظام اليقظة الإستراتيجية، وظهر الاختلاف في حصر عدد المراحل التي يشملها نظام اليقظة الإستراتيجية، غير أن هذا الاختلاف انحصر بشكل عام في ثلاثة أنواع، سوف نتناولها فيما يلي:

#### 1- اليقظة بثلاث مراحل

بين الباحثون الذين اعتمدوا على هذا التقسيم أن عملية اليقظة بجميع أنواعها تتم في ثلاثة مراحل أساسية، وإن كانت قد تندرج ضمن هذه المراحل مراحل فرعية أخرى، وهذه المراحل هي الجمع، التحليل والاستخلاص، نشر المعلومات واتخاذ القرار<sup>2</sup>:

- **الجمع:** تهدف هذه المرحلة إلى المعرفة الجيدة لمحيط المؤسسة، إذ تبدأ بتحديد المجال الذي سوف تركز عليه مجهودات اليقظة وذلك بمعرفة وتحديد من الذي يراقب؟ وماذا يراقب؟ وأين توجد المعلومة؟، ثم تتبعها عملية الجرد والحصول على المعلومة ووضع خطة العمل لتحديد مصادر المعلومات، وبصفة عامة هذه المرحلة تتمثل في جمع المعلومات من خلال مراقبة المحيط واستغلال المعلومات والمعطيات المتوفرة لدى المؤسسة.

- **التحليل والاستخلاص:** بعد جمع المعلومات وتكوين رصيد معلوماتي، تبدأ المرحلة الثانية والمتمثلة في تحليل المعلومات المنتقاة وتركيبها، وذلك بترجمتها وتقديمها في شكل تقارير أو جداول أو أشكال بيانية، بعبارة أخرى فرز وترتيب المعلومات والاحتفاظ بتلك التي تعطي قيمة أكبر لعملية اتخاذ القرار.

وبصفة عامة فهذه المرحلة تتمثل في دراسة وتحليل المعطيات والمعلومات المحصل عليها بقصد استنتاج وإظهار أهم اتجاهات المحيط واتخاذ الإجراءات الضرورية.

<sup>1</sup> نعيمة غلاب، زغيب مليكة، المرجع السابق، ص20 بالتصرف.

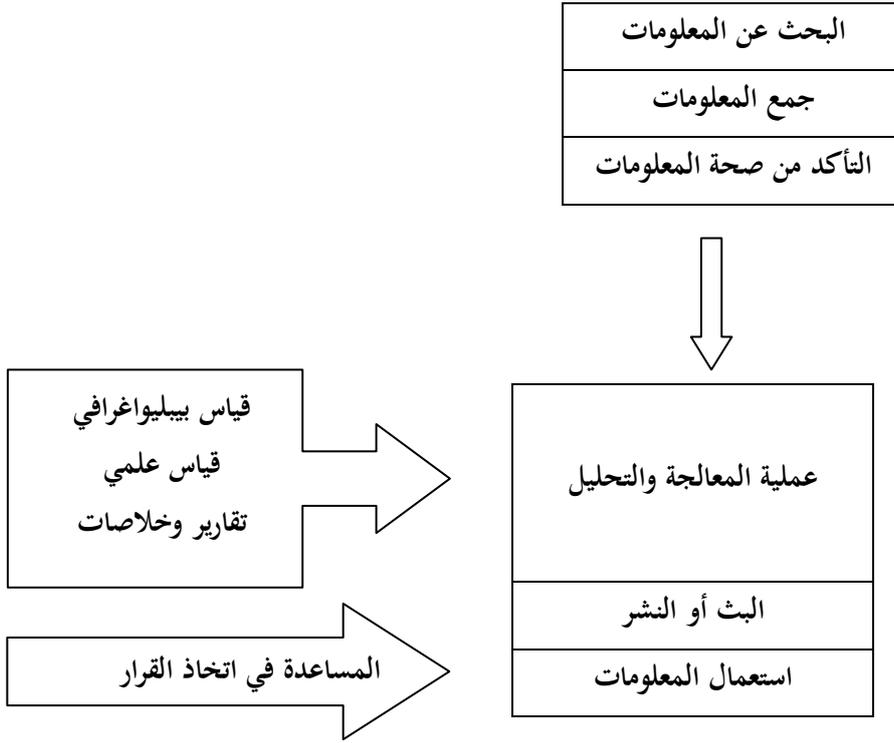
<sup>2</sup> M. Boudjemia, Op.cit.

- نشر المعلومات واتخاذ القرار: بعد الحصول على المعلومات المعالجة في المرحلتين السابقتين يتم نشرها وبثها في الوقت المناسب لاتخاذ القرار، لأن المعلومات لا قيمة لها ما لم تستخدم في صنع القرار. وما يلاحظ على هذا التقسيم هو دمج بعض العمليات في نفس المرحلة بشكل مبالغ فيه، بحيث يمكن أن يكون هذا الدمج المبالغ فيه عائقاً أمام السير الحسن لعملية اليقظة، لأنه لا يمكن الانطلاق في عملية إلا بعد انتهاء العملية التي قبلها، فلا يمكن الشروع في الاستخلاص والتركيب إلا بعد الانتهاء من التحليل، كما أن هذه العمليات غير متجانسة من حيث طبيعتها ودرجة تعقدها فيصبح دمجها أمراً صعباً للغاية، كما يلاحظ كذلك على هذا التقسيم إهماله لبعض العمليات الهامة مثل تخزين المعلومات، لأنه من الضروري أن تحرص المنظمة على حفظ المعلومات المنتقاة قصد استغلالها عند الحاجة.

## 2- اليقظة الاستراتيجية بست مراحل

بناءً على الانتقادات والنقائص التي لوحظت على التقسيم السابق عمد باحثون آخرون إلى تقديم نموذج أكثر تفصيلاً يتكون من ست مراحل، وقد قدم L'institut d'innovation Informatique pour l'Entreprise نموذجاً تنقسم فيه العملية إلى فترتين متميزتين، خصصت الفترة الأولى فيه لمراقبة المصادر والفترة الثانية لاستغلال المعلومات، بحيث تتكون كل فترة من ثلاث مراحل مثل ما يوضح الشكل التالي:

الشكل رقم 7: يوضح المراحل الست لنظام اليقظة الإستراتيجية



**Source:** Institut innovation informatique entreprise (3IE), La veille stratégique ; les yeux et les oreilles de votre entreprise, 2001, p: 15.

### الفترة الأولى: مراقبة المصادر أو البيئة

في هذه الفترة نجد ثلاث عمليات وهي<sup>1</sup>:

- مرحلة البحث عن مصادر المعلومات: تتمثل هذه المرحلة في استهداف الموضوع وتحديد رهاناته، وماهية مصادره؟ وإلى من تُؤكل؟، كما يجب أن تضع المنظمة في هذه المرحلة إستراتيجية للبحث عن المعلومات.
- مرحلة جمع المعلومات: بعد وضع إستراتيجية للبحث عن المعلومات يجب إنجاز مخطط للاستعلام الذي يسمح بجمع فعال للمعلومات المفيدة إذ لا بد من البحث أولاً عن مكان وجود المعلومة والوسائل المستعملة لرؤية مصادرها، وكذا طريقة الحصول عليها والميزانية المخصصة لذلك وأماكن تخزينها وأرشفتها.
- التأكد من صحة المعطيات ودقتها وتحليلها: في هذه المرحلة تخضع المعلومات المحصل عليها إلى التحليل والتخزين بواسطة وسائل مختلفة، فبعد التأكد من صحتها تأتي مرحلة التحليل من أجل إعطاء معنى وقيمة

<sup>1</sup>Institut innovation informatique entreprise (3IE), *Op.cit.* P: 15.

إضافية للمعلومة، وعند تثبيت المعلومة يستوجب الأخذ بعين الاعتبار حداثة المعلومة، الملائمة ودرجة الربح، الاستيعاب ودقة المعلومات.

### الفترة الثانية: استغلال المعلومات

تتكون الفترة الثانية من ثلاث مراحل لاستغلال المعلومات المنتقاة وهي:

- **معالجة المعلومات:** معالجة المعلومات المكتسبة مرحلة مهمة تسمح بتحديد المعلومات التي تحتاجها المنظمة والتي هي في حاجة لها، كما يجب وضع مخططا لتخزين وأرشفة المعلومات.

- **نشر المعلومات وتعميمها:** في هذه المرحلة يتم نشر وبث المعلومات حسب ملاءمتها واستعمالها من قبل الأفراد لذلك يجب تحديد من يحتاج لهذه المعلومة ويجب أن تصل له المعلومة في الوقت المناسب وبالكمية المناسبة؛ ولذلك يجب أن تضع المنظمة نظام داخلي لبث ونشر المعلومات.

- **استعمال المعلومات في اتخاذ القرار:** بعد توزيع المعلومات وإبصارها لمن يحتاج إليها تستغل وتستعمل في اتخاذ القرارات.

وعلى الرغم من اتساع نطاق هذا النموذج واشتماله على ست مراحل أو خطوات إلا أنه لم يسلم من النقد، ووصف بإهماله لبعض المراحل التي لا تقل أهمية عن تلك التي ذكرت سابقاً مثل التقييم والفرز والترتيب.

3- **اليقظة الإستراتيجية بعشر مراحل:** من أشهر الباحثين الذين قدموا نموذجاً لليقظة الاستراتيجية بعشر مراحل ليجوندرى ولابونتي (Legendre et Labonté) ويرجع سبب وضعهما لهذا العدد الكبير من المراحل إلى ما وصفاه بالإهمال الملحوظ لبعض المراحل التي لا تقل أهمية عن المراحل المذكورة في النماذج السابقة، وهذه الطريقة جاءت لتعالج ما يراه الباحثان نقصاً في النماذج السابقة، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 8: يوضح نموذج اليقظة الإستراتيجية بعشر مراحل ليجوندرى ولابونتى (Legendre et Labonté)

تحديد المعلومة المستهدفة
البحث في مصادر المعلومات المتوفرة
التخطيط لطريقة الحصول على المعلومة المستهدفة
جمع ما أمكن من المعلومات
الفرز والترتيب
التحليل
الاستخلاص والتركيب
التوزيع والنشر
استعمال المعلومات في اتخاذ القرار
التقييم

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على

Institut innovation informatique entreprise (3IE), La veille stratégique ; les yeux et les oreilles de votre entreprise, 2001, p : 18.

يلاحظ على نموذج ليجوندرى ولابونتى (Legendre et Labonté) إضافته لبعض المراحل التي أهملتها النماذج السابقة الذكر أو أدمجتها ضمن مراحل أخرى.

### ثالثاً: حماية وأمن المنظمة وتأثيرها على محيطها

بعد اتفاقيات تحرير التجارة الدولية في إطار منظمة التجارة العالمية التي تفرض الرفع التام للقيود المفروضة على انتقال السلع، ومع التطور العلمي والتكنولوجي والذي من أبرز نتائجه التطور الرهيب لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، هذه الأخيرة جعلت المنظمة تعيش منافسة على جميع الأصعدة وفرضت عليها أن تكون في حالة من اليقظة لكل ما يحدث في بيئتها القريبة والبعيدة وفي العالم أجمع؛ كل هذا جلب للمنظمة فرص وفي نفس الوقت مخاطر التي إذا لم تعرف المنظمة كيفية التصرف مع هذه المخاطر فإنها تجلب لها نهايتها، لذلك وجب على

القائمين على المنظمة بناء نظام حمايتها، وفي نفس الوقت بناء نظام للتأثير في المحيط بما يعطي يضمن لها أن تكون تغيرات الواقعة فيها تصب في صالح المنظمة، وهذا ما سوف نتطرق له في العنصرين القادمين.

### 1- سياسة أمن وحماية المنظمة

إن العلاقة بين ميدان الاستخبارات وميدان المنافسة الاقتصادية يُعدّ موضوعاً مشابهاً للفترة ما بعد الحرب الباردة والذي نعرفه اليوم، حيث إن الخطر العسكري المباشر أصبح يتراجع ليترك المجال واسعاً لمخاطر جديدة تعد غير مباشرة من بينه الخطر ضد المصالح الاقتصادية الذي أصبح بارزاً بشكل جلي، وخصوصاً مع اشتداد المنافسة بين المنظمات، لذلك تصرف المنظمات أموال ضخمة من أجل سياسة الأمن والحماية<sup>1</sup>، ويتم استخدام وظيفة الحماية لحماية المعلومات التي بحوزة المنظمة بما في ذلك ملكيتها من قبل المنافسين، كما تهدف سياسة الحماية في المنظمة إلى الحفاظ على تباين المعلومات لصالح المنظمة وضمان سلامة وأمن المعلومات في المؤسسة، ويمكن تحديد أهداف سياسة الحماية كالتالي<sup>2</sup>:

- حماية الأصول غير الملموسة للمنظمة؛
- تحديد المبادئ، التوجهات العامة والأولويات؛
- وضع وتنفيذ وصيانة مستودع حماية المعلومات؛
- رفع الوعي وتنقيف الإدارة والموظفين في جميع المستويات داخل المنظمة؛
- تحديد ومعالجة نقاط الضعف ذات الأولوية؛
- ضمان الامتثال والرقابة.

### 2- الوسائل القانونية لأمن المعلومات في المنظمة

تعتبر المعلومة من العناصر الأساسية في تحديد فعالية وكفاءة الإدارة وجوهرها، من أجل تحقيق أهداف المنظمة ونجاحها، والتي تعتمد إلى حد كبير على درجة كفاءة الأجهزة الإدارية في القيام بنشاطاتهم، استناداً إلى نوعية المعلومات التي يتم إيصالها إلى مركز اتخاذ القرار<sup>3</sup>، ونظراً للدور الذي أصبحت تلعبه المعلومة في حياة

<sup>1</sup> حديبي عبد القادر، أهمية الذكاء الاقتصادي في تفعيل التخطيط الإستراتيجي في منظمات الأعمال القائمة، الملتقى الدولي السادس حول الذكاء الاقتصادي والتنمية المستدامة في منظمات الأعمال الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 6-7 نوفمبر 2012.

<sup>2</sup> كباش فاطمة الزهراء، الذكاء الاقتصادي كآلية للحد من الأزمات المالية، الملتقى الدولي السادس حول الذكاء الاقتصادي والتنمية المستدامة في منظمات الأعمال الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 6-7 نوفمبر 2012.

<sup>3</sup> عبد الفتاح بوخمحم، صالح محمد، المرجع السابق، ص 22.

المنظمة، وتولي المنظمات أهمية كبيرة للمعلومة كمصدر يحقق التميز والربح للمنظمة، ويمكنها من تحقيق الفارق لصالحها في السوق، لذلك تسعى المنظمات لحماية وأمن المعلومات التي لديها بطرائق مختلفة نذكر منها:

## 2-1 الحماية عن طريق الملكية الاقتصادية

يجب التمييز أولاً بين حقوق الملكية الصناعية والمتمثلة في براءة الاختراع، علامات الصنع، العلامات التجارية، حيث تتمثل الفائدة الأساسية منها على أنها تعبر عن حقوق ملكية حقيقية معترف بها وتميز بحماية على المستوى الدولي، مما يسمح للمنظمة بالمطالبة بها عن طريق القانون في حالة القرصنة أو التزوير، بموجب القانون عدة معاهدات دولية تمت في هذا الإطار، فالتدخل الاقتصادي بإمكانه أن يجد نفسه في حالة احتكار متعلقة باستغلال الاختراع أو المعلومة أو التكنولوجيا الناتجة عن تلك المعلومة، ومن هنا تعد الملكية الصناعية سلاحاً دفاعياً للمنظمة<sup>1</sup>.

## 2-2 الحماية عن طريق حقوق التأليف

عندما يتعلق الأمر بمنظمة ترغب في حماية بعض العناصر المجردة التي تعد كأحد عناصر الحماية الصناعية أو التي يجب أن تبقى سرية يمكن إيجاد بعض التدابير القانونية الخاصة بذلك، أي باللجوء إلى الحماية عن طريق الملكية الأدبية والفنية - حقوق التأليف - التي تعدّ إحدى هذه التدابير<sup>2</sup>.

## 2-3 الحماية بالسرية

خارج إطار الأدوات القانونية للملكية الصناعية والأدبية والفنية، من أبسط الأساليب لحماية المعلومات المتوفرة في المنظمة تكمن في الحفاظ على السرية والتكتم، لكن هذا الأسلوب يصطدم بمواجز حقيقية ليس فقط من الجانب التطبيقي وإنما الجانب القانوني كذلك، فيما يتعلق بالسرية المحفوظ المتعلق بالاختراع الذي يتمتع بالخصائص المطلوبة في براءة الاختراع فالمذهب السائد والمسيطر في مثل هذه الحالة لا يشجع العمل بنوع هذه الحماية بسبب أن نتائجه غير المضمونة وكذا الحدود التي تدرج في إمكانيات التفاوض واستغلال الاختراع، كذلك لكونه يعارض التقدم العلمي والتقني<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> جمال الدين سحنون، فاضل عبد القادر، الذكاء الاقتصادي وأمن المؤسسة، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، 17-18 أبريل 2006.

<sup>2</sup> المرجع نفسه.

<sup>3</sup> المرجع نفسه.

## 3- سياسة التأثير

هناك من الباحثين من يطلق على سياسة التأثير كذلك سياسة أو عمليات الضغط أو اللوبيغ Lobbying، وهي جملة العمليات التي تقوم بها المنظمة مع الهيئات الحكومية والجهات المسؤولة أو المنظمة لقطاع الأعمال، من وزارات وهيئات وصية؛ ذات علاقة مباشرة أو غير مباشرة بنشاط وعمل المنظمة، من أجل تقوية العلاقات معها، بما يخدم مصالح المنظمة بالدرجة الأولى، ثم يمكن أن تصل لدرجة التأثير أو الضغط الإيجابي أو الناعم على هذه المؤسسات بمختلف أنواعها<sup>1</sup>.

إستراتيجية التأثير تشمل الأنشطة التي تنفذ بصورة مباشرة أو غير مباشرة، من قبل الأفراد داخل المنظمات والمجتمعات المحلية والدول لتوجيه بيئة الأعمال بصفة خاصة والبيئة العامة إن أمكن في الاتجاه الذي يخدم مصالح المنظمة، فعملية التأثير على البيئة تكون من خلال وسائل الضغط المعلوماتية، فالضغط هو حالة خاصة من التأثير العملي لأنه يركز على البعد السياسي لإستراتيجية المنظمة، وهناك فئتان من السياسات هما: التنسيق والإحباط؛ ويقصد بالتنسيق أن المنظمات ترسل إشارات التنسيق عندما تريد الاصطدام المباشر مع المنظمات المنافسة، أما الإحباط فيقصد به قيام المنظمة بأعمال بغرض التشويش على النظام الاستعلامي للمنظمات المنافسة والعمل على شل حركتها ودفعها لارتكاب الأخطاء<sup>2</sup>.

**المطلب الثالث: سيورة الذكاء الاقتصادي والتحديات التي تواجهه وأخلاقيات جمع بيانات الذكاء الاقتصادي**

## أولاً: سيورة الذكاء الاقتصادي

تواجه منظمات الأعمال باستمرار تحديات محيطها الخارجي الذي يكتسي درجة كبيرة من التنافسية بين الفاعلين فيه، أين يسعى كل فاعل فيه إلى السيطرة على السوق باتباع خيارات إستراتيجية متنوعة تكون فيها الأفضلية لمن يسبق في امتلاك المعلومة الإستراتيجية ويحسن استخدامها، وبناءً عليه نجد أن قدرة المنظمات على التكيف وسرعة رد فعلها وتأثيرها على الأطراف الفاعلين الآخرين والسوق عموماً، تظهر في الإستراتيجية التي تتبناها وبالاعتماد أساساً على المعلومة الإستراتيجية التي يوفرها لها نظام الذكاء الاقتصادي، وبشكل أوسع نجد أن كل خطوات صياغة وتنفيذ الإستراتيجية من صياغة الأهداف، والتقسيم الإستراتيجي، والتموقع الإستراتيجي فالتنفيذ تعتبر سيورة أكثر تعقيداً وتحتاج إلى عدد كبير من القرارات، والحركات ذهاباً وإياباً أي بشكل تراجمي

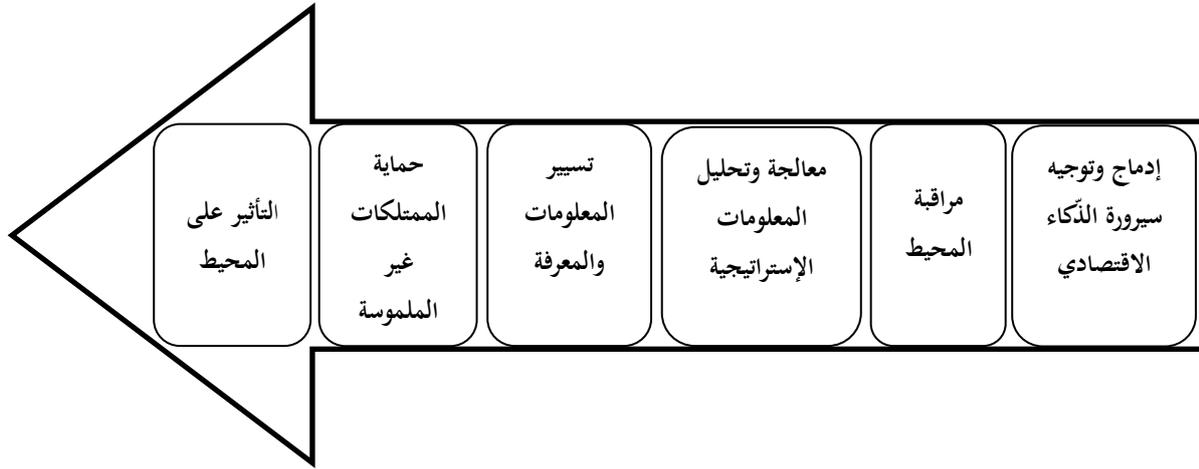
<sup>1</sup> Ismet MUCUK, *Pazarlama ilkeleri*, Türkmen kitabevi, 19. Basım, İstanbul, 2012, P: 233.

<sup>2</sup> كباش فاطمة الزهراء، المرجع السابق، ص38.

وليس خطيًا للوصول إلى الإستراتيجية النهائية والتي تختلف كلياً على الإستراتيجية المقررة في الأول بفعل التغييرات التي تفرضها بيئة الأعمال أو حتى البيئة العامة للمنظمة، فهذا المسار كله يحكمه الذكاء الاقتصادي والذي بدونه لا يمكن الحصول على المعلومات الإستراتيجية المناسبة في الوقت المناسب، وفي نفس الوقت الذي يمكن تحقيق التأثير المطلوب والفعال في المحيط ومكوناته الذي يسمح لنا بالتكيف وضمان البقاء والتفوق بصفة مستدامة على المنافسين.

وإذا تأملنا خطوات ومنهجية الذكاء الاقتصادي في تحليل ودراسة المعطيات والمعلومات وتشكيل المعرفة نجدها تتلخص في مجموعة من الخطوات على النحو التالي، ووفق الشكل المبين أدناه<sup>1</sup>:

### الشكل رقم 9: يوضح سيرورة الذكاء الاقتصادي



المصدر: مداح عرابي الحاج، تطبيقات الذكاء الاقتصادي في التشخيص الإستراتيجي لمنظمات الأعمال الحديثة، الملتقى الدولي السادس حول الذكاء الاقتصادي والتنمية المستدامة في منظمات الأعمال الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 6-7 نوفمبر 2012.

### 1- إدماج وتوجيه سيرورة الذكاء الاقتصادي

مبدئياً على منظمات الأعمال أن تحدد أهدافها وغايتها من إدماج سيرورة الذكاء الاقتصادي في منظومتها التسييرية، ومنه يجب على منظمات الأعمال أن تقوم بسلسلة من الإجراءات منها؛ تحسيس وتعبئة المستخدمين بأهمية الذكاء الاقتصادي، تدقيق وتوجيه خيارها الإستراتيجية، التدقيق في منظومتها، تشخيص الاحتياجات المعلوماتية وأن توجه أعمالها بفضل دورة الاستعلامات باعتبارها أحد مكونات الذكاء الاقتصادي.

<sup>1</sup> مداح عرابي الحاج، تطبيقات الذكاء الاقتصادي في التشخيص الإستراتيجي لمنظمات الأعمال الحديثة، الملتقى الدولي السادس حول الذكاء الاقتصادي والتنمية المستدامة في منظمات الأعمال الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 6-7 نوفمبر 2012.

**2- مراقبة المحيط**

في هذه المرحلة تقوم المنظمة بإنشاء مخطط استعلامات ويقظة حول محيطها، معرفة وتصنيف مصادر معلوماتها، كما يتطلب أيضاً معرفة تسيير الموارد البشرية المختصة في تنفيذ هذه المهمة بالإضافة إلى التحكم في أدوات البحث وأتمت نظام يقظتها حتى يستجيب بسرعة لكل المتغيرات الاستراتيجية.

**3- معالجة وتحليل المعلومات الإستراتيجية**

على المسير في هذه المرحلة أن يفهم جيداً سيورة التحليل حتى يتمكن من نقل وتحويل المعطيات إلى معلومات إستراتيجية، معرفة المعالجة السريعة للمعلومات بالأخذ بعين الاعتبار الجانب المعرفي، التأكد من مصادر المعلومات ونوعيتها، استخدام الأدوات الحديثة لتحليل إستراتيجيات المنافسين والتمثيل البياني لها باستخدام الأدوات المناسبة لذلك.

**4- تسيير المعلومة والمعرفة**

على المنظمات أن تتحكم في تسيير المعلومات حتى تتمكن من تعظيم قيمتها، ونشرها وتحويلها إلى معرفة وتكوين المجموعات التنفيذية، التسيير بالشبكات وتطوير الاستشراف التعاوني.

**5- حماية الممتلكات غير الملموسة**

نظراً لأهمية المعلومات المتحصل عليها تحتاج منظمات الأعمال لتأمين سريتها، استخدام التشخيص الذاتي لفروعها، استخدام سلاح براءات الاختراع، حماية الأفراد الأساسيين مع تطبيق التسيير التقديري للمستخدمين وللكفاءات.

**6- التأثير على المحيط**

تتمثل هذه الخطوة في معرفة الاتصال الداخلي من أجل تعبئة المساعدين وجعل الرؤية الإستراتيجية لمنظمات الأعمال حقيقية، دون إهمال لدور الاتصال مع الأطراف الفاعلة في بيئة الأعمال، واستخدام اللوبيات والتكتيكات بما يساعد على التأثير في بيئة الأعمال من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

## ثانيا: تحديات الذكاء الاقتصادي

تنطلق العملية من التساؤل عن ماذا يعود به الذكاء الاقتصادي للمؤسسة والدولة، والإجابة عليه تدور حول تحليل التحديات السياسية والاقتصادية والتكنولوجية<sup>1</sup>.

## 1- التحديات السياسية

مراقبة البيئة الخاصة بالأعمال التجارية من أجل الحصول على استخدام المعلومات المتعلقة بالأحداث والاتجاهات في البيئة الخارجية لهذه المنظمات ويتم ذلك بناءً على قرارات قادة الأعمال التجارية بمساعدة منظماتهم مثلاً؛ الذكاء الاقتصادي في اليابان مبني على تعبئة النخب اليابانية في وضع رؤية وقائية للحفاظ على استغلال اليابان لمواجهة الاحتياجات التجارية للسلطات الغربية، أما في فرنسا فالذكاء الاقتصادي يستخدم من أجل تعزيز التنمية الاقتصادية حيث تتنافس فرنسا مع الولايات المتحدة الأمريكية وغيرها من الدول الأوروبية عن طريق استخدام الدوائر السرية من أجل تعزيز مصالحها الاقتصادية.

## 2- التحديات الاقتصادية

هو التمييز بين الذكاء الاقتصادي في شكل التكنولوجيا المباشرة وغير المباشرة، ويبدو ذلك من تزايد براءات الاختراع الذي ينطلق من زيادة معدلات نقل التكنولوجيا عن طريق سلسلة البحوث والتطوير والإنتاج. واستخدام الذكاء الاقتصادي المكتسب خارج التعزيز يحد من القدرة التنافسية للمؤسسات العملية بشكل مستمر والذي يعبر عن الثقافات الوطنية وفي الواقع فإن الأمن الاقتصادي هو جزء لا يتجزأ من الأمن القومي، وتوفر الأمن يشجع الحكومات على دعم المؤسسات في سعيها لتعظيم أرباحها بصفة مستدامة، كما يجب على الحكومات تقديم يد المساعدة في مجال التعليم وتعليم القادة الأعمال التجارية مع استخدام الذكاء الاقتصادي لتعزيز القوة الاقتصادية في مجال الإدارة مع دعم القطاع الخاص الذي لا يقل أهمية للوصول إلى حجم المعلومات الكبيرة عن التجارة الدولية، فمثلا الولايات المتحدة الأمريكية تستخدم الذكاء الاقتصادي في تعزيز القدرة لدى المؤسسات على المنافسة في السوق العالمية، مع مواجهة التحديات المتمثلة في مكافحة التجسس الذي يهدد المؤسسات.

<sup>1</sup> مراد علة، الفكر الإستراتيجي والذكاء الاقتصادي: مقارنة مفاهيمية، الملتقى الدولي السادس حول الذكاء الاقتصادي والتنمية المستدامة في منظمات الأعمال الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 6-7 نوفمبر 2012.

## 3- التحديات التكنولوجية

يبدو واضحاً من خلال المنافسة الدولية المتزايدة في مجال الممتلكات في إطار الجوانب الصناعية، براءات اختراع، العلامات التجارية، حقوق الطبع والنشر، برامج الحماية ونقل التكنولوجيا كل هذه القوانين تحول دون تمكن المنظمات من بناء نظام ذكاء اقتصادي بالدرجة التي تسعى لها كونه يمثل عبئاً مادياً كبيراً جيداً.

## ثالثاً: أخلاقيات جمع بيانات الذكاء الاقتصادي

يعتمد نجاح نظام الذكاء الاقتصادي على دقة المعلومات والبيانات المستخدمة وجودتها وصحتها وحداتها، وبطبيعة الحال هناك كم هائل من البيانات أو المعلومات التي يتم استقاؤها من خارج المنظمة بطرائق ووسائل مختلفة ومتعددة، ونظراً لقوة المنافسة بين المتعاملين في القطاع هناك العديد من المنظمات تلجأ لطرائق غير قانونية، بل أكثر من ذلك تلجأ لأساليب غير أخلاقية في جمع المعلومات، لذلك وجب هنا التأكيد على أخلاقيات الإدارة وأهميتها في نظام الذكاء الاقتصادي، ومنه وجب الإشارة لبعض النقاط التي لا بد أن يتحلى بها القائمين على نظام الذكاء الاقتصادي؛ وهي<sup>1</sup>:

- استخدام المعلومات الخاصة فقط عند منح الإذن بذلك من المؤسسات الأخرى؛

- احترام طلب الأطراف الأخرى بشأن خصوصية المعلومات؛

- عند طلب المعلومات من جهات أخرى لا بد من شرح الغاية والغرض الذي سوف تستعمل فيه؛

تعتبر الإرشادات السالفة الذكر مهمة جيداً لنظام الذكاء الاقتصادي الذي يتميز أنه يقوم على أسس قانونية، ويستغل في إطار ما يسمح فيه القانون، غير ذلك تكون المنظمة تقوم بنشاط جوسسة اقتصادية يعاقب عليها القانون ويمكن لذلك أن يكلف المنظمة تكلفة مالية كبيرة جيداً وتكلفة معنوية تتمثل في المساس بسمعتها في السوق وعند الزبائن، كل هذا طبعا يصب في عكس أهداف المنظمة وهي تحقيق الربح والاستمرارية في السوق.

<sup>1</sup> عمار عصام السامرائي، تطبيقات ذكاء الأعمال أداة لتحقيق الابداع والابتكار في منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر: ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 23-26 أبريل 2012. بتصرف.

## خلاصة الفصل

بعدما تطرقنا إلى تقديم السياق التاريخي الذي أفرز ظهور الذكاء الإستراتيجي في شكله الحالي، وبعد تقديم تعريف واضح لمفهوم الذكاء الإستراتيجي، وبالإضافة إلى تناول مركبات نظام الذكاء الإستراتيجي المتمثلين في إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي، وشرح مفهومهما ومركباتهما وكيف يكملان بعضهما البعض داخل المنظمة، يمكننا فهم أهمية الذكاء الإستراتيجي داخل المنظمة وما يمكن أن تحققه المنظمة من خلال اعتمادها لنظام الذكاء الإستراتيجي، وما يمكن أن تخسره في حال ما لم تملك المنظمة نظام للذكاء الإستراتيجي، بحيث يعتبر بمثابة جهاز كاشف للبيئة الخارجية وفي نفس الوقت يمكن من خلالها التحكم وإدارة البيئة الداخلية للمنظمة، وسوف نتطرق بالتفصيل لدور الذكاء الإستراتيجي في التأثير على عنصر مهم في المؤسسة وهو الميزة التنافسية المستدامة في الفصول اللاحقة وذلك بعد التطرق للميزة التنافسية المستدامة في الفصل التالي.

## الفصل الثاني

الإطار النظري للميزة

التنافسية المستدامة

## تمهيد

في إطار العولمة وزوال الحدود الجغرافية بين الدول وتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي سرّعت من التغيرات والتطورات التي تحدث في البيئة التنافسية للمنظمة، زادت حجم الضغوط التنافسية على المنظمة بحيث أصبحت المنظمات عرضة للتأثر من أي تطور أو تغير يحدث ليس فقط في بيئتها التنافسية بل في البيئة العامة، كما أن أي تطور أو تغيير يحدث في أي جهة من الجهات الأربع للعالم وفي أي منطقة منه، أصبحت لا تأخذ وقتاً طويلاً للوصول إلى البيئة الخاصة للمنظمة كل هذا جعل من عدد المنظمات التي تنشأ، والمنظمات التي تؤول للزوال ترتفع، كما ساهم هذا في جعل عمر المنظمات قصير جداً، وسعيّاً من المنظمات في عالمنا الحالي للبقاء وضمان حصة سوقية تضمن لها الاستمرارية في السوق، تلجأ المنظمات لتقوية موقعها التنافسي من خلال بناء ميزة تنافسية مستدامة، تكون سبباً في استمراريتها في السوق، غير أن تحقيق الميزة التنافسية في حد ذاتها لا يعتبر ضماناً قوياً لبقاء المنظمة ما لم تحافظ عليها وتحميها وتكون مبنية على أسس قوية، يصعب تقليدها والوصول للأسباب أو الأسرار التي مكنت المنظمة من اكتساب ميزتها التنافسية المستدامة، وأهم العناصر التي تعتبر مصدراً قوياً للميزة التنافسية المستدامة هي المعرفة، وتطرق أكثر لموضوع الميزة التنافسية المستدامة، وكيفية تطورها وظهورها ومفهومها وماهي مصادرها، وكيفية حمايتها في هذا الفصل.

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية المستدامة

شكل البحث عن مصادر التفوق في الأداء منذ زمن طويل محور اهتمامات الباحثين في مجال الإدارة في محاولة لفهم آليات عمل السوق، فالمدرسة الكلاسيكية ترى في المنظمة دالة إنتاج تتحكم فيها حجم المدخلات المستعملة، وهذه المدخلات تتكون خاصة من المواد الخام ورأس المال واليد العاملة المستخدمة في عملية الإنتاج، أما العلاقات الموجودة داخل المنظمات فقد اعتبرت مهملة التأثير، ويرجع "آدم سميث" التنافسية إلى المستوى الكلي بين الدول كون أن المدخلات توفر نفس الشروط لكافة المنظمات داخل الدولة الواحدة، وبناء على الوفرة النسبية لهذه الموارد؛ تتحدد الأفضلية التنافسية لكل دولة على حساب الأخرى وهو ما يعرف بالميزة المطلقة، ويذهب "دفيد ريكاردو" في نفس السياق من خلال مفهوم الميزة التنافسية في التجارة الدولية<sup>1</sup>، إن ظهور مفهوم الميزة التنافسية لم يكن بالصدفة، وإنما هو نتاج التحول في مفهوم الميزة النسبية، بسبب التحولات التي عرفها العالم على جميع الأصعدة، فقد كان مفهوم الميزة النسبية حجر الأساس في تحديد مسار التجارة الدولية ومجالات التخصص وتقسيم العمل بالنسبة للمؤسسات والدول على حد سواء، أما عن نشأة الميزة التنافسية التي تعتبر امتداداً لمفهوم الميزة النسبية لـ "ريكاردو"<sup>2</sup>، فتعود إلى أواخر السبعينات من خلال شركة ماكينيري للاستشارات<sup>3</sup>.

### المطلب الأول: السياق التاريخي لظهور التنافسية من منظور نظريات التجارة الدولية

إن البحث في العوامل التي دفعت إلى ظهور التنافسية، يدفعنا إلى البحث في مراحل تطور النشاط الاقتصادي، من شكله البسيط القائم على التعاون والتبادل بين الأفراد ومن ثم الدول؛ مروراً بالمؤسسات في شكلها الأولي البسيط، انطلاقاً من نظرية التجارة الدولية بقيادة آدم سميث، وصولاً إلى نظرية التنافسية بقيادة مايكل بورتر، ووصولاً إلى نظرية تنافس الأمم.

### أولاً: الفكر التجاري Mercantilism

في سنة 1492 ميلادي وصل كريستوف كولومبس إلى القارة الأمريكية؛ في سنة 1501م اكتشف أمريكو فيسبوتشي Amerigo VESPUCCI القارة الأمريكية؛ وفي سنة 1519 ميلادي وصل ماجلان Magellan إلى

<sup>1</sup> محمد كنوش، دور إدارة المعرفة في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة: دراسة ميدانية على بعض مؤسسات قطاع الإلكترونيك في ولايتي سطيف وبرج بوعريبيج، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سطيف 1، 2012، ص: 38.

<sup>1</sup> مسعود حطوح، أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة اقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة باتنة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، 2009، ص: 11-12.

<sup>3</sup> نبيل مرسي خليل، الإدارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ الاستراتيجيات، دار المعارف، 1999، ص: 79.

الفيليبين من الطرف الجنوبي لأمريكا الجنوبية وفتح الطريق الغربي للهند، وقد تحققت هذه الإنجازات بسبب التقدم العلمي المحقق في علم الفلك وبناء السفن، كل هذه الاكتشافات ولدت فرصا للتبادل التجاري بين الشرق والغرب، وانطلاقاً من هذا الواقع ظهر الفكر أو المدرسة التجارية؛ ويُعرّف الفكر التجاري بأنه مجموعة المعتقدات التي سادت أوروبا خلال الفترة من 1500 إلى 1750 ميلادي، حيث تعتبر مجموعة من السياسات الاقتصادية التي استهدفت التحكم في الأنشطة الاقتصادية المحلية والمعاملات التجارية الدولية، غرضها الأساسي تحقيق تراكم الثروة للدولة<sup>1</sup>، ولعل الظروف التي سادت أوروبا في تلك الفترة قد ساعدت على خلق هذه الأفكار من خلال الاكتشافات الجغرافية لتدفقات المعادن النفيسة من العالم الجديد إلى أوروبا، هذا إلى جانب النمو السكاني وتزايد أهمية ونفوذ طبقة التجار على حساب طبقة الإقطاعيين، وكانت نظرة التجارين للمعادن النفيسة؛ الذهب والفضة، باعتبار أنها أعلى مراتب الثروة لأنها لا تفنى مع الاستعمال وأنه يمكن للدولة أن تحصل على ما تريد باستخدام تلك المعادن، وأن الوسيلة الوحيدة للدولة التي لا تمتلك مصادر محلية لهذه المعادن هي التجارة الخارجية، أي أن تعمل الدولة على تحقيق ميزان تجاري يحقق فائض في الصادرات ويجعل الدولة دائنة للدول الأخرى، وبالتالي الحصول على الذهب والفضة ثمناً لفائض الصادرات من العالم الخارجي، وفي ظل ظروف غير مستقرة سياسياً فإن تحقيق التراكم من المعادن النفيسة يعد أمراً هاماً لتحقيق قوة الدولة وإنشاء جيش وأسطول قوي<sup>2</sup>.

ووفقاً لهذا الفكر فإن النظام الاقتصادي يتكون من ثلاثة قطاعات رئيسية، أهمها القطاع الخارجي ويرى أن طبقة التجارين هي الطبقة الأهم في عملية النمو الاقتصادي، وقد نادى التجاريون بضرورة تدخل الدولة وخاصة في مجال التجارة، وذلك لتحقيق الأهداف بخصوص ميزان تجاري موافق مع العالم الخارجي<sup>3</sup>.

### ثانياً: الميزة المطلقة (آدم سميث)

على الرغم من أن قليلاً فقط مما كتبه آدم سميث يتعلق بالتجارة الخارجية، فقد كان لكتاب "ثروة الأمم" سنة 1776، تأثير كبير على القضاء على قيود التجارة الدولية ومباشرة حرية التجارة في أوروبا الغربية، حيث بدأ بتعريف ثروة الأمم على أنها انعكاس لقدرتها الإنتاجية وليس قدرتها على تحقيق التراكم في الأرصد الدولية والمعادن النفيسة، ويرى آدم سميث أن ظروف الحرية الاقتصادية هي الأكثر ملاءمة لزيادة الطاقة الإنتاجية، حيث يصبح الأفراد أحرار في مزاوله النشاط الذي يحقق لهم مصالحهم، وتحقيق المصلحة الفردية يدفع إلى التخصص في

<sup>1</sup> محمد سيد عابد، التجارة الدولية، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2001، ص: 21.

<sup>2</sup> ميراندا زغلول رزق، التجارة الدولية، مصر، 2010، ص: 11.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص: 12.

الأنشطة التي تتناسب مع قدراتهم الخاصة، وهكذا يتم تقسيم العمل بما يحقق أعلى إنتاجية ممكنة في ظل المنافسة الكاملة، وبناءً على هذا لا يؤمن آدم سميث بأهمية دور الدولة في التدخل في النشاط الاقتصادي كما نادى بذلك التجارون، بل على العكس يرى آدم سميث أنه هناك يد خفية تسعى إلى تحقيق مصلحة المجتمع ككل عندما يكون الأفراد أحراراً في اختيار الأنشطة الاقتصادية التي تحقق مصالحهم الشخصية، في إطار القانون والحفاظ على حقوق الملكية الخاصة، وربما الدور الوحيد الذي يمكن أن تلعبه الدولة من وجهة نظر آدم سميث هو الحفاظ على كفاءة الأسواق دون أي شوائب احتكارية<sup>1</sup>.

كما بين آدم سميث أن الاكتفاء الذاتي وعدم تقسيم العمل بين الأفراد والتخصص في العمل يؤدي إلى انخفاض في الإنتاج والدخل ومستوى المعيشة<sup>2</sup>، لذلك نادى آدم سميث بالحرية الاقتصادية عموماً، وكذلك في مجال التجارة الخارجية وإزالة جميع القيود التي نادى بها التجارون لتنظيم التجارة الخارجية، ويعتبر آدم سميث الحرية الاقتصادية الأساس الأول والعامل الفعال في وفرة الإنتاج وزيادة ثروات الأمم، وأساس دعوة آدم سميث للتخصص وتقسيم العمل الدوليين، هو أن الإنتاج من سلعة معينة في دولة ما إذا تمتع بميزة مطلقة أي نفقة مطلقة أقل، فإن هذا كافٍ لقيام التجارة الخارجية بين تلك الدولة والدول الأخرى التي تتمتع بميزات مطلقة أخرى أو نفقة مطلقة أقل في إنتاج سلع أخرى فيحدث التبادل بينهما، ولقد طبق سميث أفكاره الخاصة عن مزايا التخصص وتقسيم العمل على المعاملات التي تتم بين أحد الدول وباقي دول العالم، واستنتج أن الدول مثل الأفراد يجب أن يتخصصوا في إنتاج وتصدير السلع التي تتمتع في إنتاجها بميزة مطلقة واستيراد السلع التي تتمتع فيها الدول الأخرى بميزة مطلقة، بمعنى أن كل دولة يجب أن تصدر السلع التي تنتجها بكفاءة مقاسة بوحدات العمل التي تحتاجها الوحدة الواحدة من السلعة مقارنة بشركائها في التجارة<sup>3</sup>.

### ثالثاً: الميزة النسبية (ديفيد ريكاردو)

استوجب الانتظار مدة واحد وأربعين عاماً حتى يأتي ديفيد ريكاردو بالإجابة على السؤال الهام الذي لم تستطيع نظرية آدم سميث أن تجيب عليه، ومن ثمة دعت الحاجة إلى ظهور نظرية التكاليف النسبية، وتمثل الإشكال الذي طرح في نظرية آدم سميث في: ما هو الوضع لدولة دخلت معترك الحياة الدولية التجارية حديثاً،

<sup>1</sup> ميراندا زغلول رزق، المرجع السابق، ص: 17. بتصرف.

<sup>2</sup> Adam smith, *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*, elecbook classics, London, 1998, p: 17.

<sup>3</sup> ميراندا زغلول رزق، المرجع السابق، ص: 20. بتصرف.

أي لا تتمتع بميزة مطلقة؟ هل تعتمد على الانزواء جانباً؟ أم تعتمد إلى العكس إلى مباشرة حرية التجارة معها مع ما يترتب على هذا حتماً من تعريض صناعاتها إلى منافسة مدمرة من قبل الدول الأخرى؟

في كتابه مبادئ الاقتصاد السياسي والضرائب Principles of political economy and taxation الذي نشر سنة 1817، قدم ديفيد ريكاردو نظريته عن النفقات النسبية، أثارت الطبعة الأولى من الكتاب اهتماماً كبيراً للشهرة التي نالها بسبب كتاباته ومقالاته السابقة وبسبب نجاحه الكبير في بورصة الأوراق المالية في لندن، وفيه يعالج ريكاردو موضوع القيمة والتوزيع معالجة نظرية متناولاً موضوع العلاقات الاقتصادية الخارجية في جزء صغير منه، وتقوم نظرية ريكاردو على نفس الفرضيات التي تقوم عليها نظرية آدم سميث؛ وهي وجود دولتين وسلعتين ونوعين من عناصر الإنتاج وحرية التجارة والمنافسة الكاملة، بالإضافة إلى الاعتماد على نظرية القيمة في العمل عند قياس تكلفة إنتاج السلع، مع افتراض باقي الافتراضات الأخرى طبقاً للتحليل الكلاسيكي منها<sup>1</sup>:

- أنّ الموارد الاقتصادية لكل دولة تظل كما هي ثابتة، وأن كل نوع من أنواع تلك الموارد متماثل تماماً، بمعنى أن عنصر العمل يتكون من وحدات متجانسة لا تختلف في مستوى المهارة أو التدريب، أو أن عنصر الأرض يتكون من وحدات متجانسة لا تختلف في درجة الخصوبة أو الجودة.

- أن عناصر الإنتاج المختلفة (عنصر العمل، رأس المال، الأرض... إلخ) تتحرك بسهولة تامة من نشاط إلى آخر على المستوى المحلي وفقاً للعوائد الحدية للأنشطة المختلفة ولكن لا يمكن أن تتحرك عناصر الإنتاج من دولة إلى أخرى.

- ثبات مستوى المعرفة الفنية كما هي داخل كل دولة مع إمكانية اختلاف هذا المستوى من دولة إلى أخرى.

- إن تكلفة الإنتاج ثابتة، بمعنى أن عدد الساعات اللازمة للعمل لإنتاج الوحدة الواحدة من السلعة تظل كما هي بصرف النظر عن الكمية المنتجة منها، وهذا الأمر يجعل منحني عرض السلعة يأخذ الخط الأفقي لا نهائي المرونة، ولهذا فإن ثبات التكاليف هو السبب وراء الاتجاه إلى التخصص الكامل بعد قيام التجارة.

- التوظيف الكامل لعناصر الإنتاج أو الاتجاه التلقائي إلى التوظيف الكامل.

وقد ذكر ريكاردو أن عنصر العمل ورأس المال سوف يتجهان إلى الأنشطة التي تعظم الإنتاجية والعوائد الحدية، ثم يستمر التحرك حتى تتساوى العوائد الخاصة بعناصر الإنتاج في الأنشطة المختلفة، أما على المستوى الدولي فإن الوضع من وجهة نظر ريكاردو يختلف تماماً، حيث إن عناصر الإنتاج لا يمكن أن تنتقل من دولة إلى أخرى ولكن كل دولة يجب أن تخصص من خلال تحويل الموارد داخلياً لإنتاج السلعة التي تتمتع فيها بميزة نسبية،

<sup>1</sup> ميراندا زغلول رزق، المرجع السابق، ص: 21.

وأوضح أنه ستكون هناك فائدة لكل من الدولتين في التجارة الخارجية حتى لو كان لإحدى الدولتين ميزة مطلقة على الأخرى في إنتاج السلعتين وذلك إذا ما كانت هذه الميزة أكبر في إحدى السلعتين منها في السلعة الواحدة<sup>1</sup>، وهكذا فإن التخصص الدولي وقيام التجارة بين الدول لا يتوقف على مقارنة الميزة المطلقة لمختلف الدول في إنتاج السلعة الواحدة، وإنما على مقارنة الميزة النسبية لمختلف الدول في إنتاج السلعتين معاً إحداهما بالنسبة للأخرى، وبني ريكاردو نظريته في التجارة الدولية على نفس الأسس التي بنى عليها نظريته في القيمة، فقيمة أية سلعة في رأيه إنما تتوقف على ما بذل في إنتاجها من عمل، على أساس أن هناك علاقة تربط بين قيمة السلعة وتكاليف إنتاجها وهي نفس القاعدة التي تحكم التبادل الداخلي<sup>2</sup>.

#### رابعاً: نظرية الهبات النسبية (نموذج هكشر وأولين (The Hechscher-Ohlin model)

كما رأينا في نظرية المزايا النسبية فإن الحصول على مكاسب متبادلة من التجارة الدولية يتوقف على اختلاف معدلات التبادل الداخلية بين السلع من بلد لآخر، وأن أكبر مكسب يتحقق لكل بلد في حالة تخصصه في إنتاج السلعة التي يتميز فيها نسبياً، أي التي ينتجها بنفقة منخفضة نسبياً، ولكن النظرية لم توضح لماذا تختلف معدلات التبادل بين السلع داخل البلد الواحد، وسلمت بالتفسير الكلاسيكي في أن نفقات إنتاج السلع المختلفة داخل البلد الواحد، إنما يرجع إلى اختلاف احتياجات كل سلعة من عنصر العمل، ثم اكتفت النظرية ضمناً بتفسير اختلاف النفقات النسبية للسلع الداخلة في التجارة الدولية على أساس اختلاف المهارات العمالية بين البلدان المختلفة نتيجة التخصص وتقسيم العمل<sup>3</sup>.

كما أثبت مدخل تكلفة الفرصة البديلة لنظرية التجارة الدولية، أنه حيث يختلف شكل منحنيات إمكانية الإنتاج، يوجد أساس للتجارة الخارجية، ولكنه لم يفسر لنا السبب في اختلاف شكل منحنيات إمكانية الإنتاج بين الدول، ولماذا يختلف شكل منحنى إمكانية الإنتاج في أمريكا عن شكل منحنى إمكانية الإنتاج في إنجلترا مثلاً؟، ولأجل ذلك جاءت مساهمة هكشر Heckcher ومن بعدها مساهمة تلميذه أولين Ohlin لتكون أولى المحاولات الهامة والرئيسية لتفسير الاختلافات في المزايا النسبية، وقد ظهرت أفكار هكشر في مقال باللغة السويدية

<sup>1</sup> صبحي تادرس قريضة، مدحت العقاد، مقدمة في علم الاقتصاد، دار النهضة العربية، 1983، ص: 305، بتصرف.

<sup>2</sup> ميراندا زغلول رزق، المرجع السابق، ص: 27. بتصرف.

<sup>3</sup> Dong-Sung Cho, Hwy-Chang Moon, from Adam Smith to Michael Porter, evolution of competitiveness theory, world scientific publishing, USA, 2002, p: 9.

نشر سنة 1919 ثم طوره تلميذه أولين، وبنى تحليله على هذه الأفكار في عام 1935، والذي أكد على أن الاختلافات في هبات الدول من عوامل الإنتاج كشرط أساسي لقيام التجارة الدولية<sup>1</sup>.

وتحاول نظرية الهبات النسبية الإجابة على سؤالين هامين، الأول: لماذا تختلف النفقات النسبية بين الدول؟ والثاني: ما هو تأثير التجارة الدولية على عوائد عناصر الإنتاج المستخدمة في الدول أطراف التبادل؟، هذه الأسئلة لم تتعرض لها النظريات السابقة، حيث كان عنصر العمل هو العنصر الإنتاجي الوحيد المستخدم في النظريات السابقة الذكر ومع ذلك لم تقدم أي تفسير لسبب اختلاف إنتاجية عنصر العمل، ونشر أولين كتابه عن التعاون الإقليمي والتجارة الدولية في عام 1933، وقد حصل أولين على جائزة نوبل في الاقتصاد في عام 1977 بالمشاركة مع جايمس مياد James Mead عن أعماله في مجال التجارة الدولية، وقد رفض أولين الفروض التي قامت عليها النظرية التي تعتبر العمل أساس لقيمة السلعة وأنه يجب تطبيق أسعار وأثمان عوامل الإنتاج على أساس نظرية القيمة التي تطبق في المجال الداخلي، فالتفاوت في قيمة السلع لا يرجع في رأيه إلى التفاوت فيما أنفق على السلعة من عمل كما يقول ريكاردو، ولكن فيما أنفق من عناصر الإنتاج على السلعة، ولقد تأثر أولين بما لحق بنظرية القيمة من تطور هائل في القرنين التاسع عشر والعشرين على أيدي اقتصادي المدرسة الحديثة من أمثال جيفوند وفالراس ومرشال وغيرهم، ولهذا فهو يتجه بنظريته اتجاهاً واقعياً، يبين أن التجارة الخارجية تقوم نتيجة لا للتفاوت النسبي بين تكاليف الإنتاج وإنما تقوم للتفاوت بين الدول في أسعار عوامل الإنتاج وبالتالي في أسعار السلع المنتجة، وأرجع أولين قيام التجارة الدولية إلى عاملين أساسيين هما:

1- اختلاف الوفرة النسبية لعوامل الإنتاج فيما بين الدول المختلفة؛

2- اختلاف نسبة تركيز عوامل الإنتاج في دول إنتاج السلع المختلفة.

ومن الجدير بالذكر أن هبات الدول من عوامل الإنتاج تظهر اختلافات كبيرة لبعض الدول، مثلاً أستراليا والأرجنتين، تملك أراضي وفيرة نسبياً، في حين دول من أمريكا وإنجلترا، تملك تراكمات كبيرة من رأس المال نسبياً، ودول أخرى مثل الهند ومصر نجد أن العمل هو العنصر المتوفر بكثرة نسبياً، وعندما تختلف الوفرة النسبية لعوامل الإنتاج بشدة فإن الأسعار النسبية لهذه العوامل ستظهر اختلافات مماثلة، فوفرة الأرض تعني انخفاض أسعار الفائدة نسبياً، ووفرة العمل تعني انخفاض الأجور نسبياً، لكن هذه الاختلافات في الوفرة النسبية أو الأسعار

<sup>1</sup> ميراندا زغلول رزق، المرجع السابق، ص: 38. بالتصرف.

النسبية لعوامل الإنتاج ليست شرطاً كافياً لوجود اختلافات الأثمان النسبية للسلع التي هي شرط ضروري لقيام التجارة الدولية، بل لا بد أن تختلف نسبة تركيز عوامل الإنتاج في دول إنتاج السلع المختلفة<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: ظهور الميزة التنافسية المستدامة ومفهومها

مرت الميزة التنافسية المستدامة بعدة مراحل وانتقلت من ميدان التجارة الخارجية في شكلها الأولى وصولاً إلى ميدان إدارة المنظمات في شكل الميزة التنافسية، ومرت بعدة تطورات لغاية ظهورها بمفهومها الحالي كميزة تنافسية مستدامة.

### أولاً: ظهور الميزة التنافسية المستدامة

في السنوات الأخيرة ظهرت نظرية الميزة التنافسية المستدامة باعتبارها واحدة من الأطر النظرية الواعدة في أدبيات الإدارة وخاصة في مجال الإدارة الإستراتيجية. لذلك نال موضوع الميزة التنافسية المستدامة أهمية بالغة في دراسات علماء الإدارة، وقد أشار آلدرسون (Alderson)، إلى أن الجانب الأساسي في المنافسة، هو سرعة تكيف الموردين في تلبية التغيرات الحاصلة في تغيرات الزبائن، وعاد آلدرسون في سنة 1965 وأوضح بأن المنافسة تقوم على أساس امتلاك مصادر متميز على المنافسين<sup>2</sup>، وقد ظهرت فكرة الميزة التنافسية المستدامة في سنة 1984، عندما اقترح داي Day إستراتيجيات لاستدامة الميزة التنافسية، في حين كان الظهور الفعلي لمصطلح الميزة التنافسية المستدامة في أبحاث أستاذ إدارة الأعمال في جامعة هارفرد الأمريكية مايكل بورتر سنة 1985 (Michael Porter)، عندما ناقش الإستراتيجيات الأساسية التي يمكن للمؤسسة من خلالها اكتساب الميزة التنافسية المستدامة وهذه الإستراتيجيات هي إستراتيجية التكلفة المنخفضة وإستراتيجية التميز<sup>3</sup>. وقد تركزت أغلب الأبحاث في شرح الميزة التنافسية المستدامة حول البحث عن "التميز" ومن أبرز رواد هذا الاتجاه بورتر (Porter)، كويني (Coyne)، داي ووينسلي (Day and Wensley)، همال وبراهلاد (Hamel and Prahalad)، اتجاه ثانٍ اهتم بـ "الموارد النادرة"، وأهم رواد هذا الاتجاه؛ هال (Hall)، هاندرسون (Henderson)، هونت ومورقن (Hunt and Morgan)، ديارشكس وكول (Dierickx and Cool)، في حين اتجه فريق ثالث من الباحثين إلى البحث على ما

<sup>1</sup> ميراندا زغلول رزق، المرجع السابق، ص: 42، بتصرف.

<sup>2</sup> Low Swee Foon and Praveen Balakrishnan Nair, *Revisiting the Concept of Sustainable Competitive Advantage: Perceptions of Managers in Malaysian MNCs*, International Journal of Business and Accountancy, Vol. 1, No. 1, 63-78, 2010.

<sup>3</sup> R. Pirayesh and R. Forouzandeh, *The Effective Deployment of Brand through Sustainable Competitive advantage and Corporate Image*, Journal of Administrative Management, Education and Training (JAMET), Volume (12), Issue (4), 2016, P: 583.

أطلق على تسميته "خطوة واحدة إلى الأمام من المنافسين"، وأهم رواد هذا الاتجاه؛ آلدرسون (Alderson)، جماورت (Hamel and Prahalad)، همال وبراهلاد (Hamel and Prahalad)<sup>1</sup>.

ومع بداية من 1990 أصبح مفهوم "النظرية القائمة على الموارد" (resource-based view)، التي من أهم روادها بارني (Barney)، كونار (Conner)، بيتراف (Peteraf)، ومفهوم الموارد غير الملموسة، هال (Hall)، من الموضوعات المهيمنة في الدراسات المتعلقة بمصادر الميزة التنافسية المستدامة، وقد تم تحليل هذه المفاهيم في وقت لاحق من قبل العلماء لإعطاء تعريف مفصل وتقييم وظيفتها كمصدر للميزة التنافسية المستدامة، وقد تم فيما بعد التركيز على الموارد غير الملموسة كمصادر للميزة التنافسية المستدامة، مثل؛ العلامة التجارية، التوجه التسويقي، التعلم التنظيمي، الإبداع، قيمة العملاء، العلاقات التسويقية وعمال المعرفة كمصادر للميزة التنافسية المستدامة<sup>2</sup>.

وفي القرن الواحد والعشرين هناك نزوح في الفكر الإداري، إلى خلق مصطلحات جديدة مثل؛ التعلم التنظيمي، إدارة المعرفة، نظم المعلومات الإدارية، التكنولوجيا والإبداع، العوامة... إلخ، لكن كل هذا لم يقلل من أهمية الميزة التنافسية المستدامة، كواحدة من أهم المواضيع في الإدارة الإستراتيجية، وحسب تالسون (Tilson)، فقد طرح وران بوفات (Warren Buffett) سؤال مفاده؛ ما هو أهم شيء ينظر إليه عند تقييم المؤسسة؟، فكانت أغلب الإجابات كانت هي الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة. في الألفية الجديدة أصبح التركيز على بناء ميزة تنافسية مستدامة أولية للمؤسسة يتم العمل على تحقيقها من قبل الإدارة العليا، ومصدرها لم يعد يعتمد على الموارد غير الملموسة مثل العلامة التجارية أو السمعة، ولكن على أبعاد أوسع من العلاقات التجارية، وقد اقترح هوفمان (Hoffman) نموذج نظري عام لتأثير العلاقات الديناميكية في بيئة العلاقات على الميزة التنافسية المستدامة، وقد قدم أربعة عناصر على النحو التالي؛ شكل أو هوية العلاقة كسابقة للثقة، الاتصالات باعتبارها سابقة لكل من الثقة والتعلم التنظيمي، والالتزام نتيجة لكل من الثقة والتعلم التنظيمي، وأخيراً كل من الثقة والالتزام تؤدي إلى إنتاج ميزة تنافسية مستدامة. وقد لخص هوفمان (Hoffman) تطور مفهوم الميزة التنافسية المستدامة منذ 1965، وقد قسم العلماء المساهمين في تطور مفهوم الميزة التنافسية المستدامة إلى قسمين<sup>3</sup>:

1- مفهومًا التكلفة والتميز، من الستينيات إلى ثمانينيات القرن الماضي؛

2- المفهوم القائم على الموارد، ابتداءً من الثمانينيات.

<sup>1</sup>Low Swee Foon and Praveen Balakrishnan Nair, *op.cit.*

<sup>2</sup>Ibid.

<sup>3</sup>Ibid.

وقد ركز القسم الأول في الباحثين على مفهومي التكلفة وتحقيق التميز والانفراد بخصائص دون المنافسين في القطاع كمصدر للميزة التنافسية المستدامة، في حين القسم الثاني من الباحثين ركز على تعزيز أهمية المهارات والموارد غير الملموسة كمصدر للميزة التنافسية المستدامة، وفي الأصل لا توجد اختلافات واضحة بين القسمين، بل أن كلا القسمين أو المفهومين مترابطين.

حسب كوتزي (Kotze) فإن النموذج الجديد للتنافسية في القرن الواحد والعشرون، يركز على القيمة، الوقت والتفاعل، المعرفة ورأس المال الفكري، والمرونة، والسرعة، والإبداع، بالإضافة إلى الثقافة التنظيمية كمزيج يضمن للمؤسسة الميزة التنافسية المستدامة، وتعتبر كل من ثقافة التفكير الإستراتيجي وثقافة التعلم التنظيمي عناصر حيوية في ضمان الميزة التنافسية المستدامة. كما أشار كل من فلام هوتس وواي (Flam holtz and Wei) إلى أن البنية التحتية التنظيمية، متمثلة في: إدارة الموارد، وأنظمة التشغيل، النظم الإدارية وثقافة المنظمة هي مصدر الميزة التنافسية المستدامة، وقد قسم كوتيلنيكوف (Kotelnikov) الميزة التنافسية إلى ثلاثة أقسام وهي؛ أولاً: الميزة التنافسية الأساسية، وهي التي يمكن اعتبارها كتذكرة للمؤسسة لدخول المنافسة الدولية، ثانياً: الميزة التنافسية الظاهرة، وهي التي تسمح للمؤسسة بأخذ جزء من السوق، أو تضمن لها التواجد في السوق، ثالثاً: الميزة التنافسية المستدامة، وهي الميزة التي تسمح للمؤسسة بتحسين وتقوية مركزها التنافسي في السوق.

ويمكن أن نتبع التطور التاريخي لمفهوم الميزة التنافسية المستدامة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 1: يوضح التطور التاريخي لمفهوم الميزة التنافسية المستدامة

الكاتب والتاريخ	عنوان المقال / عنوان الكتاب	المساهمة الرئيسية
آلدerson (Alderson, 1965)	البحث عن ميزة التميز	تمهيد للميزة التنافسية المستدامة؛ اقتراح ثلاث قواعد لميزة التميز وهي: التكنولوجيا، القانونية والجغرافية، وثلاث إستراتيجيات لتحقيق ميزة التميز وهي: استراتيجية التجزئة، الإستراتيجية الانتقائية وإستراتيجية التميز.
هال (Hall, 1980)	إستراتيجيات البقاء على قيد الحياة في بيئة عدائية	المؤسسات الناجحة تحقيق إما بأقل تكلفة أو من خلال التميز عن المنافسين.
هاندرسون (Henderson, 1983)	تشريح المنافسة	تواصل النقاش حول الميزة التنافسية بأن المؤسسة يمكن لها من خلال أن تتكيف أكثر وبأسرع طريقة بأن تكسب

ميزة على المنافسين في السوق.		
تمهيد لفكرة سلسلة القيمة كأداة أساسية لتحليل مصادر الميزة التنافسية.	الميزة التنافسية: تحقيق واستدامة الأداء المتفوق	بورتر (Porter, 1985)
شرح الشروط الواجب توفرها لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة؛ شرح لفكرة الفجوات في القدرات	الميزة التنافسية المستدامة: ماهي، وما ليس هي؟	كويبي (Coyne, 1986)
يناقش المزايا التي تميل إلى أن تكون مستدامة: الحجم في السوق المستهدفة، تحقيق التفوق في الوصول للموارد و/أو العملاء، والقيود المفروضة على المنافسين والخيارات المتاحة.	الميزة المستدامة	قاهموت (Ghemawat, 1986)
المصادر المحتملة للميزة هي المهارات العالية والموارد المتفوقة؛ في تقييم السبل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ينبغي النظر في كل من المنافسين والعملاء ووجهات النظر.	تقييم الميزة: إطار للتشخيص التفوق التنافسي	دايووينسلي (Dayand Wensley, 1988)
استدامة الميزة في المؤسسة يعود للأصول غير القابلة للاستبدال أو التقليد.	تراكم الأصول واستدامة الميزة التنافسية	ديريكشسوكوول (Dierickxand Cool, 1989)
المؤسسة لا يجب أن تبحث على الميزة التنافسية المستدامة، لكن يجب أن تتعلم كيف تخلق ميزات تنافسية لتحقيق الريادة العالمية.	الهدف الاستراتيجي	هاملوبراهالاد (Hamel and Prahalad, 1989)
الميزة التنافسية المستدامة تنتج من الكفاءات الضمنية للمؤسسة، وينبغي على المؤسسة دعم الكفاءات والمهارات وتخصيص كل الموارد في سبيل تحقيق التكيف بسرعة لاستغلال الفرص التي تتيحها التغيرات البيئية.	الكفاءات الضمنية للمؤسسة	هاملوبراهالاد (Hameland Prahalad, 1990)
مناقشة أربعة عوامل كمصدر للميزة التنافسية المستدامة وهي: القيمة، الندرة، عدم المقدرة على التقليد وعدم إمكانية الإحلال.	موارد المؤسسة والميزة التنافسية المستدامة	بارني (Barney, 1991)
لكي تحقق المؤسسة نتائج فوق المتوسطة، لابد من تقديم	مقارنة تاريخية لنظرية	كونر (Conner, 1991)

<p>منتوج مميز من وجهة نظر العملاء، ويحقق الاختلاف والتكلفة المنخفضة مقارنة بالمنافسين.</p>	<p>الموارد: هل لدينا نظرية جديدة للمؤسسة؟</p>	
<p>مناقشة أربعة شروط يجب توفرها لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، الموارد المتفوقة، حدة المنافسة، حدود مسبقة للمنافسة وتنقل الموارد.</p>	<p>حجر الزاوية في الميزة التنافسية: النظرية القائمة على الموارد</p>	<p>بيتراف (Peteraf, 1993)</p>
<p>تقييم الميزة التنافسية المستدامة في سياق خدمات التسويق؛ والميزة التنافسية المستدامة موجود فقط إذا تم الاعتراف بها من قبل العملاء.</p>	<p>الميزة التنافسية في قطاع الخدمات: نموذج مفاهيمي ومقترحات بحثية</p>	<p>بهرادواج وآخرون (Bharadwaj, Varadarajan and Fahy, 1993)</p>
<p>تحديد مختلف الموارد غير الملموسة (بما في ذلك الأصول والكفاءات) التي تسمح للمؤسسات لامتلاك القدرة على خلق فروق ذات الصلة والتي تؤدي في الميزة التنافسية المستدامة.</p>	<p>إطار الربط بين الموارد والقدرات غير المادية والميزة التنافسية المستدامة</p>	<p>هال (Hall, 1993)</p>
<p>المؤسسة تستعمل الاستراتيجية وردود الفعل بما يجعل البيئة تنصب في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لصالح المؤسسة.</p>	<p>الطرح الإداري للميزة التنافسية</p>	<p>دايوند ونقادي (Nedungadi, Dayand, 1994)</p>
<p>حسب النظرية الكلاسيكية الجديدة ونظرية الميزة النسبية للمؤسسة. ميزة نسبية في الموارد يمكن أن تترجم إلى ميزة تنافسية في السوق.</p>	<p>نظرية الميزة النسبية للمنافسة</p>	<p>هونتومورغان (Huntand, Morgan, 1995)</p>
<p>يقترح نموذجاً للتجانس الثابت، بين كل من رأس المال والموارد ورأس المال المؤسسي بما يؤدي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.</p>	<p>الميزة التنافسية المستدامة: التوافق العملي المؤسسي والنظرية المبنية على الموارد</p>	<p>أوليفر (Oliver, 1997)</p>
<p>يقترح نهجاً لتسعير القيمة التي يمكن استخدامها للحصول على ميزة تنافسية، والتي تسفر عن السعر الذي يقلل من مخاطر التي من شأنها أن المشتريين لا يرون قيمة تعادل على الأقل تلك التي يوفرها منتج المرجعية، وفي الوقت نفسه يتم التحكم في المخاطر التي يتعرض لها الباعة من عدم تحقيق الحد الأدنى من الهوامش.</p>	<p>كسب الميزة التنافسية المستدامة من خلال إستراتيجية التسعير واختيار سعر القيمة المتصورة</p>	<p>ثامسونوكوي (Thompson, Coe, 1997 And)</p>

سريفستافا وآخرون (Srivastava), Shervani (And Fahey, 1998)	الأصول القائمة على السوق والمساهمين: إطار التحليل	يحدد الأصول السوقية في نوعين أساسيين: العلائقية والفكرية. وهي غير ملموسة، ويمكن من خلال هذه الأصول تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
هوفمان (Hoffman, 2000)	دراسة مفهوم ميزة تنافسية مستدامة: الماضي والحاضر والمستقبل	مناقشة مفهوم الميزة التنافسية المستدامة ومفاهيم أخرى في الاستراتيجية مثل التوجه نحو السوق، قيمة العملاء، والتسويق العلاقة، والشبكات.
بوردان وبروكتور (Burden and Proctor, 2000)	خلق ميزة تنافسية مستدامة من خلال التدريب	يدرس كيفية تمثيل احتياجات العملاء في إطار تقديم التدريب في المنظمة، لتلبية احتياجات العملاء في الوقت المحدد، في كل مرة، وذلك هو الطريق إلى تحقيق واستدامة الميزة التنافسية، والتدريب هو الأداة التي ينبغي للمنظمات استخدامها لتتجح في ذلك.
صادريولي (Sardiandlees, 2001)	تطوير ثقافة المؤسسات كميزة تنافسية	يمكن للثقافة الإيجابية داخل المؤسسة أن تكون ميزة تنافسية للمؤسسة.
كوات وماكدارمونت (Coates and McDermott, 2002)	دراسة تحليلية استكشافية للكفاءات الجديدة: وجهة نظر النظرية القائمة على الموارد	هناك مصادر مختلفة من الكفاءات والمهارات والتكنولوجيا، التي تعتبر مصدراً مهماً للميزة التنافسية.
آدمس ولامونت (Adams and Lamont, 2003)	نظم إدارة المعرفة وتطور الميزة التنافسية المستدامة	الابتكار التنظيمي وفعالية نظم إدارة المعرفة كعامل محدد للممارسات الابتكار، كأسلوب لتطوير الميزة التنافسية المستدامة.
شاركي (Sharkie, 2003)	خلق المعرفة ومكانتها في تطوير الميزة التنافسية المستدامة	تحقيق ميزة تنافسية مستدامة هي وظيفة إدارة حيوية ومطلب مهم ينشأ نتيجة للأهمية المعطاة لخلق المعرفة داخل المؤسسة وإنشاء بيئة لتمكين المؤسسة من استغلال وتطوير موارد أفضل من منافسيها.
ويراواردناوكاس (Weerawarde naand Cass, 2003)	استكشاف خصائص مؤسسات يحركها السوق	روح المبادرة هو عامل مهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة، وعلى الرغم من قدرة التعلم التي تركز

<p>على السوق يؤدي إلى درجات أعلى من الابتكار، والقدرة على التسويق تمكن في الميزة التنافسية المستدامة.</p>	<p>للميزة التنافسية المستدامة</p>	
<p>يقترح نموذجاً لتضافر الجهود من قدرات مميزة وقدرات استنساخيه كمصادر للميزة التنافسية المستدامة.</p>	<p>الميزة التنافسية المستدامة: كيفية البقاء على قيد الحياة ضد منافسيك على مدى فترة طويلة من الزمن</p>	<p>كوتيلنيكوف (Kotelnikov, 2004)</p>
<p>ساهما في النظرية القائمة حول الأهمية الاستراتيجية لرأس المال البشري للأداء التنظيمي والميزة التنافسية المستدامة، وكشفت نتائج الدراسة أن قدرات الموارد البشرية هي مرتبطة بشكل إيجابي مع الأداء التنظيمي. وعلاوة على ذلك، تم العثور على علاقة قوية بين الموارد البشرية الميزة التنافسية المستدامة.</p>	<p>إدارة قدرات الموارد البشرية من أجل تحقيق التنافسية المستدامة: التحليل التجريبي من المؤسسات العالمية الهندية</p>	<p>كندكار وشيما (Khandekar And Sharma, 2005)</p>
<p>يمكن لشركات الأنترنت تحقق ميزة تنافسية مستدامة من خلال تطوير قدرات الأنترنت التفاعلية، وزيادة القدرات التفاعلية لعلاقات العملاء وزيادة فعالية التسويق ويزيد من حصة العملاء والاحتفاظ بهم ويعزز الإيرادات، وتتمكن شركات الأنترنت من بناء ميزة تنافسية مستدامة من خلال الثقة في المصدر، والثقة في وسطاء التبادل، والولاء.</p>	<p>الميزة التنافسية المستدامة في شركات الأنترنت: إطاره وآثارها الإستراتيجي للمسوقين العالمي</p>	<p>جفالجي ورادولوفيتش (Javalgi and Radulovich, 2005)</p>

**Source:** Low Swee Foon and Praveen Balakrishnan Nair, Revisiting the Concept of Sustainable Competitive Advantage: Perceptions of Managers in Malaysian MNCs, International Journal of Business and Accountancy, Vol. 1, No. 1, 63-78, 2010.

### ثانياً: مفهوم الميزة التنافسية المستدامة

تجدر الإشارة إلى أن مصطلح الميزة التنافسية المستدامة ورد بصيغ مختلفة مثل: الميزة التنافسية المستمرة أو الميزة التنافسية المتواصلة؛ وهي كلها تحمل نفس المدلول، كما أنه لا بد من الإشارة إلى أن مفهوم الميزة التنافسية المستدامة ينطلق أساساً من مفهوم الميزة التنافسية. وقد تباينت وجهات نظر الكتاب والباحثين في تحديد مفهوم

الاستدامة، إذ نجد بورتر قد شرح ذلك؛ عندما استند إلى اعتماد عبارة الربحية طويلة الأجل في الإشارة إلى مفهوم الاستدامة<sup>1</sup>، وتظهر مراجعة أدبيات التسيير أن المفهوم الأساسي للميزة التنافسية يرجع إلى Chamberlin<sup>2</sup> ثم إلى Selznick<sup>3</sup> الذي ربط الميزة بالقدرة، ثم حصل تطور في هذا المفهوم حين وصف "شاندر" و "هوفر" "Schendel and Hofer" الميزة التنافسية بأنها الوضع الفريد الذي تطوره المنظمة مقابل منافسيها من خلال تخصيص الموارد، ثم وضع كل من "بورتر" و "داي" الجيل التالي من الصياغة المفاهيمية للميزة التنافسية، حيث اعتبروا أنها تعد هدف الإستراتيجية، أي كمتغير تابع لا يستخدم ضمن الإستراتيجية بالنظر إلى أن الأداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية، ذلك أن امتلاك وتطوير الميزة التنافسية يمثل هدفاً إستراتيجياً تسعى المنظمات لتحقيقها في ظل التحديات التنافسية الشديدة للاقتصاد المبني على المعرفة والكفاءات البشرية<sup>2</sup>.

يرى فاي (Fahey) أن الميزة التنافسية هي أي شيء إيجابي يميز المؤسسة أو منتجاتها على منافسيها أو منتجات منافسيها، من وجهة نظر عملائها أو المستخدمين النهائيين، ويعرف كاي (Kay) الميزة التنافسية على أنها نوع من أنواع الميزات، التي تعطي أفضلية التميز الإيجابي والتقدم على المنافسين في سوق معينة أو في صناعة معينة، ولفهم معنى الميزة التنافسية المستدامة؛ فإن المقصود بالاستدامة في الميزة التنافسية لا يعني الاستدامة أو استمرارية هذه الميزة في فترة زمنية محددة في خط الزمن، كما لا يعني ذلك استدامتها أو استمراريتها إلى تاريخ غير محددة وبصفة دائمة، وإنما يتعلق ذلك بإمكانية ومدى تكرار هذه الميزة، لأن هدف المؤسسة ليس هو امتلاك ميزة تنافسية فقط، وإنما كذلك المحافظة عليها<sup>3</sup>.

أما ريتشارد هال (Richard Hall) فيرى أن المؤسسة تتمكن من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، عندما تتمكن باستمرار من إنتاج أو تقديم منتجات أو خدمات تتوافق ومعايير الشراء الأساسية لغالبية العملاء في السوق المستهدف<sup>4</sup>، كما تعرف الميزة التنافسية المستدامة على أنها الميزة التي تعتمد على استغلال الموارد بإستراتيجيات سريعة عن طريق التعلم السريع من أجل الاستجابة للتغيرات الدورية التي الواقعة في البيئة<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> معن وعد الله المعاضدي، استدامة الميزة التنافسية في عصر الأنترنت، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الثاني حول: المعرفة ومساهمتها في تكوين الميزة التنافسية، للبلدان العربية، جامعة الشلف، 2007، ص ص: 06-07.

<sup>2</sup> سملاي بحضيه، أحمد بلالي، الميزة التنافسية وفعالية التسيير الإستراتيجي: مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، يومي 3-4 ماي، 2005.

<sup>3</sup> Low Swee Foon and Praveen Balakrishnan Nair, *op.cit.*

<sup>4</sup> Richard HALL, *A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage*, Strategic Management Journal, Vol. 1, UK, 1993.

<sup>5</sup> Yang Liu, *Sustainable competitive advantage in turbulent business environments*, International Journal of Production Research, No. 10, Finland, 2013.

وانطلاقاً من التعريف السابقة يمكن أن نعرف الميزة التنافسية المستدامة على أنها: ذلك الأداء المتفوق الذي تحقّقه المؤسسة من خلال استغلال الموارد المختلفة، وخصوصاً منها غير الملموسة، بأسلوب يصعب تقليده من قبل المنافسين، مع تحقق شرط تكرار هذه الميزة أو هذا التفوق.

### المطلب الثاني: محددات ومصادر وأنواع الميزة التنافسية المستدامة

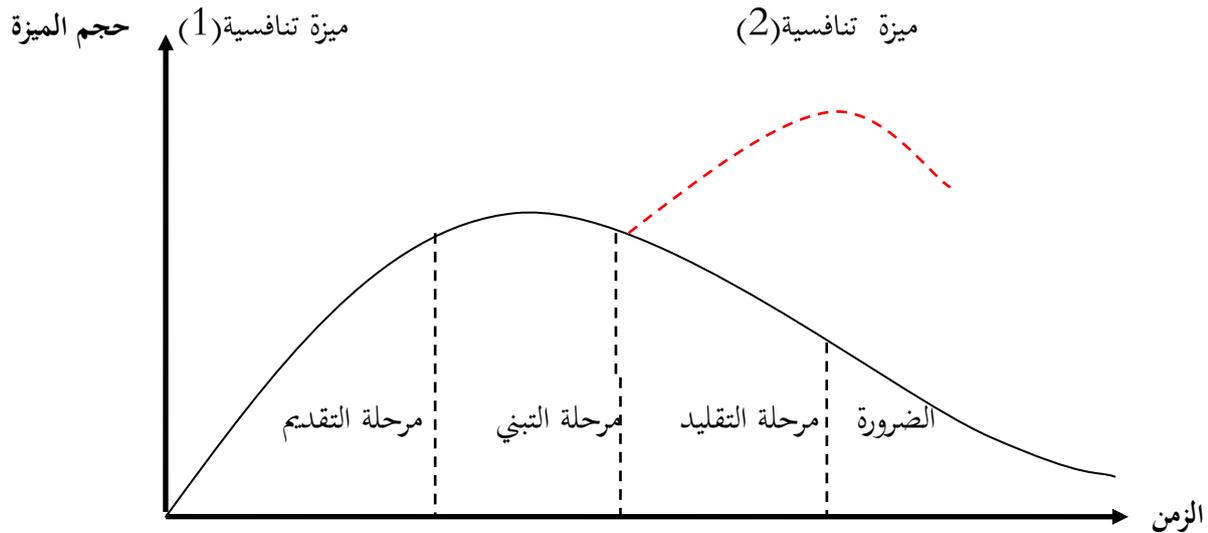
نتطرق في هذا المطلب إلى محددات الميزة التنافسية المستدامة، وكذا مصادرهم المختلفة، بالإضافة إلى أنواع الميزة التنافسية المستدامة.

#### أولاً: محددات الميزة التنافسية المستدامة

إن فكرة الميزة التنافسية المستدامة تتعلق بعملية بحث المنظمة عن العوامل التي تميزها على منافسيها، وذلك ما يمكنها من تحقيق الريادة في السوق، وتحدد الميزة التنافسية المستدامة انطلاقاً من بعدين هامين هما<sup>1</sup>:

**1- الحجم:** تتحقق الاستدامة في الميزة التنافسية للمنظمة، إذا ما تمكنت من الحفاظ على ميزة التكلفة الأقل أو تميز المنتج في مواجهة المنظمات المنافسة في القطاع بصفة مستمرة ودائمة متكررة، وعموماً كلما كانت الميزة قوية كلما تطلب ذلك جهوداً أكبر من قبل المنافسين للتغلب عليها أو كشفها وبالتالي تقليدها، وكما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فإن الميزة تمر بنفس دورة الحياة على الشكل التالي:

الشكل رقم 10: يوضح دورة حياة الميزة التنافسية المستدامة



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

<sup>1</sup> نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، المرجع السابق، ص: 100.

من خلال الشكل 10 يتبين لنا أن الميزة التنافسية المستدامة تمر بمراحل وهي:

أ/ **مرحلة التقديم:** تمثل أطول المراحل بالنسبة للمنظمة المنشئة للميزة التنافسية المستدامة، لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد المالي والمادي والبشري وجهود ضخمة، وذلك لكون الميزة تقدم لأول مرة في قطاع الأعمال.

ب/ **مرحلة التثبيت:** في هذه المرحلة تعرف الميزة التنافسية المستدامة بداية التركيز عليها، كونها بدأت تشهد استقرارًا نسبيًا من حيث الانتشار، إذ أنه كما هو موضح في الشكل السابق يبلغ حجم الميزة التنافسية المستدامة أقصاه، وفي هذه المرحلة بسبب حجم الميزة التنافسية المستدامة العالي يبدأ المنافسون في القطاع بالتحرك بغية معرفة مصدر الميزة التنافسية المستدامة التي امتلكتها المنظمة.

ج/ **مرحلة التقليد:** كما هو مبين في الشكل السابق يبدأ حجم الميزة التنافسية المستدامة في التراجع وهذا بسبب تقليد المنافسين للميزة التي حصلت عليها المنظمة ومحاولة التفوق عليها.

د/ **مرحلة الضرورة:** تجدر الإشارة إلى أن هذه المرحلة تبدأ بعد بدء مرحلة التقليد بفترة زمنية قليلة جدًا حيث إنه مع بدء المنافسين السعي لكشف مصدر الميزة المحققة من قبل المؤسسة، تسعى المؤسسة لحماية مصادر ميزتها والعمل على منعهم من ذلك أو العمل على إطالة هذه الفترة بما يكلف المنافسين تكلفة كبيرة في سبيل كسب المصدر؛ وبالتالي أصبح من الضروري على المنظمة تحسين وتقوية ميزتها التنافسية المستدامة وتطويرها.

2/ **نطاق التنافس أو السوق المستهدفة:** ويقصد به مدى اتساع أنشطة وعمليات المنظمة الهادفة لتحقيق مزايا تنافسية مستدامة، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفرة في التكلفة مقارنة بالمنظمات المنافسة، وكمثال على ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، وخبرة فنية واعدة، واستخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، أو مناطق مختلفة وفي مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات السلم، وخاصة في حالة وجود علاقات متداخلة ومترابطة بين القطاعات السوقية أو المناطق التي تغطيها عمليات المنظمة، وهناك أربعة أبعاد في نطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي<sup>1</sup>:

أ - **النطاق السوقي:** يعكس مدى تنوع منتجات المنظمة والعملاء الذين يتم خدمتهم.

ب - **النطاق الرأسي:** يعبر عن درجة أداء المنظمة لأنشطتها سواء الداخلية أو الخارجية، فالتكامل الرأسي المرتفع مع المنافسين يحقق مزايا بالتكلفة الأقل أو التميز.

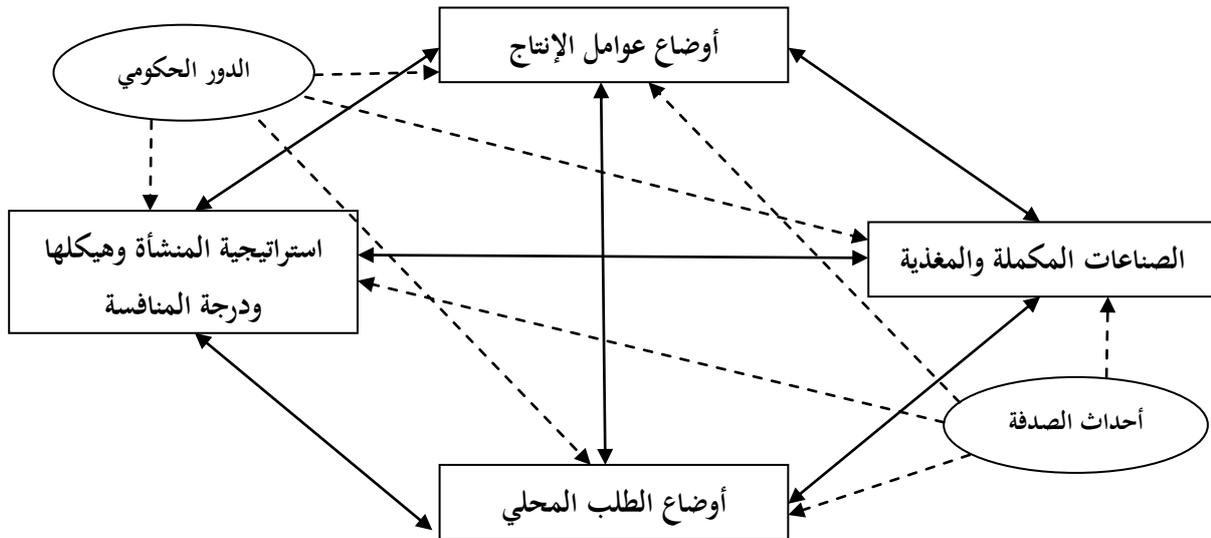
<sup>1</sup> نيل مرسى خليل، المرجع السابق، ص: 101.

ج -النطاق الجغرافي: يمثل عدد المناطق الجغرافية التي تتنافس فيها المنظمة، ويسمح هذا النطاق بتحقيق مزايا من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة.

د -نطاق النشاط: يمثل مدى الترابط بين القطاعات التي تعمل في ظلها المنظمة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة قطاعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة.

هذا وقد قدّم مايكل بورتر نموذجاً لمحددات الميزة التنافسية هو الآخر، استعرض فيه ستة محددات تفسر عملية تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية، تتوزع على نوعين من المحددات وهي: المحددات الرئيسة والمحددات المساعدة أو المكملية، والتي تتفاعل مع بعضها البعض بما يترتب عليه تحقيق الميزة التنافسية، إذ يستطيع أي محدد أن يؤثر في المحددات الأخرى، إذ تعتبر بعض التفاعلات أقوى وأكثر أهمية من غيرها، وهذا كما هو موضح في الشكل التالي<sup>1</sup>:

الشكل رقم 11: يوضح محددات الميزة التنافسية



المصدر: سي على أسماء، استراتيجيات تنمية وتطوير الميزة التنافسية وآليات المحافظة عليها في منظمات الأعمال الحديثة، الملتقى الدولي السادس حول الذكاء الاقتصادي والتنافسية المستدامة في منظمات الأعمال الحديثة، جامعة الشلف، 6-7 نوفمبر 2012.

<sup>1</sup> سي على أسماء، إستراتيجيات تنمية وتطوير الميزة التنافسية وآليات المحافظة عليها في منظمات الأعمال الحديثة، الملتقى الدولي السادس حول الذكاء الاقتصادي والتنافسية المستدامة في منظمات الأعمال الحديثة، جامعة الشلف، 6-7 نوفمبر 2012.

يوضح الشكل أعلاه مدى تداخل هذه المحددات كنظام متكامل، ويقصد بالمحددات العوامل التي تتسبب في خلق الميزة التنافسية وتدعيمها والعمل على المحافظة عليها، وفيما يلي عرض لهذه المحددات:

### - المحددات الرئيسية

**1- أوضاع عوامل الإنتاج:** لا تقتصر عوامل الإنتاج في ظل الميزة التنافسية، على العمل ورأس المال فقط، بل تشمل كافة عوامل الإنتاج من موارد طبيعية وبنية أساسية وموارد بشرية، بالإضافة إلى المعرفة والمناخ والموقع، كما تتطلب الميزة التنافسية الكفاءة في استخدام عوامل الإنتاج.

**2- أوضاع الطلب المحلي:** تشير طبيعة الطلب المحلي إلى مجموعة من الخصائص المتمثلة في تكوين الطلب المحلي (طبيعة احتياجات المستهلكين) وحجم الطلب المحلي ونمط معدل نموه، كما أنها تشير إلى الآليات التي يمكن من خلالها نقل تفضيلات المستهلك المحلي في دولة ما إلى الأسواق العالمية، من خلال تصدير العادات والأنماط الاستهلاكية في السوق المحلي إلى الأسواق العالمية للتصدير. ويمكن القول إنّ أحوال الطلب أو طبيعة الطلب المحلي تمارس دوراً مباشراً وهاماً في توليد وخلق الميزة التنافسية للدولة في الأنشطة أو الصناعات المختلفة، وقد حدد بورتر مجموعة من الخصائص التي يمكن أن يتسم بها الطلب المحلي حتى يؤدي إلى خلق وإيجاد الميزة التنافسية، وتمثل هذه الخصائص في:

- أن يكون الطلب المحلي سابقاً على الطلب الخارجي؛

- أن يكون الطلب المحلي مشابهاً إلى حد كبير للطلب العالمي؛

- تعقيد الطلب المحلي من خلال الابتكار والتطوير والتحديث.

**3- الصناعات المكتملة والمغذية:** يعتبر توفر مجموعة من الصناعات المكتملة والمغذية أحد محددات الميزة التنافسية، ذلك أنها صناعات مدعمة بمصادر التقنية الحديثة والأفكار والرأس المال البشري، الأمر الذي يدعم التنافسية الدولية، أما الصناعات المحلية المدعمة ذات المستوى العالمي فغالباً ما تقدم أكثر مدخلات الإنتاج كفاءة من حيث النفقة والجودة، وأحياناً يكون ذلك بطريقة تفضيلية، ويترتب على ذلك نشأة علاقات عمل وثيقة في شكل خطوط اتصال قصيرة وتدفق سريع ومستمر للمعلومات وتبادل مستمر للأفكار والابتكارات فيما بينها.

**4- إستراتيجية المنشأة وهيكلها ودرجة المنافسة:** يتضمن هذا المحدد الأهداف والاستراتيجيات وطرائق وأساليب تنظيم المنشأة بالإضافة إلى طبيعة المنافسة المحلية، والتي تشجع على الاختراع وتُهيئ للنجاح على المستوى العالمي.

- **المحددات المساعدة أو المكتملة:** أضاف بورتر إلى المحددات الرئيسة الأربعة السابقة دور كل من الصدف والحكومة في تحقيق الميزة التنافسية، باعتبارهما محددات مساعدة ومكتملة.

1- **دور الصدف أو الفرصة:** مثل ظهور اختراع أو ابتكار جديد أو التقلبات العالمية الفجائية في الطلب وأسواق المال والصرف، حيث تسمح هذه التقلبات في حدوث فجوات تسمح بحدوث تغييرات في المزايا التنافسية للدولة التي لها القدرة على تحويل هذه الصدف أو الفرص إلى ميزة تنافسية مستدامة.

2- **دور الحكومة:** يأتي دور الدولة الهام من خلال التأثير على طريقة عمل المحددات الأربعة الأساسية للميزة التنافسية، ويظهر ذلك من خلال:

- **التأثير على عناصر الإنتاج:** من خلال الإعانات والسياسات تجاه أسواق رأس المال والسياسة التعليمية.

- **التأثير على شروط الطلب المحلي:** من خلال حجم المشتريات الحكومية أو من خلال قوانين حماية المستهلكين.

- **التأثير على خصائص الصناعات المكتملة أو المغذية:** من خلال دعم هذه الصناعات ووضع المواصفات القياسية لمنتجاتها.

- **التأثير على إستراتيجيات المنشآت ودرجة التنافس بينها:** من خلال أدواتها المتمثلة في تشريعات أسواق رأس المال والسياسة الضريبية وقوانين منع الاحتكار، أو من خلال التأثير على سياسة سعر الصرف وإدارة سوقه.

### ثانياً: مصادر الميزة التنافسية المستدامة

قدم الباحثون تفسيرات مختلفة لمصادر الميزة التنافسية المستدامة، على النحو التالي<sup>1</sup>:

- وفقاً لنظرية القوى التنافسية (1985)، يرى بورتر أن مصدر الميزة التنافسية المستدامة يعتمد أساساً على وضعية المؤسسة في محيطها، ولا سيما صناعتها وقدرتها على الدفاع على نفسها ضد القوى التنافسية، أو التأثير عليهم لصالحها. هذا وقد أكد بورتر سنة 2010 على أن ما سماه "التميز في التنفيذ" في كل مكان وفي كل شيء، هو من سوف يكون أساس بناء الميزة التنافسية المستدامة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Loh Teck Hua, *Sustainable competitive advantage for market leadership amongst the private higher education institutes in Malaysia*, journal of global management, volum 2, number 2, July 2011.

<sup>2</sup> Abdul Amid Aziz Jalloh and others, *intellectual capital: the pathway towards sustainable competitive advantage*, International Journal of Economics, Commerce and Management, Vol. III, Issue 8, United Kingdom, August 2015.

- كما حدد ديفيدسون (Davidson) ثمانية مصادر للميزة التنافسية المستدامة وهي؛ منتجات ذات خصائص عالية؛ كفاءات متميزة مثل المعرفة العالية بالأعمال والعملاء؛ التركيز على الأسواق التي تعتمد على الإبداع ويصعب المنافسة فيها؛ الميزة القانونية، بسبب براءات الاختراع وحقوق المؤلف؛ المعرفة الممتازة بالعملاء، والأسواق، والعلوم أو التكنولوجيا؛ عمليات منخفضة التكلفة؛ الاتصالات الفعالة وأخيراً المواقف الهجومية، وصلابة التنافسية والتصميم على الفوز.
- وفقاً لبرني (Barney) تتمكّن المنظمة من بناء ميزة تنافسية مستدامة من خلال استخدام موارد تمتاز ب: الندرة، عدم المقدرة على احلالها والكفاءات المميزة<sup>1</sup>.
- ووفقاً للنظرية القائمة على الموارد (1994)، يرى هامل وبراهاالاد أن المؤسسة تكسب مصدر لمميز التنافسية المستدامة، من خلال مقدراتها على تطوير الكفاءات المتميزة التي تسمح لها بالتفوق على منافسيها.
- وحسب تالسون (Tilson) في الألفية الجديدة أصبح التركيز على بناء ميزة تنافسية مستدامة أولية للمؤسسة يتم العمل على تحقيقها من قبل الإدارة العليا، ومصدرها لم يعد يعتمد على الموارد غير الملموسة مثل العلامة التجارية أو السمعة، ولكن على أبعاد أوسع من العلاقات التجارية، وقد اقترح هوفمان (Hoffman) نموذج نظري عام لتأثير العلاقات الديناميكية في بيئة العلاقات على الميزة التنافسية المستدامة، وقد قدّم أربعة عناصر على النحو التالي؛ شكل أو هوية العلاقة كسابقة للثقة على اعتبار أن الثقة هي السبيل الذي يمكن من بناء علاقة مستدامة مع الزبائن<sup>2</sup>، الاتّصالات باعتبارها سابقة لكل من للثقة والتعلم التنظيمي، الالتزام نتيجة لكل من الثقة والتعلم التنظيمي، وأخيراً كل من الثقة والالتزام تؤدي إلى إنتاج ميزة تنافسية مستدامة<sup>3</sup>.
- أما باهرون (Bahrun)، فيرى أن المؤسسة تحقق مصدر للميزة التنافسية المستدامة، من خلال الوصول إلى طرائق خاصة لتحقيق التميز في منتجاتها وخدماتها مقارنة بالمنافسين، جعل هذا التميز ظاهر لدى العملاء في السوق المستهدفة، ووفقاً لباهرون يتحقق هذا التميز من خلال التركيز على سوق معين وبالاعتماد على الابتكار، والمرونة في الاستجابة للتغيرات الحاصلة في السوق والتغيرات في الظروف الدولية.

<sup>1</sup> Jamaliah said and others, *entrepreneurial orientation for sustainable competitive advantage and risk management: evidence from government-linked companies in Malaysia*, I J A B E R, Vol. 14, No. 10, Malaysia 2016.

<sup>2</sup> Anju Bharti, *To achieve sustainable competitive advantage through integrated marketing approach*, seminar of sustainable competitive advantage through integrated marketing approach, Prestige Institute of Management, India, 12 September 2015.

<sup>3</sup>Low Swee Foon and Praveen Balakrishnan Nair, *op.cit.*

اعتماداً على ما سبق ذكره يتبين أن هناك مصدرين رئيسيين للميزة التنافسية المستدامة يتمثلان في المهارات المتميزة (كالمعرفة الفنية، القدرات والذكاء) والموارد النادرة (كالموارد المالية، مواد أولية نادرة، طاقة إنتاجية ممتازة... الخ)<sup>1</sup>، وبالأساس هذين المصدرين الرئيسيين هما نتاج لمصدرين سابقين لهما هما<sup>2</sup>:

**1-المصادر المرتبطة بالحجم:** وتعبّر عن مختلف العناصر المتعلقة أساساً بحجم الإنتاج داخل المؤسسة، والتي من بينها؛

**1-1-اقتصاديات الوفرة:** كما يطلق عليها اقتصاديات السلم؛ وهي عبارة عن تلك القيمة المنتجة والمباعة من منتج معين والتي تخفض التكاليف الوجدوية، أي أن الزيادة في حجم الإنتاج، بهدف تخفيض التكاليف الوجدوية للمنتجات، ويتم تخفيض التكاليف بصفة عامة بعدة طرائق أهمها:

- تحسين معدل استعمال الآلات والمعدات؛

- اقتناء تجهيزات أكثر فعالية؛

- المكنتنة والأتمتة؛

- توزيع التكاليف الثابتة على كميات إنتاج أكبر.

**1-2-منحنى الخبرة:** مفاد منحنى الخبرة أن المؤسسة؛ كلما زادت المدة الزمنية لإنتاجها لمنتج معين، زادت خبرتها في ذلك المجال وتراكت، وبذلك تسمح هذه الخبرة بتخفيض التكاليف كون المؤسسة تصبح قادرة على تجاوز بعض الأخطاء والتقليل في الوحدات المنتجة التي لا تستوفي المعايير وبالتالي لا يمكن بيعها، وكذا في عملية التوزيع، كما أن الخبرة تسمح بتقليل المدة الزمنية للإنتاج وبالتالي ربح الوقت.

**1-3-الكتلة الحرجة:** تعبّر الكتلة الحرجة عن أدنى حجم ضروري لتمكين المؤسسة من مواجهة شدة التنافس في السوق، هذه الكتلة تابعة لعدة خصائص تتعلق بالقطاع في حد ذاته والتي من بينها:

- العتبة التقنية: تظهر هذه العتبة عند ضرورة الإنتاج بكميات كبيرة، من أجل تخفيض التكاليف الوجدوية.

- العتبة التجارية: أي تقليص التكاليف الوجدوية للتوزيع، إثر زيادة الكمية المباعة وكبرها.

- العتبة المالية: أي الحد الأدنى للموارد المالية، لتغطية تكاليف الاستثمار أو الإنتاج.

<sup>1</sup>Sundar G. Bharadwaj and others, *Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions*, Journal of Marketing, USA, Vol. 57, October 1993, P: 83-99

<sup>2</sup>سراج وهيبه، مثلث الذكاء التنافسي، التحالف الإستراتيجي والميزة التنافسية، الملتقى الدولي السادس حول الذكاء الاقتصادي والتنافسية المستدامة في منظمات الأعمال الحديثة، جامعة الشلف، 6-7 نوفمبر 2012. بتصرف.

2-المصادر المرتبطة بالموارد: وهي الموارد التي تتعلق بموارد المؤسسة والتي نجد منها؛

2-1-إعادة التكوين: وتعكس مدى قدرة المؤسسة على إعادة تجديد مواردها المستعملة سابقاً، وتنميتها

بمختلف طرائق تراكم الموارد، طرح أسهم في السوق المالي أو سندات وغير ذلك.

2-2-التعاون الوظيفي: ويعبر هذا الأخير عن إمكانية تجميع نشاطين أو أكثر في سلسلة الإنتاج أو الخدمات في

نشاط واحد بهدف تقليص التكلفة، من أجل الحصول على ربحية أكبر، بشرط أن تكون الأنشطة متكاملة.

ويمكن من خلاله استغلال المصدرين الرئيسيين - المهارات المتميزة والموارد النادرة - بفعالية للحصول على

المصادر النهائية التالية<sup>1</sup>:

أ-الكفاءة: تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج

مخرجات محددة، باعتبار المنظمة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فكلما ارتفع معدل كفاءة المنظمة؛ قلت

المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة فالمنظمة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة

إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها، مما يسمح لها ببناء ميزة تنافسية مستدامة.

ب-الجودة: نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة، زاد اهتمام المنظمات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص

على إرضائهم، إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول له

والقيمة التي يسعى للحصول عليها هذا ما أوجب على المنظمات التي ترغب في البقاء في المنافسة أن تقدم

منتجات ذات جودة عالية.

ج-المعرفة: يرى كل من نونكا وريكو (Ikujiro Nonaka and Ryoko Toyama) أنّ المعرفة تعتبر مصدراً

يحتوي على كل الشروط التي تأهله إلى أن تكون أساساً لبناء الميزة التنافسية المستدامة<sup>2</sup>، تعد الأصول الفكرية ركيزة

أساسية لاستمرار نشاط المنظمة في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات والمعرفة، فلقد زاد اهتمام تلك

المنظمات المعتمدة على الأصول الفكرية القابلة للقياس، فالمعرفة باعتبارها شرطاً أساسياً ضمن سياستها

الاستثمارية. كما أصبح قياس القيمة الحقيقية للمعرفة أمراً ضرورياً للمنظمات ذات المعاملات الخاصة، وبراءات

الاحتراعات، والعلامات التجارية المتميزة... إلخ. فالمنظمات الناجحة هي التي تستثمر فيما تعرفه، بحيث تنقل تلك

المعرفة عبر قنواتها التنظيمية للاستفادة منها في عمليات إنتاج السلع والخدمات أو في تطوير الهياكل والوظائف

والعمليات.

<sup>1</sup> نبيل مرسي خليل، المرجع السابق، ص: 100.

<sup>2</sup>Kazuo Ichijo and Ikujiro Nonaka, *Knowledge Creation and Management: New Challenges for Managers*, Oxford University press, New York, 2007, P: 130.

## ثالثاً: أنواع الميزة التنافسية المستدامة

إن وجود الميزة التنافسية المستدامة يساهم في خلق وضعية تنافسية متفوقة تسمح للمنظمة من تحقيق أرباح أعلى من منافسيها، وذلك من خلال القدرات المميزة للمنظمة؛ وتعتمد المنظمات على إستراتيجيتين أساسيتين في تحقيق أو بناء ميزتها التنافسية المستدامة؛ إما من خلال استراتيجية الريادة بالتكلفة الأقل أو من خلال إستراتيجية التميز عن المنافسين في تقديم المنتجات والخدمات<sup>1</sup>. وبناءً عليه هناك نوعان من أنواع الميزة التنافسية المستدامة التي يمكن للمنظمة الاعتماد عليهما وهما<sup>2</sup>:

**1-ميزة التكلفة الأقل:** يقوم هذا النوع من الميزة التنافسية المستدامة على محاولة المنظمة تقديم منتجات أو خدمات بتكلفة منخفضة مقارنة بمنافسيها، ولأجل ذلك عليها معرفة العوامل المحركة للتكاليف، ومن ثم مراقبتها، حيث إن التحكم في التكاليف يمكن المنظمة من تحقيق تكلفة أقل مقارنة بالمنافسين وتكون المراقبة من خلال العوامل التالية<sup>3</sup>:

**1-1-اقتصاديات السلم:** ويقصد بها توسيع المنظمة لعدد منتجاتها أو توسيع خدماتها من أجل توزيع التكاليف الثابتة على أكبر قدر ممكن من الوحدات.

**1-2-منحى التعلم:** ويقصد به أن تكرر نفس العمل يؤدي إلى تقليل فترة الإنجاز وبالتالي ربح الوقت، والوقت بدوره يمثل مورداً ذا قيمة في عصر السرعة.

**1-3-مراقبة الارتباطات:** هناك بعض الأنشطة التي تتداخل مع بعضها البعض في سلسلة إنتاجها؛ أي هناك حلقات مشتركة في سلاسل الإنتاج لا بد من المنظمة العمل على معرفة هذه الحلقات المشتركة والتركيز عليها واستغلالها من أجل تخفيض التكاليف.

**1-4-مراقبة الإجراءات:** غالباً ما تلجأ المنظمات إلى تطبيق بعض الإجراءات بصفة مرتجلة، وقد يعود ذلك إلى سوء فهم هذه الإجراءات، وسرعان ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات التي لا تساهم إيجابياً في تحقيق ميزة التكلفة الأقل، لذلك يستحسن إلغاؤها والتخلص منها إذا كان ذلك لا يؤثر سلباً على الميزة بطبيعة الحال.

<sup>1</sup>Abdul Amid Aziz Jalloh and others, Op. cit.

<sup>2</sup>سي على أسماء، المرجع السابق، بتصرف.

<sup>3</sup>Michael Porter, *l'Avantage Concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, traduit France, 1999, pp: 129-136.

**1-5-مراقبة تموقع الأنشطة:** ويقصد بذلك محاولة تقريب الأنشطة من بعضها البعض جغرافياً مثل: تقريب عمليات الإنتاج من مصادر المواد الأولية لتخفيض تكلفة النقل، أو التقريب من مصادر المواد الأولية لتخفيض تكلفة النقل أو تقريب أماكن الإنتاج من الزبائن لتخفيض تكلفة التوزيع وفي هذا السياق توجد نظريات لتحديد الموقع الصناعي مثل نظرية فونتونن لتحديد الموقع.

**1-6-مراقبة الرزنامة:** ويقصد بذلك محاولة المنظمة تنظيم أنشطتها الإنتاجية والخدمات وفق رزنامة زمنية تسمح لها بتخفيض التكاليف.

**2-ميزة التميز:** ويعتمد هذا النوع من الميزة على قدرة المنظمة على تقديم منتج متميز وفريد ولها قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى، خصائص خاصة بالمنتج، خدمات ما بعد البيع...إلخ)، لذلك يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتميز المنتج من خلال أنشطة سلسلة القيمة<sup>1</sup>.

**المطلب الثالث: خصائص الميزة التنافسية المستدامة ومعايير الحكم على جودتها**

**أولاً: خصائص شروط الميزة التنافسية المستدامة**

من خلال التعاريف المختلفة لمفهوم الميزة التنافسية المستدامة، وكذا أنواعها ومحدداتها يمكن أن نحدد الخصائص التالية للميزة التنافسية المستدامة<sup>2</sup>:

- نسبية؛ أي أنها تُحقق بالمقارنة وليست بصفة مطلقة؛
- أنها تنبع من داخل المنظمة وتُحقق قيمة لها؛
- أنها تنعكس في كفاءة أداء المنظمة في أنشطتها أو في قيمة ما تقدمه للمشتريين أو كليهما؛
- أنها يجب أن تؤدي إلى التأثير في المشتريين وإدراكهم للأفضلية فيما تقدمه للمنظمة، وتحفزهم للشراء منها والوفاء لها.

وكذلك من خصائصها<sup>3</sup>:

- تشتق من حاجات ورغبات الزبائن؛
- تقدم المساهمة الأهم في نجاح الأعمال؛

<sup>1</sup> لخضر يحيى، المرجع السابق، ص:63.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص57، عن: حسن على الزغي، نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل استراتيجي، ط1، دار وائل، الأردن، 2005، ص: 138.

<sup>2</sup> داسي وهيبية حسين، مرجع سابق، ص18، عن: نجم عبود نجم، إدارة العمليات: النظم والأساليب والاتجاهات الحديثة، ج1، معهد الإدارة العامة، الأردن، 2001، ص:27.

- تقدم الملائمة الفريدة بين موارد المنظمة والفرص في البيئة؛
- طويلة الأمد وصعبة التقليد من قبل المنافسين؛
- تقدم قاعدة للتحسينات اللاحقة.

وحسب كويني (Coyne) وبارني (Barney)، هناك مجموعة من الشروط الواجب توفرها لكي نقل عن أي ميزة أنها ميزة تنافسية مستدامة وهذه الشروط هي<sup>1</sup>:

- يجب أن تكون ذات قيمة؛
- يجب أن تكون نادرة وعدم إمكانية وصول المنافسين إليها نسبياً؛
- يجب أن تكون غير قابلة للاستبدال أو الإحلال جزئياً؛ و
- يجب ألا تكون هناك أي بدائل إستراتيجية لهذه الموارد أو المهارات.

ومن بين الشروط الواجب توفرها كذلك<sup>2</sup>:

- يجب أن يُلاحظ العملاء وجود اختلاف ثابت في سمات هامة بين المنتج أو الخدمة، مقترنة بما يقدمه بالمنتج أو الخدمة التي يقدمها المنافسون؛
- يجب أن يكون هذا الاختلاف هو نتيجة مباشرة للفجوة في القدرات بين المنتج ومنافسيه؛
- وأخيراً يجب أن يكون كلٌّ من الاختلاف في الصفات الهامة والفجوة في القدرات يمكن أن يتكرر أو قابل للتكرار.

ثانياً: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية المستدامة

تحدد جودة الميزة التنافسية المستدامة من خلال ثلاثة عوامل رئيسية هي<sup>3</sup>:

**1- مصدر الميزة:** كما سبق الإشارة إلى أن هناك نوعين رئيسيين من مصادر الميزة التنافسية المستدامة، غير أنه إذا أرادت المنظمة الحصول على ميزة تتميز بجودة عالية عليها الاعتماد على المصادر التي ذكرناها سلفاً وهي: الكفاءة، الجودة والمعرفة.

**2- عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المنظمة:** فاعتماد المنظمة على ميزة واحدة فقط يؤدي إلى سهولة محاكاتها أو التغلب عليها من قبل المنافسين، في حين يصعب تقليد الميزة التنافسية المستدامة عند تعدد مصادرها.

<sup>1</sup>Sundar G. Bharadwaj and others, *op.cit.*

<sup>2</sup>Kevin P. Coyne, *The anatomy of sustainable competitive advantage*, the Mckinsey quarterly, USA, spring 1986.

<sup>3</sup> نيل مرسى خليل، المرجع السابق، ص: 100-101. بتصرف.

3-درجة التحسين والتجديد المستمر في الميزة: إذ يجب أن تسعى المنظمة إلى خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع وذلك قبل قيام المنافسين بمحاكاة الميزة الحالية لها وعليها أن تخلق مزايا تنافسية جديدة من مرتبة مرتفعة

## المبحث الثاني: الإستراتيجيات العامة للمنافسة

بعدما تطرقنا إلى بيان مفهوم الميزة التنافسية المستدامة ومحدداتها ومصادرها، وكذا العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية المستدامة وبيان أنواعها، لابد من تبين الأسلوب أو الطريقة التي تنتهجها المنظمة في بناء ميزتها التنافسية المستدامة. ويعتبر المنهج أو الطريقة أو السبيل الذي تسلكه المنظمة بغية بناء ميزة تنافسية مستدامة وتحقيق أهدافها هو ما يطلق عليه بالإستراتيجية ومن هنا يمكننا طرح السؤال التالي: ما هي الإستراتيجية أو الإستراتيجيات التي تتبعها المنظمة من أجل بناء ميزتها التنافسية المستدامة والمنافسة في السوق، ويجب بوتر على هذا السؤال بقوله: إن أمام المنظمة ثلاثة أنواع من الإستراتيجيات التي يمكن اتباعها لمواجهة المنافسين تعرف بالإستراتيجيات التنافسية العامة<sup>1</sup>، وأن المدخل أو التصنيف الذي قدمه بوتر يعتبر التصنيف الشائع بين الكتاب والباحثين حول البدائل الإستراتيجية العامة للتنافس، وهو يحتوي على ثلاث إستراتيجيات يتم من خلالها تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وتمكن المنظمات من التنافس بفعالية في مجال الأعمال والصناعة وتحقيق عوائد أعلى من المتوسط<sup>2</sup>. وسميت هذه الإستراتيجيات بالعامة نظرًا لأن جميع الأعمال أو الصناعات يمكن لها اعتمادها، بغض النظر عن كونها تعمل في مجال التصنيع أو الخدمات<sup>3</sup>.

وتعرف الإستراتيجيات العامة للتنافس بأنها، إطار يحدد أهداف المنظمة في مجال تحديد الأسعار والتكاليف، والتميز بالموجودات والمنتجات، بحيث تتمكن الإدارة من بناء مركزها التنافسي، ومواجهة قوى التنافس الخمس المتمثلة بالمنافسين والعملاء والموردين وتهديدات الداخلين الجدد والمنتجات البديلة<sup>4</sup>.

وتنقسم الإستراتيجيات العامة للمنافسة إلى ثلاثة إستراتيجيات وهي:

1- إستراتيجية القيادة الشاملة في التكلفة؛

2- إستراتيجية التميز؛

3- إستراتيجية التركيز؛

والشكل 12 يوضح ذلك.

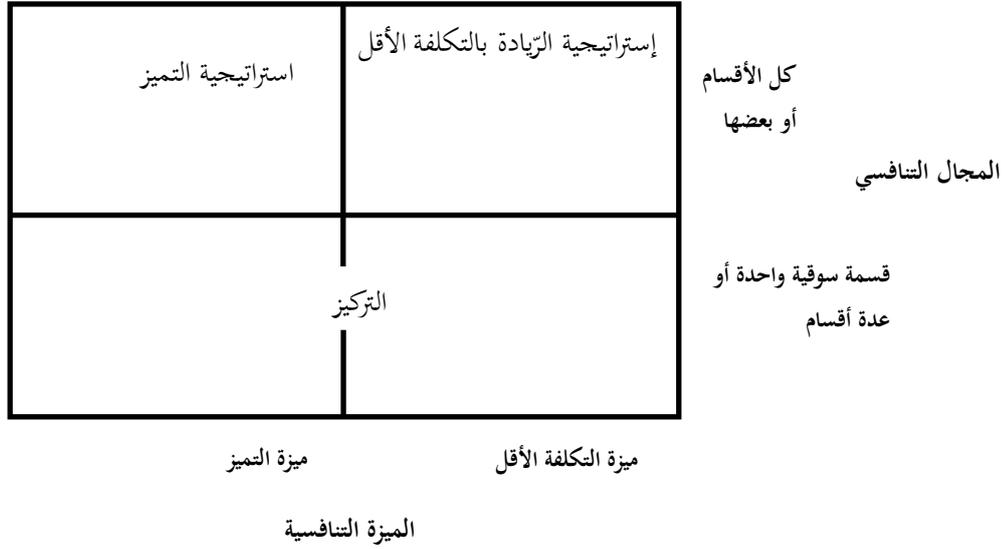
<sup>1</sup> Porter Michael, *Competitive Strategy: Techniques for analyzing and Competitors*, Free Press, New York, 1982, p: 34.

<sup>2</sup> زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري، عمان، 2005، ص: 250، بالتصرف.

<sup>3</sup> وهيبية حسين داسي، المرجع السابق، ص: 92.

<sup>4</sup> فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها-مداخلها-عملياتها المعاصرة، دار وائل، عمان، 2000، ص: 182.

الشكل رقم 12: يوضح الإستراتيجيات العامة للمنافسة



**Source:** Cregory G. Dess and others, *Strategic Management: texets and cases Mac Graw hill*, Fourth edition, New York, USA, 2008, p: 157.

### المطلب الأول: إستراتيجية الريادة بالتكلفة الأقل

تعتبر إستراتيجية الريادة بالتكلفة الأقل، من بين أهم وأكثر الإستراتيجيات التي تعتمد عليها المنظمات في تحقيق ميزتها التنافسية المستدامة.

### أولاً: مفهوم إستراتيجية الريادة بالتكلفة الأقل

إستراتيجية الريادة بالتكلفة الأقل هي الإستراتيجية التي تضع المنظمة كأقل المنتجين تكلفة في قطاع الصناعة، وذلك من خلال الاستغلال الأمثل للموارد والإنتاج بمعايير نموذجية، والبيع بالأسعار الرائدة في السوق<sup>1</sup>. وتأسس هذه الإستراتيجية على قدرة المنظمة على توفير سلع أو خدمات بأسعار أقل من منافسيها. والسبب الأساسي وراء قيادة التكاليف المنخفضة يتمثل في الحصول على ميزة تكاليف جوهرية على المنافسين الآخرين<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> ياسين سعد غالب، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري، عمان، 2002، ص: 112.

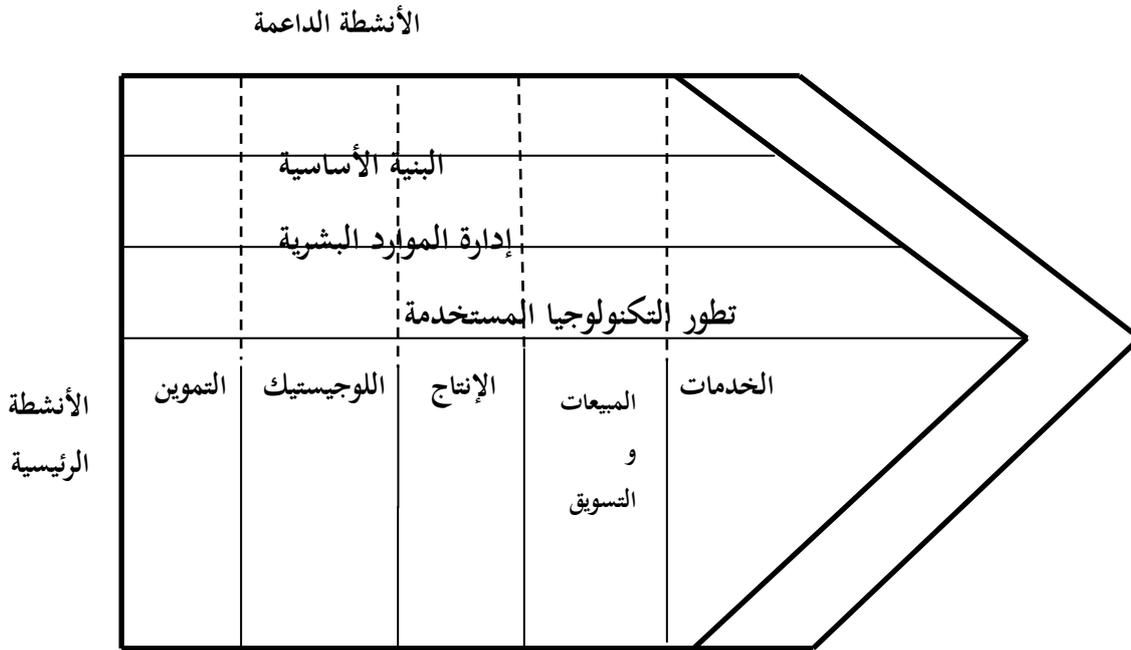
<sup>2</sup> روبرت. أ. بيتس، دفيد. لي، ترجمة: عبد الحكم الخزامي، الإدارة الإستراتيجية: بناء الميزة التنافسية، ط1، دار الفجر، 2008، ص: 302.

### ثانيا: خطوات الأخذ بميزة الريادة بالتكلفة الأقل

يمر اعتماد المنظمة الإستراتيجية الريادة بالتكلفة الأقل كأسلوب أو منهاج لتحقيق ميزتها التنافسية بمجموعة من الخطوات، التي لا بد على المنظمة إتباعها من أجل تحقيقها لغرضها، من خلال هذه الإستراتيجية وهذه المراحل أو الخطوات تكون على النحو الآتي:

**1-تحديد سلسلة القيمة وتخصيص التكاليف والأصول فيها:** هي عبارة عن أسلوب طور من قبل أستاذ إدارة الأعمال بجامعة هارفرد مايكل بورتر، والذي بموجبه تعتبر المنظمة مجموعة كبيرة من الأنشطة الرئيسية والثانوية تضيف قيمة إلى المنتج النهائي وبالتالي يمكن دراسة جوانب القوة والضعف في هذه الأنشطة التفصيلية لتحديد قدرتها على المساهمة في بناء ميزة تنافسية مستدامة<sup>1</sup>. باستغلال جوانب القوة وعدم الاعتماد على الجوانب أو الأنشطة التي تكون المنظمة تعاني فيهم من الضعف والشكل العام لسلسلة القيمة على النحو التالي:

الشكل رقم 13: يوضح سلسلة القيمة



Source : Gerry Johnson et autres, **stratégique**, Edition Pearson, 8<sup>eme</sup> édition, United Kingdom, 2008, p: 134.

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، ط1، دار وائل، عمان، 2007، ص: 318.

وعند تقييم المنظمة لسلسلة القيمة لديها لابد لها من تحديد الأنشطة الخلاقة للقيمة، وكذا تحديد تكاليف التشغيل والتي تظهر في شكل مشتريات وسائل الإنتاج الضرورية للاستغلال، وتكاليف الموارد البشرية والأصول في كل نشاط وعند التحليل لابد من الأخذ بعين الاعتبار المسائل التالية:

- وزن وحركة التكاليف في كل نشاط؛
  - تحديد العوامل المفسرة لسلوك التكاليف (أسباب الحركة)؛
  - التباين في طريقة أداء كل نشاط مقارنة بالمنافسين.
- ويتم التصنيف كما يلي:
- الأنشطة التي تكاليف تشغيلها أو أصولها تشكل وزن كبير نسبياً أو تتحرك بسرعة أكبر نسبياً؛
  - الأنشطة التي تكاليف تشغيلها أو أصولها تشكل وزناً هامشياً نسبياً أو تلك المستقرة نسبياً؛
  - الأنشطة التي تختلف فيها العوامل المفسرة لسلوك التكاليف؛
  - الأنشطة التي يخضع فيها سلوك التكاليف لنفس العوامل المفسرة؛
  - الأنشطة المشتركة مع منظمة أخرى تابعة؛
  - الأنشطة التي لديها ارتباطات داخلية هامة مع أنشطة أخرى؛
  - الأنشطة التي لديها ارتباطات عمودية هامة قبلية وبعديّة؛
  - الأنشطة المهمة نسبياً والتي يتم تنفيذها بطريقة مختلفة مقارنة بالمنافسين.

**2-2- تحديد العوامل المفسرة لسلوك التكلفة في كل الأنشطة الخلاقة للقيمة:** بعدما تقوم المنظمة بتحديد سلسلة القيمة وتخصيص التكاليف والأصول فيها، تقوم بتحديد العوامل المفسرة لسلوك التكلفة في كل الأنشطة الخلاقة للقيمة؛ ويقصد بذلك تحديد العوامل المؤثرة على سلوك التكاليف أو على حركة التكاليف، وتتأثر التكاليف بمجموعة من العوامل التي تتحكم في حركتها وهذه العوامل هي:

**2-1- اقتصاديات السلم والتعلم والخبرة:** في مجال الأعمال كما في الحياة، يمكن أن يكون التكرار معلماً ممتازاً<sup>1</sup>. ويقصد باقتصاديات السلم قيام المنظمة بالإنتاج بالكميات كبيرة من منتجاتها حتى تنوزع التكاليف الثابتة على أكبر قدر ممكن من الوحدات، وبالتالي تنخفض تكلفة الوحدة الواحدة، أما التعلم فإن المنظمة لما تكرر نفس العمليات والنشاطات، فإنها تصبح تتمتع بمهارة يتم من خلالها إنتاج المنتجات بجودة وتقل المنتجات التالفة، ووفقاً

<sup>1</sup> فيليب سادلر، ترجمة: علاء أحمد إصلاح، الإدارة الاستراتيجية، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2008، ص: 282.

لمنحى التعلم توجد هناك علاقة عكسية بين عدد ساعات العمل اللازمة لإنتاج سلعة أو تقديم خدمة وعدد الوحدات المنتجة؛ ويفترض أن الوقت اللازم لإنتاج سلعة يتناقص كلما زاد عدد الوحدات المنتجة، ويرجع الفضل في تطبيق وتنمية هذا المفهوم على جميع أنواع تكاليف الإنتاج إلى مجموعة بوسطن الاستشارية؛ فقد وجدت في بعض الحالات أنه كلما تضاعف حجم الإنتاج تنخفض تكلفة الوحدة بنسبة تتراوح من 20% إلى 30%<sup>1</sup>.

**2-2- الارتباطات والتكامل:** تعتبر كذلك من بين العوامل المؤثرة على سلوك أو حركة التكاليف؛ الارتباطات والتكامل؛ ويقصد بالارتباطات؛ أن سلسلة القيمة لأي منظمة ترتبط في مدخلاتها مع سلسلة القيمة للمنظمة أخرى، لا بد على المنظمة أن تبحث عن سلسلة القيمة الخاصة بها قبلياً وبعدياً؛ حتى تخفض التكاليف وكذلك الحال بالنسبة للتكامل؛ هناك بعض المنظمات التي تعتبر منتجاتها عبارة عن مدخلات للمنظمة، فلا بد للمنظمة أن تتكامل مع هذا النوع المنظمات؛ ويطلق على هذا النوع من التكامل بالتكامل القبلي، وهناك نوع آخر هو التكامل البعدي؛ وهو التكامل مع المنظمات التي تكون مخرجاتها تشكل بالنسبة لها مدخلات، وهذا ما يقلل الكثير من التكاليف، حيث تقل التكاليف في التكامل القبلي؛ من حيث أن منظمنا تنخفض لها تكلفة البحث عن الموردين كما المنظمة المورد تقل عندها تكلفة التسويق وذلك باعتبار أننا نعرف مسبقاً من هو الزبون المناسب.

**2-3- الرزنامة والترتيبات الخاصة:** يقصد بذلك قيام المنظمة بتنظيم عمليات الإنتاج وفق جدول زمني، بحيث لا تتكلف أموالاً إضافية، فمثلاً في بعض الحالات تقوم المنظمة بالإنتاج بكميات كبيرة، وإذا عجزت عن تسويق وتصريف جميع منتجاتها، تلجأ إلى تخزين هذه المنتجات، وهذا ما يكلفها تكاليف إضافية، ولكي تتجنب المنظمة هذه التكاليف الإضافية؛ يجب أن تعمل على التعرف على وتيرة الطلب على منتجاتها وتعمل على إنتاج الكميات التي تتأكد من تصريفها وبيعها، وهذا ما يعفيها من تحمل تكاليف إضافية للتخزين.

**2-4- الموقع الجغرافي والعوامل القانونية:** يمكن للموقع الجغرافي أن يكون سبباً في تحمل المنظمة تكلفة إضافية كبيرة، وعلى اعتبار أن المنظمة لديها مدخلات ومخرجات فلا بد لها من تحديد موقعها بين موقع المواد الأولية (المدخلات)، والسوق المستهدف؛ فهي إن كانت بعيدة عن مصدر المواد الأولية أو مدخلاتها فسوف تتحمل تكلفة نقل المواد الأولية أو المدخلات إلى ورشات الإنتاج، وإن كانت بعيدة عن السوق، فهي سوف تتحمل تكلفة إيصال المنتجات إلى السوق أو الزبائن، وهنا تقع المنظمة في حيرة من أمرها؛ هل تقرب المصنع من مصادر مدخلاتها وبالتالي تتخلص من تكلفة نقل المدخلات إلى الورشات أم تقرب المصنع من السوق؛ وبالتالي تخفض من تكلفة التوزيع، غير أن الأمر يتجاوز ذلك في تحديد المنظمة لموقعها فنجد في بعض الحالات بعض الدول تنظم

<sup>1</sup> عبد السلام محمد، الرؤية المستقبلية في الإدارة الإستراتيجية، دار الكتاب، مصر، 2008، ص: 226.

انتشار وتموقع المصانع أو المنظمات على المناطق الخاصة بها؛ فهناك مناطق تتحصل على تخفيضات ضريبية، لأن الدول تشجع الاستثمار في هذه المناطق لأسباب خاص بها، وترفع في نسبة الضرائب في مناطق أخرى وبالتالي على المنظمة العمل على إيجاد الموقع الجغرافي الذي يساهم في تخفيض التكلفة الخاص بها في سبيل الوصول إلى أدنى تكلفة وحدوية ممكنة في السوق.

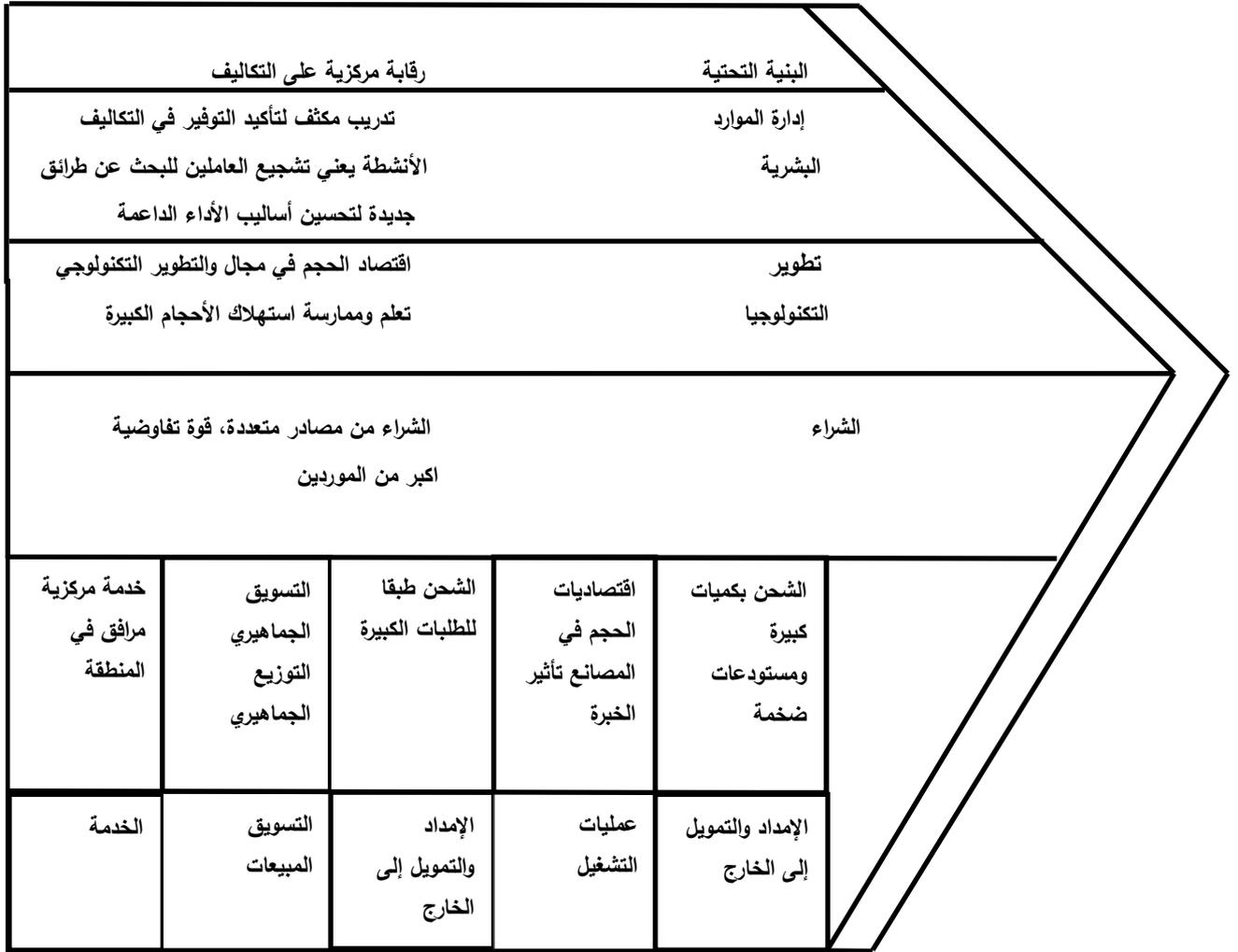
وعلى العموم يمكن القول إن هذه العوامل، هي أهم العوامل المتحكمة في سلوك التكاليف وليست كلها، وهي تختلف من منظمة إلى أخرى سواءً من حيث النوع أو من حيث درجة التأثير؛ غير أنه من الأهمية بما كان أن تحدد المنظمة وبدقة نوع العوامل المتحكمة في أسلوب حركة تكاليفها، وأن تعمل على تشديد الرقابة على النشاطات التي تشهد ارتفاع في التكاليف وتعمل على تخفيضها.

**3- تحديد سلاسل القيمة للمنافسين وتقدير تكاليفهم النسبية والتعرف على مصادر التباين:** تهدف هذه الخطوة إلى التعرف على سلاسل القيمة للمنافسين وخصوصاً المنافسين في الدرجة الأولى، ومعرفة مصادر قوتهم ونقاط ضعفهم؛ من أجل تقليدهم في مصادر القوة ومحاولة تقوية الجوانب التي تشكل بالنسبة لهم نقاط ضعف، ومحاولة تقويتها في المنظمة وإبرازها في السوق وأمام الزبون.

**4- إعداد إستراتيجية تهدف إلى تحسين الوضعية النسبية للمنظمة على مستوى التكاليف في العوامل المفسرة لسلوك التكلفة أو من خلال إعادة هيكلة سلسلة القيمة:**

تقوم المنظمة في هذه المرحلة، بإعادة ترتيب سلسلة القيمة لديها لكي تتمكن من تخفيض التكاليف وتدنتها إلى أدنى مستوى ممكن، وعلى سبيل المثال يمكن إعطاء الشكل التالي كمثال توضيحي لذلك.

الشكل رقم 13: يوضح الميزة القائمة على قيادة التكاليف المنخفضة



المصدر: روبرت. أ. بيتس، دفيد. لي، ترجمة: عبد الحكم الخزامي، الإدارة الاستراتيجية: بناء الميزة التنافسية، ط1، دار الفجر، 2008، ص: 305.

5-الحفاظ على الميزة التنافسية المستدامة: تتضمن هذه المرحلة الحفاظ على الميزة التنافسية المستدامة التي حققتها المنظمة، من خلال التكلفة المنخفضة وذلك من خلال تشديد الرقابة على العوامل المفسرة للتكاليف والمراقبة المستمرة للمنافسين، والحفاظ على الأسرار التي تمكّنت المنظمة من خلالها من تحقيق ميزتها التنافسية المستدامة.

ثالثاً: مزايا وماخذ إستراتيجية الريادة بالتكلفة

تحمّل إستراتيجية الريادة بالتكلفة، مجموعة من المزايا التي يمكن أن تُحقّقها المنظمة من خلال تطبيقها لهذه الإستراتيجية، وهي في نفس الوقت لها بعض العيوب أو المآخذ نذكرها فيما يلي:

1-مزايا إستراتيجية الريادة بالتكلفة: من بين أهم مزايا إستراتيجية الريادة بالتكلفة ما يلي<sup>1</sup>:

- توفير رصيد من القدرة على منافسة الآخرين؛ من خلال تخفيض الأسعار أو تقديم تسهيلات أو مزايا أو خدمات إضافية؛
- تمنح أعلي قدرة لمواجهة التغيرات المفاجئة في أسعار المدخلات وتكلفة الإنتاج؛
- قوة القدرة المالية، وتدعيم المركز التفاوضي مع الآخرين؛
- توفر للمنظمة من خلال إستراتيجية الريادة بالتكلفة، قدرات مانعة لدخول منظمات أخرى كمنافسين لها في مجال نشاطها.

2-مآخذ إستراتيجية الريادة بالتكلفة: من بين أهم عيوب إستراتيجية الريادة بالتكلفة أن المستوى المرتفع في الالتزام بالأصول والأنشطة ذات الكثافة الرأسمالية، التي تصاحب غالباً هذه الإستراتيجية؛ لكي تُنتج أو تُوصل خدمات بأسعار منخفضة، تستثمر المنظمات غالباً مبالغ طائلة في أصول جامدة وغير مرئية، وفي تكنولوجيا إنتاج أو توزيع والتي من الصعب تحويلها إلى منتجات<sup>2</sup>.

بالإضافة إلى ذلك نجد أن إمكانية تعويض مزايا منحنى الخبرة من خلال التقنيات الحديثة التي تساهم في تقليل التكلفة وكذلك مخاطر التركيز على تخفيض التكلفة والانشغال بها على حساب تحسين الجودة وخدمة العملاء<sup>3</sup>.

### المطلب الثاني: إستراتيجية التميز

ثاني إستراتيجية من الإستراتيجيات العامة للمنافسة هي إستراتيجية التميز.

#### أولاً: مضمون إستراتيجية التميز

تستند إستراتيجية التميز؛ إلى التركيز على قدرة المنظمة على تقديم منتجات متميزة ومتفردة للزبائن، عبر صيغ مختلفة منها الجودة المتميزة، خدمة الزبون، التصميم، العلاقات الوطيدة مع الموردين، الإعلان المؤثر... إلخ<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> محمود أبو بكر مصطفى، فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، 2008، ص: 693.

<sup>2</sup> روبرت. أ. دفيد. لى، المرجع السابق، ص: 318.

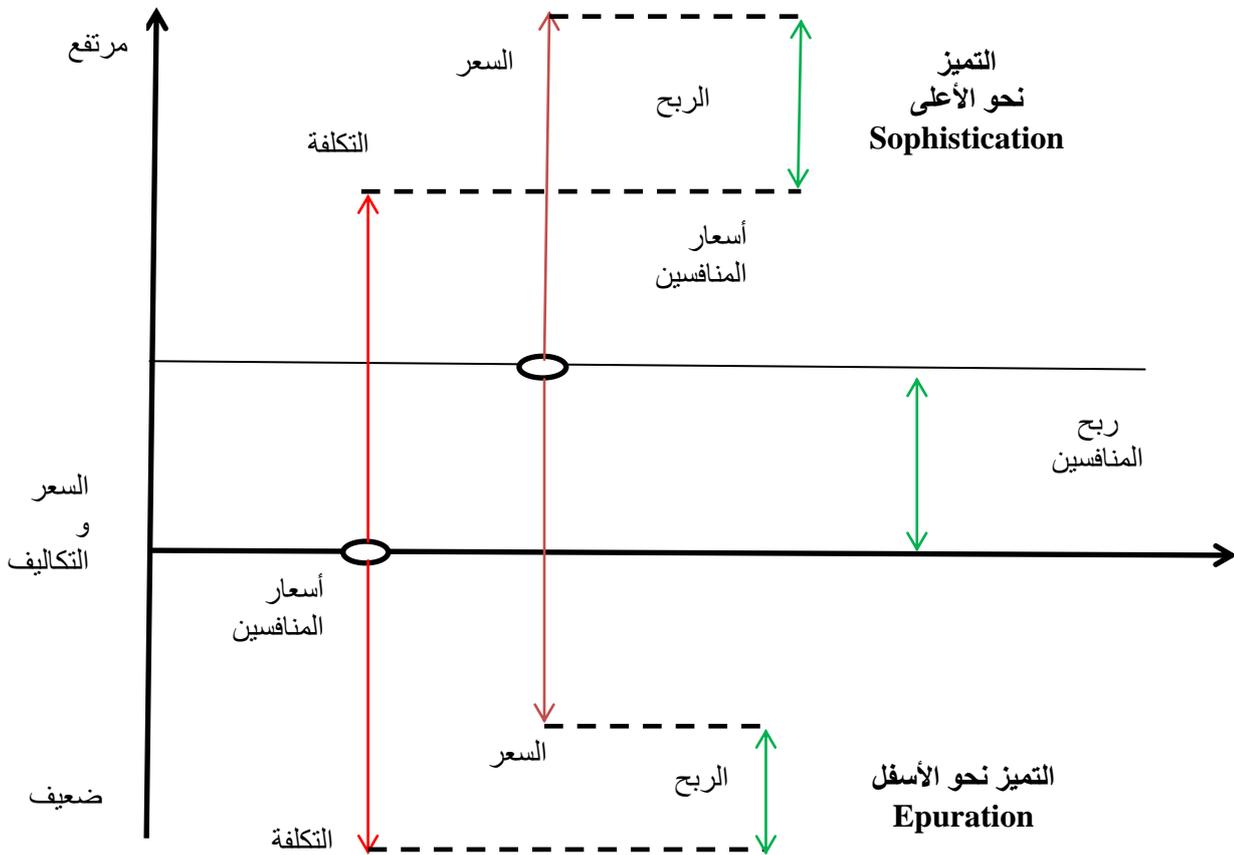
<sup>3</sup> محمود أبو بكر مصطفى، فهد بن عبد الله النعيم، المرجع السابق، ص: 693، بتصرف.

<sup>4</sup> صالح عبد الرضا شيدو، احسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية: مدخل تكاملي، دار المناهج، عمان، 2008، ص: 223.

ويمكن للمنظمة من خلال هذا التمييز فرض السعر الذي تريده، وتنمية نوع من ولاء المستهلك لعلامتها التجارية<sup>1</sup>.

ولابد من الإشارة إلى أن التمييز؛ لا يعني كما هو مفهوم في الغالب إضافة صفات مميزة وإضافية للمنتجات الموجودة في السوق والتي ينتجها ويسوقها المنافسين، بل يمكن أن يكون التمييز من خلال إنقاص بعض الخصائص والمميزات من المنتجات التي يقدمها المنافسون، وهو ما يطلق عليه بالتمييز نحو الأسفل، في حين النوع الأول من التمييز؛ وهو التمييز من خلال إضافة خصائص إضافية للمنتج؛ هو التمييز نحو الأعلى كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم 14: يوضح أنواع التمييز



source: Gerry Johnson et autres, **stratégique**, Edition Pearson, 8<sup>eme</sup> édition, United Kingdom, 2008, p: 275.

<sup>1</sup> نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الاستراتيجية: المفهوم، الأهمية، التحديات، عالم الكتب وحدات للكتاب العالمي، ط1، عمان، 2008، ص: 223.

## ثانياً: متطلبات إستراتيجية التميّز

- يتطلب إتباع إستراتيجية المنافسة من خلال التميز مجموعة من المقومات الأساسية منها ما يلي<sup>1</sup>:
- إعطاء المنظمة أهمية لتحقيق عائد مرتفع يفوق ما تحقّقه المنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط أو المجال؛
  - اختيار العملاء أو المستهلكين أو استهداف السوق الذي تميّز المستهلكين فيه بسمات شخصية وخصائص سلوكية وقدرات مالية ورؤية فنية تنمي ولاءهم للمنتج أو العلامة التجارية وتقلّل حساسيتهم تجاه مستوى الأسعار والارتفاعات المتواصلة فيها؛
  - تتطلب هذه الإستراتيجية؛ توفر قدرات فنية ومالية وإدارية لدى المنظمة لمتابعة احتياجات العميل ورغباته، وقياس مستوى رضاه عن المنتج والقيام بعملية التحديث والتطوير المستمر استجابة لمتطلبات العميل؛
  - تناسب إستراتيجية التميز أو التفرد؛ عادة المنتجات التي تعتمد على تقنيات معقدة ومتطورة التي يتعذر على الآخرين تقليدها أو محاكاتها؛ مما يعمق استعداد العميل لدفع مبالغ مرتفعة نسبياً مقابل الاطمئنان إلى جودة المنتجات أو المكونات التقنية للمنتج؛
  - تتطلب إستراتيجية التميز؛ أن يكون لدى المنظمة قدرة فنية وإدارية ومالية للتعامل مع قطاعات سوقية واسعة متنوعة، وإن كان ليس بالضرورة أن تختلف مصادر التميز باختلاف هذه الأسواق.
  - تتطلب توفر قدرة عالية على التطور والتحديث؛
  - ضرورة التنسيق الجيد بين البحث والتطوير والتسويق<sup>2</sup>.

## ثالثاً: مزايا ومآخذ إستراتيجية التميّز

كذلك هي الأخرى إستراتيجية التميّز لديها مزايا وعيوب في نفس الوقت من بينها.

- 1- مزايا إستراتيجية التميز: من بين مزايا هذه الإستراتيجية ما يلي<sup>3</sup>:
- خلق وتعميق ولاء العميل للمنتج وانتمائه للمنظمة؛
  - خلق قيود وتهديدات قوية أمام المنافسين للتفكير في الدخول إلى مجال النشاط ومنافسة المنتج أو المنظمة؛
  - توفير إطار من الحماية النفسية والسلوكية للمنظمة، من خلال الصورة الذهنية والاتجاهات النفسية لدى العملاء؛

<sup>1</sup> محمود أبو بكر مصطفى، فهد بن عبد الله النعيم، المرجع السابق، ص: 688-689.

<sup>2</sup> نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، ط2، الإسكندرية، 2003، ص: 111.

<sup>3</sup> محمود أبو بكر مصطفى، فهد بن عبد الله النعيم، المرجع السابق، ص: 690.

- توفر فرص رفع الأسعار عند الضرورة اعتمادًا على تميز المنتج وولاء العميل وانتماؤه للمنظمة.

2- عيوب إستراتيجية التميّز: من أهم عيوبها ما يلي<sup>1</sup>:

- تتطلب جهود متواصلة وتحمل عبئ التكلفة الإضافية للاحتفاظ بالتميز والتفرد في أعين وذهن العملاء؛

- تتطلب يقظة دائمة وجهد متواصل لمتابعة المقلدين للمنتج واتخاذ الإجراءات الصارمة ضدهم قبل استحواذهم على حصة من سوق المنتج الأصلي؛

- تتطلب مزيد من الإنفاق على الجهود الترويجية وخدمة العملاء وللإطمئنان على قناعة العملاء بتميز المنتج وتفرد و صعوبة محاكاته من قبل المنافسين الآخرين؛

كما يجب على المنظمة في حالة إتباعها لهذه الاستراتيجية أن تحذر من خطأ عدم الإظهار الواضح للخصائص المميزة لمنتجاتها مقارنة بمنتجات المنافسين؛ أي عدم وجود إشارات دالة واضحة، كما يجب أن تحذر من التميز المبالغ فيه، والذي يؤدي إلى تحمل تكاليف يراها العميل لا طائل أو لا فائدة منها<sup>2</sup>.

### المطلب الثالث: إستراتيجية التركيز

الإستراتيجية الثالثة من الإستراتيجيات العامة للمنافسة لبورتر هي إستراتيجية التركيز.

#### أولاً: مضمون إستراتيجية التركيز

تتضمن هذه الإستراتيجية قيام المنظمة بالتركيز على سوق معين، بحيث تسخر كافة الإمكانيات في خدمته؛ حيث أن المبرر الرئيس لإتباع هذه الإستراتيجية هو القدرة المتوقعة للوحدة على خدمة هذا القطاع الصغير بدلاً من تبديد الجهود في خدمة قطاعات مختلفة<sup>3</sup>. وذلك عندما ترى المنظمة أن هناك قطاعاً سوقياً معيناً لم يتمّ خدمته بصفة جيدة فتعمل على تركيز كل جهودها حوله<sup>4</sup>.

#### ثانياً: متطلبات إستراتيجية التركيز

يتطلب اتباع إستراتيجية التركيز والتخصيص لخدمة فئة أو قطاع معين مجموعة من المقومات الأساسية منها<sup>5</sup>:

<sup>1</sup> محمود أبو بكر مصطفى، فهد بن عبد الله النعيم، المرجع السابق، ص: 690.

<sup>2</sup> نادية العارف، المرجع السابق، ص: 111.

<sup>3</sup> أحمد لقطامين، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، ط1، دار مجدلاوي، عمان، 2002، ص: 115.

<sup>4</sup> محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية، الأصول والأسس العلمية للدار الجامعية، القاهرة، 2000، ص: 176.

<sup>5</sup> محمود أبو بكر مصطفى، فهد بن عبد الله المنعم، المرجع السابق، 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، أم التركيز على سوق معين، أم التركيز على منطقة معينة؛
- وجود أسس وقواعد للمفاضلة بين خدمة العملاء أو الأسواق والمناطق من خلال التركيز على تخفيض التكاليف، ومن ثم التمييز في مستوى الأسعار أو التركيز على الجودة ومستوى الخدمة التي تقدمها للمنظمة؛
- تتطلب البحث عن فئة من العملاء أو قطاع سوقي أو منطقة جغرافية لديها رغبات غير مشبعة أو حاجات إضافية لا تستطيع المنظمات الحالية تلبيتها؛
- تتطلب البحث عن منتجات غير نمطية؛ لتقديمها بأسعار متميزة أو بجودة عالية وتترك المنتجات التقليدية للمنظمات الكبيرة العملاقة؛
- الحاجة الملحة لوضع ميزانية للبحث والتطوير لتحسين الجودة وترشيد التكلفة.

### ثالثاً: مزايا وعيوب إستراتيجية التركيز

لاستراتيجية التركيز مزايا ومآخذ يمكن أن نوضح بعضها كما يلي:

**1-مزايا إستراتيجية التركيز:** من بين مزايا إستراتيجية التركيز ما يلي<sup>1</sup>:

- تحفيز المنظمة على ترشيد وضبط التكلفة للسيطرة على الأسعار؛
- تحفيز المنظمة على البحث والتطور لتحسين مستوى الجودة والخدمة التي تقدمها للعملاء؛
- الاستفادة من رصيد الخبرة المرتبط بالتخصص ومنحنى المعرفة في منتج معين أو سوق معين وخدمة فئة معينة؛
- توفر قدرة من الحماية للمنظمة حيث لا تفكر المنظمات الأخرى في منافستها لتخصصها واتساع خبرتها في مجال التركيز؛
- تعميق مكانة المنظمة لدى عملائها، حيث يصعب على المنافسين إشباع رغبتهم وتلبية حاجاتهم بمستوى كفاءة المنظمة؛
- فرص تحقيق تنمية في إيرادات وربحية المنظمة على المدى القريب من خلال التكلفة؛
- الاقتراب من العملاء أو السوق أو المنظمة المستهدفة ومن ثم سرعة الاستجابة لها.

<sup>1</sup> محمود أبو بكر مصطفى، فهد بن عبد الله المنعم، المرجع السابق، ص: 686.

2- عيوب إستراتيجية التركيز: من بين عيوب إستراتيجية التركيز نذكر ما يلي<sup>1</sup>:

- الحرص على توسيع الحصة السوقية؛ قد يتطلب التضحية بقدر من الربحية نتيجة منح مزايا متنوعة مرتبطة بالتكلفة لهذه المزايا لا يقابلها ارتفاع في الأسعار؛
- تتطلب تجهيزات إضافية وأنظمة متطورة لترشيد التكلفة وتحسين الجودة؛
- من المحتمل أن تواجه المنظمة ردود فعل عنيفة من المنظمات القديمة في السوق، والعملاقة لمواجهة التركيز على تخفيض التكلفة وتخفيض الأسعار، حيث يكون للمنظمات العملاقة القدرة على تخفيض الأسعار بدرجة أكبر.
- يضعف المركز التفاوضي للمنظمة أمام مصادر الإمداد؛ نتيجة طلب الاحتياجات بكميات صغيرة أو بجودة عالية وفي أوقات قصيرة.
- قد يؤدي الإنفاق الموسع على البحث والتطوير لتحسين الجودة إلى ارتفاع التكلفة، ومن ثم الاضطرار إلى قبول مستوى أقل من الأرباح؛ نتيجة عدم رفع الأسعار، وهذا ما يؤدي إلى ضعف القدرة على المنافسة.
- التعرض لمخاطر احتمال اختفاء أو تناقص الشريحة التي تخصصت في خدمتها مع صعوبة التحول إلى شريحة أخرى.
- كذلك من مخاطر هذه الإستراتيجية احتمال قيام المنافسين بمحاكاة الإستراتيجية المتبعة من قبل المنظمة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمود أبو بكر مصطفى، فهد بن عبد الله النعيم، المرجع السابق، ص: 686-687.

<sup>2</sup> نادية العارف، المرجع السابق، ص: 112.

## المبحث الثالث: العوامل المؤثرة على سرعة تضاؤل الميزة التنافسية المستدامة ودوافع تطويرها والاستراتيجيات الدفاعية الخاصة بها

تمر الميزة التنافسية المستدامة بمراحل مختلفة في حياتها، كما سبق الإشارة إلى ذلك سلفاً، فهي مهما كانت متميزة وتحمل خصائص فريدة فإنها لا يمكن لها أن تستمر مدى الحياة لأسباب متعددة، وأن الفترة الزمنية التي تعيشها الميزة التنافسية المستدامة، تختلف من ميزة إلى أخرى؛ ويرجع ذلك إلى الخصائص موجودة بالميزة نفسها، وكذا للبيئة الخاصة والعامّة للمنظمة، لذلك سوف نحاول في هذا المبحث معرفة العوامل المؤثرة في سرعة تضاؤل الميزة التنافسية المستدامة وتقادّمها، وكذا معرفة الدوافع التي تؤدي إلى تطوير الميزة وكذلك مختلف الاستراتيجيات الدفاعية لحماية هذه الميزة.

### المطلب الأول: العوامل المؤثرة على سرعة تضاؤل الميزة التنافسية المستدامة

إن مدة حياة الميزة التنافسية المستدامة تتوقف على السرعة التي تسير بها هذه الميزة في منحى حياتها وتختلف هذه السرعة من ميزة لأخرى؛ ويرجع ذلك إلى مجموعة من العوامل المؤثرة وهي:

#### أولاً: الاستمرارية

تعتمد طاقة الميزة التنافسية المستدامة على معدل استهلاك أو تقادم الموارد التي تمتلكها المنظمة وتتفاوت درجة استمرارية الموارد، نتيجة لتزايد معدلات التغير التكنولوجي وأساليب وحجم النفقات المخصصة لصيانتها<sup>1</sup>.

#### ثانياً: إمكانية التقليد

حيث أن المنظمات التي تستحوذ على المزايا التنافسية المستدامة؛ سوف تحقق أرباحاً أعلى من المعدل المتوسط، وهو ما يبعث بإشارات إلى المنافسين على امتلاك المنظمة لكفاءات متميزة ذات قيمة عالية، ومن الطبيعي أن يحاول منافسوها التعرف على هذه الكفاءات ومحاولتها تقليدها، ولكي تقوم المؤسسات المنافسة بالتقليد يتوجب عليها التغلب على مشكلتين هما:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> فيصل سايعي، أنظمة المعلومات: استخدامها، فوائدها وتأثيرها على تنافسية المؤسسة: دراسة استطلاعية، رسالة ماجستير، جامعة باتنة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، 2009، ص: 40.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص: 40-41، عن: حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الإستراتيجية، دار وائل، عمان، 2005، ص: 149.

1- **مشكلة المعلومات:** يستوجب القيام بعملية التقليد حصول المنظمة المقلدة على المعلومات التي مكنت المنظمة المالكة لهذه الميزة من تحقيق تلك الميزة. ويكون حصول المنظمة على هذه المعلومات بطرائق متعددة وغالبًا ما تكون عن طريق الجوسسة، وبطرائق غير قانونية وغير أخلاقية.

2- **مشكلة نسخ الإستراتيجية:** ويقصد بنسخ الإستراتيجية قيام المنظمة الراغبة في التقليد بإتباع نفس الإستراتيجية الخاصة بالمنظمة المالكة للميزة المراد تقليدها.

ثالثاً- **ديناميكية الصناعة:** من أهم ما يميز الحياة الاقتصادية عمومًا؛ السرعة في التغييرات والتحديثات الحاصلة في جميع المجالات؛ حيث أصبحت دورة حياة المنتج أو الخدمة أو التكنولوجيا (الآلات...)، قصيرة جدًا وأصبح ما أن يظهر منتج معين في السوق إلا ويظهر بعده بفترة قصيرة منتج آخر يحمل مواصفات المنتج الأول ويزيد عليه بخصائص إضافية وهذا ما يؤدي إلى زوال المنتج الأول.

### المطلب الثاني: دوافع تطوير الميزة التنافسية المستدامة

يمكن للمنظمة من خلال الميزة التنافسية المستدامة تحقيق العديد من المزايا، بحيث أنها مصدر قوة للمنظمة في تحقيق الأداء العالي للمنظمة وخلق القيمة لها، بحيث أنه بدون المقدرة على خلق القيمة ليس هناك داعي للمنظمة للبقاء في السوق، على اعتبار أن المقدرة على خلق القيمة هي دليل على الأداء الجيد والمتميز للمنظمة من خلال تعظيم الأرباح وضمان مستويات عالية من الفعالية التشغيلية، وهذا سوف يساعد بشكل غير مباشر المنظمة لتنفيذ الإستراتيجيات الرامية إلى تحسين كفاءتها وقدرتها التنافسية<sup>1</sup>. كما أن تطوير المنظمة لميزتها التنافسية المستدامة والحرص على تحديثها واستدامتها، يضمن للمنظمة البقاء والربحية، وإن تطوير هذه الميزة يحتاج إلى رؤية بعيدة المدى تتصف بالشمول والديناميكية في حشد جميع الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف في ظل التحديات الراهنة. ويمكن تلخيص أهم الأسباب أو الدوافع التي تؤدي بالمنظمة إلى تطوير ميزتها التنافسية المستدامة في النقاط التالية<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> Jamaliah Said, Op cit.

<sup>2</sup> خليل نبيل مرسي، المرجع السابق، ص ص: 98-99.

**أولاً: ظهور تكنولوجيا جديدة**

يمكن للتغيير التكنولوجي أن يخلق فرصاً جديدة في مجالات عديدة، كتصميم المنتج باستخدام الحاسوب وطرائق التسويق عبر الأنترنت، وهذا ما يدفع بالمنظمة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة عند آخر مرحلة من مراحل ميزتها التنافسية المستدامة، من أجل تخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تميز المنتج.

**ثانياً: ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغييرها**

على اعتبار أن حاجات المستهلك متغيرة وغير ثابتة، فإنه يجب على المنظمة أن تكون على دراية كبيرة بالتغيرات التي يمكن أن تحدث في رغبات المستهلكين وتفضيلاتهم، وفي حالة ما إذا أصبح المستهلك لا يرغب في المنتجات التي تقدمها المنظمة، لذلك يجب أن تطلع المنظمة وبصفة دائمة على تغيرات رغبات المستهلكين وتكيف منتجاتها وفق رغباتهم واحتياجاتهم، بحيث أن التوجه الجديد في التسويق، ينطلق من السوق من خلال دراسته ومعرفة لاحتياجات المستهلكين وما يرغبون فيه وفيما لا يرغبون فيه أن يكون في منتج أو خدمة المنظمة.

**ثالثاً: تغير تكاليف المدخلات**

غالباً ما تتأثر الميزة التنافسية المستدامة في حالة حدوث تغيير جوهري في تكاليف المدخلات عند ارتفاع قيمتها، حيث تلجأ المنظمة في هذه الحالة إلى البحث عن ميزة أخرى تضمن لها تخفيض التكاليف ومن ثم تحقيق التميز مرة أخرى.

**رابعاً: التغيير في القيود الحكومية**

عندما تحدث تغيرات في مجالات مواصفات المنتج، وقوانين حماية البيئة من التلوث مثلاً، وقيود دخول السوق.

**المطلب الثالث: الإستراتيجيات الدفاعية لحماية الميزة التنافسية المستدامة**

تكون المنظمات في سوق المنافسة، غالباً معرضة للتحدي والمهجوم من قبل المنافسين. ويمكن أن تصدر التحركات الهجومية في السوق من الوافدين الجدد في الصناعة، أو من المنظمات القائمة، التي تسعى لتحسين أوضاعها في السوق. ويتمثل الغرض الأساسي للإستراتيجيات الدفاعية في تقليل مخاطر التعرض للهجوم، وفي إضعاف آثار أية هجمات قد تحدث، بالإضافة إلى التأثير على المنافسين لتوجيه جهودهم لمنافسين آخرين، وعلى الرغم من أن الإستراتيجيات الدفاعية عادة لا تعزز الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة، إلا أنها تساعد على تقوية

الوضع التنافسي للمنظمة وتحسينها وحماية مواردها وإمكاناتها القيمة من التقليد، ودعم أية ميزة تنافسية مستدامة لديها، وهناك توجّهان أساسيان للإستراتيجيات الدفاعية هما<sup>1</sup>:

### أولاً: إستراتيجية إغلاق السوق أمام المنافسين

وتتضمن أكثر التوجيهات المستخدمة للدفاع عن الوضع الحالي للمنظمة إجراءات تمنع المتحدي من البدء في أي هجوم تنافسي، وهناك عدد من العقبات يمكن وضعها في طريق المنافسين الذين يظهرون<sup>2</sup>. في الساحة ومنها المشاركة في تكنولوجيا بديلة لتقليل مخاطر التهديد بأن المنافسين سوف يقومون بالهجوم بتكنولوجيا أفضل، كما أنه بالإمكان أيضاً تقديم سمات جديدة أو إضافة نماذج جديدة أو توسيع خط الإنتاج لسد الفجوات والاختصاصات الشاغرة أمام المنافسين الجدد، كما يمكن استعمال الأسعار من خلال تخفيضها لتضييق الخناق وإلحاق خسائر كبيرة بالمهاجمين تؤدي بهم إلى عدم المقدر على تحمل التكاليف المتصاعدة وهذا ما يؤدي بهم للإفلاس في بداية دخولهم للسوق.

كما يمكن أيضاً محاولة إحباط رغبات المشتركين في تجريد العلامات التجارية للمنافسين من خلال إطالة مدة تغطية الضمان المقدم لهم وتقديم التدريب المجاني وخدمات الدعم المجانية، وهناك العديد من الطرائق والأساليب الكفيلة بوضع العقبات في طريق المنافسين لمنعهم من التأثير سلباً وتشكيل خطر على الحصة السوقية للمنظمة.

### ثانياً: إستراتيجية الإشارة إلى احتمالية الانتقام والرد العنيف

يتطلب التوجه الآخر للإستراتيجيات الدفاعية، التوضيح الكافي للمنافسين المتحدين أنه في حالة قيامهم بالهجوم، فإنه من المحتمل أن يكون هناك انتقام قوي أو رد عنيف، ويتمثل هدف ذلك في إثناء المنافسين المتحدين عن الهجوم على الإطلاق، عن طريق تقوية احتمالات كون المعركة التنافسية سوف تكلف أكثر مما يستحقه الأمر، أو على الأقل صرف انتباههم لخيارات أقل اشتمالاً على التهديد، ومن الممكن توصيل الرسالة للمنافس المتحدي عن طريق<sup>3</sup>.

- إعلان التزام المنظمة بالحفاظ على حصتها الحالية في السوق على المثل وبشكل واضح لا يحتمل الجدل؛

<sup>1</sup> آثر آيه، تومسون، وآيه جي ستريكلاند، الإدارة الإستراتيجية: المفاهيم والحالات العملية، مكتبة لبنان مع شركة ماكجروهيل، ط1، 2006، ص ص: 204-205.

<sup>2</sup>Michael porter, *op.cit.*,p: 518.

<sup>3</sup>آثر آيه، تومسون، وآيه جي ستريكلاند، المرجع السابق، ص: 207.

- الإعلان عن الخطط الخاصة لاستخدام طاقات ملائمة وكافية لتلبية الاحتياجات، وأيضاً إعلان تجاوز النمو المتوقع في حجم الصناعة للجميع؛
- الإعلان عن مخطط علامة تجارية جديدة أو نماذج مهمة جديدة على أمل حث المنافسين على تأجيل تحركاتهم في السوق؛
- الإعلان عن التزام المنظمة بسياسة مطابقة شروط المنافسين الآخرين أو أسعارهم ومضاهاتها؛
- القيام باستجابة عكسية قوية من حين لآخر لتحركات المنافسين الضعفاء لتعزيز صورة الشركة كمدافع قوي عن وضعها ومكانتها في السوق.

### المبحث الرابع: مقومات بناء الميزة التنافسية وسبل استدامتها

يمثل هدف بناء ميزة تنافسية مستدامة، هدفاً استراتيجياً بالنسبة للمنظمة، ذلك لما يمثله من أهمية بالغة على حاضر المنظمة ومستقبلها، ويتطلب تحقيق هذا الهدف إمكانيات متعددة ومختلفة؛ مالية، تكنولوجية، علمية وبشرية؛ غير أن أهم عامل مؤثر على مدى إمكانية المنظمة في الوصول إلى تحقيق هذا الهدف، هو كفاءتها وقدراتها الخاصة إذ تلعب الكفاءات والقدرات الخاصة بالمنظمة دوراً بالغاً في تمكين المنظمة من تحقيق هذا الهدف، كما أن الأفكار والمعتقدات السائدة داخل المنظمة تلعب دوراً مهماً في ذلك، فالمنظمة التي تمتلك عنصراً بشرياً ذا طموح ورغبة في تحقيق مراكز ريادية في مجال النشاط تكون أقرباً لتحقيق هدفها الاستراتيجي من غيرها من المنظمات الأخرى، هذا من الناحية الداخلية للمنظمة، أما عن الناحية الخارجية؛ فإن المنافسة الشرسة والرغبة الجارحة من قبل المنظمات الأخرى في البقاء والريادة في السوق، يدفع بالمنظمة إلى تبني أساليب وآليات تمنع هذه المنظمات من الوصول إلى كشف أسرار المنظمة في اكتساب الميزة وآليات وسبل استدامتها. كل هذا نحاول توضيحه بشيء من الاستفاضة؛ متناولين في ذلك مقومات بناء الميزة التنافسية المستدامة، وأهمية الكفاءات والقدرات في ضمان تحقيقها.

#### المطلب الأول: مقومات بناء الميزة التنافسية المستدامة وأهمية الكفاءات والقدرات في ضمان الاستدامة

##### مع نموذج نظري لبناء الميزة التنافسية المستدامة

يتطلب تحقيق أو بناء ميزة تنافسية مستدامة شروطاً لا بد من توفرها للوصول إلى ذلك، سوف نحاول توضيحها في هذا المطلب ونبين الأهمية البالغة للكفاءات والقدرات في الحفاظ على استدامة الميزة التنافسية.

#### أولاً: مقومات بناء الميزة التنافسية المستدامة

تعتبر الميزة التنافسية المستدامة؛ السبيل الوحيد الذي يضمن للمنظمة البقاء في ساحة المنافسة، وذلك بالاعتماد على المهارات والمعرفة. ويمكن القول إن استدامة الميزة التنافسية للمنظمة يتوقف على ما يلي<sup>1</sup>:

1-أسس التنافس (الأصول والقدرات التنافسية): حيث إن بناء الميزة التنافسية واستدامتها في الأسواق يتطلب توفر مجموعة من الأصول والموارد والقدرات التنافسية، مثل توفر مهارات خاصة في التصميم والتصنيع، لإنتاج سلع مميزة وذات قيمة للمستهلك، أو توفر قدرات بشرية كافية قادرة على التنافس.

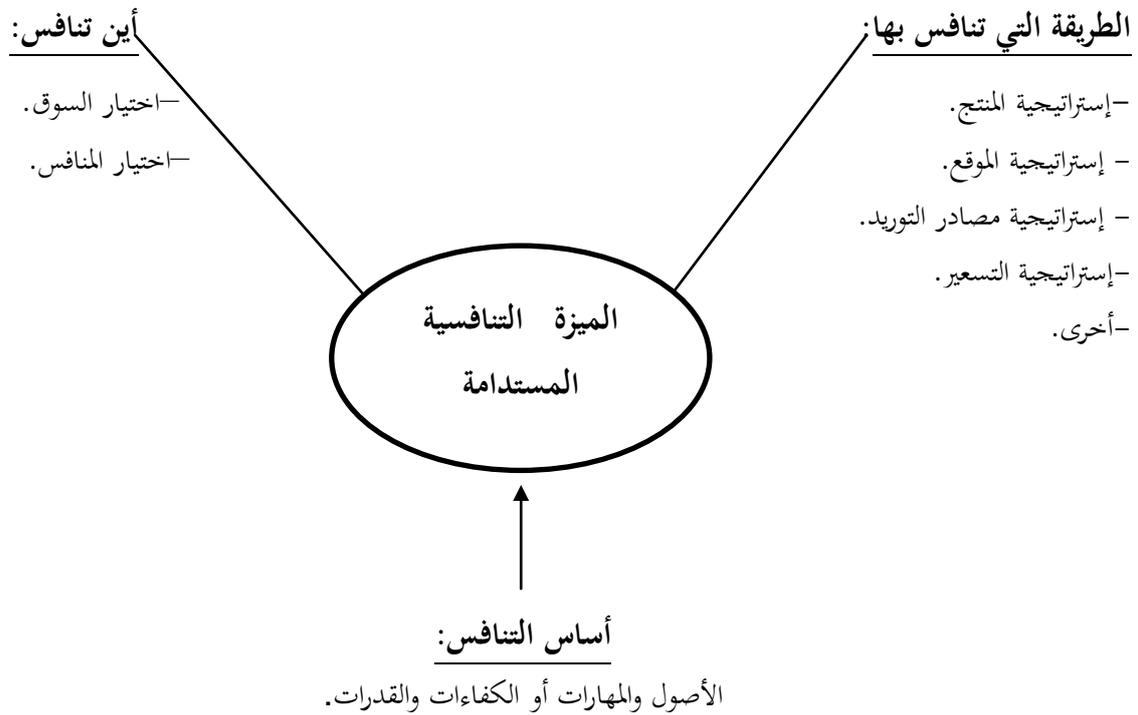
<sup>1</sup> عبد الحكيم عبد الله النور، الأداء التنافس لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة دكتوراه، جامعة تشرين، اللاذقية، سوريا، 2009، ص: 20-21.

2-ميدان التنافس: إن تحديد المنظمة لاختياراتها من المنتجات والأسواق المستهدفة، التي يتم التنافس بها هو من متطلبات الاستدامة؛ من خلال توظيف قدرات المنظمة في المكان المناسب، ومن خلال المنتجات المناسبة.

3-طرائق التنافس: حيث إن بناء ميزة تنافسية مستدامة والعمل على الحفاظ عليها يتوقف على الإستراتيجية التي تتبناها المنظمة: إستراتيجية المنتج، وإستراتيجية الموقع، وإستراتيجية التسعير، وإستراتيجية التوزيع... إلخ<sup>1</sup>.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 15: يوضح مقومات بناء الميزة التنافسية المستدامة



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص: 75.

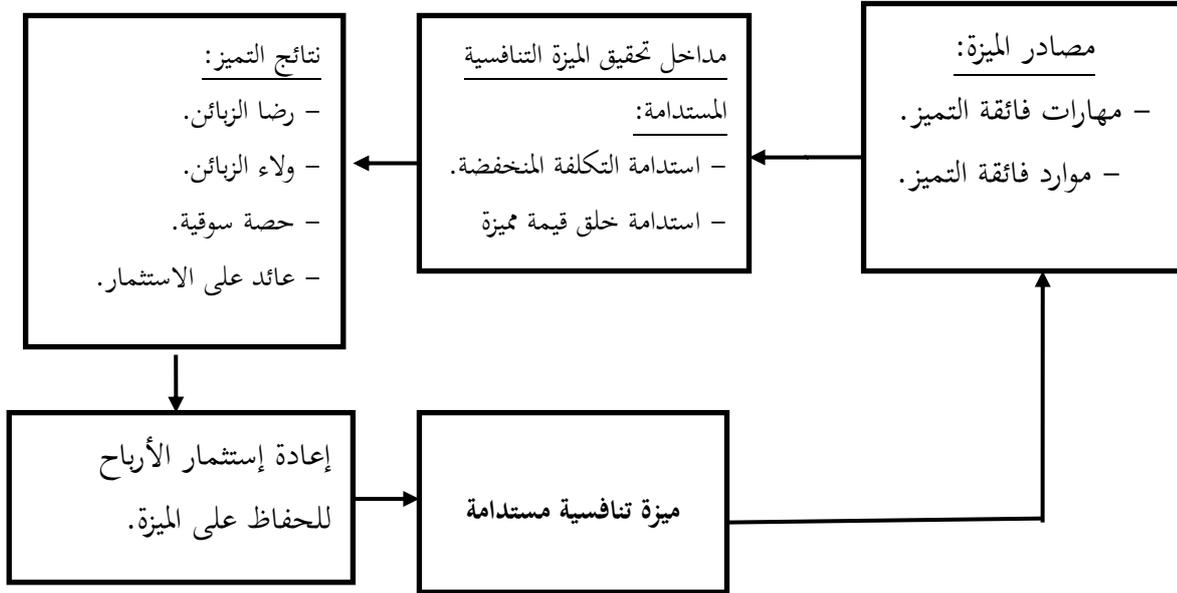
ثانياً: أهمية الكفاءات والقدرات في ضمان استدامة الميزة التنافسية

يؤكد كل من Day and Wensley على أن حلم أي منظمة هو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، ويوضح الشكل الموالي نموذجاً مقترحاً للميزة التنافسية المستدامة كعملية، طبقاً لاقتراح داي ووينسلي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> فرحات غول، المرجع السابق، ص: 101.

<sup>1</sup> عبد الرحمان رايس، دور تنمية العلاقة مع الزبائن في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في الأسواق الدولية : دراسة حالة المؤسسة الوطنية للفوسفات- تبسة- رسالة الماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009، ص ص: 111-112.

الشكل رقم 16: يوضح نموذج بناء ميزة تنافسية مستدامة



Source: G. Day and R. Wensly, *Assessing Advantage , A frem work Diagnosing competitive superiority*, Journal of Marketing, April 1998, Vol: 52, p: 03.

ويظهر من هذا الشكل بأن هناك مصدرين اثنين للميزة التنافسية المستدامة هما:

### 1-المهارات أو الكفاءات المحورية

وهي عبارة عن الأصول غير الملموسة، التي تمثل مجموع المهارات الفارقة ذات الطابع الخاص، إضافة إلى الرتبة التنظيمية التي تشكل أساسًا جيدًا لطاقت المنظمة على التنافس وتحقيق الميزة التنافسية مستدامة<sup>1</sup>، حيث إن الكفاءات المتميزة تمثل بالنسبة للمنظمة نقاط قوة، تتيح لها تميز منتجاتها أو تحقيق تخفيض جوهري في التكاليف مقارنة بمنافسيها، وهذا ما يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وتشير القدرات إلى مهارات المنظمة في التنسيق بين مواردها ووضعها قيد الاستخدام الإنتاجي<sup>2</sup> بطريقة مثلى.

<sup>1</sup> دلال عظيمي، مداخل تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل محيط حركي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس-سطيف-، الجزائر، 2011، ص: 204. بالتصرف.

<sup>2</sup> شارلز هيل، جارديث جونز، الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل، تر: محمد سيد أحمد عبد المتعال وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، مصر، 2008، ص: 185-186.

## 2-الموارد المتميزة

اهتم بيرني (Barney) بعملية تحليل الموارد للوصول بها إلى تحقيق مزايا تنافسية مستدامة، فقد أعطى تعريفاً واسعاً للموارد وهو كل الأصول، الطرائق التنظيمية، المعلومات... الخ، التي تتحكم في المنظمة وتسمح لها بتصميم وتنفيذ الإستراتيجية التي تضمن لها السير الحسن والفعالية، وقد قام Barney بتصنيف الموارد إلى ثلاثة أصناف هي: موارد رأس المال البشري، موارد رأس المال التنظيمي، فعملية التحليل التي يشترطها بيرني Barney في وضع الإستراتيجية المرتكزة على الموارد، يجب أن تحقق للمنظمة ميزة تنافسية مستدامة، وأضاف إلى دراسته سنة 1991 الموارد غير المتجانسة، أي احتكار المنظمة لقيمة المورد بصفة مؤقتة بالنظر إلى المنافسين الآخرين، الأمر الذي يؤدي بالمنظمة إلى امتلاك أصل المورد العائد الذي قال عنه بيرني Barney، الأمر الثاني الذي افترضه بيرني Barney هو نسبية حركية الموارد التي تسمح لها بكسب ميزة تنافسية مستدامة، مثل اكتساب براءة اختراع، هاتان الفرضيتان تسمحان إلى حد كبير بكسب ميزة تنافسية مستدامة<sup>1</sup>، وهنا تظهر أهمية اعتماد مبادئ الإدارة بالموارد والقدرات، هذه الإدارة التي تقوم على أربعة مهام داخل المنظمة هي<sup>2</sup>:

أ- تحديد الموارد النادرة؛

ب- حماية هذه الموارد النادرة؛

ج- استغلال هذه الموارد بطريقة مثلى؛

د- خلق وإيجاد الموارد النادرة.

هذان المصدرين يتم الاعتماد عليها من خلال إستراتيجيتين أو مدخلين هما: مدخل استدامة التكلفة المنخفضة ومدخل استدامة خلق قيمة مميزة للزبائن، في الوصول إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

## ثالثاً: نموذج نظري لبناء الميزة التنافسية المستدامة

قدم بيرني (Barney)، نموذج نظري عام للميزة التنافسية المستدامة على النحو التالي:

<sup>1</sup> أبو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات: دراسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2004، ص: 130.

<sup>2</sup>Jean. chales Mathé, *Dynamique concurrentielle et valeur de l'entreprise*, 2<sup>eme</sup> Edition , paris, 2004, pp: 23-24.



كما هو موضح في الشكل أعلاه، بناء ميزة تنافسية مستدامة في أي مؤسسة ينطلق أساساً، بتحديد المصادر التي تتوفر في المؤسسة ويمكن لها من خلالها بناء ميزتها التنافسية المستدامة؛ وتتعدد وتنوع هذه المصادر كما سبق ذكرها من؛ اقتصاديات السلم؛ أثر التأزر في التكاليف والطلب؛ الإبداع في المنتجات والعمليات؛ العلاقات والتزام المؤسسة أمام عملائها وبناء علاقة وثيقة وقوية؛ الاستباقية في دخول السوق وتحقيق الانفراد؛ الثقافة الإيجابية للمنظمة والاستفادة من منحى الخبرة، كل هذه المصادر لا بد أن تسعى المؤسسة في دراستها دراسة دقيقة ومفصلة، وتحديد وضعيتها من هذه المصادر، وعلى مقدار مكان عدد المصادر كبير بمقدار ما يمنح ذلك المؤسسة أريحية وفرص أكبر في بناء ميزتها التنافسية المستدامة الخاصة، بعد ذلك تقوم المؤسسة بتحديد خصائص المنتجات أو الخدمات التي سوف تنتجها أو تقدمها للزبائن وتدخل بها السوق المستهدف، هذا التحديد يتعلق بما يتطلبه إنتاج المنتج أو الخدمة، هل تحتاج عملية الإنتاج عمل أم تقنية أكبر؟، ما مقدار المعرفة المطلوبة هي معرفة بسيطة أم معرفة متقدمة ومعقدة تحتاج إلى نوع خاص من العمال مثل عمال المعرفة؟، ما مدى تعقد الأصول المطلوبة لإنتاج السلعة أو الخدمة؟، وغير ذلك من الأسئلة التي تكشف خصائص المنتج أو الخدمة المراد تقديمها، والغرض من هذا الإجراء هو تحديد نوع المصدر المطلوب وهل تملك المؤسسة هذا المصدر بالقدر الكافي الذي يمكنها من بناء ميزتها التنافسية المستدامة الخاصة، بعدما ما يتبين للمؤسسة خصائص المنتجات أو الخدمات التي سوف تخصص فيها، وتقرر مدى كفاية مصادرها الخاصة للشروع في ذلك يتبين للمؤسسة نوعية المنتجات والخدمات التي يمكن لها إنتاجها أو تقديمها، بعد ذلك وبناءً على حجم المؤسسة ومحفظة أعمالها وكذا إمكانية دخول السوق، تضبط المؤسسة سيمات وخصائص أو ركائز ميزتها التنافسية المستدامة الخاصة، بعدما يصبح للمؤسسة ميزة تنافسية مستدامة خاصة آنية، يستوجب ذلك استعمال بعض الميكانيزمات الخاصة بحماية هذه الميزة بما يكون حاجز ومانع لإمكانية التقليد أو الإحلال أو الكشف عن السر وراء هذه الميزة التنافسية المستدامة ومن جملة الميكانيزمات المستعملة كما سبق الإشارة لذلك نجد؛ غموض السبب؛ أي جعل السبب في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة الخاصة بالمؤسسة غامضاً ومبهماً، وغير قابل للفهم، ومعقد وضمني، ولا يمكن الربط بين حلقات العملية الإنتاجية بما يؤدي لكشف الوصفة أو السر في الوصول لهذه الميزة.

إن اكتساب المؤسسة لميزة تنافسية مستدامة خاصة بها، وضمان حمايتها بما يحول دول تقليدها وإمكانية إحلالها، وأهم شيء في ذلك كله إمكانية تكرارها، يسمح للمؤسسة بتحقيق أداء تسويقي ومالي كبير جيداً، وتموقع استراتيجي<sup>1</sup>، يؤدي إلى تحقيق التفوق والانفراد في السوق وتعظيم ربح المؤسسة، ويحقق للمؤسسة معرفة

<sup>1</sup> T. Sabri Erdil, Yeşim Uzun, *Marka olmak, beta yayıncılık. İkinci baskı, Türkiye, 2010, p: 48.*

وخبرة أكثر بالقطاع، هذه المكاسب في حد ذاتها تعتبر مصادر لا بد للمؤسسة من إعادة استثمارها بما يكسبها مصادر أخرى للميزة التنافسية المستدامة ويدعم مركزها التنافسي أمام المنافسين في السوق، وهكذا تكون عبارة عن حلقة دائرية لتحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة الخاصة بالمؤسسة، مع ضمان تكرارها.

### المطلب الثاني: تبني المنظمات الفكر الريادي كسبيل لاستدامة الميزة التنافسية

مع التطور العلمي والتكنولوجي في منظمات الأعمال واشتداد المنافسة في السوق، أصبحت المنظمات تبذل جهودًا مضيئة من أجل البقاء، ومما يزيد في حدة المنافسة هو تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطور سبل أو طرائق التوزيع عبر العالم، بحيث أن كل منظمة أصبحت ترى بأنها مهددة من قبل جميع المنظمات الأخرى التي تعمل في نفس النشاط، سواءً كانت منظمات محلية داخل البلد الواحد أو من قبل المنظمات الخارجية خارج البلد، كل هذا دفع إلى أن تضع كل منظمة نصب عينها أن تصبح هي المنظمة الرائدة في مجال نشاطها وأن تتجه في تحقيق الريادة في مجال نشاطها، ويقوم الفكر الريادي على السبق لاكتشاف الشيء والتقدم على الآخرين أو تحقيق السبق مقارنة بالمنافسين من خلال تقديم منتج جديد، أو منتج معدل يحمل خصائص جديدة عن طريق الابتكار أو الإبداع، وتعتبر الريادة الاستراتيجية والتكتيكية من أهم السبل للحفاظ على الميزة التنافسية المستدامة المحققة من قبل المنظمة<sup>1</sup>.

### أولاً: المنظمات الريادية

وردت عدة تعاريف للمنظمات الريادية نذكر أهمها<sup>2</sup>:

عرف كل من Lumpkin and Gregory المنظمات الريادية على أنها: تلك المنظمات التي تبني شيئاً ذا قيمة من لا شيء، وكذلك التي تقوم باغتنام الفرص بناءً على الموارد والمصادر وضمن رؤية محددة مع الأخذ بالاعتبار تقدير المخاطر.

وقد عرفها الباحثان (Sue. Birley, Muzky) بأنها تلك المنظمات التي تستطيع الاستفادة من الفرص دون النظر إلى الموارد والمصادر وضمن رؤية محددة، مع الأخذ بالاعتبار تقدير المخاطر. ويعتبر أهم قطاع أو مجال خصب بالفكر الريادي مجال الاتصالات أو الخدمات الإلكترونية، هذا المجال الذي يقوم على أفكار ابتكارية جديدة وبموارد تكاد تكون معدومة مثل مؤسسات جوجل، ياهو، فايسبوك، آبل... إلخ

<sup>1</sup> Abdul Amid Aziz Jalloh and others, Op cit.

<sup>2</sup> السكارنة بلال خلف، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار الميسرة، ط1، الأردن، 2008، ص ص: 21-23.

من المؤسسات الأخرى، هذا النوع من المؤسسات قامت كلها على أفكار أو معرفة جديدة ومبتكرة وبوسائل جيد محدودة إذ لم تكن منعدمة، وتمكن أصحابها من خلق ثروات كبيرة جيدة، وتمكنت في فترة وجيزة من دخول مصاف أكبر الشركات العالمية، وأنجحها من حيث النتائج التي تحققتها.

وقد أوضح كوراتكو (Kuratko) بعض العوامل التي تساعد في نجاح المنظمة الريادية.

### 1-الرؤية الريادية:

وهي تعني المتوقع الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه، وأن الفرص البيئية والنماذج المتعددة من المنافسين تؤثر في هذه الرؤية، وكذلك المخرجات والمسؤوليات المرتبطة بالإدارة العليا حول نظرتها لهذه الرؤية، بالإضافة إلى إيجاد نوع من الثقافة في المنظمة التي تساعد العاملين للمشاركة في كيفية وضع الطرائق الملائمة للمنافسة.

### 2-أساليب فرق المخاطرة الجديدة للمنظمة

إن فرق المخاطرة الجديدة يمكن أن يظهر من خلال الابتكارات التي تكون في المنتج والسوق والعمليات، ويوجد عدة مزايا مرتبطة بفرق المخاطرة الجديدة والتي تأتي من رقابة ذاتية للسلوك ولديهم من الخبرة والمعرفة التي تساعد في الاستفادة من مهاراتهم ومعرفتهم ومواهبهم وابتكاراتهم، للعمل مع بعضهم البعض، ويكون مستوى الأداء لديهم مرتفعاً والقدرة على المشاركة في حل المشاكل.

### 3-التعويض كعنصر مهم في الدافعية

إن التعويض له مؤثرات إيجابية مساعدة على دفع جهود العاملين وفرق العمل على تحسين مستوى الإنتاجية، واعتلاء مركز ريادي في السوق.

### ثانيا: الريادة في ظل المنافسة

تعد ثورة التكنولوجيا والعمولة من المفاتيح المهمة في ظل المنافسة الحالية، وتعمل التكنولوجيا الحديثة على تقليل كلفة الموارد وتزيد من قدراتها، وأصبحت التكنولوجيا من المؤشرات الرئيسية في استراتيجيات الريادة واغتنام الفرص بالأسواق، وإن استخدام التكنولوجيا المتطورة أصبح له دلالات واضحة في كافة القطاعات الصناعية، لأن التكنولوجيا تقوم بتزويد الزبائن بكافة المعلومات، كما أن التغيير في التكنولوجيا أدى إلى التطور في المعرفة، وأن المعرفة تعتبر ضرورية باعتبارها رأسمال فكري، وقد مكنت المعرفة المنظمات من التنسيق بين كافة العمليات والموارد

والأعمال للوصول إلى أفضل خدمة ومنتجات للزبائن وتغطية شاملة لكافة الأسواق وأكثر مرونة في الوصول للزبائن وتحقيق قيمة أعلى للأعمال<sup>1</sup>.

وفي ظل المنافسة الشديدة أصبحت العولمة من العوامل المؤثرة في التوسع والتطور في الاقتصاد العالمي والانفتاح على الأسواق المحلية، حيث أن الاتجاهات التكنولوجية والعالمية قد زادت المخاطر والغموض للمنظمات الريادية حيث أن التنبؤ بالأسواق والتغيرات السريعة والمنافسة الشديدة قد زادت في صعوبة التنبؤ بكيفية تحقيق النمو، والمؤسسات تبحث في كيفية الريادة في ظل المنافسة الشديدة. وعن العلاقة في كيفية تحقيق المرونة في الاستراتيجية والجدارة في المنافسة، والقدرات البشرية والفعالية في التكنولوجيا الحديثة وبناء هيكل وثقافة جديدة للمنظمة والتي سوف يتم توضيحها كما يلي<sup>2</sup>:

**1- مرونة الإستراتيجية:** يجب على المنظمات إعادة التفكير في الهيكل التنظيمي والإستراتيجية والاستثمارات حتى تستطيع الاستجابة بسرعة للمتطلبات الاستدامة في الميزة التنافسية وذلك على المدى الطويل والتأقلم مع التغيرات السريعة في السوق.

**2- القيادة الإستراتيجية:** عرف هوسي (House) القيادة الإستراتيجية بأنها الفعل الذي يحدد الهدف والاتجاهات والخطوط للمنظمات ويجب أن تكون ريادية وذات رؤية مستقبلية طويلة الأمد.

**3- ريادية الميزة التنافسية:** يتم بناء التفرد في الموارد والجدارة في المنافسة، وأن تكون الموارد تتميز بالندرة ولا يمكن تقليدها، وأن ديناميكية الجدارة في المنافسة يتم تطويرها حتى تستطيع المنظمات الأعمال البقاء والاستمرارية.

**4- رأس المال البشري:** أن مرونة الإستراتيجية تتكون من خلال رقابة رأس المال البشري ذي الأهمية في المنظمات، وذلك من خلال الالتزام بأخلاقيات العمل والإنتاجية، وتعتبر المعرفة البشرية والمهارات عنصرين ضروريين من أجل تحقيق التغيرات التي تحتاجها المنظمات لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، إذ أن التطوير المستمر في رأس المال البشري يساعد في تحقيق المرونة في الاستراتيجية.

**5- التكنولوجيا الناشئة:** تساعد التكنولوجيا الناشئة على مرونة وفاعلية الإستراتيجية وكذلك القدرة على تطوير الخدمات والمنتجات والجودة العالية وقلّة الكلف لمختلف الأسواق وتقليل الحدود وزيادة سرعة الاستجابة للزبائن.

**6- التنظيم الريادي:** إن الاستجابة للتطور التكنولوجي السريع في ظل المنافسة الشديدة يتطلب وجود هيكل تنظيمية بديلة سواء كانت أفقية أو عمودية لتكون أكثر فاعلية وكفاءة، ومع وجود أنظمة شبكات المعلومات

<sup>1</sup> السكارنة بلال خلف، المرجع السابق، ص: 24.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص: 25.

والاتصالات يمكن إنشاء هيكل افتراضي من مواقع مختلفة يساعد في إعطاء مرونة أكثر في تطوير الاستراتيجية وكذلك زيادة في الابتكار وتقليل الوقت في اتخاذ القرارات بما يساعد على نجاح الأعمال.

**7- الثقافة الريادية:** إن وجود ثقافة تنظيمية في المنظمة المتعلمة يعد شرطاً أساسياً ضمن إطار المنافسة والذي يساعد في الابتكار وسرعة الاستجابة للتطورات التكنولوجية وللمتغيرات البيئية لتحقيق جدارة ديناميكية تنافسية.

### المطلب الثالث: أسباب اندثار الميزة التنافسية المستدامة وسبل الحفاظ عليها

تبدل المنظمات التي تمتلك مزايا تنافسية مستدامة جهوداً كبيرة جداً من أجل الحصول عليها، غير أن هذه الجهود لا تتوقف عند هذا الحد، بل لا بد لها أن تستمر للبحث في سبيل استدامة هذه الميزة والحفاظ عليها، ولكي تتمكن المنظمة من استدامة ميزتها التنافسية؛ لا بد لها أولاً أن تعمل على تشخيص وتحديد الأسباب أو العوامل التي يمكن أن تفقد المنظمة ميزتها، لذلك سوف نتطرق في هذا المطلب إلى تحديد أسباب اندثار الميزة التنافسية المستدامة، وكيف يمكن للمنظمة الحفاظ على ميزتها.

### أولاً: أسباب اندثار الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة

ترجع أسباب اندثار الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة إلى ثلاثة أسباب رئيسية وتفرع أو تنبثق عن هذه الأسباب الثلاث جملة من الأسباب الفرعية، وتمثل هذه الأسباب الرئيسية الثلاث في<sup>1</sup>:

#### 1- القصور الذاتي:

كما سبق الإشارة إلى أن أغلب المنظمات التي تمتلك ميزة تنافسية مستدامة قوية، هي المنظمات التي قامت بتطوير أو الحصول على هذه الميزة نتيجة أعمال البحث والتطوير الذي قامت به في مخبرها وورشاتها الخاصة، حيث إن ذلك يكلفها أموالاً باهظة وهي في الغالب ذات طابع علمي، ونتيجة للمنافسة الشديدة وسرعة التغيرات التكنولوجية والابتكارات العلمية والتكنولوجية المتسارعة، تجد هذه المنظمات صعوبة كبيرة في تغيير إستراتيجياتها وهياكلها من أجل التوافق مع الظروف التنافسية المتغيرة وهذا ما يصطلح على تسميته بالقصور الذاتي.

#### 2 - الالتزامات الإستراتيجية السابقة

لقد حاول جيمواوت أن يبرهن على أن الالتزامات الإستراتيجية السابقة للمنظمة، لا تحد من قدرة المنظمة على تقليد المنافسين فقط، ولكنها قد تسبب أيضاً قصوراً تنافسياً، ذلك أنها تكون مرتبطة بموارد محددة ومخصصة

<sup>1</sup> شارل هيل، جارديث جونز، المرجع السابق، ص ص: 234-237.

لنشاطات معينة، وأن استثماراتها مخصصة لمجال نشاط معين وبالتالي يصعب عليها الخروج من هذا المجال التنافسي وتصبح أقل مرونة في التحرك والتغيير.

### 3-تناقض إيكاروس الظاهري:

يفترض "داني ميللر" أن جذور الفشل التنافسي؛ تكمن فيما أصطلح على تسميته بتناقض إيكاروس الظاهري، وإيكاروس شخصية من الشخصيات الأسطورية اليونانية، والذي استخدم جناحين صنعهما له والده ليهرب من الجزيرة التي أودع فيها كسجين، وقد طار بمهارة محلماً للأعلى، حتى أصبح قاب قوسين أو أدنى من الشمس، حينها أذابت حرارة الشمس الشمع الذي ربط وأمسك جناحيه معاً، إن التناقض الظاهري يتجسد في مصدر قوة إيكاروس، ألا وهو قدرته على الطيران التي أودت به، ويحاول ميللر أن يثبت أن نفس التناقض الظاهري ينطبق على كثير من المنظمات الناجحة، وطبقاً لما قالها ميللر، تنبهر المنظمات كثيراً بما تحرزه من نجاح مبكر، حيث تعتقد أن الإمعان في السير على نفس الدرب هو الطريق لضمان النجاح في المستقبل، ونتيجة لذلك تصبح المنظمة مغرقة في التخصص وذات توجهات داخلية، مما يؤدي إلى فقدانها لرؤية حقائق السوق والمتطلبات الأساسية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة وعاجلاً أو آجلاً فإن ذلك سوف يقود للفشل.

### ثانياً: آليات الحفاظ على الميزة التنافسية المستدامة

لا يمكن ضمان أن تستمر الميزة التنافسية المستدامة، ما لم يتم حمايتها وتطويرها، خاصة مع تصاعد المنافسة وتزايد الداخلين الجدد بأساليبهم ومنتجاتهم الجديدة وخصوصاً في ظل العولمة التي قربت كل بعيد وجعلت الأسواق مفتوحة على جميع الاحتمالات، وقد انقسم الباحثون في موضوع حماية الميزة التنافسية المستدامة إلى فئتين هما<sup>1</sup>:

- **الفئة الأولى:** تبني هذه الفئة نظرتها لحماية الميزة التنافسية المستدامة على اعتبار أن الميزة التنافسية المستدامة محمية بحد ذاتها ولا تحتاج لحماية؛ فقط على الاستراتيجي أن يحقق ميزة تنافسية مستدامة حقيقية، تستوفي الشروط السابقة الذكر، وهذا ما أكدته دراسة جماوارت (P. Ghemawart)، في دراسته التي حملت عنوان الميزة التنافسية، ودراسة بورتير (M. Porter) والتي حملت عنوان ماهي الاستراتيجية؟

- **الفئة الثانية:** تبنت هذه الفئة مدخلاً يفسر الميزة التنافسية المستدامة على أنها ليست مستدامة بصفة مطلقة، وأن الميزة التنافسية المستدامة كانت ممكنة في الماضي عندما كانت المؤسسات الأمريكية الكبيرة تنافس ضد

<sup>1</sup> سيد على أسماء، المرجع السابق، بالتصرف.

المؤسسات الصغيرة والمحلية على أساس اقتصاديات الحجم وتراكم إمكانيات مالية وإنتاجية ضخمة، أما الآن في ظل الأسواق التي تتميز بسرعة التغير والمنافسة الشرسة وعلى الصعيد العالمي فلا ضمانة للميزة التنافسية المستدامة، ويمثل هذه الفئة هامل وبرهلاذ (Hamel et Prahalad) في دراستهما بعنوان المنافسة من أجل المستقبل، ودراسة دفاي (R. Daveni) في دراسة بعنوان الصراع مع المنافسة الفائقة.

ومنه يمكن أن نقول أن الميزة التنافسية المستدامة، لا يمكن أن تكون مستدامة بصفة مطلقة إذا لم يرافقها جملة من الآليات والإجراءات بهدف حمايتها من المنافسين ومن بين هذه الآليات، نجد الآليات الموضحة في الجول أدناه:

الجدول رقم 2: يوضح آليات الحفاظ على الميزة التنافسية المستدامة

المجال	آليات الحفاظ على الميزة التنافسية المستدامة	آليات إضافية
1	مواصلة بحوث التنمية والتطوير للوصول إلى منتجات جديدة، جيدة وتطوير السلع الحالية بتكلفة أقل وبتقنية أحدث وبشكل دائم.	- حدد قيمة أو وعداً معيناً للعميل يكون الخيار الأفضل بدلاً من الوعود العديدة؛
2	مواصلة البحث والتطوير لتحسين أساليب وطرائق الإنتاج، وترشيد استخدام الموارد "تحقيق الكفاءة قبل الإبداع" ورفع الإنتاجية والسيطرة على عناصر التكاليف.	- البساطة سلاح للتنافس؛
3	بناء قاعدة معلومات لتعظيم المكون المعلوماتي لدى المؤسسة عن الأسواق والعملاء والمنافسين.	- الالتزام؛
4	الوصول إلى سلع/خدمات جديدة مرافقة للسلع أو الخدمات الأساسية.	- تنوع أساليب الهجوم على المنافسين؛
5	- احتضان العملاء والاستجابة السريعة لحاجاتهم؛ - إشراك العملاء في القرارات؛ - إشراك الموردين في القرارات؛ - إضافة قيمة للعملاء بشكل دائم.	- تشكيل إدارة خاصة بتوقعات العملاء؛ - المراجعة الدائمة للتحديات التي تواجه التسويق الدولي.
6	البحث الدائم عن مصادر جديدة للتميز وتطوير أساليب التعامل مع الأسواق والعملاء.	
7	التحالفات الاستراتيجية مع الموزعين والموردين لدخول أسواق جديدة، أو تكوين منظمات مساندة لهم في مجال التمويل والتصدير والبحوث والترويج والتوزيع وغيرها.	
8	التعامل مع مؤسسات عالمية وإنشاء مشروعات مشتركة.	
9	بناء هيكل تنظيمي داعم وبناء فرق عمل عالمية.	
10	فهم العميل قبل المنافسين.	

المصدر: عبد السلام أبو قحف، بحوث ودراسات في قضايا إدارية معاصرة، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص: 185.

كما لا بد على المؤسسة أن تتبع الآليات التالية للحفاظ على ميزتها التنافسية المستدامة منها<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> شارل هيل، جارديث جونز، المرجع السابق، ص: 239-241.

### 1- التركيز على أركان بناء الميزة التنافسية المستدامة

لكي تحافظ المؤسسة على الميزة التنافسية المستدامة، فإن ذلك يتطلب أن تستمر المؤسسة في التركيز على أركان البناء الأربعة للميزة التنافسية المستدامة وهي، الكفاءة، الجودة، التحديث، والاستجابة للزبائن، كما يتطلب ذلك أن تقوم بتطوير كفاءات متميزة تساهم في إنجاز أداء متفوق في تلك المجالات.

### 2- استحداث عملية تحسين وتعلم مستمرين

إن الشيء الوحيد الثابت في العالم هو اللاتبات أو التغيير، بحيث أن مع الكثير من المزايا والإيجابيات التي جاء بها التطور العلمي والتكنولوجي، هناك بعض السلبيات والتي من بينها أن هذا التطور جعل عمر الميزة التنافسية أو دورة حياتها قصيرة مقارنة بما كانت عليه قبل هذا الانفجار في التطور العلمي والتكنولوجي الذي سرع في عمليات الابتكار والتطوير.

وبالتالي أصبح السبيل الوحيد لبقاء المنظمة تتمتع بميزة تنافسية مستدامة على الأقل طويلة الأمد، وهو أن تقوم باستمرار بعمليات تحسين لكفاءتها وجودتها وتحديثها واستجابتها الآنية لمتطلبات الزبائن، واعتماد فلسفة المنظمة المتعلمة، وتقوم فكرة التحسين المستمر على تدعيم البحث والتطوير، وتشجيع الإبداع، وتنمية المعرفة والمهارات لدى الكفاءات البشرية، المتاحة بالمنظمة<sup>1</sup>.

### 3- تتبع الممارسات الصناعية واستخدام القياس المقارن

إن أحد أفضل الطرائق لتطوير كفاءات متميزة، التي تساهم في تحقيق كفاءة متفوقة وجودة متفوقة وتحديث متفوق، واستجابة متفوقة للمستهلكين؛ هو تحديد وتبني أفضل الممارسات الصناعية وبهذه الطريقة فقط تستطيع المنظمة أن تكون قادرة على بناء الموارد والقدرات التي تدعم وتعزز التميز في كل من الكفاءة والجودة والتحديث. والاستجابة للزبائن.

كما يجب على المنظمة القيام بعملية قياس مقارن لأدائها مع أداء المنظمات الأخرى المنافسة لها وخصوصاً الرائدة في مجال أعمالها، والعمل على محاكاة الأسلوب المتبع من قبل المنظمات الرائدة في السوق، والذي مكنها من اعتلاء مركز الريادة في السوق.

<sup>1</sup> يحضيه سملاي، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2005، ص: 203.

## 4- التغلب على القصور الذاتي

إن التغلب على القصور الداخلي، والذي يمثل عائقاً أمام التغيير داخل المؤسسة، يعتبر أحد المتطلبات الأساسية للإبقاء أو استدامة الميزة التنافسية. وهذا العمل يعتبر عملية تحدي المنظمة لذاتها.

## ثالثاً: آليات العزل كأساس لحماية الميزة التنافسية المستدامة

يُستخدم مصطلح آليات العزل في المؤسسة للدلالة على الحواجز التي تضعها المؤسسة أمام المنافسين للحيلولة دون تقليدها، حيث يمكن لآليات العزل خلق حواجز لعرقلة المنافسين من تقليد الموارد؛ القدرات؛ المهارات والإستراتيجيات، كما تلعب آليات العزل دور فعال في التأثير على حركية القطاع، لأنها تخلق حواجز أمام المنافسين للإمكانية تقليد الاستراتيجيات المتبعة من قبل المؤسسة، وتمنعهم من التكيف والاستجابة للتغيرات البيئية، ومن خلال آليات العزل يمكن للمؤسسة الحفاظ على الأداء العالي والمتفوق، بما يمنح المؤسسة ميزتها التنافسية المستدامة الخاصة ويزيد على ذلك بأن يمنع أي محاولة من المنافسين للوصول إلى تقليد المؤسسة وفقاً لسيجارس وجروافرس (Segars and Grovers)، وقدم ماهوني وبانديان (Mahoney and Pandian) مجموعة من آليات العزل انطلاقاً من النظرية القائمة على المعرفة.

## 1- خصائص آليات العزل

قد يكون من السهل على المنافسين تقليد الموارد، المهارات، القدرات والاستراتيجيات، أو الحصول على قواعد المعلومات بما يمكنهم من تقليد المؤسسة، غير أنه من خلال آليات العزل تتمكن المؤسسة من بناء نوع من الضبابية على تسيير مواردها وقدراتها والمهارات الخاصة بها والاستراتيجيات المتبعة من قبلها، من خلال تحقيق التماثل في المهارات الإدارية وتعلم كيفية تطوير وتراكم هذه المهارات، وتنطوي آليات العزل على مزيج من مجموعة من الآليات مثل المزج بين الموارد المميزة؛ الغموض؛ الإعجاز وانخفاض إمكانية الاتجار بالمنتجات، وتتميز آليات العزل بالخصائص التالية<sup>1</sup>:

**1-1 عنصر الإعجاز:** يقصد بخاصية الإعجاز أن موارد ومهارات وقدرات وإستراتيجيات المؤسسة تسمح لها بإنتاج منتجات لا يمكن للمنافسين تقليدها، غير أنه ونظراً للتطور العلمي والمنافسة الشرسة وقوانين الحماية الفكرية، لا يمكن للمؤسسة أن تتمكن من المحافظة على هذه الخاصية للأبد، وبالتالي فإن عنصر الإعجاز وحده لا يكفي.

<sup>1</sup>Yi-Pei Li, Yuh-Yuan Tsai, *the study of isolating mechanisms as firm's sustainable competitive advantages*, Northeast Decision Sciences Institute Proceedings, Taiwan, 2009.

**1-2 عنصر الزمن أو التوقيت:** يمكن لعنصر الزمن أن يلعب دوراً مهماً قبل وبعد بناء الميزة التنافسية المستدامة، ويتجلى دور عنصر الزمن أو التوقيت قبل تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال تحقيق المؤسسة للأسبقية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وأحقيتها في الاستغلال بطريقة قانونية بصفتها الصانعة لهذه الميزة وبصفة حصرية يمنع بموجبها أي جهة ثانية من استغلالها، كما أن تقديم أو طرح المؤسسة لمنتجاتها المتميزة بالميزة التنافسية المستدامة في الوقت المناسب والمكان المناسب يعتبر أمراً مهماً للغاية؛ بل أن الاختيار الجيد والمناسب للزمان والمكان المناسبين يمكن في حد ذاته أن يحقق للمؤسسة ميزة تنافسية مستدامة حتى من خلال منتجات عادية؛ كما أنه ومع مرور الوقت وتُمكن المؤسسة من الاستفادة من منحى الخبرة وتحقيق اقتصاديات السلم يصبح جيد مكلف للمنافسين تقليد المؤسسة.

**1-3 التعقيد الاجتماعي:** يقصد بالتعقيد الاجتماعي ثقافة المؤسسة من جهة، ومن جهة أخرى شُمعتها بين العملاء والموردين والجدارة بالثقة التي حققتها مع محيطها العام، والتي تكون نتاج علاقات المؤسسة مع محيطها العام والخاص، هذه العلاقة المركبة والمعقدة اجتماعياً تتطور وتتغير بمرور الوقت. إن المؤسسات التي لديها ميزة تنافسية مستدامة مبنية على أساس هذا النوع من القدرات والموارد قد تكون بمنأى عن التقليد على الأقل في المدى القصير.

**1-4 غموض السبب:** من أجل أن يتمكن المنافسين من تقليد الأداء العالي للمؤسسة التي تملك الميزة التنافسية المستدامة، لا بد لهم من التعرف على الموارد أو القدرات والمهارات أو الاستراتيجيات التي استند عليها هذا الأداء، لذلك تلجأ المؤسسات المالكة لميزة تنافسية مستدامة لجعل السبب أو جملة الأسباب التي مكنتها من تحقيق ميزتها التنافسية المستدامة غامضاً ومبهماً، كآلية من ضمن آليات العزل، وقد قدم ريد ودي فيليبي ( Reed and De Fillippi) ثلاثة أسباب لتعميق الغموض السببي وهي: الضمنية، التعقيد والدقة.

إن الخصائص السابقة الذكر التي لا بد لآليات العزل أن تتمتع بها لكي تتمكن المؤسسة من حماية ميزتها التنافسية المستدامة، لا يمكن أن تؤدي مهمتها بصفة منفردة، بل لا بد على المؤسسة أن تمزج بين هذه الخصائص، لكي تستفيد أكثر منها وتحقق أقصى استفادة في حماية ميزتها التنافسية المستدامة.

## 2- أنواع آليات العزل

تنقسم آليات العزل إلى نوعين رئيسيين؛ فهناك آليات العزل القائمة على المنافسة وهناك آليات العزل القائمة على العملاء<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>Yi-Pei Li, Yuh-Yuan Tsai, *Op.cit.*

**2-1 آليات العزل التنافسية:** آليات العزل التنافسية قائمة على أساس مقدرة المؤسسة على تخفيض المنافسين لها لأقصى حد ممكن، والزيادة على ذلك بتعجيزهم وشلّ أي حركة منهم لتقليد ميزتها التنافسية المستدامة، عن طريق تعزيز وتعقيد صعوبة التقليد، والتركيز هنا يكون على ضرب وكسر لأيّ عملية للتقليد من خلال تنفيذ إستراتيجيات تستغل قدرات أو موارد ومهارات متفوقة من قبل المؤسسة، ويستوجب على المؤسسة التي تتبنى آليات العزل القائمة على المنافسة أن تكون على دراية كبير، واسعة ومعتمّة جيداً لظروف المنافسة في القطاع.

**2-2 القدرات القائمة على الإبداع:** تنفق المؤسسات قدرات مالية كبيرة من عائداتها على التطوير والإبداع وإجراء تعديلات على المنتجات والعمليات والخدمات، وتعتبر العلاقة بين التطوير وتسويق الابتكارات من جهة والأداء العالي المتفوق كبيرة جيداً، وعلى الرغم من أن التقليد يؤدي إلى تآكل ميزة ربح قادة التكنولوجيا أو المؤسسات الرائدة تكنولوجياً إذ تم التعامل مع الابتكارات الفردية كعنصر واحد من سلسلة مستمرة من الابتكارات، يمكن للمؤسسات الرائدة تكنولوجياً والتي تحقق ميزتها التنافسية المستدامة على أساس التكنولوجيا أن تستجيب لخسائر تلك الأرباح من خلال المزيد من الابتكارات، ويستمر الاختلاف في الربح الناتج عن نشاط الإبداع والابتكار لفترة طويلة جيداً، ذلك أن للابتكار مساهمة هامة في تحقيق عدم التجانس في الأداء بين المؤسسات، وتعتبر هذه الآلية واحدة من أنواع الآليات القائمة على أساس المنافسة.

**2-3 سرعة الاستجابة:** سرعة الاستجابة هي القدرة على الشروع في استراتيجيات استجابة للتغيرات التنافسية أو البيئية، المؤسسات التي تستجيب بسرعة للتغيرات البيئية يمكن لها الحصول على مزايا المتحرك الأول، مما يؤدي إلى تحقيق الهيمنة على السوق في وقت مبكر، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال معلومات متفوقة حول السوق، وموارد قيمة ومزايا التكلفة التي من شأنها أن تساهم في الميزة التنافسية المستدامة، أضف إلى ذلك سرعة الاستجابة، الناشئة عن الضمنية من المهارات الإدارية المكتسبة والخبرة، ومن خصوصية التركيز على السمات الخاصة لتغير السوق، لأن المهارات الإدارية والعمليات اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة يتم تطويرها من خلال الاستجابة السريعة، وتنشأ السرعة في الاستجابة كنتاج طبيعي للمهارات المتأصلة في المؤسسة والتعقد الاجتماعي.

**2-4 القدرات التسويقية:** تساهم القدرات التسويقية في النجاح التجاري للمنتجات والخدمات المسوقة من قبل المؤسسة، وقد زاد الاهتمام بالميزة التنافسية المستدامة مع زيادة واشتداد المنافسة<sup>1</sup>، وتعرف القدرات التسويقية على

<sup>1</sup>Zoran Bogetic, Dragan Stojkovic, *Systematic shopper marketing for sustainable competitive advantage*, Proceedings of The International Scientific Conference Zagreb, Croatia, 18th and 19<sup>th</sup> November 2015.

أثماً؛ العمليات المتكاملة لتطبيق المعرفة الجماعية، المهارات وموارد المؤسسة لتلبية احتياجات السوق، وتمكين المؤسسة من إضافة قيمة للمنتجات والخدمات، لأجل مواجهة المتطلبات التنافسية، وتنعكس القدرة التسويقية للمؤسسة في مقدرتها على تمييز منتجاتها وخدماتها على منتجات وخدمات المنافسين في القطاع وبناء العلامة التجارية الناجحة، ويمكن للمؤسسة من خلال العلامة التجارية القوية أن تتبع سياسة الأسعار المرتفعة بما يسمح لها بتعزيز ربحيتها والحفاظ على الأداء المتميز، وتحقق القدرات التسويقية من خلال التكامل بين الموارد والعلاقات التسويقية، إذ تستند الموارد على رصيد العلاقات التسويقية للمؤسسة باستخدام تقنيات التسويق لتعديل المنتجات أو إطلاق منتجات أو خدمات جديدة نتيجة لأي تغيرات متوقعة ومؤكدة في السوق، وبالتالي تعتبر القدرات التسويقية من ملامح عناصر الغموض في السببية والإعجاز التي لها دور فعال في نجاح آليات العزل.

**2-5 آليات العزل القائمة على العملاء:** آليات العزل القائمة على العملاء هي عبارة عن حواجز اقتصادية ونفسية مرتبطة بقرارات اختيار العلامة التجارية من قبل المستهلكين، والتركيز الاستراتيجي هنا ينصب على الحفاظ على مكانة متفوقة من خلال الاستفادة من الحواجز التي تحد وتعيق العلامة التجارية البديلة، بيد أن تطبيق آليات العزل القائمة على العملاء، يتطلب من المدراء التنفيذيين معرفة واسعة جيداً ومعقدة لسلوك المستهلك وتطور احتياجاته ومعرفة نفسيته وسلوكه الاستهلاكي بعد تلبية احتياجاته وتحديد ما يريده العميل وإجراء عمليات تقييم ما يرغبه العميل، وإلى أين تتجه رغبته في المستقبل، وتكييف العمليات داخل المؤسسة استجابةً لهذه الرغبات<sup>1</sup>، هذه الرغبة المستقبلية يمكن أن تشكل سوق جديدة في المستقبل، وفرصة ثمينة للمؤسسة لو تتمكن من استغلالها استغلالاً مثالياً، يحقق لها ذلك الأسبقية في دخول ذلك السوق ويحقق لها الأرباح في تحضير نفسها للسوق الجديد بما يساهم في تعظيم أرباحها.

**2-6 آليات العزل المتعلقة تكلفة المشتري:** هذا النوع من آليات العزل يتضمن تكاليف التحويل وتكاليف التقييم التي يتحملها العميل، ويقصد بتكلفة التحويل والتقييم؛ التكلفة التي يتحملها العميل في حالة تغيير المورد الخاص به والتكلفة التي يتحملها أثناء تقييمه للمؤسسات بغية اختيار المؤسسة التي يتعامل معها أو تكلفة تقييم واختيار المنتج أو الخدمة التي تحقق له أعلى عائد، إذ أن عملية التقييم والاختيار تستوجب بذل وقت وجهد وتحمل تكاليف مالية، ممكن أن تكون عالية جيداً، إذ أن عملية التقييم والاختيار في حالة المؤسسات الكبيرة،

<sup>1</sup>Nur Choirul Afif and others, *Building the Concept of Sustainable Competitive Advantage for Small and Medium Enterprises: The Indonesian Model*, Proceedings of the 3rd Convention of the World Association of Business Schools in Islamic Countries (WAIBS), Malaysia, November 2015.

تقوم بها مؤسسات أخرى لصالح المؤسسة العميل، وهذا ما يُحمّلها تكلفة كبيرة، وبالتالي في حالة تغيير المؤسسة للمؤسسة الموردة لها من قبل فإن ذلك يكلفها تكلفة مضاعفة.

**2-7 آليات العزل المرتبطة بالعلاقة مع العملاء:** إن بناء علاقة جيدة مع العملاء الحفاظ عليها يعتبر أمراً في غاية الأهمية، حيث أن تكرار التفاعل الناجح بين المؤسسة وعملائها يعتبر قاعدة مهمة لبناء الثقة بين العميل والمؤسسة، هذه الثقة تعتبر بذرة لبناء وتعزيز ولاء العملاء للمؤسسة، وفي ظل المنافسة الشرسة بين المنافسين أصبح التنافس في المجال التسويقي يقوم على الاقتراب أكثر من العميل وبناء علاقة تكاد تكون شخصية معه انطلاقاً من مبدأ " فكر عالمياً، نafs محلياً وسوق شخصياً"<sup>1</sup>، لا بد على المؤسسة أن تكون يقظة على كل ما يحدث في أنحاء العالم، من تطورات في مجال صناعتها وفي باقي القطاعات الأخرى ذات التأثير القريب والبعيد، القوي والضعيف على قطاع المنافسة الخاص، ذلك أنه مع التطور العلمي والتكنولوجي والعولمة أصبح أي تطور في أي منطقة من العالم لا يستغرق وقتاً طويلاً، إما يصل هذا التطور أو على الأقل يصل تأثيره، ثم بعدما تعي المؤسسة وتفهم ما يحدث عالمياً يجب أن تستفيد من ذلك في تقوية مكانتها التنافسية على المستوى المحلي أو على مستوى سوق المنافسة، كل هذا يجب أن يتبع بناء علاقة تسويقية تقوم على الاقتراب الشخصي الذي يثمر فهم عميق للعميل، وذلك لا يتأتى إلا من خلال علاقة شبه خاصة معه.

إن كيفية حماية الميزة التنافسية المستدامة هي قضية في غاية الأهمية بالنسبة للمؤسسة، وآليات العزل دور مهمٌ وفَعَالٌ في تحقيق هذه الحماية، ذلك أن استدامة العوائد المكتسبة جراء الأداء المتفوق الناجم عن الميزة التنافسية المستدامة، مرتبطٌ بمدى المقدرة على حماية الميزة التنافسية المستدامة من التقليد من قبل المنافسين في القطاع، وتجدر الإشارة هنا إلى أن آليات العزل القائمة على العملاء تعتبر أكثر فعالية من آليات العزل المنافسين، غير أن هذا يعني إهمال هذه الأخيرة وإنما لا بدّ من أن تسعى المؤسسة في البحث عن توليفة مناسبة لها تتميز بالغموض السببي والخصائص الأخرى التي لا بدّ أن تتوفر في آليات العزل، بما يمكنها من ضرب وكسر أي محاولة لتقليد الميزة التنافسية المستدامة الخاصة بها.

<sup>1</sup>T. Sabri ERDIL, Yeşim UZUN, *Op.cit.*, P : 408.

## خلاصة الفصل:

بعد التطرق إلى مفهوم الميزة التنافسية المستدامة وتوضيح المراحل التاريخية أو السياق التاريخي الذي أفرز ظهور الميزة التنافسية المستدامة، والتطرق إلى أهم عناصر مصادر الميزة التنافسية المستدامة وكيفية بنائها والإستراتيجيات التي تسمح بتحقيقها ومختلف الإستراتيجيات التي تعتمد في الحفاظ عليها أو الدفاع عليها، ما يؤول دون تقليدها وكشف الأسرار التي تقف وراء تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وتقديم معلومات حول الميزة التنافسية المستدامة في الفصل الحالي وبعد التطرق لنظام الذكاء الإستراتيجي في الفصل الأول نتناول في الفصل اللاحق، كيف يمكن من خلال نظام الذكاء الاستراتيجي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وكيف يؤثر نظام الذكاء الإستراتيجي في المنظمة على تحقيقها لميزتها التنافسية المستدامة.

## الفصل الثالث

دور الذكاء الإستراتيجي

في تحقيق

الميزة التنافسيّة المستدامة

**تمهيد:**

في ظل التطور الرهيب لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات أصبح بيئة المنظمة بشقيها الداخلي والخارجي تشهد تطوراً بصفة مستمرة فرض على المنظمات العمل على تحقيق التكيف والتأقلم مع هذه التغيرات وإلا فإن انعكاسات هذه التغيرات البيئية لكن تكون في صالح المنظمة؛ بل سوف تهددها في بقائها، ومع اشتداد المنافسة أدركت المنظمات أن بقائها واستمراريتها في السوق أصبح مرهون بمقدرتها على تحقيق السبق والتفوق في مجال عملها، لذلك سعت كل المنظمات لبناء ميزة تنافسية مستدامة، تميزها عن المنافسين من جهة وتكون مصدر لتحقيق البقاء والاستمرارية في نفس الوقت، غير أن تحقيق المنظمة أي منظمة لميزة تنافسية مستدامة ليس بالأمر الممكن والمتاح لكل المنظمات، ذلك أن تحقيقها يتطلب جملة من الأساليب والمناهج التسييرية والثقافة التنظيمية التي تأخذ وقت لكي يصبح بإمكانها امتلاك ميزة تنافسية مستدامة، بحيث لا بد أن تقوم المنظمة ببناء ثقافة تنظيمية قائمة على الإبداع وقائمة على المعرفة التي تعتبر مصدراً فريداً ومتجدداً للتفوق وهذا بدوره يتحقق من خلال اليقظة الدائمة لما يحدث في البيئة التنافسية، بالإضافة إلى عنصر الحماية والأمن والتأثير على البيئة التنافسية بما يحفظ لها التفوق، كل هذه العناصر سوف نتطرق لها بالتفصيل في المباحث الثلاثة على النحو التالي:

**المبحث الأول: بيئة المنظمة وكيف يمكن لإدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي مساعدة المنظمة في**

**التعامل مع بيئتها**

**المبحث الثاني: دور إدارة المعرفة في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة**

**المبحث الثالث: دور الذكاء الاقتصادي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة**

## المبحث الأول: أهمية الذكاء الإستراتيجي في تحقيق التكيف مع بيئة المنظمة

انطلاقاً من المفهوم النظامي للمنظمة المبني على أساس أن المنظمة هي مجموعة من النظم التي تتأثر وتتأثر في البيئة بشقيها الداخلي والخارجي، وعلى اعتبار أن المنظمة هي عبارة عن نظام مفتوح لا يمكن لها أن تبقى بمعزل على التطورات والتغيرات البيئية الحاصلة سواء كانت قريبة أو بعيدة، تسعى المنظمات الرائدة لاكتساب نظم إدارية قوية بما يجعلها أكثر مرونة وأكثر مقدرة على الاستجابة للتغيرات البيئية، مما يمكنها من المحافظة على مركزها التنافسي، لذلك نحاول في هذا المبحث التعرف على مجمل العناصر المكونة لبيئة المنظمة وكيف يمكن من خلال نظامي إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي كنظامين إداريين مشكلين للنظام الأساسي الذي هو الذكاء الاستراتيجي، التأثير في هذه البيئة بما يتيح للمنظمة تجنب مخاطرها واستغلال الفرص التي تتيحها.

### المطلب الأول: بيئة المنظمة

هناك اجماع بين العلماء والباحثين في الإدارة على أن بيئة المنظمة تنقسم لشقين، هما البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة.

### أولاً: البيئة الداخلية للمنظمة

لا يمكن أن تنجح استراتيجيات المنظمة إلا إذا كانت متناسبة مع الإمكانيات الداخلية للمنظمة، لذلك وجب على المنظمة أن تكون على دراية تامة ومعرفة دقيقة ببيئتها الداخلية، وتعرف البيئة الداخلية للمنظمة على أنها العناصر أو المركبات التي تستطيع المنظمة التحكم فيها والتأثير عليها وتغييرها وفق ما تحتاجه لصياغة استراتيجيتها، وتعطي البيئة الداخلية للمنظمة قدرات ومميزات تنافسية تجعل منها منظمة متميزة في أساليب وطرائق عملها، وتشكل البيئة الداخلية للمنظمة من ثلاث مركبات رئيسية، وهي<sup>1</sup>:

#### 1- الهيكل التنظيمي

يعتبر الهيكل التنظيمي من المكونات الأساسية للبيئة الداخلية للمنظمة، ويعرف الهيكل التنظيمي على أنه؛ توزيع عمودي للصلاحيات وتوزيع أفقي للمسؤوليات وآليات للتنسيق، ويتم توزيع الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات وتحديد شبكات الاتصال وانسياب المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية والإدارية، وهكذا تشكل الإدارات الرئيسية والفرعية وصولاً إلى مستوى الفرد باعتباره شاغلاً لوظيفة معينة ضمن هذا الهيكل

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص: 283. بالتصرف.

التنظيمي. إن التطور الحاصل في أشكال الهياكل التنظيمية جاء ليلبي متطلبات أمرين مهمين؛ الأول: التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، وما تبع ذلك من ضرورة تبني هياكل تنظيمية أكثر مرونة في البيئات غير المستقرة، أو هياكل آلية في البيئات المستقرة نسبياً والأقل اضطراباً، الثاني: ضرورة إجراء تغييرات تستجيب لمتطلبات الإستراتيجيات الجديدة بما يستوجب تحقيقها، وتختار المنظمات الهيكل التنظيمي من خلال مجموعة من المحددات تتعلق بنوع وطبيعة المنظمة وحجمها والقطاع الذي تعمل فيه والإستراتيجية المتبناة من قبلها، ونذكر هنا أهم أنواع الهياكل التنظيمية.

### 1-1 الهيكل التنظيمي البسيط

يُلائم الهيكل التنظيمي البسيط المنظمات ذات الحجم الصغير والتي تدار من قبل مدير يشرف على عدد من الأفراد عادة ما يكونون متخصصين في أوجه العمل المختلفة، ونظراً لمحدودية الخيارات المتاحة أمام المنظمة في إطار هذا الهيكل، فإن ازدياد خطوط الإنتاج أو الذهاب إلى أسواق عديدة يتطلب تغيير هذا الشكل من الهياكل التنظيمية بأشكال أخرى.

### 2-1 الهيكل التنظيمي الوظيفي

يُلائم هذا النوع من الهياكل التنظيمية المنظمات متوسطة الحجم التي تنتج منتجات بينها علاقة كبيرة رغم تعدد خطوات الإنتاج، غير أن هذه المنتجات عادة ما تقع في إطار صناعة واحدة، ويقسم العمل في هذا النوع من الهياكل على أساس التخصصات الوظيفية؛ كالإنتاج، التسويق، التمويل، الموارد البشرية وغيرها وتنسق الإدارة العليا العمل من خلال وجود الإدارات الوسطى الوظيفية، لذلك تستطيع المنظمة التي تبني هذا النوع من الهياكل توسع منظور خيارات الاستراتيجية أكثر من الهيكل التنظيمي البسيط.

### 3-1 الهيكل القطاعي

هذا النوع من الهياكل يُلائم عمل المنظمات الكبيرة الحجم التي توجد فيها خطوط إنتاج عديدة في صناعات بينها علاقات رابطة مثل الصناعات البتروكيمياوية، صناعة السيارات والآلات والمعدات الكبرى، وعادة ما يكون العاملون في المنظمات التي تعمل وفق هذا الهيكل متخصصون وظيفياً في إطار منتجات وأسواق مختلفة.

### 4-1 الهيكل التنظيمي لوحدات الأعمال الإستراتيجية

يعتبر هذا النوع من الهياكل هو تغيير وتنويع في إطار الهيكل التنظيمي القطاعي، وهنا وحدات الأعمال الاستراتيجية هي قطاعات أو مجموعات من القطاعات متكونة من منتجات وأسواق مستقلة وغير مترابطة تعطي لهذه القطاعات مسؤوليات أساسية وسلطات إدارية مستقلة تسمح لها بالتصرف وفق بيعتها الخاصة بها.

## 5-1 الهيكل المصفوفي

لتلبية متطلبات بيئة متغيرة ومضطربة ومعقدة يحتاج الهيكل التنظيمي إلى مرونة عالية لمواجهة هذا الأمر، في حين يفترض أن يكون الاستقرار عنصراً مهماً ومطلباً أساسياً يعطي التفوق في الأداء والإنجاز، ولغرض الجمع بين هذين الأمرين المتناقضين، فقط طورت منظمات الأعمال هذا النوع من الهياكل، حيث يتم فيه دمج مرن بين مجالات عمل القطاعات أو الأقسام بشكل مشروعات مستقلة، وكذلك الأنشطة الوظيفية التخصصية بشكل إدارات وظيفية وهنا فإن العاملين يمكن أن يكونوا تحت إدارة أكثر من مدير يسهل هذا النوع من الهياكل تطوير وتنفيذ مختلف البرامج والمشروعات الكبيرة وفق الحاجة لإنشائها وزوالها بعد الانتهاء منها.

## 6-1 الهيكل الشبكي

في إطار هذا الهيكل تحاول المنظمة تصغير هيكلها التنظيمي للاستفادة من المرونة والمبادرة لغرض الاستجابة للتقنيات الجديدة والمنافسة القائمة على خفض التكلفة والاستجابة لمتطلبات الزبائن بشكل سريع ومتواصل، وتعتمد المنظمات التي تبني هذا النوع من الهياكل على التعاقد مع جهات خارجية ومحددة، تحدد حسب أداء تلك الجهات وهنا فإن الهيكل التنظيمي والعاملين فيه يركز عملهم على تنسيق العلاقات مع هذه الجهات وإدارتها بشكل تحقق أفضل النتائج لمنظمة الأعمال واستراتيجياتها المختارة.

## 7-1 الهيكل الخليط

هذا النوع من الهياكل يصلح لمنظمات الأعمال الكبيرة جيداً والتي توجد فيها خطوط إنتاج كبيرة، وهو يشبه إلى حد ما تجميع قانوني وشرعي لمشاريع فرعية تابعة أو خاضعة للمنظمة الأم التي تعمل تحت مظلتها وسيطرتها وتوفر هذه المظلة ميزات بشكل تآزر بين الفروع.

## 8-1 الهيكل المبني على الخلايا

بسبب التطور الحاصل في أشكال وأحجام المنظمات وطبيعة أعمالها قاد إلى تحولها من الشكل المصفوفي والشبكي إلى الشكل القائم على أساس الخلايا، فالمنظمة المبنية على الخلايا تتكون من مجموعة خلايا مدارة بفرق عمل مستقلة والتي تعمل في هيكل كل خلية بشكل مستقلّ وبتناسق مع الخلايا الأخرى، لتشكل مجموعة آليات عمل مفيدة، إن هذا التوليف بين الخلايا يعطي المنظمة إمكانية تقاسم المعرفة والخبرات لغرض إنتاج المزيد من لإبداع والتطوير المستمر.

## 2- الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية مكوناً أساسياً في البيئة الداخلية للمنظمة، وإشكاليّة وضعها بالتحليل والدراسة نابع من كونها مفردات كثيرة غير ملموسة تتشكل منها الثقافة التنظيمية، وقد تجد المنظمات نفسها أمام ثقافة تنظيمية يكثر فيها التناقض ولا تعطي دفعاً حقيقياً لتنفيذ فعال للإستراتيجيات المختارة. إن الثقافة التنظيمية تمثل الإطار القيمي والأخلاقي والسلوكي الذي تعتمد عليه المنظمة في تعاملها مع مختلف الأطراف، وهناك العديد من التعاريف تعطي لهذا المفهوم، في إطار التركيز على البعض من مفردات الظاهرة أو الخفية ومع ذلك فإنه يمكن رؤية الثقافة بكونها تمثل مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات والرموز والطقوس والمعايير السلوكية والاتصالات والتقاليد والأعراف السائدة في منظمة ما بحيث تعطي لهذه المنظمة تفرداً وخصوصية قياساً بالمنظمات الأخرى، لذلك تعتبر بصمة المنظمة وهويتها الخاصة. من المعلوم أن للمنظمات ثقافات تنظيمية مختلفة وأن هذه الثقافات جاءت متأثرة بالعديد من العوامل مثل بيئة الأعمال التي توجد فيها المنظمة، حيث للثقافة الديناميكية والثقافة الأكثر استقراراً ثم المدراء الاستراتيجيون والقادة وما يحملون من قيم أساسية وافتراضات حول الأعمال وطبيعتها، وأخيراً خبرة هؤلاء القادة وممارستهم التي تتجسد بسلوكيات يراد نشرها في إطار المنظمة، ويمكن القول أن هناك علاقة وطيدة بين الثقافة التنظيمية والأداء في منظمات الأعمال، لذلك تحاول منظمات الأعمال بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تجسدها قوة هذه الثقافة ومدى التزام العاملين بها، لذلك فإن اشتراكاً واسعاً من قبل أعضاء المنظمة بالقيم والافتراضات والمعتقدات والطقوس والرموز تعني غنى في مفردات ثقافة تنظيمية مشتركة يفهمها الجميع وتعزز الأداء، وهكذا فإن الإدارة العليا للمنظمة تسهر دائماً على أن تكون الثقافة التنظيمية راسخة ومفهومة من قبل الجميع بنفس الدلالات والمعاني، لكي تكون غير مشوشة ومركبة ولا تعطي شعوراً بأن المنظمة ترفع شعارات لا تتوافق وأدائها، فإذا كانت المنظمة ترفع شعارات النوعية أولاً ورضا الزبون، فإن هذه الشعارات يفترض أن تجسدها ثقافة المنظمة لا تتعارض معها، وتنقلها إلى أرض الواقع مفردات عمل كثيرة. إن الثقافة التنظيمية كمفردة من مكونات البيئة الداخلية للمنظمة ذات أهمية كبيرة للخيارات الاستراتيجية وتنفيذها.

## 3- الموارد

تمثل موارد المنظمة بشقيها الملموسة وغير الملموسة عناصر إستراتيجية مهمّة وقاعدة تستند عليها خياراتها وأدائها إذا ما أحسنت التعامل مع هذا المورد واستغلالها بشكل كُفء لتحقيق ميزات وقدرات تمكن المنظمة من الارتقاء والتفوق على المنافسين، ولكون الموارد معطى لا يأتي من فراغ بل يتطلب الكثير من الاستثمارات المادية والمعنوية التي تحتاج إلى زمن طويل وجهود مكثفة فإن منظمات الأعمال تجرى عمليات، تمثل الموارد مجمل ما تملكه

المنظمة من موجودات وإمكانيات ومهارات مالية وطبيعية وبشرية ومعرفية تعطي القدرة للمنظمة على تفعيل خياراتها من خلال أنظمة إدارية مختلفة، وبالتالي فإنها تلعب دوراً متميزاً في نجاح المنظمة وبقائها ونموها في عالم الأعمال، ويمكن النظر للموارد في إطار واسع جيداً حيث أنها تحتوي أيضاً على كافة الأنظمة والمهارات وهيكل المنظمة وثقافتها بالإضافة إلى موجوداتها التي تنتشر في إطار إدارات مختلفة كالعلاقات والتسويق والمالية والبحث والتطوير وأنظمة المعلومات وغيرها، والتي تعطي المنظمة القدرة على تنفيذ فعال للخيارات الاستراتيجية.

إن الموارد هي التي تمكن المنظمة من متابعة إنجاز أهدافها ورسالتها في المجتمع الذي تعمل فيه، وبالتالي تحتاج أن توضع تحت مجهر الإدارة لغرض تقييمها وتثمينها باستمرار لمعرفة مواطن القوة والضعف فيها، حيث أن الضرورة تتطلب معرفة مساهمة هذه الموارد بشكل عام في الأداء الاستراتيجي للمنظمة وبالتالي فإن الحديث عن تحليل المزايا التنافسية هو إرجاع هذه المزايا إلى الموارد والقدرات التي ساهمت في تشكيلها لذلك تتجسد أهمية الموارد فيما يلي:

- تعطي للمنظمة قدرات وكفاءات محورية تساهم في نجاحها؛

- تتيح لإدارة المنظمة عمل الخيارات والاستراتيجيات المستندة على هذه الموارد، بما يمكن من استغلالها استغلالاً أمثلاً؛

- إن التحديد الدقيق والجيد للموارد يجعل إدارة المنظمة على معرفة وإطلاع تام بنقاط القوة والضعف في هذه الموارد، وبالتالي القدرة على صنع خيارات استراتيجية صحيحة.

### 3-1 تصنيفات الموارد

من الضروريّ التمييز بين الموارد والقدرات في إطار عمل منظمات الأعمال، فقد تملك المنظمة العديد من الموارد لكنها لا تستطيع إيجاد القدرات، وفي نفس السياق فإن بعض المنظمات تملك قدرات عالية بموارد محدودة، وبالتالي يمكن القول إن امتلاك موارد متميزة لا يحقق للمنظمات بالضرورة قدرات عالية. يمكن النظر إلى موارد المنظمة في إطار كونها موارد ملموسة مثل؛ الموارد المالية والمادية، وموارد غير ملموسة ويدخل في إطارها التكنولوجيا، الثقافة، سمعة المنظمة وأهمها المعرفة، وأخيراً الموارد البشرية، ويمكن أن نوضح موارد المنظمة في الجدول التالي:

## الجدول رقم 3: يوضح موارد المنظمة

موارد المنظمة		
بشرية	غير ملموسة	ملموسة
المهارات؛ ✓	سمعة المنظمة؛ ✓	مالية؛ ✓
المعارف؛ ✓	الثقافة؛ ✓	التكنولوجيا؛ ✓
إمكانية الاتصال والتعاون؛ ✓	المعرفة. ✓	مادية. ✓
التحفيز. ✓		

المصدر: طاهر محسن منصور الغالي ووائل محمد صبحي أدريس، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، 2006، ص: 299.

إنّ فحصَ الموارد من قبل المنظمة وتحليلها ومتابعة تطورها يعتبر أمراً ذا أهمية كبيرة لذلك يأتي هذا التحليل والمتابعة شاملاً لمجمل الموارد وفي مختلف أقسام وإدارات المنظمة، كإدارة الإنتاج والعمليات وإدارة التسويق والإدارة المالية والمحاسبة وإدارة الموارد البشرية وإدارة البحث والتطوير، وينصب التحليل هنا على معرفة هذه الموارد بنقاط قوتها وضعفها، إن موارد المنظمة في بعض أجزائها قد تكون قوية أو ضعيفة، لكن الحكم العام هو الذي يكون السائد لكي تقارن المنظمة نفسها بالمنظمات الأخرى التي تعمل في نفس القطاع وتعتبر منافسة لها وتقارن نفسها بنفسها في الفترات الماضية، وتعطي المنظمات اهتماماً كبيراً للموارد، كونها هي التي تشكل قاعدتها التنافسية، وتزداد أهمية الموارد إذا كانت تتمتع بما يلي:

- أن يكون المورد ذا قيمة تنافسية للمنظمة؛
  - أن يتصف المورد بالندرة النسبية، ووجود موانع تمنع أو تعرقل المنافسين من الوصول إلى نفس المورد؛
  - لا يمكن تقليد الموارد من قبل المنافسين، وعلى المنظمة العمل على رفع تكلفة التقليد قدر المستطاع؛
  - أن يكون لدى المنظمة مهارات وأساليب عمل خاصة ومتميزة لاستغلال الموارد.
- يمكن اعتبار موارد المنظمة بجميع أنواعها مدخلات تحتاجها لأداء أفضل على مختلف المستويات، لذلك أسئلة من قبيل، ماذا تمتلك المنظمة من موارد؟ ولماذا تمتلك هذه الموارد؟ ومتى يفترض أن تملك هذه الموارد؟ وكيف يمكن أن تمتلك هذه الموارد؟ تحتاج إلى رؤية شاملة ودقيقة من قبل المنظمة لمتابعة بناء إمكانياتها، بما يمكنها من بناء قاعدة تنافسية تكون أساس قوي ومتين لبناء ميزة تنافسية مستدامة، إن امتلاك واستخدام المنظمة لمواردها لا يوصلها إلى ما تريد من إمكانيات وقدرات، لكن الأمر بالإضافة إلى ذلك يتطلب مهارات ومعارف لطريقة الحصول على توليفة قائمة على المزج بين الموارد المتاحة، لكي يصبح لهذه الموارد قيمة حقيقية في بيئتها التنافسية،

إن المنظمات في ضوء مواردها تقوم ببناء قدرات تنظيمية عامة، وهي تمثل تركيبة معقدة وشبكة متداخلة من الإجراءات والعمليات التي تحدد فعالية وكفاءة المنظمة في تحويل مدخلاتها إلى مخرجات، إن هذه القدرات العامة تعطي المنظمة مساحات كافية للتحرك والمناورة في السوق والتنافسية، وقد أصبحت المنظمات في وقتنا الراهن تعتمد على المعرفة كأهم عنصر لإحداث التناسق وتحقيق توليفة يمكن من خلالها بناء قدرات تنافسية قوية، وذلك ما يبرر ظهور ما يسمى المنظمات القائمة على المعرفة، التي تتطلب انتقال كل مكونات العمل الإداري إلى عمل يمتاز بالمهارة المعرفية، وأصبح أساس التفوق على المنافسين تحكمه قدرة منظمة الأعمال على التحسين والتطوير والتجديد والابتكار والإبداع والتفوق المعرفي بكافة عملياته.

### ثانياً: البيئة الخارجية للمنظمة

إن اتساع مفهوم البيئة الخارجية وشموليتها، جعل العديد من الباحثين ينظرون إليها من زوايا مختلفة، فيرى البعض أن البيئة الخارجية هي مجمل المكونات والأبعاد والعناصر التي تقع المنظمة تحت تأثيرها من خلال التعامل المباشر وغير المباشر وليس بإمكان المنظمة التأثير عليها، وتشكل من خلال هذا التعامل علاقات سببية مركبة تعطي دلالات ونتائج مختلفة، ونظراً للتطور الحاصل في كافة المستويات الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، الثقافية، التكنولوجية والمعرفية، جعل من مفهوم البيئة الخارجية تركيباً معقداً يفترض أن تتعامل معه الإدارة الاستراتيجية منظمات الأعمال بحكمة وبصيرة، وأن تطور أساليب وآليات تستطيع من خلالها تبسيط أو التعامل مع التعقيد الحاصل في هذه البيئة لكي يتم اتخاذ قرارات مناسبة لمنظمة الأعمال.

إن سرعة التغيير وكثرة المكونات والعناصر في البيئة الخارجية أفرزت عدم تأكدي بيئي عالي أمام منظمات الأعمال، تطلب منها تطوير منهجيات ملائمة ومناسبة للتعامل مع البيئة، كما أن درجة التعقيد في البيئة تستدعي وجود أساليب تساهم في تبسيط هذا التعقيد دون إخلال في المحتوى الصحيح والفهم الحقيقي لمكونات ومؤثرات البيئة الخارجية، وبصفة عامة قسم الباحثين البيئة الخارجية إلى قسمين على النحو التالي<sup>1</sup>:

#### 1- البيئة الخارجية العامة

تشير البيئة الخارجية العامة إلى مجموعة القطاعات البيئية الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، السياسية والتكنولوجية التي تعمل منظمة الأعمال في إطارها وتتأثر فيها وتتبادل التأثير معها، ويتفق أغلب الباحثين على أن مكونات البيئة الخارجية هي:

<sup>1</sup> عبد العزيز صالح بن حبيبتور، الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، الطبعة الأولى، دار المسيرة، 2004، ص: 142. بتصرف.

**1-1 المتغيرات الاقتصادية**

تشير المتغيرات الاقتصادية إلى مجمل خصائص وتوجهات الوضع الاقتصادي المحلي والعالمي الذي يمكن أن يؤثر على منظمات الأعمال، كما ينطوي تحت إطار هذه المتغيرات مجمل المؤشرات المتصلة بخطط التنمية الاقتصادية والمركزات المرتبطة بها، من الناتج القومي الإجمالي، معدل الدخل الإجمالي، معدل النمو الاقتصادي، متوسط دخل الفرد، ميزان المدفوعات والميزان التجاري، سياسة الاستثمار، أسعار المواد الأولية، مصادر الطاقة ويضاف إليها كل ما هو مرتبط بالسياسات النقدية والمالية والتوجه الاقتصادي العالم للدولة التي تنشط فيها المنظمة، وحتى الأوضاع الاقتصادية العامة في العالم.

**2-1 المتغيرات الاجتماعية**

المتغيرات الاجتماعية تضم كل العناصر أو المكونات المرتبطة بالقيم الاجتماعية السائدة والأعراف والتقاليد والأطر الأخلاقية للمجتمع والأفراد، وهي تؤثر بدرجات مختلفة على المنظمة سواء من حيث قدرتها على فهم العملاء، أو من حيث الموارد البشرية التي تحصل عليها المنظمة من محيطها الخارجي، إن نمط التغييرات في الحياة العامة يمثل إشكالية كبيرة أمام المنظمات في فهم أنشطة الاستهلاك وما يرتبط بذلك من نفقات لإدامة حياة الأفراد والمجتمع وفق الاعتبارات الاجتماعية، السكانية والديمغرافية.

**3-1 المتغيرات السياسية والقانونية**

المتغيرات السياسية والقانونية تضم جملة العناصر أو المكونات التي ترتبط بسياسة الدولة التي تعمل فيها المنظمة، وكذلك التوجهات الإيديولوجية والنظام السياسي، وتأثيره في رسم مختلف السياسات وإصدار القوانين الحاكمة للعلاقات بين المنظمة ومحيطها، إن الاستقرار السياسي والقانوني يعطى إمكانية أكبر للمنظمة الاستفادة من الفرص المتاحة في البيئة، وقد تكون عكس هذه الحالة في حالة عدم وجود استقرار سياسي وقانوني مما يعكس بمخاطر عديدة تواجه منظمات الأعمال، ضف إلى أنه في ظل الانفتاح والترابط العالمي والدخول في النظم الديمقراطية وازدياد الحريات في المجتمع ومنظمات المجتمع المدني وحقوق الإنسان، فإن كل ذلك يكون له تأثير على عمل المنظمة.

## 4-1 المتغيرات الثقافية

كذلك هي المتغيرات الثقافية لها تأثيرٌ مهم على منظمات الأعمال، فنظام التعليم والخبرات المتراكمة والقيم والسلوك الفردي والجماعي وطبيعة المجتمعات واستعدادها للتغيير والنظرة الفردية والجماعية للماضي والحاضر والمستقبل، كلها تؤثر على منظمات الأعمال وتطورها المستقبلي.

## 5-1 المتغيرات التكنولوجية

تعتبر التكنولوجيا من العوامل الأكثر تأثيراً في البيئة الخارجية للمنظمة، حيث أن التكنولوجيا تعطي إمكانية عالية لمنظمات الأعمال في تطبيق مختلف العلوم والأفكار التي طورت أو تتطور في حقول المعرفة المختلفة، كما أن التكنولوجيا كتطبيق للمعرفة تعتبر عامل جيد مهم وحاسم في الصراع التنافسي بين منظمات الأعمال، وتعطي المنظمة موقعاً ريادياً متميزاً في تطوير وتحسين خدماتها ومنتجاتها بصفة دائمة ومستمرة، من خلال خفض التكاليف وتقليل الوقت المطلوب وتحسين نوعية الخدمات أو المنتجات.

## 6-1 المتغيرات المعلوماتية والمعرفية

تُمثل المتغيرات المعلوماتية والمعرفية أبعاداً مهمة أصبحت تضاف نتيجة التطور المعلوماتي والمعرفي وانعكاس هذا التطور على مجمل أعمال المنظمة، إن المنظمات الرائدة في يومنا الحالي أصبحت تولي اهتمام كبير لعامل المعرفة والمعلومة، لذلك ظهر ما أصبح يصطلح على تسميتهم عمال المعرفة، ذلك أن هذا النوع من العمال أصبح هو الأساس، من خلال المعرفة التي يمتلكها في تقديم خدمات ومنتجات متميزة ومتوفرة للمنافسين من خلال البحث والتطوير والابتكار والإبداع وتشفير منتجات المنظمة، والحيلولة دون تقليدها والوصول إلى الأسرار التي مكنت المنظمة من تحقيق هذا التميز.

## 2- البيئة الخارجية الخاصة

تتمثل البيئة الخارجية الخاصة للمنظمة بمجمل العناصر ذات التأثير المباشر على عمليات المنظمة، والتي يجب أن توليها أهمية كبيرة، بغية التعرف عليها، وفهم كيفية التعامل معها بما يصب في خدمة تحقيق أهداف المنظمة، ومن الضروري الإشارة هنا إلى أن الكثير من الباحثين ينطلق من تحليل هذا المستوى من البيئة من اتجاهات متعددة تتسم بالتكامل وليس التعارض، فالبعض ينطلق من التحليل الأكثر شمولية للبيئة الصناعية والتنافسية مركزين على التأثيرات المتبادلة بين المنظمة وبيئتها التنافسية، في حين ينطلق آخرون من بيئة العمل الخاصة من خلال توضيح مفردات هذه البيئة من موردين وعملاء وغيرهم، أما الاتجاه الثالث والأخير فقد تركز في

النموذج الأكثر عملياً لتحليل قوى المنافسة والذي طرح من قبل مايكل بورتر، ونوضح الاتجاهات الثلاث فيما يلي:

## 2-1 البيئة الصناعيّة والتنافسيّة

إن شيوع حالة المنافسة وانفتاح البيئة العالمية وازدياد ظاهرة العولمة بالإضافة إلى اتساع مجال استخدام تقنيات المعلومات والاتصال في العصر الحديث ولد ضوابط ومفاهيم جديدة على المفاهيم الأساسية للمنافسة الاقتصادية التقليدية، وبهذا فقد انتقل التحليل من التركيز على التحليل البيئي العام إلى التحليل الصناعي التنافسي، إن الهدف من تحليل بيئة الصناعة والمنافسة هو تحليل درجة جاذبية صناعة ما للمنتجين الحاليين والمتوقعين، وكذلك لغرض التعرف على عوامل النجاح الرئيسية في هذه الصناعة، ويمكن أن تعرف هذه العوامل على أنها عوامل النجاح الحرجة التي تؤثر بشكل كبير على القرارات المتخذة من قبل الإدارة، باعتبارها تتحكم بالموقع التنافسي للمنظمة داخل الصناعة، لذلك فإن المنظمات الناجحة تكون متحكمة في هذه العوامل، في حين تكون المنظمات الضعيفة غير متحكمة فيها.

## 2-2 بيئة المهمة

تشمل بيئة المهمة مجمل العناصر والمتغيرات التي تؤثر وتتأثر مباشرة بعمليات المنظمة، وفي مقدمتها الموردين، المنافسين، العملاء، المقرضين، أصحاب الأسهم ومجمل أصحاب المصالح في المنظمة، أو يمكن أن نقول إنها تحتوي على العناصر الأكثر ارتباطاً بالمنظمة وأهدافها، ويطلق بعض الباحثين مسميات مختلفة على نفس هذا المفهوم مثل بيئة العمليات أو بيئة المجموعات التنظيمية، وفيما يلي عرض مختصر لأهم الأطراف التي تشتملها هذه البيئة:

## 2-2-1 العملاء

يحتل العملاء بين كافة القوى التي تشكل بيئة المهام موقع الصدارة من حيث الأهمية، فالعميل في نهاية الأمر هو من يقرر الشراء من عدمه لمنتجات وخدمات المنظمة، وذلك ما يؤثر على نتائج المنظمة، وبالتالي قدرة المنظمة على الاستمرار والنمو ويتناول تحليل العملاء ثلاث جوانب هي؛ تجزئة السوق؛ سلوك الشراء لدى المستهلك والاحتياجات غير المشبعة لدى المستهلك.

## 2-2-2 المركز التنافسي

إن فهم المنافسين يعتبر عاملاً أساسياً في صياغة وتطوير استراتيجية فاعلة، كما أن تحليل المنافسة يمثل تحدياً جوهرياً للإدارة، إن الهدف الأساسي من هذا التحليل هو مساعدة الإدارة في تقييم وفهم شروط المنافسة ومتطلباتها

وبالتالي إجراء مقارنة مع المنافسين من جهة ومع المنظمة ذاتها في فترات زمنية مختلفة، إن هذا الأمر ينطلق من معرفة واقعية حالية، وكذلك من التنبؤ بالاحتمالات المتاحة لمبادرات المنظمة الإستراتيجية في إطار البيئة التنافسية التي تعمل فيها، وبشكل عام فإن تحليل الوضع التنافسي للمنظمة والمنافسين، يتضمن بالدراسة والتحليل الأبعاد التالية: الحصة السوقية، عمق واتساع خطوط المنتجات والخدمات، فاعلية توزيع المنتجات والخدمات، المزايا السعرية، فاعلية الإعلان والترويج، المواقع والفروع، الطاقة الإنتاجية وكل ما يتعلق بالمنافسين، واستراتيجياتهم المنتهجة والبديلة في حالة حدوث أي تغيرات في الوضع والقائم.

### 2-2-3 العمالة والموارد البشرية

يمثل عنصر العمالة والموارد البشرية مكوناً مهماً لما له من تأثير على طبيعة عملها، ذلك أن الحصول على الموارد البشرية ذات التأهيل العالي يعتبر عاملاً مهماً بالنسبة للمنظمة في النتائج التي سوف تحققها، وفي حسم الصراع مع المنظمات المنافسة في القطاع، لذلك على المنظمة أن تعتمد سياسة تمكنها من جذب فعال والاحتفاظ بالموارد البشرية العالية التكوين والتأهيل، التي يستلزمها طبيعة الأداء الفعال لأنظمة المنظمة.

### 2-2-4 الموردین

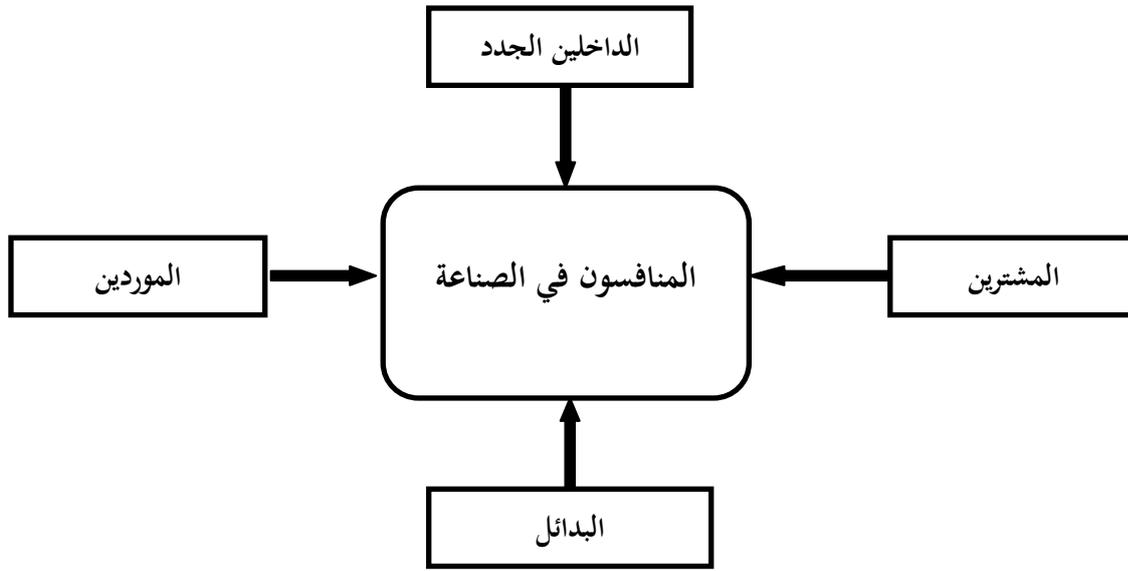
يعتبر الموردین من أبعاد بيئة الأعمال الأساسية للمنظمة، حيث أن قدرة المنظمة على الحصول على المواد اللازمة بالكمية والنوعية المطلوبة وفي الزمن المناسب لإدامة العملية الإنتاجية، يتوقف على نوعية الموردین، ومضمون العقد المبرم معهم وإذا ما كانوا يقدمون خدمات التوريد بصفة حصرية أو لجميع المنظمات المتواجدة في السوق التنافسي، وخصوصاً إذا كانت المواد التي يوردونها للمنظمة ذات خصائص متميزة وتختلف على المواد المتواجد في السوق أو التي تورد للمنافسين.

### 2-3 تحليل القوى التنافسية

كون البيئة الخارجية مفهوم معقد وواسع النطاق وأن القيام بجمع معلومات من مصادر متعددة، ودراسة هذه البيئة يتطلب إمكانيات كبيرة ووقت وجهد كبير وموارد كبيرة، فإن هذا الأمر قد لا تقوى عليه إلا المنظمات الكبيرة الحجم والإمكانيات الكبيرة، إن هذا الأمر قد لا تقوى عليه العديد من المنظمات، فحادي هذا بالعديد من الباحثين إلى تطوير تحليل علمي لقوى البيئة الخارجية من خلال البحث عن معلومات وتحليل هذه المعلومات حول القوى الأساسية ذات التأثيرات على الخيارات الاستراتيجية لمنظمات الأعمال، حيث يعد هذا التحليل مفيد للمنظمات متوسطة وصغيرة الحجم، وقد طرحت العديد من النماذج لتحليل قوى المنافسة في الثمانينيات من

القرن الماضي، ويعتبر نموذج مايكل بورتر من أهم تلك النماذج وعمم استخدامه بشكل واسع النطاق في الصناعة أولاً وفي الخدمات لاحقاً، من وجهة نظر بورتر فإن منظمات الأعمال يجب أن تعبر أهمية كبيرة لقوى المنافسة ومتابعة تطوير التغيرات الحاصلة في هذه القوى لمعرفة تأثيرها على استراتيجية منظمة الأعمال، وقد جسدت هذه القوى التنافسية بخمسة قوى أساسية وفق الشكل التالي:

الشكل رقم 18: يوضح نموذج بورتر لتحليل المنافسة



المصدر: طاهر محسن منصور الغالي ووائل محمد صبحي أدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، 2007، ص: 270.

### المطلب الثاني: تأثير إدارة المعرفة في البيئة الداخلية للمنظمة

ينظر إلى المعرفة على أنها مصدر مهم لخلق الثروة وتحقيق التفوق، وهذا ما أدى إلى تزايد وتنامي الاهتمام بعمليات المعرفة وإدارتها داخل المنظمات في السنوات الأخيرة<sup>1</sup>، وأشار بيتر دراكر إلى أن عمال المعرفة يشكلون خمسي القوى العاملة في المنظمات في وقتنا الحاضر، واعتماداً على ذلك يرى بيتر دراكر أنه في حالة تركيز المنظمة على تحسين أداء عمال المعرفة فإن ذلك سوف يجلب له أرباح كبيرة<sup>2</sup>، كما أصبح ينظر إلى المعرفة على مستوى

<sup>1</sup> Gabriel cepeda-carrion, *Competitive advantage of knowledge management*, encyclopedia of knowledge management, idea group reference, Tel-Aviv, 2006, p: 35.

<sup>2</sup>Kazuo Ichijo and Ikujiro Nonaka, *Knowledge Creation and Management: New Challenges for Managers*, Oxford University press, New York, 2007, P: 158.

المنظمات على أنها مصدر للميزة التنافسية المستدامة<sup>1</sup>، من خلال تأثيرها على الأفراد والعمليات والتكنولوجيا، وعلى البيئة الداخلية للمنظمة بما يعكس على أداء المنظمة والنتائج التي تحققها.

### أولاً: أثر إدارة المعرفة على العاملين

تؤثر إدارة المعرفة على العاملين في المنظمة بطرائق مختلفة؛ بحيث يمكن من خلال إدارة المعرفة توصيل عملية التعلم (Learning) للعاملين داخل المنظمة، وهذا ما يسمح للمنظمة بالنمو بصفة مستدامة. كما تسهم إدارة المعرفة في جعل العاملين أكثر مرونة، بالإضافة إلى تدعيمها لرضا العاملين وتساهم في بناء قدراتهم في مواجهة وحل المشاكل التي تصادفهم أثناء أدائهم لمهامهم داخل المنظمة<sup>2</sup>، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

#### 1- أثر إدارة المعرفة على تعلم العاملين

تستطيع إدارة المعرفة مساعدة العاملين على التعلم والانطلاق نحو المعرفة المتجددة في تخصصاتهم المختلفة، ويتم ذلك بطرائق مختلفة بما في ذلك تخرج المعرفة externalization ودمج المعرفة internalization وجعلهم متفاعلين اجتماعياً ومتشاركين في التطبيق<sup>3</sup>.

ويمكن تعريف تخرج المعرفة على أنها جعل المعرفة متاحة للجميع، في حين تعرف عملية دمج المعرفة على أنها تحويل المعرفة الواضحة إلى معرفة ضمنية.

#### 2- أثر إدارة المعرفة على موائمة العاملين

في الوقت الذي تساعد فيه عمليات إدارة المعرفة في المنظمة وتشجع العاملين على التعلم المستمر الواحد من الآخر، فإن كافة العاملين سوف يستخدمون المعلومات والمعرفة التي حصلوا عليها في حل المشاكل التي تواجهها المنظمة خلال عملهم اليومي داخل المنظمة، وبالتأكيد عندما يكون العاملين حذرين من التغيرات الكبيرة التي من الممكن حدوثها مستقبلاً، فإنهم سوف لن يتفاجؤوا من حدوث هذه التغيرات، عند وقوعها طبعاً، وأن الحذر من الأفكار الجديدة وكذلك المشاركة في النقاشات الحرة ليس فقط تجعل العاملين يتمتعون بيقظة استراتيجية، كما يمكن أن يحدث كتغيرات مستقبلية، هذه التغيرات التي لا بد من التنبؤ بها مستقبلاً، وتكييف عمل المنظمة حسب التغيرات التي يمكن أن تحدث وأن لا تصبح خارج المنافسة<sup>4</sup>، وكذلك المشاركة في النقاشات

<sup>1</sup> Susan e. Jackson and others, *Managing knowledge for sustained competitive*, jossey -bass, First edition, USA, 2003, p: 15.

<sup>2</sup> عبد الستار العلي وآخرون، المرجع السابق، ص: 276.

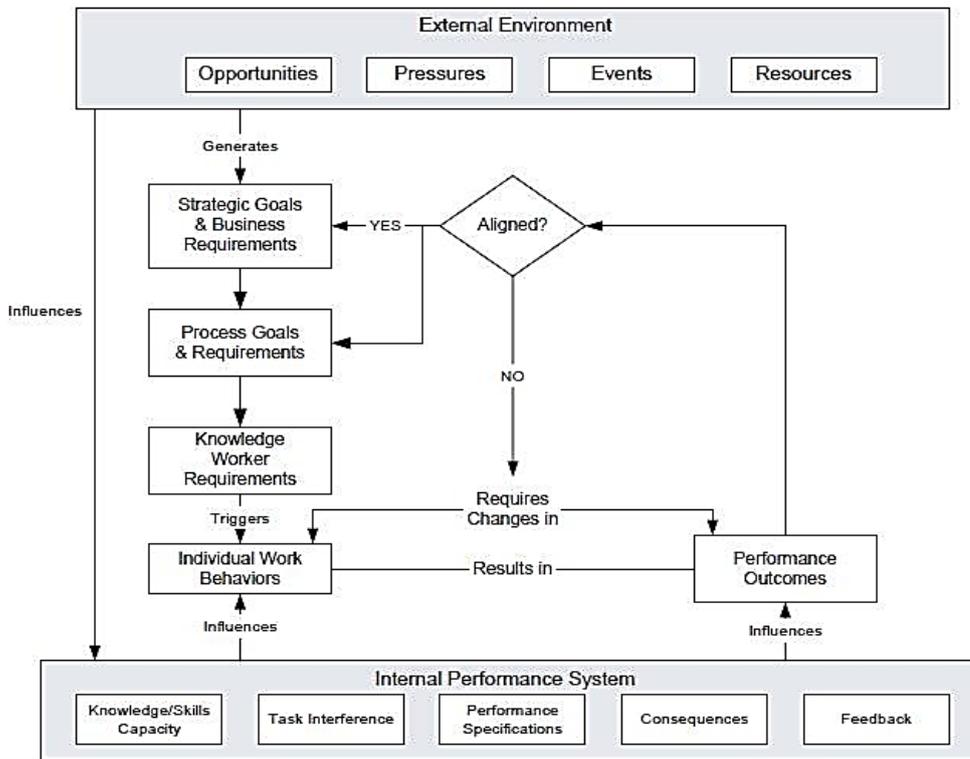
<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص: 296.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص: 277.

الحرية ليس فقط تجعل العاملين متأهبين للاستجابة إلى أية تغيرات قد تحدث وإنما أيضاً تجعلهم أكثر قبولاً لتلك التغيرات والتكيف معها، وهنا تكون إدارة المعرفة قد حققت الموائمة الكبيرة للعاملين داخل المنظمة، كما تظهر هنا أهمية المعرفة في تغيير ثقافة الأفراد داخل المنظمة.

كما يلعب عمال المعرفة دوراً جوهرياً في مواكبة التطورات وتحقيق التكيف بين المنظمة وأدائها من جهة ومختلف التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية، وخصوصاً في ظل البيئة التي أصبحت تتسم بالسرعة في التغير والمتسمة في نفس الوقت بأن المعرفة هي تتحكم في هذا التغير، وإلى اعتبار أن المعرفة هي التي أصبحت تسيّر وفي نفس الوقت مصدر هذا التغير والتقلبات، فإنه هنا تظهر الحاجة الملحة لهؤلاء النوع من العمال - عمال المعرفة - ويمكن أن نوضح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 19: يوضح دور عمال المعرفة كوسيط بين البيئة الخارجية للمنظمة ونظام الأداء الداخلي



Source: Murray E. Jennex, *Knowledge Management: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*, Information Science reference, New York, 2007, P: 147.

في خلال الشكل السابق المقدم من قبل رملار وبراش (Rummler & Brach)، يتضح لنا الدور المهم الذي يلعبه عمال المعرفة كوسيط بين البيئة الخارجية للمنظمة ومكوناتها من موارد وتطورات والفرص التي تتيحها، وبين الأداء الداخلي للمنظمة، من خلال أن؛ وكما سبق وأشرنا إلى ذلك أنه وفي ظل المستجدات التي طرأت

على البيئة الخارجية للمنظمة التي أصبحت المعرفة عامل أساسي وذا تأثير كبير على كل ما يحدث في هذه البيئة، فإنه لفهم هذه البيئة ذات الخصوصية المعرفية، فإن ذلك يستوجب عمالاً غير تقليديين، بل يستوجب عمالاً يفهمون خصوصية هذه البيئة ويتكلمون لغتها؛ لغة العلم والمعرفة، لفهم كيف تتطور الأهداف وإلى أين تتجه تطوراتها، من أجل تحضير المنظمة للمستقبل الذي تتجه إليه البيئة الخارجية، ومن ثمة وضع خطط وأهداف إستراتيجية وتكييف السلوك والأداء الفردي على مستوى المنظمة وفق هذه التطورات أو السعي لإحداث تأثير على البيئة، لكي تسيير الأمور وفق ما ترغب المنظمة، من خلال اللوبيات وإتباع سياسات التأثير الضرورية، كل ذلك طبعاً بما ينعكس إيجاباً على أداء المنظمة وبمكناها من تحقيق التفوق والسبق على المنافسين.

### 3- أثر إدارة المعرفة على الرضا الوظيفي لدى العاملين

يتجلى أثر إدارة المعرفة على العاملين فيما يلي:

- يصبح بمقدور العاملين التعلم أفضل، وتحسين أدائهم؛
- التهيئة الأفضل للعاملين للتعامل مع المتغيرات التي تحدث في المحيط.

وهذه ما يشعر العاملين بالرضا لتواجههم في المنظمة ذلك أن المنظمة تعمل على تدعيم المعرفة لديهم وزيادة مهارتهم وتطويرها وتمكينهم من معارف وخبرات جديدة، بالإضافة إلى الرفع من مستواهم مقارنة مع العاملين في المنظمات الأخرى<sup>1</sup>.

### ثانياً: أثر إدارة المعرفة على العمليات داخل المنظمة

لإدارة المعرفة تأثير كبير على تطوير وتحسين العمليات داخل المنظمة، خاصة أنشطتها الرئيسية مثل الإنتاج، التسويق، المحاسبة والهندسة<sup>2</sup>، وينعكس أثر إدارة المعرفة على العمليات من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية وهي<sup>3</sup>:

- الفعالية؛
- الكفاءة؛
- درجة الإبداع والابتكار في العمليات.

ويتجلى أثر إدارة المعرفة على الأبعاد الثلاث على النحو التالي<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> عبد الستار العلي وآخرون، المرجع السابق، ص: 278.

<sup>2</sup> حسن عجلان حسن، المرجع السابق، ص: 80.

<sup>3</sup> خضر مصباح اسماعيل طيطي، المرجع السابق، ص: 121.

<sup>4</sup> عبد الستار العلي وآخرون، المرجع السابق، ص: 279.

**1- أثر إدارة المعرفة على فعالية العمليات**

تساعد إدارة المعرفة المنظمة في جعلها أكثر فاعلية في تحقيق أهدافها، من خلال مساعدتها في أداء وتنفيذ العمليات بالطريقة المناسبة والملائمة، لأن إدارة المعرفة الفاعلة تساعد العاملين في المنظمة على الحصول على المعلومات ذات القيمة العالية والضرورية في مراقبة الأحداث الخارجية، وهذا ينتج عن استخدام القاعدة المعرفية من قبل القادة الإداريين في المنظمة؛ وبالتالي يؤدي إلى تقليل الحاجة إلى تحديث الخطط وجعل هذه الخطط أكثر استقرارًا، وبالمقابل فإن إدارة المعرفة الضعيفة تؤدي إلى حدوث الأخطاء في عمل المنظمة، لأن خطر تكرار الأخطاء القديمة يبقى عاليًا.

**2- أثر إدارة المعرفة على كفاءة العمليات**

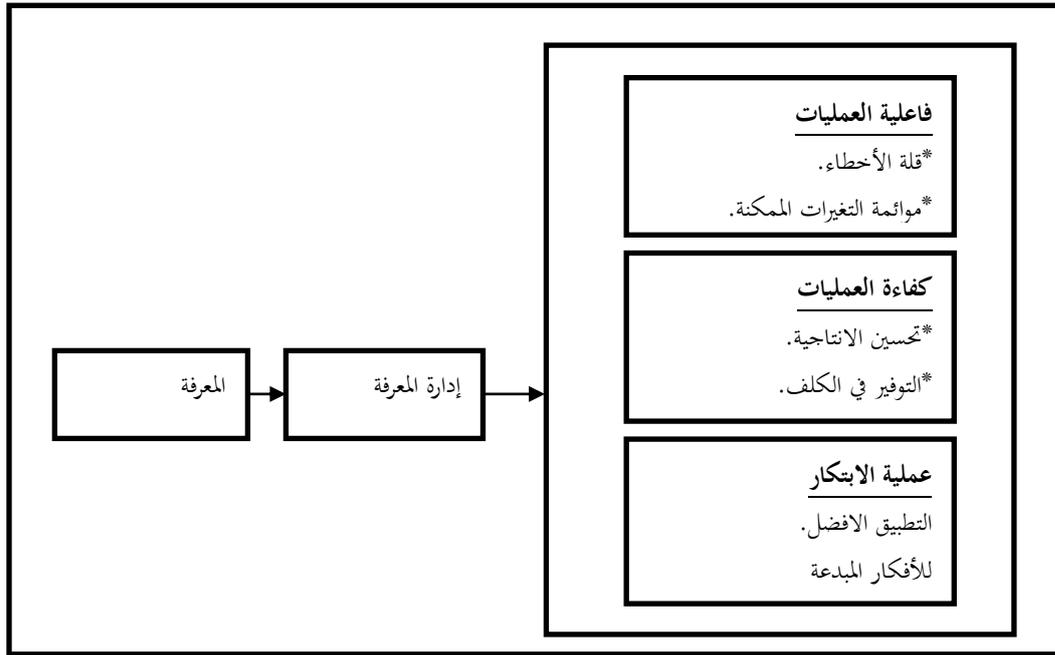
تمكن إدارة المعرفة المنظمة من الرفع من كفاءة العمليات من خلال:

- تحفيز العاملين على المشاركة في المعرفة والاستفادة من هذه المعرفة في مواجهة تحديات السوق.
- تجنب الدخلاء الذين يسعون للحصول على المعرفة من دون مساعدة الآخرين وتطويرهم.
- تقليل الكلف ذات العلاقة بأداء العمليات وتنفيذها.

**3- أثر إدارة المعرفة على الابتكار في العمليات**

بمقدور المنظمة تحقيق الاعتماد المتزايد على المعرفة المشتركة Shared Knowledge، من خلال مساهمة العاملين في إنتاج الحلول المبتكرة للمشاكل، بالإضافة إلى تطوير عمليات الابتكار في المنظمة، كما تعتبر إدارة المعرفة أداة مساعدة على تحفيز نشاطات العصف الذهني Brainstorming، وبالتالي مساندة عملية الابتكار والشكل رقم 20 يوضح أثر إدارة المعرفة في العمليات داخل المنظمة.

الشكل رقم 20: يوضح أثر إدارة المعرفة على العمليات في المنظمة



المصدر: العلي عبد الستار وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2006، ص: 280.

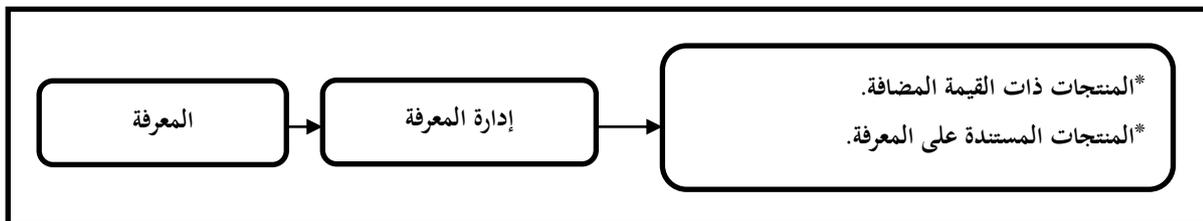
### ثالثاً: أثر إدارة المعرفة على المنتج والأداء المنظمي

#### 1- أثر إدارة المعرفة على المنتج

تؤثر أيضاً إدارة المعرفة على المنتجات والمخرجات المختلفة التي تقدمها المنظمة، وخاصة في ظل اشتداد المنافسة في السوق ذو التوجه الليبرالي، ويمكن مشاهدة هذه الآثار في محورين هما:

المنتجات ذات القيمة المضافة value-added products، والمنتجات المستندة على المعرفة Knowledge-based products كما هو مبين في الشكل التالي<sup>1</sup>:

الشكل رقم 21: يوضح مدى تأثير إدارة المعرفة على المنتجات



المصدر: العلي عبد الستار وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2006، ص: 281.

<sup>1</sup> عبد الستار العلي وآخرون، المرجع السابق، ص: 282.

### 1-1 أثر إدارة المعرفة على المنتجات ذات القيمة المضافة

تساعد عمليات إدارة المعرفة المنظمات على تقديم المنتجات الجديدة، وكذلك تحسين المنتجات القائمة في تحقيق قيمة مضافة عالية مقارنة مع المنتجات السابقة، وخير مثال على ذلك؛ تطبيقات شركة فورد لإنتاج السيارات حيث تطلب الإدارة العليا لهذه الشركة العملاقة سنويًا من المديرين العاملين فيها تحقيق التحسينات بنسبة تتراوح ما بين 5% - 7% على المعايير الأساسية لمنتجاتهم مثل التحسينات على المخرجات ومواصفاتها أو معدلات استهلاك الوقود وغيرها، وبالمقابل بتوجيه المديرين لغرض تحقيق مثل هذه المؤثرات، يتوجهون إلى نتائج أفضل التطبيقات السابقة، والموجودة في قاعدة البيانات بحثًا عن المعرفة التي يمكن أن تساعدهم في تحقيق هذه المؤثرات.

وتنتفع أيضا المنتجات ذات القيمة المضافة من إدارة المعرفة من الجهود المبذولة في عمليات الابتكار داخل المنظمة.

### 1-2 أثر إدارة المعرفة على المنتجات المستندة على المعرفة

يمكن أن تساعد إدارة المعرفة في تطوير المنتجات المستندة على المعرفة من خلال قواعد المعرفة التي تمتلكها الشركات الاستشارية والمتخصصة في تطوير صناعة البرمجيات.

### 2-2 أثر إدارة المعرفة على الأداء المنظمي

إن الهدف العام لإدارة المعرفة هو تعظيم الاستفادة من الأصول المعرفية من أجل تحقيق أقصى قدر من الأداء<sup>1</sup>، وتؤثر إدارة المعرفة وبشكل كبير أيضًا على الأداء المنظمي العام للمنظمة، حيث تظهر هذه الآثار في اتجاهين هما<sup>2</sup>:

2-1 الآثار المباشرة على الأداء المنظمي: حيث يظهر عند استخدام المعرفة في تطوير وابتكار المنتجات الجديدة التي تؤدي إلى زيادة العوائد والأرباح، كما تظهر أيضًا، عندما تتواءم إستراتيجية إدارة المعرفة مع إستراتيجية الأعمال في المنظمة.

2-2 الآثار غير المباشرة على الأداء المنظمي: تنتج عادة من الفعاليات غير المباشرة المرتبطة برؤية المنظمة واستراتيجياتها، أو مع العوائد والكلف، ومثال على ذلك، استعراض القيادة الواعية مع الصناعة التي بدورها تؤدي إلى زيادة ولاء الزبون للمنظمة.

<sup>1</sup>Murray E. Jennex, *Knowledge Management: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*, Information Science reference, New York, 2008, P: 146.

<sup>2</sup>عبد الستار العلي وآخرون، المرجع السابق، ص: 282.

## المطلب الثالث: تأثير الذكاء الاقتصادي على البيئة الخارجية للمنظمة

في بيئة الأعمال التنافسية التي تتميز بحالة عدم اليقين وعلى الدوام، يجب على المنظمة أن تكون على علم بكافة مستجدات بيئتها الخارجية، ليس ذلك فقط بل لا بد أن تكون على يقظة لما يمكن أن يحدث مستقبلاً وتحضر نفسها لكل التوقعات، بما يعزز مكانتها وحصتها السوقية ويقويها، وكما سبق وأشرنا لذلك في الفصل الأول، فإن المركب الأول من الذكاء الإستراتيجي وهو إدارة المعرفة يركز اهتمامه أكثر في التأثير على البيئة الداخلية للمنظمة، وجعلها تصب في خدمة المنظمة بما يحقق أهدافها، في حين يهتم المركب الثاني للذكاء الاستراتيجي وهو الذكاء الاقتصادي بالتأثير على البيئة الخارجية للمنظمة، ويتضح ذلك على النحو التالي:

## أولاً: مساهمة الذكاء الاقتصادي في صياغة القرار الإستراتيجي للمنظمة

تتجلى مساهمة أنشطة الذكاء الاقتصادي في صياغة القرار الإستراتيجي للمنظمة في خمسة أدوار رئيسية

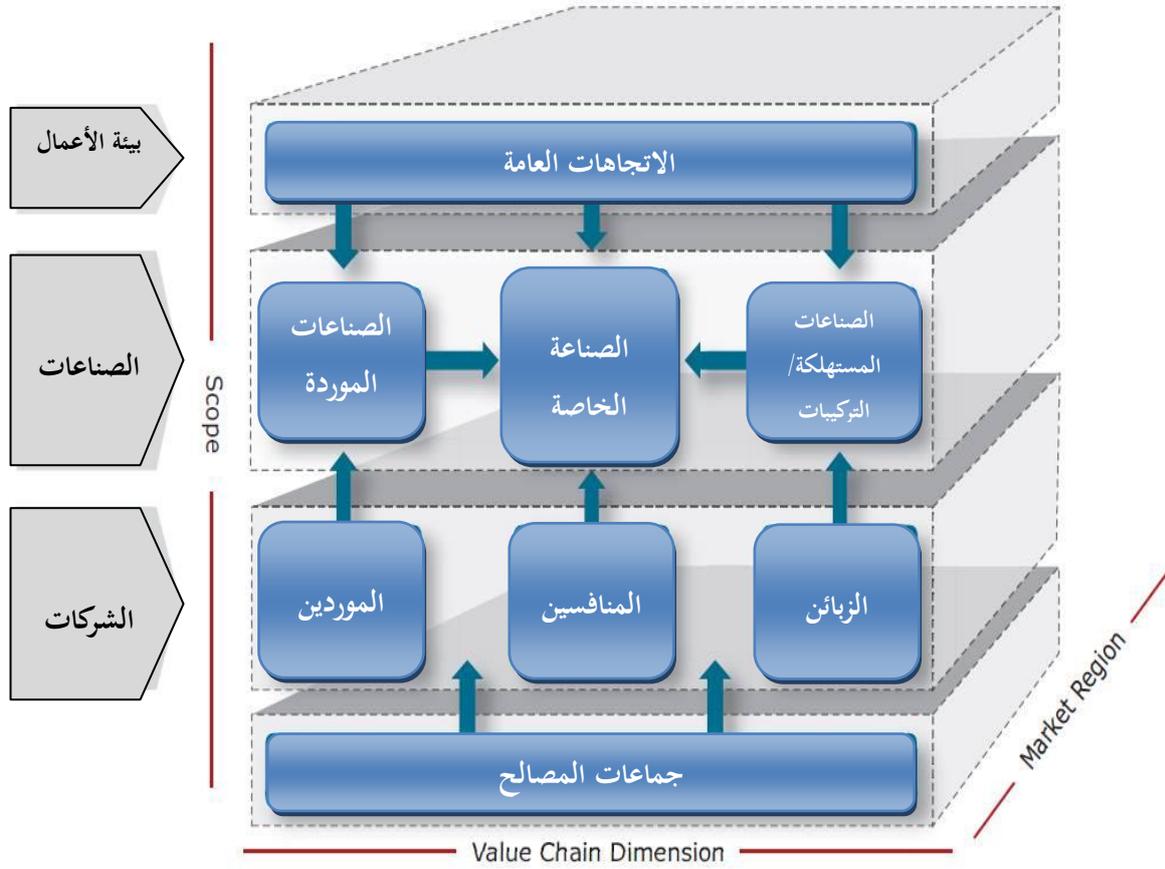
هي<sup>1</sup>:

## 1- وصف البيئة التنافسية للمنظمة

من أهمّ الوظائف التي تقوم بها أنشطة الذكاء الاقتصادي من خلال اليقظة الإستراتيجية هي تحديد وإعطاء توصيف كامل وشامل ودقيق للساحة التنافسية التي تعمل فيها المنظمة، بحيث يجب تقييم القوى والعوامل التي تشكل البيئة التنافسية، وفق ما هو موضح في الشكل رقم 22 الذي يعبر عن النموذج العام لبيئة الأعمال والبيئة التنافسية.

<sup>1</sup> The GIA White Paper series, *Introduction to strategic intelligence*, Global intelligence alliance, 2004, P: 02.

الشكل رقم 22: يوضح النموذج العام لبيئة الأعمال والبيئة الإستراتيجية



Source: The GIA White Paper series, Introduction to strategic intelligence, Global intelligence alliance, 2004, P: 06.

يوضح الشكل رقم 22 النموذج العام لبيئة الأعمال والبيئة الاستراتيجية الذي من خلاله يتضح كيف تقوم المنظمة من خلال أنشطة الذكاء الاقتصادي بتحديد وتوصيف بيئتها التنافسية، ويظهر في الشكل ثلاث مستويات؛ المستوى الأول: مستوى المنظمة الذي يضم كل من الموردين، المنافسين والزبائن، المستوى الثاني: مستوى الصناعة الذي يضم كل من الصناعات الموردة، الصناعة الخاصة وصناعة العملاء، والمستوى الثالث بيئة الأعمال والتي تضم التوجهات العامة للصناعة والاقتصاد عموماً، من خلال هذا النشاط لا بد على المنظمة أن تقوم بدراسة دقيقة وشاملة لمختلف مكونات بيئتها الخارجية العامة منها والخاصة وتقوم بتحديد نقاط قوة وضعف كل مكون من هذه المكونات بما يساعدها في التفاوض معهم، فيما يتعلق بالمنافسين تقوم المنظمة من خلال الذكاء الاقتصادي بجمع ما أمكن من معلومات حول المنافسين، ماهي نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم؟ من هم الموردون الخاصين بيهم؟ ما هو أساس ميزتهم التنافسية المستدامة إن وجدت؟، وأهم سؤال هو كيف يمكن تحقيق التفوق عليهم؟، أما فيما يخص الموردين لا بد أن تعرف المنظمة كذلك نقاط قوتهم وضعفهم بما يساعدها في

التفاوض معه وتقديم خدمات من قبيل التخفيضات والخصوم، أو إمكانية التعاقد معهم على حصرية التوريد فقط للمنظمة إذا كانوا يملكون مورد يتميز بالندرة وبخصائص تميزه عن المواد التي يتحصل عليها المنافسين ويستعملونها في صناعة منتجاتهم أو تقديم خدماتهم، وذلك لحرمان المنافسين من هذا المورد النادر، أما عن الزبائن فلا بد من دراسة دقيقة وشاملة لتحديد احتياجاتهم وتلبيتها ودراسة مستمرة لإمكانية أن يكون هناك تغير في متطلباتهم، بما يمكن أن يؤدي إلى فقدان المنظمة لحصتها السوقية أو السوق نهائياً، كما يمكن أن يقدم لها فرصة سوقية جديدة. كما تسمح أنشطة الذكاء الاقتصادي كذلك بتحديد التوجهات العامة للاقتصاد المحلي وما يمكن أن يكون عليه مستقبلاً، مما يجلب معه من تغيرات يمكن أن تهدد المنظمة وفي هذه الحالة يجب أن تأخذ المنظمة باحتياطاتها لمواجهة هذه التغيرات والتكيف معها أو ما يمكن أن تجلبه من فرص وهنا يستوجب للمنظمة أن تسعى لاستغلال هذه الفرص وتعظيم عوائدها، وينطبق ذلك على الاقتصاد العالمي وتغيراته التي هي بدورها طبعاً سوف يكون لها تأثيرات على الاقتصاد المحلي ومن ثم بيئة المنظمة والمنظمة في حد ذاتها وخصوصاً مع التطور العلمي والتكنولوجي في وسائل المعلومات والاتصالات التي أصبح معها أي تطور يحدث في أي اتجاه من الاتجاهات الأربع للعالم إلا ويكون له تأثير حتمي على البيئة العامة والخاصة للمنظمة وحتى البيئة الداخلية.

## 2- توقع مستقبل البيئة التنافسية

يكمل هذا النشاط - نشاط توقع مستقبل البيئة التنافسية-النشاط السابق بحيث أنه بعد تحديد وتقديم صورة شاملة على البيئة التنافسية في الوقت الحاضر، يتبع ذلك عملية توقع أو تنبؤ ما يمكن أن تؤول إليه البيئة التنافسية مستقبلاً، وما يمكن أن يجلبه المستقبل من فرص و/أو تهديدات يستوجب التحضير لها من أجل تقليل تأثيرها على المنظمة، أو فرص لا بد على المنظمة أن تستغلها من أجل تعظيم عوائدها.

## 3- تحدي الافتراضات الأساسية أو طرح الأسئلة الصحيحة

في هذه المرحلة أو النشاط تسعى المنظمة وبعد توقع ما يمكن أن تكون عليه البيئة التنافسية مستقبلاً إلى طرح الأسئلة الأساسية، أو المهمة التي تعتبر بمثابة أسئلة توجيهية أو بمثابة أسئلة لتحديد خارطة الطريق للمنظمة.

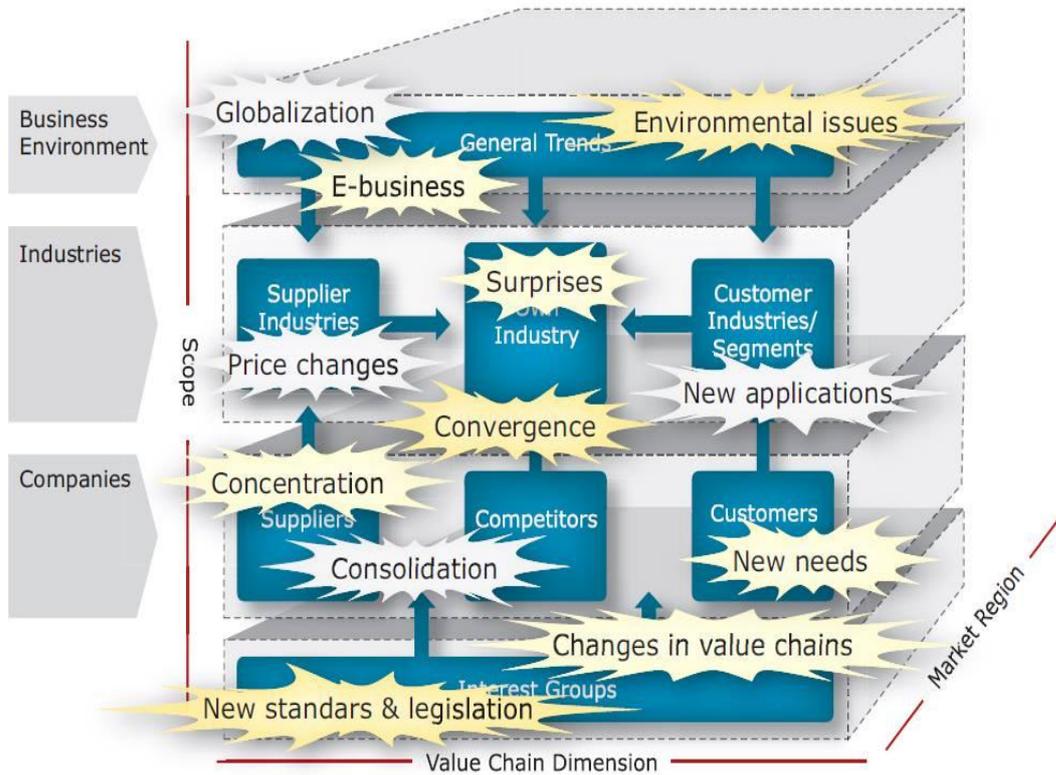
## 4- استخدام المعلومات الاستخباراتية لتنفيذ وضبط إستراتيجية للتغيير قادرة على المنافسة البيئية

بعدما تقوم المنظمة بتحديد نقاط قوتها وضعفها من خلال عمليات أو أنشطة إدارة المعرفة داخل المنظمة، وبعدما تحلل بيئتها الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات التي تتيحها لها من خلال عمليات أو أنشطة الذكاء الاقتصادي، تقوم المنظمة بإعداد خططها لتحقيق التوافق والتناسق بين الجانبين، وهذا ما ينتج عنه إعداد خطة للتأقلم والتغيير مع مستجدات البيئة الخارجية وانعكاساتها داخلياً على المنظمة.

### 5- تحديد متى تصبح المنظمة غير قادرة على مواصلة تنفيذ الإستراتيجية المرسومة

في ظل البيئة التنافسية التي يسودها حالة عدم اليقين فإنه لا بد للمنظمة أن تكون على دراية أنه لكل استراتيجية فترة محددة لا يمكن أن تدوم، لذلك على المنظمة أن تكون له إستراتيجيات بديلة، ذلك أن البيئة العامة للمنظمة كما سبق أن ذكرنا سلفاً، أنها البيئة التي تؤثر على المنظمة ولا يمكن للمنظمة التأثير عليها، يعني أنه كل شيء وارد يمكن أن تجلب هذه البيئة مستجدات قادرة على تغيير السوق تماماً، بما لا يسمح بمواصلة تطبيق الاستراتيجية المرسومة سلفاً، ويمكن أن نوضح ذلك من خلال الشكل التالي، الذي يمثل ما يمكن أن يطرأ من تغيرات على كل مستوى من المستويات الثلاث للنموذج العام لبيئة الأعمال والبيئة التنافسية.

الشكل رقم 23: يوضح المواضيع الإستراتيجية الحرجة للنموذج العام لبيئة الأعمال والبيئة التنافسية



Source: The GIA White Paper series, introduction to strategic intelligence, Global intelligence alliance, 2004, P: 08.

يوضح الشكل السابق نوعية المستجدات التي يمكن أن تطرأ على كل مستوى من مستويات البيئة العامة للمنظمة، وكما هو موضح على سبيل المثال، يمكن أن يطرأ على بيئة الأعمال تغيرات مثل التغيرات التي تجلبها العولمة والتجارة الإلكترونية أو مختلف التغيرات البيئية العامة، أما على مستوى الصناعة يمكن أن تحدث مفاجآت

على مستوى البيئة الداخلية للمنظمة في حد ذاتها، أو تغيرات على مستوى أسعار المنافسين، أما على مستوى الزبائن يمكن أن تظهر احتياجات جديدة تمثل للمؤسسة سوق جديدة، أما الموردون يمثل أن يكون تكتلهم بمثابة تهديد للمنظمة يضعف القوة التفاوضية للمنظمة أمام مورديها وغير ذلك من التغيرات التي يمكن أن تحدث في أي وقت وعلى أي مستوى من المستويات الثلاث لبيئة الأعمال، والتي لا بد أن يكون للمنظمة نظام للذكاء الاقتصاديّ يتمتع باليقظة الدائمة والمقدرة على حماية المنظمة من أي أخطار يمكن أن تشكل لها تهديداً ويتمتع بالتأثير في البيئة بما يشل حركة المنافسين ويخدم أهداف المنظمة.

### ثانياً: مساهمة الذكاء الاقتصاديّ في مواجهة الأزمات

تعد نظم الذكاء الاقتصادي من الأنظمة الضرورية التي تتمكن المنظمة من خلالها أن تكون ناجحة في نشاطاتها وتحقيق أهدافها بكل نجاعة اقتصادية، فهو يمد المنظمة بالمعلومة الضرورية التي تستغل في الوقاية من الأزمات التي يمكن أن تواجه المنظمة قبل حدوثها، ونظراً لأهمية اتخاذ القرار في مرحلة ميلاد الأزمة خاصة في فترة البوادر حيث أن المسير بإمكانه التنبؤ بنوع الحدث المسبب للأزمة من خلال توفر المعلومات المرتبطة به، ويساهم الذكاء الاقتصادي في حماية وأمن المؤسسة من خلال ما يلي<sup>1</sup>:

- تحديد المخاطر والتهديدات المحتملة وتوفير المعلومات عنها؛
- حماية النظام المعلوماتي والمعطيات الحساسة،
- وضع وسائل للحماية المادية الفعالة؛
- إقامة مخطط استمرارية النشاط في حالة التوقف الخطير عن العمل أو حالة الأزمة؛
- الرفع من قدرة المنظمة على الدفاع في المنافسين الذين يستعملون طرائق يمكن أن تكون غير شرعية مثل القرصنة والتجسس أو غير ذلك.

كما تبرز هنا أهمية عنصر التأثير كعنصر ثالث من مركبات الذكاء الاقتصاديّ، والتأثير كما سبق تعريفه هو العملية أو جملة العمليات التي تقوم بها المنظمة من أجل تغيير وضع أو الحفاظ على وضع قائم، بما يصب في خدمة أهداف المنظمة مثل التأثير على المنافسين أو الضغط عليهم وأن تقوم المنظمة بإبداء قدرتها على الرد العنيف والانتقام من أي حركة للمنافسين في القطاع التنافسي، الهدف منها المساس بالحصة السوقية للمنظمة هذا أمام المنافسين، ولكل عنصر من العناصر المركبة لبيئة المنظمة أساليب ضغط وتأثير مختلفة، وتجدر الإشارة هنا إلى

<sup>1</sup> فرج شعبان ودباغي مريم، الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية كآلية للوقاية من الأزمات في منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي حول أدوات التسيير الحديثة في منظمات الأعمال ودورها في الوقاية من الأزمات، 04-05/05/2015.

أن على مقدار ما كانت المنظمة كبيرة وقوية وتعمل في قطاع حساس على مقدار ما كان لها قوة على التأثير في عناصر بيئتها لدرجة أنه يمكن للمنظمة أن تؤثر على الحكومة لتغيير التشريعات القانونية التي تحكم القطاع بل يمكن لها التأثير حتى على التوجهات العامة للاقتصاد، إذا كان التأثير يأخذ الشكل الثاني له وهو شكل اللوبيات أي تكتل مجموعة من المنظمات القوية في شكل لوبي، وتنسق مع بعضها من أجل التأثير على قرارات الحكومات<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Sophie LARIVET, *Intelligence économique : acception française et multi dimensionnalité*, XIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Faculté des Sciences de l'administration, Université Laval, Québec, Canada, 13-14-15 juin 2001.

## المبحث الثاني: دور إدارة المعرفة في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة

يعتبر نظام إدارة المعرفة كما سبق الإشارة إلى ذلك من قبل؛ نظاماً للتحكم في البيئة الداخلية للمنظمة بما في ذلك المعرفة المتداولة والتي يجب أن تتداول في البيئة الداخلية للمنظمة، باعتبارها جزءاً أو مركباً من مركبات البيئة الداخلية، لها تأثير بالغ ومهم في تحقيق المنظمة لميزة تنافسية مستدامة.

## المطلب الأول: الميزة التنافسية المستدامة من منظور نظرية الموارد والكفاءات

ارتبط ظهور النماذج الأولى للإدارة الإستراتيجية، بالتحويلات الجذرية التي عرفها الاقتصاد الرأسمالي، لاسيما جراء الصدمة البترولية الأولى، وينبع التفكير الإستراتيجي في الأصل من ثلاثة اتجاهات أساسية هي<sup>1</sup>:

- الاتجاه الأول ذو طابع عام: تطور في جامعة هارفرد Harvard وركز تحاليله على المنظمة، ويمكن اعتبار نموذج L C A G نموذجاً رائداً في هذا المضمار، وقد انصب اهتمام واضعيه (Learned, Chistensen, ) And remsand Guth على تشخيص عناصر القوة والضعف داخلياً والفرص والمخاطر خارجياً.
- الاتجاه الثاني: ينطلق من دراسات الاقتصاد الصناعي، ويركز بالأساس على قطاعات النشاط الصناعية، وقد تبلور في مطلع الثمانينيات على يد مايكل بوتر Michael Porter، الذي صاغ نظرية القوى التنافسية الخمس؛ جاعلاً من المحيط التنافسي مركز اهتمام التحليل الإستراتيجي.

ويتفق الاتجاهين السابقين، على إيلاء العوامل الخارجية (المحيط) مكان الصدارة في التحليل الاستراتيجي، واعتبار تفوق المنظمة ونجاحها؛ رهين مدى مقدرتها على التكيف والتأقلم مع الضغوطات الخارجية وتقلبات المحيط.

- الاتجاه الثالث: وجذوره في أعمال Edith T. PENROSE، التي كانت سابقة إلى اعتبار المنظمة مجموعة من الموارد، وتعتبر أعمال Penrose، هي التي مهدت الطريق لمجموعة من الباحثين الذين ركزوا اهتمامهم على الموارد، وأحدثوا بذلك نقلة نوعية في مسار التفكير الإستراتيجي، وإن هذا الاتجاه عرف بدوره تطورات من حيث إرجاعه لمصادر حصول المنظمة على الميزة التنافسية المستدامة، ففي ضمن هذا التيار جاءت النظرية المبنية على الموارد؛ التي أرجعت سبب حصول المنظمة على الميزة التنافسية المستدامة إلى الموارد الخاصة التي تمتلكها المنظمة بصفة حصرية، ثم تم انتقاد هذه النظرية، لتأتي على أنقاضها النظرية المبنية على

<sup>1</sup> ثابتي الحبيب، تطور الكفاءات وتنمية الموارد البشرية: التحدي الأساسي للتنافسية الجديدة، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والكفاءات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.

الكفاءات في استغلال الموارد المتاحة، ثم جاءت النظرية المبنية على المعرفة، التي جاءت على ضوء الانتقادات الموجهة للنظرية المبنية على الكفاءة، والتي ترجع سبب الحصول على الميزة التنافسية المستدامة إلى المعرفة.

### أولاً: الميزة التنافسية المستدامة وفق النظرية المبنية على الموارد

وفقاً للنظرية المبنية على الموارد، فإن السبيل للحصول على الميزة التنافسية المستدامة يعود بالأساس إلى الموارد المتميزة والخاصة التي تمتلكها المنظمة بصفة حصريّة.

#### 1- مضمون النظرية المبنية على الموارد

من بين رواد النظرية المبنية على الموارد Wernerfelt، وتقوم هذه النظرية على فرضتين أساسيتين هما<sup>1</sup>:

**1-1- اختلاف المنظمات:** فالمنظمات التي تعمل في قطاع واحد مختلفة؛ ويرجع هذا الاختلاف نتيجة لامتلاكها موارد مختلفة.

**2-1- شبه استقرار الموارد في المنظمة:** وهذا لتأمين ديمومة الميزة التنافسية.

ما يميز الموارد أن بعضها عادي متاح لجميع المنظمات، وبعضها خاص تمتلكها المنظمة بصفة حصريّة، وإن هذا النوع الأخير هو ما يُمكنها من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وتحقيق التميز عن المؤسسات الأخرى، حيث يعني مصطلح الموارد حسب مؤسس النظرية Wernerfelt مجموعة الأصول المنظورة، وغير المنظورة المرتبطة بأنشطة المنظمة، خلال فترة زمنية معينة وتمثل الموارد المنظورة في الموارد البشرية، والتكنولوجية، والمالية... الخ. أما الموارد غير المنظورة؛ فهي تتمثل في سمعة المنظمة، العلامة التجارية، الشبكات التنظيمية، القدرات والمهارات.

#### 2- مبادئ النظرية المبنية على الموارد

حسب هاميل وبراهاالاد Hamel and Barahalad تتمثل المبادئ الأساسية للنظرية المبنية على المعرفة على<sup>2</sup>:

- تصور المنظمة على أنها محفظة من الموارد المالية، التقنية والبشرية، وفي نفس الوقت محفظة من المنتجات والقطاعات الاستراتيجية المركزة على سوق معينة.

<sup>1</sup> ذهبية موساوي، خديجة خالدي، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الإستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، مداخلة مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.

<sup>2</sup> المرجع السابق.

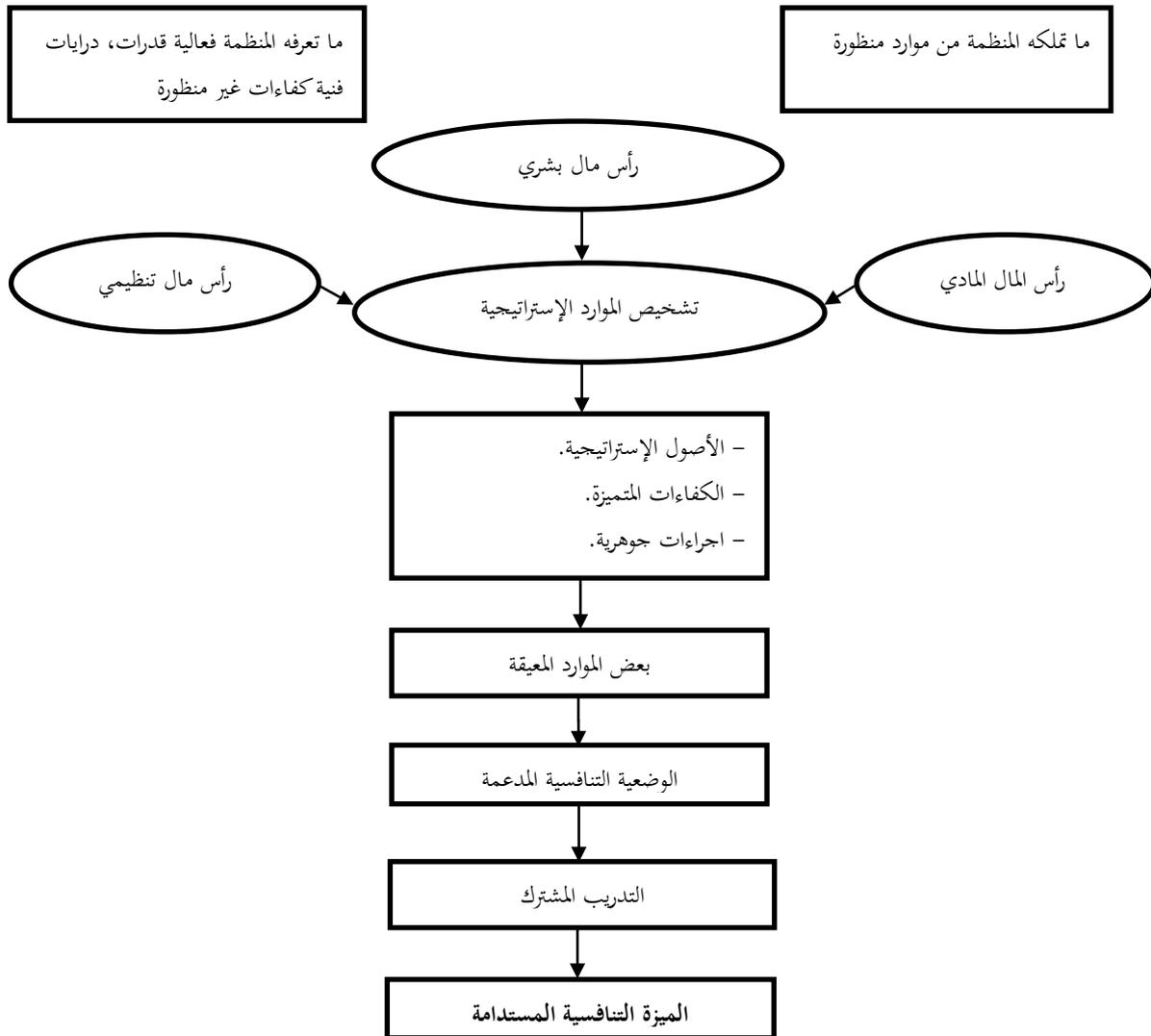
- ضعف موارد المنظمة لا يمنعها من تحقيق التفوق في السوق العالمية، كما لا تضمن لها وفرة الموارد تحقيق النجاح الأكيد.
- الاختلاف من منظمة إلى أخرى؛ يكمن في طريقة مزج مواردها، ما ينتج عنه فروقات محسوسة بينها؛ في كيفية اقتحامها للأسواق وتموقعها، وفي النواتج التي تستخلصها من نفس الكميات المتاحة من الموارد.
- تحسين الإنتاجية كنسبة بين المخرجات والمدخلات، يكون من المخرجات أفضل من تحسينها انطلاقاً من الاقتصاد في الموارد على اعتبار أن هذه الأخيرة وفرت أصلاً لتحقيق أقصى ناتج ممكن، ولم توفر للاقتصاد في استعمالاتها.

### 3-مصادر الميزة التنافسية المستدامة حسب رواد النظرية المبنية على الموارد

- يتفق كل من Werner felt, Collis, Barney, Grant على أن المنظمة يمكنها تحقيق الميزة التنافسية المستدامة انطلاقاً من الموارد التي تتميز ب: القيمة، والندرة، وغير قابل للتقليد، وغير قابل للإحلال<sup>1</sup>.
- القيمة: يجب أن يكون للمورد قيمة، لكي يكون مطلوباً.
  - الندرة: يجب أن يتميز المورد بالندرة، بمعنى لا يكون عبارة عن سلعة عامة، ومتاحة للجميع.
  - غير قابل للتقليد: بمعنى أن يكون المورد صعب التقليد، لدرجة تكاد تكون مستحيلة؛ على الأقل في المدى القصير، وهذا لمنع المنافسين من اكتسابه.
  - صعوبة الإحلال: أي يجب ألا يكون للمورد بديل يمكن من خلاله الاستغناء عن المورد الأول.
- ويمكن أن تظهر الخطوات العملية لتحسيد نظرية الموارد في الحصول على ميزة تنافسية مستدامة في الشكل التالي:

<sup>1</sup> Gabriel Cepeda, Carrion, *op.cit.*, p : 35.

الشكل رقم 24: يوضح الخطوات العملية لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة من خلال النظرية المبنية على الموارد



المصدر: ذهبية موساوي، خديجة خالدي، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، مداخلة مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.

#### 4-محدودية نظرية الموارد

تعرضت النظرية المبنية على الموارد إلى انتقادات كثيرة؛ رغم إسهامها في تطوير الفكر الإستراتيجي حيث

تشير Dejoue إلى هذه الانتقادات كما يلي<sup>1</sup>:

- إنّ الفرضية القاعدية للنظرية هي اختلاف المنظمات الذي ينتج عنه اختلاف في الأداء، النظرية لا تشرح

أسباب هذا الاختلاف ما بين المنظمات والتمايز في الأداء.

<sup>1</sup> ذهبية موساوي، خديجة خالدي، المرجع السابق، ص 11.

- النظرية قائمة على مفاهيم واصطلاحات مثل موارد، ميزة تنافسية مستدامة، كفاءات تنظيمية وهي مفاهيم نظرية بحتة، ميدانياً غامضة مما يعنى النقص في التحريب، وبالتالي الشك في مصداقية النظرية.
- تحقيق المنظمة للميزة التنافسية المستدامة ليس مرهونا بامتلاك الموارد فقط.
- إقصاء بعض الأنشطة والتركيز على النشاط الجوهرى، بهدف تحقيق الميزة التنافسية المستدامة مما يؤثر على مجال نشاطها وفرصها في قطاعات أخرى.

### ثانياً: الميزة التنافسية المستدامة وفق النظرية المبنية على الكفاءات

#### 1- دور الكفاءة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

انطلاقاً من الانتقادات الموجهة للنظرية المبنية على الموارد، والتي أهمها أن امتلاك المنظمة للموارد الخاصة والحصرية، هي التي تسمح لها بتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وانطلاقاً من النظرية ذاتها التي تقسم الموارد إلى موارد منظورة وموارد غير منظورة، جاءت النظرية المبنية على الكفاءة، لترجع سبب تحقيق المنظمة للميزة التنافسية المستدامة، ليس إلى الموارد في حد ذاتها، وإنما إلى الكفاءة في استغلال الموارد، وليس إلى الموارد المنظورة وغير المنظورة، وإنما بالأساس إلى الموارد غير المنظورة، التي تتمثل في القدرات والعمليات التنظيمية وآليات التنظيم والمزج والتنسيق وحسن استغلال الموارد وترشيدها.

وقد أكدت الكثير من المدارس على الأهمية الإستراتيجية للموارد غير المنظورة؛ فالإبهام والغموض الذي يلقها يصعب عملية تحديدها وتقييمها، وأن أهم ما يميز هذا النوع من الموارد هو الغموض وعدم رؤيتها، وإن هذه الخاصية - خاصة الغموض - هي أهم وأحسن ما يمكن من خلاله تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. ويطلق على هذا الإبهام أو الضبابية بـ "السبب المبهم" والذي يقصد به الغموض الذي يكتنف العلاقة بين السبب والنتيجة؛ مما يجعل عملية تقليد هذه الميزة من طرف المنافسين عملية صعبة، وتكاد تكون مستحيلة دون الكشف عن السبب المبهم المولد لها، وبالتالي الحصول على ميزة تنافسية مستدامة<sup>1</sup>. وهذا ما يؤكد Godfrey and Hill بقوله، كلما كان المورد غير منظور كلما زادت صعوبة تقليده وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة<sup>2</sup> قوية يمكن أن تحقق المنظمة من خلالها الأهداف الخاصة المخطط لها.

<sup>1</sup> الشيخ الداوي، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، مداخله ضمن المتلقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004.

<sup>2</sup> ذهبية موساوي، خديجة خالدي، المرجع السابق، ص 16.

ويكمن الفرق بين الموارد والكفاءة حسب (Penrose) في أن الموارد هي ما تملكه المنظمة أما الكفاءة فهي غير منظورة، وهي حسن استغلال الموارد المتاحة.

كما يعرف Gleboterf الكفاءة على أنها نتيجة التوفيق بين الموارد وحسن التنسيق والتوفيق بين هذه الموارد المتاحة، مما يدفعنا إلى البحث عن الشخص المالك لهذه القدرة والمعروف عند الاقتصاديين بالعامل الاحترافي.

## 2- مميزات الكفاءة

حدد J. Leboterf أربعة محاور مميزة للكفاءة وهي<sup>1</sup>:

- ذات غاية: حيث أنه يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين فالشخص يكون كفوًا إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة وبأقل قدر ممكن من الموارد المتاحة.
- صياغتها تتم بطريقة ديناميكية: حيث إنها تتحقق من خلال تفاعل مجموعة من المعارف في مجالات مختلفة.
- مفهوم مجرد؛ فالكفاءة غير مرئية: بحيث لا يمكن تحديدها إلا من خلال تحليل الأنشطة.
- مكتسبة: فالفرد لا يولد كفوًا لأداء نشاط معين، وإنما يكتسب ذلك من خلال تعلم معين.

غير أنه انطلاقاً من تعريف الكفاءة ذاتها، جاءت الانتقادات الموجهة لها، والتي أهمها أن الكفاءة في استغلال الموارد المتاحة تعود في صميمها إلى المعرفة، حيث إنه من خلال المعرفة يتم الوصول إلى الاستغلال الأمثل أو الطريقة المثلى في استغلال الموارد، وبناءً على ذلك جاءت النظرية المبنية على المعرفة.

## ثالثاً: الميزة التنافسية المستدامة وفق النظرية المبنية على المعرفة

تعتبر النظرية المبنية على المعرفة المرحلة الثالثة من نظرية الموارد والكفاءات، فقد جاءت بناءً على الانتقادات الموجهة للنظرية المبنية على الكفاءات، وهذه الأخيرة جاءت على ضوء الانتقادات الموجهة لسابقتها النظرية المبنية على الموارد.

<sup>1</sup> ذهبية موساوي، خديجة خالدي، المرجع السابق، ص 17.

## 1-مضمون النظرية المبنية على المعرفة

على الرغم من أن النظرية المبنية على المعرفة Knowledge based view هي عبارة عن منظور جديد نسبياً في حقل الإستراتيجية، إلا أنها قائمة على أساس العمل النظري للتعلم التنظيمي والنظرية المبنية على الموارد<sup>1</sup>. ووفق هذه النظرية فإن القاعدة المعرفية التي تملكها المنظمة هي التي تحدد لها قدرتها على الإبداع وتقديم المنتجات الجديدة<sup>2</sup>.

وأهم مضامين النظرية المبنية على المعرفة، تسير المعارف، التعلم التنظيمي، ذاكرة المنظمة<sup>3</sup>. وهي تقوم على جعل مبدأ التعلم المستمر داخل المنظمة كثقافة، من خلال جعل ممارسة التعلم عبر القيام بالأنشطة اليومية داخل المنظمة<sup>4</sup>، وتقسم المعرفة وفق النظرية المبنية على المعرفة إلى: معرفة صريحة ومعرفة ضمنية. فالمعرفة الصريحة، هي معرفة قابلة للنقل بواسطة لغة منطوقة أو لغة آلية أو رموز، أما المعرفة الضمنية؛ فهي معرفة ذات طبيعة شخصية صعبة التجسيد والإيصال، وتكون مثبتة بعمق في الأعمال، وهي بمثابة السر الخفي للمنتوج أو الخدمة، وكل من المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية مهمتان بالنسبة للمنظمة، غير أن جوهر النظرية المبنية على المعرفة يقوم على المعرفة الضمنية؛ هذا النوع يعتبر السر الخفي داخل منتوج المنظمة الذي يجعلها متميزة عن المنافسين، ويجعلها تتمتع بميزة تنافسية مستدامة، والمعرفة الضمنية هي التي تشكل التحدي بالنسبة للمنافسين وتكون حاجزاً أمام المنافسين لمحاكاة وتقليد منتوج المنظمة<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> TACO H. Reus, *A knowledge based view of international acquisition performance*, Doctorate of philosophy, not published, the Florida state university, and 2004. P: 25.

<sup>2</sup> Kevin Zhen Zhon, *How Knowledge Affects radical innovation: knowledge base, market knowledge acquisition and internal knowledge sharing*, school of Business, University of Hong Kong, carolineb Bingxin li, Daniels college of Business, 2011.

<sup>3</sup> عبد الملوك مزهودة، *المقاربة الإستراتيجية لموارد المؤسسة: أداة لضمان نجاعة الأداء*، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.

<sup>4</sup> Carla curado, *the knowledge based-view of the firm: from theoretical origins to future implications*, working paper, universi dade Técnica de lisboa, 2006.

<sup>5</sup> *Knowledge based view*, encyclopedia dictionary of strategies management.

## 2- دور المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

يتزايد الاعتراف بالمعرفة باعتبارها ضرورة إستراتيجية للمنظمات، وقد بدأت فكرة أن المعرفة قوة تترسخ أكثر داخل المنظمات<sup>1</sup>، وبناءً على الشروط الأربعة الواجب توفرها في أي مصدر؛ حتى يمكن أن نعلم عليه في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة والتي هي: القيمة، والندرة، وعدم القدرة على المضاهاة، وعدم القابلية للإحلال<sup>2</sup>، فإن المعرفة تتوفر فيها الشروط التي يمكن لها أن تجعل منها مصدرًا للميزة التنافسية المستدامة<sup>3</sup>، وخصوصاً المعرفة الضمنية ذلك أن هذا النوع من المعرفة يكسر الروتين ويزيد من تجربة المنظمة ويزيد من مقدرتها على إنتاج منتجات يصعب تقليدها وزيادة درجة الغموض فيها، وعلى عكس من العديد من الموارد التقليدية التي يمكن الحصول عليها من السوق وهي حاضرة للاستخدام مباشرة، ولكي يكسب المنافسين نفس المعرفة الموجودة لدى المنظمة لا بد لهم الخوض في نفس التجربة التي مكنت المنظمة من الحصول على تلك المعرفة وذلك ما يتطلب وقت، واختصار هذا الوقت يتطلب استثمارات كبيرة وبالتالي يكلف المنافسين تكلفة كبيرة ترفع من تكلفة الإنتاج وبالتالي أسعار منتجاتهم، كما أن الميزة القائمة على المعرفة تعتبر أكثر استدامة لأنها قائمة على تطبيق معرفة معلومة أو معرفة معروفة للمنظمة، بحيث إنه حتى وإن أراد المنافسون تقليد تلك الميزة أو الكشف عن المعرفة الخالقة لها فإن ذلك يستوجب عليهم الدخول في عملية تعلم، ومنه فإن الميزة القائمة على المعرفة أكثر استدامة وقوة من المعرفة القائمة على التعلم<sup>4</sup>، وحسب كوين(Quinn)؛ فإن أغلب القيمة المضافة التي تحققها المنظمات، تكون راجعة في الغالب إلى قاعدة معرفية لدى المنظمة<sup>5</sup>، وهذا ما أكدته دراسة قام بها كل من نوناكا أكوجيرو وهروتاكا تاكيشي Ikujiro Nonka and Hirota Takeuchi في إجابتهما عن السؤال التالي: كيف أصبحت الشركات اليابانية الرائدة عالمياً في صناعة الأتوماتيكيات والإلكترونيات؟ ماهو سر النجاح في ذلك؟، بحيث إنه وبعد دراسة قام بها ربطاً سرّ نجاح الشركات اليابانية ب؛ أولاً: مقدرة هذه الشركات على خلق معرفة جديدة، وثانياً: استعمال هذه المعرفة الجديدة في إنتاج منتجات وتكنولوجيا ناجحة<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> Abdul Amid Aziz Jalloh and others, Op cit.

<sup>2</sup> Oana Branzei and others, *a knowledge-based view of environmental performance in different cultural contexts: Canada, Japan, China*, university of British Columbia, working paper, p: 05.

<sup>3</sup> Desmond, *knowledge-based view of strategies: strategic complementarities from an Austria*, presented at the 2002 WCC – 72 meetings in less Vegas, p: 04.

<sup>4</sup> Petter Gottschalk, *Strategic Knowledge Management Technology*, idea group publishing, Norway, 2005, P: 56.

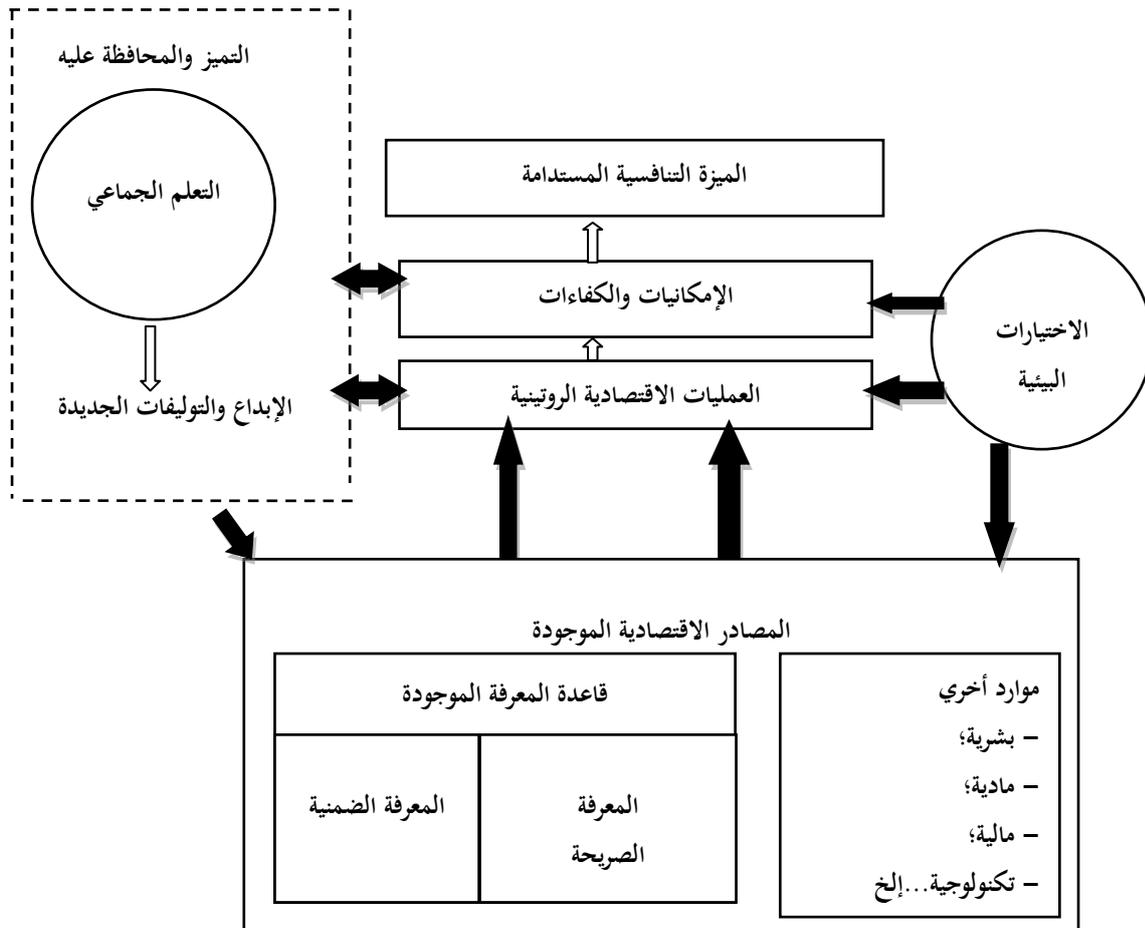
<sup>5</sup> William eyoungdabl and others, *the house of quality within a knowledge-based view of the firm*, international system dynamics conference, Arizona state university west, USA, 1994.

<sup>6</sup> Hirotaika Takeuchi, Ikojiro Nonka, *the knowledge creating company*, First edition, Oxford university press, UK, 1997, P: 84.

كما يؤكد بيتر سانج Peter Senge على ضرورة المعرفة بالنسبة للعاملين داخل المنظمة، وذلك من أجل تحقيق تحسين مستمر وتطوير مهاراتهم وقدراتهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة<sup>1</sup>. وتعتبر المعرفة ضرورية في تحقيق التميز<sup>2</sup>.

ويمكن توضيح دور المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 25: يوضح الإطار الأساسي للميزة التنافسية المستدامة من خلال المعرفة



Source: Pekka Salmi and others, *industrial districts and regional development: towards a knowledge-based view*, working papers, Lappeenranta university of technology, Finland, 2001, p: 72.

<sup>1</sup> Doris Gomezjel jomerzel, *knowledge as one of the sources of sustainable competitive advantage*, university of Primorska, Slovenia.

<sup>2</sup> Robert M. G rant, *Toward a knowledge- based view theory of the firm*, strategy management journal, vol 17, winter, 1996.

يوضح الشكل رقم 25 دور المعرفة بنوعيتها؛ المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ويتضح ذلك من خلال اعتبار المنظمة بأنها جملة من الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية... الخ، بالإضافة إلى المعرفة بنوعيتها الصريحة والضمنية وتركز النظرية المبنية على المعرفة وخصوصاً المعرفة الضمنية منها.

### المطلب الثاني: دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع المدمج للميزة المستدامة

لكي تحافظ المنظمة على ميزتها التنافسية المستدامة، لا بد لها من تقديم منتجات تختلف عن منتجات المنافسين، وإن ذلك لا يتحقق إلا من خلال تقديم منتجات جديدة وبصفة مستمرة وذلك استجابة للتغيرات التي تحدث وبصفة مستمرة في بيئتها، ويلعب الإبداع دوراً مهماً في تمكين المنظمة من تقديم منتجات جديدة، وبصفة مستمرة.

#### أولاً: تعريف الإبداع وشروط تحقيقه

الإبداع ظاهرة إنسانية وجدت منذ أن خلق الله البشرية، حيث كان الإنسان يبدع ويخترع كلما دعت إليه الضرورة لذلك، وهو ليس حكراً على أحد، إلا أنّ الاهتمام العلمي المنظم به، بدأ منذ بداية الحرب العالمية الثانية من القرن الماضي، وقد ارتبط بالمنافسة بين الدول الغربية في أثناء الحرب العالمية الثانية، وظروف التسابق التكنولوجي بين الدول المتقدمة، وهناك صعوبة في ضبط وتحديد تعريف محدد لمصطلح الإبداع، فهناك من ينظر إليه على أنه عملية عقلية، وينظر إليه آخرون على أنه؛ نتيجة لعوامل بيئية تؤثر على الفرد وإبداعاته<sup>1</sup>، ومن أجل الخروج بتعريف واضح وشامل، وكذا الوقوف عند الشروط الواجب توافرها، أو البيئة المساعدة على الإبداع، نورد في هنا مجموعة من التعاريف حول الإبداع، وكذا الشروط اللازمة لتحقيق الإبداع.

#### 1-تعريف الإبداع

من الناحية التاريخية؛ ارتبط مفهوم الإبداع بالأعمال الخارقة التي تقتزن بالغموض، وتستعصى على التفسير حتى من قبل أولئك الأفراد الذين أتوا بها<sup>2</sup>، وقد وردت العديد من التعريفات لمفهوم الإبداع نذكر منها:

<sup>1</sup> بوروي سمية، دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية: دراسة حالة في مؤسسة مامي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سطيف، الجزائر، 2011، ص: 50.

<sup>2</sup> فتحي عبد الرحمان جروان، الموهبة والتفوق والابداع، ط1، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 1999، ص: 81.

**1-1-التعريف اللغوي:** الإبداع لغة هو إحداث شيء جيد على غير مثال سابق<sup>1</sup>، وهو مشتق من الفعل "أبداع"<sup>2</sup>. والإبداع كما جاء في لسان العرب مشتق من "بداع الشيء أو ابتدعه"؛ يعني أنشأه وبدأه أولاً، وهو الإتيان بشيء جديد وغير مألوف، بما في ذلك النظر إلى الأشياء بطريقة غير مألوفة<sup>3</sup>.

**1-2-التعريف الاصطلاحي:** لا بد من الإشارة إلى أن مصطلح الإبداع متعدد، وأن تعريف الإبداع يتغير حسب الوظيفة أو مجال النشاط الذي يستعمل لأجله حسب دالمان (Daltman) ودونكان (Duncan) وهولبيك (Holbek) وحسب بيرير (Barreyre) وللإبداع ثلاثة صيغ للاستعمال وهي<sup>4</sup>:

- عملية شاملة للخلق: وفي هذا السياق يستعمل مصطلح الإبداع إلى حد ما كمرادف للابتكار.
  - إقرار تجديد من قبل المجتمع: أما في هذا السياق يأخذ مصطلح الإبداع على أنه اعتماد شيء جديد أو اعتماد تجديد داخل المجتمع، ليصبح هذا الجديد جزء من ثقافة المجتمع المعتمد له.
  - شيء جديد من الأساس: في هذا السياق يعتمد مصطلح الإبداع؛ على كل ما هو جديد من الأساس ولم يكن له وجود من قبل.
- كما يعرف الإبداع على أنه نتاج لعملية الابتكار<sup>5</sup>؛ وبالتالي فالابتكار هو البحث الأساسي للإبداع، في حين يمثل الإبداع البحث التطبيقي.
- واستناداً إلى معجم لسان العرب أخذ مصطلح الابتكار من مادة: بكر. ويقال ابتكرت الشيء؛ أي استوليت على باكورته. ويقال ابتكر: أدرك الخطبة من أولها وأصله من ابتكار الجارية، وهو أخذ عذريتها والباكور من كل شيء: هو المبكر السريع الإدراك، وابتكرت الحامل أي ولدت بكرها أو مولودها الأول<sup>6</sup>.
- ومن منطلق أن الإبداع هو الحالة التطبيقية للابتكار، ذاك ما يفسر القول أنّ نجاح الإبداع في الإنتاج والخدمات يعتمد على الابتكار<sup>7</sup>.

<sup>1</sup> جمال خير الله، الإبداع الإداري، ط1، دار أسامة، الأردن، 2009، ص: 05.

<sup>2</sup> زيد الهويدي، الإبداع، ط1، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 2004، ص: 22.

<sup>3</sup> جمال خير الله، المرجع السابق، ص: 05.

<sup>4</sup> Sandrine Fernez – walch, François Romon, *Management de l'innovation : de la stratégie aux projets*, Vuibert, paris, 2006, p : 10.

<sup>5</sup> برفين جوبنا، ترجمة: أحمد المغربي، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، ط1، دار الفجر، القاهرة، 2008، ص: 58.

<sup>6</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة العامة المقارنة، ط1، دار الميسرة، القاهرة، 2008، ص: 15.

<sup>7</sup> بيتر كوك، ترجمة: خالد العامري، إدارة المعرفة، ط1، دار الفاروق، القاهرة، 2008، ص: 15.

ويعرف ألكسندر روشكا الإبداع على أنه عبارة عن: "الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية، التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذو قيمة من الفرد والجماعة، والإبداع بمعناه الواسع يعني إيجاد الحلول الجديدة للأفكار والمشكلات والمناهج"<sup>1</sup>.

كما يعرف الإبداع عند بعض العلماء ذوي الاختصاص على النحو التالي<sup>2</sup>:

• سميسون "إن الإبداع هو المبادرة التي يبدئها الشخص بقدرته على الانشقاق عن التسلسل العادي في التفكير إلى مخالفته كلياً".

• أما هافل فيعرف الإبداع على أنه: "القدرة على تكوين تركيبات أو تنظيمات جديدة".

وبشكل عام فقد تعددت التعاريف، ويعزى ذلك للاختلاف في مناهج الباحثين واهتماماتهم العلمية ومدارسهم الفكرية، كما يعود ذلك إلى تعدد مجالات الظاهرة الإبداعية<sup>3</sup>.

واستناداً إلى التعاريف السابقة، يمكننا أن نعرف الإبداع على أنه؛ الإتيان بشيء جديد والخروج عن المألوف، في طريقة أداء العمل ووسائل أدائه، وما ينتج عن ذلك العمل.

## 2- شروط الإبداع

إن تحقيق الإبداع مرهون بتوفر شروط وأجواء معينة، وأهم هذه الشروط نجد ما يلي<sup>4</sup>:

### 2-1- المحيط المشجع

يؤثر المحيط الذي يعيش فيه الأفراد العاملين على عملية الإبداع داخل المنظمة، ذلك أنه في حالة ما إذا وجد الأفراد داخل المنظمة الظروف المساعدة والمشجعة على الإبداع، فإن إمكانياتهم ومقدرتهم على الإبداع تكون كبيرة، أما إذا كان المحيط أو الظروف داخل المنظمة غير مساعدة، فإن ذلك سوف يؤثر سلباً على مقدرة الأفراد على الإبداع.

<sup>1</sup> جمال خير الله، المرجع السابق، ص: 06.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص: 07.

<sup>3</sup> ليلي بنت سعد بن سعيد الصاعدي، التفوق والموهبة والإبداع واتخاذ القرار: رؤية من واقع المناهج، ط1، دار الحامد، الأردن، 2007، ص: 128.

<sup>4</sup> عزوي عمر، عجيلة محمد، الإبداع كأسلوب لتحقيق الميزة التنافسية، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09/08 مارس 2005، بالتصرف.

## 2-2- الإعلام والاتصال الفعال

يعتبر الإعلام وأسلوب الاتصال وسهولة انتقال المعلومات؛ محددًا رئيسي لنجاح الإبداع في المنظمات، وهناك عدة مصادر يمكن أن توفر المعلومة المفيدة سواءً بالنسبة للمنظمة أو بالنسبة للمبدعين فيها.

- المجالات المتخصصة: إذ تحتوي المجالات المتخصصة على المساهمات والمستجدات في الميدان النظري والتطبيقي، وتنتشر في هذه المجالات نماذج، وأشكال وشروحات حول الإبداعات والاختراعات. بحيث أنه يمكن من خلال هذه المجالات الاطلاع على كل المستجدات في المجال الذي تنشط فيه المنظمة.
- اللقاءات والندوات العلمية: بحيث يمكن للأفراد العاملين داخل المنظمة الاطلاع على كل ما هو جديد من خلال الالتقاء مع نظرائهم في الندوات الوطنية والدولية.

## 2-3- الإدارة الفعالة

ترتكز الإدارة الفعالة للإبداعات على مجموعة من القواعد والأسس التي يمكن حصرها فيما يلي:

- البحث واستقطاب الأشخاص المبدعين؛
- توفير الإمكانيات الضرورية لتحقيق الإبداعات، من وسائل ومعدات؛
- تشجيع الأفراد داخل المنظمة، وخصوصًا المبدعين منهم، بأنواع الحوافز المختلفة؛
- التعامل بنوع من المرونة مع الأشخاص المبدعين، نظرًا لخصوصيتهم مقارنة بالأشخاص الآخرين داخل المنظمة.

## 2-4- الثقافة والقيم المشجعة على الإبداع

إن المنظمات المبدعة تعمل على خلق ثقافة تنظيمية تقيّم الإبداع، من خلال غرس قيم واتجاهات وسلوك وعلاقات اجتماعية، تشجّع السلوك الإبداعي غير التقليدي والمبادرات الخلاقة، وهذا نلمسه أكثر لدى منتجي الأعمال الفنية، حيث أنهم يُثَمَّنون الجديد حتى ولو لم يكن عمليًا أو جذابًا، المهم عندهم هو القدرة على الإتيان بجديد<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> سعاد نائف برنوطي، الإدارة: أساسيات إدارة الأعمال، ط 1، دار وائل، عمان، الأردن، 2001، ص: 398.

## ثانياً: مستويات الإبداع وفوائده

نتطرق في هنا إلى مستويات الإبداع، وكذا الفوائد المتأتية منه للفرد، والمنظمة، والمجتمع ككل، بشيء من التفصيل، لفهم أكثر لما يمكن أن تجنيه المنظمة من فوائد على المدى القصير والبعيد، وأي نوع من أنواع الإبداع الذي يعتبر أكثر أهمية بالنسبة للمنظمة.

## 1-مستويات الإبداع

ينقسم الإبداع إلى خمسة مستويات وهي<sup>1</sup>:

**1-1-الإبداع التعبيري:** ويعني تطوير فكرة أو نواتج فريدة بغض النظر عن نوعيتها أو جودتها، ومثال هذا الإبداع: الرسومات العفوية للأطفال.

**1-2-الإبداع المنتج أو التقني:** ويشير إلى البراعة في التوصل إلى نواتج من الطراز الأول، دون ما شواهد قوية على العفوية المعبرة عن هذه النواتج، ومثال ذلك تطوير آلة موسيقية أو لوحة فنية أو مسرحية شعرية.

**1-3-الإبداع الابتكاري:** ويشير إلى البراعة في استخدام المواد لتطوير استعمالات جديدة لها، دون أن يمثل ذلك إسهاماً جوهرياً في تقديم أفكار أو معارف أساسية جديدة، ويتميز هذا المستوى من الإبداع بأنه غالباً ما يخضع لمعايير، ومواصفات تحددها عادة دوائر تسجيل براءات الاختراعات.

**1-4- الإبداع التجديدي:** ويشير إلى قدرة على اختراق قوانين ومبادئ أو مدارس فكرية ثابتة وتقديم منطلقات وأفكار جديدة كتلك التي قدمها يونج وآدلر (Jungand Adler) في نظريتهما المبنية على سيكولوجية فرويد.

**1-5- الإبداع التخيلي:** هو أعلى مستويات الإبداع وأندرها؛ ويتحقق فيه الوصول إلى مبدأ أو نظرية أو افتراض جديد كلياً. ويترتب عليه ازدهار أو بروز مدارس وحركات بحثية جديدة، كما يظهر ذلك في أعمال إنشتاين Einstein وفرويد Freud في العلوم وبيكاسو Picass ورايث wright في الفنون.

## 2-فوائد الإبداع

يعتبر الإبداع عاملاً حاسماً في تنافسية التمتع السوقية<sup>2</sup>، في ظل اشتداد المنافسة لأسباب متعددة. وتشير منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية إلى أن الدول المبدعة على مستوى عالٍ، تتمتع بمستوى عالٍ من المعيشة والرفاهية. لقد كان الإبداع العامل الأكثر أهمية الذي ساهم في النمو الاقتصادي في التسعينات.

<sup>1</sup> فتحى عبد الرحمن جروان، المرجع السابق، ص ص: 92-93.

<sup>2</sup> Langdon Morris, *Permanent innovation: proven strategies and methods of successful innovators*, innovation Academy, USA, 2011, p: 42.

ويشير المجلس الاستشاري الكندي إلى أن المنظمات المبدعة تتمتع بمعدل أعلى من المبيعات، وأنها الأكثر ربحًا كما أنها توفر فرص عمل أكثر من المنظمات ضعيفة الإبداع.

وحسب قول رئيس الشركة الاستشارية الاستراتيجية، فإن المنظمات المبدعة قد حققت أعلى عائد للأسهم يعادل 12% خلال 10 سنوات، وهذا أكثر بكثير مما حققته المنظمات الأقل إبداعًا.

- كما تظهر دراسة المعاينة التي قامت بها شركة Price Water House Coopers في جويلية 2001 إن كبار المسؤولين في الشركات التي تتولى الإبداع يشيرون إلى أن الفوائد الهائلة الناتجة عن الإبداع كانت تتمثل في:

- تطوير المنتجات والخدمات بنسبة 83%؛
- زيادة الدخل بنسبة 80%؛
- هوامش ربح أو مكاسب أعلى بنسبة 77%؛
- زيادة كفاءة المنظمات بنسبة 72%.
- كما تكمن أهمية الإبداع أيضا في قدرته على تمكين المنظمة من<sup>1</sup>:
- البقاء والاستمرارية، خاصة في ظل المنافسة الشديدة؛
- يعتبر الإبداع المصدر الأساسي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في السوق؛ وخاصة فيما يتعلق بتطوير منتجات جديدة أو إدخال تحسينات على المنتجات الحالية؛
- يساعد الإبداع المنظمات على تأسيس نقاط انطلاق جديدة؛
- القدرة على التكيف مع الظروف المحيطة؛
- خلق المناخ الملائم، الذي يمكن من تطوير منتجات جديدة، لإشباع حاجات ورغبات العملاء من جهة، والقدرة على تحقيق أهداف النمو الذي تسعى المنظمة إليها من جهة أخرى؛
- إيجاد حلول بديلة أو جديدة للمشاكل القائمة؛ كما يقدم بدائل أو حلول جديدة للمنتجات القائمة، العمليات، طرائق التسويق وحتى التنظيمات الهيكلية، بما يساهم في تخفيض التكلفة؛
- يعتبر الإبداع عنصر ضروري للصمود المستمر للمنظمات في ظل اشتداد المنافسة<sup>2</sup>؛

<sup>1</sup> مأمون ندم عكروش، سهير ندم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة: مدخل استراتيجي متكامل وعصري، ط 1، دار وائل، عمان، الأردن، 2004، ص: 05.

<sup>2</sup> برفين جويتا، المرجع السابق، ص: 45.

كما أكد شومبيتر على الأهمية البالغة للإبداع واعتبر أن الإبداع هو محرك للنمو الاقتصادي<sup>1</sup>. وانطلاقاً من أن الاستراتيجيات العامة للمنافسة هي مدخل المنظمات لبناء مزاياها التنافسية والعمل على إدامتها، فإن للإبداع بالغ الأهمية في التأثير على الاستراتيجيات العامة للمنافسة، والمساهمة إلى حد كبير في نجاح هذه الاستراتيجيات ويمكن إبراز ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 4: يوضح تأثير الإبداع على مختلف الاستراتيجيات العامة للمنافسة

الأبعاد التنافسية للإبداع	الاستراتيجيات العامة للتنافس
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مراقبة التكاليف؛</li> <li>- إبداع في طرائق الإنتاج؛</li> <li>- ابتكار تجهيزات جديدة التي تقلل التكاليف الوحودية؛</li> <li>- الإبداع من أجل تقليص التكاليف الغير مباشرة.</li> </ul>	استراتيجية التكلفة المنخفضة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تميز المنتج؛</li> <li>- جودة المنتج؛</li> <li>- تكنولوجيا المنتج؛</li> <li>- خدمة المستهلك؛</li> <li>- قوة البيع؛</li> <li>- الترويج.</li> </ul>	استراتيجية التميز
<ul style="list-style-type: none"> <li>- التركيز على قطاع سوقي؛</li> <li>- التركيز على المنتج؛</li> <li>- معدل الهامش الوحودي.</li> </ul>	استراتيجية التركيز

المصدر: بوروي سمية، دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية: دراسة حالة في مؤسسة مامي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سطيف، الجزائر، 2011، ص: 160.

يظهر الجدول رقم 04 تأثير الإبداع على مختلف الاستراتيجيات العامة للمنافسة، وبالتالي التأثير على قدرة المنظمة على بناء ميزتها التنافسية المستدامة والمحافظة عليها.

كما تظهر أهمية الإبداع في دوره البالغ في التأثير على قوى التنافس، على النحو التالي<sup>2</sup>:

- أثر الإبداع على حدة المنافسة: يمكن للإبداع أن يعدل من حدة المنافسة، من خلال التقليل أو الرفع من قدرات النشاط وبخاصة التأثير على النمو، ومن ثم فإنه كلما كان النشاط متطوراً، فإن عدد المنظمات الراغبة في

<sup>1</sup> Jean-Yves Prax, *op.cit.* P : 192.

<sup>2</sup> عبو هدى، استراتيجيات الذكاء الاقتصادي لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، الملتقى الدولي السادس حول: الذكاء الاقتصادي والتنافسية المستدامة في بيئة الأعمال الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسينية بن بوعلى، الشلف، الجزائر، 06-07 نوفمبر 2012.

دخول هذا النشاط يكون كبيراً، وعلى العكس من ذلك فإذا أدى الإبداع إلى تقدم مفاجئ للصناعة بكاملها فإن ذلك يضاءل من عدد المنافسين، مما يؤدي بدوره إلى تناقص حدة المنافسة، من جهة أخرى فإن الإبداع قد يؤثر على حدة المنافسة من خلال تعديل حواجز الدخول أو الخروج، ومن ثم التأثير على عدد المنظمات الموجودة في السوق، ويدفع تعميم تكنولوجيا معينة بعض المنظمات إلى الدخول وأخرى إلى الخروج من السوق.

- **أثر الإبداع على المنتجات البديلة:** المنتجات البديلة هي عموماً نتاج لإبداع جذري في المنتج ونادر ما يحدث ألا يؤدي الإبداع الجذري إلى إحلال المنتج محل المنتج القديم، ويكون ذلك في حال ما إذا تدخل كل المتعاملين، بمعنى الذين يشكلون القوى التنافسية الأربعة الأخرى، بالإضافة إلى الدولة حيث يقف هؤلاء كلهم أمام هذا الإحلال، وتجدر الإشارة إلى أنه في بعض الحالات يؤدي الإبداع إلى إحلالات داخلية بمعنى إحلال جزء استراتيجي بآخر ينتميان إلى نفس الشرط.

- **أثر الإبداع على الداخلين المحتملين:** يكون أساساً على حواجز الدخول التي تحمي المنظمات نفسها من المنافسين المحتملين، من خلال انفرادها في التحكم في طرائق الإنتاج أو أنها قادرة على تصميم المنتج، فهي تحمي وراء تحكمها في التكنولوجيا، فالقدرة المستمرة على الإبداع هي التي تشكل حواجز الدخول وتميز بين المنظمات التي بمقدرتها احتلال مكانة في السوق.

- **أثر الإبداع على الزبائن والموردين:** يمكن أن يؤدي الإبداع أو طرائق الإنتاج إلى تعديل عميق في العملية الإنتاجية، أو في منتج تام الصنع إلى درجة أنه يلغي جزء من التمويل التقليدي الذي يدخل في عملية تشكيل المنتج، مما يعني خسارة بالنسبة للمورد لمنفذ من المنافذ التجارية، وبالمقابل فإن الإبداع يمكن أن يؤدي إلى ظهور موردين جدد أو على الأقل يطور قدرات الموردين الحاليين، أما بالنسبة للزبائن فإن التأثير يكون من خلال قدرة الإبداع على تعديل تكاليف التبديل حيث قد يؤدي التطور التكنولوجي إلى تنميط المنتجات الموجودة في السوق.

### ثالثاً: العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع

يعتبر الإبداع هدفاً رئيسياً من أهداف إدارة المعرفة<sup>1</sup>، وقد أشار بيتر دراكر إلى أن الإبداع يحتاج إلى المهوبة والبراعة والمعرفة وعنصر الالتزام والمواصلة؛ أي أن المعرفة هي أساس القدرات الإبداعية.

وقد اتجهت الكثير من الدراسات والأبحاث إلى إظهار العلاقة السببية بين إدارة المعرفة والإبداع، ولكن أغلب هذه الدراسات والأبحاث انصرفت نحو التأطير النظري والوصفي لهذه العلاقة، ولم يتح لأغلبها الاختبار والقياس

<sup>1</sup>Claire R. Mclnerney & Ronald E. Day, *Rethinking knowledge management: from knowledge objects to knowledge processes*, Springer, Berlin, Germany, 2007, P: 148.

عملياً، حيث تؤكد هذه الدراسات أنه في بيئة الأعمال اليوم تعتبر المعرفة هي المصدر الضامن لتحقيق للميزة التنافسية المستدامة، وعندما تتغير الأسواق ويزداد عدد المنافسين وتتقدم المنتجات بسرعة تولد المنظمات الناجحة المعرفة الجديدة، ثم تنشرها داخل المنظمة وتجسدها على نحو سريع في منتجات وخدمات جديدة وتبدع باستمرار<sup>1</sup>، وهذا ينطبق إلا على المنظمات التي يطلق عليها "بيتر سانج" Peter SENGE المنظمات ذات المعرفة<sup>2</sup>، وقد أوضح ألفيسون Alvesson أن الميزة الرئيسية للمنظمة المكثفة معرفياً؛ هي القدرة على حل المشاكل المعقدة عبر الحلول الابتكارية والإبداعية لكنه أشار إلى الغموض الذي يكتنف العلاقة بين المعرفة الرسمية (الظاهرة) والإبداع، كونها قد لا تكون حاسمة في الإبداع، لكن بعض الأعمال التي تتطلب التعلم العالي لمدة طويلة تكون المعرفة الرسمية فيها مفيدة أكثر من الإبداع. ثم استدرك بقوله على الرغم من أن العلاقة تشير إلى أن الإبداع شيء مطلوب عندما تكون المعرفة غير كافية، ويقل الميل إلى الإبداع عندما تتوفر المعرفة، لكننا يجب ألا نتوسع في هذه النظرة لأن المعرفة الرسمية ربما توفر في أغلب الأحيان قاعدة للإبداع<sup>3</sup>.

وقد أشار بيتر دراكر أيضاً إلى طبيعة العلاقة بين المعرفة والإبداع عندما يقول، أن عمل الإبداعات عبر التاريخ كان معتمداً على المعرفة الجديدة. وقد أكدت الدراسات أن الإبداعات المعتمدة على المعرفة لها عمر أطول وتفوق على ما سواها مما لا يعتمد على المعرفة كمصدر للإبداع.

ولتأكيد العلاقة السببية بين إدارة المعرفة والإبداع على مستوى المنظمات، أشارت دراسة قام بها Krogh إلى أنه في ظل الاقتصاد المعرفي، سيكون المفتاح الرئيسي للميزة التنافسية المستدامة وتحقيق العوائد العالية في الصناعة بصفة دائمة، هو كيف تستطيع المنظمات الابتكار (المعرفة الجديدة) والمشاركة بمعرفتها وأن الهدف من ابتكار المعرفة أو تحقيق معرفة جديدة هو لتعزيز الإبداعات المختلفة، وأشارت الدراسة إلى أربعة استراتيجيات للمعرفة تسهم في تعزيز الإبداع هي<sup>4</sup>:

- استراتيجية الرفع: **Leveraging strategy** هي الاستراتيجية التي تؤكد على نشر المعرفة بين مجالات المنظمة لتحسين عمليات الإبداع.

- الاستراتيجية التخصّصية: **Appropriation strategy** هي الاستراتيجية التي تؤكد على تحول المعرفة الجديدة من الأقسام لتعزيز الإبداع مستقبلاً.

<sup>1</sup> حسن عجّلان حسن، المرجع السابق، ص: 42.

<sup>2</sup> سلسلة إصدارات بيملك، الإبداع: القواعد غير المكتوبة، بيملك، القاهرة، 2003، ص: 144.

<sup>3</sup> حسن عجّلان حسن، المرجع السابق، ص ص: 48-49.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص ص: 51-52.

- استراتيجية الفحص: **The Probing strategy** هي الاستراتيجية التي تؤكد على ابتكار المعرفة الجديدة لإبداع العملية والمنتج الجذري.

- استراتيجية التوسع: **The Expanding strategy** وهي الاستراتيجية التي تؤكد على إبداعات المنتج والعملية من خلال المعرفة.

من خلال ما تقدم، يمكن أن نستخلص أن منظمات الأعمال التي تهتم بالمعرفة وإدارتها ستكون ذات تعدد في المهارات والثقافة وتسعى إلى التميز من خلال التعلم والإبداع المستمرين ويتم التوظيف فيها للعاملين ذوي المهارات والمعرفة من جهة والذين يتميزون بروح الابتكار والدافعية من جهة أخرى، وأن معرفة العاملين هي التي تؤثر على أدائهم، وأن صفة تبادل الآراء والأفكار والتفكير المشترك يتيح فرصة لتعزيز الإبداع، من هنا يمكن القول أنه رغم أن انبثاق الإبداع في جانب كبير منه يكون ارتجاليًا وليس مخططًا، لكن من جانب آخر إن الإبداع في جانب كبير منه مرتبط ويتأثر بمتغيرات بيئية عديدة تكون للإدارة المعرفة دورًا كبيرًا فيها.

### المطلب الثالث: أثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

أصبحت المقدرة على ادارة المعرفة تأخذ اهتمام كبير في ظل عالم اليوم الذي يسوده اقتصاد ذو طبيعة معرفية، بحيث أصبح توليد وتوزيع المعرفة يعتبر أهم عامل في حسم المنافسة بين المنظمات<sup>1</sup>، وعلى اعتبار أن الميزة التنافسية المستدامة تستهدف خلق نظام يتميز بالتعدد والغموض وذو تركيبة غير مفهومة تتفوق بها المنظمة على المنافسين، لا يمكن امتلاك هذه الميزة إلا من خلال مؤهلات داخلية تستطيع خلق فرص، لتقديم منتجات ذات قيمة للزبون قبل المنافسين أو تكون قادرة على التكيف للمتغيرات السريعة في احتياجات الزبائن، ومن هذا المنطلق فقد كانت الكفاءات أو القدرات المميزة هي المفتاح لتحقيق الميزة التنافسية<sup>2</sup>، غير أنه استدامة هذه الميزة أو تحويلها إلى ميزة تنافسية مستدامة يستوجب الاعتماد على المعرفة، وضرورة وجود إدارة للمعرفة داخل المنظمة تجعل من المعرفة أساس النمو والتطور وهي عنصر التفوق الفردي والمنظمي، وذلك يجعلها في متناول العاملين داخل المنظمة، لذلك تعتبر إدارة المعرفة وعملياتها هي المفتاح لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Abdul Amid Aziz Jalloh and others, Op cit.

<sup>2</sup> Joe Tidd, *from knowledge management to strategic competence: measuring technological, market and organizational innovation*, second edition, imperial college press, UK, 2006, P: 06.

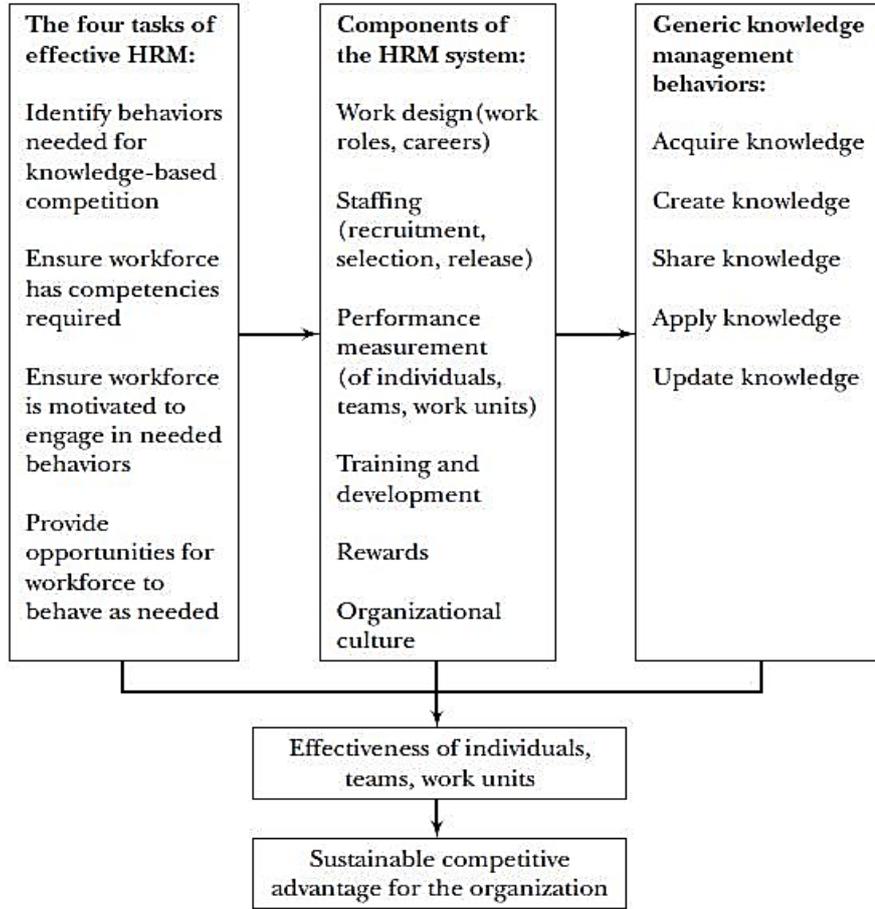
<sup>3</sup> حيدر شاكور نوري، تأثير عمليات إدارة المعرفة في تطوير القدرات المميزة: دراسة تطبيقية في شركة دياي العامة للصناعات الكهربائية، مجلة دياي، العدد الثامن والأربعون، 2011.

وتعتبر القدرات المميزة في شقها الملموس أو القدرات المميزة المادية ممثلة في التكنولوجيا والمعدات عاملاً مهماً في التفوق ومصدرًا مهمًا للميزة التنافسية المستدامة، غير أنها غير كافية وليست دائمة، ذلك أن هذا النوع من القدرات يتميز بعدم المقدرة على الملكية الحصرية له، كون أن المنافسين يمكن لهم الحصول عليه من مصادر أخرى، غير أن القدرات المميزة أو المعنوية أو غير الملموسة، ممثلة في المعرفة على العكس من النوع أول يمكن امتلاكها بصفة حصرية دون أن يصل لها المنافسون، وذلك ما تنبؤ به بيتر دراكر سنة 1999، بأن منظمات التصنيع والخدمات والمعلومات سوف تقوم على المعرفة في المستقبل، وستطور منظمات الأعمال إلى منظمات تبنى وتكتشف المعرفة بطرائق كثيرة، باعتبارها الأساس الذي تقوم عليه وتعمل على إدارتها، لذلك تسعى المنظمات إلى تحويل الأصول غير الملموسة إلى أصول ملموسة، وتحويل الأفكار في أدمغة الأفراد إلى رأس مال فكري مخزن ومؤثر، وتحويل المعلومات المخزنة في عقول الأفراد إلى طاقة معلوماتية منتجة، غير أن امتلاك المنظمة لكل هذه القدرات والمعارف يكون بلا معنى في حال عدم وجود إدارة تتولى تنظيم هذه المعرفة والتصرف فيها بما يجعلها في متناول احتياجات المنظمة، في الوقت المناسب وبالكمية والكيفية المناسبة، بما يؤدي إلى تقديم منتجات أو خدمات تحقق رغبات الزبائن وتستجيب لأي تغيرات قد تطرأ على هذه الاحتياجات، بما يسمح للمنظمة بامتلاك ميزة تنافسية مستدامة<sup>1</sup>.

كما سبق وأشرنا إلى ذلك فإن المعرفة تعتبر هي أهم وأقوى مصدر للميزة التنافسية المستدامة، غير أن امتلاك المنظمة للمعرفة لا يعني امتلاكها للميزة التنافسية المستدامة، بل أن تصبح المعرفة من أهم مدخلات العملية الإنتاجية في المنظمة وفي نفس الوقت تصبح المعرفة من نتائج العملية الإنتاجية من خلال عمليات التعلم وتبني فلسفة المنظمة المتعلمة، وهنا يبرز الدور الكبير الذي يلعبه العنصر البشري في المنظمة باعتباره المحرك لمختلف العمليات داخل المنظمة، وفي ظل هذه الخصائص فإن العنصر البشري في المنظمات القائمة على المعرفة يستوجب جملة من الشروط، لكي يحقق هذا العنصر البشري من خلال استغلال المعرفة الميزة التنافسية المستدامة وفق ما هو موضح في الشكل التالي:

<sup>1</sup> حيدر شاكر نوري، المرجع السابق، ص 45.

الشكل رقم 26: يوضح إنشاء نظام إدارة الموارد البشرية للمنافسة قائم على المعرفة



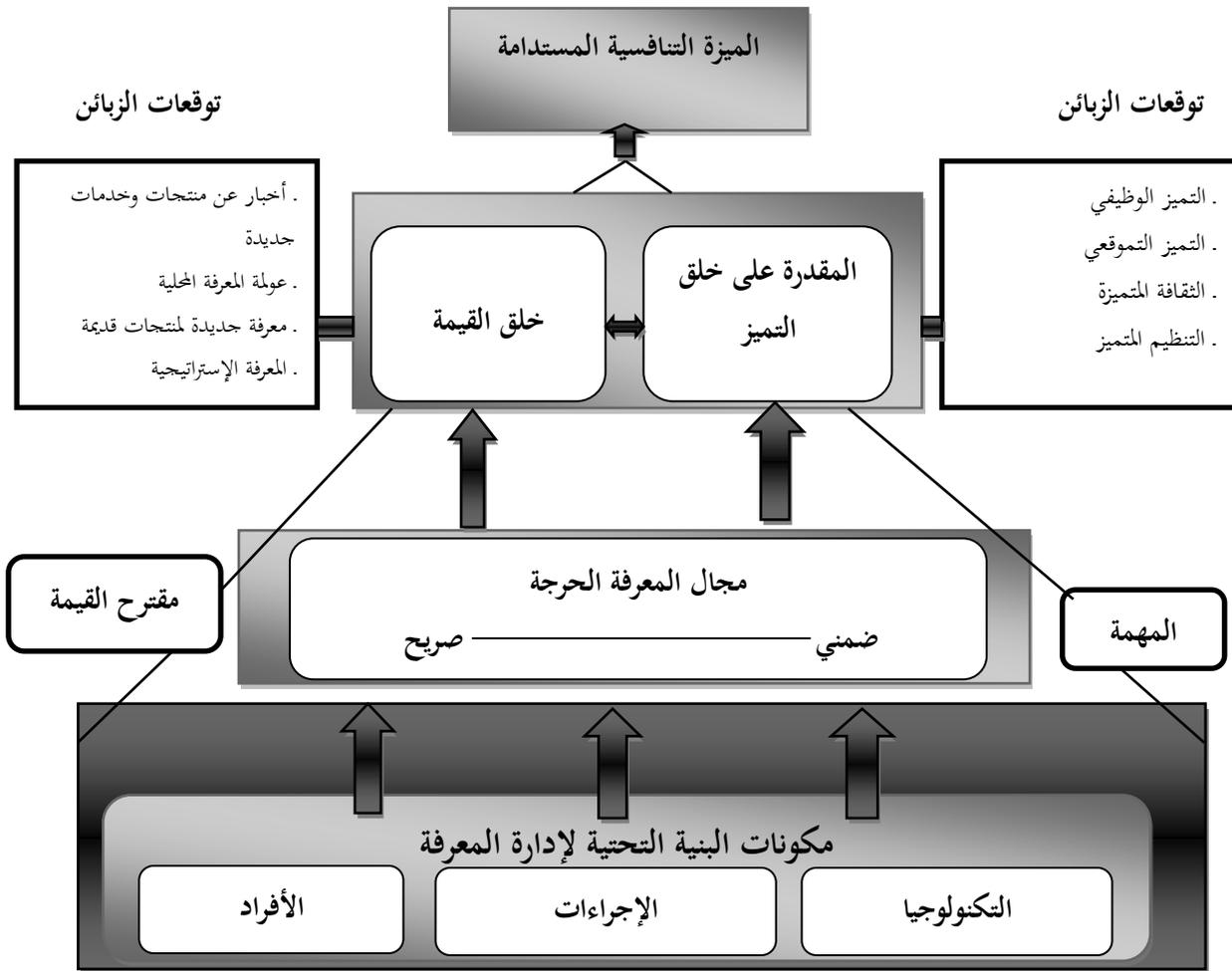
**Source:** Susan E. Jackson and others, *Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage*, Published by Jossey-Bass, San Francisco, USA, 2003, P: 401.

يوضح الشكل أعلاه كيفية اختيار المنظمة لليد العاملة التي تمكنها من الحصول على الميزة التنافسية المستدامة، وذلك انطلاقاً من عملية اختيار اليد العاملة، بحيث أنه لا بد على المنظمة أثناء القيام بعملية الاختيار أن تتأكد أن العمال الذين تنتقيهم، تتوفر فيهم السلوكيات اللازمة للمنافسة القائمة على المعرفة، كما لا بد أن تتوفر هذه القوة العاملة على الكفاءة المطلوبة، ضف إلى ذلك لا بد أن توفر المنظمة الدوافع التي تجعل القوة العاملة تنخرط في السلوكات اللازمة لهذا النوع من المنافسة، كما لا بد أن تعطى الفرص للقوة العاملة للتصرف وفق الحاجة بحيث تكون الأنظمة والهيكल التنظيمي داخل المنظمة مرن ويسمح بحرية أكثر في التصرف والعمل. ثم لا بد أن تكون مكونات نظام الموارد البشرية من تصميم للوظائف وتكوين فرق العمل وعمليات تقييم الأداء وعمليات التدريب، وكذا ثقافة المنظمة مبنية على أساس المنافسة القائمة على المعرفة، وذلك ما يجعل القوة العاملة في المنظمة تساهم كلها في سلوكيات إدارة المعرفة العامة؛ من خلال عمليات الحصول وخلق المعرفة والمشاركة والتحديث الدوري

للمعرفة الموجودة، لدرجة تصبح هذه السلوكيات عبارة عن ثقافة عامة متأصلة داخل المنظمة وليست تكليف أو سلوك يجبر عليه العنصر البشري داخل المنظمة، ومن ثم فإن كل هذا يصب في الرفع من فعالية الفرد والفرق ووحدات العمل داخل المنظمة، بما يحقق للمنظمة ميزة تنافسية مستدامة.

يرى كل من كرانن ودفانورت ( Grant and Davenport ) أن إدارة المعرفة هي الاستراتيجية الأساسية للميزة والتنافسية المستدامة<sup>1</sup>، وبعد استعراضنا لأثر إدارة المعرفة على كل من العاملين داخل المنظمة والعمليات والمنتجات التي تقدمها المنظمة وكذا أدائها المنظمي فيما سبق، هذه العناصر التي يمكن اعتبارها بمثابة المكونات القاعدية لإدارة المعرفة، يمكن أن نوضح انعكاساتها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 27: يوضح علاقة إدارة المعرفة بالميزة التنافسية المستدامة



Source: Murray E. Jennex, *Knowledge Management: Concepts, Methodologies, Tools and Applications*, Information Science reference, New York, USA, 2008, P: 2649.

<sup>1</sup>Murray E. Jennex, *op.cit.*, P : 26.

يوضح الشكل رقم 27 كيف يمكن للمنظمة الحصول على ميزة تنافسية مستدامة، من خلال إدارة المعرفة، ويتجلى ذلك من خلال، تأثير إدارة المعرفة وعملياتها على الأفراد العاملين داخل المنظمة، وكذلك العمليات والمنتجات التي تقدمها المنظمة وكذا الأداء المنظمي، حيث يعتبر الأفراد هم أهم عنصر أو أهم مورد في إدارة المعرفة باعتبارهم مُنتجها وموزعيها، وكذلك باعتبارهم مستودعات للمعرفة، وكذا هم من يشرف على وضع المعرفة موضع التنفيذ للحصول على منتجات متميزة، والحصول على ميزة تنافسية مستدامة، كما يتجلى دور إدارة المعرفة في التأثير على العمليات؛ وذلك بالقيام بها بكفاءة وفعالية، وكذلك البنية التحتية والتكنولوجية المساندة لإدارة المعرفة، التي تمثل الأداة والوسيلة التي من خلالها يتم توزيع وإيصال المعرفة إلى مختلف الأفراد المستهدفين في المنظمة، هذه العناصر الثلاثة (الأفراد، العمليات، التكنولوجيا) التي لا يمكن للمنظمة الاستغناء عن أي منها في حالة الرغبة في تطبيق إدارة معرفة فاعله وكفؤة فهي بمثابة البنية القاعدية لإدارة المعرفة.

وإن العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية المستدامة واضحة؛ من خلال تأثير إدارة المعرفة على جميع المكونات والعناصر التي يمكن أن تساهم في استدامة الميزة التنافسية<sup>1</sup>، ذلك أن المعرفة وتأثير عملياتها تتسلل وتتغلغل بعمق، وتساهم في التأثير على جميع أنشطة سلسلة القيمة لمنظمات الأعمال.

ومن بين التأثيرات العميقة التي يمكن أن تحدثها عمليات إدارة المعرفة، هي التأثير على سلسلة القيمة للمنظمة وتحقيق التميز، وهذا ما يجعل المنظمة الأحسن في قطاع عملها، هذا التميز المتولد عن المعرفة الجديدة وتطبيقها، هو ما يجعل المنظمة في منأى عن تهديدات المنافسين؛ من خلال الحواجز التي تضعها المنظمة أمام المنظمات الأخرى المنافسة لها لتقليدها ومحاكاة الخصائص المميزة لمنتجاتها.

وأمام هذا الاهتمام المتزايد بأهمية المعرفة وإدارتها، المتولد من إدراك المنظمات لما يمكن أن تكسبه من ميزة تنافسية مستدامة حول هذا؛ حسب كوين Quinn المنظمات إلى مستودعات معرفية<sup>2</sup>،

من خلال البحث والاستكشاف والتطوير، وهذا النوع من المنظمات هو ما أطلق عليه بيتر سانج Peter Senge بالمنظمات ذات المعرفة<sup>3</sup>.

كما يظهر من خلال الشكل 27 في المستوى الثاني رسالة المنظمة وكذلك مقترح القيمة ومناطق المعرفة الحرجة.

**1-رسالة المنظمة:** إن نقطة البداية لأي مشروع؛ هو تحديد الغرض من هذا المشروع؛ وللاشارة استعملنا مصطلح المشروع بدل منظمة؛ لأننا نتحدث عن الفكرة قبل التجسيد؛ أي قبل أن نقوم بإنشاء المنظمة وأن

<sup>1</sup> Gabriel Ceped-Carrio, *op.cit.*, p: 34.

<sup>2</sup> Ibid. P: 35.

<sup>3</sup> سلسلة إصدارات بيك، المرجع السابق، ص: 144.

الغرض من وجود المشروع هو ما يصطلح على تسميته رسالة المنظمة؛ وانطلاقاً من هذه الرسالة التي تحددها المنظمة يتم تحديد واستخراج أو ترجمتها في شكل أهداف تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

وتصاغ رسالة المنظمة في جملة إلى ثلاث جمل لا أكثر؛ بحيث تكون سهلة الحفظ والتذكر، من قبل العاملين، وتسعى المنظمات لأن تكون رسالتها واضحة ومفهومة، ودائماً في أذهان العاملين داخل المنظمة وحتى الأفراد خارج المنظمة، وهذا ما دفع المنظمات إلى كتابة رسائلهم عند مداخل الأبواب وكذا في الإشهار وكذلك في كل مكان في المنظمة، وينظر للرسالة في المنظمة بأنها بمثابة مصدر للإلهام والإبداع والتحفيز، ونظراً للأثر الكبير الذي تلعبه المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، تحاول المنظمات تضمين رسالتها ومصطلحات حول المعرفة، بما يجعل الأفراد يدركون أهمية المعرفة وضرورة التعلم ويسعون للحصول على المعرفة، من أجل تحسين أدائهم والقيام بوظائفهم بطرائق إبداعية، ومثال ذلك: رسالة شركة سكاكندا التي جاءت على النحو التالي: "تمتلك سكاكندا مهارات فريدة حول العالم، تسمح لها بتقديم أحسن الخدمات المالية لربائنها وتحقيق قيمة مضافة مستمرة بالنسبة للأطراف ذات المصلحة". ونلاحظ من خلال رسالة سكاكندا؛ كيف ربطت بين تقديم الخدمات المالية، وتحقيق العوائد بصفة مستدامة بالنسبة للأطراف ذات المصلحة من جهة، والمهارات الفريدة من جهة ثانية؛ أي أنها أرجعت تقديم الخدمات والحلول المالية والاستمرارية في تحقيق العوائد بالنسبة للأطراف ذات المصلحة، إلى المهارات الفريدة؛ وهاته المهارات الفريدة لا يمكن الحصول عليها، إلا من خلال برامج وعمليات لإدارة المعرفة ذات جودة عالية؛ من توليد المعرفة إلى تنظيمها إلى توزيعها إلى تطبيقها وجعلها موضع التنفيذ، إلى تجزئتها واسترجاعها وتحديثها وتطويرها، وهذا النوع من الرسائل الذي يتضمن الحث والدفع باتجاه الاهتمام بالمعرفة، وإبراز دورها هو ما أصطلح على تسميته بـ رسالة المنظمة المعرفية<sup>1</sup>.

وبالتالي من الأفضل للمنظمات عند صياغتها لرسالتها، أن تُضمّن هذه الرسالة مصطلحات أو مفردات ذات صلة بالمعرفة، وفي دراسة للمركز الأوروبي للإبداع والتكنولوجيا سنة 2004، أظهرت هذه الدراسة؛ أن استعمال الكلمات والعبارات الموحية بالمعرفة يساعد الأفراد داخل المنظمة على الابتكار والإبداع في العمل، ووجه الصلة هنا أن من طبيعة المعرفة أنها غير محدودة وهي تتضمن حلول لكل المشاكل التي يمكن أن يواجهها الأفراد داخل المنظمة كما أن هذا النوع من الرسائل يجعل الأفراد محفزين لتحقيق الابتكارات والإبداعات المتميزة وإيجاد الحلول، ودفعهم للتعلم والتحسين المستمرين مما يخدم الهدف العام للمنظمة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>Gabriel Ceped-Carrio, *op.cit*, p: 35.

<sup>2</sup>.Ibid. P: 36.

## 2-مقترح القيمة:

مقترح القيمة هو عبارة عن بيان للمنافع الأساسية للمنتج، وهو عبارة عن إجابة للسؤال، ماذا تنوي المنظمة عمله لجذب الزبائن، وما يقدمه المنتج للزبائن<sup>1</sup>.

## 3-مناطق المعرفة الحرجة:

يقصد بمناطق المعرفة الحرجة؛ تلك الوظائف والمهام داخل المنظمة، التي تحتاج إلى المعرفة بصفة دائمة ومستمرة، وتعتبر هذه الوظائف مصادر لتحقيق التميز وخلق القيمة في منتجات المنظمة<sup>2</sup>. لذا لا بد على المنظمة أن تحدد هذه الوظائف والمهام، وتوليها أهمية بالغة من حيث المدخلات وإمدادها بالمعرفة الجديدة والمحينة، في الوقت المناسب، وبالكمية المناسبة، حتى وإن كلف ذلك أموال كبيرة. ولا بد على المنظمة من أن تولي أهمية بالغة لهذه الوظائف والمهام، كما يجب أن تخضع هذه الوظائف والمهام للرقابة الدائمة والمستمرة، كما يجب أن تتأكد المنظمة، من أن هاته الوظائف والمهام لا تعاني من أي نقص في الإمدادات بالمدخلات بمختلف أنواعها وخصوصا المعرفة، ذلك أنه في حالة تسجيل أي نقص في مدخلات هذه الوظائف فإن ذلك سينعكس سلباً على قيمة منتجات المنظمة وتميزها.

## 4-العلاقة بين مناطق المعرفة الحرجة والميزة التنافسية المستدامة:

بعدما تطرقنا لمكونات البنية القاعدية لإدارة المعرفة وتطرقنا إلى مفهوم مقترح القيمة، وكذا أهمية تضمين رسالة المنظمة لمصطلحات ذات علاقة بالمعرفة، وبعدما تناولنا لمفهوم مناطق المعرفة الحرجة، نحاول توضيح العلاقة بين مناطق المعرفة الحرجة والميزة التنافسية المستدامة هذا التأثير يظهر من خلال: طرق خلق القيمة، وكذا المقدرة على التمييز<sup>3</sup>.

أ-طرق خلق القيمة: يولي الزبون أهمية بالغة للقيمة التي يحملها له منتج المنظمة مقارنة بمنتجات المنظمات المنافسة، وتلعب المعرفة أهمية بالغة في تحقيق القيمة وتحسين المنتجات وتطويرها، وتقوم المنظمات بخلق القيمة المضافة في منتجاتها، من خلال تضمين منتجاتها لتطبيقها المعرفة والإبداع وكذلك من خلال عوامة المعرفة المحلية، وكذا من خلال إدخال تحسينات مستمرة على المنتجات، حيث أن هذه التحسينات تكون بناءً على توفر معرفة جديدة تحصلت عليها المنظمة، من مصادرها الداخلية أو الخارجية.

<sup>1</sup> Gabriel Ceped-Carrio, *op.cit*, P: 37.

<sup>2</sup> Ibid. P: 37.

<sup>3</sup> Ibid. P: 39.

ب-المقدرة على التميز: حدد كوين (Coyne) أربعة سبل للتميز يمكن من خلالها أن تحقق المنظمة ميزة تنافسية مستدامة وهي: التميز الوظيفي، الموقع المتميز، الثقافة المتميزة، التنظيم المتميز، حيث أن هذه السبل تعتمد على المعرفة بدرجة كبيرة، من أجل الوصول إلى التميز الذي يحقق للمنظمة ميزة تنافسية مستدامة.

## المبحث الثالث: دور الذكاء الاقتصادي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة

نتناول في هذا المبحث دور نظام الذكاء الاقتصادي، كنظام يهتم بالبيئة الخارجية للمنظمة والعمل على رصد الفرص والتهديدات التي يمكن أن تتأثر بها المنظمة، بما في ذلك المعرفة بمختلف أشكالها على مستوى البيئة الخارجية، باعتبارها مصدر مهم للميزة التنافسية المستدامة

### المطلب الأول: مداخل اعتبار الذكاء الاقتصادي كمصدر للميزة التنافسية المستدامة

ينظر للذكاء الاقتصادي كعنصر تأثير مهم على مصادر الميزة التنافسية المستدامة، وكذا التأثير على مراحل تطوير الميزة التنافسية المستدامة<sup>1</sup>.

### أولاً: دور الذكاء الاقتصادي في التأثير على مصادر الميزة التنافسية المستدامة

يلعب الذكاء الاقتصادي دوراً كبيراً في التأثير على مصادر الميزة التنافسية المستدامة وبالتالي التأثير على الميزة التنافسية المستدامة في حد ذاتها على النحو التالي:

#### 1- التأثير على الجودة والتكلفة

يتطلب تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من مصدر التكلفة توفير كافة المعلومات اللازمة عن سبل تحقيقها لدى المنظمة ومقارنتها مع منافسيها، وهذا ما يوفره الذكاء الاقتصادي الذي يبحث في سبل توفير التكلفة الأقل والجودة، كما يعطي حلولاً وأفكاراً جديد من طرح للأفكار في هذا المجال.

#### 2- التأثير على الكفاءة والمهارة والمعرفة والتكنولوجيا

تعتبر كل من الكفاءة والمعرفة والتكنولوجيا مصادر مهمة للميزة التنافسية المستدامة كما سبق الإشارة لذلك، ويستلزم تحكم المنظمة في هذه المصادر ومعرفة مختلف التطورات الحاصلة أن تتمتع بيقظة استراتيجية عالية جيداً، وأن تتمكن من حماية هذه المصادر والتأثير على البيئة التنافسية من خلالها.

هذا ويلعب الذكاء الاقتصادي أحد أهم المقومات الأساسية الداعمة للمعلومة الاستراتيجية داخل منظمات الأعمال المعاصرة من خلال البحث الدائم والمستمر عن كيفية استغلالها بطريقة مثلى، تضمن الاستفادة القصوى منها وتوظيفها يخدم في النهاية الأهداف المستقبلية لها من خلال ترشيد القرارات إلى أبعد حد ممكن. إن أهم مهمة لنظام الذكاء الاقتصادي هي الاستجابة لمختلف الاحتياجات والمتطلبات الخاصة بالمنظمة في مختلف

<sup>1</sup> حبة نجوى وبن بريكة عبد الوهاب، الذكاء الاقتصادي كمدخل لبناء الأفضلية التنافسية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 11، جامعة بسكرة، 2014، ص: 98، بالتصرف.

مراحل نموها وتطورها، وهذه المراحل والتطورات التي تمر بها المنظمة تعتبر المعلومة الاستراتيجية عاملاً مهماً في تحديد التطورات وما يمكن أن يطرأ على المنظمة من تطورات وما يمكن أن تعيشه من أحداث مثل إطلاق منتج أو خدمة جديدة، دخول منافسين جدد، ظهور منتج قريب أو بديل لمنتجات المنظمة في السوق... إلخ، كل هذه الأحداث التي تظهر في البيئة وما يمكن أن يصدر من ردة فعل للمنظمة لمواجهتها، يعتبر العامل الحاسم فيه هي المعلومة الاستراتيجية التي يوفرها نظام الذكاء الاقتصادي من خلال عناصره، ذلك أن عناصر الذكاء الاقتصادي تتيح للمنظمة الاستخدام الاستراتيجي والتكتيكي الأمثل للمعلومة الاستراتيجية التي تعتبر مصدر للميزة التنافسية المستدامة، والتي تساهم في تدعيم واتخاذ القرارات المرتبطة مباشرة بتحسين المستوى التنافسي للمنظمة، وتعزيز الموقع التنافسي في نطاق السوق المستهدفة من خلال تطوير أساليب التوقع والتنبؤ بالمتغيرات المتسارعة في الأسواق الحالية والمستقبلية مع الفهم الصحيح لمختلف الاستراتيجيات التي يعتمد عليها المنافسون، وسرعة الاستجابة لها من خلال حسن الفهم والتعامل الجيد مع جل هذه المعلومات داخلياً<sup>1</sup>.

### 3- التأثير على الوقت والاستجابة لحاجات العملاء

من بين أهم العناصر التي تظهر الاختلاف بين المنظمة ومنافسيها هو القدرة على الاندماج والتكيف مع الأحداث الخارجية والتفاعل معها، وكذا الاستعداد لإدراك المؤشرات الناشئة كاتجاهات قوية بغرض تحليل هذه المؤشرات، وفهمها بما يمكن المنظمة من تحضير نفسها لاستغلال الفرص التي يمكن أن تتيحها التغيرات المستقبلية، وهذا لا يتحقق إلا من خلال وجود نظام قوي للذكاء الاقتصادي.

### ثانياً: تأثير الذكاء الاقتصادي على دورة حياة الميزة التنافسية المستدامة

تمر الميزة التنافسية المستدامة بمراحل حياة مختلفة تبدأ بمرحلة النشأة ثم التطور والانطلاق ثم الاستقرار ثم الأفول والاندثار أم التجدد وإعادة الانطلاق، هذه المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية المستدامة يلعب الذكاء الاقتصادي دوراً مهماً في تحديد المدة الزمنية التي تستغرقها كل مرحلة من المراحل، ذلك أن أحسن وأقوى ميزة تنافسية مستدامة هي التي تأخذ فترة قصيرة في التطور والانطلاق وتكون فترة الاستقرار فيها طويلة، وتقصر أو تطول المدة حسب قوة نظام الذكاء الاقتصادي الذي تملكه من خلال أن اليقظة الاستراتيجية بأنواعها المختلفة هي التي تمكن المنظمة من اقتناص الفرص والتي يمنحها محيط المنظمة، واستغلال المعلومات التي تم جمعها في تعزيز

<sup>1</sup> عبد الله بالوناس، مجد بوزيدي، دور للذكاء الاقتصادي في دعم المعلومة الإستراتيجية، مداخلة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 23-26 أفريل 2012. بتصرف.

قوة الميزة التنافسية المستدامة ومن جهة أخرى العمل على حمايتها والتأثير على المحيط بما يضع عوائق على تقليد هذه الميزة والكشف عن الأسرار المولدة لها.

### المطلب الثاني: تأثير عناصر الذكاء الاقتصادي على الميزة التنافسية المستدامة

تعتبر كل من اليقظة التنافسية وعنصري الحماية والتأثير من أهم مكونات الذكاء الاقتصادي ولهما بالغ الأهمية في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة، نحاول فيما يلي توضيح ذلك بشيء من الاستفاضة.

#### أولاً: دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

في ظل التحولات البيئية الجديدة التي تعيشها المنظمة، وإثر الاندفاع القوي نحو التكنولوجيا ونحو البحث المستمر للأنشطة ذات قيمة مضافة قوية، وفي ظل عولمة الأسواق، وكثرة المعلومات ومصادرها، أصبحت المنافسة بين المنظمات منافسة حادة يمكن وصفها بالحروب الاقتصادية الخفية، كما أن تحقيق حماية المنظمة لميزتها التنافسية المستدامة أصبح من الصعوبة بما كان، ولأجل ذلك تسعى المنظمات جاهدة من أجل تسيير المعلومات من جمع وتوليد وتوزيع وحمايتها من عمليات الجوسسة الاقتصادية، وهذا ما تتكفل به اليقظة الاستراتيجية وخصوصاً اليقظة التنافسية منها، ومن أهم ما تحققه اليقظة التنافسية للمنظمة نذكر:

- المعرفة المعمقة للأسواق والمنافسة؛
- إكساب المنظمة موقع قوة من أجل طرح سلعتها وخدماتها المبتكرة في السوق؛
- الزيادة من أثر التآزر والتعاقد في المنظمة،
- ضمان الاستجابة الجيدة لحاجيات الزبائن؛
- التحسين المستمر للمنتجات والخدمات المقدمة من قبل المنظمة؛
- حماية الميزة التنافسية المستدامة الخاصة بالمنظمة.

كما أن السير الحسن لعملية اليقظة التنافسية يؤثر تأثيراً إيجابياً على المنظمة وعلى نشاطها حيث تساعد اليقظة التنافسية على البحث والتطوير وعلى اتخاذ القرار، كما تضيف للمعلومة قيمة ناتجة عن تحليل هذه الأخير واستخراج منها نتائج تتطابق وحاجات المنظمة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> أثر آيه، تومسون، وآيه جي ستريكلاند، الإدارة الإستراتيجية: المفاهيم والحالات العملية، مكتبة لبنان مع شركة ماكجروهيل، ط1، 2006، ص: 204، بتصرف.

## ثانياً: اعتماد استراتيجيات لحماية الميزة التنافسية المستدامة

تكون المنظمات في سوق المنافسة غالباً معرضة للتحدي والهجوم من قبل المنافسين، ويمكن أن تصدر التحركات الهجومية في السوق من الداخلين الجدد في الصناعة، أو من المؤسسات القائمة، التي تسعى لتحسين أوضاعها في السوق. ويتمثل الغرض الأساسي للاستراتيجيات الدفاعية في تقليل مخاطر التعرض للهجوم، وفي إضعاف آثار أية هجمات قد تحدث على المنظمة، بالإضافة إلى التأثير على المنافسين لتوجيه هجومهم لمنافسين آخرين، وعلى الرغم من أن الاستراتيجيات الدفاعية عادة لا تعزز الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة، إلا أنها تساعد على تقوية الوضع التنافسي للمنظمة وتحسينها وحماية مواردها وإمكاناتها القيمة ومصادر تميزها من التقليد، ودعم أية ميزة تنافسية مستدامة لديها، وهناك توجهان أساسيان للاستراتيجيات الدفاعية هما<sup>1</sup>:

## 1- استراتيجية إغلاق السوق أمام المنافسين

وتتضمن أكثر التوجهات المستخدمة للدفاع عن الوضع الحالي للمنظمة إجراءات تمنع المتحدي من البدء في أي هجوم تنافسي، وهناك عدد من العقبات يمكن وضعها في طريق المتحدين الذين يظهرون في السوق ومنها المشاركة في تكنولوجيا بديلة لتقليل مخاطر التهديد بأن المنافسين سوف يقومون بالهجوم بتكنولوجيا أفضل، كما أنه بالإمكان أيضاً تقديم سمات جديدة أو إضافة نماذج جديدة أو توسيع خط الإنتاج لسد الفجوات والاختصاصات الشاغرة أمام المتحدين الجدد. كما يمكن استعمال الأسعار من خلال تخفيضها لتضييق الخناق وإلحاق خسائر كبيرة بالمهاجمين تؤدي بهم للإفلاس في بداية دخولهم للسوق<sup>2</sup>.

كما يمكن أيضاً محاولة إحباط رغبات المشتركين في تجريد العلامات التجارية للمنافسين من خلال إطالة مدة تغطية الضمان المقدم لهم وتقديم التدريب المجاني وخدمات الدعم المجانية. وهناك العديد من الطرائق والأساليب الكفيلة بوضع العقبات في طريق المنافسين لمنعهم من التأثير سلباً وتشكيل خطر على الحصة السوقية للمنظمة.

## 2- استراتيجية الإشارة إلى احتمالية الانتقام والرد العنيف

يتطلب التوجه الآخر للاستراتيجيات الدفاعية، التوضيح الكافي للمنافسين المحتملين أنه في حالة قيامهم بالهجوم، فإنه من المحتمل أن يكون هناك انتقام قوي أو رد عنيف، ويتمثل هدف ذلك في إثناء المنافسين المحتملين عن الهجوم على الإطلاق، عن طريق تقوية احتمالات كون المعركة التنافسية سوف تكلف أكثر مما يستحقه

<sup>1</sup> أثر آيه، تومسون، وآيه جي ستريكلاند، المرجع السابق، ص: 205، بتصرف.

<sup>2</sup>Michael Porter, *l'Avantage Concurrentiel : comment d'avancer ses concurrents et maintenir son avance*, traduit France, 1999, p : 518.

الأمر، أو على الأقل صرف انتباههم لخيارات أقل اشتمالاً على التهديد، ومن الممكن توصيل الرسالة للمنافس المتحدي عن طريق:

- إعلان التزام الإدارة بالحفاظ على حصة المؤسسة الحالية في السوق
- الإعلان عن التزام المؤسسة بسياسة مطابقة شروط على الملاءم وبشكل واضح لا يحتمل الجدل؛
- الإعلان عن الخطط الخاصة لاستخدام طاقات ملائمة وكافية لتلبية الاحتياجات، وأيضاً إعلان تجاوز النمو المتوقع في حجم الصناعة للجميع؛
- الإعلان عن مخطط علامة تجارية جديدة أو نماذج مهمة جديدة على أمل حث المنافسين على تأجيل تحركاتهم في السوق؛
- المنافسين الآخرين أو أسعارهم ومضاهاتها؛
- القيام باستجابة عكسية قوية من حين لآخر لتحركات المنافسين الضعفاء لتعزيز صورة المؤسسة كمدافع قوي عن وضعها ومكانتها في السوق.

هذا وتبرز أهمية ودور الذكاء الاقتصادي في المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة كذلك من خلال:

- مد المنظمة بدراسات معمقة عن تغيرات أذواق العملاء وتطور رغباتهم واحتياجاتهم عبر الزمن، فتمكنها بذلك من تقديم منتجات متميزة تحول دون محاكاة المنافسين لها، وهذا ما يرفع من مركزها التنافسي في السوق وتضمن بذلك تحقيق ميزة تنافسية مستدامة؛
- توفر للمنظمة معارف تقنية وعلمية تمكنها من تطوير مختلف العمليات، فتولد بذلك أثر إيجابي يتمثل في إيجاد الحلول الناجحة للمشاكل المختلفة التي تجابه بها المنافسة بالمحافظة على مستوى معين من الإنتاجية وتحسين وتسهيل انتقال المعلومة بسرعة؛
- زيادة الفعالية التنظيمية بحيث يعزز الذكاء الاقتصادي قدرة أكبر على العمل الجماعي وتحسين الاتصالات وتحسين العلاقة بين الإدارة والموظفين؛
- الاستعانة بالتقنيات الحديثة، فالعامل يرغب دائماً في الاستعانة بكل ما هو جديد، والذكاء الاقتصادي يعمل على تقديم الجديد سواءً كان ذلك في المواصفات أو التصميم أو الإنتاج؛
- تمكين المنظمة من تحقيق مركز تنافسي متميز في أسواقها وفقاً لرؤية متكاملة وواضحة ومنهج سليم يعظم استفادتها من إمكانياتها ويدعمها بالمعلومات التي تساعد في إدارة وتصميم نظام توزيع فعال يربط

المنظمة بمحيطها، ويعد هذا الأخير السبيل الأساسي الذي تعتمد عليه لتحقيق رضا العملاء، وتعزيز ميزتها التنافسية المستدامة.

### المطلب الثالث: تأثير الذكاء الاستراتيجي على الميزة التنافسية المستدامة

تم الإشارة سلفاً إلى أن نظام إدارة المعرفة هو نظام لإدارة المعرفة والتحكم فيها في البيئة الداخلية للمنظمة، غير أن نظام إدارة المعرفة لن يكون له ذلك ما لم سبق بنظام الذكاء الاقتصادي الذي يعتبر المركب أو المكمل لنظام إدارة المعرفة من أجل تشكيل نظام للذكاء الاستراتيجي يقوم بتتبع المعرفة أو المعلومات في شكلها الأول أو على أي شكل من الأشكال في البيئة الخارجية للمنظمة ويقدمها لنظام إدارة المعرفة لمعالجتها ويشغلها في أماكنها المناسبة وفي الوقت المناسبة داخل المنظمة، بما يؤدي لتحقيقها لميزة تنافسية مستدامة.

**أولاً: المواءمة بين الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة كمركبين للذكاء الاستراتيجي ونتاج ذلك على الميزة التنافسية المستدامة**

لقد تطورت كل من سيورة نظام الذكاء الاقتصادي ونظام إدارة المعرفة لمواكبة التغيرات السريعة، فلاهتمام الكبير والمتواصل بهاذين النظامين أدى وبصفة تدريجية إلى تطوير تقنيات نشر وحماية المعلومات الداخلية والخارجية واليقظة الاستراتيجية والتكنولوجيا والتي تسعى المنظمة من خلالها إلى ربط وتنسيق وتوفير المعارف المنتجة داخلياً، إن كل من الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة يتداخلان من ناحية سيورة تحويل العمليات إلى معارف علمية، لكن لكل سيورة أسلوب مختلف، فالذكاء الاقتصادي هو تسيير المعلومة والمعرفة بهدف تحسين تنافسية المنظمة، كما تسعى للبحث عن المعلومة والمصادر الأساسية لتغذية نظام معلومات المنظمة مما يضمن فعالية القرارات المتخذة وخصوصاً منها ذات الطابع الاستراتيجي، أما إدارة المعرفة فهي سيورة تعتمد على تكنولوجيا المعلومات؛ معلومات دالة وذات معنى مكتسبة ومتبادلة بين أعضائها، فإدارة المعرفة تسعى إلى توليد، تحقيق التراكم، نقل وتوزيع المعارف المختلفة التي يحتاجها أعضاء المنظمة داخلها، حيث تعتمد على تكنولوجيا المعلومات التي تمكنها من ذلك وهذا يدعم خلق القيمة المضافة للمعارف التي يستفيد منها نظام المعلومات وبالتالي القرارات الاستراتيجية. إن إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي نظامين متكاملين يشكلان نظام الذكاء الاستراتيجي كما سبق الإشارة إلى ذلك في الفصل الأول من هذه الدراسة، ويهدف هاذين النظامين إلى تحسين عملية تسيير المعلومات والمعرفة لتطوير تنافسية المنظمة وإكسابها ميزة تنافسية مستدامة، حيث أن الذكاء الاقتصادي يركز على التسيير المتميز للمعلومة، إضافة إلى تحويل المعلومات نفسها إلى عمليات، أما إدارة المعرفة فهي تهتم بخلق المعرفة على

المستوى التشغيلي، من ناحية استعمال تكنولوجيا المعلومات فكل من الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة نظامين متداخلان ومتكاملان في آن واحد، حيث أن الذكاء الاقتصادي يهتم بجمع وتحليل المعلومات أما إدارة المعرفة فتتجه بتسيير هذه المعلومات والمعارف<sup>1</sup>.

إن تكنولوجيا الذكاء الاقتصادي تختص بالمعلومات المهيكلة التي تعمل على صناعة القرارات، أما تكنولوجيا إدارة المعرفة فهي تختص بمعالجة وتسيير المعلومات غير المهيكلة، ومنه يمكن القول أن تقنيات ووسائل إدارة المعرفة مهمة للذكاء الاقتصادي من ناحية الاستعمال، كما أنهما متداخلين كون أن الذكاء الاقتصادي يسعى إلى حماية المعلومة وإدارة المعرفة تسعى إلى تحقيق أعلى درجة من الاستغلال للمعلومة، ومن هنا يتبين أنهما متكاملين ومتراپطين وأن عمل أي نظام لا يكتمل إلا بعمل النظام الآخر مشكلين نظام واحد وأوحد هو نظام الذكاء الاستراتيجي، إن نظام الذكاء الاستراتيجي كمحصلة لتكامل وتساند نظامي الذكاء الاقتصادي ونظام إدارة المعرفة يسمح للمنظمة أن تكون أكثر تنافسية، من خلال نظام اليقظة ومن خلال أنظمة المراقبة والمتابعة الدورية والقيام بالتعديلات الضرورية للتوافق مع متطلبات البيئة الخارجية، حيث أن الهدف المشترك بينهما يتمثل في اتخاذ القرارات على أساس البيانات المؤشرة لاجتناب كل أنواع التهديدات، فالقرارات لا تكون ناجحة ما لم يكن للمنظمة نظام معلومات فعال قائم على توفر معلومات داخلية وخارجية وكافية وفي الوقت المناسب، وهذا لا يمكن أن يتحقق ما لم يكن للمنظمة نظام ذكاء اقتصادي ونظام إدارة معرفة متكاملين ويشتركان في تأسيس شبكات نقل المعلومات والمعرفة والعمليات التكميلية الضرورية لتحقيق المنظمة لميزتها التنافسية المستدامة<sup>2</sup>.

من ناحية المراحل العملية للذكاء الاقتصادي نجد نقطة الالتقاء بينها وبين إدارة المعرفة خاصة على مستوى المعلومات، حيث أنه يتم جمع المعلومات وتحليلها بهدف توزيعها على الفاعلين في الوقت المناسب، ومن جهة أخرى فإن إدارة المعرفة تتمثل في عمليات تسيير المعلومات سواء كانت داخلية أو خارجية التي تم الحصول عليها من خلال نظام الذكاء الاقتصادي، وهكذا يصبح وسيلة من بين الوسائل التي تستعملها إدارة المعرفة، وبالعكس تماماً حيث يمكن اعتبار إدارة المعرفة كأداة للذكاء الاقتصادي كون أن نظام إدارة المعرفة يقوي بنشر وتبادل المعلومات في المؤسسة، فالمعلومات التي توفرت وتحلت من خلال نظام الذكاء الاقتصادي توضع في متناول نظام إدارة المعرفة ومنه تصبح هذه المعلومات من مدخلات نظام إدارة المعرفة، هذا ويتطلب على المنظمة التي تريد وضع سيورة لنظام الذكاء الاقتصادي تبنى هياكل داخلية تمكنها من إدارة معرفتها للتأكد من أن معالجة وتحليل

<sup>1</sup>Frédérique BLONDEL et autres, *Quelle articulation entre intelligence économique et knowledge management au sein de l'entreprise ?*, XVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy / Genève 13-16 Juin 2006.

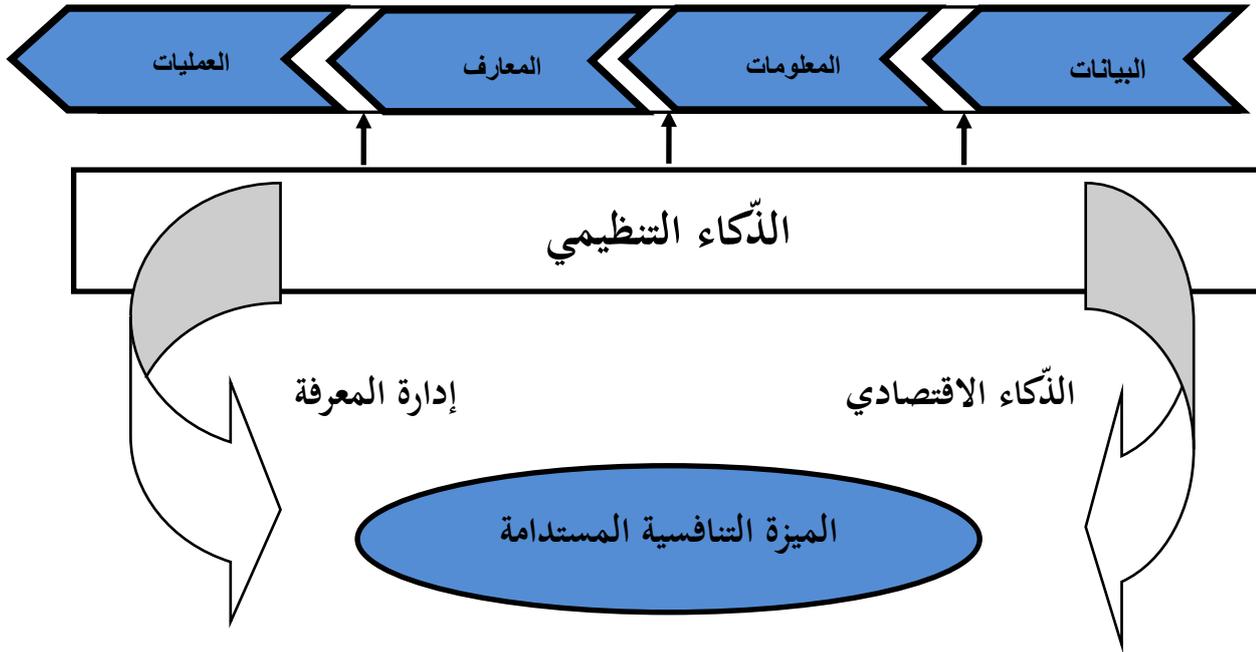
<sup>2</sup>Ibid.

المعلومات تمت بصفة صحيحة ودقيقة، وهذا يكون من خلال إدارة المعرفة التي تعتبر كركيزة أساسية لتدعيم ذلك<sup>1</sup>.

إن هدف تحقيق التكامل والتجانس بين نظامي إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي هو بناء نظام فعال للذكاء الاستراتيجي بما يمكن المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية المستدامة الخاصة بها لمواجهة المحيط التنافسي، حيث أن إدارة المعرفة تهدف لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة والذكاء الاقتصادي يسعى إلى تدعيمها وتحسينها وحمايتها، على اعتبار أن الذكاء الاقتصادي هو عنصر مهيكّل لسيرورة المعلومات داخل المنظمة كونه يخلق سياق يشجع بروز المعلومة التي تنتج المعرفة، هذه الأخيرة التي يتم تحليلها ودراستها عبر مقاربات فردية تدعم الطابع الضمني للمعلومة كونها تحمل جزء من المهارة والكفاءة الفردية، كما أن الذكاء الاقتصادي من خلال مشاركته الجماعية بتبادل المعلومات بين الأفراد داخل المنظمة يؤدي حتماً إلى رفع القدرة التنافسية وتدعيمها عبر الأفكار المحددة بصفة متواصلة، ومن هنا نستنتج أن الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة يتغذيان من بعضهما لخلق ميزة تنافسية مستدامة، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

<sup>1</sup> ججيق عبد الملك، أي تداخل وارتباط بين ذكاء الأعمال وإدارة المعرفة، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 23-26 أفريل 2012.

الشكل رقم 28: يوضح التوائم بين الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة وتأثير على الميزة التنافسية المستدامة



Source : Frédérique BLONDEL et autres, *Quelle articulation entre intelligence économique et knowledge management au sein de l'entreprise ?*, XVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy / Genève 13-16 Juin 2006.

من خلال الشكل رقم 28 يتضح لنا كيف يتكامل الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة داخل المنظم من أجل تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، حيث أن يعمل على جمع المعلومات بأشكالها المختلفة وفي حالتها الأولى على شكل بيانات من البيئة الخارجية طبعاً وتتعلق بمختلف المجالات التي تحتاجها المنظمة، من خلال أنظمة اليقظة التي يحتويها نظام الذكاء الاقتصادي، وعندما تدخل هذه المعلومات في شكلها الخاص للمنظمة يتولى نظام إدارة المعرفة معالجة وتحليل هذه البيانات وتحويلها لمعلومات في المتناول، ثم نشرها لمن يحتاجها في المنظمة في الوقت المناسب وبالكمية المناسبة، بما يتولد عنها معرفة مفيدة للمنظمة، تنعكس على منتجاتها المتميزة على منافسيها بما يكسبها ميزة تنافسية مستدامة، ثم يرجع الدور للذكاء الاقتصادي في حماية هذه الميزة التنافسية المستدامة الخاصة والعمل على التأثير في المحيط بما يُحوّل إلى تكسير أي محاولة لكشف المعرفة والمهارة المولدة لهذه الميزة التنافسية المستدامة.

ويعمل الذكاء الاستراتيجي من خلال نظامي الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة على تقليص الفروقات بين المحيط واستراتيجيات المنظمة لخلق التوازن الديناميكي بين حاجيات المحيط وقدرة المنظمة على تلبيتها، وهو أيضا

يعبر على القدرة على تحليل الأنشطة وفروعها وفهم تداخلات الأحداث عبر العمليات المعرفية التي تضمن تحقيق أهداف المنظمة، ويعتبر الذكاء الاقتصادي أداة لدعم القرارات الاستراتيجية وتفعيل المعلومات المفتاحية سواءً داخل المنظمة أو خارجها والتي يتم تحويلها من بيانات أو معلومات خام إلى معلومات ومعرفة جاهزة للاستغلال، بما يؤدي إلى خلق قيمة مضافة بصفة مستدامة تتمثل في الميزة التنافسية المستدامة.

كما تتجلى أهمية والتكامل بين الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة، حيث أن إدارة المعرفة يمكن أن تعتبر كنظام معلومات للذكاء الاقتصادي، تمكنه من استخراج المعلومات الدقيقة المتوفرة لدى المنظمة وما تحتاجه المنظمة من معلومات لاستغلالها في اتخاذ القرارات، كما يظهر التكامل في عملية انتقاء المعلومة التي تظهر جوهرية للذكاء الأعمال إذ يسمح هذا النظام للمسيرين أمام الكم الهائل من المعلومات، كما تعتبر إدارة المعرفة مساندة وداعم للذكاء الاقتصادي فمن ناحية الأهداف تسعى إدارة المعرفة إلى تشجيع العمل الجماعي بتحسين الاتصالات بين الأفراد داخل المنظمة مما يدعم الذكاء الاقتصادي بوسائل تنقل المعلومات بين أفراد المنظمة.

## ثانياً: دور الذكاء الاستراتيجي في التأثير على الوضعية التنافسية للمنظمة ومن خلالها الميزة التنافسية المستدامة

للذكاء الاستراتيجي دور مهم في التأثير على الوضعية التنافسية للمنظمة من خلال التأثير على عمليات التغيير والتكيف مع المحيط بما يقوي الوضعية التنافسية للمنظمة، وكذا دوره في اتخاذ القرارات التي سوف يكون لها تأثير مهم على واقع ومستقبل المنظمة، بالإضافة إلى استعماله كسلاح تنافسي في وجه المنافسين الحاليين والمحتملين.

### 1- دور الذكاء الاستراتيجي في عمليات التغيير

إن أهم هدف للمنظمة تسعى إلى تحقيقه من خلال الميزة التنافسية المستدامة هو تحقيق الربحية التي تضمن لها البقاء في ظل التهديدات التي تواجهها والناجمة عن التغييرات في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، ويعد الذكاء الاستراتيجي أداة إدارية فعالة لإدارة المستقبل وتوقع التغييرات التي قد تحدث وتؤثر على بقاء المنظمة<sup>1</sup>، ويساعد الذكاء الاستراتيجي المنظمة على التخطيط الطويل المدى وبممكنها من توقع التغيير وإدارته، وتكمن أهمية الذكاء الاستراتيجي كذلك في ظل التغييرات البيئية السريعة والتي تجعل من المستقبل غير واضح فإن ذلك يجعل من استراتيجيات المنظمة مهددة، وفي ظل هذا الوضع تحتاج المنظمة إلى استراتيجية متعلقة بتكوين تصور لما سوف

<sup>1</sup> Mark Xu, *Managing Strategic Intelligence : Technique and technologies*, USA, IGI Global, 2007, P : 122.

يحدث في المستقبل القريب منه والبعيد، وبالتالي يمكن القول أن الذكاء الاستراتيجي هو المفتاح لقراءة الماضي بما يسمح من فهم الحاضر ومن خلال ذلك العمل على صناعة مستقبل المنظمة والقطاع التنافسي، بما يُمكن المنظمة من تحضير نفسها تحسباً لأي تغيير يهدد ميزتها التنافسية المستدامة، كما يوفر الذكاء الاستراتيجي في هذا السياق الفهم والتبصر ووسائل التغيير المستقبلية للسياسات والاستراتيجيات والبرامج والتشريعات، ويمكن المدراء من تشكيل صورة واضحة وشاملة للأخطار والفرص التي تواجه المنظمة وبالتالي التأثير على الميزة التنافسية المستدامة<sup>1</sup>.

## 2- دور الذكاء الاستراتيجي في دعم عمليات اتخاذ القرارات الاستراتيجية

هناك الكثير من الأسباب التي توضح لماذا يعتبر الذكاء الاستراتيجي مهماً للمساعدة في اتخاذ القرارات، وتنبع هذه الأسباب أساساً من طبيعة مجتمع المعلومات في يومنا هذا، والذي يتضمن اتجاهين متناقضين؛ فمن ناحية هناك اتجاه لحل الغموض الذي يلف المشاكل والحلول لمجتمع اليوم، ومن الواضح أن زيادة المعلومات لا تتضمن الكثير من الحقائق حول طريقة التصرف وليس هذا فحسب، فنفس الحقائق تفسر بطرائق مختلفة اختلافاً ملحوظاً، إن المعلومات غالباً ما تؤدي إلى إعطاء تفسيرات متضاربة للمشكلة من قبل مساهمين مختلفين، لذلك يلجئ واضعي السياسات والاستراتيجيات إلى طلب دعم نظام الذكاء الاستراتيجي لفهم المشكل وتطوراتها، إن تطبيقات الذكاء الاستراتيجي مثل التنبؤ وتقييم الأثر وتمرينات التبصر تم تطويرها أساساً لمساعدة المدراء على اتخاذ القرارات الصحيحة<sup>2</sup>، ويعد دور الذكاء الاستراتيجي في دعم عملية اتخاذ القرار الأبرز والأهم من بين أدواره، حيث يدعم الذكاء الاستراتيجي عملية اتخاذ القرار، ويوفر الفهم الكافي للمدير لاتخاذ القرارات من خلال تجميع وتحليل وتركيب البيانات اللازمة، ويدعم الذكاء الاستراتيجي بشكل كبير القرارات الاستباقية، التي تستبق من خلالها المنظمة التحولات قبل وقوعها وتتهيأ لمواجهةها، كما ويدعم اتخاذ القرارات من قبل مديري العمليات لاسيما في القرارات الاستراتيجية مثل؛ قرارات الاندماج، طرح منتج جديد، دخول سوق جديد... إلخ، كما يلبي دوراً مهماً في الخطط الاستراتيجية للمنظمة<sup>3</sup>، وقد أكد العديد من الباحثين على دور الذكاء الاستراتيجي في دعم عملية اتخاذ القرارات وخصوصاً منها الاستراتيجية وإرشاد قادة المنظمات إلى المخاطر المستقبلية التي يمكن أن تواجه المنظمة، وذلك نظراً لنوعية المعلومات التي يوفرها على المستقبل، ليس ذلك فحسب بل من خلال تحليل المعلومات والخروج بالقرار الأنجع والذي يسمح للمنظمة بتجاوز نقاط ضعفها وتعظيم الاستغلال للفرص التي يتيحها محيطها من خلال نقاط قوتها، وذلك ما يعزز الموقع التنافسي للمنظمة بما ينعكس على تعظيم ربحيتها.

<sup>1</sup> Don Mcdowell, *Op.cit.*, P : 24.

<sup>2</sup> Mark Xu, *Op.cit.*, P : 89.

<sup>3</sup> Don mcdowell, *Op.cit.*, P: 28.

## 3- دور الذكاء الاستراتيجي كسلاح تنافسي

يبرز دور الذكاء الاستراتيجي كسلاح تنافسي في إطار توظيف هذا النوع من الذكاء في صياغة الخطط والسياسات المختلفة، وفي عمليات التغيير والتطوير والارتقاء بمستوى الأعمال في بيئة ديناميكية تعمل فيها المنظمات، وتجاوب التحديات المحيطة بها، ويساعد الذكاء الاستراتيجي المنظمة في معرفة التغييرات التي قد تحدث في السوق والتكنولوجيا الجديدة وهذا يساعد في تشكيل الخيارات الاستراتيجية، والمنظمات التي تملك نظام فعال للذكاء الاستراتيجي هي المنظمات التي تستطيع إدارة المعلومات واستخدامها لتوقع اتجاهات السوق المستقبلية والفرص بنجاح والاستجابة لها<sup>1</sup>، وفي مناقشة أهمية الذكاء الاستراتيجي كسلاح تنافسي أشار أدلان ر تايلور (Adlen R. Taylor) المدير التنفيذي لشركة الرؤى الاستراتيجية (Strategic Insights)، وهي شركة متخصصة باستشارات الذكاء الاستراتيجي، " إن المنظمات التي تعتمد بشدة على الطرائق التقليدية لحماية موقعها التنافسي قد تعرض نفسها للخطر، لذلك فإن قادة المنظمات اليوم بحاجة إلى الذكاء الاستراتيجي، لأنهم بحاجة ما هو أكثر من مجرد فهم للحقائق والأحداث، بل إلى بحاجة لفهم رؤية ودوافع المنافسين لاتخاذ القرارات حتى يتمكنوا من التحسب للتأثيرات التي يرمي إليها المنافسين، وفهم التهديدات المحتملة على طبيعة أعمالهم ولتتخذوا القرارات الاستراتيجية الصحيحة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Mark Xu, *Op.cit.* P : 22.

<sup>2</sup> ظاهر محسن منصور وآخرون، المرجع السابق، ص: 55. بالتصرف

## خلاصة الفصل:

بعدها تطرقنا في الفصل الثالث إلى تبيين كيف يساهم نظام الذكاء الاقتصادي في مساعدة المنظمة على التعامل بكل احترافية وتنافسية وبطريقة منظمة مع بيئتها الخارجية، ويسمح لها بتجنب المخاطر والتهديدات التي يمكن أن تحدث في بيئتها وفي نفس الوقت يسمح لها باستكشاف الفرص التي يمكن أن تظهر في السوق، تطرقنا كذلك إلى إيضاح كيف يعمل نظام إدارة المعرفة هو الآخر على المنظمة في التحكم في بيئتها الداخلية والتحكم في أهم عنصر مولد للتميز والتفوق ألا وهو المعرفة، وكيف يتكامل هذين النظامين نظام الذكاء الاقتصادي في البيئة الخارجية ونظام إدارة المعرفة في البيئة الداخلية في بناء نظام قوى للذكاء الاستراتيجي يظهر تأثيره في تحقيق المنظمة لميزة تنافسية مستدامة، يمكننا أن نستخلص النقاط التالية:

- يهتم نظام الذكاء الاقتصادي برصد البيئة الخارجية ومساعدة المنظمة على تجنب مخاطرها واستغلال الفرص التي تتيحها؛
- يهتم نظام إدارة المعرفة بمساعدة المنظمة على التحكم في بيئتها الداخلية؛
- يتكامل نظام الذكاء الاقتصادي ونظام إدارة المعرفة لبناء نظام للذكاء الاستراتيجي داخل المنظمة؛
- يلعب نظام الذكاء الاستراتيجي دوراً مهماً وحاسماً في إكساب المنظمة لميزة تنافسية مستدامة والحفاظ عليها.

## الفصل الرابع

دراسة مقارنة بين مؤسسة  
موبيليس ومؤسسة أوريدو  
للاتصالات في الجزائر

**تمهيد:**

بعدما تطرقنا في الفصل الأول من الجانب النظري للإطار المفاهيمي للدكاء الاستراتيجي، تناولنا في الفصل الثاني الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية المستدامة، وبعد ذلك تناولنا في الفصل الثالث دور الدكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة، ونسعى في هذا الفصل الرابع إلى الوقوف على ما تناولناه نظرياً في واقع مؤسسات قطاع الاتصالات في الجزائر، من خلال دراسة ميدانية مقارنة لمؤسسة تمثل القطاع العام ممثلة في مؤسسة موبيليس ومؤسسة ممثلة للقطاع الخاص ممثلة في مؤسسة أوريدو، وذلك من خلال الوقوف بالدراسة والتحليل على واقع الدكاء الاستراتيجي في المؤسستين محل الدراسة، وكذلك على واقع الميزة التنافسية المستدامة في كلا المؤسستين، ثم وباستعمال الأدوات البحثية المناسبة نقوم بإجراء دراسة مقارنة بغية الكشف على الفروقات والعمل على تحقيق أهداف الدراسة التي وضعتها في مقدمة الدراسة، ولأجل ذلك قسمنا هذا الفصل إلى أربعة مباحث على النحو التالي:

**المبحث الأول:** واقع قطاع الاتصالات في الجزائر وتقديم المؤسستين محل الدراسة

**المبحث الثاني:** منهجية الدراسة الميدانية

**المبحث الثالث:** عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

**المبحث الرابع:** اختبار الفرضيات، النتائج العامة للدراسة، مقترحات الدراسة والآفاق البحثية المستقبلية

## المبحث الأول: واقع قطاع الاتصالات في الجزائر وتقديم المؤسستين محل الدراسة

يعتبر هذا المبحث كمدخل للدراسة الميدانية من خلال تقديم واقع قطاع الاتصالات في الجزائر، على اعتبار أن قطاع الاتصالات في الجزائر مر بمراحل ومحطات مهمة لغاية وصوله لما هو عليه اليوم، وذلك تبعاً للتطورات التي مر بها الاقتصاد الجزائري والتطورات العالمية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي كان لها طبعاً وبالضرورة تأثير على هذا القطاع الحساس في الجزائر، ثم نتطرق إلى تقديم المؤسستين محل الدراسة بنوع من التفصيل.

### المطلب الأول: واقع قطاع الاتصالات في الجزائر

نتطرق في هذا المطلب إلى التطور التاريخي الذي مر به قطاع الاتصالات في الجزائر، منذ الاستقلال إلى يومنا الحاضر وما هي أهم المحطات والتحويلات التي شهدتها هذا القطاع الحساس والمهم، ثم نتعمق في تقديم القطاع من خلال عرض المؤسسات الناشطة في القطاع وتقديم معلومات أساسية وعامة عنها، وبعدها نتعمق أكثر ذلك تقديم صورة عن واقع المنافسة بين المؤسسات الثلاثة الناشطة في القطاع، من خلال تقديم وعرض بيانات واحصاءات تفصيلية عن الحصة السوقية لكل مؤسسة من المؤسسات الثلاثة، وما هي نوع الخدمات التي تقدمها وتركز عليها أكثر في القطاع.

### أولاً: تطور قطاع الاتصالات في الجزائر

كان قطاع الاتصالات في الجزائر ينتمي إلى قطاع البريد والمواصلات منذ الاستقلال، حيث كان هذا القطاع مسيراً من قبل إدارة الاحتلال الفرنسي إلى غاية 23 جويلية 1962، وبعدها تم استلام عملية الإدارة من قبل السلطة الوطنية الجزائرية، وتم تقنين ذلك فيما بعد بموجب المرسوم 01-62 المؤرخ في 27 سبتمبر 1962، ومع ذلك ورثت إدارة البريد والمواصلات الجزائرية عن الاحتلال الفرنسي معظم التشريعات المتعلقة بخدمات هذا القطاع الحساس، واستمر هذا القطاع بممارسته نشاطه على نفس الوتيرة إلى أن صدر الأمر 75-89 المؤرخ في 30 سبتمبر 1975 المتضمن قانون وزارة البريد والمواصلات الذي يحدد بدقة مهام وصلاحيات قطاع البريد والمواصلات في الجزائر، حيث أعطي الحق من خلال الأمر 75-89 للوزارة الوصية حق الاحتكار لجميع الخدمات البريدية وخدمات المواصلات، إذ أنه لا يمكن لأي شخص القيام بنشاط من هذا النوع إلا برخصة من وزارة البريد والمواصلات، ثم جاء المرسوم التنفيذي رقم 83-65 المؤرخ في 01 جانفي 1983، والذي يحدد كيفية تنظيم إدارة

البريد والمواصلات، ومنذ المرسوم التنفيذي 83-65 عرف قطاع البريد والمواصلات العديد من التحولات والتطورات باعتباره قطاع عمومي<sup>1</sup>.

إلى غاية سنة 2000 ظل قطاع الاتصالات في الجزائر خاضعاً لوصاية وزارة البريد والمواصلات، ولم يكن هناك فصل هيكلي وحقيقي بين النشاط الخاص بالبريد والنشاط الخاص بالمواصلات السلكية واللاسلكية، وفي ظل هذا الظروف شهد القطاع العديد من النقائص في الخدمات المقدمة، بالإضافة إلى سوء التسيير، وذلك للأسباب التالية:

- نقص الإمكانيات الخاصة بعمليات التوصيل بالشبكات المختلفة؛

- غياب المحاسبة التحليلية؛ عمليات التخطيط ومركزية القرارات وتأثيرها على عملية التسيير؛

- تفشي البيروقراطية خاصة بالنسبة للاستفادة من خط هاتفي؛

- عدم التنسيق مع القطاعات الأخرى خاصة قطاع الأشغال العمومية؛

- الإفراط في الإنفاق والالتكال على تمويل الدولة؛

- التسعير بدون أخذ بعين الاعتبار التكاليف؛

- عدم مواكبة التطور التكنولوجي خاصة في مجال الاتصالات اللاسلكية.

وفي الوقت الذي كان قطاع الاتصالات يشهد المشاكل السالفة الذكر، شهد القطاع تطوراً رهيباً على المستوى العالمي، وأصبح قطاع الاتصالات من القطاعات المهمة جيداً بحكم أنه يدخل في التأثير في جميع القطاعات الاقتصادية الأخرى وفي شتى مناحي الحياة على مستوى الدولة: اقتصادياً؛ سياسياً؛ اجتماعياً... إلخ، وعلى المستوى الشخصي بالنسبة للأفراد، وإدراكاً من السلطات الجزائرية لأهمية هذا القطاع ومن أجل مواكبة التطور الحاصل على المستوى العالمي، شرع منذ سنة 1999 بإطلاق إصلاحات كبيرة على الصعيد الوطني، لتدارك التأخر الحاصل، وكان أهم قرار في طريق تطبيق الإصلاحات هو تحرير قطاع المواصلات السلكية

<sup>1</sup> وثائق داخلية لوزارة البريد وتكنولوجيا الاعلام والاتصال.

واللاسلكية من خلال إقرار سياسة قطاعية تحدد أولوية الأهداف المسطرة والمتبناة من قبل الحكومة في 25 جويلية 2000، وهدف هذه السياسة ما يلي<sup>1</sup>:

- تطوير عرض الخدمات الهاتفية؛
- تحسين جودة الخدمات المقدمة والرفع من جودتها؛
- تمكين السكان في المناطق الريفية والمجموعات السكانية الأخرى من النفاذ إلى خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية وتكنولوجيا الإعلام؛
- تطوير شبكة وطنية للاتصالات السلكية واللاسلكية الفعالة والموصولة بشبكات الإعلام؛
- ترقية الاتصالات وتكنولوجيا الإعلام كقطاع اقتصادي تنافسي مفتوح على العالم أن يمثل قطاع الخدمات جزءاً هاماً في الناتج القومي الإجمالي.

وعلى هذا الأساس تم إصدار القانون 03-2000 الذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، وأهم ما جاء به هذا القانون ما يلي<sup>2</sup>:

- تحديد إطار دستوري لسلطة ضبط مستقلة وحرّة؛
- تحديد إطار وشروط ضبط النشاطات المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية؛
- خلق شروط تطوير منفصلة عن نشاطات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية؛
- تحديد الشروط العامة لاستغلال ميادين البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية من قبل المتعاملين؛
- تطوير وتقديم خدمات البريد والمواصلات السلكية ذات جودة عالية وضمائها في شروط موضوعية وشفافة وغير تمييزية في بيئة تنافسية مع ضمان المصلحة العامة.

وبناءً على هذا الأهداف قررت السلطات الجزائرية من خلال الوزارة الوصية إنشاء جهاز تنظيمي في ماي 2001 سمي ب: سلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية ARPT، كجهاز ينظم مختلف جوانب سوق

<sup>1</sup> المرجع السابق.

<sup>2</sup> المرجع السابق.

الاتصالات السلكية واللاسلكية، وذلك بعد فتح هذا القطاع على المنافسة وترقية مشاركة الاستثمارات الخاصة في هذا القطاع الحساس.

جاء قانون 03-2000 بفصل هيكلي بين نشاط قطاع البريد ونشاط قطاع المواصلات السلكية واللاسلكية، بعدما كان من قبل يتم أخذهما كمنشأتين في قطاع واحد، وبناءً عليه أصبحت الهيكلة على النحو التالي:

- بريد الجزائر: حيث يعتبر مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري وصناعي بالنسبة للبريد؛
- اتصالات الجزائر: حيث تعتبر اتصالات الجزائر شركة عمومية ذات أسهم برأسمال اجتماعي يقدر بـ: 100.000.000 دج، تنشط في مجال الهاتف الثابت والنقل وخدمات الأنترنت، تحصلت على رخصة يتم بموجبها تنظيم نشاطاتها المتعلقة بالهاتف الثابت والنقل GSM، Global System for Mobile Communication، ودخلت رسمياً في سوق الاتصالات في 01 جانفي 2000، وكانت قد سطرت أهدافها على النحو التالي: المرادودية؛ الفعالية والجودة في الخدمات.
- وتنقسم مؤسسة اتصالات الجزائر وظيفياً إلى ثلاثة فروع على النحو التالي:
  - خدمة الأنترنت (جواب)؛
  - اتصالات الجزائر الفضائية (Revsat)؛
  - خدمات الهاتف النقال (موبيليس).

وعلى المثل من الدول الأخرى وفي إطار العولمة ومع التطور العلمي والتكنولوجي، أصبح قطاع الاتصالات قطاع مهم وحساس لما له من تأثير وارتباط مع باقي القطاعات الاقتصادية الأخرى، كما أصبحت مساهمة هذا القطاع في الناتج الوطني الخام ترتفع من سنة إلى أخرى على غرار كل دول العالم، وفي الجزائر طبعاً، ويمكن أن نلاحظ ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم 5: جدول يوضح مساهمة وحجم قطاع الاتصالات في الاقتصاد الجزائري

2014	2013	
713.724 مليار دج	591.771 مليار دج	مجموع قيمة الاستثمارات الخاصة بالمتعاملين الثلاثة للهاتف النقال
499 مليار دج	459 مليار دج	رقم الأعمال في قطاع الاتصالات
2,90%	2,80%	نسبة مساهمة قطاع الاتصالات في الناتج الخام الداخلي

المصدر: موقع وزارة البريد وتكنولوجيا الاعلام والاتصال على النت:

<https://www.mptic.dz/ar/content/%D9%85%D9%88%D8%A8%D9%8A%D9%84%D9%8A%D8%B3>

تاريخ الاطلاع 2016/11/06 على الساعة 17:17.

كما هو موضح في الجدول قُدر رقم الأعمال المحقق في قطاع الاتصالات بـ 499 مليار دج سنة 2014 مقابل 459 مليار دج سنة 2013، أي بنسبة نمو أكثر من 8,65% مقارنة بما تم تسجيله سنة 2013، و تجدر الإشارة إلى أن استثمارات المؤسسات الثلاثة الناشطة في القطاع سنة 2014 قد قُدرت بـ: 713 مليار دج، وأن العوائد المحققة من قبل متعاملي الهاتف الثابت والنقال لنفس الفترة قد قُدرت بأكثر من 416 مليار دج، أي ما يمثل قرابة 85% من العوائد الاجمالية للقطاع، أما فيما يتعلق بمساهمة قطاع الاتصالات في الناتج المحلي الخام لسنة 2014 فقد قُدرت بـ: 2,90%، بعدما كانت في سنة 2013 تقدر بـ: 2,80%، محققة ارتفاع بنسبة 0,10%<sup>1</sup>.

#### ثانياً: المؤسسات الناشطة في سوق خدمات الهاتف النقال في قطاع الاتصالات في الجزائر

بموجب النصوص القانونية المنظمة لسوق خدمات الهاتف النقال في قطاع الاتصالات في الجزائر، يتم تنظيم هذا السوق في ظل ضوابط سوق احتكار القلة؛ هذا النوع من السوق يتم فيه احتكار حق النشاط لعدد محدود من المتعاملين الاقتصاديين، وبناءً عليه حددت السلطات الجزائرية عدد المتعاملين في هذا القطاع الحساس بثلاثة

<sup>1</sup> موقع وزارة البريد وتكنولوجيا الاعلام والاتصال على النت: <https://www.mptic.dz/ar/content> تاريخ الاطلاع 2016/11/06 على الساعة 17:31.

متعاملين اقتصاديين هم: اتصالات الجزائر للنقل ATM (موبيليس)، أوبتيموم تيليكوم الجزائر OTA (جازي)، الوطنية للاتصالات الجزائر WTA (أوريدو)، ويمكن أن نقدم المؤسسات الثلاثة بشكل مختصر على النحو التالي:

### 1- اتصالات الجزائر للنقل ATM (موبيليس)

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر للنقل، الفرع النشط في قطاع خدمات الهاتف النقال لمؤسسة اتصالات الجزائر، وتنشط باسم العلامة التجارية "موبيليس"، وهي المتعامل الأول للهاتف النقال في الجزائر، وتحمل شعار "والكل يتكلم"، أصبحت مستقلة في شهر أوت 2003. تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر للنقل بوضع واستغلال وتطوير شبكات الهاتف النقال، وتسويق الخدمات وأجهزة الهاتف النقال.

وقد حددت مؤسسة اتصالات الجزائر للنقل (موبيليس)، منذ نشأتها أهداف رئيسية، تتمثل فيما يلي: كسب رضا الزبون ووفائه، الإبداع والتقدم التكنولوجي، وهذا ما سمح للمؤسسة بكسب أكبر عدد من المشتركين في وقت قياسي، ويقدر رقم الأعمال السنوي بـ: 86.060.000.000 دج، ويمكن أن نقدم مؤسسة موبيليس من خلال الأرقام على النحو التالي<sup>1</sup>:

- رقم الأعمال السنوي: 86.060.000.000 دج؛

- عدد العمال: 5035 عامل؛

- شبكة تجارية متواصلة الارتفاع وهي تبلغ حالياً 175 وكالة؛

- عدد نقاط البيع المعتمدة: 15 451 نقطة؛

- أكثر من 60 000 نقطة بيع غير مباشرة؛

- أكثر من 4 500 محطة قاعدية راديوية (BTS).

وتشمل الخدمات التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر للنقل (موبيليس)، خدمات النظام العالمي للاتصالات المتنقلة GSM، وكذلك الجيل الثالث والرابع للهاتف النقال 3G وG4.

<sup>1</sup> موقع وزارة البريد وتكنولوجيا الاعلام والاتصال على النات:

<https://www.mptic.dz/ar/content/%D9%85%D9%88%D8%A8%D9%8A%D9%84%D9%8A%D8%B3> تاريخ

الاطلاع 2016/11/04 على الساعة 19:32.

## 2- أوبتيموم تيليكوم الجزائر OTA (جازي)

تعتبر مؤسسة أوراسكوم تيليكوم الجزائر فرعاً من فروع الجمع المصري أوراسكوم تيليكوم وقد تحوّلت على رخصة من أجل وضع واستغلال شبكة الهاتف النقال تحت العلامة التجارية "جازي". وذلك في جويلية 2001، لتتحصل على رخصة ثانية من نوع GSM، وهذا ما سمح للمتعامل "جازي" للجيل الثاني والثالث باحتلال الريادة في سوق الاتصالات في الجزائر، وبعد 15 سنة من النشاط، تمكنت "جازي" من المحافظة على مكانتها بفضل 17 مليون مشترك و الشبكة التي بلغت نسبتها 95%، بالإضافة إلى العائدات التي تجاوزت 140 مليار دينار، أصبحت جازي تنتمي إلى مجّمع "فييلكوم (VIPELCOM)" و هي مؤسسة عالمية للاتصالات سنة 2011، لتحوّل "أوراسكوم تيليكوم" بعد ذلك (سنة 2013) "أوبتيموم تيليكوم الجزائر (OPTIMUM TELECOM)" (Algérie)، وبمقتضى الاتفاق الذي انعقد سنة 2014 و المتّم سنة 2015، تحوّلت الدولة الجزائرية على 51% من أسهم المؤسسة عن طريق الصندوق الوطني للاستثمار (FNI). ويمكن أن نقدم مؤسسة جازي بالأرقام على النحو التالي<sup>1</sup>:

- رقم الأعمال: 164 مليار دج؛
- عدد الموظفين: 3 786 موظف؛
- شبكة الجيل الثاني: تغطية وطنية؛
- شبكة الجيل الثالث: 25 ولاية؛
- مراكز الخدمة (CDS) جازي: 93 مركز؛
- عدد مشتركى الجيل الثاني 2014: 17 357 898 مشترك؛
- عدد مشتركى الجيل الثالث 2014: 1 254 250 مشترك؛
- حصة السوق الإجمالية: 42,99% .

<sup>1</sup> موقع وزارة البريد وتكنولوجيا الاعلام والاتصال على النات:

<https://www.mptic.dz/ar/content/%D8%AC%D8%A7%D8%B2%D9%8A> تاريخ الاطلاع 2016/11/04 على الساعة

وتشمل الخدمات التي تقدمها مؤسسة أوبتيكوم الجزائر (OTAs) (جازي)، خدمة النظام العالمي للاتصالات المتنقلة GSM، وكذلك الجيل الثالث والرابع للهواتف النقال 3G و 4G.

### 3- الوطنية لاتصالات الجزائر WTA (أوريدو)

الوطنية تيليكوم الجزائر WTA، تحمل العلامة التجارية "أوريدو"؛ هي شركة ذات أسهم، تنشط بالجزائر منذ 23 ديسمبر 2003، التاريخ الذي تحصلت فيه على الرخصة الخاصة بتقديم خدمات الهاتف النقال في الجزائر بحيث تم الإطلاق التجاري للخدمات بتاريخ 24 أوت 2004. الوطنية تيليكوم-أوريدو-، هي الفرع الجزائري لمجمع أوريدو، وهي أول متعامل متعدد الوسائط موفر لخدمات الهاتف النقال لتكنولوجيا الجيل الثاني والجيل الثالث بالجزائر. في إطار المسؤولية الاجتماعية للشركة، تلتزم شركة أوريدو بتغطية ورعاية مختلف الأنشطة والفعاليات الرياضية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية، ويمكن تقديم مؤسسة أوريدو بالأرقام على النحو التالي:

- رقم الأعمال: 110.7 مليار دج؛
- ساهمت شركة أوريدو الجزائر في وضع أول حاضنة للمؤسسات الناشئة التكنولوجية والمبدعة وهذا بالشراكة مع الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- عدد الموظفين: 3 300 موظف؛
- 10 000 موقع تقني من نوع تكنولوجيا الجيل الثاني والثالث؛
- عدد المشتركين لغاية سبتمبر 2016: 13,6 مليون من بينهم 5 مليون مشترك ضمن خدمة الجيل الثالث للهواتف النقال؛
- حققت أوريدو عوائد بقيمة 84,7 مليار دينار لغاية 30 سبتمبر 2016؛
- حققت أوريدو صافي أرباح يقدر ب: 7,9 مليار دينار جزائري لغاية 30 سبتمبر 2016؛
- عدد المحلات: 650 محل.

وتشمل الخدمات التي تقدمها مؤسسة الوطنية تيليكوم الجزائر WTA (أوريدو)، خدمة النظام العالمي للاتصالات المتنقلة GSM، وكذلك الجيل الثالث والرابع للهواتف النقال 3G و 4G.

## ثالثاً: واقع المنافسة بين المؤسسات الناشطة في سوق خدمات الهاتف النقال في قطاع الاتصالات في الجزائر

كما أشرنا فيما سبق؛ يخضع سوق خدمات الهاتف النقال للاتصالات في الجزائر إلى شروط المنافسة في ظل احتكار القلة، وعليه تتنافس المؤسسات الثلاثة الناشطة في القطاع في ظل شروط سوق احتكار القلة؛ مؤسسة واحدة وطنية وهي مؤسسة موبيليس، ومؤسسة أجنبية هي مؤسسة أوريدو، ومؤسسة في إطار الشراكة بين القطاع العام ومستثمر أجنبي هي مؤسسة جازي التي كانت منذ تأسيسها في 2001 مؤسسة مملوكة لمستثمر أجنبي بالكامل إلى غاية 2015 وبعد المشاكل القانونية التي عاشتها مؤسسة جازي تحصلت الحكومة الجزائرية على نسبة 51% من أسهم الشركة، ويشهد القطاع منافسة حادة بين المؤسسات الثلاثة الناشطة في القطاع للسيطرة والرفع من الحصة السوقية في حدود ما يسمح به القانون الجزائري، ذلك أن القانون 03-2000 الذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، ينص على: "تطوير وتقديم خدمات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية ذات جودة وضمانها في شروط موضوعية وشفافة وغير تمييزية في بيئة تنافسية مع ضمان المصلحة العامة"، والعبارة الأخيرة - ضمان المصلحة العامة-، تم ترجمتها على أرض الميدان بوجود نوع من التحيز للمؤسسة الوطنية الناشطة في القطاع إلى جانب المؤسستين الأجنبيتين التي أصبحت احدهما مملوكة للحكومة الجزائرية بنسبة 51% كما سبق الإشارة لذلك من قبل، غير أن ذلك لا يعني وجود معاملة تفضيلية للمؤسسة الوطنية الناشطة في القطاع والدليل سوف نلاحظه فيما يلي عند عرض بيانات الحصص السوقية للمؤسسات الثلاث، بالإضافة إلى اختلاف طرائق التسيير واختلاف الثقافة التنظيمية ومنهجية العمل، ذلك أن المؤسسة الوطنية كل الموظفين فيها عمال جزائريين، لديهم ثقافة تنظيمية جزائرية وأساليب تسييرية جزائرية، في حين أن المؤسستين الأجنبيتين الناشطتين في القطاع الإدارة العليا فيها أغلبها من خارج الوطن، ذات ثقافة تنظيمية مختلفة عن نظيرتها في المؤسسة الوطنية الجزائرية وذوي أساليب تسييرية مختلفة، وبالتالي ينعكس هذا الاختلاف في طرائق تسيير المؤسسات الثلاثة، وفي طريقة التحليل والعمل في السوق، ومنه اختلاف في النتائج المحققة في السوق طبعاً.

### 1- حالة السوق الاجمالي لخدمات الهاتف النقال في قطاع الاتصالات في الجزائر (GSM و 3G)

تتمثل الخدمات المقدمة من قبل متعاملي الهاتف النقال الثلاث في السوق حالياً، أساساً في خدمتين رئيسيتين هما: خدمة النظام العالمي للاتصالات المتنقلة GSM، وكذلك خدمة الجيل الثاني والثالث 3G، كما أنه

تم فتح هذه الأيام مناقصة وطنية لخدمات الجيل الرابع 4G، التي لم تنطلق فعلياً، وعلى اعتبار أننا سوف نعتمد على بيانات التي وفرتها لنا سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية التي وجدناها إلى غاية 31 ديسمبر 2015، سوف لا تشمل البيانات التي سوق تقدمها الجيل الرابع 4G.

الجدول رقم 6: يوضح الحظيرة الإجمالية لمشاركي الشبكات النقالة (GSM و 3G) حسب المتعاملين

التطور	2015	2014	
% 9,95+	14 318 169	13 022 295	اتصالات الجزائر للنقال
%10,75-	16 611 115	18 612 148	أوبتيكوم تيليكوم الجزائر
%5,44+	12 298 360	11 663 731	الوطنية لاتصالات الجزائر
%0,16-	43 227 643	43 298 174	العدد الإجمالي للمشاركين 3G و GSM

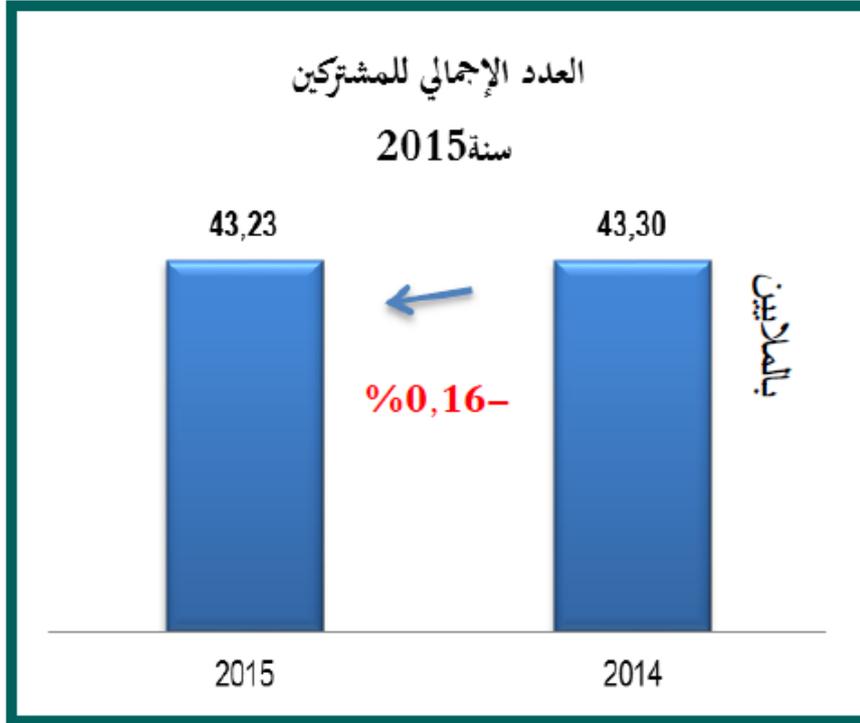
المصدر: التقرير السنوي لسلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية على الموقع

[http://www.arpt.dz/ar/doc/obs/etude/2015/Observatoire\\_Mobile\\_2015.pdf](http://www.arpt.dz/ar/doc/obs/etude/2015/Observatoire_Mobile_2015.pdf) تاريخ الاطلاع 2016/11/05 على الساعة 12:08

يوضح الجدول رقم 6 العدد الإجمالي للمشاركين لخدمتي النظام العالمي للاتصالات المتنقلة GSM والجيل الثالث 3G، ومقدار الحصة السوقية للمؤسسات الثلاثة الناشطة في القطاع في سنتي 2014 و 2015، وكما هو موضح في الجدول، يقدر العدد الإجمالي للمشاركين للخدمتين سنة 2015 بـ 43.227.643 مشتركاً، محققاً بذلك انخفاض عن سنة 2014 بمقدار 70.531 مشترك، بعدما كان العدد الإجمالي للمشاركين في سنة 2014 يقدر بـ: 43.298.174 مشتركاً، أي تراجع بنسبة 0,16%، وسوف نأتي لتفسير سبب هذا التراجع فيما بعد، وكما يبدو من الجدول تعتبر مؤسسة أوبتيكوم تيليكوم الجزائر (جازي) هي المؤسسة التي تسيطر على أكبر حصة سوقية سنة 2015 بعدد مشتركين يقدر بـ: 16.611.115 بنسبة 38,43%، وذلك على الرغم من تراجع حصتها السوقية عن سنة 2014، بعدما كانت تقدر بـ: 18.612.148، أي تراجع بنسبة 10,75%، أما الحصة السوقية الثانية فقط كانت من نصيب مؤسسة اتصالات الجزائر للنقال (موبيليس) بمقدار 14.318.196 مشتركاً، بنسبة 33,12%، محققة ارتفاع في الحصة السوقية بنسبة 9,95%، بعدما كانت تقدر في 2014 بـ:

13.022.295 مشترك، ثم تأتي أقل حصة سوقية من نصيب مؤسسة الوطنية لاتصالات الجزائر (أوريدو)، بعدد إجمالي يقدر بـ: 12.298.360 مشتركاً، محققة نسبة ارتفاع تقدر بنسبة 5,44%.

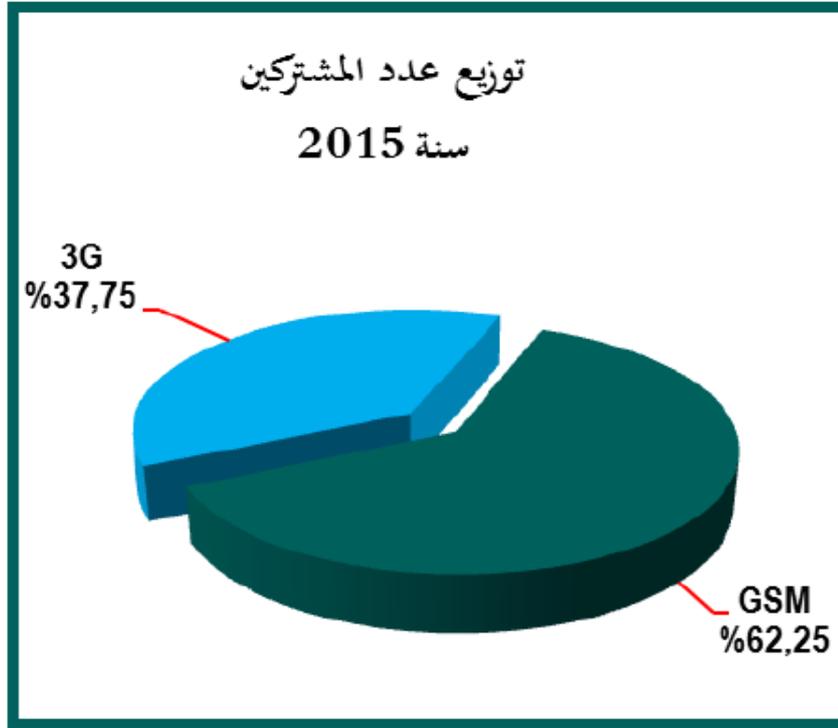
الشكل رقم 29: يوضح العدد الإجمالي للمشاركين لسنتي 2014 و 2015



المصدر: التقرير السنوي لسلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية على الموقع  
[http://www.arpt.dz/ar/doc/obs/etude/2015/Observatoire\\_Mobile\\_2015.pdf](http://www.arpt.dz/ar/doc/obs/etude/2015/Observatoire_Mobile_2015.pdf)  
 تاريخ الاطلاع 2016/11/05 على الساعة 15:50

يوضح الشكل البياني رقم 29 انخفاض العدد الإجمالي لمشاركة خدمات الهاتف النقال في قطاع الاتصالات في السوق الجزائرية من 43.298.174 مشتركاً في سنة 2014، إلى 43.227.643 مشتركاً، مسجلاً انخفاضاً يقدر بنسبة 0,16%، أي بمقدار 70.531 مشترك، ويرجع هذا الانخفاض أساساً إلى إيقاف تشغيل شرائح المشتركين غير النشطة وغير المعروفة من طرف متعاملي الهاتف النقال، بأمر من سلطة الضبط في سنة 2015، بغية تنظيم السوق.

الشكل رقم 30: يوضح توزيع عدد المشتركين بين الخدمتين GSM و 3G



المصدر: التقرير السنوي لسلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية على الموقع

[http://www.arpt.dz/ar/doc/obs/etude/2015/Observatoire\\_Mobile\\_2015.pdf](http://www.arpt.dz/ar/doc/obs/etude/2015/Observatoire_Mobile_2015.pdf)

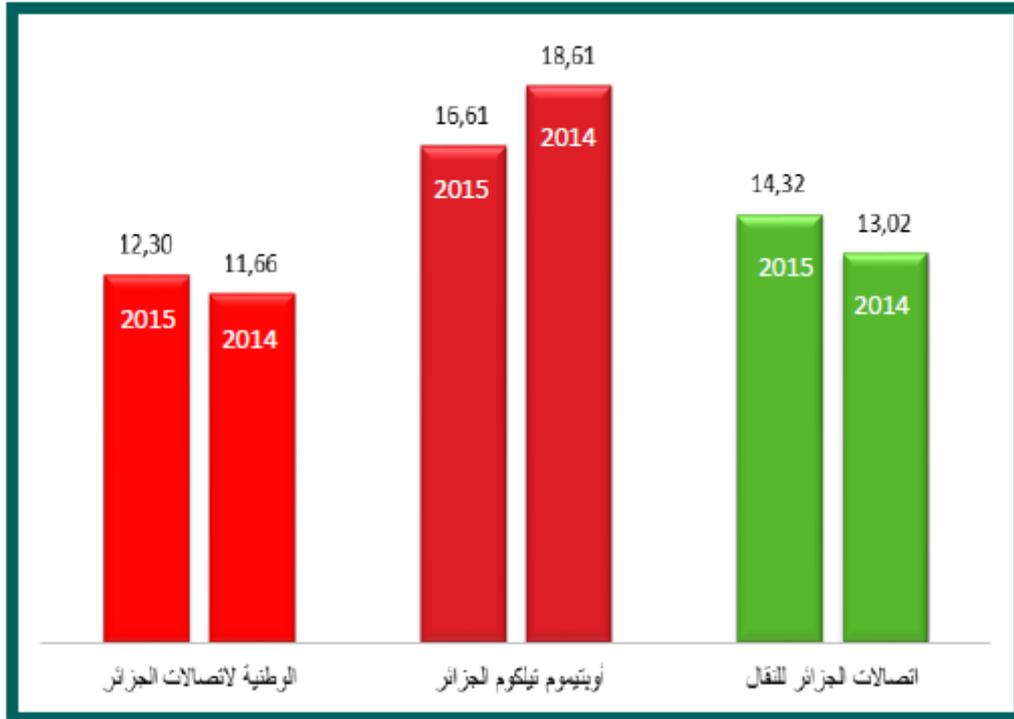
تاريخ الاطلاع 2016/11/05 على الساعة 16:59

يوضح الشكل رقم 30 أنه من أصل 43.227.643 مشترك، يوجد 26.909.207 مشترك في شبكة GSM، أي 62,25%، في مقابل 16.318.435 مشترك في شبكة الجيل الثالث 3G، أي 37,75%.

ويمكن أن تمثل توزيع تطور الحظيرة الإجمالية للمشاركين لكل متعامل، من خلال الأعمدة البيانية كما

يلي:

الشكل رقم 31: يوضح توزيع تطور الحظيرة الإجمالية للمشاركين لكل متعامل في السوق الوطنية



المصدر: التقرير السنوي لسلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية على الموقع

[http://www.arpt.dz/ar/doc/obs/etude/2015/Observatoire\\_Mobile\\_2015.pdf](http://www.arpt.dz/ar/doc/obs/etude/2015/Observatoire_Mobile_2015.pdf)

تاريخ الاطلاع 2016/11/05 على الساعة 19:33

كما هو موضح في الشكل رقم 31، على الرغم من أن أكبر حصة سوقية في سوق خدمات الهاتف النقال في سوق الاتصالات في الجزائر هي من نصيب مؤسسة أوبتيكوم نيلكوم الجزائر (جازي)، إلا أن حصتها السوقية شهدت تراجعاً من سنة 2014 إلى سنة 2015، في حين شهدت الحصة السوقية لكل من مؤسستي اتصالات الجزائر للنقل (موبيليس) والوطنية للاتصالات الجزائر (أوريدو) ارتفاعاً من سنة 2014 إلى سنة 2015.

كما يمكن أن نوضح تطور الحصص السوقية للمتعاملين الثلاث في سوق خدمات الهاتف النقال في قطاع الاتصالات في الجزائر من سنة 2014 إلى سنة 2015 على النحو التالي من خلال الدوائر البيانية، كما هو في الشكل أدناه.

الشكل رقم 32: يوضح توزيع الحصص السوقية للمتعاملين الثلاثة في السوق الإجمالية (3G و GSM) لستتي 2014 و 2015.



المصدر: التقرير السنوي لسلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية على الموقع

[http://www.arpt.dz/ar/doc/obs/etude/2015/Observatoire\\_Mobile\\_2015.pdf](http://www.arpt.dz/ar/doc/obs/etude/2015/Observatoire_Mobile_2015.pdf)

تاريخ الاطلاع 2016/11/06 على الساعة 03:15.

كما يظهر في الشكل 32 ، عادت أكبر حصة سوقية في سوق خدمات الهاتف النقال في قطاع الاتصالات في الجزائر لمؤسسة أوبتيكوم تيليكوم الجزائر (جازي)، بحيث بلغت نسبة حصتها السوقية سنة 2014 بـ: 42,99%، في حين بلغت في سنة 2015 مقدار 38,43%، مسجلاً تراجعاً عن سنة 2014 كما تظهر الإحصائيات، وعلى الرغم من ذلك ظلت هي المؤسسة الرائدة في السوق، وتليها مؤسسة اتصالات الجزائر للنقل (موبيليس)، بنسبة حصة سوقية قدرت في 2014 بـ: 30,08%، وسجلت هذه النسبة ارتفاعاً إلى غاية 33,12% في سنة 2015، في حين كانت نسبة الحصة السوقية لمؤسسة الوطنية للاتصالات الجزائر (أوريدو) في سنة 2014 تقدر بـ: 26,94% لتسجل ارتفاعاً في سنة 2015 لتبلغ النسبة 28,45%.

## 2- توزيع المشتركين على المتعاملين الثلاثة في خدمة النظام العالمي للاتصالات المتنقلة GSM

كما وضحنا سابقاً تتمثل الخدمات التي يقدمها المتعاملين الثلاثة في سوق خدمات الهاتف النقال في قطاع الاتصالات في الجزائر في خدمتين رئيسيتين هما: خدمة النظام العالمي للاتصالات المتنقلة GSM، وكذلك خدمة الجيل الثاني والثالث 3G، و بعدما كنا قد قدمنا فيما سبق إحصائيات عن توزيع الحصص السوقية للمتعاملين أو المؤسسات الثلاثة بشكل يشمل الخدمتين مع بعضهما البعض، نقدم فيما يلي إحصائيات على

توزيع الحصص السوقية لكل خدمة على حدي حتي نتعمق أكثر في فهم توزيع الحصص السوقية وماهي نوع الخدمة التي توليها كل مؤسسة أهمية أكثر، ونبدأ بخدمة النظام العالمي للاتصالات المتنقلة GSM.

الجدول رقم 7: يوضح توزيع المشتركين على المتعاملين الثلاثة في خدمة النظام العالمي للاتصالات المتنقلة GSM

التطور	2015	2014	
15,53%-	7 775 837	9 205 983	اتصالات الجزائر للنقال
28,18%-	12 466 980	17 357 898	أوبتيكوم تيليكوم الجزائر
18,96%-	6 665 799	8 225 240	الوطنية للاتصالات الجزائر
22,65%-	26 908 616	34 789 121	العدد الإجمالي للمشاركين GSM

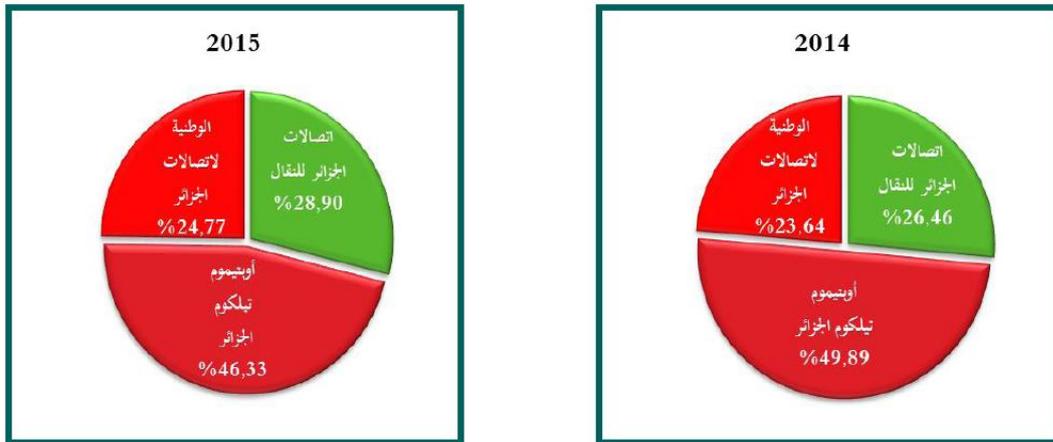
المصدر: التقرير السنوي لسلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية على الموقع

[http://www.arpt.dz/ar/doc/obs/etude/2015/Observatoire\\_Mobile\\_2015.pdf](http://www.arpt.dz/ar/doc/obs/etude/2015/Observatoire_Mobile_2015.pdf)

تاريخ الاطلاع 2016/11/06 على الساعة 03:47.

كما هو موضح في الشكل رقم 31، عادت أكبر حصة سوقية في خدمة النظام العالمي للاتصالات المتنقلة لمؤسسة أوبتيكوم تيليكوم الجزائر (جازي) في سنتي 2014 و2015، وإن شهدت انخفاضاً من سنة 2014 إلى 2015، ثم تأتي اتصالات الجزائر للنقال (موبيليس)، في المرتبة الثانية في سنتي 2014 و2015 على التوالي، غير أنها حققت ارتفاع في حصتها السوقية من سنة 2014 إلى 2015، وتأتي ثالث مرتبة لمؤسسة الوطنية للاتصالات الجزائر (أوريدو)، في سنتي 2014 و2015 على التوالي، وهي الأخرى بدورها حققت ارتفاع في حصتها السوقية، كما يمكن أن نوضح ذلك من خلال الدوائر البيانية والنسب المئوية لإعطاء صورة أكثر وضوحاً، على النحو التالي:

الشكل رقم 33: يوضح الحصة السوقية للمتعاملين الثلاثة في خدمة النظام العالمي للاتصالات المتنقلة GSM بالنسب المئوية



المصدر: التقرير السنوي لسلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية على الموقع

[http://www.arpt.dz/ar/doc/obs/etude/2015/Observatoire\\_Mobile\\_2015.pdf](http://www.arpt.dz/ar/doc/obs/etude/2015/Observatoire_Mobile_2015.pdf)

تاريخ الاطلاع 2016/11/06 على الساعة 03:59.

كما يبدو من خلال الشكل 33، هناك سيطرة شبه كاملة لمؤسسة أونيموم تيلكوم الجزائر (جازي)، في خدمة النظام العالمي للاتصالات المتنقلة في قطاع الاتصالات في الجزائر (جازي)، ثم تتوزع باقي الحصة السوقية بين مؤسسة اتصالات الجزائر للنقل (موبيليس) ومؤسسة الوطنية للاتصالات الجزائر (أوريدو)، مع تسجيل أفضلية لمؤسسة موبيليس، وهذا للسنتين 2014 و 2015.

### 3- توزيع المشتركين على المتعاملين الثلاثة في خدمة الجيل الثالث 3G

بعدما تطرقنا لخدمة النظام العالمي للاتصالات المتنقلة GSM، نورد الآن توزيع الحصة السوقية بين المؤسسات الثلاث في خدمة الجيل الثالث 3G، في السوق الجزائرية.

## الجدول رقم 8: يوضح توزيع المشتركين على المتعاملين الثالث في خدمة الجيل الثالث 3G

الطور	2015	2014	
%71,43+	6 542 332	3 816 312	اتصالات الجزائر للنقل
%230,41+	4 144 135	1 254 250	أوبتيكوم تيليكوم الجزائر
%63,81+	5 632 561	3 438 491	الوطنية لاتصالات الجزائر
%91,78+	16 319 027	8 509 053	العدد الإجمالي للمشاركين 3G

المصدر: التقرير السنوي لسلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية على الموقع

[http://www.arpt.dz/ar/doc/obs/etude/2015/Observatoire\\_Mobile\\_2015.pdf](http://www.arpt.dz/ar/doc/obs/etude/2015/Observatoire_Mobile_2015.pdf)

تاريخ الاطلاع 2016/11/06 على الساعة 04:10.

عادت أكبر حصة سوقية في خدمة الجيل الثالث 3G، في سنتي 2014 و2015 على التوالي لمؤسسة اتصالات الجزائر للنقل (موبيليس)، بنسبة ارتفاع تقدر بـ: 71,43%، في حين جاءت ثاني حصة سوقية لمؤسسة الوطنية لاتصالات الجزائر (أوريدو)، بحيث سجلت نسبة ارتفاع في الحصة السوقية من سنة 2014 إلى سنة 2015 بـ: 63,81%، في حين كان الحصة السوقية لمؤسسة أوبتيكوم تيليكوم الجزائر (جازي) أصغر حصة سوقية في سنتي 2014 و2015 وإن بدأت تتحسن وبصفة قوية محققة نسبة ارتفاع في حصتها السوقية من سنة 2014 إلى سنة 2015 بمقدار 230,31%. ويمكن توضيح ذلك في الدوائر البيانية على النحو التالي:

الشكل رقم 34: يوضح الحصة السوقية للمتعاملين الثلاثة في خدمة الجيل الثالث 3G بالنسب المئوية



المصدر: التقرير السنوي لسلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية على الموقع

[http://www.arpt.dz/ar/doc/obs/etude/2015/Observatoire\\_Mobile\\_2015.pdf](http://www.arpt.dz/ar/doc/obs/etude/2015/Observatoire_Mobile_2015.pdf)

تاريخ الاطلاع 2016/11/06 على الساعة 04:24.

### المطلب الثاني: تقديم المؤسستين محل الدراسة

بعدها قدمنا نظرة عن واقع قطاع الاتصالات في الجزائر من خلال تناول التطورات التي مر بها وكذلك المؤسسات الناشطة في القطاع، ولو بصفة مختصرة، بالإضافة إلى واقع المنافسة بين المؤسسات الثلاثة الناشطة في القطاع، نتطرق في هذا المطلب بتفصيل أكثر لتقديم المؤسستين محل الدراسة وهما: مؤسسة اتصالات الجزائر للنقل (موبيليس)، وكذلك مؤسسة الوطنية للاتصالات الجزائر (أوريدو).

### أولا: اتصالات الجزائر للنقل ATM (موبيليس)

1- تقديم مؤسسة موبيليس: تعتبر مؤسسة موبيليس فرع من مجمع اتصالات الجزائر وهي أول متعامل للهاتف النقال بالجزائر، أقرت موبيليس استقلاليتها كمتعامل منذ أوت 2003 برأس مال يقدر بـ: 100.000.000 دج، مقسم إلى 1000 سهم قيمة كل سهم 100.000 دج، وهي مؤسسة عمومية تخضع لسلطة الحكومة الجزائرية، ولموبيليس تغطية وطنية شاملة للسكان<sup>1</sup>، بالإضافة إلى<sup>2</sup>:

- رقم الأعمال السنوي: 86.060.000.000 دج؛

<sup>1</sup> الموقع الرسمي لمؤسسة موبيليس <http://www.mobilis.dz/ar/apropos.php> تاريخ الاطلاع 2016/11/24 على الساعة 18:28.

<sup>2</sup> موقع وزارة البريد وتكنولوجيا الاعلام والاتصال على النات:

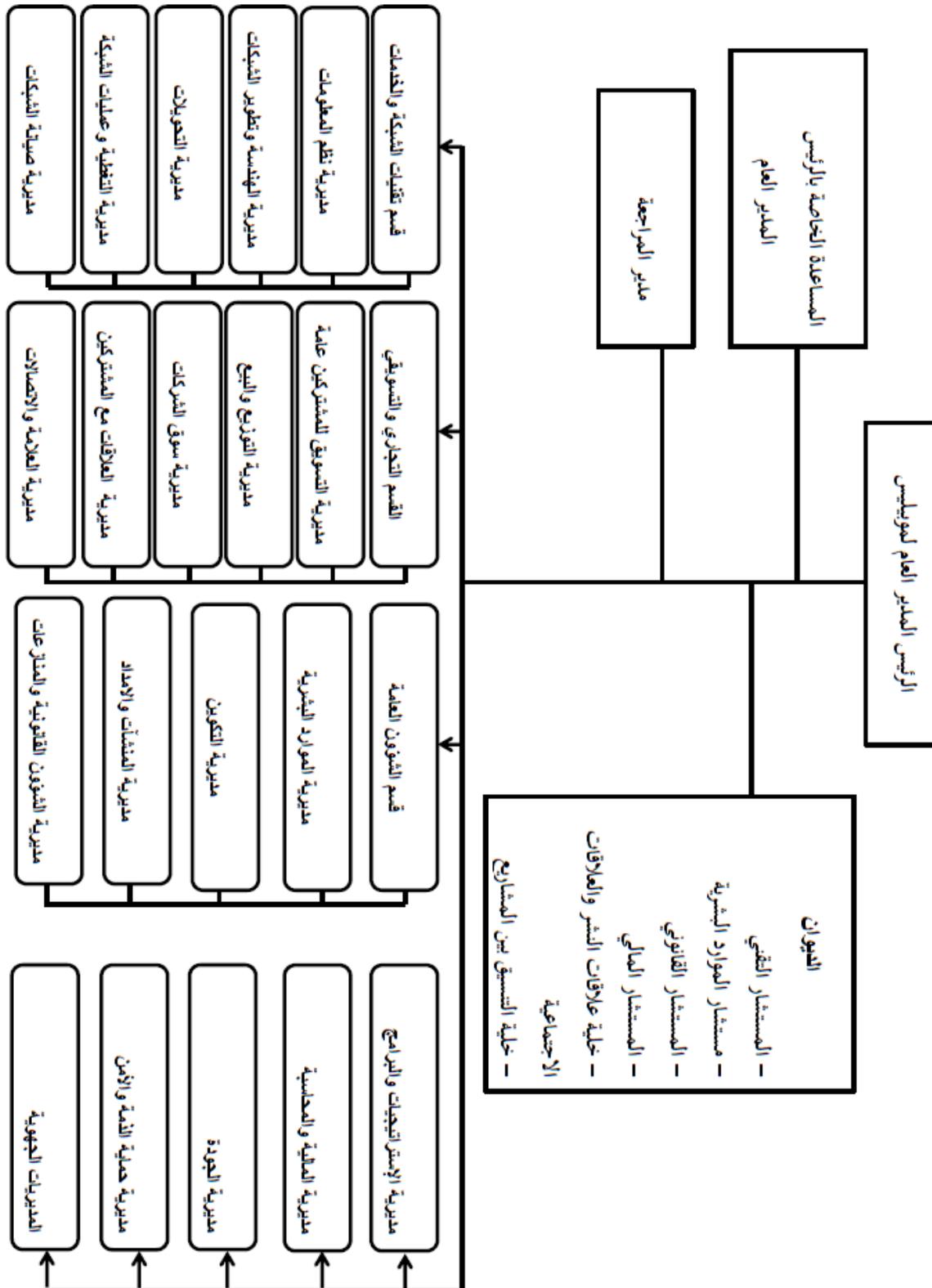
<https://www.mptic.dz/ar/content/%D9%85%D9%88%D8%A8%D9%8A%D9%84%D9%8A%D8%B3>

تاريخ الاطلاع 2016/11/24 على الساعة 18:29.

- عدد العمال: 5035 عامل؛
- شبكة تجارية متواصلة الارتفاع وهي تبلغ حالياً 175 وكالة؛
- عدد نقاط البيع المعتمدة: 15 451 نقطة؛
- أكثر من 60 000 نقطة بيع غير مباشرة؛
- أكثر من 4 500 محطة قاعدية راديوية (BTS).

ويتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس من ثلاث أقسام وخمسة مديريات، بالإضافة إلى الأمانة العامة والمساعدة الخاصة بالمدير العام ومدير المراجعة كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم 35: يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس



المصدر: الوثائق الخاصة بمؤسسة موبيليس

## 2- مقومات مؤسسة موبيليس

**1-2 رسالة المؤسسة:** باختيارها و تبنيتها لسياسة التغيير و الإبداع ، تعمل موبيليس دوماً على عكس صورة إيجابية و هذا بالسهر على توفير شبكة ذات جودة عالية و خدمة للمشاركين جد ناجعة بالإضافة إلى التنوع والإبداع في العروض و الخدمات المقترحة، وتسعى مؤسسة موبيليس للتموقع كمتعامل أكثر قرباً من شركائها وزبائنهم من خلال تغطية وطنية شاملة، وهذا ما يتجلى في الشعار الذي تحمله " أينما كنتم"، هذا الشعار يعد تعهداً بالإصغاء الدائم، و دليلاً على التزامها بلعب دور هام في مجال التنمية المستدامة وبمساهمتها في التقدم الاقتصادي، بالإضافة إلى احترام التنوع الثقافي، والتزامها بالتعاون الجماعي ومساهمتها في حماية البيئة وهذا بالرجوع إلى قيمها الأربعة: الشفافية، الوفاء، الحيوية و الإبداع<sup>1</sup>.

## 2-2 أهداف المؤسسة: من أجل تجسيد رسالتها، قامت مؤسسة موبيليس بتسطير جملة من الأهداف أهمها:

- تقديم أحسن الخدمات للزبائن؛
- التكفل الجيد بالمشاركين لضمان وفائهم؛
- الإبداع؛
- توسيع شبكتها المستحدثة كلياً لصالح زبائنهم؛
- تصميم خدمات وعروض جديدة تتماشى ومتطلبات الزبائن؛
- تقديم الجديد بما يتماشى والتطورات التكنولوجية، وهذا ما مكنها من تحقيق أرقام أعمال سنوية مهمة وتمكنها في وقت قصير من ضم 10 ملايين مشترك<sup>2</sup>.

**3-2 ثقافة المؤسسة:** تقدم مؤسسة موبيليس نفسها كشركة حيوية، مبدعة، ودية وشفافة، في محيط جيد تنافسي وسليم أساسه ومفتاح نجاحه يكمن في الجدية والمصادقية بالإضافة إلى الاتصال المباشر، وذلك من خلال مجموعة من القيم الجماعية، تعكسها ثقافتها كما يلي:

- ارساء ثقافة التحدي من خلال تجنيد الوسائل والطاقات لبلوغ مركز القيادة؛

<sup>1</sup> الموقع الرسمي لمؤسسة موبيليس <http://www.mobilis.dz/ar/apropos.php> تاريخ الاطلاع 2016/11/24 على الساعة 23:58.  
<sup>2</sup> المرجع نفسه.

- تبني ثقافة إدارة الجودة والتحسين المستمر والقيام بالتجديد والابتكار من خلال طرح منتجات جديدة وتنوع العروض المقدمة ضماناً لتنافسيتها؛
- وضع الزبون في مركز الاهتمام الأساسي لكل الاستراتيجيات المسطرة<sup>1</sup>.

### 3- المزيج التسويقي لمؤسسة موبيليس

يعتبر المزيج التسويقي لأي مؤسسة هو محور النشاط التسويقي لها، ونستعرض فيما يلي المزيج التسويقي الذي تتبعه مؤسسة موبيليس في تسويق خدماتها.

### 3-1 المنتج

تشتمل المنتجات الخدمية التي تقدمها مؤسسة موبيليس على خدمات النظام العالمي للاتصالات المتنقلة GSM، وكذلك الجيل الثالث والرابع للهواتف النقال 3G وG4. وتختلف صيغة هذه الخدمات حسب الجهة الموجهة لها الخدمة إما أفراد أو مؤسسات. وتشمل جملة العروض التي تطرحها مؤسسة موبيليس لزيائنها ما يلي:

#### 3-1-1 حزمة العروض المقدمة للأفراد أو الخواص

تمثل حزمة العروض أو الخدمات التي تقدمها مؤسسة موبيليس للأفراد أو الخواص في عروض الدفع البعدي؛ عروض الدفع المسبق؛ الباك والعروض المزوجة. وتجدر الإشارة إلى أن كل عرض من العروض السابقة تشتمل على جملة من العروض تختلف من ناحية السعر والمدة الزمنية.

#### 3-1-2 حزمة العروض المقدمة للمؤسسات

تمثل حزمة العروض أو الخدمات التي تقدمها مؤسسة موبيليس للمؤسسات في عروض المكالمات، الأنترنت النقال، الباك وحلول المحترفين. وتجدر الإشارة إلى أن كل عرض من العروض السابقة المتاحة للمؤسسات تشتمل على جملة من العروض تختلف من ناحية السعر والمدة الزمنية.

### 3-2 السعر

تختلف أسعار العروض التي تقدمها مؤسسة موبيليس من عرض للآخر سواء حزمة العروض المقدمة للأفراد أو المؤسسات، وتقدم موبيليس أسعارها بطريقة ترويجية على أساس أنها أقل الأسعار في السوق، بحيث أنها تعتمد استراتيجية التسعير النفسي التي تحاول من خلالها الحفاظ وجذب زبائن جدد من خلال تقديم عروض بأقل التسعيرات مقارنة بالمنافسين، كما تعتمد مؤسسة موبيليس في تقديم العروض وتسعيرها على استراتيجية التركيز،

<sup>1</sup> الموقع الرسمي لمؤسسة موبيليس <http://www.mobilis.dz/ar/apropos.php> تاريخ الاطلاع 2016/11/25 على الساعة 00:48.

من خلال تقسيم السوق وتوجيه عروض خاصة بكل فئة سوقية محددة، مثل الطلبة، ذوي الدخل المحدود، تقديم عروض لموظفين معينين في الدولة من خلال التعاقد مع المؤسسات العمومية وتقديم أسعار تفضيلية خاصة بهم.

### 3-3 الترويج

تعتمد مؤسسة موبيليس استراتيجية ترويجية واسعة جيداً ومتعددة من خلال الومضات الاشهارية من خلال: التلفاز، الراديو، الجرائد، الملصقات واللوحات الإشهارية، بالإضافة لعمليات تمويل ورعاية الأندية الرياضية في البطولة الجزائرية، وتقديم الرعاية وبصفة مستمرة للعديد من التظاهرات الثقافية، الرياضية والاقتصادية، كل هذا بغية إيصال العلامة التجارية لموبيليس لأكثر عدد ممكن من الزبائن وتوسيع حصتها السوقية.

هذا وتلجئ مؤسسة موبيليس بصفة دورية لاستراتيجية تنشيط المبيعات من خلال الأرصدة المجانية التي تمنحها لزبائنها، وتقديم أرصدة إضافية حسب كل مناسبة وطنية معينة.

### 4-3 التوزيع

بغية الوصول لأكثر عدد من المشتركين وبحكم أنها مؤسسة عمومية، تملك مؤسسة موبيليس تغطية كاملة على كامل التراب الوطني، بحيث أنه من خلال امتلاكها أكثر من 4 500 محطة قاعدية راديوية (BTS)، تغطي المؤسسة كامل التراب الوطني وتسمح لها هذه المحطات بوصول شبكتها إلى كل أرجاء التراب الوطني، طبعاً مع تسجيل انعدام التغطية في أقصى الجنوب في المناطق الخالية من السكان.

وتعتمد المؤسسة استراتيجيتها التوزيع المباشر وغير المباشر؛ بحيث تقوم بالتوزيع المباشر من خلال مديرياتها الجهوية العشرة المنشورة في أنحاء الوطن ومن خلال الوكالات التجارية التابعة لها البالغة أكثر من 175 وكالة، بينما تقوم بالتوزيع غير المباشر من خلال أكثر من 60 000 نقطة بيع غير مباشرة موزعة على كامل التراب الوطني.

## ثانياً: الوطنية لاتصالات الجزائر WTA (أوريدو)

1- تقديم مؤسسة أوريدو: الوطنية تيليكوم الجزائر WTA، أو كما تسمى تجارياً مؤسسة أوريدو هي أول متعامل متعدد الوسائط موفر لخدمات الهاتف النقال في الجزائر، وهي الفرع الجزائري لمجمع أوريدو الدولي، دخلت النشاط في الجزائر بتاريخ 23 ديسمبر 2003، تحت العلامة التجارية "نجمة"، لتصبح بتاريخ 21 نوفمبر 2013 تحمل العلامة التجارية أوريدو، تقدم خدمات للأفراد والمؤسسات وفق المعايير الدولية<sup>1</sup>، ويمكن تقديم مؤسسة أوريدو بالأرقام على النحو التالي<sup>2</sup>:

- رقم الأعمال: 110.7 مليار دج؛
- ساهمت شركة أوريدو الجزائر في وضع أول حاضنة للمؤسسات الناشئة التكنولوجية والمبدعة وهذا بالشراكة مع الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- عدد الموظفين: 3 300 موظف؛
- 10 000 موقع تقني من نوع تكنولوجيا الجيل الثاني والثالث؛
- عدد المشتركين لغاية سبتمبر 2016: 13,6 مليون من بينهم 5 مليون مشترك ضمن خدمة الجيل الثالث للهاتف النقال؛
- حققت أوريدو عوائد بقيمة 84,7 مليار دينار لغاية 30 سبتمبر 2016؛
- حققت أوريدو صافي أرباح يقدر ب: 7,9 مليار دينار جزائري لغاية 30 سبتمبر 2016؛
- عدد المحلات: 650 محل.

وتشمل الخدمات التي تقدمها مؤسسة الوطنية تيليكوم الجزائر WTA (أوريدو)، خدمة النظام العالمي للاتصالات المتنقلة GSM، وكذلك خدمة الجيل الثالث والرابع للهاتف النقال 3G وG4.

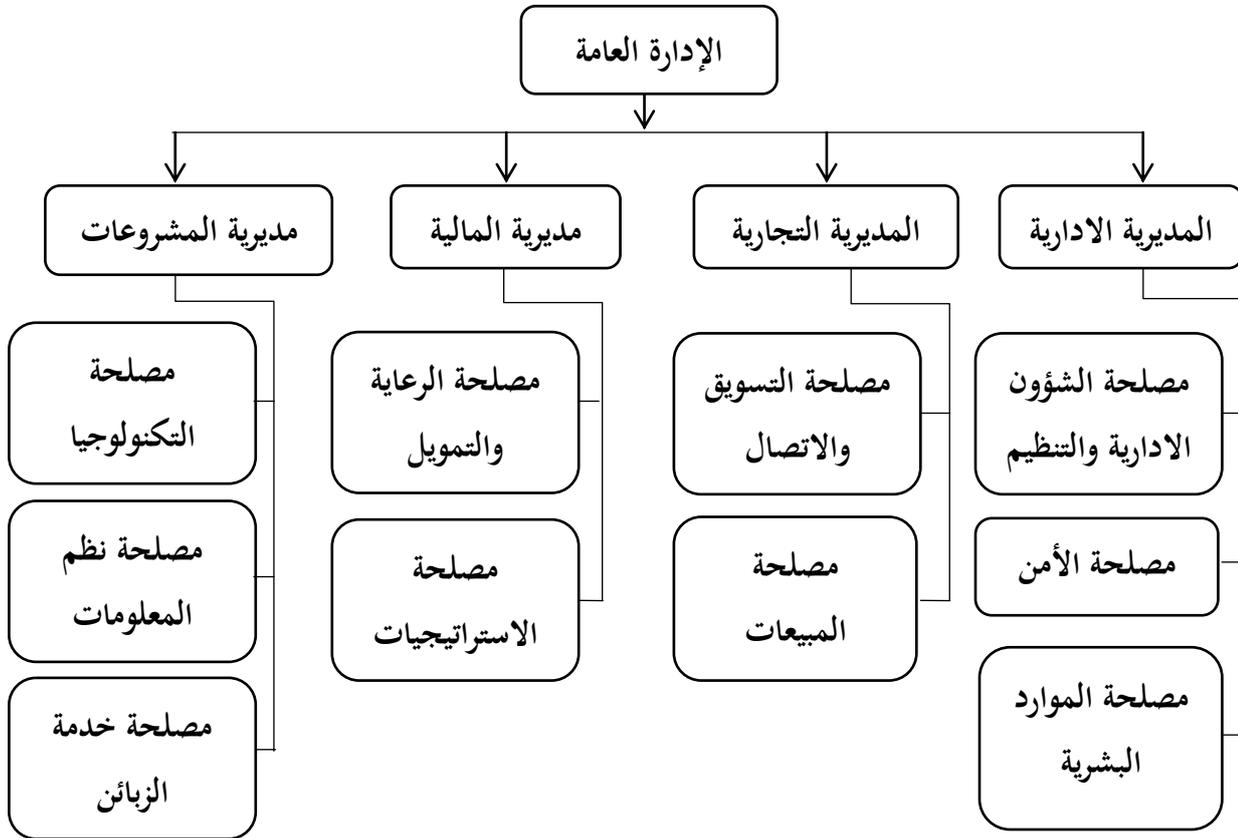
<sup>1</sup> الموقع الرسمي لمؤسسة أوريدو <http://www.ooredoo.dz/Ooredoo/Algerie/tout-sur-ooredoo> تاريخ الاطلاع 2016/11/25 على الساعة 11:57.

<sup>2</sup> موقع وزارة البريد وتكنولوجيا الاعلام والاتصال على النات: <https://www.mptic.dz/ar/content/%D9%85%D9%88%D8%A8%D9%8A%D9%84%D9%8A%D8%B3> تاريخ الاطلاع 2016/11/25 على الساعة 12:04.

ويتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة أوريدو من أربعة مديريات مقسمة إلى مصالح، كما يظهر في الشكل

أدناه:

الشكل رقم 36: يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة أوريدو



المصدر: وثائق داخلية لمؤسسة أوريدو

## 2- مقومات مؤسسة أوريدو

1-2 رسالة المؤسسة: تقدم مؤسسة أوريدو نفسها في المجتمع السوق الجزائرية على أساس أنها مؤسسة لا تهدف للربح فقط وإنما مؤسسة تسعى لتحقيق وتوفير التعاون والاندماج داخل المجتمع الجزائري، وبالتالي حسب أوريدو كمتعامل متعدد الوسائط موفر لخدمات الهاتف النقال في الجزائر، هي تقدم حلول لتحقيق التواصل والتعاون والاندماج داخل المجتمع الجزائري، وليس مجرد مؤسسة تقدم خدمات بهدف تحقيق الربح، كما يتجلى ذلك في مختلف الالتزامات والنشاطات التي تقوم بها في اطار المسؤولية الاجتماعية في المجتمع الجزائري، وأهم هذه الفعاليات برنامج "ت ستارت T Start"، وهو عبارة عن مسابقة وطنية خاصة بخطط الأعمال تهدف إلى اكتشاف شركات ناشئة في مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مثل الطاقة الخضراء والتكنولوجية الحديثة NTIC، عالم

الانترنت، البرمجيات، الاتصالات والسلامة المعلوماتية<sup>1</sup>، هذا البرنامج الذي ترعاه وتسهر مؤسسة أوريدو على تجسيده في الجزائر يعتبر برنامج مهم في إطار اكتشاف ورعاية المشاريع الريادية في قطاع الاتصالات والتكنولوجيا في العالم أجمع وتحقيق اندماج ومواكبة الاقتصاد الوطني للتغيرات العالمية.

**2-2 أهداف المؤسسة:** تعمل أوريدو على تقديم صورة على أنها رائدة الابداع والخدمة في قطاعها، لأجل ذلك سطرت مؤسسة أوريدو مجموعة الأهداف أهمها:

- تحقيق رغبات الزبائن والبحث على اشباع حاجيات السوق؛
- العمل على تعظيم استعمال الحلول التقنية والتكنولوجية التي تقدمها المؤسسة للزبائن؛
- تطوير وترقية الكفاءات المميزة، داخل المؤسسة وخارجها؛
- الزيادة من رضى المساهمين والرفع من مردودية المؤسسة<sup>2</sup>.

**2-3 ثقافة مؤسسة أوريدو:** في إطار تبني مؤسسة أوريدو لثقافة التغيير في إطار الاستمرارية، تواصل أوريدو نشاطها بعد تغيير العلامة التجارية من نجمة إلى أوريدو بتاريخ 21 نوفمبر 2013، وهذا ما أدخل المؤسسة في حقبة جديدة، وفق مجموعة من القيم أهمها:

- **رعاية ثقافة الثقة:** رعاية ثقافة الثقة داخل المؤسسة بما يخدم العمل الجماعي، ورعاية ثقافة احترام الآخر في إطار المسؤولية الاجتماعية، على اعتبار أن أوريدو لا ترى نفسها مجرد مؤسسة تهدف للربح، بل هي جزء من مجتمع تخدمه.

- **التواصل:** في إطار تبني مؤسسة أوريدو لمبدأ العمل الجماعي والتعاوني بين جميع الأطراف ذات المصلحة في المجتمع الجزائري، تقوم أوريدو بتقديم خدمة التواصل بين أفراد المجتمع الجزائري.

- **ثقافة التحدي:** تعمل مؤسسة أوريدو على ترسيخ ثقافة التحدي داخل المؤسسة، من خلال رفع الطموح والبحث المستمر في إطار تحقيق وتوسيع الفرق بينها وبين المؤسسات المنافسة في القطاع.

<sup>1</sup> الموقع الرسمي لمؤسسة أوريدو <http://tstart.dz/ar/tstart> تاريخ الاطلاع 2016/11/26 على الساعة 15:41.

<sup>2</sup> الموقع الرسمي لمؤسسة أوريدو

<http://www.ooredoo.dz/Ooredoo/Satellite?blobcol=urldata&blobheader=application%2Fpdf&blobheaderheadername1=Content-Disposition&blobheadername1=Content-Disposition&blobheadervalue1=inline%3B+filename%3DPolitique+Qualit%C3%A9.pdf&blobkey=id&blobnocache=false&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1464601965621&ssbinary=true> تاريخ الاطلاع 2016/11/26 على الساعة

إن الثقافة التي سعت مؤسسة أوريدو لترسيخها داخل المؤسسة بين الأفراد العاملين، كان لها نتائج إيجابية وتأثير على بيئة العمل الداخلية للمؤسسة والخارجية، بحيث أنها تحصلت على لقب أفضل مؤسسة رب عمل في الجزائر خلال سنة 2015، بما سمح لها بالحصول على جائزة "أحسن مكان للعمل Best places to work" المقدمة من طرف Best Companies USA، وأثناء حفل استلام الجائزة بتاريخ 21 جانفي 2016 صرح الرئيس المدير العام لمؤسسة أوريدو السيد جوزيف جاد قائلاً: "...نحن سعيون جيداً في شركة أوريدو بتلقي هذه الجائزة التي تؤكد أن سياستنا القائمة على اعتبار الموارد البشرية هي أهم مورد داخل الشركة...، من خلال تصريح الرئيس المدير العام لمؤسسة أوريدو يتبين أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة للموارد البشرية، من ناحية التكوين وكذلك توفير بيئة العمل المواتية لتحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق الابداع والتفوق على المنافسين في القطاع، وهذا ما كُمل طبعاً بالحصول على جائزة أحسن مكان للعمل في الجزائر خلال سنة 2015<sup>1</sup>. هذا ومن أهم البرامج كذلك التي تسهر مؤسسة نجمة على تجسيدها ومتابعتها برنامج "أبرمجوا"، وهو برنامج لكشف المواهب وتشجيعها والدفع بالإبداع في مجال البرمجيات والأنظمة للشباب الجزائريين، وتطوير تطبيقات الهواتف النقالة، كل هذا من أجل دعم وتطوير حملة "صنع في الجزائر"<sup>2</sup>.

إن الملاحظ للرسالة التي تحملها أوريدو والثقافة التي تسعى لترسيخها داخل بيئتها الداخلية، وكذلك تبنيتها للمسؤولية الاجتماعية من خلال برامج مثل "ت ستارت T Start" وبرنامج "أبرمجوا"، يتبين له أن مؤسسة أوريدو ليست مؤسسة خدمات تسعى لتحقيق الربح فقط بل هي مؤسسة حلول تهتم بالمجتمع وتراعي الأطراف ذات المصلحة فيه، كما أن تبنيتها لثقافة التغيير في إطار الاستمرارية يعطيها قوة تنافسية، ويكسبها تجربة رائدة في القطاع.

### 3- المزيج التسويقي لمؤسسة أوريدو

نستعرض فيما يلي المزيج التسويقي لمؤسسة أوريدو.

<sup>1</sup> الموقع الرسمي لمؤسسة أوريدو <http://www.ooredoo.dz/Ooredoo/Algerie/meilleur-employeur> تاريخ الاطلاع 2016/11/26 على الساعة 15:24.

<sup>2</sup> الموقع الرسمي لمؤسسة أوريدو <http://www.ooredoo.dz/Ooredoo/Algerie/autres-finale-nationale-du-concours-oobarmijoo> تاريخ الاطلاع 2016/11/26 على الساعة 21:46.

## 3-1 المنتج

تعتمد مؤسسة أوريدو استراتيجية التميز، من خلال تقديم منتجات خدمية ذات جودة عالية تتميز بخصائص فريدة، وتعتمد مؤسسة أوريدو التكنولوجيا الحديثة كمبدأ لإرساء أسس الابتكار والتطوير، وتركز المؤسسة على تقديم خدمات أنترنت فريدة مقارنة بالمنافسين كخيار استراتيجي بحكم أنه ومع التطور العلمي والتكنولوجي الذي يشهده قطاع الهواتف النقالة، لم يصبح الهاتف النقال مجرد أداة للاتصال اللفظي، بل أنه ومع ثورة تطبيقات الهواتف النقالة، أصبح هذه التطبيقات تدخل في كل مناحي الحياة العامة والخاصة للأفراد، وهذا ما جعل الفرد يحرص على البقاء متصل بالأنترنت طوال الوقت لأغراض مختلفة، وتركز مؤسسة أوريدو في تسويق صورتها على أساس أنها مؤسسة متميزة من خلال العروض، وتشمل جملة المنتجات الخدمية التي تقدمها مؤسسة أوريدو على خدمات النظام العالمي للاتصالات المتنقلة GSM، وكذلك الجيل الثالث والرابع للهاتف النقال 3G و G4. هذه الخدمات تختلف حسب الجهة الموجهة لها إما أفراد أو مؤسسات، على النحو التالي:

## 3-1-1 حزمة العروض المقدمة للأفراد أو الخواص

تشتمل الخدمات التي تقدمها مؤسسة أوريدو للخواص على؛ عروض الدفع البعدي، عروض الدفع المسبق وكذلك العرض الجزائي، هذا فيما يتعلق بخدمات الهاتف النقال، أما خدمات الأنترنت تقدم المؤسسة عرضين هما: أنترنت بدون تعهد وكذلك أنترنت بالاشتراك.

## 3-1-2 حزمة العروض المقدمة للمؤسسات

حزمة العروض المقدمة للمؤسسات تشمل عروض الدفع البعدي وعروض الدفع المسبق سواءً في خدمات الهاتف أو خدمات الأنترنت، ويحتوي كل عرض من العرضين السابقين على صيغ مختلفة ومتنوعة تختلف حسب التسعيرة والمدة الزمنية.

## 3-2 السعر

تعتبر أسعار مؤسسة أوريدو أسعار تنافسية على اعتبار أنها تقدم أقل تسعيرة للوحدة في السوق مقارنة بالمنافسين، كما أنها تقدم أسعار منخفضة للمكالمات نحو الخارج، أما أسعار عروض الأنترنت فهي متميزة جيداً عن المنافسين من ناحية السعر والتنوع والحجم.

## 3-3 الترويج

تعتمد مؤسسة أوريدو استراتيجية ترويجية متنوعة من أجل تسويق خدماتها وعلامته التجارية، تتنوع بين الومضات الاشهارية في التلفاز والراديو، وكذلك الملصقات، بالإضافة إلى العديد من التظاهرات التي ترعها والأندية الرياضية التي تملوها.

كما تعتمد المؤسسة استراتيجية تنشيط المبيعات بصفة دورية من خلال مضاعفة الرصيد عند القيام بتعبئة بقيم محددة وبأشكال مختلفة.

## 3-4 التوزيع

تعتمد مؤسسة أوريدو استراتيجتي التوزيع المباشر وغير المباشر، بحيث أنه من خلال استراتيجية التوزيع المباشر يتم تسويق الخدمات المقدمة من خلال الوكالات ونقاط البيع التابعة للمؤسسة والمنشرة عبر التراب الوطني، أما استراتيجية التوزيع غير المباشر فيتم من خلالها تسويق الخدمات عن طريق التعاقد مع وكالات والترخيص لنقاط بيع بتسويق الخدمات، وذلك لضمان الانتشار وتقريب الخدمات أكثر من الزبائن.

### المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محوراً مهماً يتم من خلالها إنجاز الجانب الميداني من الدراسة، ومن خلالها يتم الحصول على البيانات اللازمة والضرورية لإجراء التحليل الإحصائي، بما يسمح بتفسيرها من أجل الوصول إلى الأهداف التي تم التخطيط لها مسبقاً.

ونتطرق في هذا المبحث إلى تحديد مجتمع الدراسة والمجالات أو الحدود التي تشملها وتتناولها الدراسة، والأساليب المنهجية التي سوف يعتمد عليها في الحصول على البيانات اللازمة، بالإضافة إلى تقديم النموذج المعتمد في الدراسة الذي يعبر عن هيكل الدراسة الميدانية وشرح مركباته والعلاقات التفاعلية والتأثيرية فيما بين مركباته، وكذا تبين كيفية قياس المتغيرات، وينتهي المبحث بشرح مراحل تحضير أداة القياس المتمثلة في الاستبانة وإخراجها في شكلها النهائي، بما يسمح بجمع البيانات المراد الحصول عليها لأجل الدراسة.

#### المطلب الأول: تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، حدود الدراسة وأدوات جمع البيانات

نتطرق في هذا المطلب إلى توضيح الإجراءات المنهجية المتبعة في إنجاز الدراسة الميدانية، انطلاقاً من تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك مختلف حدود الدراسة، ثم تحديد أدوات الدراسة وجمع البيانات، ونموذج الدراسة الميدانية، ومراحل إعداد أداة الدراسة.

#### أولاً: تحديد مجتمع الدراسة وعينتها

يعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع المفردات الظاهرة التي هي على علاقة بموضوع الدراسة، أي أن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد الذين لهم تأثير أو علاقة بموضوع الدراسة وهو الذكاء الاستراتيجي ودوره في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة في مؤسستي موبيليس وأوريدو، وبناءً على إشكالية الدراسة والأهداف المخطط لها، فإن المجتمع المستهدف يتكون من أعضاء الإدارة العليا المشكلين لمجلس الإدارة العليا، وأعضاء الإدارة الوسطى متمثلين في رؤساء الدوائر والأقسام والإطارات العليا ذات التأثير والعلاقة مع موضوع الدراسة في مؤسستي موبيليس وأوريدو.

ومن أجل القيام بدراسة شاملة وذات دلالة تسمح لنا بتقديم نظرة عامة ودقيقة على الذكاء الاستراتيجي ودوره في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة في كل من مؤسسة موبيليس ومؤسسة أوريدو، فإن عينة الدراسة

سوف تكون كل الأفراد الذين لهم علاقة أو دور بالذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة في مؤسستي موبيليس وأوريدو، وبالتالي تكون عينة الدراسة في حالتنا هذه هي نفسها مجتمع الدراسة.

### ثانيا: حدود الدراسة الميدانية

**1-الحدود المكانية:** تمثل المجال المكاني للدراسة في المديرية العامة لمؤسسة موبيليس في الجزائر العاصمة، وكذلك المديرية العامة لمؤسسة أوريدو.

**2-الحدود الزمانية:** الدراسة انطلقت من 22 شهر أوت 2016 إلى غاية نهاية شهر ديسمبر 2016.

**3-الحدود البشرية:** يتمثل المجال البشري للدراسة في أفراد الإدارة العليا والوسطى على مستوى المديرية العامة لمؤسسة موبيليس والمديرية العامة لمؤسسة أوريدو، ويقصد بأفراد الإدارة العليا والوسطى المدير العام ومساعديه، رؤساء المصالح، ورؤساء المكاتب، وقد حصرنا حدودنا البشرية في هذه الفئات نظراً لأن مواضيع مثل الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة لا يتم مناقشتها ودراستها والتخطيط لها، كما لا يكون فيها كلمة الفصل إلا في فئة محدودة داخل المؤسسات عموماً، كما أننا وبعد عرض الاستمارة والتشاور مع بعض مسؤولي المؤسستين محل الدراسة تم إعلامنا أن هذا النوع من الأسئلة لا تطرح إلا على عدد قليل داخل المؤسسة بالدرجة الأولى المدير العام، نواب المدير العام والمدراء المركزيين، ثم المدراء الجهويين ونوابهم ثم على رؤساء المصالح وبدرجة قليلة رؤساء المكاتب، وبناءً عليه قمنا بحصر دراستنا في هذا النوع من الفئات.

**4-الحدود العلمية:** اعتمدت الدراسة الحالية في تصنيف مكونات الذكاء الاستراتيجي على التقسيم الأوروبي الذي قدمناه سلفاً الذي يقدم بموجبه الذكاء الاستراتيجي على أنه يتكون من مركبين هما: الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة، أما فيما يتعلق بمدخل الميزة التنافسية المستدامة فقد تم الاعتماد على تصنيف داي ووينسلي Day and Wensley؛ الذي يقسم مداخل الميزة التنافسية المستدامة إلى مدخليين هما: مدخل استدامة التكلفة المنخفضة ومدخل استدامة خلق قيمة مميزة للزبائن.

### ثالثا: تحديد أدوات الدراسة وجمع البيانات

تعرف أداة الدراسة على أنها؛ الوسيلة التي تستعمل لجمع البيانات والمعلومات من مجتمع أو عينة الدراسة، وهي تتنوع بين استبانة، مقابلة، ملاحظة ميدانية أو اختبارات مقننة...إلخ، وتماشياً مع طبيعة الدراسة ونظراً لطبيعة المعلومات المراد الحصول عليها، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة التي تم تحديدها سابقاً، لم نكتفي في هذه

الدراسة باستعمال أداة واحدة، بل استعمالنا مجموعة من الأدوات للحصول على معلومات أكثر دقة وأكثر مصداقية، بما يسمح باستخلاص نتائج ذات دلالة أكثر، وقد تم استعمال الأدوات التالية:

**1- الاستبانة:** تعتبر الاستبانة أداة الدراسة الرئيسية التي تم الاعتماد عليها بشكل شبه كلي في جمع البيانات والمعلومات المراد الحصول عليها من وحدات عينة الدراسة، وسوف نبين في المطلب الثالث من هذا المبحث كيف تم تصميم الاستبانة في شكلها النهائي المبين في الملحق رقم 01.

**2- المقابلة:** كون أن تطبيقات الذكاء الاستراتيجي وأشكال الميزة التنافسية المستدامة تختلف اختلافاً كبيراً بين المؤسسات التي لها منتجات مادية والمؤسسات التي منتجاتها عبارة عن خدمات، كان لزاماً علينا القيام بمجموعة من المقابلات مع مسؤولي مؤسستي موبيليس وأوريدو ومع بعض وحدات الدراسة، من أجل فهم أكثر لطبيعة عمل المؤسساتين وذلك بغية تكيف الاستبانة وتحديد نوعية الأسئلة وأشكالها، وماهي المعلومات التي يمكن الحصول عليها أو التي لا يمكن أو بالأحرى لا يسمح بالوصول إليها، وتصدر الإشارة إلى أن استعمال المقابلة كان بالأساس قبيل وأثناء عملية تحضير الاستبانة، بحيث أنه تم اعداد استبانة بشكلها الأولي بالتشاور مع المشرف وبعد عرضها على بعض مسؤولي مؤسستي موبيليس وأوريدو تم إعلامنا أن الاستبانة تتضمن بعض الأسئلة التي لا يمكن الإجابة عليها وبالتالي منها ما تم حذفه واستبداله بأسئلة أخرى ومنها ما تم تعديلها تماشياً مع رغبات مسؤولي مؤسستي موبيليس وأوريدو وطبعاً بما يخدم أهداف الدراسة.

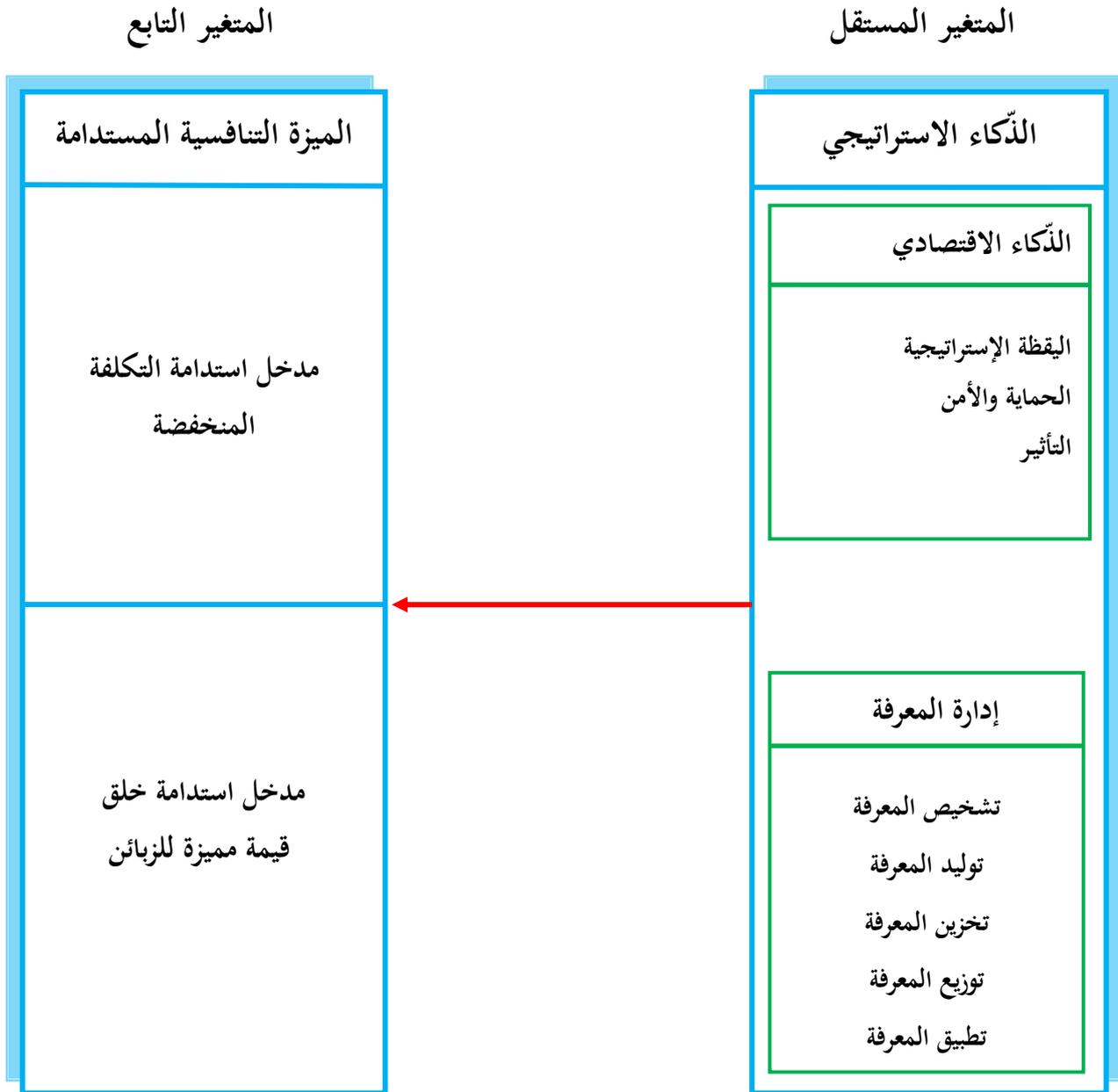
**3- الملاحظة:** كذلك كانت الملاحظة من الأدوات التي تم اعتمادها في الدراسة، حيث أنه وأثناء المدة القصيرة التي قضيناها في المؤسساتين محل الدراسة والحوارات التي أجريناها مع بعض وحدات المعاينة داخل المؤسساتين سعينا إلى الوقوف على طريقة عمل والتسيير وخصوصاً الإجراءات المتعلقة منها بموضوع دراستنا.

### المطلب الثاني: نموذج الدراسة، متغيرات الدراسة وكيفية قياسها

في هذا المطلب نقوم بتبين لماذا وكيف توصلنا لاعتماد نموذج الدراسة على هذا الأساس، وماهي مركباته، التي سوف تكون عبارة عن متغيرات دراستنا هذه، وكيف يمكن قياسها.

أولاً: نموذج الدراسة

الشكل رقم 37: يوضح نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب

يوضح الشكل 37 أعلاه، نموذج الدراسة الذي يعتبر بمثابة الهيكل العام لها، وقد تم إعدادها انطلاقاً من البحث المعمق في الدراسات النظرية والميدانية السابقة التي تطرقت للموضوع أو جزء منه، وبعد استشارة أساتذة ذوي خبرة في موضوع الدراسة والبحث الميداني، استقرينا على النموذج الموضح في الشكل 36 أعلاه، والذي

يتضمن جانب أو متغير مستقل يتمثل في الذكاء الاستراتيجي؛ وهو بدوره يتشكل من مركبين رئيسيين هما؛ الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة، الذين يتفاعلان بما يُؤثر في الجانب أو المتغير التابع وهو الميزة التنافسية المستدامة، هذه الأخيرة التي تناولنها من مدخلين هما؛ مدخل استدامة التكلفة المنخفضة ومدخل استدامة خلق قيمة مميزة للزبائن، كما هو موضح في الشكل.

### ثانياً: متغيرات الدراسة

كما هو مبين في نموذج الدراسة في الشكل 36 أعلاه، فإن متغيرات الدراسة بالأساس هي متغيرين رئيسيين؛ متغير مستقل وهو الذكاء الاستراتيجي، ومتغير تابع هو الميزة التنافسية المستدامة، غير أن تحقيق أهداف الدراسة يستوجب التدقيق والتفصيل أكثر في مركبات المتغير الرئيسيين، من أجل فهم كيف تتفاعل آليات المتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي)، وكيف تؤثر في المتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة)، وماهي طبيعة العلاقة بينهما، وما مدى قوتها.

تماشياً مع طبيعة النشاط الخدماتي للمؤسستين محل الدراسة، فإنه يستوجب علينا قبل البدء في الدراسة الميدانية، تعريف وتحديد مركبات متغيرات الدراسة أو التعريفات الإجرائية للمتغيرات، وتحديد بالضبط ما نسعى لقياسه وطبيعة المعلومة الموارد الحصول عليها؛ ذلك أن قياس متغيرات الدراسة في المؤسسات التي تنتج منتجات مادية أو لها وجود فزيائي تختلف عن المؤسسات التي طبيعة نشاطها أو منتجاتها خدمات أو غير مادية، وعليه نورد فيما يلي في تعريف موجز لما نقصده بالضبط بكل متغير، وما نريد قياسه فيه بالضبط في دراستنا هاته.

### 1- المتغير المستقل: الذكاء الاستراتيجي

كما سبق وأن أشرنا يتكون الذكاء الاستراتيجي من مركبين رئيسيين هما؛ الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة، وهذين المركبين في حد ذاتهما يتكونان من مركبات جزئية أخرى، وبناءً عليه فإننا في هذه الدراسة سوف نعتمد هذا التقسيم، وذلك وفق التعاريف الإجرائية التالية:

### 1-1 الذكاء الاقتصادي

الذكاء الاقتصادي هو المركب الرئيسي في المتغير المستقل الذي هو الذكاء الاستراتيجي، وسوف نقوم بقياس الذكاء الاقتصادي في المؤسسة محل الدراسة، وفق مركباته الثلاث الرئيسية على النحو التالي:

**أ- اليقظة الاستراتيجية**

في دراستنا هذه سوف نتناول اليقظة الاستراتيجية على أساس، أنها جملة العمليات والنشاطات المستعملة في المؤسسة محل الدراسة من أجل اتخاذ القرارات بالمراقبة والتحليل للمحيط العلمي، التقني، التكنولوجي والمؤثرات الاقتصادية الحاضرة والمستقبلية لكشف التهديدات والفرص، والعمل على اتخاذ الإجراءات اللازمة لمواجهة تلك التهديدات واستغلال الفرص.

**ب- مركب الحماية والأمن**

سوف نقوم بقياس مركب الحماية والأمن في كل مؤسسة من المؤسسات محل الدراسة من خلال قياس مدى فعالية العمليات والأنشطة التي تعتمدها المؤسسة بغية حماية المؤسسة من أي خطر من أخطار المحيط الخارجي والداخلي أيًا كان شكله بما في ذلك المعلومات التي بجوزة كل مؤسسة، كما تهدف سياسة الحماية والأمن في المؤسسة إلى الحفاظ على تباين المعلومات لصالح المؤسسة وضمان سلامة وأمن المعلومات في المؤسسة من أي تسريب.

**ج- مركب التأثير في البيئة**

نسعى لقياس سياسة تأثير في كل مؤسسة من المؤسسات محل الدراسة من خلال جملة النشاطات والعمليات المعتمدة من قبل كل مؤسسة للتأثير على بيئتها الداخلية والخارجية، من أجل إدامة التفوق لصالحها، ويشمل ذلك عمليات الإشهار التي تؤدي للحفاظ على الحصة السوقية بالتأثير في قرارات الزبائن الحاليين أو التأثير في قرارات زبائن المؤسسات المنافسة من أجل تغيير قراراتهم، وكذلك إرسال رسائل مباشرة أو غير مباشرة للمنافسين تحمل إمكانية الرد العنيف والانتقام من أي محاولة للاقتراب من الحصة السوقية للمؤسسة.

**1-2 إدارة المعرفة**

تعتبر إدارة المعرفة المركب الرئيسي الثاني للذكاء الاستراتيجي بعد الذكاء الاقتصادي، وهي بدورها -إدارة المعرفة- تتشكل من جملة من العمليات أو الأنشطة سوف يتم قياسها من خلالها، في دراستنا هذه، على النحو التالي:

أ. **تشخيص المعرفة:** ونعني بها في دراستنا هذه، عملية تحديد المعرفة التي من الضروري أن تتوفر لدى أفراد الإدارة العليا في المؤسسة محل الدراسة، وهي تبدأ من أبسط المعلومات حول العمليات إلى معلومات حول استراتيجية المنظمة وأهدافها المستقبلية.

ب. **توليد المعرفة:** نقصد بها مصادر المعرفة داخل كل مؤسسة من المؤسسات محل الدراسة، هل هي نتاج لأبحاث ودراسات داخل المؤسسات وبالتالي هي ملكية حصرية أم هي نتاج مصدر خارجي، وبالتالي متاح للمؤسسات المنافسة.

ج. **تخزين المعرفة:** نقصد بها معرفة ما إذا كان لكل مؤسسة من المؤسسات محل الدراسة أساليب وآليات لحفظ وإدامة المعرفة أم أنها تفتقر لذلك، وهل هذه المعرفة محفوظة في سرية عن المنافسين أما أنها مكشوفة.

د. **توزيع المعرفة:** نقصد بها معرفة وقياس وصول المعرفة وتوزيعها بالشكل اللازمة وبالكمية المناسبة وكذلك في الوقت المناسب، لكل من يحتاجها في كل مؤسسة من المؤسسات محل الدراسة.

هـ. **تطبيق المعرفة:** نقصد بتطبيق المعرفة قياس ما إذا كانت المعرفة التي سعت المؤسسة لتوفيرها وصرفت في ذلك أموال كبيرة عليها، يتم تطبيقها وتعتبر فعالة وتساعد أفراد الإدارة في أداء مهامهم، بما ينعكس إيجاباً على نتائج المؤسسة.

## 2. المتغير التابع: الميزة التنافسية المستدامة

المتغير التابع في دراستنا هذه كما هو مبين في نموذج الدراسة في الشكل 29، هو الميزة التنافسية المستدامة، وقد ارتأينا دراسة وقياس مدى تحقيق كل مؤسسة من المؤسسات محل الدراسة لميزة تنافسية مستدامة، من خلال المدخلين المحققين لها وهما: مدخل استدامة التكلفة المنخفضة ومدخل استدامة خلق قيمة مميزة للزبائن، ونقصد بمادتين المدخلين في حالة دراستنا هذه، في المؤسسات محل الدراسة ذات الخصوصية الخدماتية في نشاطها ما يلي:

### أ-مدخل استدامة التكلفة المنخفضة

يعتبر مدخل استدامة التكلفة المنخفضة، من الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسات من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة؛ وذلك من العمل على تخفيض تكاليف الإنتاج المختلفة، بما يسمح بتخفيف تكلفة الإنتاج الوحدوية، وذلك بما يسمح للمؤسسة بطرح منتجاتها بأقل تكلفة للزبائن مقارنة بالمنافسين، وفي حالة المؤسسة محل

الدراسة، سوف نسعى إلى معرفة مدى اعتماد كل مؤسسة لهذا المدخل، ومدى مقدرتها على تقديم خدماتها بأسعار منخفضة.

### ب. مدخل استدامة خلق قيمة مميزة للزبائن

مدخل استدامة خلق قيمة مميزة للزبائن هو المدخل الثاني الذي تعتمد المؤسسات من أجل بناء ميزة تنافسية مستدامة، بحيث تقوم المؤسسات بموجب هذا المدخل، بالعمل على تقديم منتجات ذات قيمة مميزة ومتفردة على المنافسين، تقنع المستهلك أن منتجاتها ذات قيمة مضافة تستحق أن تدفع من أجلها أموال إضافية من أجل الاستفادة من تلك الخاصة أو الميزة، وفي حالة دراستنا هذه ونظرًا لخصوصية النشاط الخدماتي للمؤسستين محل الدراسة، فإننا سوف نقوم بقياس، والكشف على مدى اعتماد كل مؤسسة من المؤسستين محل الدراسة لمدخل استدامة خلق قيمة مميزة للزبائن، من خلال ما إذا كانت كل مؤسسة من المؤسستين تتبع استراتيجيات لتقديم خدمات متميزة، وإذا ما كانت خدمات كل مؤسسة من المؤسستين محل الدراسة متميزة ومتفردة على خدمات المنافسين في القطاع.

### ثالثا: كيفية قياس المتغيرات

تعتبر الاستبانة الموضحة في الملحق رقم 1، أداة القياس الرئيسية في الدراسة، وقد احتوت الاستبانة على ثلاثة أجزاء؛ على النحو التالي:

**1- الجزء الأول:** احتوى الجزء الأول من الاستبانة على مقدمة تم من خلالها توضيح الغرض من الاستبانة وعنوان الدراسة، وتشجيع أفراد الدراسة على الإجابة بكل صدق وموضوعية على الأسئلة الموجودة في الاستبانة، بالإضافة إلى طمأننة الأفراد على أن أجوبتهم سوف يتم معالجتها بكل سرية وأمانة، كما تضمنت سؤال واحد حول وظيفة كل فرد من وحدات المعاينة.

**2- الجزء الثاني:** تضمن الجزء الثاني أسئلة قياس الذكاء الاستراتيجي، من خلال 16 سؤال، توزعت بين المركب الأول للذكاء الاستراتيجي وهو الذكاء الاقتصادي على النحو التالي: 10 أسئلة لليقظة الاستراتيجية، 03 أسئلة للحماية والأمن، و 03 أسئلة للتأثير، وكذلك المركب الثاني إدارة المعرفة على النحو التالي: 03 أسئلة لتشخيص المعرفة، 04 أسئلة لتوليد المعرفة، 04 أسئلة لتخزين المعرفة، 05 أسئلة لتوزيع المعرفة، و 05 أسئلة لتطبيق المعرفة، ويمكن أن نوضح عدد وترتيب وتوزيع الأسئلة على متغيرات الدراسة في الجداول التالية:

الجدول رقم 9: يوضح توزيع الأسئلة المتعلقة بالذكاء الاقتصادي

التأثير	الحماية والأمن	اليقظة الاستراتيجية	الذكاء الاقتصادي
03	03	10	عدد الأسئلة
16 - 14	13 - 11	10 - 1	ترتيب الأسئلة

الجدول رقم 10: يوضح توزيع الأسئلة المتعلقة بإدارة المعرفة

تطبيق المعرفة	توزيع المعرفة	تخزين المعرفة	توليد المعرفة	تشخيص المعرفة	إدارة المعرفة
05	05	04	04	03	عدد الأسئلة
37-33	32-28	27-24	23-20	19-17	ترتيب الأسئلة

**3- الجزء الثالث:** تضمن الجزء الثالث من الاستبانة الأسئلة المتعلقة بقياس الميزة التنافسية المستدامة، من خلال مدخلها؛ المدخل الأول، مدخل استدامة التكلفة المنخفضة تم قياسه من خلال طرح 07 أسئلة، في حين المدخل الثاني مدخل استدامة خلق قيمة مميزة للزبائن، يتم قياسه من خلال طرح كذلك 07 أسئلة. ويمكن توضيح ذلك في الجدول رقم 7 أدناه:

الجدول رقم 11: يوضح توزيع الأسئلة المتعلقة بالميزة التنافسية المستدامة

الميزة التنافسية المستدامة	مدخل استدامة التكلفة المنخفضة	مدخل استدامة خلق قيمة مميزة للزبائن
عدد الأسئلة	07	07
ترتيب الأسئلة	44-38	51-45

### المطلب الثالث: مراحل تطوير أداة القياس

#### أولاً: تحضير الاستبانة

انطلاقاً من البحث النظري الدقيق والمعمق في المتغيرات الرئيسية للدراسة - الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة-، وكذا البحث في المركبات الأساسية المشكل لهم، وبعد ضبط الإشكالية الرئيسية للدراسة، تم الخروج بهيكل الدراسة المتمثل في نموذج الدراسة الذي يعتبر الإطار العام لها، وبعد مراجعة الدراسات الميدانية

القريبة وذات الصلة بدراستنا هذه، وتحديد أداة الدراسة الرئيسية المتمثلة في الاستبانة، تم الخروج بعدد كبير من الأسئلة، التي كان لا بد من اختيار أيها يتوافق ويخدم أهداف الدراسة أكثر، ومن خلال المرور بالإجراءات المنهجية العلمية لبناء الاستمارة، تم الخروج باستمارة تتكون من الأجزاء الرئيسية التالية:

**1-المقدمة:** بغرض توضيح أهداف أو الغرض من الاستبانة لوحدة المعاينة، قمنا في بداية الاستبانة بوضع مقدمة، من أجل تشجيع وحدات المعاينة على الإجابة بكل صدق وأريحية، وقد تلي المقدمة إضافة سؤال حول وظيفة كل فرد من الأفراد المجيبين على الاستبانة.

**2-الجزء الأول:** في هذا الجزء من الاستبانة، تم طرح أسئلة تتعلق بالتغير المستقل المتمثل في الذكاء الاستراتيجي، بمركبيه الرئيسيين، والمركبات المشكلة لهما، على النحو التالي؛ اليقظة الاستراتيجية، الحماية والأمن وكذلك التأثير، بالنسبة للذكاء الاقتصادي، أما بالنسبة لإدارة المعرفة؛ توليد المعرفة، تشخيص المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة وتطبيقها.

**3-الجزء الثاني:** في الجزء الأخير من الاستبانة تم طرح أسئلة حول الميزة التنافسية المستدامة، من خلال مدخل استدامة التكلفة المنخفضة ومدخل استدامة خلق قيمة مميزة للزبائن.

بعد تحضير الاستبانة في شكلها الأولى بالتشاور مع الأستاذ المشرف تم تقديم الاستبانة إلى جملة من الأساتذة والباحثين الأكاديميين في جامعات مختلفة من أجل تحكيمها وفقاً لما تتطلبه الإجراءات المنهجية في مثل هذه الدراسات، وذلك بتعديل ما يجب تعديله وتغيير ما يتطلب ذلك، وبعدها تم تقديم الاستبانة لبعض المسؤولين في مؤسستي موبيليس وأوريدو من أجل إبداء آراءهم حول الأسئلة المطروحة ومدى إمكانية الإجابة عليها، بحكم أن بعض الأسئلة لا تسمح لبعض المؤسسات بالإجابة عليها، وسوف نتناول هذه المرحلة والإجراءات أكثر تفصيلاً في مرحلة اختبار الصدق الظاهري.

#### ثانياً: اختيار مقياس الاستبانة

يعتبر مقياس ليكرت الخماسي (Five Likert Scale)، من أكثر المقاييس استخداماً وذلك نظراً لسهولة فهمه وتوازن درجاته، ووفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (Five Likert Scale)، تمنح وحدات المعاينة خمسة اختيارات للإجابة على الأسئلة أو العبارات المطروحة، كما هو موضح في الجدول أدناه:

## الجدول رقم 12: يوضح درجات مقياس ليكرات

لا أتفق تماما	لا أتفق	أتفق إلى حد ما	أتفق	أتفق تماما
(1) درجة	(2) درجة	(3) درجات	(4) درجات	(5) درجات

## ثالثا: الاختبارات الخاصة بأداة القياس

تقتضي الإجراءات المنهجية في تحضير وإعداد الاستبانة، ضرورة إخضاعها لمجموعة من الاختبارات، للتأكد من مدي صلاحيتها للاستعمال، من حيث ما إذا كانت مفهوم من قبل وحدات المعاينة والتحليل، وإذا ما كانت تسمح بالحصول على المعلومات التي تُهدف للحصول عليها، من خلال إجابات وحدات المعاينة والتحليل، وأهم اختبارين يتم اختبار الاستبانة بهما هما:

## 1- اختبار الصدق الظاهري

يقصد باختيار الصدق التأكد من أن الاستبانة من خلال الأسئلة التي تحتويها صالحة لقياس ما تُهدف إلى قياسه؛ أي الأسئلة أو العبارات التي تحتويها الاستبانة صالحة للحصول على البيانات المرغوب في الحصول عليها، ولأجل ذلك تم عرض الاستبانة على جملة من الأساتذة والمحكمين ذوي الاختصاص، في إدارة الأعمال، وكذلك بعض الإطارات في مؤسستي موبيليس وأوريدو وأسماء المحكمين من أساتذة وإطارات مذكورة في الملحق رقم (02)، وقد تمت الاستجابة للعديد من آراء المحكمين، وتم إجراء التعديلات بالزيادة أو الإنقاص، أو التوضيح والشرح أكثر، واختيار الكلمات والعبارات البسيطة والتي تفهمها وحدات المعاينة والتحليل، والابتعاد عن استعمال المصطلحات الأكاديمية، واستعمال بدل ذلك لغة ومصطلحات قريبة ومفهومة من قبل وحدات المعاينة والتحليل، على اعتبار أن أغلبهم مهنيين وليسوا أكاديميين، كما تجدر الإشارة إلى أنه وبعد التقرب ومقابلة بعض مسؤولي مؤسستي موبيليس وأوريدو وإطلاعهم على الاستبانة تم إعلامنا أن بعض الأسئلة المطروحة لا يمكن الإجابة عليها فإما يتم حذفها أم استبدالها بأسئلة أخرى، ذلك أن هذا النوع من الأسئلة تعتبر أسرار بالنسبة للمؤسستين ولا يسمح بتأناً بمناقشتها مع أطراف خارجية، وبناءً عليه قمنا بإدخال التعديلات التي تم إعلامنا بها، وتجدر الإشارة إلى أننا لم نقوم بحذف الأسئلة التي كانت محل اعتراض من قبل مسؤولي مؤسستي موبيليس وأوريدو، وإنما قمنا بتعديلها وصياغتها بطريقة غير مباشرة كون أنها دخل في صميم الدراسة وتعتبر أسئلة مهمة جيداً في تحقيق أهداف الدراسة، هذا وبعد معاينة قبلية لعملية توزيع الاستمارات تبين لنا أن بعض وحدات المعاينة المقصودة لا

تجيد اللغة العربية، وعليه وبعد التشاور مع الأستاذ المشرف وبعض الإطارات في المؤسسة محللة الدراسة، ونظراً لرغبتنا في الوصول إلى أكبر عدد ممكن من إطارات الشركة وخصوصاً أن أهم الإطارات التي نسعى للحصول على المعلومة من عندها على اعتبار أنهم على علاقة مباشرة وانشغال يومي، وموضوع الدراسة يدخل في نشاطهم اليومي المعتاد، قررنا ترجمة الاستمارة من اللغة العربية إلى اللغتين الإنجليزية والفرنسية، حيث أخذنا النسخة النهائية للاستمارة وبعدها أخضعناها لاختبار الصدق الظاهري واختبار الثبات، وقمنا بترجمتها إلى اللغة الإنجليزية كما هي موضحة في الملحق رقم (03)، وبعد ذلك أخضعناها للتدقيق اللغوي عند مجموعة من المختصين في اللغة الإنجليزية وقائمة المدققين اللغويين للغة الإنجليزية مبينة في الملحق رقم (04)، وكذلك قمنا بنفس العمل بالترجمة للغة الفرنسية والنسخة الفرنسية للاستبانة موضحة في الملحق رقم (05)، وبعد ذلك قمنا بعرضها على مدققين في اللغة الفرنسية، وقائمة المدققين للغة الفرنسية موضحة في الملحق رقم (06)، وبهذا أصبح بين أيدينا استمارة واحدة بثلاث لغات؛ العربية، الإنجليزية والفرنسية، بهدف تسهيل إيصال المعلومة والحصول على المعلومة الصحيحة والدقيقة، بما يصب في تحقيق الأهداف العلمية للدراسة.

## 2-اختبار الثبات

منهجياً قبل أن يتم اعتماد الاستبانة في شكلها النهائي الذي سوف توزع عليه لوحات المعاينة، لا بد أن يتم إخضاعها لاختبار الثبات، ويقصد باختبار الثبات هو أن تكون الأسئلة التي تتضمنها الاستبانة قادرة على إعطاء إجابات ثابتة نسبياً، أي أنه لم تم توزيع نفس الاستبانة على نفس الأشخاص بعد فترة زمنية معينة تكون نفس الإجابات، كما تعبر عن ما إذا كانت وحدات المعاينة تفهم الأسئلة مثل ما يريد الباحث أو طارح السؤال أم لا، وللتحقق من ذلك قمنا بتوزيع ستة استبانات في مؤسسة موبيليس تم استعادتها أربعة منها، في حين تم توزيع ستة في مؤسسة أوريدو وتم استعادتها كلها، تم تفرغ وتحليل النتائج المحصل عليها من العشر استبانات، عن طريق برنامج SPSS ومن باستعمال معامل ألفا-كرونباخ، تحصلنا على قيمة معامل ألفا-كرونباخ للدكاء الاستراتيجي يقدر ب: 0,93، في حين كانت قيمة معامل ألفا-كرونباخ للميزة التنافسية المستدامة تقدر ب: 0,815، كما هو موضح في الملحق رقم 07 والملحق رقم 08، وعلى اعتبار أن النسبة المقبولة احصائياً هي 60%، فإن كلا القيمتين مقبولتين، وبالتالي الاستبانة صالحة للقياس ويمكن من خلالها الحصول على بيانات موثوقة وصحيحة.

## رابعاً: إجراءات توزيع الاستبانة وجمع البيانات، أساليب المعالجة الإحصائية

## 1. إجراءات توزيع الاستبانة وجمع البيانات

بعد مرور الاستمارة بالإجراءات المنهجية العلمية، واستيفائها للشروط الضرورية من التأكد من صدقها وثباتها، قمنا بتوزيع النسخة النهائية للاستمارة باللغات الثلاث على وحدات المعاينة في المؤسستين، حيث بدأنا بمؤسسة أوريدو، أين تم وبمساعدة مدير القسم التجاري في مؤسسة أوريدو توزيع إجمالي 50 استبانة، منها 48 استبانة باللغة العربية و نسختين باللغة الإنجليزية، وبعد مرور شهرين ومن خلال الاتصال الدائم بالسيد مدير القسم التجاري، الذي كان يتابع بصفة مستمرة وحدات المعاينة، استلمنا 40 استبانة من إجمالي 50 استبانة تم توزيعها في مؤسسة أوريدو. أما في مؤسسة موبيليس وبمساعدة السيد مدير التكوين تم توزيع كذلك 50 استبانة كلها باللغة الفرنسية، وبعد مرور أربعة أشهر وبالتنسيق مع السيد مدير التكوين تم استرجاع 43 استبانة من إجمالي 50 استبانة تم توزيعها في مؤسسة موبيليس. من كلا المؤسستين هناك بعض وحدات المعاينة من لم يرجعوا لنا الاستبانة التي تم تسليمها لهم، وهناك من لم يجب على بعض الأسئلة وهناك من أجاب بطريقة عشوائية، وبعد التشاور مع بعض الأساتذة في المعالجة المنهجية لبعض الحالات التي واجهتنا في بعض الاستبانات، توجب علينا معالجة هذه الحالات بطرق مختلفة منها ما تم استبعادها لأنها لا تصلح للدراسة ومنها ما تم معالجتها من أساليب منهجية معينة، وعليه بقي لنا 35 استبانة من مؤسسة أوريدو صالحة للدراسة، و37 استبانة من مؤسسة موبيليس صالحة للدراسة.

## 2. أساليب المعالجة الإحصائية

أساليب المعالجة الإحصائية تتباين من دراسة إلى أخرى حسب نوع الدراسة وأهدافها، وانطلاقاً من نوع الدراسة والأهداف التي نسعى إلى تحقيقها اعتمدنا في دراستنا هذه على منظومة أو حزمة تحليل البيانات الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS)، التي بفضلها تم استخراج كل أنواع الجداول والمقاييس الإحصائية المناسبة لهذه الدراسة، والمتمثلة أساساً فيما يلي:

- **الثبات:** وذلك باستعمال معامل ألفا كرونباخ، من أجل التأكد من أجل وحدات الدراسة فهمت الأسئلة المطروحة وفق ما يقصدها الباحث، وتم ذلك من أخذ عشر وحدات من مجتمع الدراسة.

- المتوسط الحسابي: بغية أخذ القرار بشأن مستوى مكونات الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة، لا بد من معرفة متوسط إجابات الوحدات ومقارنتها بالمتوسط الفرضي المقدر بـ (03) لأن التنقيط يتراوح من (01) إلى (05).
- الانحراف المعياري: من أجل معرفة مدى وجود فروق بين المؤسستين محل الدراسة على مستوى متغيرات الدراسة ومكوناتها.
- اختبار Test-T sur échantillon unique : من أجل التأكد من مدى وجود دلالة إحصائية في إجابات وحدات معاينة حول بنود الاستبانة.
- معامل الانحدار المتعدد: وذلك لقياس أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة أو كل متغير على حدا في متغير تابع واحد.
- معامل الانحدار الخطي الأحادي: وذلك لقياس أثر متغير واحد على متغير مستقل.

## المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

بعد استرجاع الاستبانة الموزعة على وحدات الدراسة واستبعاد الاستبانة التي لا تعتبر غير صالحة للدراسة قمنا بتفريغها في برنامج SPSS، ومعالجتها وتحليلها بعد ذلك لتحصل النتائج التالية.

## المطلب الأول: عرض وتحليل بيانات الجزء الأول

يتضمن الجزء الأول من الاستبانة المستعملة في الدراسة المتغير المستقل وهو الذكاء الاستراتيجي ومكوناتها الرئيسية والفرعية، بعد تفريغ البيانات المتحصل عليها تحصلنا على النتائج التالية التي نوردتها في شكل جداول، يمثل كل جدول مركب فرعي من مركبات الذكاء الاستراتيجي.

الجدول رقم 13: يوضح الفروق في اعتماد مؤسستي موبيليس وأوريدو لنظام ليقظة الاستراتيجية.

القرار	مستوى الدلالة	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المؤسسة	البند
توجد فروق (لصالح مؤسسة أوريدو)	0.00	-3,233	1,03151	4,2632	موبيليس	أتوقع بشكل مستمر التغيرات المستقبلية ذات الأثر على الشركة.
			,35504	4,8571	أوريدو	
توجد فروق (لصالح مؤسسة أوريدو)	0.00	-4,790	,83658	4,0526	موبيليس	تتابع الشركة بيئة الأعمال بشكل مستمر، وتسعى لاستغلالها بشكل جيد.
			,40584	4,8000	أوريدو	
توجد فروق (لصالح مؤسسة أوريدو)	0.00	-5,838	,72743	4,1053	موبيليس	تستفيد الشركة من التغيرات البيئية (اقتصادية، قانونية، اجتماعية، ديمغرافية) بشكل جيد.
			,32280	4,8857	أوريدو	
توجد فروق (لصالح مؤسسة أوريدو)	0.00	-4,089	1,08527	4,1053	موبيليس	لا تواجه الشركة أي صعوبة في التعامل مع تغيرات بيئة الأعمال على مختلف الأصعدة.
			,32280	4,8857	أوريدو	
توجد فروق (لصالح مؤسسة أوريدو)	0.00	-5,550	,77661	3,7895	موبيليس	تعتمد الشركة على مصادر المعلومات غير الرسمية لتوفير المعلومات الدقيقة.
			,73106	4,7714	أوريدو	
توجد فروق (لصالح مؤسسة أوريدو)	0.00	-5,428	,86335	3,8947	موبيليس	تتابع الشركة التغيرات في بيئة الأعمال وتتكيف معها بسرعة وفي الوقت المناسب.
			,42604	4,7714	أوريدو	
توجد فروق (لصالح مؤسسة أوريدو)	0.00	-5,838	,72743	4,1053	موبيليس	تملك الشركة موظفين مختصين لتوفير معلومات شاملة عن جوانب عملياتها.
			,32280	4,8857	أوريدو	
توجد فروق (لصالح مؤسسة أوريدو)	0.00	-7,761	,72743	3,8947	موبيليس	تملك الشركة معرفة حول

			28403,	4,9143	أوريدو	الاستراتيجيات التسعيرية المعتمدة من قبل المنافسين.
توجد فروق (لصالح مؤسسة أوريدو)	0.00	-9,415	82631,	3,5789	موبيليس	كل ما يجري من تطور في العالم في قطاع عملنا تأخذه الشركة بعين الاعتبار.
			23550,	4,9429	أوريدو	
توجد فروق (لصالح مؤسسة أوريدو)	0.00	-7,409	64889,	3,8947	موبيليس	تملك الشركة من الخبرات والامكانيات ما يسمح لي بالتعامل مع التغيرات المستقبلية.
			38239,	4,8286	أوريدو	
توجد فروق (لصالح مؤسسة أوريدو)	0.00	-10,522	45802,	3,9684	موبيليس	اليقظة الاستراتيجية
			20342,	4,8543	أوريدو	

\* يتم اتخاذ القرار بشأن دلالة النتائج عند درجات الحرية (71) ومستوى الخطأ (0.05).

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (13) أن المتوسط الحسابي لليقظة الاستراتيجية بصفة عامة لمؤسسة أوريدو يقدر ب(4,85) بانحراف معياري قدره (0,20) وهو أكبر من المتوسط الحسابي لمؤسسة موبيليس المقدر ب(3,96) بانحراف معياري قدره (,45)، وهو ما يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اليقظة الاستراتيجية بين مؤسستي أوريدو وموبيليس، لصالح مؤسسة أوريدو.

وما يؤكد ذلك هي قيمة "ت" المحسوبة المقدرة ب(-10,522) وهي دالة عند درجات الحرية (71) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدرة (0.00).

ونفس النتيجة سُجلت في كل بنود هذا المحور (اليقظة الاستراتيجية) بحيث كانت المتوسطات الحسابية لمؤسسة أوريدو أكبر من المتوسط الحسابي لمؤسسة موبيليس وبالتالي سُجلت فيها الفروق لصالح مؤسسة أوريدو، إذ تراوحت قيم "ت" المحسوبة لها من (-9,41) إلى (-3,23) وكلها دالة عند درجات الحرية (71) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدرة (0.00).

وعليه يمكن القول أنه توجد فروق في اعتماد نظام لليقظة الاستراتيجية، بين مؤسسة موبيليس ومؤسسة أوريدو لصالح مؤسسة أوريدو، ويمكن تفسير هذا التفوق لمؤسسة أوريدو على حساب مؤسسة موبيليس أساساً لكون أن مؤسسة أوريدو مؤسسة أجنبية على البيئة التنافسية المحلية وكذلك دخولها السوق المحلية كأخر متعامل جعلها تبذل جهود مضاعفة في سبيل تدارك تأخرها لدخول السوق ومن أجل كسب معلومات وقاعدة بيانات قوية حول السوق المحلية، كما أن التجربة العالمية التي اكتسبتها مؤسسة أوريدو الأم في السوق العالمية في من خلال

نشاطها في العديد من الدول جعلها أكثر احترافية وتنافسية، كما أن اسناد أهم المناصب العليا في مؤسسة أوريدو الجزائر، لمسيرين أجنبى ذوي تجربة في مناطق مختلفة من العالم؛ تتميز بأنها أكثر تنافسية وأكثر سرعة في التطور والتغير، كان لها تأثير مباشر على النتائج المحققة من قبل مؤسسة أوريدو الجزائر؛ هذا من جهة، ومن جهة أخرى كان لدخول مؤسسة موبيليس السوق كأول متعامل دور كبير في اكساب المؤسسة أكبر حصة سوقية، وكما أن كون مؤسسة موبيليس مؤسسة عمومية تنشط في بيئة اقتصادية محلية؛ كان لهذا العامل دور مهم في اكساب المؤسسة نوع من الشعور بأريحية حول حصتها السوقية، ضف إلى ذلك أن الطابع العمومي لمؤسسة موبيليس يجعل تحديد مصيرها ليس بيد حتى المدير العام لها، بل إلى حد مدي للتوجهات الاقتصادية العامة للهيئات الحكومية المشرف عليها، كل هذا يمكن أن نقول أنه أكسب مؤسسة موبيليس نوع من الطمأنينة من ضرورة وجود نظام يقظة استراتيجية أقوى من المؤسسات المنافسة.

الجدول رقم 14: يوضح الفروق في اعتماد مؤسستي موبيليس وأوريدو لنظام للحماية والأمن.

البند	المؤسسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	القرار
للشركة نظام للحماية من مختلف التهديدات الداخلية.	موبيليس	3,6842	,80891	-7,903	0.00	توجد فروق (لصالح مؤسسة أوريدو)
	أوريدو	4,8571	,35504			
للشركة نظام للحماية من مختلف التهديدات الخارجية.	موبيليس	3,6842	,80891	-7,903	0.00	توجد فروق (لصالح مؤسسة أوريدو)
	أوريدو	4,8571	,35504			
المعلومات أو المعرفة التي تمتلكها الشركة محمية بشكل كافي.	موبيليس	3,5263	,76182	-9,775	0.00	توجد فروق (لصالح مؤسسة أوريدو)
	أوريدو	4,8857	,32280			
الحماية والأمن	موبيليس	3,6316	,53575	-11,873	0.00	توجد فروق (لصالح مؤسسة أوريدو)
	أوريدو	4,8667	,31519			

\* يتم اتخاذ القرار بشأن دلالة النتائج عند درجات الحرية (71) ومستوى الخطأ (0.05).

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) أن المتوسط الحسابي لنظام الحماية والأمن بصفة عامة لمؤسسة أوريدو يقدر ب(4,86) بانحراف معياري قدره (0,31) وهو أكبر من المتوسط الحسابي لمؤسسة موبيليس المقدر ب(3,63) بانحراف معياري قدره (0,53) وهو ما يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في نظام الحماية والأمن بين مؤسستي أوريدو وموبيليس، لصالح مؤسسة أوريدو.

وما يؤكد ذلك هي قيمة "ت" المحسوبة المقدرة ب(-11,873) وهي دالة عند درجات الحرية (71) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدرة (0.00).

ونفس النتيجة سُجلت في كل بنود محور نظام الحماية والأمن، بحيث كانت المتوسطات الحسابية لمؤسسة أوريدو أكبر من المتوسط الحسابي لمؤسسة موبيليس وبالتالي سُجلت فيها الفروق لصالح مؤسسة أوريدو، إذ تراوحت قيم "ت" المحسوبة لها من (-9,775) إلى (-7,903) وكلها دالة عند درجات الحرية (71) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدرة (0.00).

وعليه يمكن القول أنه توجد فروق في اعتماد نظام للحماية والأمن، بين مؤسسة موبيليس ومؤسسة أوريدو لصالح مؤسسة أوريدو، على اعتبار أن كلا المؤسساتين خدميتين، ومن طبيعة المنتجات الخدمية أنها ليس لها وجود فزيائي ظاهري يمكن أن تتميز به شكلا، ضف إلى ذلك أنها الخدمات تقول أكثر على المعلومة والمعرفة؛ كلا هاتين الخاصيتين تجعلان من الخدمة منتجا محميا في حد ذاته، ويصعب تقليده، وكما سبق وأن أشرنا فإن مؤسسة أوريدو تعتمد أو تدمج عامل التكنولوجيا في خدماتها كأساس لتحقيق تميزها على المنافسين في القطاع، وكون أن التكنولوجيا تعتمد على المعرفة بصفة كبيرة، فإن ذلك يجعل من خدماتها محمية أكثر من المؤسسات التي تعتمد المعرفة بصفة أقل، أي أنه على مقدار ما كان ادماج واستعمال عامل المعرفة في تقديم الخدمات أم المنتجات على مقدار ما كانت الخدمة أو المنتج عموماً محمياً أكثر من امكانية التقليد، وهذا ما تتميز به خدمات مؤسسة أوريدو، على عكس مؤسسة موبيليس التي لا تعتمد عامل التكنولوجيا، أو مصدر يعتمد على المعرفة في تقديم خدماتها.

الجدول رقم 15: يوضح الفروق في اعتماد مؤسستي موبيليس وأوريدو لنظام للتأثير.

البند	المؤسسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	القرار
تسعى الشركة إلى التأثير على بيئة العمل بما يؤدي إلى تحقيق أهدافها.	موبيليس	3,7895	,84335	-6,196	0.00	توجد فروق (لصالح مؤسسة أوريدو)
	أوريدو	4,7714	,42604			
ترتفع أرباح الشركة بعد كل عملية إشهار جديد.	موبيليس	3,6316	,94214	-7,234	0.00	توجد فروق (لصالح مؤسسة أوريدو)
	أوريدو	4,8571	,35504			
تواجه الشركة الخدمات الجديدة من قبل المنافسين بخدمات مماثلة أحسن منها.	موبيليس	3,6842	,80891	-7,350	0.00	توجد فروق (لصالح مؤسسة أوريدو)
	أوريدو	4,8000	,40584			
التأثير	موبيليس	3,7018	,56838	-10,096	0.00	توجد فروق (لصالح مؤسسة أوريدو)
	أوريدو	4,8095	,32626			

\* يتم اتخاذ القرار بشأن دلالة النتائج عند درجات الحرية (71) ومستوى الخطأ (0.05).

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (15) أن المتوسط الحسابي لنظام التأثير بصفة عامة لمؤسسة أوريدو يقدر ب(4,80) بانحراف معياري قدره (0,32) وهو أكبر من المتوسط الحسابي لمؤسسة موبيليس المقدر ب(3,7) بانحراف

معياري قدره (56)، وهو ما يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اعتماد نظام للتأثير بين مؤسستي أوريدو وموبيليس، لصالح مؤسسة أوريدو.

وما يؤكد ذلك هي قيمة "ت" المحسوبة المقدرة ب(-10,096) وهي دالة عند درجات الحرية (71) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدرة (0.00).

ونفس النتيجة سُجلت في كل بنود محور التأثير بحيث كانت المتوسطات الحسابية لمؤسسة أوريدو أكبر من المتوسط الحسابي لمؤسسة موبيليس وبالتالي سُجلت فيها الفروق لصالح مؤسسة أوريدو، إذ تراوحت قيم "ت" المحسوبة لها من (-7,350) إلى (-6,196) وكلها دالة عند درجات الحرية (71) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدرة (0.00).

وعليه يمكن القول إنه توجد فروق في اعتماد نظام للتأثير، بين مؤسسة موبيليس ومؤسسة أوريدو لصالح مؤسسة أوريدو، يعتبر الاشهار من أهم الوسائل التي تستعملها مؤسسات قطاع الاتصالات للتأثير في المنافسة في القطاع، ويلاحظ من خلال متوسطات الأسئلة المطروحة أن بند "ترتفع أرباح الشركة بعد كل عملية إشهار جديد"، حقق أكبر متوسط حسابي بين البنود الأخرى في مؤسسة أوريدو ومقارنة مع المتوسط الحسابي لنفس البند في مؤسسة موبيليس قدر ب: 4,85، وهذا ما يؤكد على قوة العمليات الاشهارية المتنوعة التي تتميز بها مؤسسة أوريدو، مقارنة بالمؤسسات الأخرى النشطة في القطاع.

#### الجدول رقم 16: يوضح الفروق في اعتماد مؤسستي موبيليس وأوريدو لنظام الذكاء الاقتصادي.

المحور	المؤسسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	القرار
البيقة الاستراتيجية	موبيليس	3,9684	,45802	-10,522	0.00	توجد فروق (لصالح مؤسسة أوريدو)
	أوريدو	4,8543	,20342			
الحماية والأمن	موبيليس	3,6316	,53575	-11,873	0.00	توجد فروق (لصالح مؤسسة أوريدو)
	أوريدو	4,8667	,31519			
التأثير	موبيليس	3,7018	,56838	-10,096	0.00	توجد فروق (لصالح مؤسسة أوريدو)
	أوريدو	4,8095	,32626			
الذكاء الاقتصادي	موبيليس	3,8553	,41967	-13,031	0.00	توجد فروق (لصالح مؤسسة أوريدو)
	أوريدو	4,8482	,17102			

\* يتم اتخاذ القرار بشأن دلالة النتائج عند درجات الحرية (71) ومستوى الخطأ (0.05).

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

بعدما تطرقنا إلى كشف الفوارق بين المكونات الفرعية لنظام الذكاء الاقتصادي في مؤسستي موبيليس وأوريدو كل محور على حدى بصفة تفصيلية، من أجل فهم دقيق وقريب لمصدر الفارق ومما نشأ هذا الفارق، نتناول الآن المحاور بصفة عامة، لنخرج بكشف الفارق في اعتماد نظام الذكاء الاقتصادي بصفة عامة، وكما هو

مبين في الجدول رقم (16) أن المتوسط الحسابي للدكاء الاقتصادي بصفة عامة لمؤسسة أوريدو يقدر ب(4,84) بانحراف معياري قدره (0,17) وهو أكبر من المتوسط الحسابي لمؤسسة موبيليس المقدر ب(3,85) بانحراف معياري قدره (41)، وهو ما يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اعتماد نظام للدكاء الاقتصادي بين مؤسستي أوريدو وموبيليس، لصالح مؤسسة أوريدو.

وما يؤكد ذلك هي قيمة "ت" المحسوبة المقدرة ب(-13,031) وهي دالة عند درجات الحرية (71) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدرة (0.00).

ونفس النتيجة سُجلت في كل محور من المحاور المشكلة للدكاء الاقتصادي؛ بحيث كانت المتوسطات الحسابية لمؤسسة أوريدو أكبر من المتوسط الحسابي لمؤسسة موبيليس وبالتالي سُجلت فيها الفروق لصالح مؤسسة أوريدو، إذ تراوحت قيم "ت" المحسوبة لها من (-11,873) إلى (-10,096) وكلها دالة عند درجات الحرية (71) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدرة (0.00).

وعليه يمكن القول أنه توجد فروق في اعتماد نظام للدكاء الاقتصادي، بين مؤسسة موبيليس ومؤسسة أوريدو لصالح مؤسسة أوريدو.

#### الجدول رقم 17: يوضح الفروق في اعتماد مؤسستي موبيليس وأوريدو لمنظومة لتشخيص المعرفة.

القرار	مستوى الدلالة	قيمة ت	لانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المؤسسة	البند
توجد فروق (لصالح مؤسسة أوريدو)	0.00	-6,214	,72743	3,8947	موبيليس	يتم تشخيص المعرفة من قبل الخبراء وإطارات الشركة بصفة مستمرة.
			,42604	4,7714	أوريدو	
توجد فروق (لصالح مؤسسة أوريدو)	0.00	-6,489	,72743	3,8947	موبيليس	تعرف الشركة جيداً حجم وكمية المعرفة التي تحتاجها كل وظيفة في الشركة.
			,40584	4,8000	أوريدو	
توجد فروق (لصالح مؤسسة أوريدو)	0.00	-5,751	,82286	3,8421	موبيليس	هناك عمليات لتجديد المعلومات والمعرفة داخل الشركة بصفة مستمرة.
			,44344	4,7429	أوريدو	
توجد فروق (لصالح مؤسسة أوريدو)	0.00	-9,728	,44127	3,8772	موبيليس	تشخيص المعرفة
			,33108	4,7714	أوريدو	

\* يتم اتخاذ القرار بشأن دلالة النتائج عند درجات الحرية (71) ومستوى الخطأ (0.05).

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (17) أن المتوسط الحسابي لتشخيص المعرفة بصفة عامة لمؤسسة أوريدو يقدر ب(4,77) بانحراف معياري قدره (0,33) وهو أكبر من المتوسط الحسابي لمؤسسة موبيليس المقدر ب(3,87)

بانحراف معياري قدره (0,44)، وهو ما يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اعتماد منظومة لتشخيص المعرفة بين مؤسستي أوريدو وموبيليس، لصالح مؤسسة أوريدو.

وما يؤكد ذلك هي قيمة "ت" المحسوبة المقدرة بـ(-9,728) وهي دالة عند درجات الحرية (71) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدرة (0.00).

ونفس النتيجة سُجلت في كل البنود المكونة لمحور تشخيص المعرفة بحيث كانت المتوسطات الحسابية لمؤسسة أوريدو أكبر من المتوسط الحسابي لمؤسسة موبيليس وبالتالي سُجلت فيها الفروق لصالح مؤسسة أوريدو، إذ تراوحت قيم "ت" المحسوبة لها من (-6,489) إلى (-5,751) وكلها دالة عند درجات الحرية (71) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدرة (0.00).

وعليه يمكن القول أنه توجد فروق في اعتماد منظومة لتشخيص المعرفة، بين مؤسسة موبيليس ومؤسسة أوريدو لصالح مؤسسة أوريدو.

الجدول رقم 18: يوضح الفروق في اعتماد مؤسستي موبيليس وأوريدو لمنظومة لتوليد المعرفة.

القرار	مستوى الدلالة	قيمة ت	لانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المؤسسة	البند
توجد فروق (لصالح مؤسسة أوريدو)	0.00	-6,226	1,05873	3,4737	موبيليس	المعارف والمعلومات التي تملكها الشركة هي ملكية حصرية لها.
			,47101	4,6857	أوريدو	
توجد فروق (لصالح مؤسسة أوريدو)	0.00	-9,218	,67468	3,6316	موبيليس	تتبع الشركة في توليد المعرفة أسلوب المعالجة النظامية للمعرفة الضمنية والتعلم من التجارب التي مرت بها.
			,38239	4,8286	أوريدو	
توجد فروق (لصالح مؤسسة أوريدو)	0.00	-8,077	,70358	3,7895	موبيليس	هناك تحويل للمعرفة الضمنية لدى الأفراد إلى معرفة معلنة يتقاسمها العمال داخل الشركة.
			,35504	4,8571	أوريدو	
توجد فروق (لصالح مؤسسة أوريدو)	0.00	-5,166	,96304	3,7895	موبيليس	تنظم الشركة جلسات جماعية للموظفين لتوليد المعرفة التي من خلالها يتم حل المشاكل التي تواجههم في العمل.
			,45835	4,7143	أوريدو	
توجد فروق (لصالح مؤسسة أوريدو)	0.00	-11,396	,47258	3,6711	موبيليس	توليد المعرفة
			,33416	4,7714	أوريدو	

\* يتم اتخاذ القرار بشأن دلالة النتائج عند درجات الحرية (71) ومستوى الخطأ (0.05).

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (18) أن المتوسط الحسابي لتوليد المعرفة بصفة عامة لمؤسسة أوريدو يقدر بـ(4,77) بانحراف معياري قدره (0,33) وهو أكبر من المتوسط الحسابي لمؤسسة موبيليس المقدر بـ(3,67)

بانحراف معياري قدره (0,47)، وهو ما يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اعتماد منظومة لتوليد المعرفة بين مؤسستي أوريدو وموبيليس، لصالح مؤسسة أوريدو.

وما يؤكد ذلك هي قيمة "ت" المحسوبة المقدرة ب(-11,396) وهي دالة عند درجات الحرية (71) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدرة (0.00).

ونفس النتيجة سُجلت في كل البنود المكونة لمحور توليد المعرفة بحيث كانت المتوسطات الحسابية لمؤسسة أوريدو أكبر من المتوسط الحسابي لمؤسسة موبيليس وبالتالي سُجلت فيها الفروق لصالح مؤسسة أوريدو، إذ تراوحت قيم "ت" المحسوبة لها من (-9,218) إلى (-5,166) وكلها دالة عند درجات الحرية (71) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدرة (0.00).

وعليه يمكن القول إنه توجد فروق في اعتماد منظومة لتوليد المعرفة، بين مؤسسة موبيليس ومؤسسة أوريدو لصالح مؤسسة أوريدو.

الجدول رقم 19: يوضح الفروق في اعتماد مؤسستي موبيليس وأوريدو لمنظومة لتخزين المعرفة.

البند	المؤسسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	القرار
تمتلك الشركة محفظة للمعرفة الداخلية حول المعرفة الخارجية.	موبيليس	3,6316	,88290	-6,318	0.00	توجد فروق (لصالح مؤسسة أوريدو)
	أوريدو	4,7143	,51856			
إن الأفراد العاملين المهمين لعملكم قد جرى تحديدهم وإيلاءهم العناية الكافية داخل الشركة.	موبيليس	3,8421	,82286	-6,223	0.00	توجد فروق (لصالح مؤسسة أوريدو)
	أوريدو	4,8000	,40584			
تخزن الشركة الآراء والخبرات والتجارب التي تمر بها في قواعد البيانات.	موبيليس	3,1579	,82286	-9,865	0.00	توجد فروق (لصالح مؤسسة أوريدو)
	أوريدو	4,7143	,45835			
يعود الموظفون بالمعرفة المخزنة من قبل الشركة لأداء مهامهم عندما يحتاجون لذلك	موبيليس	3,4737	,82975	-7,813	0.00	توجد فروق (لصالح مؤسسة أوريدو)
	أوريدو	4,7143	,45835			
تخزين المعرفة	موبيليس	3,5263	,66726	-9,361	0.00	توجد فروق (لصالح مؤسسة أوريدو)
	أوريدو	4,7357	,38798			

\* يتم اتخاذ القرار بشأن دلالة النتائج عند درجات الحرية (71) ومستوى الخطأ (0.05).

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (19) أن المتوسط الحسابي لتخزين المعرفة بصفة عامة لمؤسسة أوريدو يقدر ب(4,73) بانحراف معياري قدره (0,38) وهو أكبر من المتوسط الحسابي لمؤسسة موبيليس المقدر ب(3,52)

بانحراف معياري قدره (0,66)، وهو ما يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اعتماد منظومة لتخزين المعرفة بين مؤسستي أوريدو وموبيليس، لصالح مؤسسة أوريدو.

وما يؤكد ذلك هي قيمة "ت" المحسوبة المقدرة ب(-9,361) وهي دالة عند درجات الحرية (71) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدرة (0.00).

ونفس النتيجة سُجلت في كل البنود المكونة لمحور تخزين المعرفة بحيث كانت المتوسطات الحسابية لمؤسسة أوريدو أكبر من المتوسط الحسابي لمؤسسة موبيليس وبالتالي سُجلت فيها الفروق لصالح مؤسسة أوريدو، إذ تراوحت قيم "ت" المحسوبة لها من (-9,865) إلى (-6,223) وكلها دالة عند درجات الحرية (71) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدرة (0.00).

وعليه يمكن القول أنه توجد فروق في اعتماد منظومة لتخزين المعرفة، بين مؤسسة موبيليس ومؤسسة أوريدو لصالح مؤسسة أوريدو.

الجدول رقم 20: يوضح الفروق في اعتماد مؤسستي موبيليس وأوريدو لمنظومة لتوزيع المعرفة.

القرار	مستوى الدلالة	قيمة ت	لانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المؤسسة	البند
توجد فروق (لصالح مؤسسة أوريدو)	0.00	-6,086	,88290	3,6316	موبيليس	عند الحاجة للمعلومة؛ يعرف كل فرد داخل المنظمة طريقة ومصدر الحصول عليها.
			,48159	4,6571	أوريدو	
توجد فروق (لصالح مؤسسة أوريدو)	0.00	-6,392	,80891	3,6842	موبيليس	تصلك المعرفة المتعلقة بعملك بالكمية الكافية وفي الوقت المناسب.
			,47101	4,6857	أوريدو	
توجد فروق (لصالح مؤسسة أوريدو)	0.00	-8,159	,88932	3,4211	موبيليس	تمتلك الشركة ما يكفي من القدرات والوسائل لإيصال المعرفة للأفراد العاملين.
			,42604	4,7714	أوريدو	
توجد فروق (لصالح مؤسسة أوريدو)	0.00	-5,002	,86335	3,8947	موبيليس	تساعد الشركة الإطارات على اكتساب المعرفة التي يحتاجونها في وظائفهم.
			,45835	4,7143	أوريدو	
توجد فروق (لصالح مؤسسة أوريدو)	0.00	-7,652	,72351	3,7368	موبيليس	تساعد ثقافة الشركة على تبادل المعلومات والمعرفة بين الموظفين.
			,40584	4,8000	أوريدو	
توجد فروق (لصالح مؤسسة أوريدو)	0.00	-8,850	,60345	3,6737	موبيليس	توزيع المعرفة
			,37600	4,7257	أوريدو	

\* يتم اتخاذ القرار بشأن دلالة النتائج عند درجات الحرية (71) ومستوى الخطأ (0.05).

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (20) أن المتوسط الحسابي لتوزيع المعرفة بصفة عامة لمؤسسة أوريدو يقدر ب(4,72) بانحراف معياري قدره (0,37) وهو أكبر من المتوسط الحسابي لمؤسسة موبيليس المقدر ب(3,67)

بانحراف معياري قدره (0,60)، وهو ما يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اعتماد منظومة لتوزيع المعرفة بين مؤسستي أوريدو وموبيليس، لصالح مؤسسة أوريدو.

وما يؤكد ذلك هي قيمة "ت" المحسوبة المقدرة بـ(-8,850) وهي دالة عند درجات الحرية (71) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدرة (0.00).

ونفس النتيجة سُجلت في كل البنود المكونة لمحور توزيع المعرفة بحيث كانت المتوسطات الحسابية لمؤسسة أوريدو أكبر من المتوسط الحسابي لمؤسسة موبيليس وبالتالي سُجلت فيها الفروق لصالح مؤسسة أوريدو، إذ تراوحت قيم "ت" المحسوبة لها من (-8,159) إلى (-5,002) وكلها دالة عند درجات الحرية (71) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدرة (0.00).

وعليه يمكن القول أنه توجد فروق في اعتماد منظومة لتوزيع المعرفة، بين مؤسسة موبيليس ومؤسسة أوريدو لصالح مؤسسة أوريدو.

الجدول رقم 21: يوضح الفروق في اعتماد مؤسستي موبيليس وأوريدو لمنظومة لتطبيق المعرفة.

القرار	مستوى الدلالة	قيمة ت	لانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المؤسسة	البند
توجد فروق (لصالح مؤسسة أوريدو)	0.00	-7,789	,95115	3,5263	موبيليس	المعرفة التي تصل للأفراد العاملين مناسبة وتلبي احتياجاتهم ويجدون من خلالها حلاً للمشكلات التي تواجههم في العمل.
			,35504	4,8571	أوريدو	
توجد فروق (لصالح مؤسسة أوريدو)	0.00	-6,364	,79472	3,7368	موبيليس	تسهم المعرفة التي تتحصل عليها الشركة في تحقيق أهدافها.
			,45835	4,7143	أوريدو	
توجد فروق (لصالح مؤسسة أوريدو)	0.00	-5,956	,83658	3,9474	موبيليس	تساهم المعرفة التي تتحصل عليها من الشركة في تحسين أدائك في العمل.
			,35504	4,8571	أوريدو	
توجد فروق (لصالح مؤسسة أوريدو)	0.00	-5,765	,51713	4,0526	موبيليس	تقوم الشركة بتكوين العاملين حول كيفية استخدام المعرفة لتحقيق الأهداف المحددة.
			,45835	4,7143	أوريدو	
توجد فروق (لصالح مؤسسة أوريدو)	0.00	-4,258	1,06409	4,0526	موبيليس	تمتلك الشركة عمليات لتحويل المعلومات والمعارف المتوفرة إلى خطط عمل.
			,35504	4,8571	أوريدو	
توجد فروق (لصالح مؤسسة أوريدو)	0.00	-9,081	,53039	3,8632	موبيليس	تطبيق المعرفة
			,31436	4,8000	أوريدو	

\* يتم اتخاذ القرار بشأن دلالة النتائج عند درجات الحرية (71) ومستوى الخطأ (0.05).

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (21) أن المتوسط الحسابي لمحور تطبيق المعرفة بصفة عامة لمؤسسة أوريدو يقدر بـ(4,80) بانحراف معياري قدره (0,31) وهو أكبر من المتوسط الحسابي لمؤسسة موبيليس المقدر بـ(3,86)

بانحراف معياري قدره (0,53)، وهو ما يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اعتماد منظومة لتطبيق المعرفة بين مؤسستي أوريدو وموبيليس، لصالح مؤسسة أوريدو.

وما يؤكد ذلك هي قيمة "ت" المحسوبة المقدرة ب(-9,081) وهي دالة عند درجات الحرية (71) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدرة (0.00).

ونفس النتيجة سُجلت في كل البنود المكونة لمحور تطبيق المعرفة بحيث كانت المتوسطات الحسابية لمؤسسة أوريدو أكبر من المتوسط الحسابي لمؤسسة موبيليس وبالتالي سُجلت فيها الفروق لصالح مؤسسة أوريدو، إذ تراوحت قيم "ت" المحسوبة لها من (-7,789) إلى (-4,258) وكلها دالة عند درجات الحرية (71) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدرة (0.00).

وعليه يمكن القول أنه توجد فروق في اعتماد منظومة لتطبيق المعرفة، بين مؤسسة موبيليس ومؤسسة أوريدو لصالح مؤسسة أوريدو.

الجدول رقم 22: يوضح الفروق في اعتماد مؤسستي موبيليس وأوريدو لمنظومة لإدارة المعرفة.

البند	المؤسسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	القرار
تشخيص المعرفة	موبيليس	3,8772	,44127	-9,728	0.00	توجد فروق (لصالح مؤسسة أوريدو)
	أوريدو	4,7714	,33108			
توليد المعرفة	موبيليس	3,6711	,47258	-11,396	0.00	توجد فروق (لصالح مؤسسة أوريدو)
	أوريدو	4,7714	,33416			
تخزين المعرفة	موبيليس	3,5263	,66726	-9,361	0.00	توجد فروق (لصالح مؤسسة أوريدو)
	أوريدو	4,7357	,38798			
توزيع المعرفة	موبيليس	3,6737	,60345	-8,850	0.00	توجد فروق (لصالح مؤسسة أوريدو)
	أوريدو	4,7257	,37600			
تطبيق المعرفة	موبيليس	3,8632	,53039	-9,081	0.00	توجد فروق (لصالح مؤسسة أوريدو)
	أوريدو	4,8000	,31436			
إدارة المعرفة	موبيليس	3,7193	,45322	-11,617	0.00	توجد فروق (لصالح مؤسسة أوريدو)
	أوريدو	4,7605	,28653			

\* يتم اتخاذ القرار بشأن دلالة النتائج عند درجات الحرية (71) ومستوى الخطأ (0.05).

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

بعدها تناولنا الكشف عن الفوارق بين المكونات الفرعية لمنظومة إدارة المعرفة في مؤسستي موبيليس وأوريدو كل محور على حدى بصفة تفصيلية، من أجل فهم دقيق وقريب لمصدر الفارق ومما نشأ هذا الفارق، نتناول الآن المحاور بصفة عامة، لنخرج بكشف الفارق في اعتماد منظومة إدارة المعرفة بصفة عامة، وكما هو مبين في الجدول

رقم (22) أن المتوسط الحسابي لإدارة المعرفة بصفة عامة لمؤسسة أوريدو يقدر بـ(4,76) بانحراف معياري قدره (0,28) وهو أكبر من المتوسط الحسابي لمؤسسة موبيليس المقدر بـ(3,71) بانحراف معياري قدره (,45)، وهو ما يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اعتماد منظومة لإدارة المعرفة بين مؤسستي أوريدو وموبيليس، لصالح مؤسسة أوريدو.

وما يؤكد ذلك هي قيمة "ت" المحسوبة المقدرة بـ(-11,617) وهي دالة عند درجات الحرية (71) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدرة (0.00).

ونفس النتيجة سُجلت في كل محور من المحاور المشكلة لإدارة المعرفة؛ بحيث كانت المتوسطات الحسابية لمؤسسة أوريدو أكبر من المتوسط الحسابي لمؤسسة موبيليس وبالتالي سُجلت فيها الفروق لصالح مؤسسة أوريدو، إذ تراوحت قيم "ت" المحسوبة لها من (-11,396) إلى (-9,081) وكلها دالة عند درجات الحرية (71) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدرة (0.00).

وعليه يمكن القول أنه توجد فروق في اعتماد منظومة لإدارة المعرفة، بين مؤسسة موبيليس ومؤسسة أوريدو لصالح مؤسسة أوريدو.

### المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات الجزء الثاني

يتضمن الجزء الثاني من الاستبانة المستعملة في الدراسة المتغير التابع وهو الميزة التنافسية المستدامة بمدخلها؛ مدخل استدامة التكلفة المنخفضة ومدخل استدامة ميزة التميز، بعد تفرغ البيانات المتحصل عليها تحصلنا على النتائج التالية التي نوردتها في شكل جداول.

الجدول رقم 23: يوضح الفروق في اعتماد مؤسستي موبيليس وأوريدو لمدخل استدامة التكلفة المنخفضة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

البند	المؤسسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	القرار																																																																		
لخدمات التي تقدمها الشركة منخفضة التكلفة مقارنة بالمنافسين.	موبيليس	3,4737	1,05873	-6,624	0.00	توجد فروق (لصالح مؤسسة أوريدو)																																																																		
	أوريدو	4,7714	,49024				تسعى الشركة إلى خفض تكاليف تقديم الخدمات باستمرار.	موبيليس	3,7895	,90518	-6,120	0.00	توجد فروق (لصالح مؤسسة أوريدو)	أوريدو	4,8286	,45282	الحصة السوقية للشركة في ازدياد مستمر.	موبيليس	3,7895	,90518	-6,776	0.00	توجد فروق (لصالح مؤسسة أوريدو)	أوريدو	4,8857	,32280	المعلومات والمعرفة التي تملكها الشركة هي مصدر تحقيق تفوق الشركة على المنافسين.	موبيليس	3,8947	,86335	-5,409	0.00	توجد فروق (لصالح مؤسسة أوريدو)	أوريدو	4,8286	,56806	تسعى الشركة إلى تخفيض نسبة الأخطاء في الخدمات المقدمة باستمرار.	موبيليس	3,6316	,75053	-9,500	0.00	توجد فروق (لصالح مؤسسة أوريدو)	أوريدو	4,9143	,28403	تدعم الشركة أنشطة البحث والتطوير لتخفيض التكاليف.	موبيليس	3,6842	,87318	-6,706	0.00	توجد فروق (لصالح مؤسسة أوريدو)	أوريدو	4,8000	,47279	تساهم برامج التكوين والتدريب التي تقدمها الشركة في تحسين أداء الموظفين في أعمالهم.	موبيليس	3,8947	,55941	-10,931	0.00	توجد فروق (لصالح مؤسسة أوريدو)	أوريدو	4,9714	,16903	مدخل استدامة التكلفة المنخفضة	موبيليس	3,7368	,45118	-12,754	0.00
تسعى الشركة إلى خفض تكاليف تقديم الخدمات باستمرار.	موبيليس	3,7895	,90518	-6,120	0.00	توجد فروق (لصالح مؤسسة أوريدو)																																																																		
	أوريدو	4,8286	,45282				الحصة السوقية للشركة في ازدياد مستمر.	موبيليس	3,7895	,90518	-6,776	0.00	توجد فروق (لصالح مؤسسة أوريدو)	أوريدو	4,8857	,32280	المعلومات والمعرفة التي تملكها الشركة هي مصدر تحقيق تفوق الشركة على المنافسين.	موبيليس	3,8947	,86335	-5,409	0.00	توجد فروق (لصالح مؤسسة أوريدو)	أوريدو	4,8286	,56806	تسعى الشركة إلى تخفيض نسبة الأخطاء في الخدمات المقدمة باستمرار.	موبيليس	3,6316	,75053	-9,500	0.00	توجد فروق (لصالح مؤسسة أوريدو)	أوريدو	4,9143	,28403	تدعم الشركة أنشطة البحث والتطوير لتخفيض التكاليف.	موبيليس	3,6842	,87318	-6,706	0.00	توجد فروق (لصالح مؤسسة أوريدو)	أوريدو	4,8000	,47279	تساهم برامج التكوين والتدريب التي تقدمها الشركة في تحسين أداء الموظفين في أعمالهم.	موبيليس	3,8947	,55941	-10,931	0.00	توجد فروق (لصالح مؤسسة أوريدو)	أوريدو	4,9714	,16903	مدخل استدامة التكلفة المنخفضة	موبيليس	3,7368	,45118	-12,754	0.00	توجد فروق (لصالح مؤسسة أوريدو)	أوريدو	4,8571	,26838						
الحصة السوقية للشركة في ازدياد مستمر.	موبيليس	3,7895	,90518	-6,776	0.00	توجد فروق (لصالح مؤسسة أوريدو)																																																																		
	أوريدو	4,8857	,32280				المعلومات والمعرفة التي تملكها الشركة هي مصدر تحقيق تفوق الشركة على المنافسين.	موبيليس	3,8947	,86335	-5,409	0.00	توجد فروق (لصالح مؤسسة أوريدو)	أوريدو	4,8286	,56806	تسعى الشركة إلى تخفيض نسبة الأخطاء في الخدمات المقدمة باستمرار.	موبيليس	3,6316	,75053	-9,500	0.00	توجد فروق (لصالح مؤسسة أوريدو)	أوريدو	4,9143	,28403	تدعم الشركة أنشطة البحث والتطوير لتخفيض التكاليف.	موبيليس	3,6842	,87318	-6,706	0.00	توجد فروق (لصالح مؤسسة أوريدو)	أوريدو	4,8000	,47279	تساهم برامج التكوين والتدريب التي تقدمها الشركة في تحسين أداء الموظفين في أعمالهم.	موبيليس	3,8947	,55941	-10,931	0.00	توجد فروق (لصالح مؤسسة أوريدو)	أوريدو	4,9714	,16903	مدخل استدامة التكلفة المنخفضة	موبيليس	3,7368	,45118	-12,754	0.00	توجد فروق (لصالح مؤسسة أوريدو)	أوريدو	4,8571	,26838																
المعلومات والمعرفة التي تملكها الشركة هي مصدر تحقيق تفوق الشركة على المنافسين.	موبيليس	3,8947	,86335	-5,409	0.00	توجد فروق (لصالح مؤسسة أوريدو)																																																																		
	أوريدو	4,8286	,56806				تسعى الشركة إلى تخفيض نسبة الأخطاء في الخدمات المقدمة باستمرار.	موبيليس	3,6316	,75053	-9,500	0.00	توجد فروق (لصالح مؤسسة أوريدو)	أوريدو	4,9143	,28403	تدعم الشركة أنشطة البحث والتطوير لتخفيض التكاليف.	موبيليس	3,6842	,87318	-6,706	0.00	توجد فروق (لصالح مؤسسة أوريدو)	أوريدو	4,8000	,47279	تساهم برامج التكوين والتدريب التي تقدمها الشركة في تحسين أداء الموظفين في أعمالهم.	موبيليس	3,8947	,55941	-10,931	0.00	توجد فروق (لصالح مؤسسة أوريدو)	أوريدو	4,9714	,16903	مدخل استدامة التكلفة المنخفضة	موبيليس	3,7368	,45118	-12,754	0.00	توجد فروق (لصالح مؤسسة أوريدو)	أوريدو	4,8571	,26838																										
تسعى الشركة إلى تخفيض نسبة الأخطاء في الخدمات المقدمة باستمرار.	موبيليس	3,6316	,75053	-9,500	0.00	توجد فروق (لصالح مؤسسة أوريدو)																																																																		
	أوريدو	4,9143	,28403				تدعم الشركة أنشطة البحث والتطوير لتخفيض التكاليف.	موبيليس	3,6842	,87318	-6,706	0.00	توجد فروق (لصالح مؤسسة أوريدو)	أوريدو	4,8000	,47279	تساهم برامج التكوين والتدريب التي تقدمها الشركة في تحسين أداء الموظفين في أعمالهم.	موبيليس	3,8947	,55941	-10,931	0.00	توجد فروق (لصالح مؤسسة أوريدو)	أوريدو	4,9714	,16903	مدخل استدامة التكلفة المنخفضة	موبيليس	3,7368	,45118	-12,754	0.00	توجد فروق (لصالح مؤسسة أوريدو)	أوريدو	4,8571	,26838																																				
تدعم الشركة أنشطة البحث والتطوير لتخفيض التكاليف.	موبيليس	3,6842	,87318	-6,706	0.00	توجد فروق (لصالح مؤسسة أوريدو)																																																																		
	أوريدو	4,8000	,47279				تساهم برامج التكوين والتدريب التي تقدمها الشركة في تحسين أداء الموظفين في أعمالهم.	موبيليس	3,8947	,55941	-10,931	0.00	توجد فروق (لصالح مؤسسة أوريدو)	أوريدو	4,9714	,16903	مدخل استدامة التكلفة المنخفضة	موبيليس	3,7368	,45118	-12,754	0.00	توجد فروق (لصالح مؤسسة أوريدو)	أوريدو	4,8571	,26838																																														
تساهم برامج التكوين والتدريب التي تقدمها الشركة في تحسين أداء الموظفين في أعمالهم.	موبيليس	3,8947	,55941	-10,931	0.00	توجد فروق (لصالح مؤسسة أوريدو)																																																																		
	أوريدو	4,9714	,16903				مدخل استدامة التكلفة المنخفضة	موبيليس	3,7368	,45118	-12,754	0.00	توجد فروق (لصالح مؤسسة أوريدو)	أوريدو	4,8571	,26838																																																								
مدخل استدامة التكلفة المنخفضة	موبيليس	3,7368	,45118	-12,754	0.00	توجد فروق (لصالح مؤسسة أوريدو)																																																																		
	أوريدو	4,8571	,26838																																																																					

\* يتم اتخاذ القرار بشأن دلالة النتائج عند درجات الحرية (71) ومستوى الخطأ (0.05).

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (23) أن المتوسط الحسابي لمدخل استدامة التكلفة المنخفضة بصفة عامة لمؤسسة أوريدو يقدر بـ(4,85) بانحراف معياري قدره (0,26) وهو أكبر من المتوسط الحسابي لمؤسسة موبيليس المقدر بـ(3,73) بانحراف معياري قدره (0,45)، وهو ما يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اعتماد مدخل استدامة التكلفة المنخفضة بين مؤسستي أوريدو وموبيليس، لصالح مؤسسة أوريدو.

وما يؤكد ذلك هي قيمة "ت" المحسوبة المقدرة بـ(-12,754) وهي دالة عند درجات الحرية (71) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدرة (0.00).

ونفس النتيجة سُجلت في كل البنود المكونة لمدخل استدامة التكلفة المنخفضة بحيث كانت المتوسطات الحسابية لمؤسسة أوريدو أكبر من المتوسط الحسابي لمؤسسة موبيليس وبالتالي سُجلت فيها الفروق لصالح مؤسسة

أوريدو، إذ تراوحت قيم "ت" المحسوبة لها من (-10,931) إلى (-5,409) وكلها دالة عند درجات الحرية (71) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدرة (0.00).

وعليه يمكن القول أنه توجد فروق في اعتماد مدخل استدامة التكلفة المنخفضة، بين مؤسسة موبيليس ومؤسسة أوريدو لصالح مؤسسة أوريدو.

الجدول رقم 24: يوضح الفروق في اعتماد مؤسستي موبيليس وأوريدو لمدخل خلق قيمة مميزة للزبائن في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

البند	المؤسسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	القرار
تقدم الشركة خدمات فريدة ومميزة مقارنة بالمنافسين وتتفوق عليهم باستمرار.	موبيليس	3,5263	,68721	-9,209	0.00	توجد فروق (لصالح مؤسسة أوريدو)
	أوريدو	4,7714	,42604			
هناك دعم دائم ومستمر للأفكار الجديدة والحلول المبتكرة في الشركة.	موبيليس	3,7368	,86005	-6,425	0.00	توجد فروق (لصالح مؤسسة أوريدو)
	أوريدو	4,7714	,42604			
تعتمد الشركة سياسة لبناء علاقات قوية ومستمرة مع الزبائن.	موبيليس	3,8947	,92384	-5,780	0.00	توجد فروق (لصالح مؤسسة أوريدو)
	أوريدو	4,8571	,35504			
تخضع خدمات الشركة إلى المراجعة المستمرة تماشياً مع رغبات واقتراحات الزبائن.	موبيليس	3,8421	,88612	-4,884	0.00	توجد فروق (لصالح مؤسسة أوريدو)
	أوريدو	4,6857	,52979			
يدرك زبائن الشركة تميز وخصوصية الخدمات التي نقدمها لهم.	موبيليس	3,7368	,79472	-6,026	0.00	توجد فروق (لصالح مؤسسة أوريدو)
	أوريدو	4,7429	,61083			
الخدمات التي تقدمها الشركة محمية وصعبة التقليد.	موبيليس	3,6842	,80891	-7,619	0.00	توجد فروق (لصالح مؤسسة أوريدو)
	أوريدو	4,8286	,38239			
لا نجد الشركة صعوبة في تقديم خدمات جديدة ومبتكرة باستمرار.	موبيليس	3,7368	,92076	-6,514	0.00	توجد فروق (لصالح مؤسسة أوريدو)
	أوريدو	4,8286	,38239			
مدخل استدامة خلق قيمة مميزة للزبائن	موبيليس	3,7368	,54830	-10,049	0.00	توجد فروق (لصالح مؤسسة أوريدو)
	أوريدو	4,7837	,29271			

\* يتم اتخاذ القرار بشأن دلالة النتائج عند درجات الحرية (71) ومستوى الخطأ (0.05).

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (24) أن المتوسط الحسابي لمدخل استدامة خلق قيمة مميزة للزبائن بصفة عامة لمؤسسة أوريدو يقدر بـ(4,78) بانحراف معياري قدره (0,29) وهو أكبر من المتوسط الحسابي لمؤسسة موبيليس المقدر بـ(3,73) بانحراف معياري قدره (0,54)، وهو ما يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اعتماد مدخل استدامة خلق قيمة مميزة للزبائن بين مؤسستي أوريدو وموبيليس، لصالح مؤسسة أوريدو.

وما يؤكد ذلك هي قيمة "ت" المحسوبة المقدرة بـ(-10,049) وهي دالة عند درجات الحرية (71) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدرة (0.00).

ونفس النتيجة سُجلت في كل البنود المكونة لمدخل استدامة خلق قيمة مميزة للزبائن بحيث كانت المتوسطات الحسابية لمؤسسة أوريدو أكبر من المتوسط الحسابي لمؤسسة موبيليس وبالتالي سُجلت فيها الفروق لصالح مؤسسة أوريدو، إذ تراوحت قيم "ت" المحسوبة لها من (-9,209) إلى (-4,884) وكلها دالة عند درجات الحرية (71) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدرة (0.00).

وعليه يمكن القول أنه توجد فروق في اعتماد مدخل خلق قيمة مميزة للزبائن، بين مؤسسة موبيليس ومؤسسة أوريدو لصالح مؤسسة أوريدو.

### المطلب الثالث: عرض وتحليل بيانات العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة

بعدما عرضنا بيانات الجزء الأول المتمثل في الذكاء الاستراتيجي، وبعد عرض بيانات المتغير الثاني وهو الميزة التنافسية المستدامة، نقوم الآن في هذا المطلب بدراسة تأثير الذكاء الاستراتيجي في الميزة التنافسية المستدامة، من خلال معامل الانحدار المتعدد؛ الذي يمكن من خلاله معرفة تأثير مركبات الذكاء الاستراتيجي كل على حدا في الميزة التنافسية المستدامة، وكذلك باستعمال معامل الانحدار الأحادي الذي يسمح بدراسة تأثير متغير بكل مكوناته على متغير آخر.

الجدول رقم 25: اختبار معامل الانحدار المتعدد بين الذكاء الاقتصادي ومدخل استدامة التكلفة المنخفضة.

القرار	معامل التحديد $R^2$	اختبار (t)		اختبار (F)		معامل الانحدار		
		مستوى المعنوية Sig	T	مستوى المعنوية Sig	F	الخطأ المعياري	المعاملات B	
دال (يوجد تأثير إيجابي قوي جدا لليقظة الاستراتيجية والحماية والأمن)	,714	,400	,847	,000	57,446	,341	,288	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
		,003	3,075			,144	,442	اليقظة الاستراتيجية
		,001	3,650			,095	,347	الحماية والأمن
		,261	1,133			,120	,136	التأثير

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال هذا الجدول رقم (25) أن نتائجه مقبولة إحصائيا حيث بلغت قيمة "F" (57,44) وهي دالة عند درجات الحرية (72) ومستوى الخطأ (0,05)، بمستوى دلالة قدره (0,00)، وهذا يعني أن للمتغيرات المستقلة (اليقظة الاستراتيجية، الحماية والأمن، التأثير) كأبعاد للذكاء الاقتصادي تأثير إيجابي قوي جدا على مدخل استدامة التكلفة المنخفضة.

وما يؤكد ذلك هي قيمة (t) المحسوبة لليقظة الاستراتيجية المقدره ب(3,07) والدالة بمستوى دلالة قدره (0,00)، وتشير قيمة المعامل (B) إلى أن التغير في قيمة المتغير المستقل اليقظة الاستراتيجية بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (,44) في المتغير التابع مدخل استدامة التكلفة المنخفضة، وكذا قيمة (t) المحسوبة للحماية والأمن المقدره ب(3,65) والدالة بمستوى دلالة قدره (0,00)، وتشير قيمة المعامل (B) إلى أن التغير في قيمة المتغير المستقل الحماية والأمن بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (,34) في المتغير التابع استدامة التكلفة المنخفضة.

في حين لا توجد دلالة إحصائية لقيم (t) المحسوبة لباقي أبعاد للذكاء الاقتصادي على غرار التأثير، وكذا للثابت (باقي العوامل).

بمعنى كلما اعتمدت مؤسسات الاتصالات محل الدراسة على الذكاء الاقتصادي خاصة اليقظة الاستراتيجية والحماية والأمن أدى ذلك إلى تحقيقها لاستدامة التكلفة المنخفضة، علما أن المتغير المستقل الذكاء الاقتصادي يفسر حسب معامل التحديد  $R^2$  المقدر ب:(,71) من التباين في المتغير التابع استدامة التكلفة المنخفضة، أي أن أكثر من 71% من التغيرات الحاصلة على مستوى استدامة التكلفة المنخفضة بمؤسسات

الاتصالات محل الدراسة سببها تغيرات على مستوى الذكاء الاقتصادي خاصة اليقظة الاستراتيجية والحماية والأمن.

ومنه فإن الذكاء الاقتصادي خاصة اليقظة الاستراتيجية والحماية والأمن يلعب دور فعال جدا في تحقيق وتعزيز مدخل استدامة التكلفة المنخفضة كمؤشر للميزة التنافسية المستدامة في مؤسستي موبيليس وأوريدو للاتصالات في الجزائر.

الجدول رقم 26: اختبار معامل الانحدار الخطي الأحادي بين الذكاء الاقتصادي ومدخل استدامة التكلفة المنخفضة.

القرار	معامل التحديد $R^2$	اختبار (t)		اختبار (F)		معامل الانحدار		
		مستوى المعنوية Sig	T	مستوى المعنوية Sig	F	الخطأ المعياري	المعاملات B	
دال	,700	,621	,496	,000	165,346	,323	,160	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
(يوجد تأثير إيجابي قوي جدا)		,000	12,859			,074	,950	الذكاء الاقتصادي

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال هذا الجدول رقم (26) أن نتائجه مقبولة إحصائيا حيث بلغت قيمة "F" (165,34) وهي دالة عند درجات الحرية (72) ومستوى الخطأ (0,05)، بمستوى دلالة قدره (0,00)، وهذا يعني أن للمتغير المستقل الذكاء الاقتصادي تأثير إيجابي قوي جدا على مدخل استدامة التكلفة المنخفضة.

وما يؤكد ذلك هي قيمة (t) المحسوبة للذكاء الاقتصادي المقدرة بـ(12,85) والدالة بمستوى دلالة قدره (0,00)، وتشير قيمة المعامل (B) إلى أن التغير في قيمة المتغير المستقل الذكاء الاقتصادي بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (95) في مدخل استدامة التكلفة المنخفضة.

في حين لا توجد دلالة إحصائية لقيم (t) المحسوبة للثابت (باقي العوامل) بمستوى دلالة قدره (62).

بمعنى كلما اعتمدت مؤسسات الاتصالات محل الدراسة على الذكاء الاقتصادي أدى ذلك إلى تحقيقها لاستدامة التكلفة المنخفضة، علما أن المتغير المستقل الذكاء الاقتصادي يفسر حسب معامل التحديد  $R^2$  المقدر بـ:(70) من التباين في المتغير التابع استدامة التكلفة المنخفضة، أي أن 70% من التغيرات الحاصلة على مستوى استدامة التكلفة المنخفضة بمؤسسات الاتصالات محل الدراسة سببها تغيرات على مستوى الذكاء الاقتصادي.

ومنه فإن الذكاء الاقتصادي يلعب دور فعال جدا في تحقيق وتعزيز استدامة التكلفة المنخفضة كمؤشر للميزة التنافسية المستدامة في مؤسستي موبيليس وأوريدو للاتصالات في الجزائر.

الجدول رقم 27: اختبار معامل الانحدار الخطي المتعدد بين الذكاء الاقتصادي ومدخل استدامة خلق قيمة مميزة للزبائن.

القرار	معامل التحديد $R^2$	اختبار (t)		اختبار (F)		معامل الانحدار		
		مستوى المعنوية Sig	T	مستوى المعنوية Sig	F	الخطأ المعياري	المعاملات B	
دال (يوجد تأثير إيجابي قوي جدا لليقظة الاستراتيجية والحماية والأمن)	,624	,309	1,025	,000	38,239	,397	,407	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
		,004	3,000			,168	,503	اليقظة الاستراتيجية
		,001	3,573			,111	,396	الحماية والأمن
		,930	-,088			,140	-,012	التأثير

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال هذا الجدول رقم (27) أن نتائجه مقبولة إحصائيا حيث بلغت قيمة "F" (38,23) وهي دالة عند درجات الحرية (72) ومستوى الخطأ (0,05)، بمستوى دلالة قدره (0,00)، وهذا يعني أن للمتغيرات المستقلة (اليقظة الاستراتيجية، الحماية والأمن، التأثير) كأبعاد للذكاء الاقتصادي تأثير إيجابي قوي جدا على مدخل استدامة خلق قيمة مميزة للزبائن.

وما يؤكد ذلك هي قيمة (t) المحسوبة لليقظة الاستراتيجية المقدرة بـ(3,00) والدالة بمستوى دلالة قدره (0,00)، وتشير قيمة المعامل (B) إلى أن التغير في قيمة المتغير المستقل اليقظة الاستراتيجية بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (5)، في المتغير التابع مدخل استدامة خلق قيمة مميزة للزبائن، وكذا قيمة (t) المحسوبة للحماية والأمن المقدرة بـ(3,57) والدالة بمستوى دلالة قدره (0,00)، وتشير قيمة المعامل (B) إلى أن التغير في قيمة المتغير المستقل الحماية والأمن بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (39)، في المتغير التابع مدخل استدامة خلق قيمة مميزة للزبائن.

في حين لا توجد دلالة إحصائية لقيم (t) المحسوبة لباقي أبعاد للذكاء الاقتصادي على غرار التأثير، وكذا للثابت (باقي العوامل).

بمعنى كلما اعتمدت مؤسسات الاتصالات محل الدراسة على الذكاء الاقتصادي خاصة اليقظة الاستراتيجية والحماية والأمن أدى ذلك إلى تحقيقها لاستدامة خلق قيمة مميزة للزبائن، علما أن المتغير المستقل

الدَّكاء الاقتصادي يفسر حسب معامل التحديد  $R^2$  المقدَّر بـ: (71, ) من التباين في المتغير التابع مدخل استدامة خلق قيمة مميزة للزبائن ، أي أن أكثر من 71% من التغيرات الحاصلة على مستوى استدامة خلق قيمة مميزة للزبائن بمؤسسات الاتصالات محل الدراسة سببها تغيرات على مستوى الدَّكاء الاقتصادي خاصة اليقظة الاستراتيجية والحماية والأمن.

ومنه فإن الدَّكاء الاقتصادي خاصة اليقظة الاستراتيجية والحماية والأمن يلعب دور فعال جدا في تحقيق وتعزيز مدخل استدامة خلق قيمة مميزة للزبائن كمؤشر للميزة التنافسية المستدامة في مؤسستي موبيليس وأوريدو للاتصالات في الجزائر.

الجدول رقم 28: اختبار معامل الانحدار الخطي الأحادي بين الدَّكاء الاقتصادي ومدخل استدامة خلق قيمة مميزة للزبائن.

القرار	معامل التحديد $R^2$	اختبار (t)		اختبار (F)		معامل الانحدار		
		مستوى المعنوية Sig	T	مستوى المعنوية Sig	F	الخطأ المعياري	المعاملات B	
دال (يوجد تأثير إيجابي قوي جدا)	,600	,342	,957	,000	106,492	,379	,363	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
		,000	10,320			,087	,895	الدَّكاء الاقتصادي

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال هذا الجدول رقم (28) أن نتائجه مقبولة إحصائيا حيث بلغت قيمة "F" (106,49) وهي دالة عند درجات الحرية (72) ومستوى الخطأ (0,05)، بمستوى دلالة قدره (0,00)، وهذا يعني أن للمتغير المستقل الدَّكاء الاقتصادي تأثير إيجابي قوي جدا على مدخل استدامة خلق قيمة مميزة للزبائن.

وما يؤكد ذلك هي قيمة (t) المحسوبة للدَّكاء الاقتصادي المقدرة بـ(10,32) والدالة بمستوى دلالة قدره (0,00)، وتشير قيمة المعامل (B) إلى أن التغير في قيمة المتغير المستقل الدَّكاء الاقتصادي بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (,89) في مدخل استدامة خلق قيمة مميزة للزبائن.

في حين لا توجد دلالة إحصائية لقيم (t) المحسوبة للثابت (باقي العوامل) بمستوى دلالة قدره (,34).

بمعنى كلما اعتمدت مؤسسات الاتصالات محل الدراسة على الدَّكاء الاقتصادي أدى ذلك إلى تحقيقها لاستدامة خلق قيمة مميزة للزبائن، علما أن المتغير المستقل الدَّكاء الاقتصادي يفسر حسب معامل التحديد  $R^2$  المقدَّر بـ: (60, ) من التباين في المتغير التابع مدخل استدامة خلق قيمة مميزة للزبائن، أي أن 60% من التغيرات

الحاصلة على مستوى استدامة خلق قيمة مميزة للزبائن بمؤسسات الاتصالات محل الدراسة سببها تغيرات على مستوى الذكاء الاقتصادي.

ومنه فإن الذكاء الاقتصادي يلعب دور فعال جدا في تحقيق وتعزيز خلق قيمة مميزة للزبائن كمؤشر للميزة التنافسية المستدامة في مؤسستي موبيليس وأوريدو للاتصالات في الجزائر.

الجدول رقم 29: اختبار معامل الانحدار الخطي المتعدد بين الذكاء الاقتصادي والميزة التنافسية المستدامة.

القرار	معامل التحديد $R^2$	اختبار (t)		اختبار (F)		معامل الانحدار		
		مستوى المعنوية Sig	T	مستوى المعنوية Sig	F	الخطأ المعياري	المعاملات B	
دال	,740	,267	1,118	,000	65,426	,311	,348	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
(يوجد تأثير		,001	3,599			,131	,473	اليقظة الاستراتيجية
إيجابي قوي		,000	4,280			,087	,372	الحماية والأمن
جدا لليقظة		,575	,564			,110	,062	التأثير
الاستراتيجية								
والحماية								
والأمن)								

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال هذا الجدول رقم (29) أن نتائجه مقبولة إحصائيا حيث بلغت قيمة " F " (65,42) وهي دالة عند درجات الحرية (72) ومستوى الخطأ (0,05)، بمستوى دلالة قدره (0,00)، وهذا يعني أن للمتغيرات المستقلة (اليقظة الاستراتيجية، الحماية والأمن، التأثير) كأبعاد للذكاء الاقتصادي تأثير إيجابي قوي جدا على المتغير التابع الميزة التنافسية المستدامة.

وما يؤكد ذلك هي قيمة (t) المحسوبة لليقظة الاستراتيجية المقدره ب(3,59) والدالة بمستوى دلالة قدره (0,00)، وتشير قيمة المعامل (B) إلى أن التغير في قيمة المتغير المستقل اليقظة الاستراتيجية بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (47)، في المتغير التابع الميزة التنافسية المستدامة، وكذا قيمة (t) المحسوبة للحماية والأمن المقدره ب(4,28) والدالة بمستوى دلالة قدره (0,00)، وتشير قيمة المعامل (B) إلى أن التغير في قيمة المتغير المستقل الحماية والأمن بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (37)، في المتغير التابع الميزة التنافسية المستدامة.

في حين لا توجد دلالة إحصائية لقيم (t) المحسوبة لباقي أبعاد للذكاء الاقتصادي على غرار التأثير، وكذا للثابت (باقي العوامل).

بمعنى كلما اعتمدت مؤسسات الاتصالات محل الدراسة على الذكاء الاقتصادي خاصة اليقظة الاستراتيجية والحماية والأمن أدى ذلك إلى تحقيقها لميزة تنافسية مستدامة، علما أن المتغير المستقل الذكاء الاقتصادي يفسر حسب معامل التحديد  $R^2$  المقدّر بـ: (74, ) من التباين في المتغير التابع الميزة التنافسية المستدامة، أي أن أكثر من 74% من التغيرات الحاصلة على مستوى الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسات الاتصالات محل الدراسة سببها تغيرات على مستوى الذكاء الاقتصادي خاصة اليقظة الاستراتيجية والحماية والأمن.

ومنه فإن الذكاء الاقتصادي خاصة اليقظة الاستراتيجية والحماية والأمن يلعب دور فعال جدا في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة في مؤسستي موبيليس وأوريدو للاتصالات في الجزائر.

الجدول رقم 30: اختبار معامل الانحدار الخطي الأحادي بين الذكاء الاقتصادي والميزة التنافسية المستدامة.

القرار	معامل التحديد $R^2$	اختبار (t)		اختبار (F)		معامل الانحدار		الثابت (باقي العوامل الأخرى)
		مستوى المعنوية Sig	T	مستوى المعنوية Sig	F	الخطأ المعياري	B	
دال (يوجد تأثير إيجابي قوي جدا)	,720	,384	,875	,000	182,312	,299	,261	
		,000	13,502			,068	,922	الذكاء الاقتصادي

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال هذا الجدول رقم (30) أن نتائجه مقبولة إحصائيا حيث بلغت قيمة "F" (182,31) وهي دالة عند درجات الحرية (72) ومستوى الخطأ (0,05)، بمستوى دلالة قدره (0,00)، وهذا يعني أن للمتغير المستقل الذكاء الاقتصادي تأثير إيجابي قوي جدا على الميزة التنافسية المستدامة.

وما يؤكد ذلك هي قيمة (t) المحسوبة للذكاء الاقتصادي المقدرة بـ(13,5) والدالة بمستوى دلالة قدره (0,00)، وتشير قيمة المعامل (B) إلى أن التغير في قيمة المتغير المستقل الذكاء الاقتصادي بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (92) في الميزة التنافسية المستدامة.

في حين لا توجد دلالة إحصائية لقيم (t) المحسوبة للثابت (باقي العوامل) بمستوى دلالة قدره (38,).

بمعنى كلما اعتمدت مؤسسات الاتصالات محل الدراسة على الذكاء الاقتصادي أدى ذلك إلى تحقيقها لميزة تنافسية مستدامة، علما أن المتغير المستقل الذكاء الاقتصادي يفسر حسب معامل التحديد  $R^2$  المقدّر

ب:(72)، من التباين في المتغير التابع الميزة التنافسية المستدامة، أي أن 72% من التغيرات الحاصلة على مستوى الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسات الاتصالات محل الدراسة سببها تغيرات على مستوى الذكاء الاقتصادي. ومنه فإن الذكاء الاقتصادي يلعب دور فعال جدا في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة في مؤسستي موبيليس وأوريدو للاتصالات في الجزائر.

الجدول رقم 31: اختبار معامل الانحدار الخطي المتعدد بين إدارة المعرفة ومدخل استدامة التكلفة المنخفضة.

القرار	معامل التحديد R <sup>2</sup>	اختبار (t)		اختبار (F)		معامل الانحدار		
		مستوى المعنوية Sig	T	مستوى المعنوية Sig	F	المعاملات B	الخطأ المعياري	
دال (يوجد تأثير إيجابي قوي لتوليد المعرفة)	,729	,275	1,100	,000	36,061	,337	,370	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
		,403	,841			,125	,105	تشخيص المعرفة
		,031	2,206			,160	,354	توليد المعرفة
		,609	-,513			,131	-,067	تخزين المعرفة
		,093	1,703			,166	,283	توزيع المعرفة
		,103	1,653			,149	,246	تطبيق المعرفة

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال هذا الجدول رقم (31) أن نتائجه مقبولة إحصائيا حيث بلغت قيمة "F" (36,06) وهي دالة عند درجات الحرية (72) ومستوى الخطأ (0,05)، بمستوى دلالة قدره (0,00)، وهذا يعني أن للمتغيرات المستقلة (تشخيص المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) كعناصر لإدارة المعرفة تأثير إيجابي ضعيف على المتغير التابع مدخل استدامة التكلفة المنخفضة، في حين هناك تأثير إيجابي قوي لعنصر توليد المعرفة على المتغير التابع مدخل استدامة التكلفة المنخفضة، ذلك أنه غالباً ما يستوجب تخفيض التكلفة الوصول على معرفة أو توليد معرفة جديدة في شكل طريقة تقديم الخدمة أو المعرفة الناجمة عن تكرار العمل أو ما يسمى منحني الخبرة.

وما يؤكد ذلك هي قيمة (t) المحسوبة لتوليد المعرفة المقدره ب(2,20) والدالة بمستوى دلالة قدره (0,00)، وتشير قيمة المعامل (B) إلى أن التغير في قيمة المتغير المستقل توليد المعرفة بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (,35) في المتغير التابع مدخل استدامة التكلفة المنخفضة، في حين باقي العناصر الأخرى المكونة لمنظومة إدارة المعرفة لديها تأثير ضعيف على المتغير التابع الميزة التنافسية المستدامة في مؤسستي موبيليس وأوريدو.

بمعنى كلما اعتمدت مؤسسات الاتصالات محل الدراسة على إدارة المعرفة خاصة عنصر توليد المعرفة أدى ذلك إلى تحقيقها لاستدامة التكلفة المنخفضة، علما أن المتغير المستقل إدارة المعرفة يفسر حسب معامل

التحديد  $R^2$  المقدر ب: (72, ) من التباين في المتغير التابع مدخل استدامة التكلفة المنخفضة، أي أن أكثر من 72% من التغيرات الحاصلة على مستوى مدخل استدامة التكلفة المنخفضة بمؤسسات الاتصالات محل الدراسة سببها تغيرات على مستوى إدارة المعرفة خاصة توليد المعرفة.

ومنه فإن لمنظومة إدارة المعرفة خاصة عنصر توليد المعرفة دور فعال جدا في تحقيق وتعزيز استدامة التكلفة المنخفضة في مؤسستي موبيليس وأوريدو للاتصالات في الجزائر.

الجدول رقم 32: اختبار معامل الانحدار الخطي الأحادي بين إدارة المعرفة ومدخل استدامة التكلفة المنخفضة.

القرار	معامل التحديد $R^2$	اختبار (t)		اختبار (F)		معامل الانحدار		
		مستوى المعنوية Sig	T	مستوى المعنوية Sig	F	الخطأ المعياري	المعاملات B	
دال (يوجد تأثير إيجابي قوي جدا)	,715	,055	1,950	,000	178,195	,282	,550	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
		,000	13,349			,066	,883	إدارة المعرفة

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال هذا الجدول رقم (32) أن نتائجه مقبولة إحصائيا حيث بلغت قيمة "F" (178,19) وهي دالة عند درجات الحرية (72) ومستوى الخطأ (0,05)، بمستوى دلالة قدره (0,00)، وهذا يعني أن للمتغير المستقل إدارة المعرفة تأثير إيجابي قوي جدا على مدخل استدامة التكلفة المنخفضة.

وما يؤكد ذلك هي قيمة (t) المحسوبة لإدارة المعرفة المقدرة ب(13,34) والدالة بمستوى دلالة قدره (0,00)، وتشير قيمة المعامل (B) إلى أن التغير في قيمة المتغير المستقل إدارة المعرفة بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (,88) في مدخل استدامة التكلفة المنخفضة.

في حين لا توجد دلالة إحصائية لقيم (t) المحسوبة للثابت (باقي العوامل) بمستوى دلالة قدره (,05).

بمعنى كلما اعتمدت مؤسسات الاتصالات محل الدراسة على إدارة المعرفة أدى ذلك إلى تحقيقها لاستدامة التكلفة المنخفضة، علما أن المتغير المستقل إدارة المعرفة يفسر حسب معامل التحديد  $R^2$  المقدر ب: (71, ) من التباين في المتغير التابع مدخل استدامة التكلفة المنخفضة، أي أن 71% من التغيرات الحاصلة على مستوى استدامة التكلفة المنخفضة بمؤسسات الاتصالات محل الدراسة سببها تغيرات على مستوى إدارة المعرفة.

ومنه فإن إدارة المعرفة يلعب دور فعال جدا في تحقيق وتعزيز استدامة التكلفة المنخفضة في مؤسستي موبيليس وأوريدو للاتصالات في الجزائر.

الجدول رقم 33: اختبار معامل الانحدار الخطي المتعدد بين إدارة المعرفة ومدخل استدامة خلق قيمة مميزة للزبائن.

القرار	معامل التحديد $R^2$	اختبار (t)		اختبار (F)		معامل الانحدار		
		مستوى المعنوية Sig	T	مستوى المعنوية Sig	F	الخطأ المعياري	المعاملات B	
دال (يوجد تأثير إيجابي قوي لتوزيع المعرفة)	,643	,200	1,295	,000	24,113	,393	,509	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
		,066	1,866			,146	,272	تشخيص المعرفة
		,890	,138			,187	,026	توليد المعرفة
		,828	,218			,153	,033	تخزين المعرفة
		,032	2,187			,194	,424	توزيع المعرفة
		,475	,718			,174	,125	تطبيق المعرفة

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال هذا الجدول رقم (33) أن نتائجه مقبولة إحصائيا حيث بلغت قيمة "F" (24,11) وهي دالة عند درجات الحرية (72) ومستوى الخطأ (0,05)، بمستوى دلالة قدره (0,00)، وهذا يعني أن للمتغيرات المستقلة (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة) كعناصر لإدارة المعرفة تأثير إيجابي ضعيف على المتغير التابع استدامة خلق قيمة مميزة للزبائن، في حين هناك تأثير إيجابي قوي لعنصر توزيع المعرفة على المتغير التابع مدخل استدامة خلق قيمة مميزة للزبائن.

وما يؤكد ذلك هي قيمة (t) المحسوبة لتوزيع المعرفة المقدرة بـ(2,18) والدالة بمستوى دلالة قدره (0,00)، وتشير قيمة المعامل (B) إلى أن التغير في قيمة المتغير المستقل توزيع المعرفة بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (,42) في المتغير التابع مدخل استدامة خلق قيمة مميزة للزبائن، في حين باقي العناصر الأخرى المكونة لمنظومة إدارة المعرفة لديها تأثير ضعيف على المتغير التابع مدخل استدامة خلق قيمة مميزة للزبائن في مؤسستي موبيليس وأوريدو.

بمعنى كلما اعتمدت مؤسسات الاتصالات محل الدراسة على إدارة المعرفة خاصة عنصر توزيع المعرفة أدى ذلك إلى تحقيقها لاستدامة خلق قيمة مميزة للزبائن، علما أن المتغير المستقل إدارة المعرفة يفسر حسب معامل التحديد  $R^2$  المقدر بـ:(,64) من التباين في المتغير التابع مدخل استدامة خلق قيمة مميزة للزبائن، أي أن أكثر من 64% من التغيرات الحاصلة على مستوى مدخل استدامة خلق قيمة مميزة للزبائن بمؤسسات الاتصالات محل الدراسة سببها تغيرات على مستوى إدارة المعرفة خاصة توزيع المعرفة.

ومنه فإن منظومة إدارة المعرفة خاصة عنصر توزيع المعرفة دور فعال جدا في تحقيق وتعزيز استدامة خلق قيمة مميزة للزبائن في مؤسستي موبيليس وأوريدو للاتصالات في الجزائر.

الجدول رقم 34: اختبار معامل الانحدار الخطي الأحادي بين إدارة المعرفة ومدخل استدامة خلق قيمة مميزة للزبائن.

القرار	معامل التحديد R <sup>2</sup>	اختبار (t)		اختبار (F)		معامل الانحدار		الثابت (باقي العوامل الأخرى)
		مستوى المعنوية Sig	T	مستوى المعنوية Sig	F	الخطأ المعياري	B	
دال (يوجد تأثير إيجابي قوي جدا)	,630	,041	2,085	,000	121,010	,327	,682	
		,000	11,000			,077	,843	إدارة المعرفة

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال هذا الجدول رقم (..) أن نتائجه مقبولة إحصائيا حيث بلغت قيمة " F (121,01) وهي دالة عند درجات الحرية (72) ومستوى الخطأ (0,05)، بمستوى دلالة قدره (0,00)، وهذا يعني أن للمتغير المستقل إدارة المعرفة تأثير إيجابي قوي جدا على مدخل استدامة خلق قيمة مميزة للزبائن.

وما يؤكد ذلك هي قيمة (t) المحسوبة لإدارة المعرفة المقدرة ب(11,00) والدالة بمستوى دلالة قدره (0,00)، وتشير قيمة المعامل (B) إلى أن التغيير في قيمة المتغير المستقل إدارة المعرفة بوحدة واحدة يقابله تغيير بمقدار (,84) في مدخل استدامة خلق قيمة مميزة للزبائن.

في حين لا توجد دلالة إحصائية لقيم (t) المحسوبة للثابت (باقي العوامل) بمستوى دلالة قدره (,04).

بمعنى كلما اعتمدت مؤسسات الاتصالات محل الدراسة على إدارة المعرفة أدى ذلك إلى تحقيقها استدامة خلق قيمة مميزة للزبائن، علما أن المتغير المستقل إدارة المعرفة يفسر حسب معامل التحديد R<sup>2</sup> المقدر ب:(,63) من التباين في المتغير التابع مدخل استدامة خلق قيمة مميزة للزبائن، أي أن 63% من التغيرات الحاصلة على مستوى استدامة خلق قيمة مميزة للزبائن بمؤسسات الاتصالات محل الدراسة سببها تغيرات على مستوى إدارة المعرفة.

ومنه فإن إدارة المعرفة يلعب دور فعال جدا في تحقيق وتعزيز استدامة خلق قيمة مميزة للزبائن في مؤسستي موبيليس وأوريدو للاتصالات في الجزائر.

الجدول رقم 35: اختبار معامل الانحدار الخطي المتعدد بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية المستدامة.

القرار	معامل التحديد $R^2$	اختبار (t)		اختبار (F)		معامل الانحدار		
		مستوى المعنوية Sig	T	مستوى المعنوية Sig	F	الخطأ المعياري	العاملات B	
دال	,755	,156	1,435	,000	41,332	,306	,440	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
(يوجد تأثير		,102	1,660			,114	,189	تشخيص المعرفة
إيجابي قوي		,198	1,301			,146	,190	توليد المعرفة
جدا لتوزيع		,887	-,142			,120	-,017	تخزين المعرفة
(المعرفة)		,022	2,340			,151	,353	توزيع المعرفة
		,175	1,369			,135	,186	تطبيق المعرفة

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال هذا الجدول رقم (35) أن نتائجه مقبولة إحصائيا حيث بلغت قيمة "F" (41,31) وهي دالة عند درجات الحرية (72) ومستوى الخطأ (0,05)، بمستوى دلالة قدره (0,00)، وهذا يعني أن للمتغيرات المستقلة (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة) كعناصر لإدارة المعرفة تأثير إيجابي ضعيف على المتغير التابع الميزة التنافسية المستدامة، في حين هناك تأثير إيجابي قوي لعنصر توزيع المعرفة على المتغير التابع الميزة التنافسية المستدامة.

وما يؤكد ذلك هي قيمة (t) المحسوبة لتوزيع المعرفة المقدرة ب (2,3) والدالة بمستوى دلالة قدره (0,00)، وتشير قيمة المعامل (B) إلى أن التغير في قيمة المتغير المستقل توزيع المعرفة بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (35) في المتغير التابع الميزة التنافسية المستدامة، في حين باقي العناصر الأخرى المكونة لمنظومة إدارة المعرفة لديها تأثير ضعيف على المتغير التابع الميزة التنافسية المستدامة في مؤسستي موبيليس وأوريدو.

بمعنى أنه كلما اعتمدت مؤسسات الاتصالات محل الدراسة على إدارة المعرفة خاصة عنصر توزيع المعرفة أدى ذلك إلى تحقيقها لميزة تنافسية مستدامة، علما أن المتغير المستقل إدارة المعرفة يفسر حسب معامل التحديد  $R^2$  المقدّر ب: (75%) من التباين في المتغير التابع الميزة التنافسية المستدامة، أي أن أكثر من 75% من التغيرات الحاصلة على مستوى الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسات الاتصالات محل الدراسة سببها تغيرات على مستوى إدارة المعرفة خاصة توزيع المعرفة.

ومنه فإن منظومة إدارة المعرفة خاصة عنصر توزيع المعرفة دور فعال جدا في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة في مؤسستي موبيليس وأوريدو للاتصالات في الجزائر.

الجدول رقم 36: اختبار معامل الانحدار الخطي الأحادي بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية المستدامة.

القرار	معامل التحديد $R^2$	اختبار (t)		اختبار (F)		معامل الانحدار		
		مستوى المعنوية Sig	T	مستوى المعنوية Sig	F	الخطأ المعياري	المعاملات B	
دال (يوجد تأثير إيجابي قوي جدا)	,745	,018	2,413	,000	207,961	,255	,616	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
		,000	14,421			,060	,863	إدارة المعرفة

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال هذا الجدول رقم (36) أن نتائجه مقبولة إحصائيا حيث بلغت قيمة " F" (207,96) وهي دالة عند درجات الحرية (72) ومستوى الخطأ (0,05)، بمستوى دلالة قدره (0,00)، وهذا يعني أن للمتغير المستقل إدارة المعرفة تأثير إيجابي قوي جدا على الميزة التنافسية المستدامة.

وما يؤكد ذلك هي قيمة (t) المحسوبة لإدارة المعرفة المقدرة ب(14,42) والدالة بمستوى دلالة قدره (0,00)، وتشير قيمة المعامل (B) إلى أن التغير في قيمة المتغير المستقل إدارة المعرفة بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (,86) في الميزة التنافسية المستدامة.

في حين لا توجد دلالة إحصائية لقيم (t) المحسوبة للثابت (باقي العوامل) بمستوى دلالة قدره (,18).

بمعنى كلما اعتمدت مؤسسات الاتصالات محل الدراسة على إدارة المعرفة أدى ذلك إلى تحقيقها لميزة تنافسية مستدامة، علما أن المتغير المستقل إدارة المعرفة يفسر حسب معامل التحديد  $R^2$  المقدّر ب:(,74) من التباين في المتغير التابع الميزة التنافسية المستدامة، أي أن 74% من التغيرات الحاصلة على مستوى الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسات الاتصالات محل الدراسة سببها تغيرات على مستوى إدارة المعرفة.

ومنه فإن إدارة المعرفة يلعب دور فعال جدا في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة في مؤسستي موبيليس وأوريدو للاتصالات في الجزائر.

الجدول رقم 37: اختبار معامل الانحدار الخطي المتعدد بين الذكاء الاستراتيجي ومدخل استدامة التكلفة المنخفضة.

القرار	معامل التحديد $R^2$	اختبار (t)		اختبار (F)		معامل الانحدار		
		مستوى المنعوية Sig	T	مستوى المنعوية Sig	F	الخطأ المعياري	المعاملات B	
دال	,764	,847	,194	,000	113,464	,289	,056	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
(يوجد تأثير		,000	3,821			,126	,480	الذكاء الاقتصادي
إيجابي قوي جدا للذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة)		,000	4,382			,116	,507	إدارة المعرفة

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال هذا الجدول رقم (37) أن نتائجه مقبولة إحصائيا حيث بلغت قيمة " F " (113,46) وهي دالة عند درجات الحرية (72) ومستوى الخطأ (0,05)، بمستوى دلالة قدره (0,00)، وهذا يعني أن للمتغيرات المستقلة (الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة) كأبعاد للذكاء الاستراتيجي تأثير إيجابي قوي جدا على مدخل استدامة التكلفة المنخفضة.

وما يؤكد ذلك هي قيمة (t) المحسوبة للذكاء الاقتصادي المقدره ب(3,82) والدالة بمستوى دلالة قدره (0,00)، وتشير قيمة المعامل (B) إلى أن التغير في قيمة المتغير المستقل للذكاء الاقتصادي بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (48)، في المتغير التابع استدامة التكلفة المنخفضة، وكذا قيمة (t) المحسوبة لإدارة المعرفة المقدره ب(4,38) والدالة بمستوى دلالة قدره (0,00)، وتشير قيمة المعامل (B) إلى أن التغير في قيمة المتغير المستقل إدارة المعرفة بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (50)، في المتغير التابع استدامة التكلفة المنخفضة.

أي أنه كلما اعتمدت مؤسسات الاتصالات محل الدراسة على الذكاء الاستراتيجي أدى ذلك إلى تحقيقها لاستدامة التكلفة المنخفضة، علما أن المتغير المستقل للذكاء الاستراتيجي يفسر حسب معامل التحديد  $R^2$  لمقدر ب:(76،) من التباين في المتغير التابع استدامة التكلفة المنخفضة، أي أن أكثر من 76% من التغيرات الحاصلة على مستوى استدامة التكلفة المنخفضة بمؤسسات الاتصالات محل الدراسة سببها تغيرات على مستوى الذكاء الاستراتيجي.

ومنه فإن الذكاء الاستراتيجي يلعب دور فعال جدا في تحقيق وتعزيز مدخل استدامة التكلفة المنخفضة كمؤشر للميزة التنافسية المستدامة في مؤسستي موبيليس وأوريدو للاتصالات في الجزائر.

الجدول رقم 38: اختبار معامل الانحدار الخطي الأحادي الذكاء الاستراتيجي ومدخل استدامة التكلفة المنخفضة.

القرار	معامل التحديد $R^2$	اختبار (t)		اختبار (F)		معامل الانحدار		
		مستوى المعنوية Sig	T	مستوى المعنوية Sig	F	الخطأ المعياري	المعاملات B	
دال (يوجد تأثير إيجابي قوي جدا)	,764	,755	,314	,000	229,267	,279	,088	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
		,000	15,142			,065	,981	الذكاء الاستراتيجي

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال هذا الجدول رقم (38) أن نتائجه مقبولة إحصائيا حيث بلغت قيمة " F " (229,26) وهي دالة عند درجات الحرية (72) ومستوى الخطأ (0,05)، بمستوى دلالة قدره (0,00)، وهذا يعني أن للمتغير المستقل الذكاء الاستراتيجي تأثير إيجابي قوي جدا على مدخل استدامة التكلفة المنخفضة.

وما يؤكد ذلك هي قيمة (t) المحسوبة للذكاء الاستراتيجي المقدرة بـ(15,14) والدالة بمستوى دلالة قدره (0,00)، وتشير قيمة المعامل (B) إلى أن التغير في قيمة المتغير المستقل الذكاء الاستراتيجي بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (98) في مدخل استدامة التكلفة المنخفضة.

أي أنه كلما اعتمدت مؤسسات الاتصالات محل الدراسة على الذكاء الاستراتيجي أدى ذلك إلى تحقيقها لاستدامة التكلفة المنخفضة، علما أن المتغير المستقل الذكاء الاستراتيجي يفسر حسب معامل التحديد  $R^2$  المقدر بـ:(76) ، من التباين في المتغير التابع استدامة التكلفة المنخفضة، أي أن 76% من التغيرات الحاصلة على مستوى استدامة التكلفة المنخفضة بمؤسسات الاتصالات محل الدراسة سببها تغيرات على مستوى الذكاء الاستراتيجي.

ومنه فإن الذكاء الاستراتيجي يلعب دور فعال جدا في تحقيق وتعزيز استدامة التكلفة المنخفضة كمؤشر للميزة التنافسية المستدامة في مؤسستي موبيليس وأوريدو للاتصالات في الجزائر.

الجدول رقم 39: اختبار معامل الانحدار الخطي المتعدد بين الذكاء الاستراتيجي ومدخل استدامة خلق قيمة مميزة للزبائن.

القرار	معامل التحديد $R^2$	اختبار (t)		اختبار (F)		معامل الانحدار		
		مستوى المعنوية Sig	T	مستوى المعنوية Sig	F	الخطأ المعياري	المعاملات B	
دال (يوجد تأثير إيجابي قوي جدا للذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة)	,666	,467	,731	,000	69,641	,350	,256	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
		,008	2,718			,152	,414	الذكاء الاقتصادي
		,000	3,704			,140	,519	إدارة المعرفة

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال هذا الجدول رقم (39) أن نتائجه مقبولة إحصائيا حيث بلغت قيمة "F" (69,641) وهي دالة عند درجات الحرية (72) ومستوى الخطأ (0,05)، بمستوى دلالة قدره (0,00)، وهذا يعني أن للمتغيرات المستقلة (الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة) كأبعاد للذكاء الاستراتيجي تأثير إيجابي قوي جدا على مدخل استدامة خلق قيمة مميزة للزبائن.

وما يؤكد ذلك هي قيمة (t) المحسوبة للذكاء الاقتصادي المقدرة ب(2,71) والدالة بمستوى دلالة قدره (0,00)، وتشير قيمة المعامل (B) إلى أن التغير في قيمة المتغير المستقل الذكاء الاقتصادي بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (41) في المتغير التابع استدامة خلق قيمة مميزة للزبائن، وكذا قيمة (t) المحسوبة لإدارة المعرفة المقدرة ب(3,7) والدالة بمستوى دلالة قدره (0,00)، وتشير قيمة المعامل (B) إلى أن التغير في قيمة المتغير المستقل إدارة المعرفة بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (51) في المتغير التابع استدامة خلق قيمة مميزة للزبائن.

أي أنه كلما اعتمدت مؤسسات الاتصالات محل الدراسة على الذكاء الاستراتيجي أدى ذلك إلى تحقيقها لاستدامة خلق قيمة مميزة للزبائن، علما أن المتغير المستقل الذكاء الاستراتيجي يفسر حسب معامل التحديد  $R^2$  المقدر ب:(66) من التباين في المتغير التابع استدامة خلق قيمة مميزة للزبائن، أي أن أكثر من 66% من التغيرات الحاصلة على مستوى استدامة خلق قيمة مميزة للزبائن بمؤسسات الاتصالات محل الدراسة سببها تغيرات على مستوى الذكاء الاستراتيجي.

ومنه فإن الذكاء الاستراتيجي يلعب دور فعال جدا في تحقيق وتعزيز مدخل استدامة خلق قيمة مميزة للزبائن كمؤشر للميزة التنافسية المستدامة في مؤسستي موبيليس وأوريدو للاتصالات في الجزائر.

الجدول رقم 40: اختبار معامل الانحدار الخطي الأحادي بين الذكاء الاستراتيجي ومدخل استدامة خلق قيمة مميزة للزبائن.

القرار	معامل التحديد $R^2$	اختبار (t)		اختبار (F)		معامل الانحدار		
		مستوى المعنوية Sig	T	مستوى المعنوية Sig	F	الخطأ المعياري	المعاملات B	
دال (يوجد تأثير إيجابي قوي جدا)	,665	,440	,776	,000	141,254	,338	,262	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
		,000	11,885			,078	,932	الذكاء الاستراتيجي

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال هذا الجدول رقم (40) أن نتائجه مقبولة إحصائيا حيث بلغت قيمة "F" (141,25) وهي دالة عند درجات الحرية (72) ومستوى الخطأ (0,05)، بمستوى دلالة قدره (0,00)، وهذا يعني أن للمتغير المستقل الذكاء الاستراتيجي تأثير إيجابي قوي جدا على مدخل استدامة خلق قيمة مميزة للزبائن.

وما يؤكد ذلك هي قيمة (t) المحسوبة للذكاء الاستراتيجي المقدرة بـ(11,88) والدالة بمستوى دلالة قدره (0,00)، وتشير قيمة المعامل (B) إلى أن التغير في قيمة المتغير المستقل الذكاء الاستراتيجي بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (93) في مدخل استدامة خلق قيمة مميزة للزبائن.

أي أنه كلما اعتمدت مؤسسات الاتصالات محل الدراسة على الذكاء الاستراتيجي أدى ذلك إلى تحقيقها لاستدامة خلق قيمة مميزة للزبائن، علما أن المتغير المستقل الذكاء الاستراتيجي يفسر حسب معامل التحديد  $R^2$  المقدر بـ(66) من التباين في المتغير التابع استدامة خلق قيمة مميزة للزبائن، أي أن 66% من التغيرات الحاصلة على مستوى استدامة خلق قيمة مميزة للزبائن بمؤسسات الاتصالات محل الدراسة سببها تغيرات على مستوى الذكاء الاستراتيجي.

ومنه فإن الذكاء الإستراتيجي يلعب دور فعال جدا في تحقيق وتعزيز استدامة خلق قيمة مميزة للزبائن كمؤشر للميزة التنافسية المستدامة في مؤسستي موبيليس وأوريدو للاتصالات في الجزائر.

## المبحث الرابع: اختبار الفرضيات، النتائج العامة للدراسة، مقترحات الدراسة والآفاق البحثية المستقبلية.

بعد عرض وتحليل البيانات المتحصل عليها من خلال الاستبانة، سوف نقوم في هذا المبحث باختبار الفرضيات من خلال تأكيدها أو رفضها معتمدين على الأدوات الإحصائية المناسبة لذلك، كما سوف نقوم بتقديم النتائج التي توصلت لها لدراسة، وبعد ذلك نقدم المقترحات ذات العلاقة بالموضوع، لنختتم الفصل بالآفاق البحثية أو المواضيع البحثية التي نرى أنه لا بد من تسليط الضوء عليها، وتعتبر مواضيع جديدة بالبحث في المؤسسات عموماً والمؤسسة الجزائرية خصوصاً.

### المطلب الأول: اختبار الفرضيات

يتضمن هذا المطلب اختبار الفرضيات الثلاث التي انطلقت منها الدراسة، انطلاقاً من النتائج المتحصل عليها، وذلك من أجل قبول أو رفض الفرضيات المطروحة.

### أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على ما يلي: توجد فروق بين مؤسسة موبيليس ومؤسسة أوريدو للاتصالات في الجزائر في اعتماد نظام للدكاء الاستراتيجي.

من خلال عرض وتحليل بيانات الجزء الأول من الاستبانة الذي تناولناه في المبحث السابق، والذي تم فيه مناقشة المركبات الرئيسية والفرعية المشكلة لنظام الدكاء الإستراتيجي، نتحصل على هذا الجدول الذي يوضح الفروق في اعتماد مؤسستي موبيليس وأوريدو لنظام للدكاء الإستراتيجي على النحو التالي:

الجدول رقم 41: يوضح الفروق في اعتماد مؤسستي موبيليس وأوريدو لنظام للدكاء الإستراتيجي.

المحور	المؤسسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	القرار
الدكاء الاقتصادي	موبيليس	3,8553	,41967	-13,031	0.00	توجد فروق (لصالح مؤسسة أوريدو)
	أوريدو	4,8482	,17102			
إدارة المعرفة	موبيليس	3,7193	,45322	-11,617	0.00	توجد فروق (لصالح مؤسسة أوريدو)
	أوريدو	4,7605	,28653			
الدكاء الاستراتيجي	موبيليس	3,7781	,39167	-13,782	0.00	توجد فروق (لصالح مؤسسة أوريدو)
	أوريدو	4,7985	,20398			

\* يتم اتخاذ القرار بشأن دلالة النتائج عند درجات الحرية (71) ومستوى الخطأ (0.05).

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

بعدما تطرقنا إلى كشف الفوارق بين المكونات الفرعية لنظام الذكاء الإستراتيجي في مؤسستي موبيليس وأوريدو كل محور على حده بصفة تفصيلية، من أجل فهم دقيق وقریب لمصدر الفارق ومما نشأ هذا الفارق، نتناول الآن المحاور بصفة عامة، لنخرج بكشف الفارق في اعتماد نظام الذكاء الإستراتيجي بصفة عامة، وكما هو مبين في الجدول رقم (41) أن المتوسط الحسابي للذكاء الاستراتيجي بصفة عامة لمؤسسة أوريدو يقدر بـ(4,79) بانحراف معياري قدره (0,20) وهو أكبر من المتوسط الحسابي لمؤسسة موبيليس المقدر بـ(3,77) بانحراف معياري قدره (0,39)، وهو ما يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اعتماد نظام للذكاء الإستراتيجي بين مؤسستي أوريدو وموبيليس، لصالح مؤسسة أوريدو.

وما يؤكد ذلك هي قيمة "ت" المحسوبة المقدر بـ(-13,78) وهي دالة عند درجات الحرية (71) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدرة (0.00).

ونفس النتيجة سُجلت في كل محور من المحاور المشكلة للذكاء الإستراتيجي؛ بحيث كانت المتوسطات الحسابية لمؤسسة أوريدو أكبر من المتوسط الحسابي لمؤسسة موبيليس وبالتالي سُجلت فيها الفروق لصالح مؤسسة أوريدو، إذ تراوحت قيم "ت" المحسوبة لها من (-13,782) إلى (-11,617) وكلها دالة عند درجات الحرية (71) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدرة (0.00).

وعليه يمكن القول إنه توجد فروق في اعتماد نظام للذكاء الإستراتيجي، بين مؤسسة موبيليس ومؤسسة أوريدو لصالح مؤسسة أوريدو.

وبناءً عليه يمكن أن نقول إن الفرضية الرئيسية الأولى، التي مفادها: توجد فروق بين مؤسسة موبيليس ومؤسسة أوريدو للاتصالات في الجزائر في اعتماد نظام للذكاء الاستراتيجي، فرضية مقبولة

ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

تنص الفرضية الرئيسية الثانية على ما يلي: توجد فروق بين مؤسسة موبيليس ومؤسسة أوريدو للاتصالات في الجزائر في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

من خلال عرض وتحليل بيانات الجزء الثاني من الاستبانة الذي تناولناه في المبحث السابق، والذي تم فيه مناقشة المداخل الرئيسية للميزة التنافسية المستدامة، نتحصل على هذا الجدول الذي يوضح الفروق في تحقيق مؤسستي موبيليس وأوريدو للميزة التنافسية المستدامة على النحو التالي:

الجدول رقم 42: يوضح الفروق في تحقيق مؤسستي موبيليس وأوريدو لميزة التنافسية المستدامة.

المحور	المؤسسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	القرار
مدخل استدامة التكلفة المنخفضة	موبيليس	3,7368	,45118	-12,754	0.00	توجد فروق (لصالح مؤسسة أوريدو)
	أوريدو	4,8571	,26838			
مدخل استدامه خلق قيمة مميزة للزبائن	موبيليس	3,7368	,54830	-10,049	0.00	توجد فروق (لصالح مؤسسة أوريدو)
	أوريدو	4,7837	,29271			
الميزة التنافسية المستدامة	موبيليس	3,7368	,43626	-13,198	0.00	توجد فروق (لصالح مؤسسة أوريدو)
	أوريدو	4,8204	,22211			

\* يتم اتخاذ القرار بشأن دلالة النتائج عند درجات الحرية (71) ومستوى الخطأ (0.05).

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (42) أن المتوسط الحسابي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة بصفة عامة لمؤسسة أوريدو يقدر بـ(4,82) بانحراف معياري قدره (0,22) وهو أكبر من المتوسط الحسابي لمؤسسة موبيليس المقدر بـ(3,73) بانحراف معياري قدره (0,53)، وهو ما يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في امتلاك ميزة تنافسية مستدامة بين مؤسستي أوريدو وموبيليس، لصالح مؤسسة أوريدو.

وما يؤكد ذلك هي قيمة "ت" المحسوبة المقدرة بـ(-13,198) وهي دالة عند درجات الحرية (71) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدرة (0.00).

ونفس النتيجة سُجلت في كلا المدخلين اللذين يمكن من خلالهما تحقيق ميزة تنافسية مستدامة سواء مدخل استدامة تحقيق تكلفة منخفضة للزبائن أو مدخل استدامة خلق قيمة مميزة للزبائن، بحيث كانت المتوسطات الحسابية لمؤسسة أوريدو أكبر من المتوسط الحسابي لمؤسسة موبيليس وبالتالي سُجلت فيها الفروق لصالح مؤسسة أوريدو، إذ تراوحت قيم "ت" المحسوبة لها من (-12,754) إلى (-10,049) وكلها دالة عند درجات الحرية (71) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدرة (0.00).

وعليه يمكن القول إنه توجد فروق في الميزة التنافسية المستدامة المحققة من قبل كل من مؤسسة موبيليس ومؤسسة أوريدو لصالح مؤسسة أوريدو.

من خلال الجدول رقم 42 يتبين لنا أن مؤسسة أوريدو تحقق ميزة تنافسية مستدامة من خلال مدخلي استدامة ميزة التكلفة المنخفضة واستدامة خلق قيمة مميزة للزبائن، أحسن من الميزة التنافسية المستدامة التي تحققها مؤسسة موبيليس، ويفسر ذلك بالاعتماد المكثف لمؤسسة أوريدو في تقديم خدماتها على عامل التكنولوجيا التي

تعتمد أساساً على عامل المعلومة والمعرفة كمصدر لتحقيق التميز وتخفيض التكاليف، هذه الإستراتيجية نراها معتمدة في مؤسسة أوريدو أكثر مما هي معتمدة في مؤسسة موبيليس.

وبناءً عليه يمكن أن نقول إنَّ الفرضية الرئيسية الثانية، التي مفادها: توجد فروق بين مؤسسة موبيليس ومؤسسة أوريدو للاتصالات في الجزائر في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، فرضية مقبولة

### ثالثاً: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

تنص الفرضية الرئيسية الثانية على ما يلي: يلعب الذكاء الاستراتيجي دور ايجابيا في تحقيق وتعزيز

ميزة تنافسية مستدامة في مؤسستي موبيليس وأوريدو للاتصالات في الجزائر.

من خلال عرض وتحليل بيانات الجزء الأول والجزء الثاني من الاستبانة الذي تناولناه في المبحث السابق، والذي تم فيه مناقشة المركبات الرئيسية والفرعية المشكل لنظام الذكاء الإستراتيجي، والمدخل الرئيسية للميزة التنافسية المستدامة، تحصلنا على الجدولين اللذين يوضحان تأثير الذكاء الإستراتيجي من خلال مركباته: الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة في الميزة التنافسية المستدامة الموضح في الجدول رقم (41)، ثم يليه الجدول رقم (42) الذي يوضح تأثير الذكاء الإستراتيجي بصفة كلية في الميزة التنافسية المستدامة كما هو مبين على النحو التالي:

الجدول رقم 43: اختبار معامل الانحدار الخطي المتعدد بين الذكاء الإستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة.

القرار	معامل التحديد $R^2$	اختبار (t)		اختبار (F)		معامل الانحدار		
		مستوى المعنوية Sig	T	مستوى المعنوية Sig	F	الخطأ المعياري	المعاملات B	
دال	,792	,550	,600	,000	133,251	,260	,156	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
(يوجد تأثير		,000	3,955			,113	,447	الذكاء الاقتصادي
إيجابي قوي جدا للذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة)		,000	4,931			,104	,513	إدارة المعرفة

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال هذا الجدول رقم (43) أن نتائجه مقبولة إحصائيا حيث بلغت قيمة "F" (133,25) وهي دالة عند درجات الحرية (72) ومستوى الخطأ (0,05)، بمستوى دلالة قدره (0,00)، وهذا يعني أن

للمتغيرات المستقلة (الدكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة) كأبعاد للدكاء الإستراتيجي تأثير إيجابي قوي جدا على الميزة التنافسية المستدامة.

وما يؤكد ذلك هي قيمة (t) المحسوبة للدكاء الاقتصادي المقدرة بـ(3,95) والدالة بمستوى دلالة قدره (0,00)، وتشير قيمة المعامل (B) إلى أن التغير في قيمة المتغير المستقل الدكاء الاقتصادي بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (44) في المتغير التابع الميزة التنافسية المستدامة، وكذا قيمة (t) المحسوبة لإدارة المعرفة المقدرة بـ(4,93) والدالة بمستوى دلالة قدره (0,00)، وتشير قيمة المعامل (B) إلى أن التغير في قيمة المتغير المستقل إدارة المعرفة بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (51) في المتغير التابع الميزة التنافسية المستدامة.

أي أنه كلما اعتمدت مؤسسات الاتصالات محل الدراسة على الدكاء الإستراتيجي أدى ذلك إلى تحقيقها لميزة تنافسية مستدامة، علما أن المتغير المستقل الدكاء الإستراتيجي يفسر حسب معامل التحديد R<sup>2</sup> المقدر بـ(79) من التباين في المتغير التابع الميزة التنافسية المستدامة، أي أن أكثر من 79% من التغيرات الحاصلة على مستوى الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسات الاتصالات محل الدراسة سببها تغيرات على مستوى الدكاء الإستراتيجي.

ومنه فإن الدكاء الإستراتيجي يلعب دورا إيجابيا جدا في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة في مؤسستي موبيليس وأوريدو للاتصالات في الجزائر.

الجدول رقم 44: اختبار معامل الانحدار الخطي الأحادي بين الدكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة.

القرار	معامل التحديد R <sup>2</sup>	اختبار (t)		اختبار (F)		معامل الانحدار		الثابت (باقي العوامل الأخرى)
		مستوى المعنوية Sig	T	مستوى المعنوية Sig	F	الخطأ المعياري	المعاملات B	
دال (يوجد تأثير إيجابي قوي جدا)	,792	,488	,697	,000	269,852	,251	,175	
		,000	16,427			,058	,956	الدكاء الاستراتيجي

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال هذا الجدول رقم (44) أن نتائجه مقبولة إحصائيا حيث بلغت قيمة "F" (269,85) وهي دالة عند درجات الحرية (72) ومستوى الخطأ (0,05)، بمستوى دلالة قدره (0,00)، وهذا يعني أن للمتغير المستقل الدكاء الاستراتيجي تأثيرا إيجابيا قويا جدا على الميزة التنافسية المستدامة.

وما يؤكد ذلك هي قيمة (t) المحسوبة للذكاء الإستراتيجي المقدرة ب(16,42) والدالة بمستوى دلالة قدره (0,00)، وتشير قيمة المعامل (B) إلى أن التغير في قيمة المتغير المستقل الذكاء الإستراتيجي بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (95) في الميزة التنافسية المستدامة.

أي أنه كلما اعتمدت مؤسسات الاتصالات محل الدراسة على الذكاء الإستراتيجي أدى ذلك إلى تحقيقها الميزة التنافسية المستدامة، علما أن المتغير المستقل الذكاء الإستراتيجي يفسر حسب معامل التحديد  $R^2$  المقدر ب:(79) من التباين في المتغير التابع الميزة التنافسية المستدامة، أي أن 79% من التغيرات الحاصلة على مستوى الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسات الاتصالات محل الدراسة سببها تغيرات على مستوى الذكاء الإستراتيجي.

ومنه فإن الذكاء الإستراتيجي يلعب دورا إيجابيا جدا في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة في مؤسستي موبيليس وأوريدو للاتصالات في الجزائر.

وبناءً عليه يمكن أن نقول إنَّ الفرضية الرئيسية الثالثة، التي مفادها: يلعب الذكاء الإستراتيجي دورا فعالا في تحقيق وتعزيز ميزة تنافسية مستدامة في مؤسستي موبيليس وأوريدو للاتصالات في الجزائر، فرضية مقبولة.

#### المطلب الثاني: النتائج العامة للدراسة

بعد التحليل الإحصائي ونتائج اختبار الفرضيات، ومن خلال الفترة التي قضيناها داخل مؤسستي موبيليس وأوريدو، وبعد الاطلاع على بعض الوثائق الداخلية الخاصة بالمؤسستين في إطار ما سمح لنا به، توصلت الدراسة لجملة من النتائج أهمها:

#### أولاً: النتائج المرتبطة بالذكاء الاستراتيجي

من خلال التحليل الإحصائي للجداول التي تتعلق بالذكاء الإستراتيجي كشف الدراسة على ما يلي:

- في إطار البيئة التنافسية الشديدة؛ تولى كل من مؤسسة موبيليس ومؤسسة أوريدو أهمية كبيرة لتتبع التغيرات البيئية في القطاع من خلال الوحدات الادارية المخصصة لذلك، والمكلفة برصد البيئة الخاصة والعامة في كلا المؤسستين، وهذا ما نجم عنه امتلاك كلا المؤسستين نظاما قويا لليقظة الإستراتيجية.

- إدراكاً من المؤسساتين لخطورة التهديدات التي يمكن أن تصدر من البيئة الخارجية أو البيئة الداخلية على حد سواء، وإدراكاً منها للأهمية الاستراتيجية للمعلومة والمعرفة، تم إنشاء وحدات إدارية خاصة بالأمن والحماية، لحماية المؤسساتين من أي خطر أو تهديدات ممكنة؛ سواء كان مصدرها خارجياً أو داخلياً، ومستوى أداء منظومة الحماية والأمن في المؤسساتين مستوى قوي.
- تتبنى كل من مؤسسة موبيليس ومؤسسة أوريدو سياسة للتأثير في البيئة، بما يصب في صميم تحقيق أهدافهما، ويعتبر الإشهار من بين أهم الأدوات التي تستعمل في التأثير على البيئة لكلا المؤسساتين.
- كل من مؤسسة موبيليس ومؤسسة أوريدو تعتمدان أنظمة قوية للدّكاء الاقتصادي، غير أن نظام للدّكاء الاقتصادي في مؤسسة أوريدو أقوى من نظيره في مؤسسة موبيليس.
- تعتمد كل من مؤسسة موبيليس ومؤسسة أوريدو على خبراء من داخل المؤسساتين لتحديد نوعية وكمية المعلومات اللازمة لكل مؤسسة.
- يتم توليد المعرفة في كلا المؤسساتين من قبل الخبراء الذين توظفهم كل شركة حتى يمكن أن تكون لهما الملكية الحصرية للمعرفة التي تم توليدها باستعمال طرائق مختلفة، وذلك إدراكاً من كلا المؤسساتين لأهمية عمال المعرفة في صنع الفرق وتحقيق التفوق التنافسي.
- انطلاقاً من الإدراك الذي تتمتع به كلا المؤسساتين لأهمية المعرفة في تحقيق الفارق أمام المنافسين، يتم إيلاء عملية تخزين المعرفة أهمية كبيرة؛ من خلال الأنظمة المختلفة لتخزينها وتداولها في داخل المؤسساتين.
- من أجل توزيع المعرفة وإيصالها بالكمية والكيفية المناسبة وفي الوقت المناسب لمن يحتاجه، تعتمد مؤسسة موبيليس أسلوب التكوين المستمر من أجل تحقيق ذلك، في شكل عقد دورات تكوينية بصفة مستمرة ودورية، من خلال تخصيص برنامج تكوينية وتدريبية موجهة حسب الحاجة، وحسب الأهداف الموضوعية سلفاً، في حين تعتمد مؤسسة أوريدو سياسة تسييرية تساعد على خلق بيئة للتعاون وتبادل الأفكار والمعلومات بين العمال أثناء أدائهم للمهام الموكلة لهم، من أجل توطين ثقافة الثقة وزرع روح الفريق داخل المؤسسة، من خلال ذلك يمكن أن نقول أن الأسلوب المتبع في مؤسسة أوريدو أنجع من الأسلوب المتبع في مؤسسة موبيليس نظراً لأن أسلوب التكوين من خلال الدورات التكوينية والتدريبية، أسلوب مكلف وأقل نجاعة في تحقيق الأهداف نظراً لأن استفادة كل العمال داخل مؤسسة موبيليس من التكوين

والتدريب بهذا الأسلوب يأخذ وقتاً طويلاً، كما أن المعلومات والمعرفة في هذا القطاع الحساس تتغير بسرعة كبيرة جداً، يصعب من خلال أسلوب التكوين والتدريب جعل العمال في علم بها وتحيين معرفتهم بصفة مستمرة، في حين الأسلوب المعتمد في مؤسسة أوريدو الذي يعتمد على مشاركة المعرفة بصفة دائمة ومستمرة من خلال زرع روح الفريق وثقافة المشاركة أثناء أداء المهام، دونما تخصيص وقت أو تكلفة لذلك، بما يجعل الفرد يقوم بتحيين معرفته في مجال عمله بصفة مستدامة.

- كل من مؤسسة موبيليس ومؤسسة أوريدو تملكان منظومة لإدارة المعرفة ذات كفاءة عالية غير أن كفاءة منظمة إدارة المعرفة على مؤسسة أوريدوا أقوى من نظيرتها على مستوى مؤسسة موبيليس.
- يتم في كلا المؤسساتين محل الدراسة إيلاء أهمية بالغة لتخفيض تكاليف الخدمات، من خلال اعتماد أنظمة وفرق للبحث والتطوير من أجل تخفيض التكاليف، وتوليد المعرفة اللازمة لذلك.

#### ثانياً: النتائج المرتبطة بالميزة التنافسية المستدامة

من خلال التحليل الإحصائي والقراءة الفحصية للجداول التي تتعلق بالميزة التنافسية المستدامة يمكن أن نستخلص النتائج التالية:

- تبنى مؤسسة أوريدو مدخل استدامة خلق قيمة مميزة للزبائن كسبيل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة الخاصة بها، من خلال تقديم خدمات متميزة عن المنافسين في السوق، والاعتماد على التكنولوجيا المبنية على المعرفة كخيار إستراتيجي لذلك، في حين تعتمد مؤسسة موبيليس مدخل استدامة خلق قيمة مميزة للزبائن كسبيل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة الخاصة بها، غير أن سبيلها في ذلك هو تبنى إستراتيجية التركيز، من خلال تقسيم السوق وتجزئته، وتوجيه خدمات بمواصفات معينة تتوافق واحتياجات الفئة المستهدفة، كل فئة على حده.
- في إطار تبنى مؤسسة أوريدو لثقافة التغيير في إطار الاستمرارية، ومن خلال دعمها لبرامج متميزة مثل برنامج "أبرمحو" وبرنامج "ت ستارت" وكذلك برنامج "صنع في الجزائر"، تجعل مؤسسة أوريدو نفسها كمؤسسة متميزة في موقع قوي جيداً أكسبها ميزة تنافسية مستدامة قوية مقارنة بمنافسيها في القطاع.
- كلا المؤسساتين تملكان ميزة تنافسية مستدامة خاصة بهما، غير أن الميزة التنافسية المستدامة التي حققتها مؤسسة أوريدو مصدرها تبنى التكنولوجيا المبنية على المعرفة؛ وبالأساس المعرفة في الخدمة، في حين أن

الميزة التنافسية المستدامة المحققة من قبل مؤسسة موبيليس مصدرها المعرفة المبنية على معرفة السوق وتفصيله وليس على معرفة الخدمة وطريقة تقديمها بشكل أفضل، هنا نلاحظ أن المعرفة التي تعتمد عليها مؤسسة أوريدو في تحقيق ميزتها التنافسية المستدامة، هي متعلقة بالخدمة في حد ذاتها أي من داخل المؤسسة، في حين المعرفة التي تعتمد عليها مؤسسة موبيليس في تحقيق ميزتها التنافسية المستدامة، متعلق بمعرفتها بالسوق وتركيبته، باعتبارها مؤسسة محلية وطنية تستفيد من معرفتها للبيئة الجزائرية أكثر من أي متعامل أجنبي ومن التسهيلات التي تقدمها لها السلطة الوصية، وهذا ما يفسر العروض المختلفة والمتنوعة بشكل مستمر ودائم المقدمة من قبل مؤسسة أوريدو في حين نلاحظ تنوع أقل من نظيرتها في مؤسسة موبيليس.

### ثالثاً: النتائج المتعلقة بتأثير الذكاء الإستراتيجي في الميزة التنافسية المستدامة

من خلال الأساليب الإحصائية المناسبة لدراسة العلاقة بين المتغيرات للبيانات المتحصل عليها، نستخلص النتائج التالية:

- لليقظة الإستراتيجية وأنظمة الحماية والأمن دور كبير جدا في تخفيض تكاليف الخدمات المقدمة من قبل كل من مؤسسة موبيليس ومؤسسة أوريدو، في حين هناك تأثير ضعيف لمنظومة التأثير في تحقيق التخفيض في تكاليف الخدمات.
- يلعب الذكاء الاقتصادي دورا كبيرا جدا في تخفيض تكاليف الخدمات المقدمة من قبل كلا المؤسستين محل الدراسة، غير أن هذا الدور يظهر في مؤسسة أوريدو أكثر من مؤسسة موبيليس.
- لمنظومة اليقظة الإستراتيجية دور كبير جداً في تحقيق استدامة في تقديم خدمات مميزة للزبائن في كلا المؤسستين، وكذلك الحال بالنسبة لنظام الحماية والأمن، في حين يبدو من خلال الفحص الإحصائي أن دور منظومة التأثير دور يكاد ينعدم في تحقيق استدامة في تقديم خدمات مميزة للزبائن.
- للذكاء الاقتصادي دور كبير جدا في تحقيق استدامة في تقديم خدمات متميزة للزبائن في كل من مؤسسة موبيليس ومؤسسة أوريدو، غير أن تأثيره في مؤسسة أوريدو أكثر من مؤسسة موبيليس.

- منظومة اليقظة الإستراتيجية دور كبير جداً في تحقيق وحماية الميزة التنافسية المستدامة في كلا المؤسستين، وكذلك الحال بالنسبة لنظام الحماية والأمن، في حين يبدو من خلال الفحص الاحصائي أن دور منظومة التأثير دور ضعيف في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
- للذكاء الاقتصادي تأثير كبير جدا في تحقيق وحماية الميزة التنافسية المستدامة على مستوى كلا المؤسستين محل الدراسة، غير أن هذا التأثير يبدو أكبر في مؤسسة أوريدو منه في مؤسسة موبيليس.
- لكل من عمليات توليد المعرفة، وتوزيع المعرفة وتطبيق المعرفة دور بارز جدا في تحقيق الاستدامة في تقديم خدمات ذات تكلفة منخفضة، في حين لعملية تشخيص المعرفة دور أقل في ذلك، بينما تبدو عملية تخزين المعرفة ضعيفة في ذلك، ذلك أن استدامة تقديم خدمات ذات تكلفة منخفضة يستوجب المعرفة بصفة مستمرة وخصوصاً إذا كانت معرفة تم توليدها بالمهارات الخاصة بالمؤسسة بحد ذاتها، وهنا يتجلى الدور المهم الذي يلعبه عمال المعرفة في المؤسسات في الوقت الحاضر، وأن التنافس أصبح يحسمه عمال المعرفة وليس العمال العاديين. ومنه يمكن القول إنَّ لإدارة المعرفة دور مهم جيداً في الرفع من مقدرة المؤسستين على استدامة تقديمهما لخدمات ذات تكلفة منخفضة.
- لعمليات إدارة المعرفة دور كبير جدا في مقدرة المؤسستين على استدامة عملية تقديم خدمات مميزة للزبائن، غير أن ذلك في مؤسسة أوريدو أكثر من مؤسسة موبيليس.
- لعمليات إدارة المعرفة وبالأخص عمليات تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، توزيع المعرفة وتطبيق المعرفة دور كبير في تحقيق وحماية الميزة التنافسية المستدامة.
- للذكاء الإستراتيجي دور قوي في استدامة تقديم خدمات بتكلفة منخفضة في كل من مؤسسة موبيليس ومؤسسة أوريدو غير أن ذلك يظهر أكثر في مؤسسة أوريدو.
- للذكاء الإستراتيجي دور قوي في استدامة تقديم خدمات مميزة للزبائن في كلا المؤسستين، غير أن ذلك يظهر أكثر في مؤسسة أوريدو.
- امتلاك مؤسسة موبيليس لأكثر حصة سوقية لسنوات متتالية عديدة لا يعني أنها تحقق أكبر الأرباح، كما أنه ليس ضماناً لإكساب المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة، كما أن قلت الحصة السوقية لمؤسسة أوريدو

مقارنة بالمنافسين في القطاع لا يعني أنها تحقق أقل الأرباح، وعلى الرغم من ذلك حققت مؤسسة أوريدو ميزة تنافسية مستدامة قوية مقارنة بمنافسيها في القطاع في السوق الجزائرية.

- الخبرة التي تراكمت على مر السنين لدى مؤسسة أوريدو العالمية كان لها تأثير واضح وبالغ في مستوى أداء أفراد الإدارة العليا في مؤسسة أوريدو الجزائر، وفي نتائج المؤسسة في الجزائر، بالمقابل الثقافة التسييرية الجزائرية كانت غالبية على أداء وأسلوب التسيير في مؤسسة موبيليس، وهي بدورها انعكس على نتائج مؤسسة موبيليس، مع تسجيل احترافية وإبداع في لصالح مؤسسة أوريدو.

- من خلال التحليل الإحصائي لكل متغيرات الدراسة كل متغير على حده، ثم من خلال الأساليب والأدوات الإحصائية المناسبة لدراسة العلاقة التكاملية والتأثيرية، نستنتج أن للدكاء الإستراتيجي دورا فعالا في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة في كل من مؤسسة موبيليس ومؤسسة أوريدو للاتصالات في الجزائر.

### المطلب الثالث: مقترحات الدراسة والأفاق البحثية المستقبلية

في هذا المطلب المقترحات التي نراها ضرورية فيما يتعلق بالدكاء الإستراتيجي ومختلف المركبات الأساسية والفرعية لها، وكذلك الحال بالنسبة للميزة التنافسية المستدامة في كلا المؤسستين، على وجه الخصوص وفي المؤسسات عموماً، ثم لنحقق ذلك بما يمكن أن يكون أبحاث علمية مستقبلية، نرى أنها تحتاج لتسليط الضوء عليها أكثر وتناولها بالبحث نظراً لأهميتها في المؤسسة.

### أولاً: مقترحات الدراسة

بعد البحث النظري المعمق في متغيرات الدراسة ومن خلال الدراسة الميدانية، وبعد المعالجة الإحصائية للبيانات المتحصل عليها، يمكن أن نورد هنا جملة من المقترحات والتوصيات التي نراها ضرورية، بما يصب في خدمة أهداف المؤسستين محل الدراسة والمؤسسات الجزائرية خصوصاً ولأي مؤسسة عموماً.

- هناك أهمية كبيرة لليقظة الإستراتيجية في كلا المؤسستين على هذا الاهتمام أن يتواصل، بما يضمن للمؤسستين البقاء على يقظة تامة لكل التحولات التي تحدث أو يمكن أن تحدث، تجنباً لأي تغيرات مفاجئة يمكن أن تسبب خسائر فادحة لأي مؤسسة، ومع التأخر المسجل لمؤسسة موبيليس في منظومة اليقظة الإستراتيجية أمام مؤسسة أوريدو، على مؤسسة موبيليس مضاعفة الجهود في سبيل ذلك.

- على مؤسسة موبيليس إيلاء أهمية أكبر لأنظمة الحماية والأمن على مستوى المؤسسة، التي على الرغم من أنها خصصت لها وحدة في الهيكل التنظيمي، إلا أن أداءها كان أضعف من أداء نظيرتها في مؤسسة أوريدو.
- مستوى أداء نظام الذكاء الاقتصادي في مؤسسة أوريدو أحسن من مستوى أدائه في مؤسسة موبيليس، على مؤسسة أوريدو أن تستمر في تحسين، بينما على مؤسسة موبيليس تدارك هذا الضعف أمام مؤسسة أوريدو.
- تبني مؤسسة أوريدو لثقافة التغيير في إطار الاستمرارية هو الذي مكنها من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، من خلال تقديم خدمات متنوعة بصفة مستمرة، على مؤسسة أوريدو المواصلة فيها والعمل على نشرها على أوسع نطاق داخل الشركة، مثلها مثل دعم ثقافة روح الفريق، والمشاركة.
- أسلوب التكوين والدورات التكوينية التي تعتمدها مؤسسة موبيليس حتى وإن كانت دورية ومستمرة لن تكون كافية، لكونها لا يمكن أن تجعل العالم داخل المؤسسة على علم مستمر بما يمكن أن يطرأ من تحولات في مجال عمله، وهذا ما سوف ينعكس على أدائه وعلى نتائج المؤسسة بالتأكيد، ولذلك وجب تدعيم هذا الأسلوب بأساليب أخرى تضمن بقاء العامل على دراية آنية ومستمرة بكل التطورات في مجال عمله، مثل نشر ثقافة روح الفريق والمشاركة في المعرفة التي تتطلب نشرها البيئة المواتية لذلك، والتي على مؤسسة موبيليس توفيرها.
- في كلا المؤسستين ظهر دور ضعيف لمنظومة التأثير، في تحقيق الاستدامة في خلق قيمة مميزة للزبائن، لا بد من تدارك هذا الضعف، لأن عنصر التأثير هو الذي يضمن لأي مؤسسة التأثير على محيطها بما يصب في صالح المؤسسة.
- في كل من مؤسسة موبيليس ومؤسسة أوريدو على حد سواء، بينت التحاليل ضعفا في منظومة التأثير على الميزة التنافسية المستدامة، وبحكم أن الميزة التنافسية المستدامة المحققة من قبل كل مؤسسة ومهما كانت قوية فإنها حتما سوف تكون عرضة للكشف والبحث، لا بد للمؤسستين أن تتوفر على منظومة قوية لردع وكسر أي محاولة تصدر من أي جهة في سبيل كشف هذه الميزة.

- اعتماد كلا المؤسستين على المعرفة كمصدر للميزة التنافسية المستدامة، يعتبر قرارا إستراتيجيا مهم لا بد من المواصلة في ذلك.
- عملية تشخيص المعرفة لها تأثير ضعيف جدا في تخفيض التكاليف وتحقيق التميز وحتى في بناء الميزة التنافسية المستدامة في كلا المؤسستين، ونظراً لأهمية تشخيص المعرفة اللازمة لأي مؤسسة على المؤسستين إيلاء أهمية أكبر لهذه العملية، وكذلك لعملية تخزين المعرفة، على اعتبار أن عملية تخزين البيانات التي تعتبر مادة خاماً في المعلومة، والمعرفة في وقتنا الراهن أصبحت تُولى أهمية كبيرة في حياة المؤسسات.
- على مؤسسة موبيليس عدم وقوعها في فخ عملية الاستحواذ على أكبر حصة سوقية في القطاع هو الضمان لها والتركيز عليه كثيراً، ذلك أن تحقيق أكبر حصة سوقية لا يعني تحقيق ربح بالضرورة، بل عليها العمل على تقوية ميزتها التنافسية المستدامة، كون أنها هي السبيل لتعظيم الأرباح.
- على مؤسسة موبيليس تعميق معرفتها فيما يتعلق بالخدمة في حد ذاتها، وليس فقط بتقديم الخدمة بما يضمن لها خدمات متنوعة ومتميزة.
- في إطار التوجه العالمي لقطاع الاتصالات للربط بشبكة الأنترنت، على مؤسسة موبيليس تقديم خدمات أكبر في مجال الأنترنت واعتماد التكنولوجيا الحديثة في ذلك.
- تقديم مؤسسة أوريدو نفسها كشريك وصاحب قضية في السوق الجزائرية، ومن خلال البرامج المتنوعة في إطار المسؤولية الاجتماعية لها في المجتمع الجزائري، أكسبها مكانة قريبة من عقول الجزائرية كمؤسسة رائدة ومحترفة، لا بد على مؤسسة موبيليس الاستفادة من هذه التجربة والطريقة في التسيير.

#### ثانياً: الآفاق البحثية المستقبلية

بعد البحث في الجانب النظري لموضوعي الذكاء الإستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة ودور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة، ومن خلال الدراسة الميدانية في مؤسستين مهمتين ناشطتين في قطاع الاتصالات في الجزائر، يمكن أن نقترح بعض المواضيع التي نراها مهمة وتتطلب القيام بدراسات بحثية معمقة نظرياً وميدانياً، أهم هذه المواضيع نذكر:

- التأكيد مما إذا كانت النتائج المتوصل إليها فيما يتعلق بدور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وحماية الميزة التنافسية المستدامة. تنطبق على بعض القطاعات الأخرى في السوق الجزائرية، وبالأخص القطاعات التي فيها منافسة قوية، مثل قطاع الإلكترونيك.
- تسليط الضوء أكثر على دور منظومة الذكاء الاقتصادي في حماية الميزة التنافسية المستدامة، باعتبار أن دور منظومة الذكاء الاقتصادي لها دور أكبر من نظام إدارة المعرفة في حماية الميزة التنافسية المستدامة المحققة للمؤسسة.
- نقترح كذلك إجراء دراسة لأجل تسليط الضوء وتوضيح بطريقة أكثر كيف يمكن أن نفاذ نواتج المعرفة داخل المؤسسة بما يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
- إجراء دراسة في قطاع حساس للمعرفة من أجل التأكيد على السياسة التوظيفية للمؤسسات مستقبلاً أن تتجه نحو الاعتماد أكثر وبصفة مطلقة على عمال المعرفة؛ بدلا من العمال التقليديين.
- كبريات المؤسسات العالمية التي تحقق أرباحا أكبر على المستوى العالمي هي المؤسسات التي تعتمد على الإبداع أكثر في أعمالها، وبناءً عليه لا بد من تسليط الضوء بما يسمح بكشف وتوضيح أهمية عملية توليد المعرفة في المؤسسة.
- لا بد من تعميق وتوسيع البحث في موضوع الميزة التنافسية المستدامة، لما تمثله من حل إستراتيجي لأي مؤسسة.
- يتجه عالم الأعمال في الوقت الحاضر لإعطاء دور أكبر للذكاء الاصطناعي في المؤسسة والحياة عامة على حد سواء، لذلك وجب البحث في كيفية جعل هذا النوع من الذكاء يساهم في تخفيض التكاليف على المؤسسات.

خاتمة

## خاتمة

هدفت الدراسة إلى تبيان وتوضيح دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة، على اعتبار أن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة أصبح أولوية الأولويات للمؤسسات التي تخطط للمدى البعيد والتي تسعى لتحقيق الريادة، وقد تم البحث في موضوع الدراسة من خلال إجراء دراسة مقارنة بين مؤسسة موبيليس ومؤسسة أوريدو، هاتان المؤسستان تعتبران مؤسستين مهمتين وكبيرتين في الاقتصاد الجزائري، وتعملان في ظل أساليب تسييرية تراعي المعايير العالمية، بحكم حساسية القطاع الذي تعملان فيه، كما أنهما مؤسستان من ضمن ثلاث مؤسسات محتكرة لقطاع الاتصالات في السوق الجزائرية.

ومن خلال هذه الدراسة توصلنا لتوضيح أهمية اكتساب المؤسسة لميزة تنافسية مستدامة، وعلى أهمية الذكاء الإستراتيجي في تحقيق ذلك، باعتباره نظاما متكاملًا للتسيير؛ ناهيك على أنه نظام متكامل يسمح ويمكن المؤسسة من العمل بكل أريحية في ظل البيئة التنافسية القوية، من خلال معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف في البيئة الخاصة وكذلك الفرص والتهديدات في البيئة العامة، واتخاذ القرارات المناسبة والتي تصب في مصلحة المؤسسة، كون أن نظام الذكاء الاقتصادي باعتباره المركب الرئيسي الأول لنظام الذكاء الإستراتيجي يمكن المؤسسة من التحكم في بيئتها الخارجية، في حين يهتم المركب الرئيسي الثاني؛ إدارة المعرفة من التحكم في بيئتها الداخلية.

يتكون نظام الذكاء الاقتصادي من ثلاثة مركبات أساسية هي: نظام اليقظة الإستراتيجية، ونظام الحماية والأمن ونظام التأثير، تتكامل هذه الأنظمة الثلاث مع بعضها البعض بما يحقق نظاما متكاملًا يسمح للمؤسسة بالتعامل مع بيئتها الخارجية، بحيث يؤثر نظام الذكاء الاقتصادي في الميزة التنافسية المستدامة باعتباره نظاما لإدارة المعرفة في بيئتها الخارجية، حيث إن نظام اليقظة الإستراتيجية يبقى المؤسسة على معرفة دائمة وبصفة استباقية، لأي تغير في مركبات البيئة الخارجية، سواء في تغير احتياجات السوق أو الزبائن، أو مراقبة المنافسين لما يمكن أن يصدر منهم أي تهديد لمصالح المؤسسة بعرض منتج جديد أو تغيير في إستراتيجياتهم، أو صدور قوانين من السلطة المنظمة للسوق، أما نظام الحماية والأمن فهو يآثر على الميزة التنافسية المستدامة من خلال حمايتها من إمكانية كشف الغموض أو الإبهام الذي مكن المؤسسة من تحقيق هذه الميزة ذات الخصائص الفريدة في السوق والتي لا مثيل لها بما سمح للمؤسسة بتحقيق نتائج إيجابية، هذا وتتجلى أهمية نظام التأثير في الميزة التنافسية المستدامة من خلال التأثير في البيئة الخارجية بما يجعل العوامل البيئية تصب في خدمة مصالح المؤسسة.

أما نظام إدارة المعرفة فيتجلى دوره في أنه النظام الذي يسمح للمؤسسة بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة؛ من خلال ادارة المعرفة في البيئة الداخلية للمؤسسة، كما أن نظام إدارة المعرفة ينشغل بإدارة أهم وأندر مصدر للميزة التنافسية المستدامة، ألا وهو المعرفة، بحيث إن المعرفة تشتمل على الخصائص التي تجعلها تكون مصدرا قويا جدا وبدون منافس لحد اليوم في اكساب المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة، وعليه نظام إدارة المعرفة من خلال جملة العمليات المشكلة له؛ يهتم بالمعرفة من عملية تحديد نوع المعرفة التي تحتاجها المؤسسة إلى غاية جعل هذه المعرفة في خدمة أهداف المؤسسة.

وعليه يتكامل نظامي الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة، من خلال تحكم الذكاء الاقتصادي في المعرفة في البيئة الخارجية للمؤسسة؛ في حين تهتم إدارة المعرفة بالمعرفة في البيئة الداخلية، مشكلين نظام الذكاء الإستراتيجي؛ هذا ويظهر دور نظام إدارة المعرفة في تحقيق أو خلق الميزة التنافسية المستدامة أكثر؛ ليكمله نظام الذكاء الاقتصادي في حماية الميزة المحققة.

ومن خلال استكشاف موضوع الدراسة عبر دراسة المقارنة التي قمنا بها بين مؤسسة موبيليس ومؤسسة أوريدو للاتصالات في الجزائر؛ تبين لنا وجود دور مهم وجيد فعال للذكاء الإستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة، على مستوى مؤسستي موبيليس ومؤسسة أوريدو، مع وجود فارق أفضلية للمؤسسة أوريدو في ذلك.

كما تبين لنا اعتماد كل من مؤسسة موبيليس ومؤسسة أوريدو على المعرفة كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وهذا يعتبر توجهها إستراتيجيا مهما جدا، يمكن المؤسسات من تحقيق نتائج مهمة ويضمن لهما الاستمرارية في ظل التنافسية التي يشهدها قطاع الاتصالات في الجزائر. هذا وتنتهج مؤسسة موبيليس إستراتيجية التركيز في تحقيق ميزتها التنافسية المستدامة؛ في حين تعتمد مؤسسة أوريدو على إستراتيجية التميز في تقديم الخدمات.

إن اعتماد المؤسسات على المعرفة كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة جاء من خلال نظام لإدارة المعرفة على مستوى كلال المؤسسات مكنهما من التحكم في المعرفة وجعلها في لب عمل المؤسسات؛ من عملية تحديد أو تشخيص المعرفة اللازمة إلى مرحلة جعل هذه المعرفة محل تطبيق مع وجود تفاوت في ذلك، حيث اتضح لنا أنّ لعمليات توليد المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة دورا بارزا جيدا في تحقيق الاستدامة في تقديم خدمات ذات تكلفة منخفضة، في حين تبين لنا أنّ لعملية تشخيص المعرفة دورا أقل في ذلك، بينما تبدو عملية تخزين المعرفة ضعيفة في ذلك، ذلك أن استدامة تقديم خدمات ذات تكلفة منخفضة يستوجب المعرفة بصفة مستمرة

وخصوصاً إذا كانت معرفةً تمّ توليدها بالمهارات الخاصة بالمؤسسة بحد ذاتها، وهنا يتجلى الدور المهم الذي يلعبه عمال المعرفة في المؤسسات في الوقت الحاضر، وأن التنافس أصبح يحسمه عمال المعرفة وليس العمال العاديين. كما توصلت الدراسة إلى وجود فارق في مستوى تأثير نظام إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في كل من مؤسسة موبيليس ومؤسسة أوريدو لصالح مؤسسة أوريدو، وذلك يرجع بالأساس إلى نتيجة عمليتي تشخيص وتوليد المعرفة في كلا المؤسستين؛ ففي الحين الذي تعتمد مؤسسة موبيليس على توليد معرفة تتعلق باحتياجات السوق أكثر ومعرفة تفاصيل السوق، أي معرفة في تقديم الخدمة، تتجه مؤسسة أوريدو لتوليد معرفة تتعلق بالمنتج أي الخدمة في حد ذاتها، وهذا ما مكن مؤسسة أوريدو من تحقيق الأفضلية وأكسبها ميزة تنافسية مستدامة أقوى من نظيرتها في مؤسسة موبيليس.

أما فيما يتعلق بنظام الذكاء الاقتصادي فقد تبين لنا أن له هو الآخر دورا مهما جدا في تعزيز وحماية الميزة التنافسية المستدامة؛ من خلال مدخلها: مدخل استدامة التكلفة المنخفضة، ومدخل استدامة تقديم خدمة مميزة للزبائن، عن طريق الأنظمة الثلاثة المكون لنظام الذكاء الاقتصادي، بحيث إن لمنظومة اليقظة الإستراتيجية دورا كبيرا جداً في تحقيق وحماية الميزة التنافسية المستدامة في كلا المؤسستين، وكذلك الحال بالنسبة لنظام الحماية والأمن، في حين تبين لنا أن دور منظومة التأثير دور ضعيف في حماية الميزة التنافسية المستدامة.

هذا واتضح لنا أن مؤسسة موبيليس تركز على توسيع حصتها السوقية بصفة كبيرة، وكونها مؤسسة عمومية ساعدها ذلك كثيرا، غير أن سيطرتها على أكبر حصة سوقية في قطاع الاتصالات لا يعني أنها تحقق نتائج أحسن من المؤسسات الأخرى المنافسة لها في القطاع، كما تبين لنا نوع من التركيز على خدمة النظام العالمي للاتصالات المتنقلة GSM، هذه الخدمة ومع التطور السريع لتكنولوجيا الاتصالات والتوسع الكبير للإنترنت؛ بدأت تتراجع لتترك المجال في قطاع الاتصالات لكل ما يعتمد أكثر على الإنترنت، على العكس من ذلك في مؤسسة أوريدو التي اتضح لنا أنها أكثر إدراكا لهذا التطور وأكثر تهيئا له من خلال اهتمامها بخدمات الجيل الثالث والرابع الذي يعتمد الإنترنت أكثر، وتبين لنا أنها أكثر تحضيرا من مؤسسة موبيليس لهذا التغيير الذي سوف يزداد تأثيره على المؤسسة والقطاع في المستقبل المنظور وبصفة كبيرة جدا.

وبناءً عليه ونظرا للتطورات السريعة التي يشهدها قطاع الاتصالات عالميا، وبالنظر للمؤسسات الاتصالات الرائدة عالميا، نقدم جملة من المقترحات التي حتمًا تساهم في تحسين أداء المؤسستين محل الدراسة والمؤسسات عموماً أهمها: لا بد على المؤسستين من تخصيص أبحاث أكثر لعمليات البحث والدراسات المتعلقة

بقطاع الاتصالات؛ من أجل كسب معرفة أكثر تسمح لهما بتحقيق نتائج أحسن ودمج أكثر للمعرفة في المنتجات التي تقدمها بما ينعكس على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة أقوى، وأكثر إبهاماً وعموماً.

على المؤسستين محل الدراسة مواصلة الاعتماد أكثر على نظام الذكاء الإستراتيجي وكل الأنظمة الأخرى التي تساهم في حماية ميزتها التنافسية المستدامة، مثل أنظمة الذكاء الاصطناعي وغيرها من الأنظمة التي تعتمد على المعرفة أكثر، كما لا بد عليها اعتماد إستراتيجية توظيف تواكب التحول القائم في الاعتماد أكثر على عمال المعرفة باعتبارهم لب أي توجه لدمج المعرفة في أي مؤسسة.

اعتماد مؤسسة موبيليس على المعرفة في تحقيق ميزتها التنافسية المستدامة، من خلال إستراتيجية التركيز توجه إستراتيجي، غير أنه لا بد لها من إعطاء أهمية أكثر لعملية تشخيص وتوليد المعرفة المتعلقة بالمنتج نفسه وليس بتقديم المنتج، كما لا بد عليها من مواكبة التوجه العالمي السريع في قطاع الاتصالات لاعتماد الأنترنت في المنتج، وتوسيع مجالها في منتجاتها، وعلى مؤسسة أوريدو المواصلة في اعتماد على الأنترنت في تقديم خدماتها بما يحقق لها تميزاً أكثر على منافسيها في السوق.

تقديم أوريدو للعديد من البرامج في إطار المسؤولية الاجتماعية في السوق الجزائرية كان لها نتائج جيد إيجابية، وخصوصاً أنها تتعلق بقطاع الاتصالات مثل؛ برنامج "أبرمجو"، "ت ستارت" وبرنامج "صنع في الجزائر" حقق لها توسيعاً لسمعته وتحسيناً كبيراً جداً لصورتها في عقول الزبائن الحاليين لها أو الزبائن المحتملين، وأعطى بنتائج أهم وأحسن من النتائج التي تقدمتها مؤسسة موبيليس في إطار المسؤولية الاجتماعية، كون أن البرامج التي قدمتها مؤسسة موبيليس كانت برامج خارج قطاع عملها؛ قطاع الاتصالات، بل في قطاعات أخرى فهي وإن كانت مهمة في إطار التوجه العالمي للمؤسسات عموماً لتبني مبادرات تثبت بها مسؤوليتها الاجتماعية، إلا أنها لم تكن مدروسة و لم يكن مخططاً لها بصفة ذكية.

بعد البحث النظري في موضوعي الذكاء الإستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة، ومن خلال الدراسة الميدانية التي كانت في مؤسستين مهمتين بحجم مؤسسة موبيليس ومؤسسة أوريدو ذات الخبرة والطابع العالمي، يمكن أن نشير إلى أن هاذين الموضوعين - الذكاء الإستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة - يحتاجان للبحث والاستكشاف في القطاعات الأخرى خصوصاً منها ذات التنافسية الشديدة، ولا بد من إيلاء دراسات بحثية أوسع وأعمق في مواضيع المعرفة والإبداع وتأثيرهما على في تحقيق وحماية لميزة التنافسية المستدامة، وإمكانية إيجاد أساليب

أو مصادر أقوى وأهم لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ولا بد من إيلاء الأنظمة التسييرية التي تدمج المعرفة أهمية أكثر مثل الذكاء الاقتصادي، إدارة المعرفة، الذكاء الاصطناعي، الذكاء الإستراتيجي، أنظمة اليقظة المختلفة وغيرها من الأنظمة الأخرى، بما يساهم في تحقيق وتعزيز وحماية الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة.

## قائمة المراجع

## قائمة المراجع:

## أولاً: المراجع باللغة العربية

## أ. الكتب:

1. إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة: الممارسة والمفاهيم، ط1، دار الوراق، عجمان، الإمارات العربية المتحدة، 2007.
2. آثر آيه، تومسون، وآيه جي ستريكلاند، الإدارة الاستراتيجية: المفاهيم والحالات العملية، مكتبة لبنان مع شركة ماكجروهيل، ط1، 2006.
3. أحمد لقطامين، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، ط1، دار مجدلاوي، عمان، 2002.
4. إسماعيل طيطي خضر، إدارة المعرفة: التحديات والتقنيات والحلول، ط1، دار الحامد، الأردن، 2001.
5. برفين جوبتا، ترجمة: أحمد المغربي، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، ط1، دار الفجر، القاهرة، 2008.
6. بيتر كوك، ترجمة: خالد العامري، إدارة المعرفة، ط1، دار الفاروق، القاهرة، 2008، ص: 15.
7. جمال خير الله، الإبداع الإداري، ط1، دار أسامة، الأردن، 2009.
8. خضير الكبيسي عامر، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، دار الإسكندرية، مصر.
9. ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، ط1، دار صفاء، عمان، الأردن، 2008.
10. روبرت.أ.بيتس، دفيد.لي، ترجمة: عبد الحكم الخزامي، الإدارة الإستراتيجية: بناء الميزة التنافسية، ط1، دار الفجر، 2008.
11. زكريا الدوري وآخرون، الفكر الإستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال؛ قراءات وبحوث، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
12. زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري، عمان، 2005.
13. زيد الهويدي، الإبداع، ط1، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 2004.
14. سعاد نائف بنوطي، الإدارة: أساسيات إدارة الأعمال، ط1، دار وائل، عمان، الأردن، 2001.
15. السكارنة بلال خلف، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار الميسرة، ط1، الأردن، 2008.

16. سلسلة إصدارات بيمك، الإبداع: القواعد غير المكتوبة، بيمك، القاهرة، 2003.
17. شارلز هيل، جارديث جونز، الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل، تر: محمد سيد أحمد عبد المتعال وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، مصر، 2008.
18. صالح عبد الرضا شيدو، احسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية: مدخل تكاملي، دار المناهج، عمان، 2008.
19. صبحي تادرس قريضة، مدحت العقاد، مقدمة في علم الاقتصاد، دار النهضة العربية، 1983.
20. طارق السويدان، صناعة الذكاء، شركة الإبداع الفكري للنشر والتوزيع، ط1، الكويت، 2009.
21. طاهر محسن منصور الغالي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
22. عبد السلام أبو قحف، بحوث ودراسات في قضايا إدارية معاصرة، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2002.
23. عبد السلام محمد، الرؤية المستقبلية في الإدارة الإستراتيجية، دار الكتاب، مصر، 2008.
24. عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة العامة المقارنة، ط1، دار المسيرة، القاهرة، 2008.
25. عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، الطبعة الأولى، دار المسيرة، 2004.
26. العلى عبد الستار وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2006.
27. فتحي عبد الرحمان جروان، الموهبة والتفوق والابداع، ط1، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 1999.
28. فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها-مداخلها -عملياتها المعاصرة، دار وائل، عمان، 2000.
29. فيليب سادلر، ترجمة: علاء أحمد إصلاح، الإدارة الإستراتيجية، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2008.
30. اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، منهجية إدارة المعرفة: مقارنة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الاسكوا الأعضاء، نيويورك، 2004.

31. ليلي بنت سعد بن سعيد الصاعدي، التفوق والموهبة والإبداع واتخاذ القرار: رؤية من واقع المناهج، ط1، دار الحامد، الأردن، 2007.
32. مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة: مدخل إستراتيجي متكامل وعصري، ط 1، دار وائل، عمان، الأردن، 2004.
33. محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية، الأصول والأسس العلمية الدار الجامعية، القاهرة، 2000.
34. محمد الطائي وآخرون، نظم المعلومات الإستراتيجية منظور الميزة الاستراتيجية، ط 1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
35. محمد سيد عابد، التجارة الدولية، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2001.
36. محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، ط1، دار صفاء، عمان، الأردن، 2008.
37. محمود أبو بكر مصطفى، فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، 2008.
38. محمود عبد الله محمد خوالدة، الذكاء العاطفي والذكاء الانفعالي، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2004.
39. نبيل مرسي خليل، الإدارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ الإستراتيجيات، دار المعارف، 1999.
- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، ط1، دار الوراق، الأردن، 2005. 40.
41. نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية: المفهوم، الأهمية، التحديات، عالم الكتب وحدات للكتاب العالمي، ط1، عمان، 2008.
42. ياسين سعد غالب، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري، عمان، 2002.
- ب . الرسائل والأطروحات الجامعية:
43. أبو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات: دراسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2004.
44. سعاد حرب قاسم، أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات: دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأنروا، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2011.

45. عبد الحكيم عبد الله النسور، الأداء التنافس لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة دكتوراه، جامعة تشرين، اللاذقية، سوريا، 2009.
46. فيصل سايعي، أنظمة المعلومات: استخدامها، فوائدها وتأثيرها على تنافسية المؤسسة: دراسة استطلاعية، رسالة ماجستير، جامعة باتنة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، 2009.
47. محمد كنوش، دور إدارة المعرفة في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة: دراسة ميدانية على بعض مؤسسات قطاع الإلكترونيك في ولايتي سطيف و برج بوعريبرج، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سطيف 1، 2012.
48. مسعود طحطوح، أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة اقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة باتنة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، 2009.
49. يحضيه سمالي، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2005.

### ج . المجالات والملتقيات العلمية:

50. أبوبكر خوالد، الذكاء الاقتصادي كمدخل لتفعيل وظيفة التسويق في المصارف، الملتقى الدولي السادس حول الذكاء الاقتصادي والتنمية المستدامة في منظمات الأعمال الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 6-7 نوفمبر 2012.
51. أمال ياسين المجالي، مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها في بلورة التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، مجلة دراسات، الأردن، 2009، نوفمبر، العدد 36.
52. أودية ناصر، الذكاء الإستراتيجي: من اليقظة الاستراتيجية إلى التخطيط الاستراتيجي، الملتقى الدولي السادس حول الذكاء الاقتصادي والتنمية المستدامة في منظمات الأعمال الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 6-7 نوفمبر 2012.

53. برحومة عبد الحميد، مهديد فاطمة الزهراء، دور سياسة التشغيل في تحقيق التنمية البشرية، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر: ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 23-26 أبريل 2012.
54. بن عوالي حنان، مراحل الذكاء الاقتصادي ووسائله، الملتقى الدولي السادس حول الذكاء الاقتصادي والتنمية المستدامة في منظمات الأعمال الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 6-7 نوفمبر 2012.
55. ثابتي الحبيب، تطور الكفاءات وتنمية الموارد البشرية: التحدي الأساسي للتنافسية الجديدة، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات والكفاءات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.
56. جحيق عبد المالك، أي تداخل وارتباط بين ذكاء الأعمال وإدارة المعرفة، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 23-26 أبريل 2012.
57. جمال الدين سحنون، فاضل عبد القادر، الذكاء الاقتصادي وأمن المؤسسة، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، 17-18 أبريل 2006.
58. حبة نجوى وبن بريكة عبد الوهاب، الذكاء الاقتصادي كمدخل لبناء الأفضلية التنافسية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 11، جامعة بسكرة، 2014.
59. حدبي عبد القادر، أهمية الذكاء الاقتصادي في تفعيل التخطيط الإستراتيجي في منظمات الأعمال القائمة، الملتقى الدولي السادس حول الذكاء الاقتصادي والتنمية المستدامة في منظمات الأعمال الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 6-7 نوفمبر 2012.
60. حيدر شاكر نوري، تأثير عمليات إدارة المعرفة في تطوير القدرات المميزة: دراسة تطبيقية في شركة ديابي العامة للصناعات الكهربائية، مجلة ديابي، العدد 48، 2011.
61. حيدر شاكر نوري، تأثير عمليات إدارة المعرفة في تطوير القدرات المميزة: دراسة تطبيقية في شركة ديابي العامة للصناعات الكهربائية، مجلة ديابي، العدد الثامن والأربعون، 2011.
62. خلفلاوي شمس ضيات، الذكاء الاقتصادي رهان لتسيير المؤسسات الحديثة، الملتقى الدولي السادس حول الذكاء الاقتصادي والتنمية المستدامة في منظمات الأعمال الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 6-7 نوفمبر 2012.

63. الداوي الشيخ، شتاتحة عائشة، تدعيم التنافسية عن طريق الذكاء الاقتصادي، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر: ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 23-26 أبريل 2012.
64. دلال عظيمي، مداخل تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل محيط حركي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس-سطيف-، الجزائر، 2011.
65. ذهبية موساوي، خديجة خالدي، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الإستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، مداخلة مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.
66. سالم بن سعيد القحطاني، إدارة المعرفة وتطبيقاتها في القطاع العام السعودي الواقع والمأمول، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1-4 نوفمبر 2009.
67. سراج وهيبة، مثلث الذكاء التنافسي، التحالف الإستراتيجي والميزة التنافسية، الملتقى الدولي السادس حول الذكاء الاقتصادي والتنافسية المستدامة في منظمات الأعمال الحديثة، جامعة الشلف، 6-7 نوفمبر 2012.
68. سعد محمود الكواز، إسهام المعرفة الاستراتيجية في تعزيز الذكاء الغستراتيجي: دراسة حالة في شركة آسيا للإتصالات في العراق، مداخلة في المؤتمر السنوي الحادي عشر حول ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 23-26 أبريل 2012.
69. سمالي يفضيه، احمد بلالي، الميزة التنافسية وفعالية التسيير الغستراتيجي: مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، يومي 3-4 ماي، 2005.
70. سمية بلغنو، المؤسسات الإلكترونية نموذج لتطبيق الذكاء الاقتصادي في منظمات الأعمال الحديثة، الملتقى الدولي السادس حول الذكاء الاقتصادي والتنمية المستدامة في منظمات الأعمال الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 6-7 نوفمبر 2012.
71. سي على أسماء، استراتيجيات تنمية وتطوير الميزة التنافسية وآليات المحافظة عليها في منظمات الأعمال الحديثة، الملتقى الدولي السادس حول الذكاء الاقتصادي والتنافسية المستدامة في منظمات الأعمال الحديثة، جامعة الشلف، 6-7 نوفمبر 2012.

72. الشيخ الداوي، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004.
73. صليحة فلاق، الذكاء الإستراتيجي كأداة فعالة لاتخاذ القرار داخل منظمات الأعمال، مداخلة في الملتقى الدولي السادس حول الذكاء الاقتصادي والتنافسية المستدامة، جامعة الشلف، الجزائر، 6-7 نوفمبر 2012.
74. عبد العزيز بدر النداوي، جاسر يعقوب النسور، ذكاء الأعمال منهجية لتطوير العمليات الإدارية في منظمات الأعمال: محاولة لبناء نموذج مقترح، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر: ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 23-26 أبريل 2012.
75. عبد الفتاح بوختم، صالح محمد، الذكاء الاقتصادي سياسة حوار بين المنظمة ومحيطها، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر: ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 23-26 أبريل 2012.
76. عبد الله بلوناس، مجد بوزيدي، دور لذكاء الاقتصادي في دعم المعلومة الإستراتيجية، مداخلة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 23-26 أبريل 2012.
77. عبد المليك مزهودة، المقاربة الاستراتيجية لموارد المؤسسة: أداة لضمان نجاعة الاداء، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.
78. عبو هدى، إستراتيجيات الذكاء الاقتصادي لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، الملتقى الدولي السادس حول: الذكاء الاقتصادي والتنافسية المستدامة في بيئة الأعمال الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلی، الشلف، الجزائر، 06-07 نوفمبر 2012.
79. عزاوي عمر، عجيلة محمد، الإبداع كأسلوب لتحقيق الميزة التنافسية، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08/09 مارس 2005.

80. عمار عصام السامرائي، تطبيقات ذكاء الأعمال أداة لتحقيق الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر: ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 23-26 أبريل 2012.
81. فرج شعبان ودباغي مريم، الذكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية كآلية للوقاية من الأزمات في منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي حول أدوات التسيير الحديثة في منظمات الأعمال ودورها في الوقاية من الأزمات، 04-05/05/2015.
82. كباش فاطمة الزهراء، الذكاء الاقتصادي كآلية للحد من الأزمات المالية، الملتقى الدولي السادس حول الذكاء الاقتصادي والتنمية المستدامة في منظمات الأعمال الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 6-7 نوفمبر 2012.
83. مبارك بوعشة، ليليا بن منصور، إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الأول حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، 15-17 ديسمبر 2012.
84. مداح عرابي الحاج، تطبيقات الذكاء الاقتصادي في التشخيص الإستراتيجي لمنظمات الأعمال الحديثة، الملتقى الدولي السادس حول الذكاء الاقتصادي والتنمية المستدامة في منظمات الأعمال الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 6-7 نوفمبر 2012.
85. مراد علة، الفكر الإستراتيجي والذكاء الاقتصادي: مقارنة مفاهيمية، الملتقى الدولي السادس حول الذكاء الاقتصادي والتنمية المستدامة في منظمات الأعمال الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 6-7 نوفمبر 2012.
86. مصطفى بودرامة، دور الذكاء الاقتصادي في تحسين تنافسية المشروعات الصغيرة والمتوسطة، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر: ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 23-26 أبريل 2012.
87. ناصر جاسر الأغا وأحمد غنيم أبو الخير، واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها، مجلة جامعة الأقصى، المجلة السادسة عشر، العدد الأول، ص: 30، 2012.

88. نعيمة غلاب، زغيب مليكة، واقع اليقظة الإستراتيجية وذكاء الأعمال في منظمات الأعمال الجزائرية، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر: ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 23-26 أبريل 2012.
89. واضح فوز، الذكاء الاستراتيجي والاستراتيجية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: حالة ملينة الحصنة، مداخلة في الملتقى الدولي السادس حول الذكاء الاقتصادي والتنافسية المستدامة، جامعة الشلف، الجزائر، 6-7 نوفمبر 2012.
90. وهيبة بن داودية، أثر الذكاء الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال الحديثة، مداخلة في الملتقى الدولي السادس حول الذكاء الاقتصادي والتنافسية المستدامة، جامعة الشلف، الجزائر، 6-7 نوفمبر 2012.

## ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية

**A- Books :**

91. Adam smith, *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*, elecbook classics, London, 1998.
92. Amrit Tiwana, *knowledge managenent toolkit*, First Edition, Prentice Hall PTR, USA, 1999.
93. Carla curado, *the knowledge based-view of the firm: from theoretical origins to future implications*, working paper, universidade Técnica de lisboa, 2006.
94. Carol Gorelick ,*performance through learning: knowledge management in practice*, Elsevier Butterworth–Heinemann, USA, 2004.
95. Caroline de brun, *ABC of knowledge management*, first edition, national library of health, 2005.
96. Cetisme partnership, *Economic intelligence: A guide for beginners and practitioners*, European commission, 2002.
97. Claire R. Mclnerney& Ronald E. Day, *Rethinking knowledge management: from knowledge objects to knowledge processes*, Springer, Berlin, Germany, 2007.
98. Don McDOWELL, *Strategic intelligence*, revised edition, Jan Goldman series edition, United Kingdom, 2009.
99. Donald Hislop, *Knowledge management in organization*, oxford university press, New York, 2005.
100. Dong-Sung Cho, Hwy-Chang Moon, *from Adam smith to Michael Porter*, evolution of competitiveness theory, world scientific publishing, USA, 2002.
101. Doris Gomezel jomerzel, *knowledge as one of the sources of sustainable competitive advantage*, universityof Primorska, Slovenia.
102. Fuld Leonard , *the new competitor intelligence :the complete resouce for fiding, analysing, and using information about your competitors*, John Wiley ,New York , 1995.
103. Gabriel cepeda-carrion, *competitive advantage of knowledge management, encyclopedia of knowledge management*, idea group reference, New York, 2006.
104. Hirotaika Takeuchi, Ikojiro Nonka, *the knowledge creating company*, First edition, Oxford university press, UK, 1997.

105. Imed Boughzala & Jean-Louis Ermine, *Trends in Enterprise Knowledge Management*, First edition, ISTE, USA, 2006.
106. Irma Becerra-fernandez, Dorothy Leidner, *Knowledge management: An evolutionary view*, AMIS, New York, 2008.
107. Jay Liebowitz, *Strategic intelligence: Business intelligence, competitive intelligence, and knowledge management*, Auerbach Publications, New York, 2006.
108. Joe Tidd, *from knowledge management to strategic competence: measuring technological, market and organizational innovation*, second edition, imperial college press, UK, 2006.
109. Joseph M. Firestone, Mark W. Mcelroy, *key issues in the new knowledge management*, Butterworth–Heinemann, USA, 2003.
110. Karl, M wiig, *Knowledge management: An Emerging Dixipline Rooted in long History*, Knowledge research institute, 1999.
111. Kazuo Ichijo and Ikujiro Nonaka, *Knowledge Creation and Management: New Challenges for Managers*, Oxford University press, New York, 2007.
112. Kazuo Ichijo and Ikujiro Nonaka, *Knowledge Creation and Management: New Challenges for Managers*, oxford university press, New York, 2007.
113. Kevin P. Coyne, *The anatomy of sustainable competitive advantage, the mckinsey quarterly*, USA, spring 1986.
114. Kevin Zhen Zhon, school of Business, University of Hong Kong, carolineb Bingxin li, Daniels college of Business, **How Knowledge Affects radical innovation: knowledge base**, market knowledge acquisition and internal knowledge sharing, 2011.
115. Kimiz Dalkir, *knowledge management in theory and practice*, Elsevier Butterworth-Heinemann, USA, 2005.
116. Kral Wiig, *People- Focused knowledge management: how effective decision-making leads to corporate success*, Elsevier, United State of America, 2004.
117. Langdon Morris, *permanent innovation: proven strategies and methods of successful innovators*, innovation Academy, USA, 2011.
118. Madanmohan Rao, *Knowledge management tools and techniques*, Elsevier Butterworth-Heinemann, USA, 2005.
119. Mark Xu, *Managing strategic intelligence : Techniques and technologies*, information science reference, New York, USA, 2007.
120. Murray E, Jennex, *Knowledge management in modern organizations*, USA, 2007.

121. Murray E. Jennex, *Knowledge management: concepts, methodologies, tools, and applications*, Information Science Reference, New York, USA, 2008,
122. Nicholas BAHRA, *competitive knowledge management*, Palgrave macmillan, Great Britain, 2001.
123. P, Bouvard et P, storhaye, *Knowledge management*, Edition management et société, Paris, 2002.
124. Peter Feher, *combining knowledge and change management at consultancies*, The Electronic Journal of knowledge management, volume 2 issue 1, Budapest university, 2004.
125. Petter Gottschalk, *Knowledge management Systems: Value Shop Creation*, IDEA Group Publishing, Norway, 2007.
126. Petter Gottschalk, *Strategic Knowledge Management Technology*, idea group publishing, Norway, 2005.
127. Porter Michael, *Competitive Strategy: Techniques for analyzing and Competitors*, Frees press, New York, 1982.
128. Richard HALL, *A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage*, Strategic Management Journal, Vol. 1, UK, 1993.
129. Susan e. Jackson and others, *Managing knowledge for sustained competitive*, jossey –bass, First edition, USA, 2003.
130. The GIA White Paper series, *Introduction to strategic intelligence*, Global intelligence alliance, 2004.
131. Todd R. Groff, Thomas P. Jone, *Introduction to Knowledge management: KM in Business*, Butterworth Heinemann, United State of America, 2003.

## **B - The thèses :**

132. Isabelle kern, *Knowledge management from case studies an the atlas*, Diploma thesis in information and technology not published, university of Zurich, Switzerland, 2004.
133. Jean-Pierre KGUGER, *A study of strategic intelligence as a strategic management tool in the long-term insurance industry in South Africa*, master taze, university of South Africa, 2010.
134. TACO H. Reus, *A knowledge based view of international acquisition performance*, Doctorate of philosophy, not published, the Florida state university, and 2004.

**C- The encyclopedis and dictionary:**

135. Encyclopedia of strategies management, *Knowledge based view*
136. *Knowledge management*, encyclopedia of knowledge management, idea group reference, New York, 2006.

**D- Conferences and Articles :**

137. Abdul Amid Aziz Jalloh and others, *intellectual capital: the pathway towards sustainable competitive advantage*, *International Journal of Economics, Commerce and Management*, Vol. III, Issue 8, United Kingdom, August 2015.
138. Anju Bharti, *To achieve sustainable competitive advantage through integrated marketing approach*, seminar of sustainable competitive advantage through integrated marketing approach, Prestige Institute of Management, India, 12 September 2015.
139. David B. MONTGOMERY and Charles B. WEINBERG, *toward strategic intelligence systems*, journal of marketing, Vol 43, 1979.
140. Desmond, *knowledge based view of strategies: strategic complementarities from an Austria*, presented at the 2002 WCC – 72 meetings in less Vegas.
141. Jamaliah said and others, *entrepreneurial orientation for sustainable competitive advantage and risk management: evidence from government-linked companies in Malaysia*, I J A B E R , Vol. 14, No. 10, Malaysia 2016.
142. Loh Teck Hua, *sustainable competitive advantage for market leadership amongst the private higher education institutes in Malaysia*, journal of global management, volum 2, number2, July 2011.
143. Low Swee Foon and Praveen Balakrishnan Nair, *Revisiting the Concept of Sustainable Competitive Advantage: Perceptions of Managers in Malaysian MNCs*, *International Journal of Business and Accountancy*, Vol. 1, No. 1, 63-78, 2010.
144. M. du Plessis, *drivers of knowledge management in the corporate environment*, international journal of information management, volume 25, 2005.
145. *Model and Research Propositions*, Journal of Marketing, USA, Vol. 57, October 1993.
146. Nur Choirul Afif and others, *Building the Concept of Sustainable Competitive Advantage for Small and Medium Enterprises: The Indonesian Model*, Proceedings of

- the 3rd Convention of the World Association of Business Schools in Islamic Countries (WAIBS), Malaysia, November 2015.
147. Oana Branzei and others, *a knowledge-based view of environmental performance in different cultural contexts: Canad, Japan, China*, university of British Columbia, working paper.
148. Robert M. Grant, *Toward a knowledge-based view theory of the firm*, strategy management journal, vol 17, winter, 1996.
149. R.Pirayesh and R.Forouzandeh, *The Effective Deployment of Brand through Sustainable Competitive advantage and Corporate Image*, Journal of Administrative Management, Education and Training (JAMET), Volume (12), Issue (4), 2016.
150. Sundar G. Bharadwaj and others, *Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual*.
151. Tamara Almarber and others, *value chain model in knowledge management*, International journal of recent trends in engineering, vol: 02, N: 02, November 2009.
152. William Youngdahl and others, *the house of quality within a knowledge-based view of the firm*, international system dynamics conference, Arizona state university west, USA, 1994.
153. Yang Liu, *Sustainable competitive advantage in turbulent business environments*, International Journal of Production Research, No. 10, Finland, 2013.
154. Yi-Pei Li, Yuh-Yuan Tsai, *the study of isolating mechanisms as firm's sustainable competitive advantages*, Northeast Decision Sciences Institute Proceedings, Taiwan, 2009.
155. Zoran Bogetić, Dragan Stojković, *systematic shopper marketing for sustainable competitive advantage*, Proceedings of The International Scientific Conference Zagreb, Croatia, 18th and 19<sup>th</sup> November 2015.

## ثالثاً: المراجع باللغة التركية

156. İsmat Barutçugil, *stratejik insan kaynakları yönetimi*, kariyer yayıncılık, ikinci baskı, İstanbul, 2004.
157. İsmet MUCUK, *Pazarlama ilkeleri*, Türkmen kitabevi, 19. Basım, İstanbul, 2012.
158. T. Sabri ERDİL, Yeşim UZUN, *Marka Olmak*, beta yayıncılık. İkinci baskı, Türkiye, 2010

## رابعاً: المراجع باللغة الفرنسية

**Les livres**

159. Gerry Johnson et autres, *Stratégique*, Edition Pearson, 8eme édition, United Kingdom, 2008.
160. Institut innovation informatique entreprise (3IE), *La veille stratégique ; les yeux et les oreilles de votre entreprise*, 2001.
161. Jean. Chales Mathé, *Dynamique concurrentielle et valeur de l'entreprise*, Edition, Paris, 2004.
162. Michael Porter, *l'Avantage Concurrentiel : comment d'avancer ses concurrents et maintenir son avance*, traduit France, 1999.
163. Sandrine Fernez – walch, François Romon, *management de l'innovation : de la stratégie aux projets*, Vuibert, Paris, 2006.

**Les Thèses**

164. Frédérique Peguiron, *application de l'intelligence économique dans un système d'information stratégique universitaire : Les apports de la modélisation des acteurs*, Thèse doctorat aux sciences de l'information et de la communication, présenté le 16/11/2006, université Nancy 2.
165. Stéphane Gorla, *l'expression du problème dans la recherche d'information : application à un contexte d'intermédiation territoriale*, Thèse doctorat aux sciences de l'information et de la communication, présentée le 02/01/2006, université Nancy 2.

**Les Revues**

166. Christian Harbulot, Philippe Baumard, *Perspective Historique de L'intelligence Economique*, Revue intelligence économique, le premier numéro, Paris, 1997

**Les séminaires**

167. Christian Harbulot, Philippe Baumard, *Intelligence économique et stratégie des entreprises : une nouvelle donne stratégique*, 5<sup>ème</sup> Conférence annuelle de l'association internationale de management stratégique, le 14 mai 1996.

- 168.**Frédérique BLONDEL et autres, *Quelle articulation entre intelligence économique et knowledge management au sein de l'entreprise ?*, XVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy / Genève 13-16 Juin 2006.
- 169.**M. Boudjemia, *Intelligence économique : concept, définition et mode opératoire*, séminaire de sensibilisation à l'intelligence économique et à la veille stratégique, Algérie, 23 décembre 2008.
- 170.**Sophie Larivet, *Intelligence économique : acceptation française et multi dimensionnalité*, 11<sup>ème</sup> conférence de l'association internationale de management stratégique, 13-14-15 juin 2001, université Laval, Québec.
- 171.**Sophie LARIVET, *Intelligence économique: acception française et multidimensionnalité*, Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Faculté des Sciences de l'administration, Université Laval, Québec, Canada, 13-14-15 juin 2001.

الملاحق

الملحق رقم (01): الاستبانة باللغة العربية

بسم الله الرحمن الرحيم

سيد(ت) الكريم(ة) تحية طيبة...

الاستبانة التي بين أيديكم هي إحدى أدوات الدراسة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة الإستراتيجية للتنمية المستدامة، بجامعة سطيف 1، بعنوان "دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة: دراسة مقارنة بين مؤسستي موبيليس وأوريدوا للاتصالات في الجزائر".

ويأمل الباحث منكم التكرم بإجابة على فقرات هذه الاستبانة بموضوعية، ونحيطكم علماً أن كافة المعلومات التي سيتم الحصول عليها هي لغرض البحث العلمي، وأنه سيتم التعامل معها بكل أمانة وسرية.

نحن نثق فيكم

1. الوظيفة:  مدير عام  نائب مدير
- مدير مصلحة  مدير قسم
- أخرى (يرجى تحديدها) .....

القسم الأول: الذكاء الاستراتيجي

ت	الفقرات الخاصة بالذكاء الاقتصادي	بدائل الإجابة
---	----------------------------------	---------------

لا أتفق تماماً	لا أتفق	أتفق إلى حد ما	أتفق	أتفق تماماً	
<b>اليقظة الاستراتيجية</b>					
					1 أتوقع بشكل مستمر التغيرات المستقبلية ذات الأثر على الشركة.
					2 تتابع الشركة بيئة الأعمال بشكل مستمر، وتسعى لاستغلالها بشكل جيد.
					3 تستفيد الشركة من التغيرات البيئية (اقتصادية، وقانونية، واجتماعية، وديمقراطية) بشكل جيد.
					4 لا تواجه الشركة أي صعوبة في التعامل مع تغيرات بيئة الأعمال على مختلف الأصعدة.
					5 تعتمد الشركة على مصادر المعلومات غير الرسمية لتوفير المعلومات الدقيقة.
					6 تتابع الشركة التغيرات في بيئة الأعمال وتكيف معها بسرعة وفي الوقت المناسب.
					7 تملك الشركة موظفين مختصين لتوفير معلومات شاملة عن جوانب عملياتها.
					8 تملك الشركة معرفة حول الإستراتيجيات التسعيرية المعتمدة من قبل المنافسين.
					9 كل ما يجري من تطور في العالم في قطاع عملنا تأخذه الشركة بعين الاعتبار.
					10 تملك الشركة من الخبرات والإمكانيات ما يسمح لي بالتعامل مع التغيرات المستقبلية.
<b>الحماية والأمن</b>					
					11 للشركة نظام للحماية من مختلف التهديدات الداخلية.
					12 للشركة نظام للحماية من مختلف التهديدات الخارجية.
					13 المعلومات أو المعرفة التي تمتلكها الشركة محمية بشكل كافٍ.
<b>التأثير</b>					
					14 تسعى الشركة إلى التأثير على بيئة العمل بما يؤدي إلى تحقيق أهدافها.
					15 ترتفع أرباح الشركة بعد كل عملية إشهار جديد.
					16 تواجه الشركة الخدمات الجديدة من قبل المنافسين بخدمات مماثلة أحسن منها.

بدائل الإجابة					الفقرات الخاصة بإدارة المعرفة	ت
لا أتفق تماماً	لا أتفق	أتفق إلى حد ما	أتفق	لا أتفق تماماً		
<b>تشخيص المعرفة</b>						
					يتم تشخيص المعرفة من قبل الخبراء وإطارات الشركة بصفة مستمرة.	17
					تعرف الشركة جيداً بحجم وكمية المعرفة التي تحتاجها كل وظيفة في الشركة.	18
					هناك عمليات لتجديد المعلومات والمعرفة داخل الشركة بصفة مستمرة.	19
<b>توليد المعرفة</b>						
					المعارف والمعلومات التي تملكها الشركة هي ملكية حصرية لها.	20
					تتبع الشركة في توليد المعرفة أسلوب المعالجة النظامية للمعرفة الضمنية والتعلم من التجارب التي مرت بها.	21
					هناك تحويل للمعرفة الضمنية لدى الأفراد إلى معرفة معلنة يتقاسمها العمال داخل الشركة.	22
					تنظم الشركة جلسات جماعية للموظفين لتوليد المعرفة التي من خلالها يتم حل المشاكل التي تواجهكم في العمل.	23
<b>تخزين المعرفة</b>						
					تمتلك الشركة محفظة للمعرفة الداخلية حول المعرفة الخارجية.	24
					إن الأفراد العاملين المهمين لعملكم قد جرى تحديدهم وإيلاءهم العناية الكافية داخل الشركة.	25
					تخزن الشركة الآراء والخبرات والتجارب التي تمر بها في قواعد البيانات.	26
					يعود الموظفون إلى المعرفة المخزنة من قبل الشركة لأداء مهامهم عندما يحتاجون لذلك	27
<b>توزيع المعرفة</b>						
					عند الحاجة للمعلومة؛ يعرف كل فرد داخل المنظمة طريقة ومصدر الحصول عليها.	28
					تصلك المعرفة المتعلقة بعملك بالكمية الكافية وفي الوقت المناسب.	29
					تمتلك الشركة ما يكفي من القدرات والوسائل لإيصال المعرفة للأفراد العاملين.	30

الملاحق

					31	تساعد الشركة الإطارات على اكتساب المعرفة التي يحتاجونها في وظائفهم.
					32	تساعد ثقافة الشركة على تبادل المعلومات والمعرفة بين الموظفين.
<b>تطبيق المعرفة</b>						
					33	المعرفة التي تصل للأفراد العاملين مناسبة وتلي احتياجاتهم ويجدون من خلالها حلولاً للمشكلات التي تواجههم في العمل.
					34	تسهم المعرفة التي تتحصل عليها الشركة في تحقيق أهدافها.
					35	تساهم المعرفة التي تتحصل عليها من الشركة في تحسين أدائك في العمل.
					36	تقوم الشركة بتكوين العاملين حول كيفية استخدام المعرفة لتحقيق الأهداف المحددة.
					37	تمتلك الشركة عمليات لتحويل المعلومات و المعارف المتوفرة إلى خطط عمل.

القسم الثاني: الميزة التنافسية المستدامة

بدائل الإجابة					الفقرة	ت
لا أتفق تماماً	لا أتفق	أتفق إلى حد ما	أتفق	أتفق تماماً		
<b>مدخل استدامة التكلفة المنخفضة</b>						
					38	الخدمات التي تقدمها الشركة منخفضة التكلفة مقارنة بالمنافسين.
					39	تسعى الشركة إلى خفض تكاليف تقديم الخدمات باستمرار.
					40	الحصة السوقية للشركة في ازدياد مستمر.
					41	المعلومات والمعرفة التي تملكها الشركة هي مصدر تحقيق تفوق الشركة على المنافسين.
					42	تسعى الشركة إلى خفض نسبة الأخطاء في الخدمات المقدمة باستمرار.
					43	تدعم الشركة أنشطة البحث والتطوير لتخفيض التكاليف.
					44	تساهم برامج التكوين والتدريب التي تقدمها الشركة في تحسين أداء الموظفين في أعمالهم.
<b>مدخل استدامه خلق قيمة مميزة للزبائن</b>						
					45	تقدم الشركة خدمات فريدة ومميزة مقارنة بالمنافسين وتتفوق عليهم باستمرار.

الملاحق

					هناك دعم دائم ومستمر للأفكار الجديدة والحلول المبتكرة في الشركة.	46
					تعتمد الشركة سياسة لبناء علاقات قوية ومستمرة مع الزبائن.	47
					تخضع خدمات الشركة إلى المراجعة المستمرة تماشياً مع رغبات واقتراحات الزبائن.	48
					يدرك زبائن الشركة تميز وخصوصية الخدمات التي تقدمها لهم.	49
					الخدمات التي تقدمها الشركة محمية و صعبة التقليد.	50
					لا نجد الشركة صعوبة في تقديم خدمات جديدة ومبتكرة باستمرار.	51

الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة والإطارات المحكمين للاستبانة بالنسخة العربية

اسم ولقب المحكم	الدرجة العلمية/ الوظيفة	الجامعة/ مكان العمل
أ.د: كمال بوعظم	أستاذ التعليم العالي	جامعة سطيف 1
د: أحمد طيباوي	أستاذ محاضر	جامعة سطيف 1
د: وعلى عرقوب	أستاذ محاضر	جامعة بومرداس
د: طويطي مصطفى	أستاذ محاضر	جامعة البويرة
د: ناصر الدين بن مسعود	أستاذ محاضر	جامعة عين تموشنت
السيد: أوسيف محمد أمين	المدير المركزي للتكوين	المديرية العامة لمؤسسة موبيليس، الجزائر
السيد: بن حليلة حسين	مدير المديرية الجهوية لمؤسسة موبيليس، الجزائر	المديرية الجهوية لمؤسسة موبيليس، الجزائر
السيد: بونوة محمد	المدير التجاري في مؤسسة أوريدو	المديرية العامة لمؤسسة أوريدو، الجزائر

الملحق رقم (03): الاستبانة باللغة الإنجليزية

قام بترجمة الاستبانة من اللغة العربية إلى اللغة الإنجليزية كنوش وليدة.

Dear Sir/Madam;

This questionnaire is one of the study tools to accomplish the requirements of a PHD degree in strategic management for sustainable development, at the University of Setif 1, entitled "The role of strategic intelligence in achieving and promoting sustainable competitive advantage: a comparative study between Mobilis & Ooredoo Telecoms in Algeria."

The researcher hopes that you kindly answer this questionnaire objectively, and inform you that all the information that will have be obtained is for the purpose of scientific research, and it will be dealt with honesty and confidentiality.

**Occupation:** director general

Deputy Director

Head of branch

head of Department

other

**Part 1 : Strategic Intelligence**

	Knowledge management parts	Answer options				
		Strongly agree	agree	Agree to an extent	Don't agree	Strongly disagree
1	I expect on an ongoing basis the future changes having an impact on the company					
2	The company continuously follows up the business environment and tries to make use of it					

3	The company benefits from the environment changes (inc: economic, law, social and demographic changes)					
4	The company faces no difficulties in dealing with environment changes at all levels					
5	The company relies on non-official information resources to provide Accurate information					
6	The company follows up the business environment changes and adapts quickly and in a timely manner to it					
7	The company has specialized staff to provide comprehensive information about all aspects of its operations					
8	The company is aware about pricing strategies adopted by competitors					
9	The company takes into account all developments in its sector					
10	The company has the expertise and capabilities that allow me to deal with future changes					
<b>Protection and security</b>						
11	The company has a system of protection from various internal threats					
12	The company has a system of protection from various external threats					
13	The information or knowledge owned by the company are sufficiently protected					
<b>influence</b>						
14	The company seeks to influence the work environment so as to					

	achieve its goals					
15	The company's profits go up after each new advertising operation					
16	The company faces new services of competitors by better similar ones					

	Knowledge management parts	Answer options				
		Strongly agree	agree	Agree to an extent	Don't agree	Strongly disagree
<b>Knowledge diagnoses</b>						
17	knowledge is continuously diagnosed by experts and the company staff					
18	The company fully knows the size and the amount of knowledge that each job needs					
19	There are operations for information and knowledge regeneration within the company continuously.					
<b>Knowledge generation</b>						
20	Knowledge and information owned by the company are the company exclusive property.					
21	For the generation of knowledge, the Company follows implicit knowledge systemic treatment, and learning from the experiences .					
22	There is a transformation of implicit knowledge of individuals to explicit one shared by workers within the company					

23	The company organizes group sessions for employees to generate knowledge through which they solve the problems they confront at work					
<b>Knowledge storage</b>						
24	The company possesses/has an internal knowledge portfolio about the external knowledge					
25	The key employees for your work have been identified and given sufficient attention within the company					
26	The company stores the views, experiences and expertise in databases					
27	Employees return/go back to the knowledge stored by the company to perform their duties when necessary					
<b>Knowledge distribution</b>						
28	When the information is needed, everyone within the company knows the way and the source to get it.					
29	you receive the knowledge that is relevant to your work in a sufficient quantity and at the right time					
30	The company has the enough capacity and means to deliver knowledge to its employees					
31	The company helps its staff to acquire the knowledge they need					
32	The company culture helps to exchange information between employees					
<b>Knowledge application</b>						
33	The knowledge received by employees is convenient, and meets their need to resolve					

	problems					
34	The knowledge acquired by the company contributes in achieving its goals					
35	The knowledge acquired by the company contributes in improving your performance					
36	The company trains employees about knowledge use to achieve goals					
37	The company has processes to transfer information and knowledge available into action plans					

**Section two : sustainable competitive advantage**

		Answer options				
		Strongly agree	agree	Agree to an extent	Don't agree	Strongly disagree
<b>Entrance of sustainable low cost</b>						
38	The cost of services provided by the company are lower in comparison to competitors					
39	The company continuously seeks to lower service costs					
40	The company market share is increasing					
41	Information and knowledge acquired by the company is the source of excellence over competitors					
42	The company continuously seeks to lower errors percentage of the services					

	provided					
43	The company supports research and development activities to lower the costs					
44	Training programmes provided by the company contribute to improve the employees performance					
<b>Entrance of Sustainable distinctive customer value creation</b>						
45	The company provides unique and distinctive services in comparison to its competitors and outperform them					
46	There is a constant and ongoing support for new ideas and innovative solutions in the company					
47	The company adopts a policy to build strong and ongoing relationships with customers					
48	The company's services are subject to continuous review/audit in line with the desires and suggestions of customers.					
49	The company customers recognise the distinction and specificity of the services provided to them					
50	The service provided by the company are protected and hard to imitate					
51	The company doesn't find difficulty to continuously provide new and innovative services					

الملحق رقم (04): قائمة المدققين اللغويين للترجمة إلى اللغة الإنجليزية

اسم ولقب المحكم	الدرجة العلمية/ الوظيفة	الجامعة/ مكان العمل
أ،د: حكيم ملياني	أستاذ التعليم العالي	جامعة سطيف 1
أ عبد الفتاح تباني	أستاذ مساعد	جامعة سطيف 1

الملحق رقم (05): الاستبانة باللغة الفرنسية

قام بترجمة الاستبانة من اللغة العربية إلى اللغة الفرنسية الأستاذة جعدي فاطمة الزهراء

Madame, Monsieur je vous présente mes salutations

Le questionnaire entre vos mains est un outil d'étude utilisé pour compléter les exigences d'obtention du diplôme de doctorat en Management stratégique du développement durable, préparé à l'Université de Setif 1 à la faculté des sciences économiques et de gestion, l'intitulé du sujet de la thèse «Le rôle de l'intelligence stratégique dans la réalisation et la promotion de l'avantage concurrentiel durable: une étude de Mobilis Telecom et Ooredoo en Algérie.»

Je vous prie de bien vouloir prendre le soin de répondre a le questionnaire suivant d'une manière objective. Je tiens à vous informer que toutes les informations contenues dans celui-ci seront purement utilisés à des fins de recherche scientifique, seront traite en toute honnêteté et avec confidentialité.

**Position:** Directeur général  Directeur adjoint   
 Chef de Département  Chef de service   
 Autre (Préciser s'il vous plaît) .....

**Section I: l'intelligence stratégique**

	Les paragraphes sur l'intelligence économique	Les réponses possibles				
		Totalement d'accord	D'accord	Je suis d'accord dans une certaine mesure	Je ne suis pas d'accord	Je ne suis pas d'accord entièrement
<b>Vigilance stratégique</b>						
1	Je prévois continuellement les impacts des changements futurs sur la société.					
2	La société suit l'environnement des affaires d'une manière continue, et					

	essaie de bien les exploiter.					
3	La société bénéficie des variables de l'environnement (économique, juridique, sociale, démographique) d'une bonne manière.					
4	La société n'a pas de difficulté pour traiter les variables de l'environnement de l'entreprise aux différents niveaux.					
5	La société s'appuie sur des sources informelles d'information pour fournir des informations exactes.					
6	La société s'adapte rapidement aux différents changements dans l'environnement des affaires et dans le temps opportun.					
7	La société a des employés spécialisés pour fournir des informations complètes sur tous les aspects de ses opérations.					
8	La société possède des connaissances sur les stratégies des prix adoptées par les concurrents.					
9	L'entreprise suit et prend en compte toutes les évolutions dans le monde dans son secteur d'activité.					
10	La société possède une expertise et des capacités qui lui permettent de faire face aux changements futurs.					
<b>La protection et la sécurité</b>						
11	La société a un système de protection contre les menaces internes.					
12	La société a un système de protection contre les menaces externes.					
13	Les informations et les connaissances appartenant à la société sont protégées de manière adéquate.					
<b>L'influence</b>						
14	La société cherche à influencer l'environnement du travail de					

	manière à atteindre ses objectifs.					
15	Les bénéfiques de l'entreprise augmentent après chaque nouveau processus publicitaire					
16	La société confronte les nouveaux services créés par ses concurrents par la création de services meilleurs en qualité.					

	Les paragraphes sur la gestion des connaissances	Les réponses possibles				
		Totalement d'accord	D'accord	Je suis d'accord dans une certaine mesure	Je ne suis pas d'accord	Je ne suis pas d'accord entièrement
<b>Le diagnostic de la connaissance</b>						
17	Le diagnostic des connaissances se fait par des experts et des cadres de l'entreprise continuellement.					
18	La société connaît très bien le volume et la quantité des connaissances requises pour chaque fonction de l'entreprise.					
19	Il y a des processus continus pour renouveler l'information et la connaissance au sein des activités de l'entreprise.					
<b>la production de connaissances</b>						
20	Les Connaissances et les informations appartenant à la société constituent une propriété exclusive.					
21	La Société génère des connaissances en s'appuyant sur le traitement systémique des connaissances implicites et l'apprentissage des expériences vécues.					
22	L'entreprise transfère les connaissances implicites des individus au niveau de l'entreprise à des connaissances explicites pour qu'elles soient partagées par les travailleurs.					

23	La société organise des sessions qui regroupent les employés afin de générer des connaissances à travers la résolution des problèmes confrontés au travail.					
<b>le stockage des connaissances</b>						
24	La société possède un portefeuille de connaissances internes sur les connaissances externes.					
25	Les travailleurs clés dans l'entreprise sont identifiés afin qu'ils bénéficient d'une attention particulière.					
26	La société stocke les avis, les expériences et l'expertise vécues par le passé dans des bases de données.					
27	Les employés font recours à la connaissance stockée par la société dans le cadre de l'exercice de leurs fonctions en cas de besoin					
<b>répartition des connaissances</b>						
28	En cas de besoin d'information dans l'entreprise, tout individu connaît la façon et la source pour l'acquérir.					
29	vous recevez les connaissances liées à votre poste de travail en quantité suffisante et au bon moment.					
30	La société possède toutes les capacités et les moyens nécessaires pour fournir de la connaissance aux travailleurs.					
31	La société aide ses cadres à acquérir les connaissances dont ils ont besoin dans leur travail.					
32	la culture d'entreprise aide à l'échange d'informations et des connaissances entre les employés.					
<b>L'application des connaissances</b>						
33	La connaissance acquise par les individus est adéquate et répond à leurs besoins et les aide dans la					

	résolution des problèmes qu'ils confrontent dans leur poste de travail.					
34	Les connaissances acquises par la société contribuent à la réalisation de ses objectifs.					
35	La connaissance que vous obtenez de l'entreprise contribue l'amélioration de votre performance au travail.					
36	La société forme ses travailleurs pour apprendre comment utiliser les connaissances nécessaires afin d'atteindre les objectifs fixés.					
37	La société possède des processus pour le transfert d'informations et de connaissances détenues en plans d'action.					

**Section II: l'avantage concurrentiel durable**

	Les paragraphes sur l'avantage concurrentiel durable	Les réponses possibles				
		Totalement d'accord	D'accord	Je suis d'accord dans une certaine mesure	Je ne suis pas d'accord	Je ne suis pas d'accord entièrement
38	Les prix des services fournis par l'entreprise sont moins chers par rapport à ses concurrents.					
39	La société cherche continuellement à faire baisser les coûts de ses prestations de services.					
40	La part de marché de l'entreprise croît d'une façon continue.					
41	Les informations et les connaissances appartenant à la société constituent une source de l'entreprise pour obtenir la supériorité sur ses concurrents.					

42	La société cherche systématiquement à réduire la proportion d'erreurs dans les services fournis.					
43	L'entreprise soutient les activités de recherche et de développement pour réduire les coûts.					
44	Les Programmes de formation offerts par l'entreprise contribuent à améliorer la performance du personnel dans leur travail.					
45	La société offre un service unique et typique par rapport à ses concurrents et les dépasse constamment.					
46	Il existe un soutien constant et permanent des nouvelles idées et des solutions innovantes dans l'entreprise.					
47	La société adopte une politique pour construire une relation forte et continue avec les clients.					
48	Les services de la société font l'objet d'un examen continu selon les souhaits et les suggestions de ses clients.					
49	Les clients de l'entreprise sont conscients de la différence et de la spécificité des services offerts par elle.					
50	Les services fournis par la société sont protégés et difficile à imiter.					
51	La société ne trouve pas de difficultés pour fournir constamment des nouveaux					

services et innovants.					
------------------------	--	--	--	--	--

الملحق رقم (06): قائمة المدققين اللغويين للترجمة إلى اللغة الفرنسية

الجامعة/ مكان العمل	الدرجة العلمية/ الوظيفة	اسم ولقب المحكم
جامعة كوجالي، تركيا	طالب دكتوراه، إدارة الأعمال الإستراتيجية	شرف الدين مؤمن
جامعة سطيف 1	أستاذ محاضر	د: منير رحمانى
جامعة سطيف 1	أستاذ التعليم العالي	أ،د: زين الدين بروش

الملحق رقم (07): ثبات مقياس الذكاء الاستراتيجي باستعمال قانون ألفا كرونباخ

**Echelle : TOUTES LES VARIALES**

**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	73	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	73	100,0

a. Suppression par liste asée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronach	Nomre d'éléments
,973	37

قيمة ألفا كرونباخ الذكاء الاستراتيجي

**Alpha de Cronach = 0.97**

الملحق رقم (08): ثبات مقياس الميزة التنافسية المستخدمة باستعمال قانون ألفا كرونباخ

### Echelle : TOUTES LES VARIALES

#### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	73	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	73	100,0

a. Suppression par liste asée sur toutes les variables de la procédure.

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronach	Nomre d'éléments
,937	14

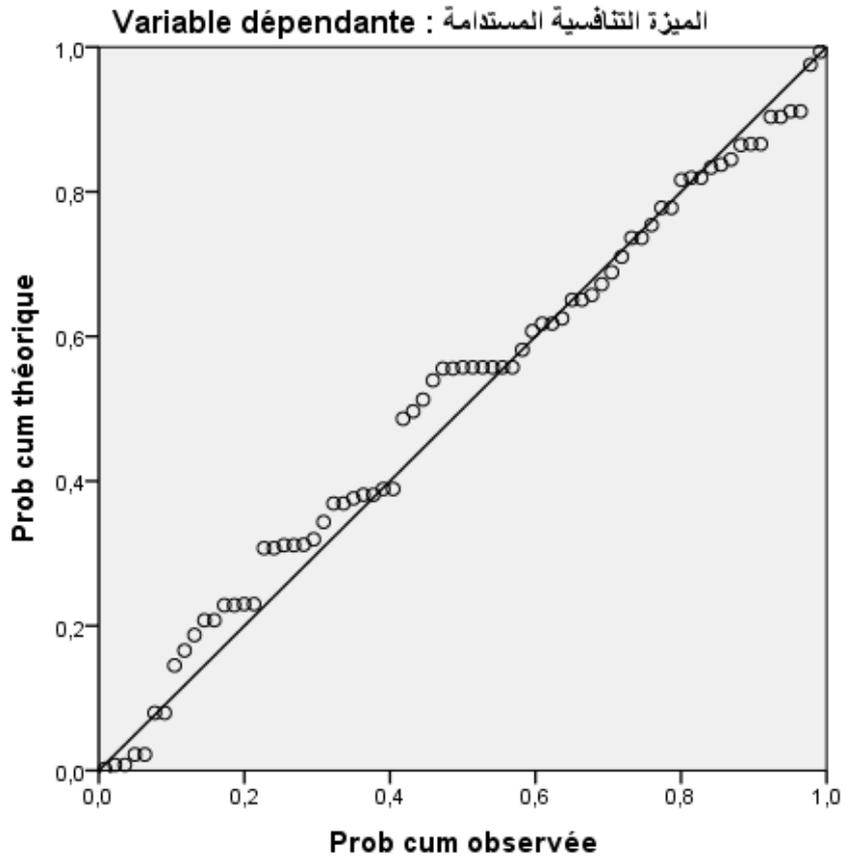
قيمة ألفا كرونباخ للميزة التنافسية المستخدمة

**Alpha de Cronach = 0.93**

الملحق رقم (09): الرسومات البيانية لطبيعة التوزيع الخاصة بالمتغيرات التابعة والتي تؤكد على أن التوزيع طبيعي

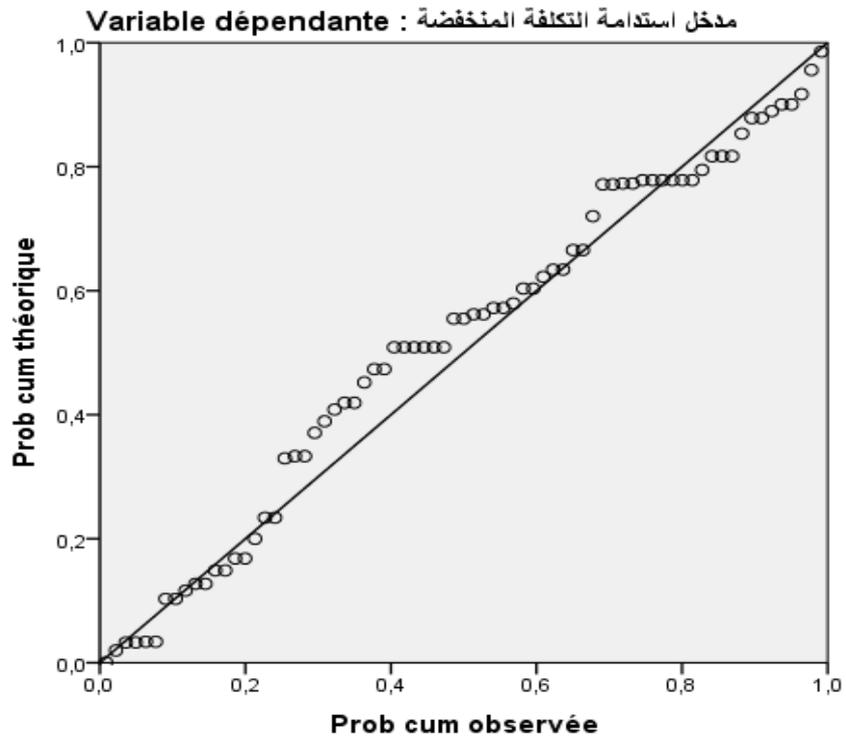
### Diagrammes

Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé



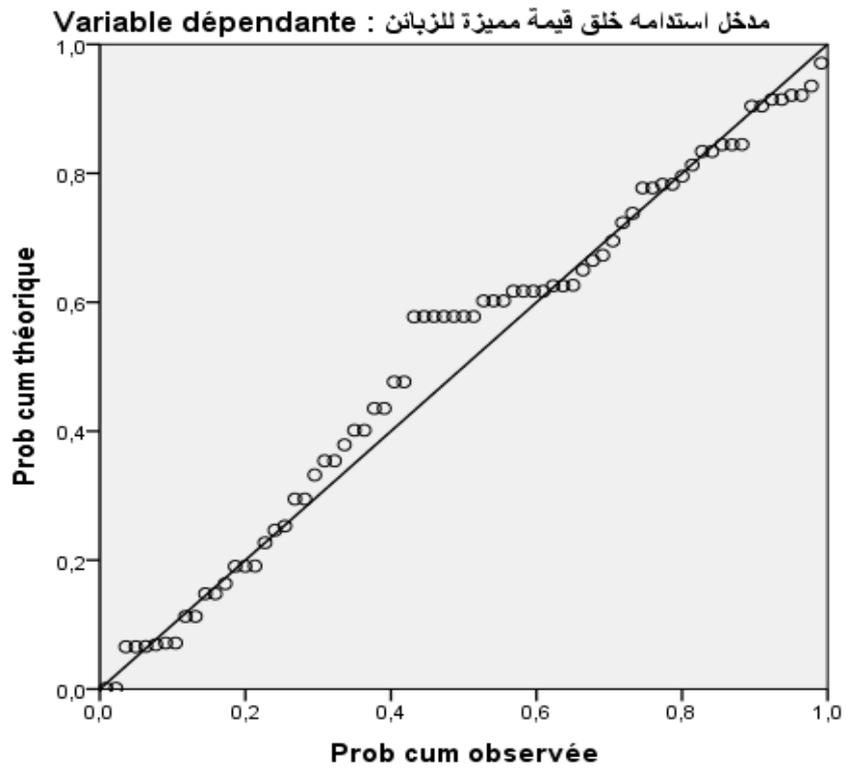
## Diagrammes

Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé



## Diagrammes

Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé



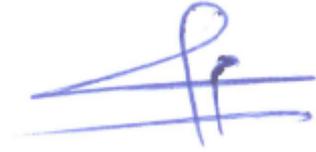
الملحق رقم (10): شهادة المدقق اللغويّ

أنا الممضي أدناه الأستاذ: مصطفى رافع؛ أستاذ اللّغة والأدب العربيّ، وطالب دكتوراه في اللّغة والأدب العربيّ، أشهد أنّي قمت بالتّدقيق اللّغوي للأطروحة العائدة للطّالب: محمد كنوش، بعنوان: دور الذّكاء الإستراتيجيّ في تحقيق وتعزيز الميزة التّنافسيّة المستدامة: دراسة مقارنة بين مؤسّسة موبيليس ومؤسّسة أوريدو للاتّصالات في الجزائر.

الأستاذ: مصطفى رافع

التّاريخ: 2017/03/10

التّوقيع:



الفهارس

## فهرس الجداول

- الجدول رقم 1: يوضح التطور التاريخي لمفهوم الميزة التنافسية المستدامة ..... 78
- الجدول رقم 2: يوضح آليات الحفاظ على الميزة التنافسية المستدامة..... 126
- الجدول رقم 3: يوضح موارد المنظمة..... 141
- الجدول رقم 4: يوضح تأثير الإبداع على مختلف الإستراتيجيات العامة للمنافسة ..... 175
- الجدول رقم 5: جدول يوضح مساهمة وحجم قطاع الاتصالات في الاقتصاد الجزائري ..... 205
- الجدول رقم 6: يوضح الحظيرة الإجمالية لمشتركي الشبكات النقالة (GSM و 3G) حسب المتعاملين ..... 210
- الجدول رقم 7: يوضح توزيع المشركين على المتعاملين الثلاثة في خدمة النظام العالمي للاتصالات المتنقلة GSM ..... 215
- الجدول رقم 8: يوضح توزيع المشركين على المتعاملين الثلاثة في خدمة الجيل الثالث 3G ..... 217
- الجدول رقم 9: يوضح توزيع الأسئلة المتعلقة بالذكاء الاقتصادي ..... 238
- الجدول رقم 10: يوضح توزيع الأسئلة المتعلقة بإدارة المعرفة..... 238
- الجدول رقم 11: يوضح توزيع الأسئلة المتعلقة بالميزة التنافسية المستدامة ..... 238
- الجدول رقم 12: يوضح درجات مقياس ليكرات ..... 240
- الجدول رقم 13: يوضح الفروق في اعتماد مؤسستي موبيليس وأوريدو لنظام لليقظة الاستراتيجية..... 244
- الجدول رقم 14: يوضح الفروق في اعتماد مؤسستي موبيليس وأوريدو لنظام للحماية والأمن. .... 246
- الجدول رقم 15: يوضح الفروق في اعتماد مؤسستي موبيليس وأوريدو لنظام للتأثير..... 247
- الجدول رقم 16: يوضح الفروق في اعتماد مؤسستي موبيليس وأوريدو لنظام الذكاء الاقتصادي..... 248
- الجدول رقم 17: يوضح الفروق في اعتماد مؤسستي موبيليس وأوريدو لمنظومة لتشخيص المعرفة..... 249
- الجدول رقم 18: يوضح الفروق في اعتماد مؤسستي موبيليس وأوريدو لمنظومة لتوليد المعرفة. .... 250
- الجدول رقم 19: يوضح الفروق في اعتماد مؤسستي موبيليس وأوريدو لمنظومة لتخزين المعرفة..... 251
- الجدول رقم 20: يوضح الفروق في اعتماد مؤسستي موبيليس وأوريدو لمنظومة لتوزيع المعرفة..... 252
- الجدول رقم 21: يوضح الفروق في اعتماد مؤسستي موبيليس وأوريدو لمنظومة لتطبيق المعرفة..... 253
- الجدول رقم 22: يوضح الفروق في اعتماد مؤسستي موبيليس وأوريدو لمنظومة لإدارة المعرفة..... 254
- الجدول رقم 23: يوضح الفروق في اعتماد مؤسستي موبيليس وأوريدو لمدخل استدامة التكلفة المنخفضة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة..... 256
- الجدول رقم 24: يوضح الفروق في اعتماد مؤسستي موبيليس وأوريدو لمدخل خلق قيمة مميزة للزبائن في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة..... 257
- الجدول رقم 25: اختبار معامل الأنحدار المتعدد بين الذكاء الاقتصادي ومدخل استدامة التكلفة المنخفضة..... 259

- الجدول رقم 26: اختبار معامل الانحدار الخطي الأحادي بين الذكاء الاقتصادي ومدخل استدامة التكلفة المنخفضة.  
260.....
- الجدول رقم 27: اختبار معامل الانحدار الخطي المتعدد بين الذكاء الاقتصادي ومدخل استدامة خلق قيمة مميزة للزبائن.  
261.....
- الجدول رقم 28: اختبار معامل الانحدار الخطي الأحادي بين الذكاء الاقتصادي ومدخل استدامة خلق قيمة مميزة للزبائن.  
262.....
- الجدول رقم 29: اختبار معامل الانحدار الخطي المتعدد بين الذكاء الاقتصادي والميزة التنافسية المستدامة.  
263.....
- الجدول رقم 30: اختبار معامل الانحدار الخطي الأحادي بين الذكاء الاقتصادي والميزة التنافسية المستدامة.  
264.....
- الجدول رقم 31: اختبار معامل الانحدار الخطي المتعدد بين إدارة المعرفة ومدخل استدامة التكلفة المنخفضة.  
265.....
- الجدول رقم 32: اختبار معامل الانحدار الخطي الأحادي بين إدارة المعرفة ومدخل استدامة التكلفة المنخفضة.  
266.....
- الجدول رقم 33: اختبار معامل الانحدار الخطي المتعدد بين إدارة المعرفة ومدخل استدامة خلق قيمة مميزة للزبائن.  
267.....
- الجدول رقم 34: اختبار معامل الانحدار الخطي الأحادي بين إدارة المعرفة ومدخل استدامة خلق قيمة مميزة للزبائن.  
268.....
- الجدول رقم 35: اختبار معامل الانحدار الخطي المتعدد بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية المستدامة.  
269.....
- الجدول رقم 36: اختبار معامل الانحدار الخطي الأحادي بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية المستدامة.  
270.....
- الجدول رقم 37: اختبار معامل الانحدار الخطي المتعدد بين الذكاء الإستراتيجي ومدخل استدامة التكلفة المنخفضة.  
271.....
- الجدول رقم 38: اختبار معامل الانحدار الخطي الأحادي للذكاء الإستراتيجي ومدخل استدامة التكلفة المنخفضة.  
272.....
- الجدول رقم 39: اختبار معامل الانحدار الخطي المتعدد بين الذكاء الإستراتيجي ومدخل استدامة خلق قيمة مميزة للزبائن.  
273.....
- الجدول رقم 40: اختبار معامل الانحدار الخطي الأحادي بين الذكاء الإستراتيجي ومدخل استدامة خلق قيمة مميزة للزبائن.  
274.....
- الجدول رقم 41: يوضح الفروق في اعتماد مؤسستي موبيليس وأوريدو لنظام للذكاء الإستراتيجي.  
275.....
- الجدول رقم 42: يوضح الفروق في تحقيق مؤسستي موبيليس وأوريدو لميزة التنافسية المستدامة.  
277.....
- الجدول رقم 43: اختبار معامل الانحدار الخطي المتعدد بين الذكاء الإستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة.  
278.....
- الجدول رقم 44: اختبار معامل الانحدار الخطي الأحادي بين الذكاء الإستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة.  
279.....

## فهرس الأشكال

- الشكل رقم 1: يوضح النطاق الزمني للذكاء الإستراتيجي ..... 6
- الشكل رقم 2: يوضح نموذج اللجنة الأوروبية لنظام الذكاء الإستراتيجي ..... 17
- الشكل رقم 3: يوضح أهم المعوقات التي تواجه إدارة المعرفة ..... 37
- الشكل رقم 4: يوضح ماذا يحقق الذكاء الاقتصادي للمؤسسة ..... 47
- الشكل رقم 5: يوضح مكونات الذكاء الاقتصادي ..... 51
- الشكل رقم 6: يوضح مضمون اليقظة التكنولوجية ..... 54
- الشكل رقم 7: يوضح المراحل الست لنظام اليقظة الإستراتيجية ..... 57
- الشكل رقم 8: يوضح نموذج اليقظة الإستراتيجية بعشر مراحل ليجوندرى ولابونتى (Legendre et Labonté) ... 59
- الشكل رقم 9: يوضح سيورة الذكاء الاقتصادي ..... 63
- الشكل رقم 10: يوضح دورة حياة الميزة التنافسية المستدامة ..... 84
- الشكل رقم 11: يوضح محددات الميزة التنافسية ..... 86
- الشكل رقم 12: يوضح الإستراتيجيات العامة للمنافسة ..... 97
- الشكل رقم 13: يوضح الميزة القائمة على قيادة التكاليف المنخفضة ..... 102
- الشكل رقم 14: يوضح أنواع التميز ..... 104
- الشكل رقم 15: يوضح مقومات بناء الميزة التنافسية المستدامة ..... 115
- الشكل رقم 16: يوضح نموذج بناء ميزة تنافسية مستدامة ..... 116
- الشكل رقم 17: يوضح تصور نظري لبناء الميزة التنافسية المستدامة ..... 118
- الشكل رقم 18: يوضح نموذج بورتر لتحليل المنافسة ..... 147
- الشكل رقم 19: يوضح دور عمال المعرفة كوسيط بين البيئة الخارجية للمنظمة ونظام الأداء الداخلي ..... 149
- الشكل رقم 20: يوضح أثر إدارة المعرفة على العمليات في المنظمة ..... 152
- الشكل رقم 21: يوضح مدى تأثير إدارة المعرفة على المنتجات ..... 152
- الشكل رقم 22: يوضح النموذج العام لبيئة الأعمال والبيئة الإستراتيجية ..... 155
- الشكل رقم 23: يوضح المواضيع الاستراتيجية الحرجة للنموذج العام لبيئة الأعمال والبيئة التنافسية ..... 157
- الشكل رقم 24: يوضح الخطوات العملية لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة من خلال النظرية المبنية على الموارد ..... 163
- الشكل رقم 25: يوضح الإطار الأساسي للميزة التنافسية المستدامة من خلال المعرفة ..... 168
- الشكل رقم 26: يوضح إنشاء نظام إدارة الموارد البشرية للمنافسة قائم على المعرفة ..... 180
- الشكل رقم 27: يوضح علاقة إدارة المعرفة بالميزة التنافسية المستدامة ..... 181
- الشكل رقم 28: يوضح التواءم بين الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة وتأثير على الميزة التنافسية المستدامة ..... 194
- الشكل رقم 29: يوضح العدد الإجمالي للمشاركين لسنتي 2014 و 2015 ..... 211

- الشكل رقم 30: يوضح توزيع عدد المشتركين بين الخدمتين GSM و 3G ..... 212
- الشكل رقم 31: يوضح توزيع تطور الحظيرة الإجمالية للمشاركين لكل معامل في السوق الوطنية..... 213
- الشكل رقم 32: يوضح توزيع الحصص السوقية للمتعاملين الثلاثة في السوق الإجمالية (GSM و 3G) لسنتي 2014 و 2015..... 214
- الشكل رقم 33: يوضح الحصص السوقية للمتعاملين الثلاثة في خدمة النظام العالمي للاتصالات المتنقلة GSM بالنسب المئوية ..... 216
- الشكل رقم 34: يوضح الحصص السوقية للمتعاملين الثلاثة في خدمة الجيل الثالث 3G بالنسب المئوية ..... 218
- الشكل رقم 35: يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس ..... 220
- الشكل رقم 36: يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة أوريدو ..... 225
- الشكل رقم 37: يوضح نموذج الدراسة ..... 233

## فهرس المواضبع

أ	مقدمة
1	الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الإستراتيجي
1	تمهيد:
2	المبحث الأول: مدخل ومفاهيم حول الذكاء الإستراتيجي
2	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للذكاء والذكاء الإستراتيجي
2	أولاً: مفهوم الذكاء وأنواعه
7	ثانياً: الذكاء الإستراتيجي لمحة تاريخية ومفهومه
10	ثالثاً: مبادئ الذكاء الإستراتيجي
11	المطلب الثاني: أهمية الذكاء الإستراتيجي وخصائص القادة الأذكياء إستراتيجياً
11	أولاً: أهمية الذكاء الإستراتيجي
13	ثانياً: خصائص القادة الأذكياء إستراتيجياً
	المطلب الثالث: مداخل تفسير الذكاء الإستراتيجي، نظام الذكاء الإستراتيجي ونماذج قياس الذكاء الإستراتيجي
14	أولاً: مداخل تفسير الذكاء الإستراتيجي
18	ثالثاً: نماذج قياس الذكاء الإستراتيجي
20	المبحث الثاني: الإطار النظري لإدارة المعرفة
20	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للمعرفة
20	أولاً: تعريف المعرفة

22	..... ثانيا: مصادر المعرفة وخصائصها
24	..... ثانيا: أنواع المعرفة
28	..... المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة
28	..... أولاً: نشأة وتعريف إدارة المعرفة
31	..... ثانيا: أهمية وأهداف إدارة المعرفة
34	..... ثالثا: متطلبات وعوائق إدارة المعرفة
37	..... المطلب الثالث: عمليات إدارة المعرفة
38	..... أولاً: تشخيص المعرفة
38	..... ثانيا: اكتساب المعرفة
38	..... ثالثا: توليد المعرفة
39	..... رابعا: تخزين المعرفة
40	..... خامسا: تطوير المعرفة وتوزيعها
40	..... سادسا: تطبيق المعرفة
41	..... المبحث الثالث: الإطار النظري للذكاء الاقتصادي
41	..... المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للذكاء الاقتصادي
41	..... أولاً: التطور التاريخي للذكاء الاقتصادي وأهم التعاريف
45	..... ثانيا: خصائص وأهمية الذكاء الاقتصادي
50	..... المطلب الثاني: عناصر الذكاء الاقتصادي
51	..... أولاً: الإطار المفاهيمي لليقظة الإستراتيجية
55	..... ثانياً: مراحل نظام اليقظة الإستراتيجية
59	..... ثالثا: حماية وأمن المنظمة وتأثيرها على محيطها

المطلب الثالث: سسرورة الذكاء الاقاصادي والتأاصيات التي تواجهه وأألاقيات جمع بسانات الذكاء الاقاصادي.....	62
أولاً: سسرورة الذكاء الاقاصادي.....	62
أنايا: أاصيات الذكاء الاقاصادي.....	65
أالاً: أألاقيات جمع بسانات الذكاء الاقاصادي.....	66
ألاصة الفصل.....	67
الفصل الأاني: الإطار النظري للميزة الأنافسية المسأاماة.....	69
المبأأ الأول: الإطار المفاهيمي للميزة الأنافسية المسأاماة.....	70
المطلب الأول: السباق الأاريخي لأهور الأنافسية من منظور نظريات الأأارة الأولة.....	70
أولاً: الفكر الأأاري Mercantilism.....	71
أناياً: الميزة المطلقة (آدم سمسأ).....	71
أالاً: الميزة النسبية (أفففد رلكاردو).....	73
أابعاً: نظرية الهبات النسبية (نمأأ هكأر وأولفن The Hechscher-Ohlin model).....	74
المطلب الأاني: أهور الميزة الأنافسية المسأاماة ومفهومها.....	76
أولاً: أهور الميزة الأنافسية المسأاماة.....	76
أنايا: مفهوم الميزة الأنافسية المسأاماة.....	82
المطلب الأاني: مأأأات ومصادر وأنواع الميزة الأنافسية المسأاماة.....	84
أولاً: مأأأات الميزة الأنافسية المسأاماة.....	84
أنايا: مصادر الميزة الأنافسية المسأاماة.....	88
أالاً: أنواع الميزة الأنافسية المسأاماة.....	92
المطلب الأال: أصاص الميزة الأنافسية المسأاماة ومعايير الأكم على أوءأها.....	93

93	أولاً: خصائص شروط الميزة التنافسية المستدامة
96	المبحث الثاني: الإستراتيجيات العامة للمنافسة
97	المطلب الأول: إستراتيجية الريادة بالتكلفة الأقل
97	أولاً: مفهوم إستراتيجية الريادة بالتكلفة الأقل
98	ثانياً: خطوات الأخذ بميزة الريادة بالتكلفة الأقل
102	ثالثاً: مزايا ومآخذ إستراتيجية الريادة بالتكلفة
103	المطلب الثاني: إستراتيجية التميز
103	أولاً: مضمون إستراتيجية التميز
105	ثانياً: متطلبات إستراتيجية التميز
105	ثالثاً: مزايا ومآخذ إستراتيجية التميز
106	المطلب الثالث: إستراتيجية التركيز
106	أولاً: مضمون إستراتيجية التركيز
106	ثانياً: متطلبات إستراتيجية التركيز
107	ثالثاً: مزايا وعيوب إستراتيجية التركيز
	المبحث الثالث: العوامل المؤثرة على سرعة تضاؤل الميزة التنافسية المستدامة ودوافع تطويرها والإستراتيجيات الدفاعية الخاصة بها
110	
109	المطلب الأول: العوامل المؤثرة على سرعة تضاؤل الميزة التنافسية المستدامة
109	أولاً: الاستمرارية
109	ثانياً: إمكانية التقليد
110	المطلب الثاني: دوافع تطوير الميزة التنافسية المستدامة
111	أولاً: ظهور تكنولوجيا جديدة

111	ثانفا: ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغيرها
111	ثالثا: تغير تكاليف المدخلات
111	رابعاً: التغير في القيود الحكومية
111	المطلب الثالث: الإستراتيجيات الدفاعية لحماية الميزة التنافسية المستدامة
112	أولاً: إستراتيجية إغلاق السوق أمام المنافسين
112	ثانياً: إستراتيجية الإشارة إلى احتمالية الانتقام والرد العنيف
114	<b>المبحث الرابع: مقومات بناء الميزة التنافسية وسبل استدامتها</b>
	المطلب الأول: مقومات بناء الميزة التنافسية المستدامة وأهمية الكفاءات والقدرات في ضمان الاستدامة مع
114	نموذج نظري لبناء الميزة التنافسية المستدامة
114	أولاً: مقومات بناء الميزة التنافسية المستدامة
115	ثانياً: أهمية الكفاءات والقدرات في ضمان استدامة الميزة التنافسية
117	ثالثاً: نموذج نظري لبناء الميزة التنافسية المستدامة
120	المطلب الثاني: تبني المنظمات الفكر الريادي كسبيل لاستدامة الميزة التنافسية
120	أولاً: المنظمات الريادية
121	ثانياً: الريادة في ظل المنافسة
123	المطلب الثالث: أسباب اندثار الميزة التنافسية المستدامة وسبل الحفاظ عليها
123	أولاً: أسباب اندثار الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة
124	ثانياً: آليات الحفاظ على الميزة التنافسية المستدامة
128	ثالثاً: آليات العزل كأساس للحماية الميزة التنافسية المستدامة
133	<b>خلاصة الفصل:</b>

135	الفصل الثالث: دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة
135	تمهيد:
136	المبحث الأول: بيئة المنظمة وكيف يمكن لإدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي مساعدة المنظمة في التعامل مع بيئتها
136	المطلب الأول: بيئة المنظمة
136	أولاً: البيئة الداخلية للمنظمة
142	ثانياً: البيئة الخارجية للمنظمة
147	المطلب الثاني: تأثير إدارة المعرفة في البيئة الداخلية للمنظمة
148	أولاً: أثر إدارة المعرفة على العاملين
150	ثانياً: أثر إدارة المعرفة على العمليات داخل المنظمة
152	ثالثاً: أثر إدارة المعرفة على المنتج والأداء المنظمي
154	المطلب الثالث: تأثير الذكاء الاقتصادي على البيئة الخارجية للمنظمة
154	أولاً: مساهمة الذكاء الاقتصادي في صياغة القرار الاستراتيجي للمنظمة
158	ثانياً: مساهمة الذكاء الاقتصادي في مواجهة الأزمات
160	المطلب الأول: الميزة التنافسية المستدامة من منظور نظرية الموارد والكفاءات
161	أولاً: الميزة التنافسية المستدامة وفق النظرية المبنية على الموارد
176	ثالثاً: العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع
178	المطلب الثالث: أثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة
186	المبحث الثالث: دور الذكاء الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة
186	المطلب الأول: مداخل اعتبار الذكاء الاقتصادي كمصدر للميزة التنافسية المستدامة
186	أولاً: دور الذكاء الاقتصادي في التأثير على مصادر الميزة التنافسية المستدامة

187	ثانفا: تأففر الذكاء الاقاصااى على ءورة ءفاة المفازة التنافسفة المساءماة
188	المطلب الثاني: تأففر عناصر الذكاء الاقاصااى على المفازة التنافسفة المساءماة
188	أولا: ءور الففظة الإسراءففة فى آءقق المفازة التنافسفة المساءماة
189	ثانفاً: اعاءماة إسراءففااء لءمافة المفازة التنافسفة المساءماة
191	المطلب الثالث: تأففر الذكاء الإسراءففى على المفازة التنافسفة المساءماة
	أولا: المواائمة بفن الذكاء الاقاصااى وإءارة المعرفة كمركبفن للذكاء الإسراءففى وناآ ذلك على المفازة
191	التنافسفة المساءماة
	ثانفا: ءور الذكاء الإسراءففى فى الأأفر على الوضفة التنافسفة للمنظمة ومن آلالها المفازة التنافسفة
195	المساءماة
198	آلاصة الفصل :
200	الفصل الرابع
200	آمهفء:
201	المبآ الأول: واقع قاع الااءلااء فى الآزائر وآقفم المؤسساءفن مآل ءءارة
201	المطلب الأول: واقع قاع الااءلااء فى الآزائر
201	أولاً: آطور قاع الااءلااء فى الآزائر
205	ثانفاً: المؤسساء الناشطة فى سوق آءمااء الهاآف النقال فى قاع الااءلااء فى الآزائر
	آالفاً: واقع المنافسة بفن المؤسساء الناشطة فى سوق آءمااء الهاآف النقال فى قاع الااءلااء فى الآزائر
209	
218	المطلب الثاني: آقفم المؤسساءفن مآل ءءارة
218	أولا: ااءلااء الآزائر للنقال ATM (موبفلس)
224	ثانفاً: الوطنية لاءلااء الآزائر WTA (أورفءو)

230	المبأء الثاني: منهجسة الدراسة المسدانسة.....
230	المطلب الأول: أءءسء مءءمع الدراسة وعسنتها، أءوء الدراسة وأءوء أءع البسائن
230	أولاً: أءءسء مءءمع الدراسة وعسنتها
231	أناسا: أءوء الدراسة المسدانسة.....
231	أناسا: أءءسء أءوء الدراسة وأءع البسائن
232	المطلب الأنا: نموءأ الدراسة، مءعسرات الدراسة وكسفسة قساسها
233	أولاً: نموءأ الدراسة.....
234	أناسا: مءعسرات الدراسة.....
237	أناسا: كسفسة قساس المءعسرات.....
238	المطلب الأنا: مراحل أءوءر أداة القساس.....
238	أولاً: أءضسر الاسأبانه.....
239	أناسا: اأءسار مقساس الاسأبانه.....
240	أناسا: الاأءباراء الأناصة بأءاء القساس.....
244	المبأء الأنا: عرض وأءللل بسائن الدراسة المسدانسة.....
244	المطلب الأول: عرض وأءللل بسائن الأءء الأول.....
255	المطلب الأنا: عرض وأءللل بسائن الأءء الأنا.....
258	المطلب الأنا: عرض وأءللل بسائن العلاءة بسن الأءاء الإسأراأسس والمسزة الأنافسسة المسأءامه.....
	<b>المبأء الأنا: اأءبار الفرضسائ، الأناأ العامة للدراسة، مقأراأ الدراسة والآفاق الأءسأه</b>
275	المسأقبلسة.....
275	المطلب الأول: اأءبار الفرضسائ.....
275	أولاً: اأءبار الفرضسة الأناسسة الأولى.....

276	..... ثانياً: اختبار الفرضسفة الرئسفسفة الثانية
278	..... ثالثاً: اختبار الفرضسفة الرئسفسفة الثالثة
280	..... المطلب الثاني: النتائج العامة للدراسة
280	..... أولاً: النتائج المرتبطة بالذكاء الإستراتيجسفة
282	..... ثانياً: النتائج المرتبطة بالمسفة التنافسفسفة المسفءامة
283	..... ثالثاً: النتائج المتعلقة بتأثير الذكاء الإستراتيجسفة فسفة المسفة التنافسفسفة المسفءامة
285	..... المطلب الثالث: مقفءءءاء الدراسة والآفاق البءءءسفة المسفءابلسفة
285	..... أولاً: مقفءءءاء الدراسة
287	..... ثانياً: الآفاق البءءءسفة المسفءابلسفة
290	..... خاتمة
296	..... قائمة المراجع:
312	..... الملاحق

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى البحث والكشف عن دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسات الاتصالات في الجزائر، من خلال دراسة مقارنة بين مؤسسة موبيليس ومؤسسة أوريدو، إذ يشهد قطاع الاتصالات منافسة كبيرة سواء محليا أو دولياً، كون أن هذا القطاع حساس جدا للتطورات التي تحدث في البيئة، كما أن تطور تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات التي هي من بين أسباب قوة سرعة التطور تعتبر من ضمن هذا القطاع نفسه، كما أن تأثيرها في كل من الذكاء الإستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة؛ يعتبر تأثيراً كبيراً جيداً. وقد كشفت الدراسة على أن مستوى اعتماد كل من مؤسسة موبيليس ومؤسسة أوريدو لنظام للذكاء الإستراتيجي مستوى جيد في كلا المؤسسات مع تسجيل أفضلية لمؤسسة أوريدو، كما توصلنا إلى أن مؤسسة موبيليس تعتمد المعرفة في تحقيق ميزتها التنافسية المستدامة من خلال اتباع إستراتيجية التركيز، في حين مؤسسة أوريدو تعتمد المعرفة في تحقيق ميزتها التنافسية المستدامة من خلال إستراتيجية التميز، مع تسجيل أفضلية لمؤسسة أوريدو، كما تبين لنا أن الدور الذي يلعبه الذكاء الإستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة دور كبير جيداً، مع وجود فارق أفضلية لمؤسسة أوريدو.

وقد خلصت الدراسة إلى جملة من الاقتراحات أهمها: أن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة يعتبر توجهها إستراتيجياً مهماً جداً في حياة المؤسسات، ولا بد أن يقوم تحقيق هذه الميزة على المعرفة المولدة بإمكانية المؤسسة بجد ذاتها، ويعتبر الذكاء الإستراتيجي من خلال مركباته الرئيسية الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة من أهم السبل التي تمكن المؤسسة من ذلك.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المعرفة، الذكاء الاقتصادي، الذكاء الإستراتيجي، الميزة التنافسية المستدامة.

### **Abstract:**

This study aimed to search and uncover the role of strategic intelligence in achieving and promoting sustainable competitive advantage in the telecommunication companies in Algeria. This research was conducted through a comparative study between two major companies named: Mobilis & Ooredoo. The sector of telecommunications witnesses a great competition, both domestically and internationally, for this sector is very sensitive to developments that occur in the environment. Additionally, the development of communication and information technology, which belong to this sector, contributed significantly in accelerating its development within the recent years, and their impact on both strategic intelligence and sustainable competitive advantage was beyond expectations.

The study revealed that the reliance on the strategic intelligence by both companies, Mobilis and Ooredoo, reached a good level, with a record level of preference for Ooredoo. Moreover, we found out that Mobilis relies on knowledge to achieve competitive sustainable advantage via the focus strategy. Unlikewise, and for the same target, Ooredoo uses the strategy of excellence. Again, Ooredoo is a bit ahead as far as knowledge is concerned. As a result, we could conclude that Strategic Intelligence plays a crucial role in achieving and promoting sustainable competitive advantage, with a preference for Ooredoo.

Accordingly, the study offered a number of recommendations, mainly; to achieve competitive advantage is strategically very important orientation in the life of the entities; and the achievement of this feature must rely on the knowledge generated by the entity itself. Hence, the strategic intelligence, together with its main components, can make up the economic intelligence through knowledge management.

**Keywords:** Knowledge management, Economic intelligence, Strategic intelligence, Sustainable competitive advantage.