جامعة البليدة 02

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

أطروحة دكتوراه

التخصص: إدارة الأعمال

الذكاء الاستراتيجي كآلية لتعزيز وتدعيم القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال المعاصرة – دراسة حالة الجزائر –

من طرف

العيداني إلياس

أمام اللجنة المشكلة من:

ناصر مراد	**أستاذ**	**جامعة البليدة 2**	**رئـــيسا**
علي عبد الله	**أستاذ**	**جامعة الجزائر 3**	**مقررا ومشرفا**
بن نذير نصر الدين	**أستاذ**	**جامعة البليدة 2**	**عضوا مناقشا**
مكيد علي	**أستاذ**	**جامعة المدية**	**عضوا مناقشا**
غزازي عمر	**أستاذ**	**جامعة البليدة 2**	**عضوا مناقشا**
عدمان مريزق	**أستاذ**	**المدرسة العليا للتجارة**	**عضوا مناقشا**

السنة الجامعية: 2013 – 2014

جامعة البليدة 02

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

أطروحة دكتوراه

التخصص: إدارة الأعمال

الذكاء الاستراتيجي كآلية لتعزيز وتدعيم القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال المعاصرة – دراسة حالة الجزائر –

من طرف

العيداني إلياس

أمام اللجنة المشكلة من:

ناصر مراد	**أستاذ**	**جامعة البليدة 2**	**رئـــيسا**
علي عبد الله	**أستاذ**	**جامعة الجزائر 3**	**مقررا ومشرفا**
بن نذير نصر الدين	**أستاذ**	**جامعة البليدة 2**	**عضوا مناقشا**
مكيد علي	**أستاذ**	**جامعة المدية**	**عضوا مناقشا**
غزازي عمر	**أستاذ**	**جامعة البليدة 2**	**عضوا مناقشا**
عدمان مريزق	**أستاذ**	**المدرسة العليا للتجارة**	**عضوا مناقشا**

نوقشت في يوم 01 جويلية 2014

السنة الجامعية: 2013 – 2014

شكر وعرفان

بادئ ذي بدء أحمد الله الذي لا إله إلا إياه

حمداً كثيرا طيبا مباركا فيه على التوفيق لإنجاز هذا العمل

الذي أرجو أن أكون قد وفقت فيه.

ولا أنسى أن أشكر في هذا المقام أول من لقنني وعلمني الحروف والكلمات

والذي تتلمذت وأحببت الدراسة على يديه

معلمي

العربي بن علال

وأرجو من الله أن يجزيه أجر ما علمني أن شاء الله

كما لا أنسى الشكر والعرفان لجميع المعلمين والأساتذة في كافة المراحل الدراسية

وأن أقدم الشكر والاحترام والتقدير للأستاذ الدكتور

مكيد علي

على مجهوداته في دعم وتشجيع لإنجاح هذا العمل

متمنيا له التوفيق والسداد

تشكرات

شكر خاص للأستاذ الدكتور

علي عبد الله

على كل ما قدمه

من نصائح وإرشادات وتوجيهات ومراجع والتي ساهمت بشكل كبير في

تقويم وتصحيح وتوجيه وإنجاح هذا العمل

إهداء

إلى من تعجز الكلمات عن وصف حبي لها وامتناني لها وتقديري لها

إلى من أخاف فقدها وأبكي لحزنها وتدمع عيناي لفرحها

إلى **والدتي** الكريمة ..... أمي أطال الله عمرها وحفظها

إلى من لا استطيع أن أوفيه حقه، إلى من سهر حياته كلها لأجلنا

إلى من علمني حب كل شيء، إلى من لقنني المودة والمسامحة والعطف

إلى **والدي** مصدر فخري وقوتي ..... أبي أطال الله عمره وحفظه

وكل أخوتي وأخواتي

إلى كل أفراد عائلة العيداني

وكل من أعرفهم ويعرفونني

وكل من أحبهم و يحبونني

إلياس العيداني

المستخلص

الاستراتيجي كآلية لتعزيز وتدعيم القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال المعاصرة

- دراسة حلة الجزائر -

تظهر الأهمية الكبيرة للبيئة وعناصرها المختلفة كل يوم في حياة المنظمات المتنافسة؛ وتطورت معها بذلك العديد من الأساليب الإدارية المختلفة من طرق ووسائل تقديم المنتج، والطفرة التي تعيشها التكنولوجيا والتقنية ومعها تزداد أهمية المعلومة والمعرفة في حياة المنظمة.

من هنا ظهرت فكرت الموضوع التي حاولنا فيها إظهار أحدث الأنظمة الإدارية ألا وهو الذكاء الاستراتيجي بأبعاده الإدارية (الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة)، وببعده القيادي المتمثل في مجموع الصفات والخصائص التي تمكن القيادة من التصرف بالشكل الملائم والمناسب مع التحولات البيئية المستمرة.

فمفهوم القدرة التنافسية القديم الجديد يتغير ويتأثر هو أيضا بهذه العوامل ليصبح من مجرد تحقيق الأهداف الاقتصادية إلى العمل على مراعاة كافة الجوانب الاجتماعية الإنسانية والبيئية والإقتصادية ليكون أيضا العملاء هم الأهم في دائرة النشاط والتنافس.

حاولنا من خلال هذه الأطروحة إظهار جوانب الموضوع المختلفة ابتداء بالأطار المفاهيمي لكل من الذكاء والذكاء الاستراتيجي والقدرة والميزة التنافسية، لنعمل في الأخير لمحاولة معرفة مدى توفر مقومات منهج الذكاء الاستراتيجي في المنظمات العاملة في الجزائر، وكان قطاع الاتصالات والمؤسسات العاملة به محل الدراسة الميدانية، من خلال تقديم الاستبيان وتحليله واستخلاص النتائج المتوصل إليها، الذي أظهر وجود علاقة بين المفهومين وتأثير عناصر الذكاء الاستراتيجي (من: الاستشراف، التفكير بالنظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية والشراكة) على القدرة التنافسية وصناعة المزايا والتفوق على المنافسين، لنصل في الأخير إلى تقديم بعض التوصيات والاقتراحات التي من شأنها دعم مفهوم الذكاء الاستراتيجي لدى أفراد المنظمات المتنافسة؛ ومحاولة نشر هذا المفهوم في مختلف المستويات الكلي والجزئي.

Abstract

Changes and challenges that have occurred in the recent decades have forced a radical shift in the basic foundations of how business and organizations are Competed and behaved. Internal, as well as external forces have forced organisations to constantly monitor their environment in order to create opportunities and avoid threats to allow them to survive in their competitive environment.

Organisations need to gather all kind of important information, and turn it into intelligence through a process of analysis and an exercise of human analyse, by utilising the potential offered by information systems in the process of generating intelligence and creating a corporate knowledge base to be used in creating opportunities and increase their competitiveness.

Strategic Intelligence has information as its foundation. This research proposes that through its ability to absorb sources of information, the synergy of Business Intelligence, Competitive Intelligence, and Knowledge Management combined to form Strategic Intelligence, will allow organisations to incorporate all of their information and intellectual capital into a single database or system which will meet the intelligence requirements of management.

And in another dimension, strategic intelligence have another new concept, defined us all sort of qualities and characteristics of the leader (such as: Prospective, thinking systems, vision, motivation and partnership) which leads him to better understand their environment and make the right decision.

And the purpose of this study is to identify how much the Strategic Intelligence in the telecommunications sector is adopted, by using the questionnaire and the analysis and extraction the results obtained, In the end, we could give some recommendations and suggestions that will support the concept strategic intelligence among members of rival organizations; and try to deploy this concept in the various macro and micro levels.

الفهرس

شكر وعرفان
تشكرات
إهداء
مستخلص
Abstract
الفهرس
قائمة الاشكال
قائمة الجداول
قائمة الملاحق
المقدمة..... أ

الفصل الأول: مدخل نظري لبيئة أعمال المنظمات

تمهيد الفصل الأول.....02
المبحث الأول: نظرة على بيئة الأعمال المعاصرة..... 03
المطلب الأول: بيئة الأعمال والمنظمة عبر المدارس الإدارية..... 03
أولا. البيئة والمنظمة في الفكر الكلاسيكي..... 03
ثانيا. البيئة والمنظمة عبر الفكر النيوكلاسيكي..... 04
ثالثا. البيئة والمنظمة وفق نظريات التنظيم الحديثة..... 05
المطلب الثاني: ماهية بيئة الأعمال الحديثة..... 07
أولا. مفهوم بيئة الأعمال..... 07
ثانيا. عناصر بيئة الأعمال..... 08
ثالثا. المعرفة السوقية وأهميتها للمنظمة..... 11
المطلب الثالث: التحديات التي تواجهها المنظمة الحديثة 14
المبحث الثاني: ماهية المنظمة وأسس المنافسة الحديثة..... 17
المطلب الأول: تقديم لمفهوم المنظمة الحديثة..... 17
أولا. تحديد مفهوم المؤسسة والمنظمة..... 17
ثانيا. خصائص ومهام المنظمة..... 20
ثالثا. أنواع المنظمة ودورة حياتها..... 22
المطلب الثاني: أنواع المنظمات وتقسيماتها..... 25
المطلب الثالث: مفهوم المنـافسة وأنواعها..... 29
أولا. تعريف المنافسة..... 29
ثانيا. أهمية المنافسة..... 30
ثالثا. أنواع وأشكال المنافسة..... 30
خاتمة الفصل..... 33

الفصل الثاني: مفهوم الذكاء والذكاء الاستراتيجي للمنظمة

مقدمة الفصل الثاني.....35
المبحث الأول: نظرة حول الذكاء ونظام المعلومات الاستراتيجي للمنظمة..... 36
المطلب الأول: مفهوم الذكاء..... 36
أولا. تعريف الذكاء..... 36
ثانيا. أنواع الذكاء والمعلومات في المنظمة..... 37
ثالثا. الذكاء ونظام المعلومات الإستراتيجية للمنظمة 38
المطلب الثاني: التأصيل لمفهوم وأبعاد الذكاء الاستراتيجي (SI) 40
أولا. نظرة تاريخية حول نظام (SI) 40
ثانيا. مبادئ وخصائص الذكاء الاستراتيجي..... 41
ثالثا. أهمية الذكاء الاستراتيجي..... 44
المطلب الثالث: متطلبات الذكاء الاستراتيجي..... 45
أولا. تعريف الفرد الاستراتيجي ودوره..... 45
ثانيا. الفرق بين المدير والقائد الاستراتيجي..... 46
ثالثا. دور القائد الاستراتيجي..... 50
المبحث الثاني: الذكاء الاستراتيجي كنظام لإدارة للمعلومات الإستراتيجية..... 52
المطلب الأول: ماهية الذكاء الاقتصادي..... 53
أولا. مفهوم الذكاء الاقتصادي 53
ثالثا. أهداف وأهمية الذكاء الاقتصادي في المنظمة.....55
ثالثا. خصائص وشروط تطبيق الذكاء الاقتصادي في المنظمة..... 56
المطلب الثاني: محددات الذكاء الاقتصادي ودوره في المنظمة..... 58
أولا. وظائف الذكاء الاقتصادي في المنظمة..... 58
ثانيا. عناصر الذكاء الاقتصادي..... 61
ثالثا. الذكاء الاقتصادي واليقظة في المنظمة..... 63
المطلب الثالث: نماذج الذكاء الاقتصادي المختلفة..... 66
أولا. النموذج الياباني..... 66
ثانيا. النظام الأمريكي..... 67
ثالثا. النظام الفرنسي..... 69
المبحث الثالث: إدارة المعرفة وإدارة المعلومات الداخلية 72
المطلب الأول: مدخل حول المعرفة..... 72
أولا. المعرفة المفهوم والنشأة..... 72
ثانيا. الفرق بين البيانات، المعلومات والمعرفة..... 74
ثالثا. خصائص المعرفة، أنواعها ومصادرها..... 80
المطلب الثاني: الإطار العام لإدارة المعرفة..... 84

أولا. مدخل إدارة المعرفة..... 84
ثانيا. أهمية إدارة المعرفة..... 86
ثالثا. وسائل إدارة المعرفة..... 87
المطلب الثالث: أثر إدارة المعرفة على المنظمة الحديثة..... 89
أولا. أثر إدارة المعرفة على الأفراد والعمليات..... 89
ثانيا. أثر إدارة المعرفة على السلع والمنتجات وأداء المنظمة..... 92
ثالثا. عوامل وتحديات نحاج إدارة المعرفة في المنظمة..... 93
المبحث الرابع: النظرة الحديثة مفهوم الذكاء الاستراتيجي..... 95
المطلب الأول: ماهية الذكاء الاستراتيجي..... 95
أولا. المفهوم..... 95
ثانيا. أهداف الذكاء الاستراتيجي..... 96
ثالثا. نماذج لقياس الذكاء الاستراتيجي..... 96
المطلب الثاني: عناصر الذكاء الاستراتيجي..... 99
أولا. الاستشراف..... 99
ثانيا. التفكير بمنطق النظم..... 102
ثالثا. الرؤية المستقبلية..... 103
رابعا. الشراكة..... 105
خامسا. الدافعية..... 107
سادسا. الحدس والإبداع..... 108
المطلب الثالث: دور الذكاء الاستراتيجي في المنظمة..... 108
أولا. أدوار الذكاء الاستراتيجي في المنظمة..... 108
ثانيا. الذكاء الاستراتيجي ومفهوم النجاح الاستراتيجي للمنظمة..... 110
ثالثا. مجال تطوير الذكاء الاستراتيجي في المنظمات..... 113
خاتمة الفصل..... 116

الفصل الثالث: الميزة والقدرات التنافسية الحديثة للمنظمة

مقدمة الفصل الثالث..... 118
المبحث الأول: مفاهيم حول الميزة والقدرة التنافسية للمنظمة..... 119
المطلب الأول: الميزة والقدرة التنافسية عبر المدارس الإدارية..... 119
أولا. الميزة المطلقة (عند آدم سميث 1723– 1790) 119
ثانيا. الميزة النسبية (دافيد ريكاردو 1772–1823) 120
ثالثا. الميزة التنافسية (مايكل بورتر) 121
المطلب الثاني: ماهية القدرات التنافسية للمنظمة..... 123
أولا. مفهوم القدرة التنافسية..... 123
ثانيا. أسباب تحقيق القدرة التنافسية..... 125

ثالثا. أهمية وجود الميزة والقدرات التنافسية للمنظمة..... 127
المبحث الثاني: القدرات التنافسية وصناعة الميزة التنافسية للمنظمة..... 130
المطلب الأول: مفهوم للميزة التنافسية 130
أولا. تعريف الميزة وضرورتها في المنظمة..... 130
ثانيا. عناصر الميزة التنافسية..... 132
ثالثا. أنواع المزايا التنافسية..... 133
المطلب الثاني : محددات ومصادر الميزة التنافسية في المنظمة..... 134
أولا. محددات الميزة التنافسية..... 134
ثانيا. مصادر بناء الميزة التنافسية..... 136
ثالثا. الحكم على القدرات التنافسية في المنظمة..... 138
المبحث الثالث: المصادر الحديثة للقدرات التنافسية 139
المطلب الأول: مفهوم التفكير الاستراتيجي..... 139
أولا: مفهوم التفكير الإستراتيجي 140
ثانيا. افتراضات ومتطلبات التفكير الاستراتيجي..... 142
المطلب الثاني: الإبداع والابتكار 144
أولا. مفهوم الإبداع والابتكار..... 144
ثانيا. مبادئ وخصائص الإبداع والابتكار..... 146
ثالثا. العوامل المساعدة لتحفيز الإبداع..... 148
المطلب الثالث: رضا الزبائن والعملاء في المنظمة 149
أولا. مفهوم الرضا لدى العملاء..... 149
ثانيا. أساليب تحقيق رضا العملاء 150
ثالثا. مؤشرات تحقيق الرضا ونتائجه..... 151
خاتمة الفصل 153

الفصل الرابع: دور الذكاء الاستراتيجي في رفع القدرة التنافسية لمؤسسات الاتصال في الجزائر

مقدمة الفصل الرابع..... 155
المبحث الأول: واقع وتحديات الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة في الجزائر..... 156
المطلب الأول: نظرة حول واقع الذكاء الاقتصادي في الجزائر..... 157
أولا. الذكاء الاقتصادي على مستوى الدولة..... 157
ثانيا. مقومات ذكاء الأعمال في الجزائر.....160
ثالثا. واقع الذكاء الاقتصادي في الجزائر..... 161
المطلب الثاني: تحليل واقع آفاق اقتصاد وإدارة المعرفة في الجزائر..... 163
أولا. واقع إدارة واقتصاد المعرفة في الجزائر.....163
ثانيا. معوقات اندماج الجزائر في اقتصاد المعرفة.....165

ثالثا. سبل إندماج الجزائر في اقتصاد المعرفة..... 168
المطلب الثالث: تحليل تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية 169
أولا. معايير قياس تنافسية الدول العربية 169
ثانيا. تحليل تنافسية الجزائر.....170
ثالثا. مقومات التنافسية العربية.....173

المبحث الثاني: نظرة لقطاع الإتصالات في الجزائر.....175
المطلب الأول: تطور قطاع الإتصالات في الجزائر.....175
أولا. جاذبية الصناعة في قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر.....175
ثانيا. تطور خدمة الهاتف النقال في الجزائر.....177
ثالثا. تطور الحصة السوقية للمتعاملين الثلاثة.....178
المطلب الثاني: واقع قطاع الاتصالات في الجزائر.....180
المبحث الثالث: الدراسة الميدانية لدور وتأثير عناصر الذكاء الاستراتيجي على القدرات التنافسية للمنظمة.....183
المطلب الأول: الاطار العام للدراسة الميدانية.....184
أولا: بيانات الدراسة.....184
ثانيا: نموذج الدراسة.....184
ثالثا. أهداف، حدود ومشاكل الدراسة.....185
رابعا. مجتمع الدراسة.....187
المطلب الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.....190
أولا. فرضيات الدراسة.....190
ثانيا: تصميم قائمة الاستبيان.....191
ثالثا. اختبار قائمة الاستبيان.....193
رابعا. تفريغ البيانات.....194
المطلب الثالث: تحليل الإستبانة واستخلاص النتائج.....197
أولا: التحليل الوصفي.....197
ثانيا. تحليل نتائج الاستبيان.....209
ثالثا. اختبار الفرضيات.....211
رابعا. تعريف وتقدير النموذج الدراسة.....213
خاتمة الفصل.....215
الخاتمة العامة..... 217
قائمة المراجع
قائمة الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
	الفصل الثاني	
01	الجدول رقم (2-01): تطور مفهوم الإستراتيجيون عند نخبة من الكتاب	45
02	الجدول رقم (2-02): مواصفات المدير والقائد	49
03	الجدول رقم (2-03): الفروق الأساسية بين البيانات والمعلومات	77
04	الجدول رقم (2-04): مفهوم المعرفة وفقا لمنظور عدد من الكتاب والباحثين	78
05	الجدول رقم (2-05): تصنيفات المعرفة	83
06	الجدول رقم (2-06): أنموذج Tregor & Zimerman لقياس الذكاء الاستراتيجي	97
	الفصل الثالث	
07	الجدول رقم (3-01): نطاق التنافس	135
08	الجدول رقم (3-02): مصادر بناء الميزة التنافسية	136
	الفصل التطبيقي	
09	الجدول رقم (4-01): تنافسية الجزائر (2003-2012)	171
10	الجدول رقم (4-02): عدد المشتركين في سوق الهاتف النقال	178
11	الجدول رقم (4-03): الحصة السوقية للمتعاملين في قطاع الهاتف النقال	179
12	الجدول رقم (4-04): توزيع مجتمع الدراسة	189
13	الجدول رقم (4-05): الإحصائية الخاصة باستمارات الاستبيان	190
14	الجدول رقم (4-06): توزيع معامل ألفاكرومباك	193
15	الجدول رقم (4-07): تقديم خصائص العينة	194
16	الجدول رقم (4-08): نتائج آراء عينة الدراسة حول الاستشراف	197
17	الجدول رقم (4-09): نتائج آراء عينة الدراسة حول التفكير بالنظم	199
18	الجدول رقم (4-10): نتائج آراء عينة الدراسة حول الرؤية المستقبلية	200
19	الجدول رقم (4-11): نتائج آراء عينة الدراسة حول الدافعية	202
20	الجدول رقم (4-12): نتائج آراء عينة الدراسة حول الشراكة	203
21	الجدول رقم (4-13): نتائج آراء عينة الدراسة حول القدرات التنافسية للمنظمة	205
22	الجدول رقم (4-14): نتائج اختبار الفرضيات	211

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
	الفصل الأول	
01	الشكل رقم (1-01): عناصر بيئة المنظمة	11
02	الشكل رقم (1-02): مراحل دورة حياة المنظمة	24
03	شكل رقم (1-03): أشكال المنافسة	31
	الفصل الثاني	
04	الشكل رقم (2-01): أنواع الذكاء في المنظمة	37
05	الشكل رقم (2-02): المدير والقائد الإداري	49
06	الشكل رقم (2-03): أدوار القائد الاستراتيجي	50
07	الشكل رقم (2-04): الإطار العام للذكاء الاستراتيجي	52
08	الشكل رقم(2-05): دور وأهمية ذكاء الأعمال	56
09	الشكل رقم (2-06):عملية الذكاء الاقتصادي	58
10	الشكل رقم (2-07): نشاطات وأهداف الذكاء الاقتصادي (IE)	59
11	الشكل رقم (2-08): ماذا يجلب الذكاء الاقتصادي للمنظمة	60
12	الشكل رقم (2-09): النموذج الياباني للذكاء الاقتصادي	66
13	الشكل رقم (2-10): النموذج الأمريكي للذكاء الاقتصادي	68
14	الشكل رقم (2-11): النموذج الفرنسي للذكاء الاقتصادي	70
15	الشكل رقم (2-12): اتجاهات تطور المعرفة	74
16	الشكل رقم (2-13): هرم البيانات والمعلومات والمعرفة والحكمة	75
17	الشكل رقم (2-14): تصور العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة	79
18	الشكل رقم(2-15): مصادر المعرفة للمنظمة	81
19	الشكل رقم (2-16): تأثير إدارة المعرفة على المنظمة	89
20	الشكل رقم (2-17): العلاقة بين الرؤية والرسالة والأهداف	104
21	الشكل رقم (2-18): دورة النجاح الاستراتيجي	112
22	الشكل رقم (2-19): التكامل ما بين الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة	115
	الفصل الثالث	
23	الشكل رقم (3-01): المزايا النسبية والمزايا التنافسية	121
24	الشكل رقم (3-02) :عناصر الميزة التنافسية	132
25	الشكل رقم (3-03): أنواع المزايا التنافسية	133
26	الشكل رقم (3-04): دورة الميزة التنافسية	134
27	الشكل رقم (3-05): بناء الميزة التنافسية وتدهورها وتآكلها	137
	الفصل التطبيقي	
28	الشكل رقم (4-01): هيكل مؤشر التنافسية العربية	170
29	الشكل رقم (4-02): جاذبية قطاع الهاتف النقال في الجزائر	176
30	الشكل رقم (4-03): نموذج مقترح لدراسة دور عناصر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز القدرة التنافسية	185

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	ص
01	استبيان الذكاء الاستراتيجي والقدرة التنافسية	234-240
02	الملحق رقم (01): معامل الثبات	241
03	الملحق رقم (02): معامل الارتباط	243
04	الملحق رقم (03): اختبار ANOVA	245
05	الملحق رقم (04): اختبار One sample test	246

مقدمة عامة

إن المتأمل لما تمر به الدول والمنظمات الحديثة من تغيرات وتحولات شملت كافة المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية وغيرها، يدرك أن ذلك ليس وليدة الصدفة أو الحظ؛ أو أنه مجرد تطور طبيعي لما يجب أن يكون عليه الوضع، لكن هي مجموع العوامل والمتغيرات التي أثرت وتأثر في المنظمة؛ أهمها التطور الهائل في التكنولوجيا والاتصالات، ازدياد مستوى الوعي لدى الفرد والمجتمع، وبروز مدى اهتمام المجتمع ببعض المتغيرات التي لم تكن تعرف سابقا وغيرها.

كما أن زيادة المنافسة وحدتها والتطور الكبير في التكنولوجيا وتنوع الاختيارات والبدائل من أهم العوامل التي أثرت على المجال الاقتصادي خاصة والمنظمات التي تنشط فيه؛ مما يستدعي البحث المستمر عن أنظمة تساير هذه التحولات والتغيرات المستمرة التي تواجهها، فخلال فترة قصيرة نسبيا ظهرت العديد من المحاولات والنظريات الإدارية التي تدعو لإدارة هذا التحول والتغير السريع.

فلقد تغيرت الكثير من المعتقدات والأفكار الاقتصادية، لتلعب كل من عناصر البيئة الخارجية وكذا الداخلية والعنصر البشري دورا كبيرا في حياة المنظمة كعوامل مؤثرة على وجودها ككل، هذا الدور جعل منطق الإدارة الكلاسيكية يتغير وتغيرت معه أيضا مفاهيم الإدارة، إذ ظهرت العديد من النماذج حاولت دراسة أهمية ودور كل عنصر من العناصر الفاعلة في المنظمة؛ وفي فلسفتها للوصول لمفهوم النجاح والتفوق وتحقيق الرؤية والرسالة المسطرة.

وعليه فإن المنظمة وقيادتها تعمل بشكل دائم على تحقيق المطلوب؛ والذي تعترضه الكثير من القيود والمعوقات التي تحول دون ذلك أو فرصا تعمل من خلالها على الوصول للهدف المنشود، كل ذلك يمثل للمنظمة معلومة مهمة تعمل على استغلالها بالشكل اللازم، فمن أهم سمات البيئة الحالية هو كثرة المعلومات التي تحيط بها، فرض ذلك وجود أنظمة حديثة تعمل على إدارة هذا الكم الهائل من المعلومات؛ إذ تمثل هذه الأخيرة إما تهديدا أو فرصة تحقق بها ميزة تنافسية وأسبقية على منافسيها في السوق.

ومن أهمها نظام الذكاء الاستراتيجي الذي يمثل التطور المنطقي للأهمية القصوى للمعلومة والمعرفة في حياة المنظمة، فهو نظام لإدارة المعلومة الداخلية والخارجية من جهة، ومجموع لصفات القيادة التي تمكن من دفع المنظمة وأفرادها نحو الغاية والرؤية والرسالة المرسومة.

فكل ما حولها يمثل معلومة بالغة الأهمية يجب أن تحصل عليها المنظمة في الوقت والمكان المناسب؛ من أجل اتخاذ الإجراءات المناسبة وأيضا بناء الإستراتيجية التنافسية المناسبة؛ ففكرة التفوق على المنافسين تفرض إيجاد نظام فعال لبناء قدرات تنافسية حديثة ومزايا تمنح الأفضلية والأسبقية

الدائمة، تكون نتائجها على المدى القصير والمتوسط والطويل من رضا للعملاء وتفضيل وولاء لما تقدمه من منتج عن غيره.

من خلال كل ما تم التعقيب له من أهمية للبيئة ودورها كمصدر للمعلومة والمعرفة للمنظمة، وما تمنحه من مزايا وقدرات تنافسية حديثة، يجعل نظام الذكاء الاستراتيجي فاعلا جدا، بالإضافة لكونه مجموعة خصائص تتوفر لدى القائد تمكنه من التعامل مع كل هذه المتغيرات.

الإشكالية:

إن البحث المستمر للمنظمة عن مقومات النجاح وتحسين الأداء المستمر وبناء للمزايا التنافسية المتجددة يفرض عليها التعامل مع ما تحويه البيئة من المتغيرات والتحول المستمر، كما أن مسألة تطوير نظم الإدارة والتسيير تعد أمرا مهما جدا يساعدها على ذلك، فرضا العملاء؛ وتكريس أهمية للبحث والتطوير والإبداع عوامل مهمة تساهم في تحسين القدرات التنافسية للمنظمة في بيئة نشاطها.

وعلى ضوء ذلك وبما تم التقديم له تظهر معالم موضوع البحث التي نصيغها في الإشكالية التالية:

كيف تساهم عناصر ومكونات الذكاء الاستراتيجي في دعم وتعزيز القدرات التنافسية للمنظمات الحديثة؟

بناء على هذه الإشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مفهوم الذكاء الاستراتيجي وما هي محدداته؟
- كيف يمارس الذكاء الاستراتيجي دوره كنظام إدارة المعلومات في المنظمة؟
- ما هي القدرات التنافسية التي تحقق التفوق والنجاح للمنظمة؟
- ما مدى وجود عناصر الذكاء الاستراتيجي لدى قيادة المنظمات ودورها في تحقيق المزايا الإستراتيجية؛
- إلى أي مدى تتوفر مقومات وعناصر الذكاء الاستراتيجي في مؤسسات الاتصال الجزائرية ودور ذلك في تحقيق المزايا التنافسية.

الفرضيات:

انطلاقا من الإشكالية العامة والتساؤلات الفرعية وقصد تسهيل الإجابة على الأسئلة المطروحة نطرح الفرضيات التالية كإجابة أولية لتكون أساسا ومنطلقا لمعالجتنا لموضوع الدراسة؛

- وجود نظام الذكاء الاستراتيجي يشكل حتمية المنظمة تفرضها متطلبات التنافس والتحولات في البيئة المعاصرة للنشاط؛
- إن لعناصر الذكاء الاستراتيجي الموجودة لدى قيادة المنظمة وأفرادها دور في تفعيل مفهوم القدرة التنافسية؛
- يفرض مفهوم القدرة التنافسية للمنظمة والمنافسة الشديدة على المنظمة الإدراك الدقيق لأبعاد بيئتها وما يتطلبه من تبني لمفهوم الذكاء الاستراتيجي وأبعاده.

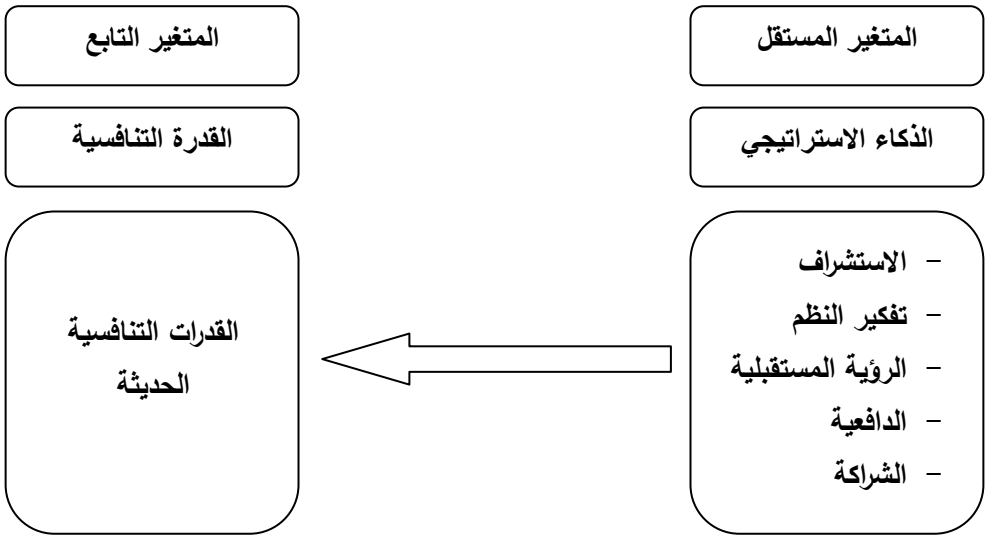
وتجدر الإشارة هنا لوجود خمس عناصر أساسية للذكاء الاستراتيجي لدى قيادة المنظمة وفق نموذج Maccoby وهي كل من: "**الاستشراف**"؛ "**التفكير بالنظم**"؛ "**الرؤية المستقلية**"؛ "**الدافعية**"؛ "**الشراكة**"، وجودها وبالقدر الكاف يعطي المنظمة وقيادتها القدرة على التفوق والاستخدام الجيد لإمكانيات المنظمة في المنافسة.

وعليه سيتم طرح الفرضيات للجانب التطبيقي وهي:

1. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الذكاء الاستراتيجي وتعزيز القدرات التنافسية للمنظمة.

من أجل الإجابة على الإشكالية والفرضيات التابعة لها تم تحديد كل من المتغير المستقل والتابع للدراسة حيث يكمن الذكاء الاستراتيجي في **المتغير المستقل** بأبعاده الخمسة أما **المتغير التابع** فهي القدرات التنافسية بشكل عام للمنظمة، ليكون شكل العلاقة موضحا في الشكل الموالي كالتالي.

نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد وتصور الطالب بناء على أبجديات الموضوع

أسباب اختيار الموضوع:

تعزى مبررات اختيار الموضوع إلى جملة من الأسباب تعتبر بمثابة الحافز والدافع للخوض في حيثيات هذا الموضوع؛ ومن ضمن الأسباب نذكر ما يلي:

- تلعب البيئة ومتغيراتها دورا هاما في تحديد الأسلوب الإداري اللازم لإدارة هذا الصراع إن صح التعبير بين كل من المنظمة والبيئة من جهة والمنظمة وأصحاب المصالح المختلفة من جهة ثانية؛ وهو ما يعطي أهمية لوجود نظام الذكاء الاستراتيجي؛
- التغير المتنامي للمفاهيم المرتبطة بالمنظمة من المنافسة؛ المورد البشري؛ إدارة المنظمات الحديثة؛ وكذا القدرة التنافسية وصناعة المزايا التنافسية المستدامة؛
- قلة الدراسات السابقة في الجزائر حول هذا الموضوع الحديث في حدود ما تم الاطلاع عليه؛ ما عدا ما يكون من ملتقيات ومؤتمرات التي بدأت تهتم بهذا الموضوع بداية سنة 2011؛
- موضوع الدراسة الذي يقع ضمن تخصص إدارة الأعمال والذي نهدف من خلاله لتعميق المعرفة والمعلومات حول مثل هذه المواضيع الحديثة الجديرة بالدراسة.

أهمية الدراسة:

الجزائر وعلى غرار باقي البلدان النامية، والتي أصبح عليها لزاما الاندماج والتأقلم مع معطيات الجديدة للمحيط العالمي، والإقلاع فورا أو تدريجيا على أنماط التسيير والإدارة الكلاسيكية التي ثبت فشلها، حيث فرض الانتقال نحو عالمية الأسواق على الجزائر تحديات وفرصا في غاية الأهمية، الأمر الذي يجب أن تأخذه الدولة وكافة منظماتها بعين الاعتبار، كونه فرصة مواتية للتقدم نحو الأمام وتحقيق مستويات أداء ومكانة في سوق المنافسة.

كما أنه على المنظمات الحديثة أن تسعى جاهدة خلال فترة وجودها لتحقيق النمو والبقاء والاستمرار، وفي مواجهتها لمتغيرات بيئة النشاط سواء الداخلية أو الخارجية، ليكون الذكاء الاستراتيجي Strategic Intelligence من أحدث المناهج الإدارية الذي يمثل أداة فاعلة لتوجيه القيادة وأفرادها نحو تحقيق أهدافها على المدى البعيد من جهة والمحافظة على الريادة والتفوق من جهة ثانية.

كما تكمن أهمية الموضوع في رغبة الباحث توجيه الأنظار نحو مفهوم الذكاء الاستراتيجي الحديث ومدى أهميته ليس فقط للمؤسسات الاقتصادية في خوضها للمنافسة وتوطين مكان لها في بيئتها وإنما أهميته على المستوى الكلي وتوفير البنية التحتية لحماية المعلومات وتشجيع للبحث والتطوير في كافة المجالات الفاعلة في الدولة.

أهداف الدراسة

تقديم عرض شامل لمفهوم الذكاء الاستراتيجي كنظام لإدارة المعلومات الذي يشمل كل من الذكاء الاقتصادي كنظام إدارة المعلومات الخارجية وإدارة المعرفة كنظام لإدارة المعلومات الداخلية للمنظمة؛

بالإضافة لتناول التعريف الحديث للذكاء الاستراتيجي الذي يختص بمجموع الصفات والخصائص التي تتوفر لدى قيادة وأفراد المنظمة التي تمكنهم من العمل بالشكل الصحيح وتوجيه كافة الجهود نحو تحقيق رؤية ورسالة المنظمة من جهة والتنافس من جهة ثانية وتحقيق التفوق الذي يتمثل في الرضا والولاء من الأفراد والمجتمع ككل.

تناول القدرات التنافسية الحديثة التي تتمثل أساس في القدرة على الإبداع والابتكار المستمر، وكذا تفعيل مجال البحث والتطوير في المنظمات، والاستثمار في رأس المال البشري وتكريس مبادئ ومقومات التفكير الاستراتيجي بالمنظمة.

التعرف على مدى توافر عناصر الذكاء الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، والتعرف على أسباب الفشل بالإضافة إلى تقديم الاقتراحات التي تساعد على تحسين مستويات التنافسية الاقتصادية للمؤسسات الجزائرية مقارنة بمثيلاتها في دول العالم.

تناول المزايا والصعوبات التي تواجه تطبيق نظام الذكاء الاستراتيجي؛ وما يلزم من إجراءات وسياسات تشجع تواجده في المنظمات الاقتصادية الجزائرية بالإضافة إلى مقومات وجود قدرات تنافسية صعبة التقليد تمكن من تحقيق مستويات الأداء العالية.

منهج الدراسة:

نعتمد في هذا البحث على اعتماد المنهج الوصفي والتحليلي المناسب لتحقيق أهداف الدراسة المتمثلة في المعرفة الدقيقة والتفصيلية لمفهوم الذكاء الاستراتيجي وأبعاده وبشكل عام العناصر المشكلة للبحث، وتحليل خصائصها والعوامل المؤثرة فيها.

كما حاولنا إسقاط الدراسة النظرية ونموذج البحث على عينة من المؤسسات المختارة لاختبار الفرضيات المطروحة وتقييم مدى وجود عناصر الذكاء الاستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة وتأثير ذلك على القدرات التنافسية لها، كما تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة وتجميع البيانات والمعلومات الأولية للعينة وتحليلها ومعالجتها باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة.

الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات التي تناولت مفهوم الذكاء الاستراتيجي ودوره في المؤسسة وهي:

دراسة سعاد حرب قاسم (2011): عنوان الدراسة **أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات لدى مديري مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا مذكرة ماجستير بالجامعة الإسلامية، فلسطين،2011.** وتهدف إلى إعطاء مقترحات لتطوير مفهوم وأثر الذكاء الاستراتيجي على المؤسسة بما يساهم في تعزيزها لدى المدراء العاملين بالأونروا بما يساهم في اتخاذ القرارات الصحيحة، وتمت الدراسة على 94 مديرا موزعين على سبع مستويات إدارية، وكانت النتائج تمتع مدراء الأونروا بمستويات عالية من الذكاء الاستراتيجي وأن هناك علاقة بين عناصره وعملية اتخاذ القرار بالمؤسسة.

دراسة العبدلي ضرغام (2010): بعنوان **صياغة مخطط منهجي لتأثير الخصائص الشخصية للمديرين في الذكاء الاستراتيجي والارتجال التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري الشركات الخاصة بمحافظة النجف الأشرف؛ مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الكوفة، 2010، العراق.** هدفت الدراسة إلى تحقيق الموائمة بين استعمال الذكاء الاستراتيجي والقدرة على الارتجال لدى قادة الشركات الخاصة، وكانت العينة متكونة من 100 مدير وكانت النتائج: أنه يمكن الموائمة بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي والارتجال التنظيمي؛ هناك أثر للخصائص الشخصية لمديرين في أبعاد الذكاء الاستراتيجي؛

دراسة العزاوي بشرى (2008): أثر العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الاستراتيجي دراسة اختبارية تحليلة لأراء عينة من رؤساء وأعضاء مجالس عدد من كليات جامعة بغداد؛ أطروحة دكتوراه غير منشورة،2008، العراق. هدفت هذه الدراسة إلى إظهار علاقة الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة والنجاح الاستراتيجي، وشملت الدراسة تسعة (09) كليات تابعة لجامعة بغداد، وعينة الدراسة مكونة من 80 رئيسا وعضوا من رؤساء وأعضاء مجالس الكليات، وكانت أهم النتائج المتوصل إليها: أن الذكاء الاستراتيجي يزود المديرين بالمعلومات التي تتيح لهم صناعة قرارات فاعلة.

من خلال الدراسات السابقة يمكن القول أن كلا منها تناولت جانبا من موضوع الدراسة وهو الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بمتغيرات أخرى منها اتخاذ القرارات في المنظمة، كما هو الحال في الدراسة الأولى أما الدراسة الثانية فتناولت بالدراسة جانب تحقيق الموائمة بين استعمال الذكاء الاستراتيجي والقدرة على الارتجال لدى قادة المؤسسات، فيما تناولت الدراسة الثالثة علاقة الذكاء الاستراتيجي بمفهوم النجاح، ليكون الهدف من دراستنا هو إظهار دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز مقومات القدرة التنافسية للمنظمات الاقتصادية (مؤسسات الاتصال في الجزائر).

حدود الدراسة:

نظرا لأهمية الموضوع الذي يتطلب الكثير من الدراسة والمتابعة ارتأينا أخذ مجموعة من المؤسسات الكبرى والمتنافسة في الجزائر، ليقع الاختيار على مؤسسات قطاع الاتصالات وخدمات الهاتف النقال في الجزائر؛ على اعتبار أنه مجال حيوي وخصب ويتطور باستمرار؛ كما أن مجال التنافس فيه ظاهر ومقومات نظام الذكاء الاستراتيجي موجودة بشكل مقبول وعليه كانت حدود الدراسة كالتالي.

الحدود المكانية: تمت هذه الدراسة بالجزائر لدراسة مفهوم الذكاء الاستراتيجي في المنظمات الجزائرية منها شركات الاتصالات الجزائرية من وجهة نظر العديد من المسؤولين والإداريين في المؤسسات المعنية ممن يساهمون في تشكيل سياسة ورؤية المؤسسات محل الدراسة.

الحدود الزمانية: يرتبط مضمون ونتائج الدراسة الميدانية بالزمن الذي أجريت فيه والمقدر بشهري نوفمبر وديسمبر 2013.

الحدود البشرية: تستند هذه الدراسة على آراء وإجابات الأفراد في المستويات العليا من المنظمة.

الحدود الموضوعية: اهتمت هذه الدراسة بالمواضيع والمحاور المرتبطة أساساً بالذكاء الاستراتيجي ومدى وجوده وما أثر ذلك على المنظمة ككل مع الاهتمام بجانب القدرات التنافسية.

هيكل البحث

للإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات، ارتأينا تقسيم البحث إلى أربع فصول، ثلاثة فصول نظرية وفصل تطبيقي كما يلي:

- **الفصل الأول:** جاء بعنوان: **مدخل نظري لبيئة أعمال المنظمات** تناولنا فيه بالدراسة لمفهوم وتطور بيئة الأعمال المنظمة خصائصها تحدياتها التي تفرضها على المنظمة ومن ثم تطرقنا لمفهوم وخصائص هذه الأخيرة وأسس المنافسة وأنواعها؛ كتقديم للموضوع إلى مفهوم الإدارة الحديثة والذكاء الاستراتيجي.
- **الفصل الثاني:** جاء بعنوان: **مفهوم الذكاء والذكاء الاستراتيجي للمنظمة** تناولنا فيه مفهوم الذكاء ومن ثم تطرقنا لمفهوم الذكاء الاستراتيجي كنظام لإدارة المعلومات الداخلية والخارجية من خلال تناول كل من الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة جانبي الذكاء الاستراتيجي وأهمية وجودهما في المنظمات الحديثة، ومن ثم تناولنا بالتفصيل لمفهوم الحديث للذكاء الاستراتيجي وأهميته وعناصره ودوره في ايجاد القدرات التنافسية بالمنظمة، لنصل إلى الفصل الثالث الذي خصص للميزة والقدرات التنافسية.

- **الفصل الثالث:** جاء بعنوان: **الميزة والقدرات التنافسية الحديثة للمنظمة** نتناول فيه بالدراسة لمفهوم الميزة التنافسية عبر المدارس، لنتناول بعدها مفهوم الميزة والقدرات التنافسية الحديثة وأهميتها في المنظمة وعلاقتها بالذكاء الاستراتيجي ليكون كل من التفكير الاستراتيجي؛ الإبداع والتطوير، والرضا العملاء أهم القدرات الحديثة التي تعمل على توفيرها وترسيخها من أجل التفوق والنجاح.
- **الفصل التطبيقي:** جاء بعنوان: **دور الذكاء الاستراتيجي في رفع القدرة التنافسية لمؤسسات الاتصال في الجزائر**. نتناول فيه بالدراسة لواقع الذكاء الاستراتيجي في الجزائر ومن ثم التطرق لمفهوم التنافسية؛ تنافسية الجزائر بشكل كلي والمؤسسات الاقتصادية بشكل جزئي، ليتم بعدها اختيار مؤسسات قطاع الاتصالات والهاتف النقال كعينة للدراسة ودراسة مفهوم الذكاء الاستراتيجي ومدى وجود عناصره بها وأثره ذلك على تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات المتنافسة.

صعوبات الدراسة

من أهم الصعوبات التي واجهناها في دراستنا لموضوع لأثر الذكاء الاستراتيجي على القدرات التنافسية للمنظمات؛ هي:

- في الجانب النظري: إذ تمثلت في نقص المراجع والكتب التي تناولت موضوع الذكاء الاستراتيجي على اعتبار أنه موضوع جديد لم يظهر الاهتمام به في الجزائر إلا منذ سنوات فقط؛ من خلال عقد العديد من الملتقيات الدولية حول موضوع الذكاء الاقتصادي واليقظة وأمن المعلومة ابتداء من سنة 2011؛
- في الجانب التطبيقي: صعوبة دراسة مدى تواجد عناصر ومقومات الذكاء الاستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة؛ عدا استعمال الاستبيان كوسيلة لاستظهار مدى معرفة أفراد العينة لهذا المفهوم وعناصره وأهميته في المنظمة؛
- مدة الدراسة التي اعتبرت غير كافية لمعرفة الأثر الحقيقي لوجود عناصر الذكاء الاستراتيجي كنظام وكخصائص لدى الأفراد ودور ذلك على الرفع من مستويات أداء وتنافسية المنظمات التي تعتمد هذا النظام.

الفصل الأول

مدخل نظري لبيئة أعمال المنظمات

تمهيد الفصل

تعتبر المنظمات بأنواعها عصب الحياة الاقتصادية ومحركا لعجلة التنمية والمبادلات التجارية في أي مجتمع، إذ أن كثيرا منها تنمو في حجمها وتتوسع وتساهم في تقديم السلع والخدمات، مستغلة كافة مواردها المادية والبشرية لذلك، وعلى العكس توجد منظمات أخرى من تواجه الكثير من المشاكل والمعوقات والتي تؤثر على بقائها واستمراريتها، الأمر الذي يؤدي إلى إفلاسها وانهيارها وخروجها من المنافسة والسوق، مما يستدعي طرح عدة تساؤلات حول أسباب ومضامين نجاح أو فشل هذه المنظمات في الأسواق، إذ في كثير من الأحيان تتواجد منظمات تتنافس في نفس السوق ونفس المنتجات والخدمات إلا أن بعضها تستمر وتنجح وأخرى تفشل وتخرج من المنافسة.

قبل التطرق لمقومات وأسباب نحاج منظمات دون الأخرى خلال نشاطها، ارتأينا أن نتناول بالدراسة تطور بيئة أعمال المنظمات والمؤسسات الاقتصادية عبر فترات زمنية اختلفت فيها الكثير من القيم والمؤشرات، من خلال المبحثين التاليين.

المبحث الأول: نظرة على بيئة الأعمال المعاصرة؛

المبحث الثاني: ماهية المنظمة وأسس المنافسة الحديثة.

المبحث الأول: نظرة على بيئة الأعمال المعاصرة

إن المنظمة الحديثة بصورها وبيئتها ومحيطها لم تصبح كما هي الآن لمجرد الصدفة أو لتعاقب السنوات، إنما هي وليدة للعديد من التغيرات الفكرية الإدارية والتنظيمية؛ مست كل ما فيها وما حولها، إن محيط المنظمة وبيئتها من أهم العوامل التي أثرت وتأثر فيها، ومنه سيتم التركيز في هذا المبحث على تطور مفهوم البيئة عبر المدارس الإدارية ومن ثمة التطرق للمنظمة بالتحليل وتعريف المنافسة وأطرها.

المطلب الأول: **بيئة الأعمال والمنظمة عبر المدارس الإدارية**

عرفت بيئة الأعمال والمنظمة – بمفهومها أو صورتها الأولى وهي المؤسسة– تطورات عديدة، صاحبها ظهور مشاكل على مستوى الإدارة والتسيير وفي علاقتها ببيئتها الداخلية من جهة والخارجية من جهة ثانية، هذه الأسباب وغيرها هي التي أدت إلى بروز مدارس ونظريات عديدة عبر الفكر التنظيمي، حيث اهتمت بإيجاد حلول لها وساهمت في تكون وتبلور الفكر الإداري إلى ما هو عليه الآن، وتتمثل هذه النظريات في:

- **نظريات الفكر الكلاسيكي؛**
- **نظريات الفكر النيوكلاسيكي؛**
- **نظريات التنظيم الحديث.**

سنحاول فيما يأتي إظهار ما كانت عليه المنظمة في كل من هذه النظريات الثلاث مبرزين أهم ما ميزها من حيث النظرة إلى البيئة من جهة والقدرات والميزات التنافسية التي كانت تتمتع بها كل مرحلة.

أولا. **البيئة والمنظمة في الفكر الكلاسيكي**

ظهرت ثلاث نظريات أساسية في هذه المرحلة وكانت في بداية القرن الماضي، نظرية الإدارة العلمية (أهم روادها Taylor)، نظرية التقسيم الإداري (رائدها Fayol) والنظرية البيروقراطية (رائدها Max weber)، من أهم ما ميز هذه المرحلة ما يلي: [1]

– تعتبر النظريات الكلاسيكية أن المؤسسة عبارة عن مجموعة من الأعمال والمهام؛ وأن وحدة المؤسسة الأساسية هي الوظيفة، وأن كل وظيفة تصف بالتحديد ما للفرد من واجبات ومهام للقيام بها؛ فهو مطالب بملائمة نفسه مع متطلبات العمل؛

– هناك خطوط عريضة رسمية محددة للاتصال بين أجزاء المؤسسة في اتجاه واحد من الأعلى للأسفل، في شكل تعليمات وأوامر من الإدارة إلى العمال دون مناقشة؛

[1] حسون توفيق، فلسفة الإدارة، (منشورات جامعة دمشق، 1996)، ص 127.-بتصرف-

- تطبيق المؤسسة أساليب للقيادة تقوم على السلطة والنفوذ؛
- تفترض الرشد لدى أعضاء المؤسسة وتقوم على فكرة ومبدأ الرجل الاقتصادي؛
- وأهم ما يميز هذه النظريات هو اعتبار **المؤسسة نظاما مغلق لا يؤثر ولا يتأثر بالبيئة؛**
- وأيضا القدرة التنافسية والميزة التنافسية للمؤسسة تكمن في **كمية الإنتاج أي أنتاج أكبر قدر ممكن** دون مراعاة للظروف الاجتماعية للعمال وللبيئة ومتطلباتها أيضا.

فالمنظمة عند المدرسة الكلاسيكية هي التكوين أو البناء الهيكلي الذي ينشأ في الأساس عن تحديد العمل وتجميعه وتقسيمه وتعيين السلطات والمسؤوليات وإنشاء وتأسيس العلاقات بين الأجزاء المكونة للمنظمة؛ من هنا جاءت الانتقادات حول نظرة المؤسسة لكل من عنصري المورد البشري والبيئة.

إذ لا يمكن اعتبار الإنسان جزء من الآلة من جهة وإهمال الدور الذي يلعبه العنصر البشري، فإهمال الجانب الإنساني والبيئة أدى بروز مدارس ومذاهب فكرية جديدة أعطت بعدا واهتماما مختلفا عن سابقتها ألا وهي نظريات الفكر النيوكلاسيكي.

ثانيا. **البيئة والمنظمة عبر الفكر النيوكلاسيكي**

انصب التفكير الإداري في هذه المرحلة على تطوير المفاهيم الإدارية اعتمادا على العلوم الاجتماعية والسلوكية وكذلك النفسية، وظهرت على إثرهم نظريتان أساسيتان هما: مدرسة العلاقات الإنسانية (رائدها Elton Mayo) والمدرسة السلوكية؛ وعرفت كلا منهما المنظمة بوصفها مجموعة من الأفراد ينشطون من أجل تحقيق هدف أو أهداف مشتركة، ومن أهم ما ميز هذه الفترة ما يلي:

- تم التعبير عن **المؤسسة كوحدة اجتماعية** تتفاعل مع جماعات عمل التنظيم غير الرسمي، وهو قائم على السلوك والمصالح الجماعية لعناصره؛
- إدماج التنظيم غير الرسمي عن طريق إشراك العمال في عملية الإدارة لما له من تأثير على السلوك التنظيمي؛
- أثر الدوافع الإنسانية والبحث في تنوع الحوافز بما يحفز أعضائها على بذل الجهد لتحقيق الأهداف؛
- الميزة التنافسية لهذه الفترة بقيت أهدافا إنتاجية والمؤسسة تعمل على إنتاج أكبر قدر ممكن مع هامش من التفكير نحو العمال وظروف العمل مع وجود ضغط للنقابات العمالية؛
- اعتبار **المؤسسة نظام مفتوحا** حيث تنشأ بينه وبين البيئة المحيطة به علاقات تبادلية، معنى ذلك أن للبيئة تأثير على سلوك المؤسسة ونشاطها وتطورها.

من خلال ما سبق نلاحظ أن الفكر الإداري قد تطور من اعتبار الإنسان قطعة من الآلة وأن البيئة غير مهمة في حياة المؤسسة، إلى ظهور الاهتمام حول المورد البشري باعتباره مؤثرا وعاملا هاما في المؤسسة وكذلك نظرة المؤسسة في حد ذاتها للبيئة ومدى تأثيرها عليها، إلى أنه بالرغم من ذلك يبقى التفكير الإداري ناقصا، حيث زاد الاهتمام بكل من عوامل وعناصر البيئة من جهة والمورد البشري من جهة ثانية وأيضا التفكير الاقتصادي البحت من جهة أخرى، بظهور التكنولوجيا والنظريات الحديثة مثل نظرية النظم، ونظرية اتخاذ القرار.

ثالثا. **البيئة والمنظمة وفق نظريات التنظيم الحديثة:**

من أهم المدارس أو النظريات نجد نظرية نظام التعاون (رائدها Chester Bernard)، ونظرية اتخاذ القرار (رائدها Simon)، عرفت المنظمة في هذه المرحلة علي أنها عبارة عن نظام System وما هي إلا وحدات اجتماعية مقصودة لتحقيق أهداف معينة، أي اعتبرت المؤسسة نظاما متكاملا مفتوحا على بيئة أقل ما يقال عنها أنها معقدة وغير مستقرة، فوفرت بذلك إمكانية فهم طبيعة العلاقات المعقدة للمؤسسة مع بيئتها التي تنمو وتتطور فيها.

هذه النظريات الحديثة أخذت بعدا آخر للبيئة واهتمت بمدى أثرها على المؤسسة، حيث تعطي الاهتمام لكل من العناصر الداخلية والخارجية للبيئة، وعرفت المؤسسة هنا على أنها: "مجموعة من الأجزاء التي تعتمد كل منها على الآخر والتي يكون معا الوحدة الكاملة لأن كلا منها يشترك بشيء ما من الكل، الذي يعتمد بدوره على البيئة الأكبر"[1].

كما نلاحظ فان هذه تعاريف النظريات الثلاثة تبرز نوعا من التباين في المنطلقات والأفكار، حيث نجد أن المدرسة الأولي ركزت علي البناء التنظيمي Structure أو تقسيم العمل في المنظمة والتخصص فيه، في حين أن الثانية ركزت علي العنصر البشري في مفهوم المنظمة، أما مدرسة النظم فإنها ركزت علي مفهوم النظام المتكامل معتبرة المنظمة كيان منظم ومركب يجمع ويربط بين مكوناته التي تشكل في مجموعها تركيبا كليا موحدا، وهو وحدة تتكون من أجزاء ذات علاقات اعتمادية متبادلة، ويتضمن في الأساس مفاهيم الاعتماد المتبادل، والتعاون، والكلية أو الشمولية.

من خلال كل ما سبق الإشارة إليه يمكن القول أن مفهوم بيئة الأعمال والاهتمام بها تغير كثيرا عبر المدارس الفكرية والإدارية، والحال نفسه مع المنظمة أو المؤسسة Entreprise إذ في البداية تم التركيز عليها على أنها (وحدة اقتصادية للإنتاج) في المدرسة الكلاسيكية، غير أن هذا المفهوم صار غير كاف لتوضيح طبيعة المنظمة المعقدة وتأثير البيئة أيضا كونه أكبر من ذلك، هنا جاء مفهوم النظريات

[1] محمد السعيد خشبة، **نظام المعلومات نظم المعلومات المفاهيم، التحليل، التصميم**، (موسوعة المعلومات التكنولوجية، 1992 القاهرة)، ص 42.

النيوكلاسيكية كنتيجة للانتقادات وأضيف إلى هذا المفهوم أن المؤسسة هي عبارة عن أداة لإنتاج السلع والخدمات لأنها تضفي على المواد الخام في الطبيعة قيمة استعمال أو منفعة بهدف تلبية متطلبات الزبائن والبقاء في السوق وتحقيق الربح من جهة، كما اعتبرت البيئة عاملا مؤثرا في المؤسسة ويجب أن يتم الاهتمام به من حيث المورد البشري وأيضا الظروف العمل إذ تغيرت النظرة الكلاسيكية للعامل وأصبحت تهتم به كأحد أهم العوامل لما له من تأثير ولم يعد مجرد قطعة من آلة، كما ظهرت فكرة ضمان مناصب الشغل وإرساء أو بناء أسس وقواعد للتكوين والتدريب. وذلك لحاجة المؤسسة إلى عامل نشيط ويعمل ويحفز من أجل بذل الجهد الأكبر من أجل تحقيق الهدف الإنتاجي والربحي للمؤسسة.

لكن وبالرغم من ذلك بقي المفهوم والتفكير الإداري قاصرا، ولم يأخذ بعين الاعتبار كافة العوامل والمؤثرات التي تحيط بالمؤسسة، إذ كان الاهتمام حول المفهوم الإنتاجي وتحقيق القدرات والميزات التنافسية التي تعبر عن المفهوم الإنتاجي والربحي فقط.

وما كان ظهور فكرة المؤسسة نظام إلا ليعبر عن ذلك النقص في التفكير الإداري، ليعرف المؤسسة على أنها كل متكامل ومجموعة أنظمة تعمل متحدة من أجل تحقيق الأهداف، دون إهمال عنصر من العناصر وخاصة المورد البشري من جهة والبيئة الداخلية والخارجية من جهة ثانية.

كما نجد أن المؤسسة الحديثة أو منظمات الأعمال الاقتصادية لها أشياء مشتركة مع مثيلاتها من المنظمات تضعها موضع العمل، نفس عوامل الإنتاج من: موارد بشرية، نظام عمل، ورأسمال، وطاقة، ومواد، ومعلومات... إلى آخره، تملكها المنظمة أو تؤجرها من الأسواق المتخصصة، أي أن كل منظمات الأعمال تشترك في ممارسة أو تنفيذ وظيفة اقتصادية، ودون أن تهمل الدور اجتماعي لها.

المطلب الثاني: **ماهية بيئة الأعمال الحديثة**

سنتناول في هذا المطلب مفهوم بيئة الأعمال والعناصر المرتبطة بها، إن أنها تمثل الحيز المكاني الذي تعمل فيه المنظمة وتمارس نشاطاتها وتسعى لتحقيق أهدافها من خلالها.

أولا. **مفهوم بيئة الأعمال**

لقد اهتم الباحثون اهتماما كبيرا بالبيئة وحاولوا فهم علاقاتها مع المؤسسة، حيث اختلفوا في إعطاء مفهوم موحد لها وذلك لاختلاف وجهات نظرهم وأرائهم، فقد كان ينظر إلى البيئة فيما مضى من جوانبها الفيزيائية والبيولوجية، ولكن في الوقت الراهن أصبح النظرة أكثر شمولية لتتسع لأخذ جوانبها الاجتماعية والإنسانية والاقتصادية إضافة إلى جوانبها الفيزيائية والبيولوجية السابقة.

لقد عرف روبنز (Robbins) البيئة أنها: "جميع العوامل والمتغيرات الواقعة خارج حدود المنظمة "، أما روبرت مايلرز (Robert Miles) فقد عرفها على النحو الآتي "خذ الكون واطرح منه النظام الفرعي الذي يمثل المنظمة، فيكون الباقي هو البيئة "، كما عرف هاولي (Hawley) البيئة بأنها: "جميع الظواهر خارج المنظمة وتؤثر أو لديها إمكانات التأثير على المنظمة "، وأخيرا فقد عرف الكاتبان (Voich & Wren) البيئة بأنها " تلك الأحداث والمنظمات والقوى الأخرى ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية، والتكنولوجية والسياسية، والواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة للإدارة ".[1]

بينما Brown يصفها على أنها: "الإطار الكلي لمجموعة العوامل المؤثرة على تصميم المنظمة"[2]، كما عرف Emery & Trist إن البيئة هي مجموعة من القيود التي تحدد سلوك المنظمة، كما أنها تحدد نماذج أو طرق التصرف الأزمة لنجاح وبقاء المنظمة أو تحقيق أهدافها، كما يشير Thomson إلى أن البيئة مجموعة من المتغيرات أو القيود أو المواقف التي هي بمنأى عن رقابة المنظمة وبالتالي يجب علي الإدارة أن توجه جهودها لإدارة البيئة والمنظمة معا، وبصفة عامة يمكن القول أن البيئة عبارة عن مجموعة من القيود والفرص التي تحيط بالمنظمة، وهي المسئولة عن تحديد سلوكها وتوجهاتها، وينبغي التكيف معها لضمان البقاء والاستمرار وتحقيق الأهداف.[3]

من خلال ما سبق الإشارة إليه يمكن القول أن بيئة الأعمال تتضمن جميع العوامل والظروف المحيطة والخارجة عن نطاق المنظمة والتي يصعب حصرها وتحديدها وقياسها أيضا، ومن العوامل من

[1] حسين حريم، **إدارة المنظمات منظور كلي**، (دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان الأردن، 2010)، ص 46.

[2] عبد الوهاب سويسي، **المنظمة: المتغيرات– الأبعاد– التصميم**، (دار النجاح للكتاب، الجزائر، 2009)، ص 198.

[3] النعاس صديقي، **أهمية نظم المعلومات في تدعيم الميزة التنافسية**، مذكرة ماجيستير ، جامعة سعد دحلب البليدة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جوان 2005، ص ص 22/21.

يكون لا تأثير مباشر على المنظمة ومنها ما يكون تأثيرها غير مباشر وتنقسم هذه العوامل إلى عوامل اقتصادية، سياسية، اجتماعية تكنولوجية وغيرها.

ثانيا. **عناصر بيئة الأعمال**

انطلاقا من التعاريف المختلفة التي تم تناولها تم إيجاد العديد من التصنيفات للبيئة فمنهم من يرى تقسيمها إلى بيئة جزئية، بيئة وسيطية وبيئة كلية، ومنهم من يقسمها على أساس الطبيعة إلى بيئة داخلية وخارجية وغيره يرى أن يقسمها على أساس العوامل المؤثرة إلى بيئة عامة كلية وبيئة نشاط أو بيئة جزئية، إلا أنه يمكن إجمالها في نوعين بيئة عامة وبيئة خاصة أو البيئة التي تمارس فيها نشاطها أي بيئة النشاط.

1. **بيئة النشاط (أو البيئة الداخلية):**

ويطلق عليها أيضا اسم بيئة المهام وتشمل تلك المتغيرات أو العوامل التي ترتبط ارتباطا مباشرا بنشاط الأداء داخل المؤسسة، مما يستدعي تسميتها بالمجموعة التنظيمية حسب Miles وأحيانا بالبيئة العملية حسب Porter وأحيانا أخري ببيئة العمل حسب Thompson وترتبط هذه البيئة ارتباطا وثيقا بكيفية صياغة وتشكيل أهداف المؤسسة وفي نفس الوقت بكيفية تحقيقها من خلال المنتجات التي تقدمها المؤسسة والأساليب الفنية المستعملة في الإنتاج.[1]

وهذه البيئة هي الأكثر أهمية بالنسبة للمديرين لكونها تشمل على الظروف والعوامل التي يمكن أن تؤثر إيجابيا أو سلبيا على فعالية المنظمة ونموها، وتشمل بيئة النشاط العناصر التالية:[2]

- المنتفعين؛ (Costumers)
- المنافسين؛ (Competitors)
- الموردين؛ (Suppliers)
- الجهات الحكومية؛(Government)
- الاتحادات العمالية؛ (Labour Unions)
- الجمعيات والاتحادات المهنية؛ (Trade Associations)
- جماعة الضغط العامة. (Public Pressure Groups)

[1] نحاسية رتيبة، **أهمية اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة**، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعليم التسيير، 2003/2002، ص24.

[2] حسين حريم، **إدارة المنظمات منظور كلي، مرجع سابق**، (دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان الأردن، 2010)، ص 49.

لكن تجدر الإشارة هنا إلى أنه لا يمكن الفصل بين كل من بيئة النشاط والبيئة العامة وذلك للتداخل الكبير بين كل منهما، ويرجع ذلك إلى ديناميكية مكونات البيئتين ووجود فكرة النظام في البيئة الكلية بشكل إجمالي إذ أن التأثير غير المباشر من عوامل البيئة العامة هو تأثير مباشر على بيئة النشاط التي بدورها تؤثر على نشاط المنظمة، ومنه من الصعب التقسيم وفصل البيئتين عن بعضهما.

كذلك تمثل بيئة المنظمة الداخلية مجموع العناصر البشرية، المادية، المعنوية التي تتفاعل وتتساند في سبيل تحقيق الإنتاج الذي تتقدم به المنظمة إلى السوق، وتعمل على تحقيق أهدافها التي قامت من أجلها، كما يمكن تعريفها على أنها: " مجموع العوامل الداخلية المتضمنة فلسفة المنظمة، ونمط الإدارة العليا وقيم وثقافة واتجاهات الأفراد والجماعات في المنظمة" [1].

وتشمل أهمية البيئة الداخلية للمنظمة في كونها مصدرا لمجموع العناصر التي يمكن أن تساهم في تحقيق أهداف المنظمة نذكر منها ما يلي:

- البحث وإيجاد رأس المال البشري المناسب أي "العميل الداخلي" بمختلف فئاتهم ونوعياتهم ومهارتهم ومستوياتهم الوظيفية؛
- تمكن من حصر ومراجعة وتقويم كفاءة الأعمال التي تؤدى بواسطة العميل الداخلي وتقييم للنشاط؛
- رصد وتقويم النظم والإجراءات والأساليب المتبعة لأداء الأعمال والعمل على تطويرها بما يخدم الأهداف الإستراتيجية؛
- حصر المعدات والتجهيزات والموارد المادية التي يستعين بها الأفراد في أداء الوظائف وتقويم أدائها والعمل على اقتناء التكنولوجيا الجديد وتدريب الأفراد على استعمالها؛
- رصد التقنيات السائدة في المنظمة وتقويم مدى الاستفادة منها ومعدلات التطوير التقني في أداء الأعمال.

وبصفة عامة تتبلور أهمية البيئة الداخلية وتحليلها في رصد وتحديد أمرين مهمين هما:

- ✓ الموارد والإمكانيات ونقاط القوة والتميز؛
- ✓ القيود والمعوقات ونقاط الضعف والقصور.

2. البيئة العامة:

يمكن تعريف البيئة العامة للمنظمة على أنها كافة الظروف والأوضاع الاقتصادية والسياسية والثقافية والاجتماعية والتقنية المحيطة بها الحاجة عن نطاق رقابتها، حيث المحيط الخارجي المصدر الأساسي

[1] كاظم نزار الركابي، **الإدارة الاستراتيجية العولمة والمنافسة**، (دار وائل للنشر الطبعة الأولى، 2004)، ص 83.

الذي تحصل منه المنظمة على الموارد اللازمة لها، والمكان الوحيد لتصريف منتجاتها. أو أنها: " مجموعة المتغيرات الخارجية التي تؤثر بشكل كبير على أداء المنظمة في الأجلين القصير والطويل"[1].

تشمل العوامل التي تقع خارج حدود المنظمة ونطاق رقاتها الإدارية وتأثيره يمس جميع المنظمات بدرجات متفاوتة، وهي تتضمن كل من العوامل الاقتصادية، التكنولوجية، القانونية، السياسية والاجتماعية، وهي أيضا تلك العوامل ذات البعد الدولي إذ أن هناك منظمات تمارس نشاطها في حدود الدولة وكذلك تقوم بتسويق منتجاتها وخدماتها عالميا؛ فهو بعد آخر يضاف إلى العوامل المؤثرة على نشاط المنظمة واستقرارها ونموها.

كما يمكن القول أن سمات وخصائص البيئة العامة وأهميتها تتمثل في العناصر التالية:

- معرفة الأوضاع والتطورات الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية والثقافية المحلية، الإقليمية وكذا العالمية؛
- تحديد النظم والتشريعات والقواعد الحكومية المنظمة للنشاط الاقتصادي والإنتاجي في المجتمع؛
- تحديد التطورات في هيكل الإدارة العامة وأجهزة الدولة المختصة بالتعامل في المجالات الاقتصادية والإنتاجية.

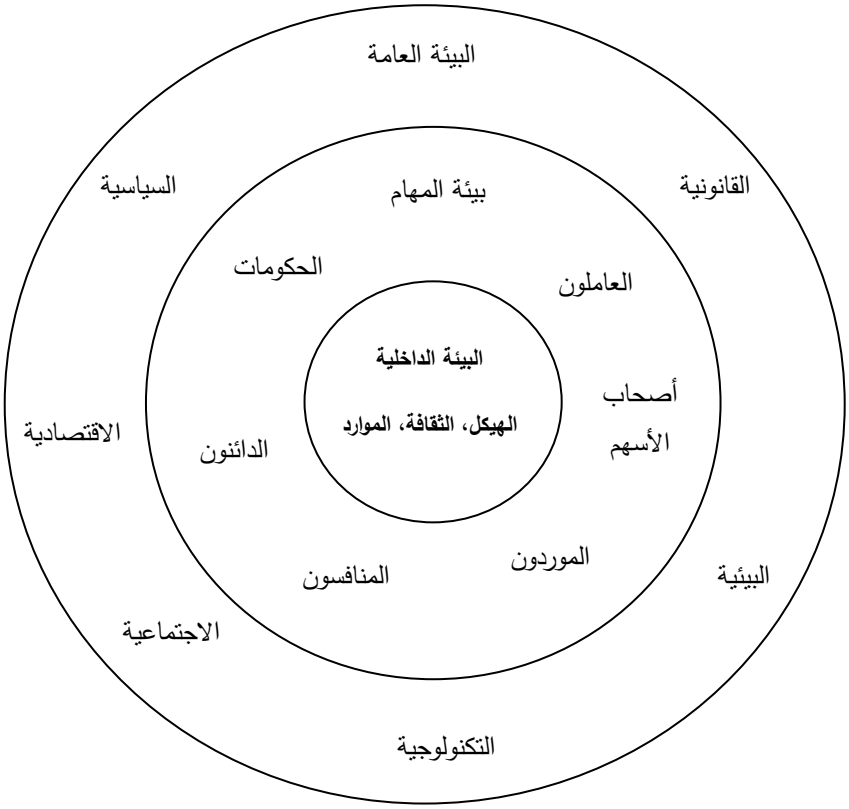
وعليه يمكن القول أن أهمية البيئة العامة تتمثل في رصد أمرين مهمين هما:

- ✓ الفرص التي يمكن للمنظمة استثمارها لتحقيق غايتها وأهدافها؛
- ✓ المخاطر والتهديدات التي تهدد المنظمة وقد تعوقها عن تحقيق أهدافها.

يمكن تقسيم العناصر المحيطة ببيئة عمل المنظمة إلى قسمين اثنين هما البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، حيث أن لكل منهما خصائص وعناصر محددة وتأثيرا مختلفا ومتداخلين فيما بينهم على المنظمة، فالبيئة العامة للمنظمة هي مجموع العوامل التي تنطوي تحتها أو تعمل ضمن إطارها كافة المنظمات، فهي تؤثر فيهم بشكل مباشر وتتمثل في العوامل السياسية والاقتصادية والتكنولوجية والبيئية والقانونية ويمكن اختصارها في مصطلح (PESTEL)، أما البيئة الداخلية فتعبر عن العوامل البيئية ذات التأثير المباشر على المنظمة في حد ذاتها، ومن العوامل المؤثرة فيها: المنافسون والعملاء والموردون وأصحاب الأسهم والدائنون والعاملون، ويمكن أن نوجز هذه العناصر كلها مجتمعة في الشكل التالي:

[1] عادل زايد، **الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل**، (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة مصر، 2003)، ص 46.

الشكل رقم (1-01): عناصر بيئة المنظمة



المصدر: غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، **نظم المعلومات الإستراتيجية مدخل استراتيجي معاصر**، (دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2010)، ص 41.

من خلال الشكل يمكن القول أن للمنظمة عدة قيود ومحددات تأخذها بعين الاعتبار أثناء نشاطها سواء داخلية كانت أم خارجية، وعلى المنظمة التي تريد التفوق والنجاح أن تعمل على التوفيق بين كل هذه المتغيرات، مستغلة نقاط قوتها ومعززة لها ومتجنبة نقاط ضعفها ومقومة لها، فبيئة الأعمال هي كل العناصر خارج أو داخل المنظمة والتي إن أرادت تستمر فعليها التفاعل مع كل هذه التحديات التي تفرضها عليها.

ثالثا. **المعرفة السوقية وأهميتها للمنظمة:**

إن بقاء المنظمة واستمرارها مرتبط بمدى معرفتها السوقية للبيئة التي تعمل بها، خاصة بعد كل ما تطرقنا إليه من مفهوم للبيئة وتطورها عبر المدارس وتغير نظرة المنظمة لكل من المورد البشري والبيئة والمنظمة في حد ذاتها، هنا يبرز موضوع المعرفة السوقية وأهميته بالنسبة لها وللقيادة من جهة أخرى.

تعد المعرفة السوقية جزء من المعرفة التسويقية والتي بدورها تدخل ضمن إدارة المعرفة للمنظمات الحديثة، والتي تعرف على أنها: جمع وتحليل البيانات حول الأسواق المستهدفة من خلال تحديد حجم السوق والحصة السوقية المتوقعة القادرة على خدمتها، وكذلك التنبؤ بمعدلات النمو للأسواق التي تخدمها

المنظمة وتمكنها من تحديد حاجات ورغبات العملاء، وطبيعة المنافسة، ومعرفة الميزة التنافسية المناسبة.[1]

فالمعرفة على أنواعها أصبحت مهمة جدا بالنسبة للمنظمة، فهي توفر لها إمكانيات وقدرات تنافسية مميزة، تدفعها للابتكار والتطوير والتوصل إلى منتجات وخدمات مميزة، توفر التقنية المطلوبة العمليات والأساليب اللازمة للتفوق، وهنا تظهر أهمية المعرفة السوقية أيضا والتي يتطلب الحصول عليها دراسة ثلاث عناصر أساسية هي:

- **المعرفة بالمستهلكين:** مرت المنظمة بمراحل عديدة ففي البداية كان هدفها إنتاج أكبر كمية من المنتجات لتلبية احتياجات وطلبات الزبائن المتزايدة، وفي مرحلة لاحقة انتشر سوق المشترين، وتغير معه هدف المنظمة ليصبح بيع وتصريف الكم الكبير من المنتجات التي تفوق احتياجات الزبائن، وفي مرحلة ثالثة أصبحت المنظمة أمام واقع وحتمية معرفة متطلبات المستهلكين من أجل توفيرها، أما في الوقت الحاضر أصبح الزبائن أو العملاء هم المسيطرون على الأسواق وهم من يفرضون رغباتهم على المنظمة نظرا لازدياد الوعي لديهم وأيضا تغير أفكارهم وتنوعت معها متطلباتهم، إذ أصبح العملاء جزءا من المنظمة وعليها أن تسعى جاهدة لكسب ثقتهم وولائهم.
- **المعرفة بالمنافسين:** إن نجاح المنظمات المختلفة في تسويق منتجاتها يعتمد على قدرتها على تصميم وتقديم منتجات تناسب الزبائن بشكل أفضل مما يقدمه المنافسون، لذلك فمن الضروري للمنظمات أن تهتم بالتعرف على استراتيجيات المنافسين بنفس درجة اهتمام الاهتمام بالزبائن، ومعرفة المنافسين تتكون من المعلومات المتراكمة لدى إدارة المنظمة حول القدرات والإمكانيات التي يتمتع بها المنافسون لها في السوق، وسياساتهم المستقبلية التي تتوقع أن تؤثر في عملية اتخاذ القرارات الحالية والمستقبلية للمنظمة.

إن المنظمة التي ترغب في رفع قدراتها التنافسية يجب أن تركز بقوة في خططها على معرفة القدرات الكامنة لديها والعمل على تنميتها، وكذلك التركيز على معرفة القدرات التي تتمتع بها المنظمات المنافسة لها محليا ودوليا والعمل على الإفادة منها إن أمكن، فالمنظمة التي لديها معرفة جيدة بقدراتها وقدرات المنافسين فإن استراتيجياتها لن تفشل أبدا، إما إذا كانت تكتفي بمعرفة قدراتها فقط وتجهل قدرات منافسيها فإن هذه المنظمة يجب أن تتوقع الفشل بقدر ما تتوقع النجاح، وأما إذا كانت المنظمة تجهل قدراتها بقدراتها بقدر ما تجهل قدرات منافسيها فعلى هذه المنظمة التيقن بأن الفشل هو قادم لا محالة.[2]

---

[1] يونس مقداوي وآخرون، **المعرفة السوقية ودورها في تحديد الاستراتيجيات التنافسية للبرامج الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان**، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، العدد 10، سنة 2012، الأردن ، ص 69.

[2] علاء فرحان طالب الدعمي، فاطمة عبد علي سلمان المسعودي، **المعرفة السوقية والقرارات الإستراتيجية**، (دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011)، ص ص 76 77.

- **بحث ودراسة السوق:** يتضمن البحث والتطوير كافة النشاطات الهادفة إلى دراسة وتحليل السوق بهدف تحديد اتجاهات الطلب، وطبيعة المنافسة بالإضافة إلى معرفة التغيرات التكنولوجية السائدة في سوق المنتج، وأثرها على التغير في حاجات ورغبات المستهلكين، حيث إن تكامل المعرفة بالسوق يوفر قاعدة من المعلومات تكمن الإدارة من اختيار الإستراتيجية التي تحقق ميزة تنافسية للمنظمة في سوقها المستهدف.[1]

بموجب ما سبق يعد نجاح المنظمة وبقائها واستمرارها مبنيا على الفهم الدقيق للعملاء، منه لابد عليها إيجاد الطرق الكفيلة والقنوات اللازمة للتواصل والتعرف على حاجياتهم وتوقعها أيضا، والعمل على إنتاجها بالجودة والمواصفات التنافسية اللازمة، فمهمة المنظمة تزداد تعقدا وصعوبة عند ظهور منظمات أعمال مشابهة لها ولنشاطها تنافسها، من هنا تظهر معالم الصراع والمنافسة من أجل كسب أكبر قدر من العملاء ومن ثم الهيمنة على السوق، وهذا يفرض عليها معرفة سوقية جيدة لبيئتها ومنافسيها وبشكل أدق أن يكون لها ميزة تنافسية في مكونات مزيجها التسويقي حتى تستطيع المنافسة.

فالمنافسة المعاصرة لم تشهدها المنظمات في الماضي القريب فهي تشبه في معالمها حربا اقتصادية. أصبح كل شيء في السوق غير مستقر، والمنظمة القوية هي التي يكون لها القدرة على اغتنام الفرص وتعزيز مكامن قوتها وخلق الميزات التنافسية المستمرة والإستراتيجية، بالإضافة إلى تعزيز نقاط ضعفها والسيطرة عليها وتقويتها إذا لا مجال للضعف وتهديدات المنافسين الجدد لها.

[1] يونس المقدادي، مرجع سابق، ص 70.

المطلب الثالث: **التحديات التي تواجهها المنظمة الحديثة**

تواجه الإدارة العديد من التحديات التي تنعكس على عمليات صياغة استراتيجيات منظمات الأعمال وتكنولوجيا المعلومات التي جعلتها تتسم بعدم الاستقرار والثبات ومن هذه التحديات:[1]

تسارع التغييرات كما ونوعا في بيئة الأعمال؛ ازدياد حدة المنافسة؛ التحالفات الإستراتيجية؛ ندرة الموارد؛ ظهور المنظمات المتعلمة؛ والتغيرات التكنولوجية.

- **تسارع التغيرات كما ونوعا في بيئة الأعمال:**

أصبح العالم اليوم يتسم بالسرعة في التغير والحركة، وتلاشت معه الحدود المكانية والزمنية وتغير بشكل كبير عما كان عليه؛ وهو ما أثر على كل جوانب الحياة (الاجتماعية، السياسية، الاقتصادية والتكنولوجية)، لذا أصبح على المنظمات أن تعمل على إيجاد الاستراتيجيات الملائمة والتعامل مع الفرص واستغلالها من جهة والتهديدات واجتنابها أو التكيف معها من جهة ثانية ذلك لصفة التغير المستمر في البيئة الخارجية للمنظمة.

كما أن التطور التكنولوجي كان أحد أهم العوامل المؤثرة في تغير البيئة وأبعادها وله الأثر الكبير في ظهور أنماط التفكير الحديثة وعمليات صياغة الاستراتيجيات العامة للمنظمة والتي تحاول من خلالها تحقيق الميزة التنافسية.

- **ازدياد حدة المنافسة:**

هذه أيضا كان لها الأثر الكبير على المنظمة واستراتيجيات عملها وتفكيرها أيضا، فلقد تغيرت أبعاد المنافسة كثيرا من منافسة محلية داخل إقليم النشاط وما يتميز من منافسة ومنافسين محدودين وغيرها إلى منافسة عالمية كونية إن صح التعبير تميزت بظهور المنافسين باستمرار وبشكل كبير، هذا الأمر وغيره جعل قيادة وإدارة المنظمات الطامعة لتحقيق المكان والمكانة في سوق المنافسة تعمل على وضع الخطط والاستراتيجيات تحاكي هذا التغير وحتى تغيير أنماط التفكير الإداري ومحاولة كسب واقتناص كل ما يوفر لها الميزة والقدرة على المنافسة.

فمثلا شركة جنرال موتور كانت قبل عشرين سنة الرائدة في مجالها ولم تكن تواجه منافسة تذكر أما بعد عشرين سنة فهي تحاول البقاء وفرض وجودها لما تواجهه من منافسة شديدة، وكذلك الأمر بالنسبة

[1] غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، **نظم المعلومات الاستراتيجية، مدخل استراتيجي معاصر**، (دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثانية 2010، عمان الأردن،) ص ص 21 22.

لشركة (IBM) التي تواجه اليوم منافسة شرسة مع نظرائها مثل (NEC) و(Group Bull) في فرنسا و(ICL) في بريطانيا وغيرها من المنظمات.

الأمر الذي تطلب إعادة النظر في استراتيجيات كافة المنظمات من حيث أنماط التفكير الإدارية تمكن من خلق وتعزيز القدرات ومزايا تنافسية جديدة.

- **التحالفات الإستراتيجية:**

لقد أدى تلاشي حدود السيادة بين الدول والأقاليم في عالم الأعمال بسبب زيادة المبادلات والتعاملات الاقتصادية منها وغيرها بين دول العالم؛ مما أدى إلى نشوء منافسة من نوع آخر أكثر قوية نتيجة لحرية التجارة من جهة التي أبرزت منافسين جدد وبمعايير وقيود كثيرة، ومن جهة ثانية نشوء التحالفات الاقتصادية بين المنظمات الكبرى، فمثلا نجد أن الكثير من الشركات اليابانية أقامت تحالفات مع شركات أخرى عالمية من أجل الاستفادة من عناصر قوتها وسوقها ومثال ذلك شركة Toyota وشركة GM من أجل إنشاء مشروع لتطوير صناعة السيارات.

وأمام هشاشة بنية المؤسسات الاقتصادية في الدول النامية التي لا تستطيع مواجهة هذه التحديات والمتغيرات الجديدة مما يحتم عليها استخدام البدائل الإستراتيجية سواء كانت هذه البدائل تستهدف سد فجوة معينة أو علاج جوانب الضعف أو استغلال عناصر القوة أو لمواجهة مواقف تنافسية، ومن أهم هذه البدائل التحالف الاستراتيجي الذي يعتبر كحل يساعد ويساهم في نمو وتطور المؤسسة عموما بدلا من الصراع والمنافسة التي لا تفيد مواجهة تلك التحديات الجسام.[1]

فنشوء فكرة الشراكة والتحالفات الإستراتيجية أظهرت منظمات أقوى وقادرة على المنافسة والبقاء والابتكار من جهة ومن جهة ثانية تظهر تغير في نمط القيادة والتفكير الاستراتيجي للمنظمات المتنافسة في بيئة تشجه الحرية الاقتصادية وبيئة عولمة أصبح العالم فيها قرية واحدة.

- **ندرة الموارد:**

إن فكرة الندرة ليست جديدة ولكنها أصبحت تشكل تحدي وصراع بين المنظمات المتنافسة، إذ من شأن ذلك أن يعمل على تغيير نمط الإدارة والتفكير وصياغة كل من الاستراتيجيات التي تتطلب توفير الموارد وبالقدر الكافي لتنفيذها؛ الذي يعكس أيضا قدرتها على استثمار مواردها استغلالا أمثلا أو العمل على صياغة الإستراتيجية بما يتلاءم وقدراتها الحالية والمستقبلية.

[1] بن عزة محمد الأمين، **التحالف الاستراتيجي كضرورة للمؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة**، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية، المركز الجامعي سعيدة، الجزائر، مجلة علوم الإنسانية، 2005، العدد 17، ص 32.

- **ظهور المنظمات المتعلمة:**

إن امتلاك المعرفة بأنواعها أصبح من أهم عوامل القوة والتفوق لدى المنظمات في الدول المتقدمة مثل اليابان والولايات المتحدة الأمريكية وألمانيا، كما تعتبر أيضا عاملا مهما في خلق المزايا التنافسية المتمثلة أساسا في إنتاج منتجات جديدة، تحسينها، تطويرها وصولا إلى الإبداع والابتكار، فقدرة المنظمة على إدارة المعرفة يؤدي إلى تعزيز مكامن القوة والتغلب على نقاط الضعف؛ فالمعرفة أصبحت العامل الأساسي الذي يقرر نجاح أو فشل المنظمة في بيئتها.

- **التغيرات التكنولوجية:**

كل ما سبق يؤدي إلى حتمية امتلاك المنظمة لكافة عوامل القوة؛ إضافة إلى المعرفة يمكن القول أيضا أن التغيرات التكنولوجية أيضا عامل من عوامل النجاح وهو عنصر من عناصر المكون للميزة التنافسية للمنظمة، لذا فمتابعة التغيرات والتطورات التكنولوجية عامل مهم بالنسبة لها، فمعرفة وتحكم المنظمة في كيفية استغلال تكنولوجيا المعلومات هو عامل من عوامل نجاح استراتيجياتها، وهنا يمكن أن نشير إلى ظهور مفهوم المنظمات ذات القوة الحصانية (Organization Horse Power)، وهي القادرة على تلبية متطلبات الزبائن أسرع من منافسيها وبالتالي تكون أقدر على تحقيق الميزة التنافسية، وهو ما يوفره أسلوب التحكم في التكنولوجيا من جهة وكافة مواطن قوة المنظمة من جهة ثانية.

هذه العوامل وغيرها أدت إلى تعقد بيئة نشاط منظمات الأعمال وازدياد درجة عدم التأكد التي ترافق معها ظهور قيود جديدة للمنظمات من المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل، إذ تضطر المنظمات إلى العمل مع هذه القيود التي قد تكون قانونية أو سياسية أو اجتماعية واقتصادية مثل (تسعير المنتجات، الحد الأدنى من الأجور، قوانين العمالة، المساهمة في حل القضايا والمشكلات الاجتماعية من فقر وبطالة وتخلف وغيرها).

المبحث الثاني: ماهية المنظمة وأسس المنافسة الحديثة

بعد تناولنا لكل من مفهوم البيئة وتطور مفهومها عبر المدارس الإدارية والتطرق للعناصر المرتبطة بها والتحديات التي تواجهها المنظمة أثناء وجودها وفي بيئة أعمالها، سيتم فيما يلي التطرق للمنظمة من حيث تطور مفهومها وصولا إلى المنظمة وتناول أنواعها وأيضا تناول مفهوم وأبعاد المنافسة.

المطلب الأول: **تقديم لمفهوم المنظمة الحديثة**

لقد أخذت المنظمة عدة تعاريف ومفاهيم في مختلف الأوقات والاتجاهات والمداخل نظرا لتعدد أنواعها وتقسيماتها، حي تلمك يكن مصطلح المنظمة في معروفا في القرن الماضي إذ كان المصطلح المتداول هو المؤسسة، وتعددت التعاريف الذي تناولت مفهومها حتى أصبح من الصعب حصر أنواع المؤسسات وفروعها الاقتصادية بأحجامها وأهدافها المختلفة في تعريف وحيد نظرا لأسباب التالية:[1]

- التطور المستمر الذي شهدته المؤسسة الاقتصادية في طريق تنظيمها وأشكالها القانونية؛
- تشعب واتساع نشاط المؤسسة الاقتصادية؛
- اختلاف الاتجاهات الاقتصادية والمداخل التي تفسر مفهوم المؤسسة.

أولا. **تحديد مفهوم المؤسسة والمنظمة:**

إن مصطلح المؤسسة ليس بسيطا، ولم يتحدد بشكل قاطع حتى الآن، فقد تواجدت المؤسسة منذ المجتمعات البدائية، واختلفت مفاهيمها مع مرور الزمن، حيث أعطيت لها تعاريف عديدة من طرف العلماء والمختصين والاقتصاديين والتي سنعرض أبرزها ما يلي :

- المؤسسة هي تنظيم اقتصادي مستقل ماليا يعمل على إنتاج سلعة أو خدمة لبيعها في السوق، وذلك لتلبية حاجات الإنسان المختلفة؛[2]
- المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي والنشاطات المتعلقة به من تخزين وشراء وبيع من اجل تحقيق الأهداف التي وجدت المؤسسة من أجلها؛[3]
- المؤسسة هي عبارة عن تلك الوحدة الإنتاجية التي تقوم بإنتاج السلع المادية عن طريق الاستخراج أو عن طريق تحويل الخصائص الفيزيائية، والكيميائية للمواد الطبيعية أو عن طريق تكرر أو التصفية لتصفية هذه المواد وعزلها من الشوائب، وبالتالي جعلها صالحة للاستعمال؛[4]

---

[1] ناصر دادى عدون، **اقتصاد المؤسسة**، (دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998)، ص 09.

[2] منصور عبد الكريم، **المحاسبة العامة**، (المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992)، ص 05.

[3] عمر صخري، **اقتصاد المؤسسة**، (ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، الطبعة الثالثة، 2003)، ص 16 .

[4] احمد طرطار، **تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة**، (ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية، الجزائر، 1995)، ص 16

- المؤسسة هي عبارة عن إطار قانوني لتجمع بشري هادف يتم في نطاق توحيد وتنسيق جهود الأعضاء بتحقيق أهداف معينة؛[1]
- يعرفها بعض العلماء أنها الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة لإنتاج اقتصادي؛[2]
- المؤسسة هي كل تقسيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفها دمج عوامل إنتاج من أجل إنتاج أو تبادل السلع والخدمات مع الأعوان الاقتصاديين الآخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن الشروط الاقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني أو ألزماني الذي يوجد فيه، وتبعا لحجم ونوع نشاطه.[3]

نلاحظ أن التعاريف تنصب في قالب واحد وهو أن المؤسسة هي اندماج لعدة عوامل بهدف إنتاج أو تبادل السلع أو خدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، وهذا في إطار قانوني ومالي واجتماعي معين وضمن شروط اقتصادية تختلف زمنيا ومكانيا وذلك لتحقيق أهداف المجتمع وتلبية حاجياتهم وعليه يمكن القول أيضا أن المؤسسة هي الوحدة الأساسية في المجتمع بحيث تقوم بدمج عناصر الإنتاج من اجل تحقيق رفاهية المجتمع.

من خلال ما سبق يمكن القول أن: **المؤسسة هي وحدة اقتصادية واجتماعية تدمج فيها مجموعة من العوامل المادية والمالية والبشرية لإنتاج منتج أو خدمة بهدف الربح وإشباع حاجات المستهلكين.** أو هي عبارة وحدة إنتاجية مكتملة التكوين، تقام لتحقيق هدف معلوم، قد يكون إنتاج سلعة أو تقديم خدمة، وفي سبيل تحقيق هذا الهدف يتم توجيه جميع العناصر المشتركة لتحقيق الأهداف المسطرة وبالكفاءة والفعالية المطلوبة.

ليظهر فيما بعد مصطلح المنظمة، الذي يرى بعض الاقتصاديين أنه مصطلح أشمل من المؤسسة التي تعتبر وحدة اقتصادية واجتماعية تنشأ لتحقيق هدف اقتصادي معين، ويكون هدفها اقتصاديا ربحيا، أما مصطلح المنظمة فهو يشمل كافة المؤسسات الربحية وغير الربحية والتي تتمتع بوجود إطار قانوني تهدف إلى تحقيق أهداف ليست بالضرورة تحقق أرباحا اقتصادية وتجارية.

[1] كمي حداد، يونس مقدادي، **مؤسسات الأعمال**،(دار زهران للنشر والتوزيع الجزائر، 1996)، ص03.

[2] عمار صخري، **اقتصاد المؤسسة**، (ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1993)، ص27.

[3] ناصر دادي عدون، **اقتصاد المؤسسة**، (دار المحمدية العامة، الجزائر، 1995)، ص11.

وتعرف المنظمة على أنها:[1]

وحدة اجتماعية هادفة، إنها تكوين اجتماعي منسق بوعي، يتفاعل فيه ضمن حدود محددة وواضحة نسبيا، من أجل تحقيق أهداف مشتركة، وهذا التعريف رغم اتساعه، يؤشر لنا أربع حقائق أساسية هي:

أ. إن المنظمة، سواء كانت مدرسة، أو مصنع، أو مستشفى، أو وزارة ... يوجد فيها أفراد أو مجموعات من الأفراد مجموعات من الأفراد يتفاعلون مع بعضهم، وإن وجودهم في المنظمة حدد وفقا لعقد عمل يقترن بفترة زمنية معينة وليس مدى الحياة؛

ب. إن سبب وجود المنظمة هو من أجل إنجاز أهداف وأغراض محددة، كما أن سبب وجود الأفراد فيها هو تحقيق أهدافهم الشخصية من خلال تحقيق أهداف المنظمة؛

ت. ومن أجل تحقيق أهداف المنظمة، يتفاعل الأفراد فيما بينهم تفاعلا واعيا ومنسقا بشكل مسبق من الإدارة لكي تضمن تحقيق الأهداف بكفاءة عالية وتقلل في الوقت نفسه من التفاعلات العشوائية أو غير المنتجة؛

ث. كما تمتلك المنظمة بيئة تعمل فيها وهي واضحة المعالم نسبيا للتغيير عبر الزمن.

رغم التنوع في طبيعة المنظمات التي نتعامل معها في حياتنا اليومية من حيث أهدافها وملكيتها وحجمها، ونمط إدارتها وأساليب العمل فيها، إلا أنه توجد خصائص وسمات عامة يمكن استخدامها في وصف تعريف المنظمات.

-حيث يشير " Shein " بأن إحدى الأفكار التي يعتمد عليها مفهوم المنظمة هي فكرة تنسيق الجهود في خدمة المساعدة المتبادلة. وهذه الفكرة تعتبر الأولى. أما الفكرة الثانية التي يستند عليها مفهوم المنظمة، هي فكرة تحقيق الأهداف والأغراض المشتركة عن طريق تنسيق الأنشطة. وكما نعرف، أن المنظمات تتألف من عدد كبير من الوحدات. وتبعا لبعض النظريات، فإن الاختلافات بين هذه الوحدات تنشأ عن فكرة أساسية وهي تقسيم العمل Devision of labore والتي تعتبر الفكرة الثالثة الهامة التي يستند عليها مفهوم المنظمة. أما المفهوم الرابع الذي يرتبط بفكرة تقسيم العمل والتنسيق، هو الحاجة إلى تدرج السلطة والمنظمات على هذا الأساس تمثل ضرورة أوجدتها الحاجة إليها لمقابلة احتياجات الناس[2].

-عرف " Daft " المنظمة على أنها وحدات اجتماعية متوجهة نحو تحقيق أهداف محددة منن خلال ممارسة أنشطة مقننة، وفي إطار حدود معينة[3].

[1] مؤيد سعيد السالم، **نظرية المنظمة الهيكل والتنظيم**، (دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، الأردن، 2005)، ص ص 23_24.

[2] محمد بهجت جاد الله كشك، المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية الطبعة (5)، 1999، ص 176.

[3] علي عبد الهادي مسلم، تحليل وتصميم المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، طبعة 2002، ص 19.

- يعرف" Etizioni" المنظمات بأنها وحدات اجتماعية أو تجمعات إنسانية مكونة بصورة معتمدة لتحقيق أهداف معينة.[1]

- هي أيضا: "مجموعة أشخاص مجتمعين من أجل الوصول إلى أهداف معينة، كل منظمة لها أنظمة، معايير وقيم، تقوم بوضع مجموعة عقوبات ومكافآت لجعل عناصرها يتقيدون بما تنتظر المنظمة من المساهمين فيها".[2]

من هنا يمكن القول أن مفهوم المنظمة والمؤسسة متقاربان لكن مفهوم المنظمة أشمل منه في المؤسسة؛ ذلك أنها تأخذ كافة أنواع المؤسسات الربحية وغير الربحية، الاقتصادية وغير الاقتصادية، حيث يكون لها إطار قانوني ومكونة من مجموعة أفراد يعملون لتحقيق هدف محدد،..... نستخلص التعريف التالي: وهو أن المنظمة وحدة اجتماعية تهدف إلى تحقيق أهداف معينة من خلال ممارسة وظائف وأنشطة مقننة، وفي إطار حدود معينة.

وعليه سيتم اعتماد مصطلح المنظمة في كامل أجزاء المذكرة إلى ما يكون من اقتباس أو تهميش يتناول في طياته مصطلح المؤسسة، على أنهما يرميان إلى نفس المعنى.

ثانيا. **خصائص ومهام المنظمة:**

إن المنظمة وتطور أشكالها أدى لظهور خصائص وصفات تتصف بها المتمثلة في العناصر التالية:[3]

- أصبحت المنظمة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها حقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها؛
- أصبحت لها القدرة على الإنتاج وأداء الوظيفة التي وجدت من أجلها؛
- يجب أن تكون المنظمة قادرة على البقاء بما يكفل لها تمويل كاف وظروف سياسية مواتية وقوة عمالية كافية قادرة على تكييف نفسها مع الظروف المتغيرة؛
- التحديد الواضح للأهداف والسياسات والبرامج وأساليب العمل؛
- لا بد أن تكون المنظمة مواتية للمحيط الموجودة فيه وتستجيب له؛
- إن المنظمة هي وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي، فبالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج والنمو والدخل الوطني؛

[1] محمد بهجت جاد الله كشك، المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، مرجع سابق، ص 116.

[2] ناصر دادي عدون، **المؤسسة الاقتصادية، موقعها في الاقتصاد وظائفها تسييرها**، (دار المحمدية العامة، الجزائر، بدون سنة)، ص 17.

[3] عبد الرحمان الصباح، ماجد فرحان، **مؤسسات الأعمال**، (دار الزهران، الطبعة الأولى، 1996)، ص4.

- الهيكل التنظيمي العام للمنظمة هو الذي تحدد المستويات الإدارية والأقسام والوحدات التنظيمية عنها، والتسلسل القيادي من الأعلى إلى الأسفل وكذلك خطوط الاتصال والرقابة والتوجيه وغير ذلك من الأمور التنظيمية.

المنظمة وجدت أصلا لتحقيق هدف معين، ويتحقق هذا الهدف بتضافر الجهود الكاملة لها، ويعرف هدفها بأنه اتفاق عام لتحقيق غاية المنظمة، ذلك لأنها أصلا وجدت لتحقيق غاية معبر عنها بالهدف، وبالتالي يمكن تقسيم هذه الأهداف إلى:[1]

- **الأهداف الاقتصادية:** يمكن جمعها في العناصر التالية:
  - **تحقيق الربح:** إذ أن استمرار المؤسسة لا يتم إلا إذا استطاعت أن تحقيق ربح يضمن لها إمكانية رفع رأسمالها؛
  - **تحقيق مطالب المجتمع:** إذ أن المؤسسة تحقق هدفين في نفس الوقت، تغطية طلب المجتمع وتحقيق الأرباح؛
  - **عقلنة الإنتاج:** تسعى المؤسسة خلال فترة نشاطها إلى تنظيم عملية الإنتاج كظاهرة إنسانية بالمجتمع الصناعي ومراقبتها، من أجل عدم الوقوع في المشاكل الاقتصادية من إفلاس وغير ذلك.
- الأهداف الاجتماعية: من أهم الأهداف الاجتماعية للمؤسسة أو المنظمة هي:
  - ضمان مستوى مقبول من الأجور، إذ يعتر العامل المستفيد الأول من العمل في المؤسسة لذاك يجب أن يتم ضمان الأجر الأدنى للعامل لتحسين مستوى معيشتهم؛
  - توفير تأمينات ومرافق للعمال: من تأمين صحي وتأمين ضد الحوادث والتقاعد، بالإضافة إلى أن المؤسسة توفر علاقات مهنية واجتماعية بين الأشخاص قد تختلف مستوياتهم وانتماءاتهم...؛
  - إقامة أنماط استهلاكية معينة: من خلال تقديم منتوجات جديدة بواسطة التأثير في أذواقهم عن طري الإشهار والدعاية وغيرها؛
- **الأهداف الثقافية والرياضية:** هي أهداف تتعلق بعمال المؤسسة من توفير لوسائل ترفيهية وثقافية، وتدريب العمال على التكنولوجيات الجديدة وغيرها؛
- **الأهداف التكنولوجية:** تؤدي المؤسسة دورا مهما في المجال التكنولوجي:

[1] ناصر دادي عدون، **المؤسسة الاقتصادية، موقعها في الاقتصاد وظائفها تسييرها**، (دار المحمدية العامة، الجزائر)، ص ص 25 33.- بتصرف-

- تعمل المؤسسة باستمرار على تطوير وسائل وطرق إنتاجها علميا،وتخصص لذلك مبالغا مهمة، وتشجيع للبحث والتطوير في مجال نشاطها.

كما يمكن أن نحدد الأهداف التالية أيضا:[1]

1- **الأهداف الإستراتيجية:** وهي أهداف عامة، ويتم تحديدها من طرف الإطارات العليا داخل المنظمة، أي في قمة الهيكل التنظيمي، والمجال الزمني لتحقيق هذه الأهداف يكون طويل المدى.

2- **الأهداف التكتيكية:** وهي الأهداف التي تتحقق من خلال التشكيلات التنظيمية الرئيسية في المنظمة، ويتم تحديدها من قبل المستويات المتوسطة في الهيكل والمجال الزمني لتحقيق هذه الأهداف يكون متوسط المدى.

3- **الأهداف العملية:** وهي الأهداف التي تتشكل من قبل التشكيلات الفرعية للمنظمة التي تخدم كل من الأهداف التكتيكية والإستراتيجية، والمجال الزمني لتحقيقها قصير المدى.

كما يمكن القول أنه أن للمنظمة ثلاث أهداف أساسية تعمل على تحقيقها وهي:[2]

- الكفاية في مجالات تحقيق أهداف وحاجات الخاصة والعامة؛
- تحقيق الرضا والانتماء للأفراد العاملين لديها؛
- الاهتمام بالقضايا العامة للمجتمع والمساهمة فيها.
- توفير نظام اليقظة الإستراتيجية للكشف المبكر عن أيه حوادث أو معوقات أو تهديدات يمكنها أن تهدد نشاطها ووجودها؛
- العمل على تدريب وتكوين الموظفين من خلال عمل اجتماعات دورية تكوينية.

ثالثا. أنواع المنظمة ودورة حياتها

يشبه كثير من الكتاب والباحثين المنظمة بالعضو الكائن الحي Organisation biological فكما أن هذا العضو الحي له دورته الحياتية، كذلك المنظمات لها دورة حياتية خاصة بها تختلف تفاصيلها من منظمة لأخرى.

أ. مفهوم دورة حياة المنظمة

يشير مفهوم دور حياة المنظمة Organisation life cycle إلى أن المنظمة نمط من أنماط التغير الذي يمكن التنبؤ به، ويفترض هذا النمط أن للمنظمات دورات حياة تمر بها عبر عملية تتابعية أثناء (عملية) نموها.

[1] kotler et dubois .**marketing** . public union .10ème édition .2000.p 97

[2] مؤيد سعيد السالم، **نظرية المنظمة الهيكل والتصميم**، (دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، الأردن، 2005)، ص 29.

وعندما نطبق فكرة دورة حياة على المنظمة، فإننا نعني ضمنيا أن هناك مراحل مميزة تتقدم خلالها المنظمة، وأن هذه المراحل مرتبة بشكل منطقي، وأن الانتقال من مرحلة إلى أخرى ليس عشوائيا، وبالتالي فإن بالإمكان التنبؤ به[1].

ب. مراحل دورة حياة المنظمة:

يرى أحد الكتاب أن دورة حياة المنظمة تمر بخمس مراحل هي[2]:

1. **الولادة** Birth: وفيها تحاول المنظمات الصغيرة ترسيخ وتأسيس وجودها من خلال الإبداع الإنتاجي؛
2. **النمو/التوسع** Growth: وفي هذه المرحلة تتوسع المنظمات وتنمو وتكبر بسرعة، وتقسم إلى دوائر/ وحدات بهياكل أكثر رسمية؛
3. **النضج** Maturity: تصبح المنظمة كفؤة Efficient ومستقرة وتستخدم هياكل أكثر بيروقراطية، ولكنها اقل إبداعية؛
4. **الانحدار** Decline: تتأرجح المنظمة ضمن أسواق متقلصة لمنتجات متقادمة؛
5. **إعادة الانتعاش** Rovival: تشهد المنظمة مستويات إبداعية أعلى ضمن هيكل تنظيمي يعتمد على القطاع المرتكز على السوق Divisional bujed market.

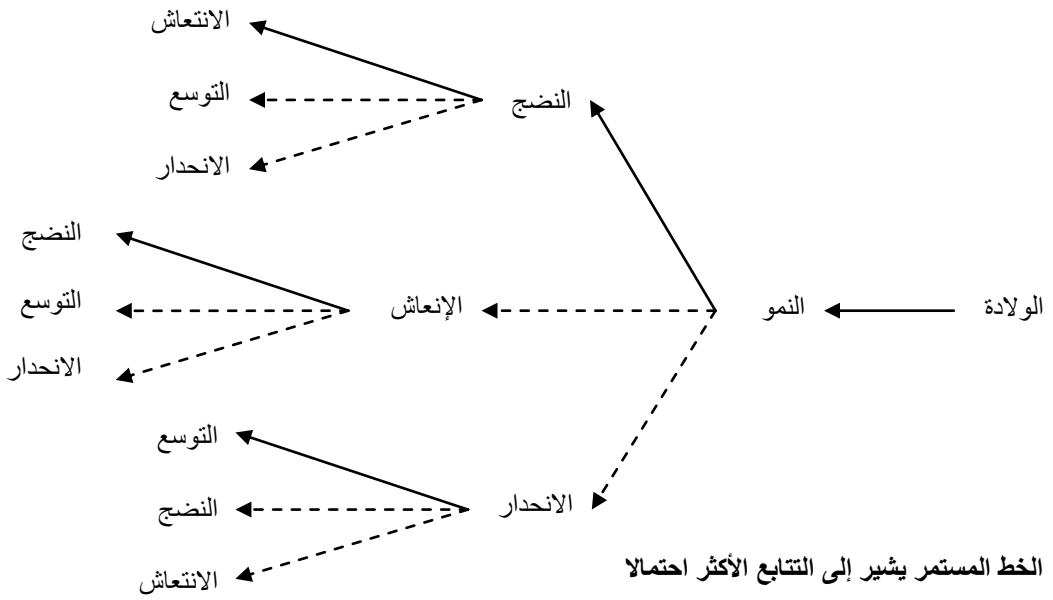
أما بخصوص تتابع المراحل وانتقال المنظمة من مرحلة لأخرى، يقترح الكاتب Lorty Greiner نموذجا يشتمل على خمسة مستويات/ مراحل النمو واعتمد في دراسة وتحليل نمو المنظمة على متغيرين رئيسيين وهما: عمر المنظمة (Age) وحجمها (Size).

ومع الأخذ بعين الاعتبار تفاعل هذه المتغيرات، فقد حدد الكاتب خمس مراحل للنمو، وكل مرحلة تتضمن جانبين أو شقين، الأول: يشير إلى تطور المنظم Evolution، والثاني يشير إلى الأزمات/التغيرات الثورية Grisis/ Revolution كما يتضح من الرسم الآتي:

[1] مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص55.

[2] حسين محمود حريم، **تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل**، (دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2000)، ص367.

الشكل رقم (1-02): مراحل دورة حياة المنظمة



المصدر : حسين حريم، **إدارة المنظمات منظور كلي**، (دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2000)، ص 169.

تبدأ المرحلة الأولى بولادة/ إنشاء المنظمة، وتكون صغير الحجم في بداية عمرها،. وفي هذه المرحلة يسهم صاحب المشروع بدور ريادي وابتكاري في تطوير وبلورة فكرة المشروع وإخراجه للواقع العملي.

ومع نمو المنظمة، تنشأ أزمة القيادة. ويتوقف تجاوز هذه الأزمة بنجاح على فعالية صاحب المشروع في التخطيط والتنظيم وتوجيه القوى العاملة وغيرها، مع استمرار نمو المنظمة وإنشاء المزيد من الوحدات التنظيمية.

في المرحلة الثانية، تظهر أزمة الاستقلالية Antonomie حيث تطالب تلك الوحدات التنظيمية بقدر أكبر من حرية التصرف واللامركزية، التي تواجه سياسة التحكم والسيطرة في التوجيه. ولمعالجة هذه الأزمة تجد الإدارة نفسها ملزمة بإتباع سياسة تفويض السلطة، وتطبيق اللامركزية في التنظيم، وإدارة المنظمة.

ولكن هذا التوسع في التفويض يؤدي إلى أزمة السيطرة / التحكم Contrôle في عمليات وأنشطة المنظمة نتيجة لتعدد مركز صنع القرارات واستغلالها، وتقود هذه الأزمة إلى المرحلة الرابعة من تطور المنظمة، وفيها يتركز اهتمام الإدارة على التنسيق Coordination في جميع الاتجاهات.

ولكن التوسع الزائد في التنسيق وتشعبه يؤدي إلى أزمة تتخذ صورا ومظاهر مختلفة من البيروقراطية Tape / routine red وفي هذه المرحلة الأخيرة، يتطلب معالجة الأزمة السابقة باهتمام المنظمة بتحقيق

المزيد من التعاون بصوره وأشكاله المتنوعة مثل فرق العمل Teams. الأمر الذي يؤدي بالضرورة إلى أزمة إدارية خامسة لم يتم تحديدها بعد.

ومما تجدر الإشارة إليه هو أنه ما لم تتم معالجة الأزمة في كل مرحلة بنجاح، وتدار عملية التحول والانتقال بشكل سليم، فإن الانحدار Decline يصبح نتيجة محتملة في كل مرحلة، وعلى إدارة المنظمة الانتقال من مرحلة إلى المرحلة التالية قبل أن تستنفذ الأزمة الكثير من موارد وجهود المنظمة.

المطلب الثاني: **أنواع المنظمات وتقسيماتها.**

إن أنواع المنظمات تتغير حسب العديد من المتغيرات وبعض المؤشرات والمعايير التي يمكن أن يسترشد بها في تحديد أوجه التباين والاختلاف بينهما؛ بحيث يمكن التمييز بين أنواعها تبعا لمجموعة من قواعد التبويب الآتية:[1]

1. **طبيعة تكوين المنظمة:**

تمثل معيار طبيعة تكوين المنظمة أحد الأسس في تفسير تباين المنظمات، إذ يمكن تبويب المنظمات تبعا له عن الوجه الآتي:

- **المنظمات الطبيعية التلقائية:** يطلق هذا النوع عن المنظمات التي لا يلعب دور الفرد الواحد منها دورا ملحوظا في تكوينها، ويجد نفسه تلقائيا عضوا فيها. ومن أمثلة ذلك، الأسرة، الأمة؛
- **المنظمات المكونة:** هي التي تساهم في تحقيق أهداف معينة في إطار ظروف بيئية وغيرها من الأفراد والجماعات، بينما في تكوينها والانتماء لها لتحقيق العوامل المؤثرة الأخرى. كما أن التفاعل الاجتماعي بين الأفراد يساعد على خلق وتكوين هذه المنظمات، لتسهيل تحقيق الأهداف الذاتية والجماعية لأفراد المجتمع الإنساني. من أمثلة ذلك، منشآت الأعمال، جامعات، مستشفيات، ...إلخ؛

2. **دوافع الانتماء للمنظمة:**

يمكن أن تلعب دوافع الانتماء الذاتي أو الاجتماعي للمنظمة دورا أساسيا في خلق التباين أو الاختلاف بين المنظمات. فيمكن التمييز بين نوعين مختلفين من الدوافع هما:

[1] خليل محمد حسن الشماع، خضر كاظم حمود، **نظرية المنظمة**، (دار مسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2005)، ص ص 21_27.

أ. **الدوافع الذاتية للانتماء:** تشكل الدوافع والرغبات الشخصية أو الذاتية في الانتماء أساسا لتكوين هذه المنظمات التي من بينها نقابات العمال، المنظمات المهنية، الجمعيات التعاونية؛ ويستهدف الفرد من خلال الانتماء لها، تحقيق أهداف ذاتية، أو مادية؛

ب. الدوافع الاجتماعية للانتماء: ينبثق بناء بعض المنظمات من الدوافع الاجتماعية العامة، حيث يستهدف الفرد من خلالها إسداء الخدمة للمجتمع، بصرف النظر الفائدة الشخصية المراد تحقيقها. مثال على ذلك: الجمعيات الخيرية، جمعيات الخدمات الاجتماعية.

3. **نوع الملكية:** تقسم المنظمات حسب نوع الملكية إلى ثلاثة أنواع:

أ. **المنظمات العامة:** وهي تتمثل بالمنظمات التي تقوم الدولة (نيابة عن المجتمع) بإنشائها حسب طبيعة نظامها السياسي والاقتصادي. وهي تضم مجموعتين، أولهما: منشآت القطاع العام (الاشتراكي)، وثانيهما: دوائر الدولة التي تستهدف تقديم الخدمات العامة للجمهور المستفيد منها كفاءة؛

ب. المنظمات الخاصة: وهي التي يمتلكها القطاع الخاص، وبدورها تنقسم إلى مجموعتين أيضا، أولهما: منشآت الأعمال الخاصة (شركات مساهمة وذات مسؤولية محدودة، وشركات التضامن، منشآت الفردية)، وثانيهما: المنظمات الخاصة الأخرى، التي تستهدف تقيم الخدمة العامة كالجمعيات الخيرية والنوادي.؛

ج. المنظمات المختلطة: وهي التي تشترك الدولة والقطاع الخاص في ملكيتها، وذلك بموجب نسب تحدد الدولة، إما بشكل عام، أو حسب طبيعة كل منظمة والقطاع الذي يعمل فيه، وأفضل مثال على ذلك، شركات القطاع المختلط (الصناعية، الزراعية، السياحية).

4. **حجم المنظمة:** تقسم إلى:

أ. **المنظمات الكبيرة:** وهي التي غالبا ما تتجاوز إعداد الطاقات البشرية العاملة فيها (عدد أعضائها)، وأغلب هذه المنظمات تكون في الدول المتقدمة صناعيا؛

ب. المنظمات المتوسطة: هي التي غالبا ما يكون حجم الطاقات البشرية العاملة فيها متوسطا نسبيا؛

ج. المنظمات الصغيرة: وهي تكون عدد الأفراد بأعداد قليلة لا تتجاوز المئات من الأفراد أو أقل من ذلك.

ولكن تجدر الإشارة هنا إلى أن التقسيم على أساس الحجم يظل نسبيا ذلك أن ما يعتبر منظمة كبيرة في دول ما يمكن أن يكون منظمة صغيرة في دولة أخرى ولذلك يظل التقسيم حسب الحجم نسبيا وعلى أساس كل دول ومدى تقد صناعاتها وتكنولوجياتها وقوتها الاقتصادية بشكل عام.

5. مستوى استخدام التكنولوجيا:

تبوب المنظمات كذلك حسب مستوى التكنولوجيا إما تبعا لكثافة استخدامها لها، أو حسب طبيعة الإنتاج أو بموجب معايير أخرى بهذا الخصوص هي:

أ. **حسب كثافة استخدام التكنولوجيا:** وتنقسم إلى ثلاثة أنواع وهي:

- **المنظمات ذات التكنولوجيا المتطورة (العالية):** هي التي تستخدم مستوى متطور من التكنولوجيا(المكننة أو الآلية) وعملياتها الإنتاجية، فتكون ذات مكننة كثيفة، وقد تصل إلى حد أن تدار باستخدام السيطرة ، وبالتالي انخفاض الأفراد فيها إلى عدد قليل نسبيا؛
- **المنظمات ذات التكنولوجيا المنخفضة:** وهي التي تستخدم في عملياتها التشغيلية الآلات اليدوية أو المكامن المعتمدة على القوى العاملة لدرجة عالية، ويرتفع فيها بالتالي عدد الأفراد نسبيا مقارنة مع المنظمات الأخرى ذات التكنولوجيا المتطورة المتوسطة.

ب. **حسب طبيعة الإنتاج:** تقسم المنظمات إلى ثلاث:[1]

- **المنظمات ذات الإنتاج الواسع والكبير:** وهي التي تعتمد على الإنتاج بوجبات وبكميات كبيرة محققة بذلك وفرات الحجم الكبير في شراء مستلزمات الإنتاج (المدخلات)، والعمليات وتسويق المنتجات (المخرجات)؛
- **المنظمات ذات الإنتاج المستمر:** وهي المنظمات التي تعتمد أسلوب إنتاج مستمر أو العملية الإنتاجية ذات المسار المستمر بين ترابط مراحلها بشكل كبير كما هو الشأن في المنشآت الصناعية الكيماوية أو تكرير نفط؛
- **الإنتاج على أساس الوجبات الصغيرة:** وهي التي تنتج على أساس الوجبات الصغيرة، أو على أساس عدد معين من وحدات إنتاج وبمواصفات متخصصة، أو حسب الطلبيات الواردة لها، كما أن هناك اتجاهات أخرى في تحديد أنواع المنظمات حسب معيار المستوى التكنولوجي المعتمد من قبل المنظمات.

6. طبيعة المنظمة أو القطاع الذي تعمل فيه:

تقسم المنظمات بموجب هذا المعيار إلى اقتصادية (زراعية، صناعية، تجارية، مصرفية،...الخ)، واجتماعية (صحية، تعليمية، ثقافية ...الخ)، وسياسية (الحزب، المجلس الوطني، المجلس الشعبي...الخ). وتنقسم هذه المنظمات بدورها إلى مجموعة فرعية، ثانوية. فالمنظمات (المنشآت) الصناعية تنقسم إلى منظمات تعمل في صناعات استخراجية، تحويلية وتجميعية.

[1] من الموقع الالكتروني http://www.ahewar.org/ محمود نزال، مقالة بعنوان **خصائص المنظمة التنموية الناجحة**، تاريخ الاطلاع 12 ديسمبر 2013، على الساعة 11.

7. **الموطن والإقليم في إطار العلاقات الإنسانية السياسية:**

يمثل هذا المعيار طبيعة موطن المنظمة أو الإقليم الذي يعمل فيه، وذلك في إطار علاقاتها القانونية والسياسية، ويمكن تقسيم هذه المنظمات إلى ثلاث:

أ. **المنظمات الدولية (العالمية) أو الإقليمية:** وهي التي تتجاوز في أنشطتها وعلاقاتها الحدود الإقليمية للأقطار التي أسست أو تعمل فيها، حيث أن خدماتها تمتد إلى أقطار متعددة؛

ب. **المنظمات القطرية (أو الوطنية):** يمثل هذا النوع من المنظمات، تلك العاملة ضمن حدود القطر الواحد في إطار حقوقه السياسية، وهي تعمل على مستوى القطر ككل؛

ج. **المنظمات المحلية:** يقتصر دورها على جزء من القطر الواحد كالمدينة، قرية. وغالبا ما يكون أعضاؤها من أبناء المنطقة المحلة ذاتها.

8. **درجة الاعتماد:** تبوب هذه المنظمات حسب هذه القاعدة:

أ. **المنظمات المستقلة:** وتضم المنظمات الأم التي تتسم بالاستقلالية وعدم الاعتماد على غيرها ماليا، فنيا وإداريا. وغالبا ما تكون ذات أحجام كبيرة ومتوسطة، لكنها مستقلة.

ب. **المنظمات التابعة:** غالبا ما تكون منظمات كبيرة متوسطة أو صغيرة الحجم، ترتبط بمنظمات أخرى ماليا،إداريا وفنيا، وغالبا ما تكون فروعا لمنظمات كبيرة ومرتبطة في النواحي متعلقة بالأنشطة التي تؤديها.

هذه هي التقسيمات المختلفة للمنظمات الأعمال، إذ نرى أن هناك عدة تقسيمات وتختلف نوعها فمن الاقتصادية إلى غير الاقتصادية إلى المستقلة والتابعة والصغيرة والكبيرة إلى غير ذلك إلى أن هدفها وتنظيماتها لا تتغير وتسعى لتحقيق أهدافها المختلفة، إلى أن هناك من هذه المنظمات من يختلف طبيعة عملها ونشاطها ونقصد هنا المنظمات الاقتصادية التي تواجه في بيئة نشاطها عدة عوامل من أهمها المنافسة والتي اختلفت وتختلف شدتها حسب طبيعة النشاط ومساحته، وعليه سيتم فيما يأتي تناول بالتعريف للمنافسة وأهميتها وأبعادها.

المطلب الثالث: **مفهوم المنـافسـة وأنواعها.**

تعتبر المنافسة جوهر النظام الاقتصادي الرأسمالي والأداة الأساسية لترشيد الأنشطة، فهي تمثل ذلك الصراع بين المنظمات من أجل البقاء والنمو والاستمرار، وعليه سيتم فيما يلي التطرق لمفهوم المنافسة أهميتها وكذلك متطلباتها، لما لذلك من أهمية في تحديد استراتيجيات التنافس والتفوق.

أولا. **تعريف المنافسة:**

إن ندرة الموارد الاقتصادية وكبر حجم المنظمات ومعها كثرة الرغبات ومتطلبات الأفراد من أهم العوامل التي أنشأت فكرة المنافسة وازدياد حدتها، إذ تملك المنظمة مجموعة موارد، ولها أهداف وطموحات ورغبات متزايدة تسعى لتحقيقها، وتقابلها ندرة الموارد أو صعوبة الحصول عليها من جهة والمنظمات التي تتنافس معها من جهة ثانية وصعوبة إرضاء وتحقيق رغبات المستهلكين من جهة ثالثة، فمفهوم المنافسة يبنى على التصادم والتعارض في الأهداف بين المنظمات من أجل الحصول على الموارد واستخدامها، فمن أجل كسب ولاء العميل تسعى كافة المنظمات لتوفير السلع والخدمات وتحسينها وتطويرها وتحدث هنا المنافسة بين المتعاملين وتعمل كل منها على التطوير والابتكار من أجل جذب العملاء.

يمكن تعريف المنافسة على أنها أحد الأوضاع في سوق تحاول فيه المنشآت أو البائعين بشكل مستقل الحصول على إرضاء المشترين حتى تحقق أهدافها (الربح، المبيعات، الحصة السوقية ...) حيث يتم تعادلها بالمباراة التنافسية بين منشأتين أو أكثر ويكون التنافس على أساس السعر أو الجودة، كما تقوم المنافسة إما على الريادة في السوق أو الحصة السوقية وغيرها من الغايات التي تقوم على المنافسة وذلك يتم من خلال كسب ولاء المستهلك ورضاه.[1]

كما تعرف المنافسة على أنها نظام من العلاقات الاقتصادية ينطوي تحته عدد كبير من البائعين والمشترين وكل منهم يتصرف مستقلا عن الآخرين للبلوغ بربحه إلى الحد الأقصى فهي الوسيط الذي يتم فيه مراقبة الأسعار والجودة عن طريق السوق الذي يتصف بدرجة عالية من تشابه المنتجات والخدمات.[2]

بالإضافة إلى أنها مقدرة المؤسسة على المواجهة والتكيف منافسيها سواء في السوق الداخلية أو الخارجية بمنتوج تنافسي الذي يتميز بأقل تكلفة وجودة مطلوبة وفي أفضل مدة فهي تساهم في تحولات وتطور الهياكل الاقتصادية ،وذلك بتطور التقنيات الإنتاجية والتوزيعية .[3]

---

[1] محمد حسن، **التدبير الاقتصادي للمؤسسات –تقنيات واستراتيجيات–**، (منشورات الساحل الجزائري، 2001)، ص 37.

[2] أمين عبد العزيز حسن، **إستراتيجيات التسويق. آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية**، (دار القباء الإسكندرية، مصر، 2011)، ص105.

[3] سليم سعداوي، **المنافسة في سوق الهاتف النقال**، (دار الحديث للكتاب، الجزائر، 2008)، ص64.

ثانيا. **أهمية المنافسة:**

تؤدي المنافسة أساسا إلى تحقيق رفاهية المستهلكين، وترشيد عملية استخدام وتوزيع موارد المجتمع، فوفق مبدأ البقاء للأصلح تقوم معظم المنظمات المتنافسة باستخدام مواردها بأكفأ طريقة ساعية بذلك إلى إثبات وجودها في السوق وهذا يقودها إلى العمل على إرضاء العملاء، وعليه فإن المنافسة تمكن من:

– **تحقيق رفاهية المستهلكين:** تدور المنافسة بين المنظمات حول كسب أكبر فئة ممكنة من العملاء من خلال تحقيق رضاهم وتلبية حاجياتهم بأحسن طريقة وأقل تكلفة ممكنة، وهذا ما يجعلها طيلة فترة وجودها تعمل على التحسين الدائم والتطوير في جودة خدماتها والبحث عن رفاهية المستهلك ورضاه؛

– **ترشيد استخدام موارد المجتمع:** من شروط كفاءة وفعالية أداء المنظمة هو مدي قدرتها على ترشيد مواردها والاستخدام الجيد لها، حيث يتم استخدام قدر اللازم وبالطريقة اللازمة للخروج بمنتج أو خدمة بأحسن جودة ممكنة، بالإضافة إلى حفاظها على البيئة كمفهوم متطور وحديث ومسؤولية للمنظمة أيضا.

– **التنمية الاجتماعية والاقتصادية:** إن نشاط المنظمة وتوفيها لمتطلبات العملاء يساهم بشكل أو بآخر إلى تعزيز مفهوم التنمية وتحقيق الرفاهية للمجتمع، وكذلك حفاظها على البيئة ومساهمتها في الحياة الاجتماعية للأفراد والمجتمع؛

– **الابتكار والإبداع التكنولوجي والعلمي:** إن معادلة المنافسة تفرض على المنظمة العمل المتواصل على التحسين والإبداع في تقديم المنتجات والخدمات، إذ عدم وجود منافسين يجعل المنظمة غير مبالية لتحسين وتفكر في الكمية فقط لا في النوعية، وعلى العكس فوجود منافسين أقوياء يفرض التطوير والتحسين وتقديم الأفضل للعملاء لكسب الثقة والولاء.

ثالثا. **أنواع وأشكال المنافسة :**

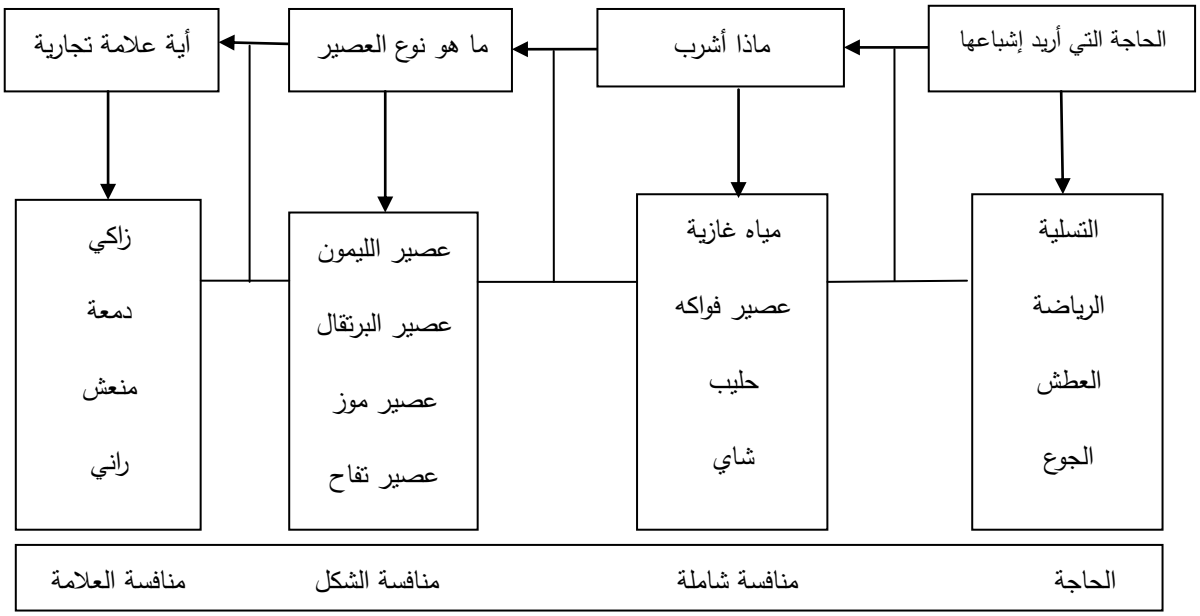
هناك عدة تقسيمات للمنافسة يمكن أن نوجز بعضها في العناصر التالية:

1. يمكن أن تكون المنافسة[1] :

منافسة شاملة : تشمل كل الرغبات التي يمكن أن تلبي حاجات الفرد.
منافسة الشكل : وهي وجود أشكال متعددة من السلعة الواحدة التي تستعمل لإشباع الرغبة ذاتها.
منافسة العلامة : وهي التي تكون بين العلامات التجارية

[1] عبد السلام أبو قحف، التنافسية وتغيير قواعد اللعبة ،الإسكندرية ،مصر ،سنة 1996، ص29

شكل رقم (1-03): أشكال المنافسة



المصدر: عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق ذكره ص 29.

2. يمكن أن تقسم أيضا حسب المعايير التالية :

- **<u>المنافسة حسب هيكل السوق</u>:** وتنقسم إلى أربعة أقسام تتمثل في:[1]

- **المنافسة الكاملة (التامة):** تتميز بوجود عدد كبير من البائعين والمشترين، وتكون السلعة أو الخدمة متماثلة تماما، حيث يكون فيها عدم وجود اتفاقيات بين المنتجين لتوحيد سياستهم؛
- **المنافسة الاحتكارية (غير الكاملة):** يقع هذا النوع من المنافسة بين المنافسة الكاملة والاحتكارية، حيث عدد كبير من المؤسسات قادرة على تمييز منتجاتها بشكل كامل أو جزئي مع الإشارة إلى أن المؤسسات لديهم قوة متوازنة، وهذا ما يساعد المؤسسات على تحقيق الميزة التنافسية التي تسعى إلى تحقيقها؛
- **منافسة احتكار القلة:** هو الحالة التي يوجد فيها عدد قليل من المؤسسات التي تنتج وتسوق نفس المنتج، وتنطبق هذه الحالة على الصناعة البترولية، والمؤسسة في هذه الحالة مجبرة على البيع بالسعر السائد في السوق، أو محاولة تمييز منتجها عن غيره في لتبرير الفرق في السعر، وفي هذه الحالة تتصرف كل مؤسسة بحذر وترقب ردود أفعال منافسيها؛[2]

[1] حميد الطائي، بشير العلاق، **مبادئ التسويق الحديث**، (دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان 2009)، ص 173-174 .

[2] نور الدين شارف، **التسويق الإلكتروني ودوره في زيادة القدرة التنافسية**، مذكرة ماجيستير منشورة، جامعة سعد دحلب البليدة، أكتوبر 2007، ص 49.

- **منافسة الاحتكار الكامل:** تتميز بوجود منتج واحد أو عدد من المنتجين المتفقين على توحيد سياستهم الإنتاجية والتسويقية لاستغلال سوق معين ،عدم توفير بدائل قريبة للسلعة ،وجود عوائق للدخول إلى السوق لأي منتج جديد.

- **المنافسة حسب السعر: و**تنقسم إلى قسمين [1]

- **المنافسة السعرية:** وتعني التركيز على خفض السعر في مواجهة المنافسة ومن أشكالها: البيع بالخصم ،وتعتبر حرب الأسعار شكل متطرف من هذا النوع من المنافسة.
- **المنافسة غير السعرية:** والتي تعني التركيز على عنصر من عناصر المزيج التسويقي بخلاف السعر مثل:الجودة، الإعلان، تنشيط المبيعات وطرق التوزيع كعنصر للمنافسة.

- **المنافسة حسب موضوع التنافس**[2]: تنقسم المنافسة حسب هذا المعيار إلى:

- منافسة تتعلق بمجال إنتاجي معين أو ثنائية (منتوج، سوق) معينة؛
- منافسة بين المؤسسات حول زيادة المبيعات للحصول على نسبة معينة أو نصيب في السوق؛
- منافسة شاملة بين المؤسسات التي تنتج منتجات أو تقدم خدمات مختلفة ولكنها بديلة من حيث المنفعة.

- **المنافسة حسب مجال التنافس:** وتقسم المنافسة حسب هذا المعيار إلى:

- **منافسة مباشرة:** هي تلك المنافسة التي تحدث بين المؤسسات التي تنشط في قطاع صناعي أو خدمي واحد وتختلف شدة هذه المنافسة من قطاع لآخر، فهناك قطاعات تكون فيها المنافسة مكثفة وشديدة مثل قطاع الصناعات الغذائية وهناك قطاعات أخرى تكون فيها المنافسة محدودة كقطاع إنتاج الحديد والصلب.
- **منافسة غير مباشرة:** وهي تلك المنافسة التي تحدث بين كل المؤسسات القائمة في المجتمع للحصول على الموارد المتاحة ،كالموارد الطبيعية ،البشرية، والمالية. ..

[1] فريد النجار، **المنافسة والترويج التطبيقي**، (مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000)، ص20.

[2] معاليم سعاد، **دور نظام التكاليف على أساس النشاط (abc) في تحسين تنافسية المؤسسة**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة محمد خيضر، بسكرة 2004 –2005، ص112 .

خاتمة الفصل

من خلال ما سبق يمكن أن نرى التطور الكبير الذي مرت به المنظمة وبيئتها وكل من العنصر البشري والمنافسة وأبعادها عبر الزمن؛ فمن مفهوم الاقتصادي البحت للمؤسسة الاقتصادية وتحقيق العوائد، وإهمال لدور وأهمية العنصر البشري وتجاهل للبيئة وتأثيراتها، إلى منظمة تتميز بكونها نظام مفتوح، تؤثر وتتأثر بالعوامل المحيطة بها، تمارس نشاطها ببيئة تحكمها قيود ومواقف كثيرة.

إن ما جعل المنظمات تهتم كل الاهتمام بدراسة البيئة وعناصرها، حيث أنها على درجة عالية من التركيب والتغيير والتعقيد، كما أن دخول الكثير من المصطلحات والمفاهيم العسكرية للمجال الاقتصادي واستخدامها أدى إلى تطور رؤية المنظمة لكافة العناصر المحيطة ببيئتها (من موارد بشرية، مالية، ثقافية، تكنولوجية وغيرها)،

بالإضافة إلى ما ذكر من تغير وتعقد في البيئة بيئة النشاط، واحتدام المنافسة بين المنظمات في العصر الحديث، يعد هذا من أهم العوامل التي أدت إلى تزايد الاهتمام بنشاط التحليل والتشخيص البيئي، لفهم العلاقة بين متغيراتها والإلمام بكل ما من شأنه أن يساهم في تشكيل قدرات تنافسية للمنظمة. ولتظهر معها الكثير من الأساليب الإدارية والأنظمة التي تتطور باستمرار، من أجل العمل على إدارة كل هذه المتغيرات المحيطة بالمنظمة، وتمثل الذكاء الاستراتيجي أحد أهم هذه الأنظمة الذي سيتم تناوله في الفصل الثالث.

الفصل الثاني

مفهوم الذكاء والذكاء الاستراتيجي للمنظمة

تمهيد الفصل

إن الأنظمة الإدارية للمؤسسة أو المنظمة بشكلها العام لم تختلف وتتغير إلا نتيجة للمؤثرات والعوامل الكثيرة التي تواجهها خلال وجودها ونشاطها، فمنذ ظهور المدرسة الكلاسيكية والنيوكلاسيكية إلى ظهور النظريات الحديثة؛ اختلفت في كل مرحلة نظرة المنظمة للكثير من المفاهيم، ومن أهمها البيئة ومكوناتها والمورد البشري وأهميته والعملاء أو الزبائن واحتياجاتهم وأيضا كافة القوى التي تحيط بالمنظمة وتشكل في عمومها قيودا للنشاط ومحددات يجب التعامل معها وفقا لأهميتها ودورها.

فمن التسيير بالموازنات التقديرية إلى التخطيط الطويل ثم التخطيط الاستراتيجي وصولا إلى المفهوم الحديث إلا وهو الذكاء الاستراتيجي الذي هو موضوع مذكرتنا والفصل الثاني الذي سنحاول فيه إظهار كل من مفهوم الذكاء وظهوره في الميدان الاقتصادي وكذلك ماهية الذكاء الاستراتيجي كنظام إدارة للمعلومات ومفهومه الحديث أيضا من خلال المباحث الأربعة التالية:

المبحث الأول: نظرة حول الذكاء ونظام المعلومات الاستراتيجي للمنظمة؛
المبحث الثاني: الذكاء الاستراتيجي كنظام لإدارة للمعلومات الإستراتيجية؛
المبحث الثالث: إدارة المعرفة وإدارة المعلومات الداخلية؛
المبحث الرابع: النظرة الحديثة مفهوم الذكاء الاستراتيجي.

المبحث الأول: **نظرة حول الذكاء ونظام المعلومات الاستراتيجي للمنظمة**

وسنحاول فيما يلي إلقاء الضوء على كل من التطور التاريخي لظهور الذكاء الاستراتيجي كنظام والتعرف على مكوناته وسبل عمله، لكن يجب في البداية أن نتطرق بالتعرف بمفهوم الذكاء وأنواع الذكاء في المنظمة.

المطلب الأول: **مفهوم الذكاء**

قبل التطرق لمفهوم الذكاء الاستراتيجي ينبغي أن نتناول مفهوم الذكاء وأبعاده وأنواع الذكاءات في المنظمة من خلال ما يلي.

أولا. **تعريف الذكاء:**

الذكاء: " حدة الفؤاد، والذكاء سرعة الفطنة وقلب ذكي وصبي ذكي إذا كان سريع الفطنة، والذكاء في الفهم أن يكون فهما تاما سريع القبول"[1]

الذكاء في اللغة هو تمام الشيء، ومنه الذكاء في السن، هو تمام السن، ومنه الذكاء في الفهم، وهو أن يكون فهما تاما سريع القبول، وذكية النار إذا أتممت إشعالها، ويقال: "قد ذكيت الشاة إذا أتممت ذبحها وبلغت الحد الواجب فيه"[2]

"والذكاء هو مجموع القدرات العقلية التي تستخدمها الفرد لمواجهة المواقف الحرجة أو القدرة على فهم وإدراك الحقيقة، ويعبر عنه أيضا على أنه السلوك الذي ينتج عنه حل المشكلات والتكيف مع البيئة، وتكوين المفاهيم العقلية والتعلم".[3]

وفي مجال العمل ألمنظمي، فإن الذكاء بمختلف أشكاله ومستوياته يمكن أن يحقق للمدير أو القائد الإداري فرص الوصول إلى النجاح وضمان إنجاز الأهداف بصورة أفضل، عن طريق المساهمة في زيادة مؤشرات ونسب الربحية واستمرار تطور ونمو المنظمة، إضافة إلى تحقيق الأهداف الشخصية في مجال الحصول على مواقع إدارية أعلى أو تحسين المكانة الاجتماعية وعلاقات العمل، ويساعد الذكاء مهنيا في تدعيم صناعة القرارات المهمة والإستراتيجية بالذات، إذ يبرز دور المدير وشاغلي المواقع القيادية أو المفكر الاستراتيجي من خلال موقعه الاستشاري أحيانا في التمكين من اتخاذ القرارات الصائبة بالاستناد إلى مشاركة الآخرين وتفعيل مساهماتهم في توليد البدائل، إذ يتوجب على الأذكياء في قيادات المنظمة،

[1] سعاد جبر سعيد، **الذكاء الانفعالي وسيكولوجية الطاقة اللامحدودة**، (عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008)، ص9.

[2] طارق السويدان، **صناعة الذكاء**، (شركة الإبداع الفكري للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008)، ص 18.

[3] عباس فيصل، **الذكاء والقياس النفسي في الطريقة العيادية**، (دار المنهل اللبناني، لبنان، الطبعة الأولى، 2002)، ص 5.

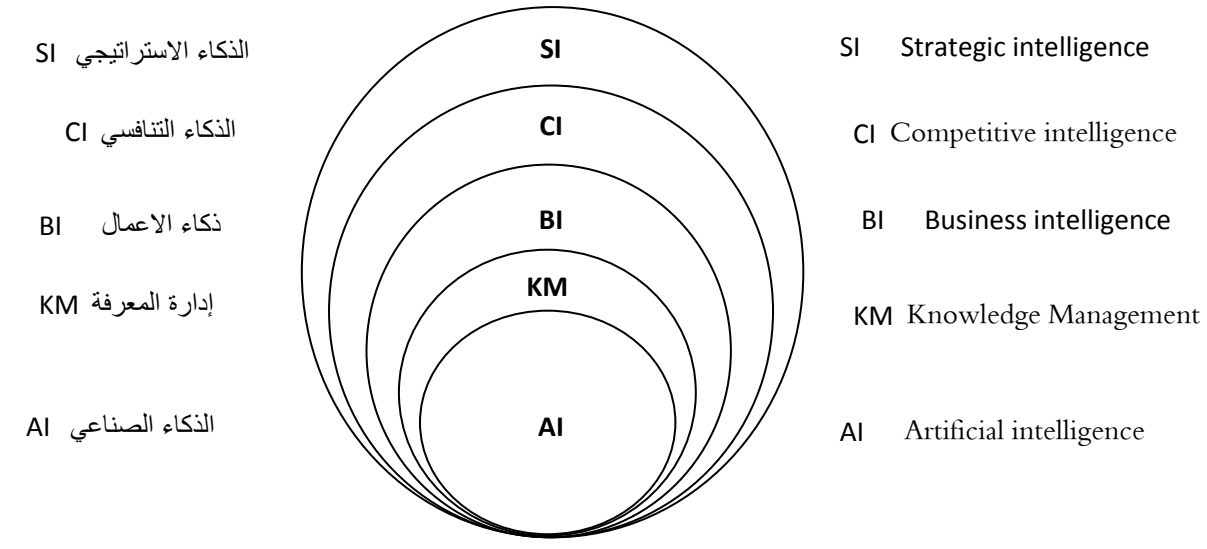
البحث عن فرص الحصول على أكبر قدر من المعلومات المفيدة والمقترحات والآراء والأفكار التي تعينهم في مجال تكوين رؤية واضحة بشأن حاضر المنظمة ومستقبلها للأمد البعيد وتحديد خطوات وإجراءات التنفيذ المطلوبة وكيفية الوصول إليها.[1]

من خلال ما سبق الإشارة إليه يرى الباحث أن الذكاء هو مجموع الخصائص والقدرات العقلية التي يتمتع بها الأفراد وبشكل خاص القائد ومن يساهمون في اتخاذ القرارات في المنظمة لمواجهة المواقف الحرجة والقدرة على فهم وإدراك البيئة وتغيراتها، وهو أيضا السلوك الفريد الذي ينتج عنه حل المشكلات والتكيف مع البيئة.

ثانيا. **أنواع الذكاء والمعلومات في المنظمة**

في منظمة الأعمال الحديثة يمكن أن نميز بين العديد من أشكال الذكاء (intelligence) أو ما يطلق عليه بمصطلح المعلومات الإستخباراتية التي يتم تحديدها للاستخدام في جميع المستويات، يكون لدينا: الذكاء الاصطناعي؛ إدارة المعرفة؛ ذكاء الأعمال أو الذكاء الاقتصادي؛ الاستخبارات التنافسية أو الذكاء التنافسي وأخيرا الذكاء الاستراتيجي، كلها تمثل أنواع الذكاءات الموجودة في المنظمة أو هي مستويات إدارية ومعلوماتية تمثل أيضا ذكاء أو استخبارات بالنسبة للمنظمة، وتساعد على سيرها وتحقيق أهدافها والشكل الموالي يظهر هذه الأنواع وكيفية ارتباطها بعضها البعض.

الشكل رقم (2-01): أنواع الذكاء في المنظمة



المصدر: Jean-Pierre Kruger, **A Study of Strategic intelligence as a strategic management tool the Long-term Insurance industry in south Africa**, university of south Africa, master degree thesis, January, 2010, p 42.

[1] صلاح عبد القادر النعيمي، **المدير القائد والمفكر الاستراتيجي فن ومهارات التفاعل مع الآخرين**، (دار إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الاردن، 2008)، ص 171.

من خلال الشكل يمكن أن نستنتج أن الذكاء الاستراتيجي هو أعلى مستويات الذكاء في لمنظمة ويشتمل على كل من الأنواع الأخرى من إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي والتنافسي والصناعي، التي يمكن أن نشير إلى تعاريف مستقلة لها كما يلي:

- **الذكاء الاصطناعي:**

هو طريقة للتفكير (أي الخوارزميات) بكيفية جعل الحاسوب يقوم بحل المشاكل، لذا فإن برامج وأنظمة الذكاء الصناعي يتم برمجتها بأي لغة من لغات البرمجة، إلى أنه توجد لغات البرمجة المتخصصة لكتابة برامج وأنظمة الذكاء الصناعي لأن فيها تسهيلات للمبرمج .....

يعمل الذكاء الصناعي Artificial Intelligence معتمدا على مبدأ مضاهاة التشكيلات التي يمكن بواسطته وصف الأشياء والأحداث والعمليات باستخدام خواصها الكيفية وعلاقتها المنطقية والحسابية، فهو علم يبحث في كيفية جعل الحاسب يؤدي الأعمال التي يؤديها البشر بطريقة أقل منهم.[1]

- إدارة المعرفة:Knowledge Management
- ذكاء الأعمال:Business Intelligenc
- الذكاء التنافسي: Competitive Intelligence
- الذكاء الاستراتيجي:Strategic Intelligence

ثالثا. **الذكاء ونظام المعلومات الإستراتيجية للمنظمة**

إن مختلف أنواع الذكاء من ذكاء صناعي، وإدارة للمعرفة والذكاء التنافسي وأي معلومة إستراتيجية تحتاج في المنظمة إلى وجود نظام لإدارتها وهو نظام الذكاء الاستراتيجي الذي يعتبر نظام معلومات يحوي كافة الأنواع السابقة للذكاء أو المعلومات الإستراتيجية، وينبغي هنا أن نفرق هنا بين نظام المعلومات الإستراتيجية ونظام المعلومات للمستوى الاستراتيجي الذي يخدم في المستويات العليا للإدارات العليا، والذي يركز على صناعة القرارات بعيدة المدى لهذه الشريحة الإدارية فقط، أما نظم المعلومات الإستراتيجية فتشمل شرائح إدارية ومهنية أكبر، كل المستويات، وتعالج موضوعات أعميق ولها بعد أوسع، بحث تغير بشكل جذري المنظمة نفسها.

كما يجب أيضا أن نميز بين نظام المعلومات الاستراتيجي عن باقي أنواع أنظمة المعلومات التي صممت أو طورت لتلبية الاحتياجات التنظيمية إذ أن التأثير أو الدور الذي يقوم به النظام هو الذي يحدد

[1] عثمان حسين عثمان، أحمد عادل جميل، **إمكانية استخدام تقنيات الذكاء الصناعي في ضبط حودة التدقيق الداخلي (دراسة ميدانية في شركات المساهمة العامة الأردنية)**، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 23 24 أفريل 2012، الأردن، ص 245.

فيما إدا كان النظام هو نظام معلومات استراتيجي أم لا، لقد تم تحديد نظام المعلومات الاستراتيجي من قبل (Reponen, 1993) الذي عرف نظام SIS بأنه ذلك النظام الذي صمم لمساعدة المنظمة في الحصول على الميزة التنافسية أو يساعدها في خلق موقع تنافسي، لكن يلاحظ أن هذا التعريف مفهوم ضيق لـ SIS مقارنة مع (Cavat & Cragg, 1993) اللذان قدما نظرة أكثر توازنا لنظام SIS حيث أشارا إلى أن SIS يستخدم لدعم اتخاذ القرار الاستراتيجي أو لدعم أو تشكيل الإستراتيجية التنافسية للمنظمة أو يستخدم الاثنان معا، وأن أي نظام من أجل اعتباره نظام معلومات استراتيجي يجب أن تنطبق عليه المعايير التالية:[1]

- النظام يرتبط مباشرة بإستراتيجية الأعمال؛
- النظام له تأثير واضح ومهم على الأداء التنظيمي.

كما عرفه (الصباغ، 1998) بأنه نظام معلومات يمكن له إيجاد أساليب لتغيير قواعد اللعبة، بحيث يصبح بالإمكان استخدام موارد نظام المعلومات ليتم الفوز باللعبة، وعرفه (قنديلجي والجنابي، 2005) بأنه نظام يساعد المنظمة في عرض منتجاتها وخدماتها بتكلفة أقل من المنافسين، وأن هذا النوع من النظم يمكن المنظمة من تأمين قيمة أكبر وأفضل وبنفس تكاليف المنافسين. أما (الزعبي، 2005) عرفه أنه النظام الذي يؤمل لمخرجاته أن تسهم في دعم أو تشكيل الإستراتيجية التنافسية وتنفيذها باستخدام الحاسوب وإسناد قرارات الإدارة العليا في المنظمة بالمعلومات الإستراتيجية للحصول على تقدم في الموقف التنافسي، أو إدامة التقدم المحقق أصلا، أو تقليص الفجوة التنافسية التي تفصل المنظمة عن منافسيها.[2]

ففي تعريف للذكاء الاستراتيجي والذي سيأتي ذكره في هذا الفصل بأكثر تفصيل؛ يعرف على أنه أحدث أنظمة إدارة للمعلومات الداخلية منها والخارجية وهو ما يعكس وجود كل من الذكاء الاقتصادي كنظام إدارة المعلومات الخارجية للمنظمة ونظام إدارة المعرفة الذي يهتم بكافة المعلومات الداخلية للمنظمة، وبذلك يمثل أهم نظام معلومات استراتيجي متكامل.

[1] غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، **نظم المعلومات الاستراتيجية مدخل استراتيجي معاصر**، (دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2010)، ص 84.

[2] هشام فوزي العبادي، جليل كاظم العارضي، **نظم إدارة المعلومات منظور استراتيجي**، (دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2012)، ص 84.

المطلب الثاني: **التأصيل لمفهوم وأبعاد الذكاء الاستراتيجي (SI):**

سنتناول فيما يأتي نظرة حول نظام الذكاء الاستراتيجي مبادئه وأهميته في المنظمة.

أولا. **نظرة تاريخية حول نظام (Strategic Intelligence):**

بدأ استخدام الذكاء الاستراتيجي لأول مرة في العمليات العسكرية ووظف لتحقيق الهدف الاستراتيجي على وفق أحد أبرز الاستراتيجيين في العالم بقوله: إنما يمكن القائد الحكيم ذا الهيمنة العسكرية لتحقيق الأشياء تفوق قدرة القادة العاديين في المعرفة السابقة وبعده المعرفة نتاجا للذكاء، مع إبرازه لأهميتها في قيادة الجيوش وبناء تقديراتها، فضلا عن ضرورته في صياغة أطر العمل الدبلوماسي، وصناعة القرارات الإستراتيجية للجيوش والدول، فظهر الذكاء الدفاعي الاستراتيجي، الذي يعتمد في تخطيط العمليات العسكرية وتخصيص الموارد اللازمة له ويهيأ مصادر متعددة لتوفير معلومات المتعلقة بأمن الدول وعلاقتها بالدول الأخرى بما يجعل الجيش المستفيد الأول من الذكاء الاستراتيجي، من خلال حصوله على المعلومات اللازمة لتقييم تحركات العدو ولتنبأ بها[1]. وهناك من يرى أن وكالة الاستخبارات المركزية (CIA Central intelligent organisé) وكانت أول من وظف هذا النمط من الذكاء من تنفيذ الاتفاقية للحد من التسلل، في رفض صناع القرارات السياسية وصياغة السياسة بالاستخبارات الإستراتيجية، إذ تصف الوكالة دور الذكاء فيها عملية "اقتناء المعلومات ونقلها وتقييمها وتحليلها، ثم تقديمها لصناع السياسة في صورة الذكاء النهائي، ليعتمد في صناعة القرارات" ويؤكد أن استخدامها لهذا الذكاء قد حظي بدعم الرئيس الأمريكي هاري ترومان من 1933م-1954م، الذي أنشأ الوكالة المنظومة استخبارية والتحق **شيرمان كانت** (Sherman Kent) عام 1941م، وتمكين الخدمات الإستراتيجية في الوكالة، وألف حينها كتابا بعنوان "الذكاء الاستراتيجي" في السياسة الدولية الأمريكية، ثم ألف كتابا ثانيا عام 1941م، بعنوان "الذكاء الاستراتيجي" مشيرا فيه إلى كيفية تحقيق السلام باستخدام هذا النمط من الذكاء، واستخدامه في التجسس وشن الحروب[2].

كما يعد استخدام الذكاء الاستراتيجي في العمليات العسكرية ليس هو الاستخدام الوحيد، إذ تم توسيع أفاق الذكاء الاستراتيجي لكي يلعب دورا رئيسيا في المجال الاقتصادي ومنظمات الأعمال التجارية، وبدأت تدرك أهمية هذا النمط من الذكاء لتظهر عدة مؤشرات لتطويره فقد بدأت العديد من الوكالات في أوروبا وأمريكا الشمالية بإنشاء مجموعات للذكاء الاستراتيجي في داخل المنظمات لتوفير المعلومات لمتخذي القرار، وبرامج تدريب الأكاديميين على هذا النمط من الذكاء كذلك قيام عدد من الدول بتأسيس شركات باسم الذكاء الاستراتيجي لإجراء التحليلات الاقتصادية وتحديد تطبيقاتها في استراتيجيات

[1] أحمد علي صالح وآخرون، **الإدارة بالذكاءات**، الطبعة الأولى 2010م، دار وائل للشر والتوزيع، ص134.

[2] سعاد حرب قاسم، **أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية القرارات دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الاقليمي التابع للأونروا** ، مذكرة ماجستير، الجامعة الاسلامية غزة، قلسطين، منشورة، 2011، ص14.

أعمال المنظمات، في التنبؤ بنسب نمو الإنتاج، وتوفير المعلومات لمتخذي القرار، وتعد شركة آرمادا (ARMADA) من أبرز الشركات في توفير الخدمات الذكاء الاستراتيجي والاستشارات لشركات البيع بالتجزئة بالنقل والرعاية الصحية والخدمات المالية والمرافق العامة[1].

وتنامي اهتمام إدارة منظمات العمال العالمية والدولية المتميزة والمتفوقة منها لتشكيل فرق الذكاء الاستراتيجي بل اتجهت في مستهل العقد الأول من القرن الحادي والعشرين لمجتمع الذكاء الاستراتيجي، بسبب حيوية الدور الذي يؤديه ولما ينتجه من أفكار ذات قيمة اقتصادية، وثقافية، وتكنولوجية، ومعرفية تسهم في خدمة أصحاب المصالح الخاصة (الزبائن، المنافسين، والمساهمين،...) كما أنها تستجيب للحاجات وطلبات المجتمع الدولي والمحلي معا في خضم هذا التطور الهائل المتنامي من الأفكار نجد من الضروري بل من الحكمة الدعوة لتوظيف ما قيل من الذكاء في حقل إدارة الأعمال تحت مظلة الذكاء الاستراتيجي.

وظهرت وظيفة "مدير الذكاء الاستراتيجي" في عدد من الشركات الوظيفية "مدير الأبحاث في شركات الخدمات الذكاء الاستراتيجي في قارة آسيا وأول من شغلها هو روز (ROSSE O'bren) الذي صاغ هيكلا لنظام الذكاء الاستراتيجي، واقتراح اعتماده في الأعمال الإلكترونية، وتم إنشاء مراكز للأبحاث الذكاء الاستراتيجي تستطلع آراء التنفيذيين للمنظمات في نختلف دول العالم، حيث أجري استطلاع على الشركات السنغافورية في هذا النمط من الذكاء وقدرته على دعم الاقتصاد على مستوى الدولة ومنظماتها وكما بدأت الكثير من الجامعات مثل جامعة ولاية بروتلاند بتدريس الذكاء الاستراتيجي لطلبة قسم الهندسة وإدارة التكنولوجيا والعديد من المنظمات اليوم تواصل بناء ذكائها الاستراتيجي وتطويره من خلال مجموعة من الاختصاصيين الذين يقومون بتوفير التحليلات الأساسية التي تشكل قاعدة القرارات الإدارة العليا في القضايا الرئيسية مثل الاندماج مع منظمات أخرى وتطوير منتجات جديدة.

ثانيا. **مبادئ وخصائص الذكاء الاستراتيجي**

يعتبر الذكاء الاستراتيجي من أهم المصطلحات الحديثة في علم الاقتصاد؛ حيث بدأت المنظمات المعاصرة تدرك أهميته وتسعى إلى تبنيه وتحقيق أهدافها من خلاله، إذ بدأ استخدامه لأول مرة في المجال العسكري ووظف لتحقيق الأهداف العسكرية إذ يقول أبرز القادة العسكريين أنه **ما يمكن القائد الحكيم ذا الهيمنة العسكرية من تحقيق أشياء تفوق القادة العاديين هو المعرفة المسبقة**، واستخدم منهج الذكاء الاستراتيجي بشكل كبير في المجال العسكري والسياسي أيضا.

إلا أنه انتقل وكغيره من المفاهيم (مثل مفهوم الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية مثلا وغيرهم) من المجال العسكري والسياسي إلى المجال الاقتصادي، عن طريق شركات متعددة تبنت هذا النظام وأسست

[1] سعاد حرب قاسم، **مرجع سابق**، ص15.

شركات باسم الذكاء الاستراتيجي وذلك قصد إجراء التحليلات والدراسات الاقتصادية، كما ظهرت وظيفة مدير الذكاء الاستراتيجي في عدة منظمات إلى أن أصبح يدرس في العديد من الجامعات الأمريكية والأوروبية المختلفة.

تناول الباحثون عدة مبادئ متعددة تحكم عمل الذكاء الاستراتيجي في المنظمة وتشخص أبعاده ومقوماته، وقد حددت ثلاثة مبادئ هي:[1]

1- يجب أن يدعم الذكاء الاستراتيجي متخذي القرار الرئيسي بصفتهم استراتيجيين، مما يجعل منسقيه يكيفون أبحاثهم وتحليلاتهم بما يتوافق وحاجات المستفيدين في مختلف الأنشطة الاقتصادية؛

2- يراقب ويحلل القضايا الإستراتيجية ويتعقب آثار المؤشرات المتعلقة بنتائج التغيرات المفاجئة وبعيدة الأمد ويشخص التغيرات التي توحي بحدوث تغيرات في المستقبل؛

3- يجب أن يتم التنسيق الذكاء الاستراتيجي في مركز المنظمة ليتم تحليل وتفسير المعلومات ذات الصلة التي تعد مهمة لمتخذي القرار.

وفي إطار إشارتهم لمبادئ ودور الذكاء الاستراتيجي في صياغة وتطوير سياسات الإبداع أشار كل من Kuhlmann وTubk إلى أربعة مبادئ للذكاء الاستراتيجي الفعال:

1- **مبدأ المشاركة:** ينظم هذا الذكاء عمليات التحاور بين مختلف الأقسام التي تشترك في صياغة السياسات بما يحقق التوافق بين القيم والمصالح المختلفة لجميع المشاركين.

2- مبدأ الموضوعية: يساهم الذكاء الاستراتيجي التشكيل الموضوعي للتصورات المختلفة لتقديم المؤشرات المناسبة وتحاليل وآليات معالجة البيانات.

3- مبدأ التوسط والتنظيم: يسهل الذكاء الاستراتيجي التعلم المتبادل حول التصورات لمختلف المشاركين وخلفياتهم الأمر الذي يساعد في توفير الإجماع حول التصورات، كما يسهل النقاشات داخل المنظمة ويساعد على حل النزاعات والصراعات التي تحدث في المنظمة.

4- **مبدأ دعم القرار:** تسهيل عمليات الذكاء الاستراتيجي باتخاذ القرارات المساعدة في التنفيذ الناجع لها بعد ذلك.

[1] سعاد حرب قاسم، **مرجع سابق**، ص27.

- **خصائص الذكاء الاستراتيجي:**

يتميز الذكاء الاستراتيجي بمجموعة من الخصائص والسمات تتمثل في[1]:

1- **مرحلة الاستشعار**: بناء الوعي وقدرة القائد متخذ القرار بتشخيص مؤشرات التغير الداخلية الخارجية؛
2- **الجمع**: يرتكز على جمع البيانات ذات الصلة بالقرار الذي يتم اتخاذه؛
3- **التنظيم**: يشمل جميع البيانات وتنظيمها في شكل مصادر للمعلومات؛
4- **المعالجة**: وتعني تحليل ودراسة البيانات والمعلومات التي تم تجميعها؛
5- **الاتصال**: يتضمن تسهيل وصول البيانات والمعلومات للعاملين؛
6- **الاستخدام**: يقصد به صناعة القرار ووضع الخطط والسياسات الإستراتيجية وإجراءات تنفيذها.

يهتم الذكاء الأعمال بدراسة التفاعل التكتيكي والاستراتيجي بين كافة مستويات النشاط انطلاقا من المنظمة مرورا بالمستويات الوسيطة (الجماعات المحلية) وصولا إلى المستويات الوطنية وللذكاء الاقتصادي عدة خصائص تتمثل في:[2]

- الاستخدام الاستراتيجي والتكتيكي للمعلومات ذات المزايا التنافسية في اتخاذ القرارات؛
- وجود إدارة قوية لتنسيق جهود الأعوان الاقتصاديين؛
- وجود علاقات قوية بين المنظمات، الجامعات الإدارية المركزية والمحلية؛
- إدماج ممارسات تشكيل جماعات الضغط والتأثير؛
- إدماج المعارف العلمية، التقنية، الاقتصادية، القانونية والجيوسياسية؛
- اعتماد العالمية كسلم اتخاذ القرارات؛
- السرية في نشر المعلومات والحصول عليها بطريقة شرعية.

من هنا يرى الباحث أن الذكاء الاستراتيجي ليس مجرد نظام عادي لإدارة المعلومة؛ لكنه يعمل على توفير قاعدة قوية من المعلومات ليس العادية وإنما الإستراتيجية التي تحدد المنظمة من خلالها كيفية عملها والاستراتيجيات التي يجب أن تتبع، إن المنظمة الذكية والقيادة الإستراتيجية تمكن من رصد المستقبل وفهم التحركات المستقبلية التي تمثل فرصة تستغل أو تهديدا تتعامل معه وتستعد له، وهو ما يوفر نظام الذكاء الاستراتيجي بخصائصه ومبادئه.

[1] صليحة فلاق، **مرجع سابق**، ص.

[2] ناصر مراد، **ذكاء الأعمال محرك تنافسية المنظمة دراسة حالة الجزائر**، (المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، يومي 23 26 أفريل 2012، الأردن) ص 742.

ثالثا. **أهمية الذكاء الاستراتيجي**

تبرز أهميته في إدارة المخاطر التي تواجه المنظمة ووصف التهديدات والفرص بطريقة تساعد على تحديد سياسات المنظمة حيث يساهم هذا الذكاء في منح القدرة للمنظمة على التعامل مع التحديات المستقبلية ليوفر لها الفرص من لنجاحها.

1- يدعم الذكاء الاستراتيجي صناع القرار بصفتهم الإستراتيجيين، وهذا ما يجعل المنظمة تعمل على تكثيف الأبحاث والدراسات للبيئة وتحليلها على وفق حاجات المستفيدين في مختلف الأنشطة الإستراتيجية؛

2- يجسد حماية فكرية للقدرة التنافسية للمنظمة، ويراقب ويحلل القضايا الإستراتيجية ويتعقب آثار طائفة كبيرة من المؤشرات المتعلقة بنتائج التغيرات المفاجئة وبعيدة الأمد، ويشخص التغيرات التي توحي بحدوث تبدد كبير مستقبلا؛

3- تنظيم عمليات التحاور بين القطاعات المختلفة التي تشترك في صياغة السياسات، وتوفيقه بين القيم والمصالح المختلفة لأعضائها؛

4- تجسيد الرؤى والخيارات التكنولوجية للسياسات للمنظمة.

كما أن أهميتها مستنبطة من كونه جزءا من ثقافة المنظمة، ويعزز ثقافة العمل الجماعي ومشاركة المعلومات فيها، كما يهيئ المعلومات لعموم أقسام المنظمة ويمكن إدارتها والعاملين فيها من الإسهام بتصوراتهم إزاء المستقبل.كما تبرز أهمية الذكاء الاستراتيجي في التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية ومساعدة المنظمة في المحافظة على وضعها التنافسي في ظل التحديات المستقبلية على المدى البعيد، ويوجه قادة المنظمة في الطريق الذي تمضي فيه المنظمة، والتركيز على النشاطات الإستباقية، ويشمل الذكاء الاستراتيجي في تحليل المخاطر والتحري عنها وتقليل مخاطر الكوارث وتقييم التنبؤات والمعلومات في المستقبل.[1]

[1] سعاد حرب قاسم، **مرجع سابق**، ص28.

المطلب الثالث: **متطلبات الذكاء الاستراتيجي**

لا يمكن الحديث عن الذكاء الاستراتيجي دن ذكر القائد والأفراد في المنظمة وما يجب أن يتوفر عليه من صفات وخصائص تمكنه من التعامل بذكاء وإستراتيجية في المنظمة؛ من خلال توجيه الأفراد لما يراه وأيضا المشاركة في صنع القرار والمنافسة.

أولا. **تعريف الفرد الاستراتيجي ودوره:**

من أجل نجاح المنظمة في اتخاذ قراراتها وضمان السير الحسن لإستراتيجيتها فإنه يتطلب توفر صفات ومقومات في أفراد المنظمة والقائد بشكل خاص، والتي تمكنه من الحصول على المعلومات في المكان والوقت المناسب، وفيما يلي سيتم تعريف الفرد أو القائد الاستراتيجي والدور المنوط به في منظمة الأعمال الإستراتيجية.

حاولت الكثير من الدراسات ومنها دراسة كل من (Skiptin, 1985) و(Agor, 1986) و (Hinterhuber & Popp, 1992) و(Mintzberg, 1994) حث الإدارة العليا التخلص من الأدوار التقليدية التي تمارسها والتطلع إلى المستقبل وانتهاج التفكير الاستراتيجي، حيث حاول كل منهم تحديد مفهوم الشخص أو المدير الاستراتيجي والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم (2-01): تطور مفهوم الإستراتيجيون عند نخبة من الكتاب

الدراسـة	المفـهوم
Leontiades M, 1982	هو الشخص المسؤول عن وضع الأهداف الإستراتيجية الشاملة وقيادة النشاطات التي تسهم في تحقيق تلك الأهداف.
Thompson & Strickland, 1987	هو الشخص المسؤول عن إدارة الأنشطة الكلية للمنظمة أو وحداتها الإستراتيجية مقترنة بسلطة إصدار القرارات التي ترتبط بوظائف تشغيلية أو إستراتيجية.
McGlashan & Singleton, 1987	هو شخص أو مجموعة من الأشخاص أصحاب القوة الشرعية والمسئولون عن تحديد الاتجاه العام للمنظمة.
Jauch & Gleuck, 1989	الشخص المفكر والمتأمل في رسم الخطة الإستراتيجية وتصميم المنظمة لتنفيذ الخطط وإرشاد وتوجيه الأفراد من خلال المناورات الضرورية والخبرة الواسعة وبعد النظر لغرض انجاز الأهداف المطلوبة.
Wheleen & Hunger, 1989	هم الأشخاص الذين يقومون برسم خطوات الإدارة الإستراتيجية في المنظمة المتضمنة مسح البيئة الداخلية والخارجية ووضع وتنفيذ الأهداف والاستراتيجيات وتقييم ومراقبة النتائج، فهم أشخاص يرون الأعمال ككل ويوازنون بين الاحتياجات الآنية والمستقبلية للأعمال من خلال قرارات نهائية وفعالة.
Mintzberg, 1994	الشخص الذي يملك السلطة الرسمية في السيطرة والإشراف على المنظمة بأكملها أو قسم من أقسامها أو وحداتها.

المصدر: كاظم نزار ألركابي، مرجع سابق، ص 94. – بتصرف –

يلاحظ من خلال كل التعاريف السابقة أنها تتفق على أربع أبعاد أو خصائص مشتركة في الشخص أو الأشخاص الاستراتيجيين وهي:

- الشخص الاستراتيجي هو الشخص الذي يملك السلطة ويمارسها في المنظمة؛
- الشخص الاستراتيجي هو المسؤول الأول عن إدارة المنظمة؛
- الشخص الاستراتيجي هو الذي يجمع بين السلطة والمسؤولية؛
- يتميز الشخص الاستراتيجي بصفة التفكير الاستراتيجي والتركيز على رؤية المنظمة.

ثانيا. **الفرق بين المدير والقائد الاستراتيجي**

إن الإدارة بمفهومها البسيط هي أسلوب منظمة للقيام وتنفيذ الأعمال والواجبات بصورة محكمة للوصول إلى الانجازات في التوقيت المناسب، قد أثبتت التجارب أن المدير يعد المصدر الذي يتوقف عليه أداء ذلك وإمكانية المنظمة الحصول على النتائج، لكن من جهة ثانية يلعب القائد دورا هاما في المنظمة لما له من إمكانيات ومهارات قيادية، ويمكنه التأثير على الآخرين وتحفيزهم، فللقائد المواصفات التي تمكنه أكثر من المدير من الموازنة والتأثير في إمكانيات العاملين وتوجيه قناعاتهم لخدمة الأهداف الإستراتيجية، لذلك بداية يجب التطرق لمفهوم كل من المدير والقائد والفرق بينهما وما يتطلب وجوده في المنظمة لخدمة مفهوم الذكاء الاستراتيجي.

1. **المدير ووظائفه الأساسية:**

يشير (Robbins & Decenzo) أن المدير يعمل في المنظمة، وهو الذي يشرف على إدارة نشاطات الأفراد الآخرين، وهو أيضا الشخص الذي:[1]

- يكون مسؤولا عن الإشراف على استخدام موارد المنظمة لتحقيق أهدافها؛
- هو الذي تتركز وظيفته في تخصيص الموارد والسيطرة على استخدامها.
- التفكير بشأن أهداف المنظمة والاتجاهات التي ينبغي أن يسلكها؛
- خلق وتحقيق التغيير المطلوب في المنظمة؛
- إدارة الأعمال المختلفة بشكل يضمن مستوى فعالا وجيدا من الأداء، سواء من جانب المنظمة أو الأفراد العاملين فيها.

ومنه يمكن تعريف المدير على أنه: [2]

الشخص الذي يتولى الإشراف على مجموعة من الأفراد المرؤوسين (العاملين) ويتجسد عمله في حشد وتوجيه موارد المنظمة الأخرى (الموارد المالية، الموارد المادية من الأجهزة والمعدات، الموارد

[1] صلاح عبد القادر النعيمي، **مرجع سابق**، ص 23.- بتصرف-

[2] صلاح عبد القادر ألنعيمي، **نفس المرجع**، ص 15.

المعلوماتية) بهدف انجاز النشاطات والواجبات ذات العلاقة بالوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) التي يكون مسؤولا عنها.

فالمدير يلعب دورا مهما في المنظمة، فمسؤوليته تتراوح بين صناعة القرارات، إلى كتابة التقارير إلى حضور الاجتماعات، ويمكننا أن نفهم أدوار المدير من خلال تفحص النماذج الكلاسيكية والنماذج المعاصرة للسلوك الإداري أو سلوك المديرين.

فالنموذج الكلاسيكي للإدارة هو وصف تقليدي للإدارة، والذي يركز على الوظائف الرسمية في التخطيط والتنظيم والتنسيق والتقرير والرقابة، أنا النماذج السلوكية فهو نموذج يعتمد على ملاحظة السلوكيات التي يقوم بها المديرون أثناء تأدية أعمالهم أي الأداء الفعلي.[1]

2. القائد ومهامه في المنظمة:

القيادة هي العملية التي تجعل الفرد يستعمل تأثيره على الآخرين، يلهمهم ويحفزهم ويدير النشاطات التي تهدف إلى المساعدة في إنجاز أهداف المنظمة والجماعة، إذ يعد التأثير جزء هام في عمل القيادة لذلك فقابليته للتأثير على الأفراد هي التي تمكنه من فعل ذلك وأن ينجح فيه أيضا، لذلك يبرز دور القائد في التفاعل مع الآخرين بما يتوفر لديه من مهارات وقدرات شخصية وإدارية ومعرفية أيضا.

فهي تتطلب أن يكون الفرد واثقا من قدراته ومن قدرته على التخطيط السليم المقنع، فالدور الأساسي للقائد في تحديد طبيعة المشاكل وتحديد إمكانية الحل والمعالجة والتوجه مع المجموعة نحو تحقيق الأهداف المطلوبة، وقد حدد كل من (Hellrigel & Slocum) القدرات والمهارات القيادية في العناصر التالية:[2]

- **التمكين:** المهارة المرتبطة باشتراك القائد والمرؤوسين في الجهود وعمليات التأثير والسيطرة؛
- **الحدس:** قدرة القائد في فحص الوضع وتوقع تغيرات محتملة، إضافة إلى الإقدام على المخاطر وتكوين الثقة؛
- **فهم الذات:** القدرة على الفهم واستيعاب نقاط القوة والضعف لتدعيم الأولى وتجاوز أو تقليل أثر الثانية؛
- **الرؤية:** القدرة على تصور المستقبل بأفضل من الوضع الحالي وطرائق التنفيذ؛
- **توافق القيم:** قدرة القائد على فهم مبادئ التي تسترشد بها المنظمة والعاملين والتوفيق بينهما، أي قدرة القائد على التوفيق بين قيم الأفراد العاملين والقيم السائدة في المنظمة.

[1] عامر ابراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، **نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات**، (دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005)، ص 111.

[2] صلاح عبد القادر ألنعيمي، **مرجع سابق**، ص 97.

مفهوم القائد الإداري يرتبط بالدور الذي يمارسه في التأثير على الآخرين وقيادته لهم بالاستناد إلى حالات تحقيق التفاعل والرضا بين الأفراد والمجموعات، إلى جانب توفير الإمكانيات والمستلزمات المطلوبة التي تعينهم على إنجاز الأهداف المشتركة، ويتركز مفهوم القيادة الإدارية غاليا بالدور الإنساني من خلال المساهمة في تعزيز العلاقات وترسيخ الولاء التنظيمي للعاملين في المنظمة أو الأفراد في المجموعات وفرق العمل.

أما المفكر الاستراتيجي فهو ذلك الشخص الذي يمتلك مهارات فكرية خاصة، تؤهله لتحديد رؤية واضحة لمستقبل المنظمة ووسائل تحقيق أهدافها خلال الفترات المقبلة، وقد برز دوره في حياتنا المعاصرة نتيجة التسارع في حجم ونوع التغيرات الحاصلة في بيئة المنظمة وشدة المنافسة، التي جعلت من المفكر والمبدع والمنظور الشمولي عوامل لا يمكن الاستغناء عنها لتحقيق التفوق واستمرار النجاح والنمو.[1]

3. الفرق بين المدير والقائد:

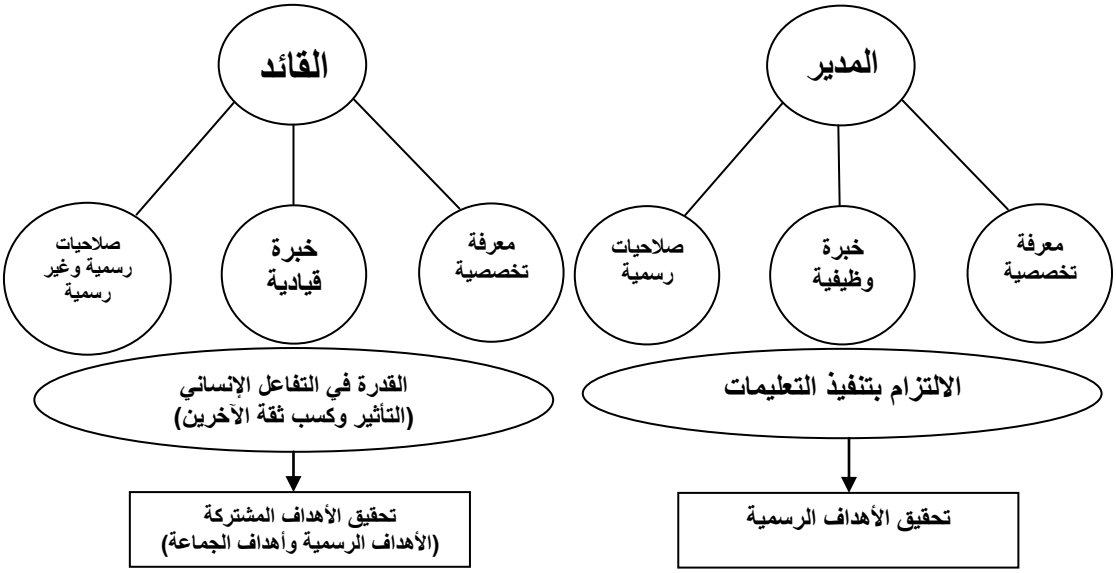
هناك خطوط تبدو واهنا أحيانا وصلبة أحيانا أخرى تفصل بين من يمكن أن نسميه المدير أو القائد، ويصعب معها أن يكون المدير قائدا إذ يجب عليه أن يمتلك مواصفات انسانية في التعامل مع الآخرين وإمكانية تأثيره فيهم لدعم السلطات والصلاحيات ذات العلاقة بالمنصب، وما يميز القائد عن المدير يتركز في جانبين:

1. الإنسانية بين القائد والآخرين (التابعين/المرؤوسين) ويتأتى ذلك من اهتمام القائد بمهارة التفاعل الإنساني وبناء العلاقات الاجتماعية بالاستناد إلى أسس العمل الجماعي والأهداف المشتركة؛
2. أسلوب القيادة، إذ لا يستند القائد غالبا إلى السلطة الرسمية مثلما يفعل المدير وهو يعتمد على قدراته الشخصية في التعامل مع الآخرين وكسب رضاهم وقناعاتهم لتنفيذ الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها.

وإذا كان المدير بحاجة إلى أداء الوظائف الإدارية من تخطيط ورقابة وتنظيم وغيرها على وفق ما يمتلكه من خبرة ومعلومات ومهارات، فإن القائد الإداري تبرز مهاراته في مقدرته على كسب ثقة الآخرين والتأثير فيهم وتحفيزهم على انجاز الأعمال بدافعية ذاتية وبطريقة ناجعة وكفؤة، والشكل الموالي يظهر الفرق بين المدير والقائد الإداري.

[1] صلاح عبد القادر النعيمي، **مرجع سابق**، ص 15.

الشكل رقم (2-02): المدير والقائد الإداري



المصدر: صلاح عبد القادر النعيمي ، مرجع سابق، ص 101.

من خلال الشكل يظهر لنا الفرق واضحا بين المدير والقائد؛ إذ أن القائد يسعى لتحقيق الأهداف الرسمية بطريقة عقلية أفقية، أما القائد فيسعى لتحقيق الرسمية والاجتماعية أيضا بقدرته على التفاعل الإنساني والتعامل مع الموظفين وكسب ثقتهم. وهنا يمكن الإشارة إلى الفروق بين كل منهما في الجدول الموالي:

الجدول رقم (2-02): مواصفات المدير والقائد

مواصفات المدير	مواصفات القائد
الميزة العامة/ العقل	الميزة العامة/ الروح
عقلاني، استشاري	رؤيوي، عاطفي
مواظب، يهتم بحل المشاكل	خلاق، مرن
ذو عقلية صلبة	نفسي
تحليلي	مبدع
يعتمد الأشياء المدروسة	تصوري
سلطوي	تجريبي
مستقر	يشارك في التغيير
يعتمد على قوة الموقع	يعتمد على قوة الشخصية

المصدر: صلاح عبد القادر النعيمي ، مرجع سابق، ص 102.

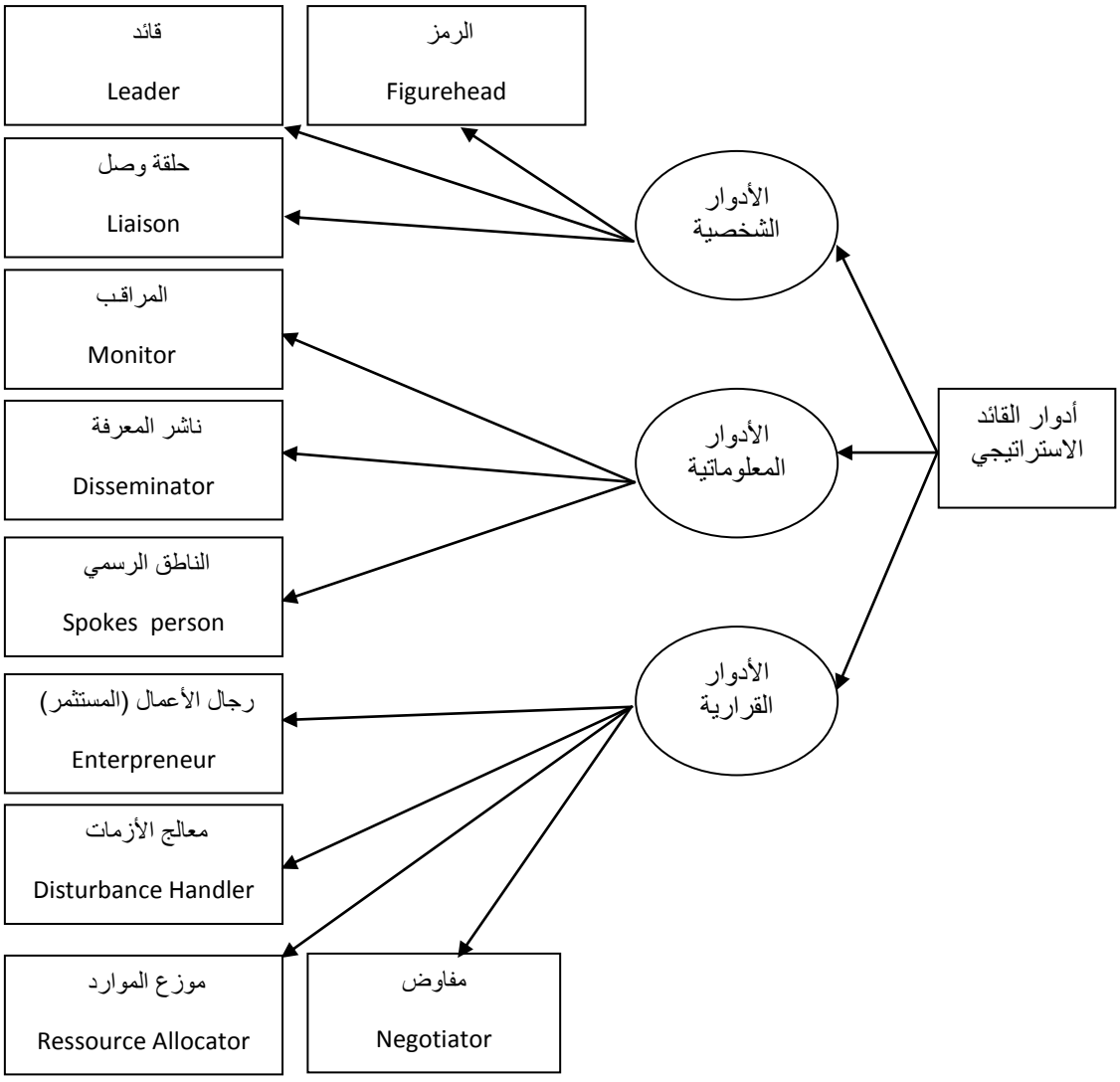
إن معطيات العصر والتحولات الكبيرة في بيئة الأعمال تفرض وجود قائد ومفكر استراتيجي وليس مديرا للمنظمة، فبيئة التغير المستمر تتطلب أفرادا تصوريين مبدعين يعتمدون على الأفكار وجلب

الكفاءات والتشاور، من أجل الوصول إلى القرارات السليمة وصناعة استراتيجيات تنافسية تسمح بإثبات الوجود وتعزيز المكانة.

ثالثا. **دور القائد الاستراتيجي:**

إن نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها يعود بشكل أساسي إلى قيادتها والتي يحب أن تتميز بالتفكير الاستراتيجي، إذ يحدد (Mintzberg,1973) عشر أدوار أساسية للقائد الاستراتيجي يبينها في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-03): أدوار القائد الاستراتيجي



المصدر : كاظم نزار ألركابي، **مرجع سابق**، ص 102.- بتصرف-

من خلال الشكل نلاحظ وجود ثلاث أدوار أساسية تتفرع إلى عشر مهام يجب أن تتوفر في الاستراتيجي، وهذه الأدوار هي:

1. **الأدوار الشخصية:** أي يؤدي واجبات روتينية متعددة ذات طبيعة اجتماعية أو قانونية والتي لا تتوفر إلا في وجود المواصفات التالية:

- **الرمز:** تتمثل في قيام المدير ببعض الواجبات المرتبطة بالمقابلات والترحيب بزوار المنظمة ورجال الأعمال وغيرهم، وذلك على اعتبار أنه واجهة المنظمة وصورتها، وغاليا ما يكون هذا مهما في إشباع صفة الشرعية للمنظمة في البيئة التي تعمل فيها؛
- **قائد:** تتمثل دوره في تشجيع العاملين وتدريبهم وتحفيزهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة؛
- **حلقة وصل:** تتمثل مهمته في الحفاظ على شبكة الاتصالات للمنظمة مع المتعاملين معها، وذلك من أجل بناء قاعدة معلومات تساعد في أداء الأعمال داخل المنظمة بشكل فعال.

2. **الأدوار المعلوماتية:** تعتبر إرسال واستقبال المعلومات من أهم الوظائف التي يجب أن تتوفر في الاستراتيجي، إذ بدون المعلومات لا يمكن اتخاذ القرارات أو بناء الخطط، ويتمثل دور الاستراتيجي في المهام التالية:

- **المراقب:** ويتم ذلك من خلال قراءة التقارير والنشرات اليومية، والقيام بجولات في ميادين العمل وملاحظة سير العمليات اليومية، والسعي إلى الحصول على المعلومات من العمال أو عن طريق شبكة العلاقات الشخصية مع الأطراف المتعاملة مع المنظمة؛
- **ناشر المعلومات:** يقوم بإبلاغ أو توزيع المعلومات الهامة على العاملين في إدارته أو المنظمة ككل؛
- **الناطق الرسمي:** يتمثل دور الناطق الرسمي بدور المتحدث باسم الوحدة التي يعمل بها أو المنظمة ككل في الاجتماعات والمؤتمرات والمحافل، وبلاغ الجهات المتعاملة معها بكل ما يعزز مكانتها في بيئتها.

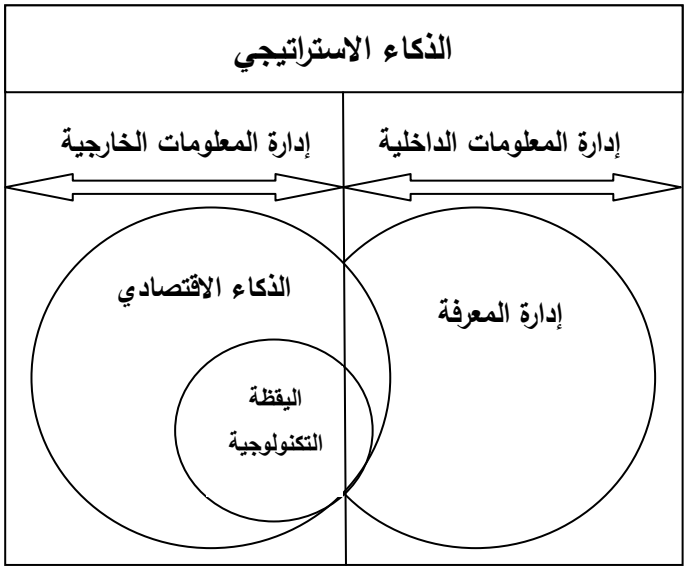
3. **الأدوار القرارية:** تمثلت الأدوار السابقة بشكل مكثف في الحصول على المعلومات أو نشرها بما يحقق الغية منها، أما الأدوار القرارية فتتمثل بشكل أساسي في المهام التالية:

- **رجال الأعمال:** إن دور رجال الأعمال يتمثل في الحصول المشاريع ذات الجدوى، وأخذ المبادرة من أجل تحسين وتطوير المنظمة من خلال إدخال الأفكار الجديدة والإبداع والابتكار؛
- **معالج الأزمات:** تكمن مهمة المدير في التصرف بمهارة وحكمة في مواجهة المشاكل مثل الإضرابات العمالية، إفلاس العملاء...الخ، كما يساهم في توجيه الاجتماعات من أحل حل المشاكل العالقة وتصحيح الانحرافات في تنفيذ الاستراتيجيات من أجل ضمان السير الحسن للإستراتيجية؛
- **موزع الموارد:** ضمان التوزيع الجيد للموارد المادية والبشرية المتوفرة لدى المنظمة في شكل يخدم الأهداف الإستراتيجية ويحقق الغاية منها وكذلك من أجل ضمان عدم هدر الموارد وضياعها؛
- **مفاوض:** تتمثل مهمة المدير في إتقان فن التفاوض مع كل من المتعاملين مع المنظمة بغية الوصول إلى أحسن العروض والشروط بما يمكنه من تخصيص واستخدام الموارد بكفاءة وفعالية عالية.

المبحث الثاني: **الذكاء الاستراتيجي كنظام لإدارة للمعلومات الإستراتيجية**

يعتبر مفهوم الذكاء الاستراتيجي حديثا واختلفت وجهات النظر حوله، الأمر الذي جعل الكثير من المهتمين بمجال الإدارة والتسيير يعطونه عدة مفاهيم وتعريفات ونماذج، وانطلاقا مما وجدناه سنعتمد أحد التعريفات معتمدين على النموذج **المجمع الأوروبي** والذي يقدم الذكاء الاستراتيجي على أنه المفهوم الجامع لكل من الذكاء الاقتصادي والذي هو إدارة المعلومات الداخلية للمنظمة وحمايتها وكذلك إدارة المعرفة والتي تعرف بكل عام على أنها إدارة المعلومات الخارجية للمنظمة [1]. والشكل الموالي يظهر ذلك:

الشكل رقم (2-04): الإطار العام للذكاء الاستراتيجي.



المصدر: Communautés européennes, **Intelligence économique, Un guide pour débutants et praticiens**, 2002, p 23.

من الشكل يمكن القول أن الذكاء الاستراتيجي هو كل من نظام الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة؛ وسيتم فيما يلي التطرق إلى كل منهما بشي من التفصيل مبرزين أهميتهما في تدعيم أداء المنظمة وتمكينها من اتخاذ الإجراءات ورسم إستراتيجيتها بناء على يا يوفره هذا النموذج؛ الأمر الذي يمنحها قدرة وأداء تنافسي على منافسيها.

[1] Communautés Européennes, **Intelligence Economique, Un guide pour débutants et praticiens**, 2002, p 23.

المطلب الأول: **ماهية الذكاء الاقتصادي**

إن نجاح المنظمة لا يعتمد على الحصول على المعلومة فقط، بل يعتمد بالدرجة الأولى على استخدام التكنولوجيا التي تسرع انتقاء المعلومة الجوهرية في أقل وقت ممكن مما يميز المنظمة عن غيرها ويجعلها رائدة في قطاع نشاطها، إذ أنه حتى ولو كانت المعلومة دقيقة ولم يتم استغلالها في الوقت المناسب ستفقد من فعاليتها وهذا يؤثر على صورتها ككل.

ومنه لكي تضمن المنظمة ميزة تنافسية بصفة متواصلة، يجب على المنظمة العمل على إيجاد وتكريس وتفعيل نظام الذكاء الاقتصادي أو ذكاء الأعمال لما لد من دور في نشاطها وبناء لقدراتها.

أولا. **مفهوم الذكاء الاقتصادي**

ظهر مصطلح الذكاء الاقتصادي أولا في الفكر العسكري الذي يعتمد على تحصيل المعلومة ثم تحليلها، ومن ثم انتقل إلى المجال الاقتصادي حيث كان أول تعريف للذكاء الاقتصادي في عام 1967 من طرف Harold Wilensky، من خلال كتاب بعنوان: "l'intelligence organisationnelle"، فهو يعرف: "الذكاء الاقتصادي كنشاط إنتاج المعرفة التي تخدم الأهداف اقتصادية والإستراتجية للمنظمة..".

أما Michael Porter أب الذكاء الاقتصادي في الولايات المتحدة الأمريكية، فعرفه في عام 1980 بطريقة سهلة والتي من أجلها تستخدم المنظمة الذكاء الاقتصادي على أنه: " إعطاء المعلومة المناسبة للشخص المناسب وفي الوقت المناسب من أجل اتخاذ القرار المناسب "[1]

وبعده عرف الذكاء الاقتصادي في سنة 1994 من طرف مجموعة العمل في المحافظة العامة للتخطيط بفرنسا، حيث عرفه Martre في تقريره على أنه: " مجموعة الأعمال المرتبطة بالبحث، معالجة وبث المعلومة المفيدة للأعوان والمتدخلين الاقتصاديين لصياغة إستراتيجياتهم".[2] إذ يمثل نظام لمعالجة المعلومات الإستراتيجية من أجل التقليل من حالة عدم التأكد، وإدارة مخاطر التغير المستمر في بيئة المنظمات أو الدول.

ويعرف أيضا على أنه: "مجموعة منسقة من نشاطات البحث، المعالجة، النشر وحماية المعلومات الاستراتيجية تشترك في إقامتها الدولة والهيئات المختلفة، وتمتد المعلومة في بعدها الاستراتيجي إلى

[1] Veronique Coggia, **intelligence economique et prise de decision dans les PME,** (l'Harmattan, paris, 2009), p 27.
[2] Henri Martre, **intelligence économique et stratégique des entreprises**, (commission général du plan, France, 1994)**,** p 13

المجال الاقتصادي، التنافسي، العلمي، التكنولوجي، القانوني والجيوسياسي، كما يغطي نظام الذكاء الاقتصادي والاستراتيجي مجموعة نشاطات اليقظة والإنذار المبكر"[1]

هنا يمكن أن نجد مصطلح جديد مرتبط بالذكاء الاقتصادي وهو اليقظة. وتشير إلى البحث عن المعلومة عن طريق يقظة ثابتة ومراقبة دائمة للبيئة، وهذا يكون لأهداف إستراتيجية .[2]

وهي أيضا أسلوب منظم في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة ،تركز على تحسين تنافسينها، بالجمع، معالجة المعلومات، ونشر المعرفة المفيدة للتحكم في المحيط (التهديدات والفرص). هذا المنهج الذي يساهم في اتخاذ القرارات يستعمل وسائل معينة، يجند العمال ويرتكز على نشاط الشبكات الداخلية والخارجية.[3]

أي هي عملية البحث عن المعلومة بصفة مستمرة ومتواصلة سواء كانت هذه المعلومة إستراتيجية أو اجتماعية أو سياسية أو علمية وتكنولوجية أو خاصة بمحيط المؤسسة وكل ما يتواجد فيه من متغيرات وفرص وأخطار، فهي تتمثل في جمع ومعالجة وتخزين المعلومات وكل الإشارات القوية والضعيفة الصادرة الداخلي والخارجي للمنظمة.

وقد عرف Alain Juillet المسؤول الأعلى للذكاء الاقتصادي بفرنسا سنة 2005 كالتالي:" الذكاء الاقتصادي ترتكز على حماية المعلومات الإستراتيجية لكل المتعاملين الاقتصاديين، وذلك من أجل: الحفاظ على تنافسية القطاع الاقتصادي، حماية أمن الاقتصاد المؤسسات، تعزيز سياسة التأثير "[4].

أي أنه يشتمل على السيطرة وحماية المعلومة الإستراتيجية لجميع الأعوان الاقتصاديين من أجل الوصول إلى: المنافسة في المجال الاقتصادي، الأمن الاقتصادي أمن المؤسسات، تعزيز سياسة التأثير.

يمكن القول أن الذكاء الاقتصادي هو فلسفة ومنهجية عمل إدارة المعلومات واستغلالها من أجل اتخاذ القرارات وتحقيق الميزة التنافسية، وهي مجال لتحقيق المراقبة في المجال الاقتصادي وتحسين إدارة المشاريع والحصول على التكنولوجيات الجديدة وتوفير الأمن ألمعلوماتي للمنظمة.

---

[1] يحيوش حسين، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر **ذكاء الاعمال واقتصاد المعرفة**، جامعة الزيتونة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، **الذكاء الاقتصادي: مقاربة فكرية**،23 26 أفريل 2012، الأردن، ص 233.

[2] نحاسية رتيبة، **أهمية اليقظة التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير**، منشورة، جامعة الجزائر، 2002-2003، ص70.

[3] بومدين يوسف، الملتقى الدولي الرابع : المنافسة والإستراتيجية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، بعنوان **اليقظة والذكاء الإستراتيجي أداة لمواجهة التحديات المستقبلية وأحد عوامل التنافسية**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، ص 12.

[4] مسعود ديلمي، **الذكاء الاقتصادي والعمل الضغطي:الحروب الخفية**، مدارات، جريدة القدس، السنة العشرون- العدد 6061 الخميس 27 نوفمبر، 2008، ص 18.

ثالثا. **أهداف وأهمية الذكاء الاقتصادي في المنظمة**

إن التحدي المفروض اليوم هو الوصول إلى المعلومة الصحيحة وليس التقريبية قبل الآخرين، لأنها تساعد على حل المشاكل والوقاية، بأخذ القرارات المناسبة وسبق المنافس وتطوير أساليب العمل والمنتج في وقت وجيز، وبالتالي فهو عامل أساسي للمنافسة.

ذلك أن اعتماد قيادة المنظمة لإستراتيجية تطوير منتج جديد مثلا، أو الاستثمار في سوق جديد، وتحسين المردودية، والمعرفة الدقيقة لمنافسيه واستراتيجياتهم، وكذلك اتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب...الخ، تتطلب توفر المعلومات الكافية والفهم الجيدة للمحيط الذي يتسع ويتعقد باستمرار، ففي هذا الإطار تعتبر المعلومة مادة أولية أساسية للإدارة الجيدة للمنظمة.[1]

أي أنه يهتم بكل ما يجرى ويحدث في الأسواق، أي يمثل نظام كامل تتوحد فيه التقنيات والكفاءات البشرية بغية الحصول على المعلومة الصحيحة وذلك قبل الآخرين، إذ أنه أصبح من الواضح أن المعلومة هي أهم ما تسعى المنظمة للحصول عليه، لما تمثله من أساس وأداة مهمة تساعد على اتخاذ القرار الصائب.

بتعبير آخر؛ الذكاء الاقتصادي هو توظيف التقانة في استخدام معلومات دقيقة لحظية، ذات نوعية عالية متعلقة بمجال العمل نفسه وبيانات ذات اعتمادية كبيرة متوفرة من عدة مصادر بهدف تحسين وتطوير جودة القرارات التي يجب اتخاذها انطلاقا من هذه المعلومات، كما أن لحظية هذه المعلومات تختصر الكثير من الوقت لمتخذ القرارات في المنظمة، بما يعكس قدرة ويعطي ميزة وأسبقية للمنظمة في تقديم خدماتها على منافسيها.

كما يساهم ذكاء الأعمال في كل مجال من مجالات الإدارة ويوفر الدعم للأهداف التشغيلية عن طريق التنبؤ بالتحديات المستقبلية كما يعتبر أداة لتحقيق ما يلي:[2]

- ضمان النجاح الاستراتيجي، التفوق الاستراتيجي؛
- تحديد الأهداف المستقبلية للمنافسين، ومعرفة استراتيجياتهم الحالية والوعي بالقدرات؛
- بناء المركز التنافسي لمنظمات الأعمال؛
- تشخيص الفرص الإستراتيجية، وما يتلازم معها من أخطار وتهديدات؛

[1] د. عبد الرزاق خليل، أحلام بوعبدلي، **الذكاء الاقتصادي في خدمة منظمة الأعمال**.

[2] صليحة فلاق، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي السادس حول :**الذكاء الاقتصادي والتنافسية المستدامة في منظمات الأعمال الحديثة**، يومي 6 و7 نوفمبر 2012، **الذكاء الاستراتيجي كأداة فعالة لاتخاذ القرارات داخل منظمات الأعمال**، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، ص 10.

- ربط المقدرات للمنظمات الذكية بالمقدرات الجوهرية التي يتمتع بها الإنسان كأحد التطورات المهمة لتكنولوجيا المعلومات؛
- دعم القدرات التفاوضية والإبداعية لمنظمات الأعمال العالمية والدولية والمحلية.

يمكن تلخيص أهداف ذكاء الأعمال في الشكل الموالي:

الشكل رقم(2-05): دور وأهمية ذكاء الأعمال

المصدر: جبيق عبد المالك، **أي ارتباط وتداخل بين ذكاء الأعمال وإدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية**، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 23 24 أفريل 2012، ص 798.

إن لذكاء الأعمال أهمية بالغة في تعزيز قدرة وفهم المنظمة لمحيطها والتكيف معه، وهذا من خلال استيعاب الوضع السائد في بيئة الأعمال بسرعة عبر اعتماده على تكنولوجيا المعلومات، إذ بهذا يعتبر أداة تحليلة ضرورية لدراسة المحيط الاقتصادي المعقد للمنظمة، لتتمكن من تحليل التهديدات وتحديد الفرص، كما يعمل على تسيير الموارد المعلوماتية، خلق قيمة المضافة، تثمين رأس مال المنظمة المعرفي بطريقة مثلى، الشيء الذي يجعل منه عامل أساسي لبناء قدرات تنافسية وإيجاد قيادة إستراتيجية في المنظمة.

ثالثا. خصائص وشروط تطبيق الذكاء الاقتصادي في المنظمة

يهتم الذكاء الاقتصادي بدراسة التفاعل التكتيكي والاستراتيجي بين كافة مستويات النشاط المعنية به انطلاقا من القاعدة (المستوى الداخلي للمؤسسة) مرورا بالمستويات الوسيطة (الجماعات المحلية) وصولا إلى المستويات الوطنية (الاستراتيجيات المعتمدة لدى مراكز اتخاذ القرار في الدولة) ثم المستويات المتعددة الجنسيات (المجمعات المتعددة الجنسيات) أو الدولية (استراتيجيات التأثير الخاصة بكل دولة). ومن بين الخصائص الرئيسية للذكاء الاقتصادي نذكر ما يلي: [1]

- الاستخدام الاستراتيجي والتكتيكي للمعلومة ذات المزايا التنافسية في اتخاذ القرارات؛
- وجود إدارة قوية لتنسيق جهود الأعوان الاقتصاديين؛
- وجود علاقات قوية بين المؤسسات والجامعات والإدارات المركزية والمحلية؛

[1] تير رضا، **دور الذكاء الإقتصادي في إرساء اليات الحكم الراشد من خلال البحث والتطوير: واقعه وافاقه في الجزائر**، جامعة الجزائر، ص 3.

- تشكيل جماعات الضغط والتأثير؛
- إدماج المعارف العلمية، التقنية، الاقتصادية، القانونية والجيوسياسية؛
- السرية في نشر المعلومات والحصول عليها بطريقة شرعية.

كما أن وضع وتنفيذ نظام الذكاء الاقتصادي في المنظمة يمكن أن يتم على عدة مستويات، ومن أجل أن يكون فعالا يجب أن يطبق على مراحل، ومن أهم المراحل مرحلة: تحديد الحاجات التنظيمية، المادية والمعنوية بشكل يساعد نظام الذكاء الاقتصادي على التكيف والتطور في المنظمة.

ومن الشروط الواجب توفرها في نظام الذكاء الاقتصادي هي:[1]

أ. **الشروط على المستوى الكلي:**

- التحسيس بأهمية الذكاء الاقتصادي في أبعاده الاقتصادية والتكنولوجية بالنسبة للفرد والمجتمع؛
- اعتماد الذكاء في البرامج التعليمية وفي مختلف المستويات المختلفة؛
- دعم وتطوير البحث العلمي بوضع كل الإمكانيات المادية والمعنوية تحت تصرف الهيئات البحثية والعلمية.

أ. **الشروط على المستوى الجزئي:**

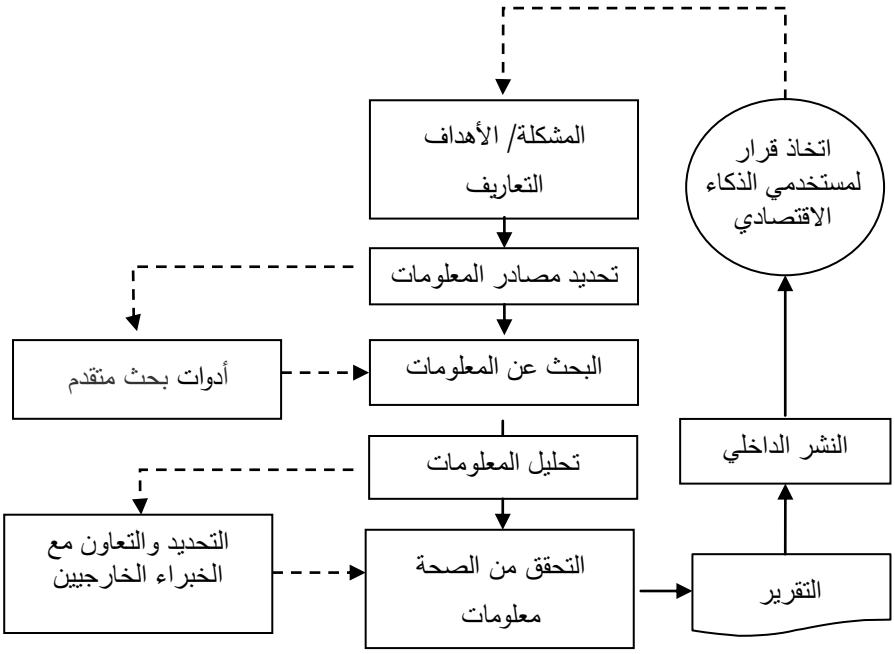
- دعم الإدارة المركزية؛
- تكوين ورسكلة الموظفين؛
- اعتماد مبدأ العمل الجماعي؛
- الاتصال؛
- تدعيم وتطوير تكنولوجيا الإعلام والاتصال؛
- إسناد مهمة الإشراف والمتابعة على النظام إلى ذوي الكفاءات العالية.

إن الهدف من تبني الذكاء الاقتصادي هو الوصول إلى أحسن أداء، فأداء المنظمة الجيد يعتمد على مدى التوافق بينها وبين محيطها الجزئي والكلي على حد سواء، والذي لا يتحقق إلا بالتحكم الفعال في نظام المعلومات الاستراتيجي للمعلومات، لدعم الأسبقية في اتخاذ القرارات واغتنام الفرص المتاحة، مما يجعل لها عوامل نمو مختلفة وقدرات تنافسية مستديمة.

كما يمكن أن نوجز طريقة عمل و استخدام نظام الذكاء الاقتصادي في المؤسسة كأداة لمعالجة المعلومات الخارجية للمنظمة في الشكل الموالي:

[1] يحيوش حسين، **مرجع سابق**، ص 237.

الشكل رقم (2-06):عملية الذكاء الاقتصادي



المصدر,2002: Communautés européennes , **Un guide pour débutants et praticiens économique Intelligence** p28.

من خلال الشكل يتضح لنا وجود منهجية وطريقة عمل تمكن من معالجة المعلومات التي يجب على المنظمة أن تحصل عليها و ان تستخدمها في تعزيز معرفتها ببيئتها الخارجية في كافة المجالات.

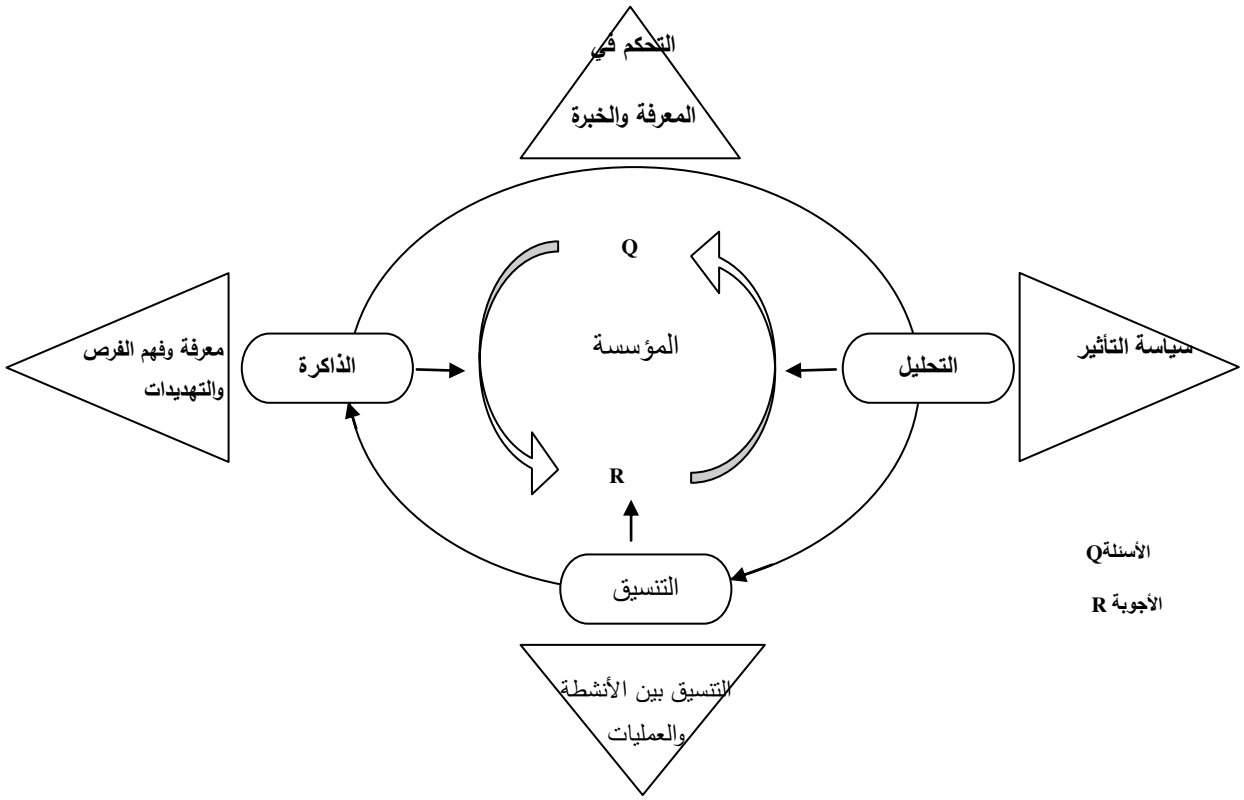
المطلب الثاني: **محددات الذكاء الاقتصادي ودوره في المنظمة**

سنتناول فيما يأتي وظائف الذكاء الاقتصادي في المنظمة وأهميته في تعزيز مقومات التفوق والتنافسية، وعناصر الذكاء ومن أهمها عنصر اليقظة وتناول أنواعها وأهميها في المنظمة.

أولا. **وظائف الذكاء الاقتصادي في المنظمة**

تظهر دورة الذكاء الاقتصادي في المنظمة ما يمكن له تقديمه، من خلال العمل على الإجابة على عناصر وتساؤلات مهمة من أهمها: كيف للمنظمة أن تتحكم في قدراتها المعرفية وأن تنميها؛ كيف لها أن تعرف وتكتشف الفرص الممكنة استغلالها؛ كيف لها أن تساهم في التأثير على المستهلكين وكسب ولائهم هذه الأسئلة وغيرها يعمل نظام الذكاء الاقتصادي على الإجابة عليها، وهو ما يبينه الشكل التالي.

الشكل رقم (2-07): نشاطات وأهداف الذكاء الاقتصادي (IE)



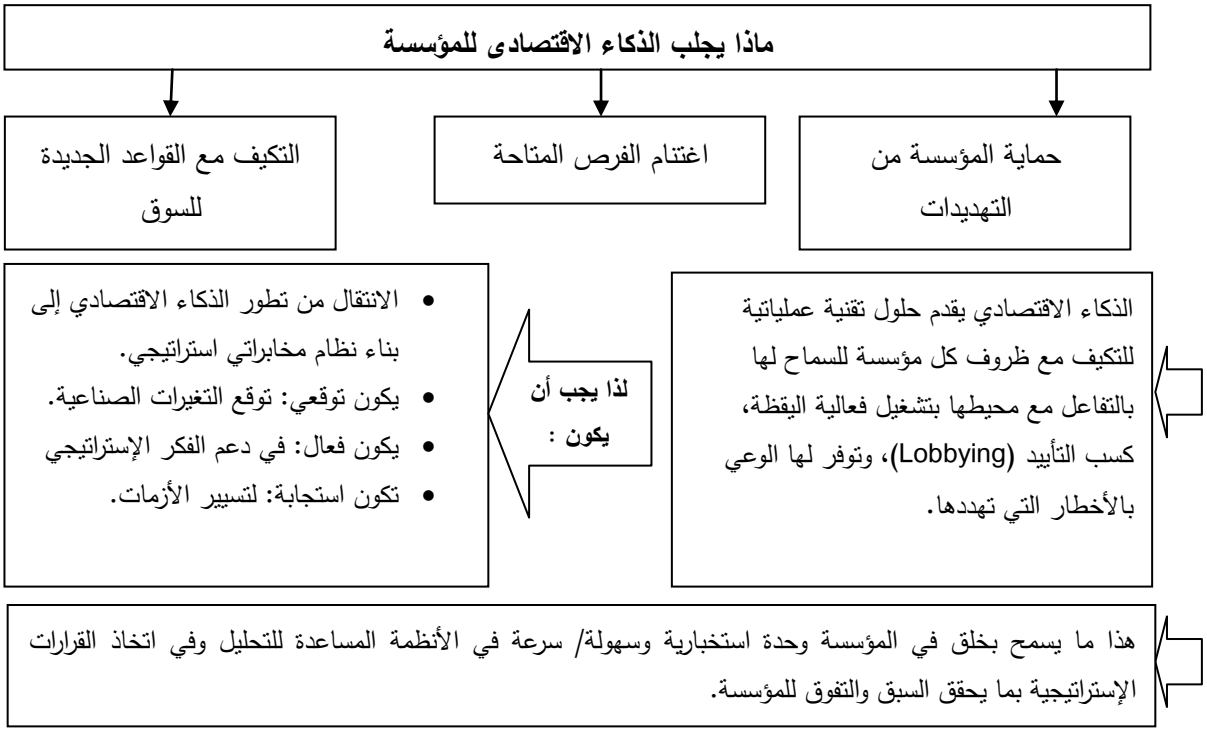
المصدر: BERNARD Besson, JEAN CLAUDE Poisson, **Du Renseignement à l'intelligence économique, (Dunod, 2eme édition, 2001, Paris)**,p 158.

من خلال الشكل يمكن استخراج أهداف وأهمية الذكاء الاقتصادي للمنظمة وتبيانها فمن خلال الشكل الممثل لنشاطات وأهداف الذكاء في المنظمة يمكن القول أنه يمثل مجموعة الأعمال المرتبطة بالبحث، معالجة وبث المعلومة المفيدة لكافة الأعوان والمتدخلين الاقتصاديين لصياغة إستراتيجياتهم، وعليه فإنها تظهر أهمية المعلومة والحصول عليها من أجل استخدامها واستغلالها، ومنه يمكن إظهار وظائف وأهداف الذكاء الاقتصادي في الشكل الموالي:

1. التحكم والتحكم في المعرفة والخبرة؛
2. معرفة وفهم الفرص والتهديدات؛
3. التنسيق بين الأنشطة والعمليات؛
4. دراسة الاستراتيجيات المناسبة لنشاط المنظمة.

أي أن المنظمة في تبنيها لمفهوم الذكاء الاقتصادي تسعى للمعرفة والتحكم في بيئتها الداخلية والتنبؤ ببيئتها الخارجية التي تمكنها من بناء الاستراتيجيات المناسبة للوصول إلى أهدافها وتحقيق أهداف أصحاب المصالح والأطراف المرتبطة به، بصفة أخرى ماذا يمكن للمنظمة أن تستفيده من وجود نظام للذكاء الاقتصادي (إدارة المعلومات الخارجية)، هو ما يظهره الشكل الموالي.

الشكل رقم (2-08): ماذا يجلب الذكاء الاقتصادي للمنظمة



المصدر : Melle 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, Algerie, le 23.12.2008, p : 03

من خلال الشكل السابق يمكن القول أن مهمة الذكاء الاقتصادي في المنظمة مهمة جدا لما توفر لها من حماية من التهديدات واغتنام للفرص وكذلك المساعدة على التكيف مع المستجدات التي تواجهها في إطار نشاطها، فسعيها لتحقيق أهدافها يتطلب بعض الإجراءات والمهام التي من شأنها أن تساعد في تحقيق ما تريده ومنه يمكن تلخيص الأهداف في العناصر التالية: [1]

- رصد وتقييم التهديدات وتحديد مواطن الضعف؛
- وضع إجراءات الكفيلة بحماية نظام معلوماتها وكذلك إيجاد نظام معلومات استراتيجي يوفر لها رؤية واضحة لبيئتها؛
- الحصول على الخبرة الفنية الداخلية أو الخارجية للتحقق من مدى كفاية التدابير المتخذة، انطلاقا من تراكم المعارف والخبرات لأفرادها وكذلك العمل على توظيف الكفاءات واعتماد الاستشارات المتخصصة؛

[1] Christian Coutenceau, **Guide pratique de l'intelligence économique, (Editions d'organisation, Eyrolles, france, 2010)**, p 56.

بالإضافة إلى ذلك يعمل الذكاء الاقتصادي على ما يلي:[1]

- تحقيق قدرة المنظمة في مواجهة المتغيرات المختلفة التي تواجهها؛
- الحصول على حصة سوقية أكبر والأرباح من خلال توسيع نشاطاتها؛تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة من خلال تحسين وجودة الخدمات والسلع المقدمة، والسيطرة على كلفتها وأسعارها، وتوفيرها للمستهلكين في الوقت والمكان والكمية والنوعية المناسبة؛
- تفعيل دور العاملين وزيادة اهتمامهم بمختلف شؤون المؤسسة ورفع معنوياتهم من خلال تحسين جوانب المناخ التنظيمي المختلفة؛
- السعي المتواصل لتحسين مختلف الجوانب التنظيمية والبشرية والتكنولوجية، مما ينعكس على الارتقاء بالفعالية وتعزيز البقاء التنظيمي؛
- مواكبة التطورات التكنولوجية المختلفة لبناء السمعة والصورة الجيدة للمؤسسة.

ولزيادة فعالية ذكاء الأعمال في تحسين تنافسية المؤسسة يجب توفر الشروط التالية:

- توفر إرادة قوية من طرف إدارة المؤسسة، بحيث يجب اعتبار الذكاء كوظيفة إدارية هامة في المؤسسة؛
- وجود اتصال داخلي جيد يسمح للمعلومة بالانتقال داخل المؤسسة في أسرع وقت، وذلك من خلال مختلف المستويات التنظيمية؛
- توفير كافة الشروط الضرورية لترقية ذكاء الأعمال في المؤسسة مثل تسخير الوقت، الوسائل الأساسية والميزانية الملائمة؛
- وجود تعاون وروح جماعية بين مختلف الموظفين لأن ذكاء الأعمال عمل جماعي وليس فردي.

ثانيا. **عناصر الذكاء الاقتصادي:**

إن مفهوم الذكاء الاقتصادي يمكن أن نحصره في كونه سياسة عامة تحددها الدولة بمشاركة باقي المتدخلين والمتعاملين، لها محتواها ومجال تطبيقها. تتبني عملية الذكاء الاقتصادي علي العناصر التالية:

- **سياسة التنافسية:** وتعتمد على عمليات البحث والتطوير وتسمح بمسايرة المؤسسات في تعقب الفرص والحصول على الأسواق في العالم. وتتم هذه المسايرة عن طريق التعرف المشترك على الرهانات الإستراتيجية وتجميع الخبرات والمعلومات العامة والخاصة.[1]

[1] عبودي زيد منير، **التنظيم الإداري: مبادئه وأساسياته**، (دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006)، ص 67.

- **سياسة الأمن الاقتصادي:** إن العلاقة بين ميدان الاستخبارات وميدان المنافسة الاقتصادية والصناعية، يعد موضوعا مشابها للفترة ما بعد الحرب الباردة والذي نعرفه اليوم، حيث أن الخطر العسكري المباشر أصبح يتراجع ليترك المجال واسعا لمخاطر جديدة تعد غير مباشرة من بينه الخطر ضد المصالح الاقتصادية الذي أصبح يبرز بصفة خاصة، بما أن تحرير نشاطات العديد من القطاعات وتطوير التبادل الحر جعلا معظم الدول معرضة للتحركات الاقتصادية العالمية بحيث أصبح أهم الشركاء والمنافسين يأخذون منعرجا يسميه "إدوارد لوتفاك" الجيواقتصاد أي بعبارة أخرى تواصل الاستراتيجيات العسكرية الدبلوماسية متمثلة في وسائل اقتصادية وتجارية. عن ترجمة هذه الحساسية الجماعية لرهانات الأمن الاقتصادي أصبحت تتحدد في مفهوم "المصالح الأساسية للأمة" أي ترتيب العناصر الأساسية للطاقات الاقتصادية والعلمية للوطن.

وبالتالي أصبحت الدولة تعترف وتقر بأنها ليست الوحيدة المسئولة عن الأمن الجماعي، فالمؤسسات هي أيضا يجب أن تشارك بصفتها عنصر أساسيا في الأمن الاقتصادي الوطني في حماية ومتابعة مصالحها الخاصة المشروعة.[2]

- **سياسة التأثير** : خاصة على مستوى الهيئات المعروفة بإعدادها للنظم والمعايير التي تدير الحياة الاقتصادية من خلال العمل الضغطي والذي هو التأثير على القرار السياسي والاقتصادي بشرح ضرورة وإيجابية قانون ما أو خطورته وسلبيته. فساهم في فعالية القوانين المصادق عليها بعد أن تأخذ في الحسبان رأي المهنيين دون الضرر برأي الآخرين وتحديدا الحكم السياسي.[3]

فالتأثير هو استخدام المعلومة بطريقة تمكن المنظمة من العمل على بيئتها لجعلها أكثر ملائمة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، ومواجهة للتيارات والتغيرات التي قد تؤثر على نشاطها، وللتأثير عدة طرق منها الحملات والإعلانات من أجل توجيه نظر المستهلك نحو المنتج والتأثير فيه، التأثير باستخدام التفكير أو ما يسمى ب (Think tank) أو عن طريق الضغط أو ما يسمى بـ (Lobbying).

وينحصر مجال الذكاء الاقتصادي خصوصا في الأسواق التي تعتبر مصدرا للقيمة المضافة، بل ويتعدى الأمر ذلك لأن تكون مصدرا للتأثير والقوة. ومن أمثلة ذلك: مشاريع الطيران والفضاء، التسلح، الطاقة، صناعة الأدوية، الجينات، الشبكات الاتصالية، تكنولوجيا المعلومات والاتصال والأمن، ذلك أن هذه المشاريع لا تحكمها قاعدة السعر ونوعية المنتوج والخدمات التابعة، لكن يتجاوز الأمر ذلك لأن تكون الموافقة والمساندة السياسية للدولة العامل الحاسم في الحصول عليها.

---

[1] تير رضا، مرجع سابق، ص 3.

[2] جمال الدين سحنون، فاضل عبد القادر، **الذكاء الاقتصادي وأمن الدولة**، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، يومي 17 و18 أفريل 2006، ص ص 1215-1216.

[3] نفس المرجع، نفس الصفحة.

وعلى العموم يمكن القول أن أهم المزايا التي يوفرها وجود نظام الذكاء الاقتصادي هي:[1]

- المعرفة المعمقة للأسواق؛
- اكتساب موقع قوة من أجل طرح سلعها وخدماتها المبتكرة في السوق؛
- الزيادة من أثر التآزر في المؤسسة؛
- الحصول على مورد وافر من المعارف والخبرات؛
- ضمان الاستجابة الجيدة لحاجيات الزبائن؛
- التسيير الجيد للوقت في كل نشاطاتها؛
- التحسين الدائم في علاقاتها مع زبائنها ومورديها؛
- التحسين المستمر للسلع والخدمات.

ثالثا. **الذكاء الاقتصادي واليقظة في المنظمة:**

تعتبر مختلف أنواع اليقظة والذكاء الاقتصادي بمثابة وسائل مميزة إدارة عدم التأكد والمعلومة، كما أنها تسمح بطريقة حديثة وديناميكية بتحديد مختلف القوى المحركة لمحيط المنظمة كشرط أساسي لتفاعلها مع هذا المحيط، ومن هنا يبدو الدور لمفهوم اليقظة في الذكاء الاقتصادي وارتباطه به، وذلك من خلال مساهمتها في تكوين الذكاء الاقتصادي في المنظمة واستخدامها لأغراض التخطيط الاستراتيجي، ويمكن التمييز بين مجموعة أنواع لليقظة التي قمنا بتعريفها سابقا على أنها :

" عملية بحث عن المعلومة بصفة مستمرة ومتواصلة سواء كانت هذه المعلومة إستراتيجية أو اجتماعية أو سياسية أو علمية وتكنولوجية أو خاصة بمحيط المؤسسة وكل ما يتواجد فيه من متغيرات وفرص وأخطار، فهي تتمثل في جمع ومعالجة وتخزين المعلومات وكل الإشارات القوية والضعيفة الصادرة الداخلي والخارجي للمنظمة".

يمكن الإشارة هنا إلى:[2]

- **اليقظة التجارية:** يهتم اليقظة التجارية بالبحث عن المعلومات الخاصة بسوق المنظمة ومعالجتها ونشرها وتتعلق بـ:
  - تطور سوق المنظمة؛
  - سلوك مستهلكيها؛
  - محاور اتصال منافسيها؛

[1] بوتين محمد، حديد رتيبة، **اليقظة التنافسية ضرورة حتمية لتنافسية المنظمة**، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 10، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص ص 56-57 .

[2] نعيمة غلاب، زعيب مليكة، **واقع اليقظة الإستراتيجية وذكاء الأعمال في منظمات الأعمال الجزائرية دراسة ميدانية**، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 23 24 أفريل 2012، ص ص 162 163.

- التنبؤ بتغير أذواق المستهلكين وتطور رغباتهم؛
- تطور استراتيجيات الموزعين.

كما تسمح اليقظة التجارية بـ:

- اكتشاف أسواق جديدة؛
- اقتراح منتجات جديدة للعملاء؛
- تتبع تطور المنتجات الجديدة في السوق.

- **اليقظة التنافسية:** تهتم بالبحث عن المعلومات الخاصة بالمنافسين المباشرين وغير المباشرين، الحاليين والمحتملين ومعالجتها ونشرها وتتعلق بـ:

- استراتيجياتهم؛
- سياستهم السعرية؛
- منتجاتهم وخدماتهم الجديدة؛
- نتائجهم المالية؛
- عملائهم، عقودهم الجديدة، شراكاتهم وتحالفاتهم؛
- ظهور منافسين جدد.

تهدف اليقظة التجارية إلى معرفة استراتيجيات، أهداف وقرارات المنافسين وأدائهم الحالي، كما تسمح بـ:

- وضع استراتيجيات تجارية أكثر فعالية؛
- التعرف على المنافسين الأكثر تهديدا,

- **اليقظة التكنولوجية:** تشير إلى الجهود المبذولة من طرف المنظمة والوسائل المسخرة والإجراءات المتخذة بهدف الكشف عن كل التطورات والمستجدات الحاصلة في الميادين التقنية والتكنولوجية التي تهم المنظمة حاليا أو تحكمها مستقبلا، وتمكن اليقظة التكنولوجيا من التعرف على:

- براءات الاختراع وتطور المعايير؛
- تطور التكنولوجيات وعمليات التصنيع؛
- البحث الأساسي والمقالات والتقارير العليمة.

- **اليقظة البيئية:** وهي المراقبة والتيقظ للتطورات التي تؤثر في نشاط المنظمة وتخص ما تبقى من عناصر البيئة التي لم تؤخذ في الأنواع السابقة من اليقظة وتسمح بـ:

- تحديد ومراقبة الظواهر الاجتماعية المرتبطة بالأداء في المنظمة (صراعات اجتماعية، دينية أو عرقية، احتجاجات ...)؛

- توفير مناخ اجتماعي سليم يساهم في جعل المبادلات جيدة بين أفراد الجماعة وسهولة معالجة المشاكل الداخلية.

مما سبق يمكن القول أن اليقظة والذكاء الاقتصادي يمكنان المنظمة من الحصول على المزايا المعلوماتية التالية:

- تقييم وضعية المنظمة مقارنة بمثيلاتها؛
- التقليل من وضعيات عدم اليقين في اتخاذ القرار؛
- الاستفادة من الفرص للحصول على حصص سوقية أكبر؛
- الإبداع وخلق مزايا تنافسية؛
- التنبؤ بتطورات المنافسة، السوق والبيئة؛
- المحافظة على بقاء واستمرارية المنظمة في سوق المنافسة.

إن مفهوم اليقظة هو الترجمة العملية لعناصر تكوين ومدخلات نظام الذكاء الاقتصادي، والتي تعني أن مصادر المعلومات تكون عن طريق فكرة اليقظة والحصول على المعلومة من مصادرها المختلفة التي يفيد استخدامها جوانب المنظمة المختلفة (التجارية، التكنولوجية...الخ).

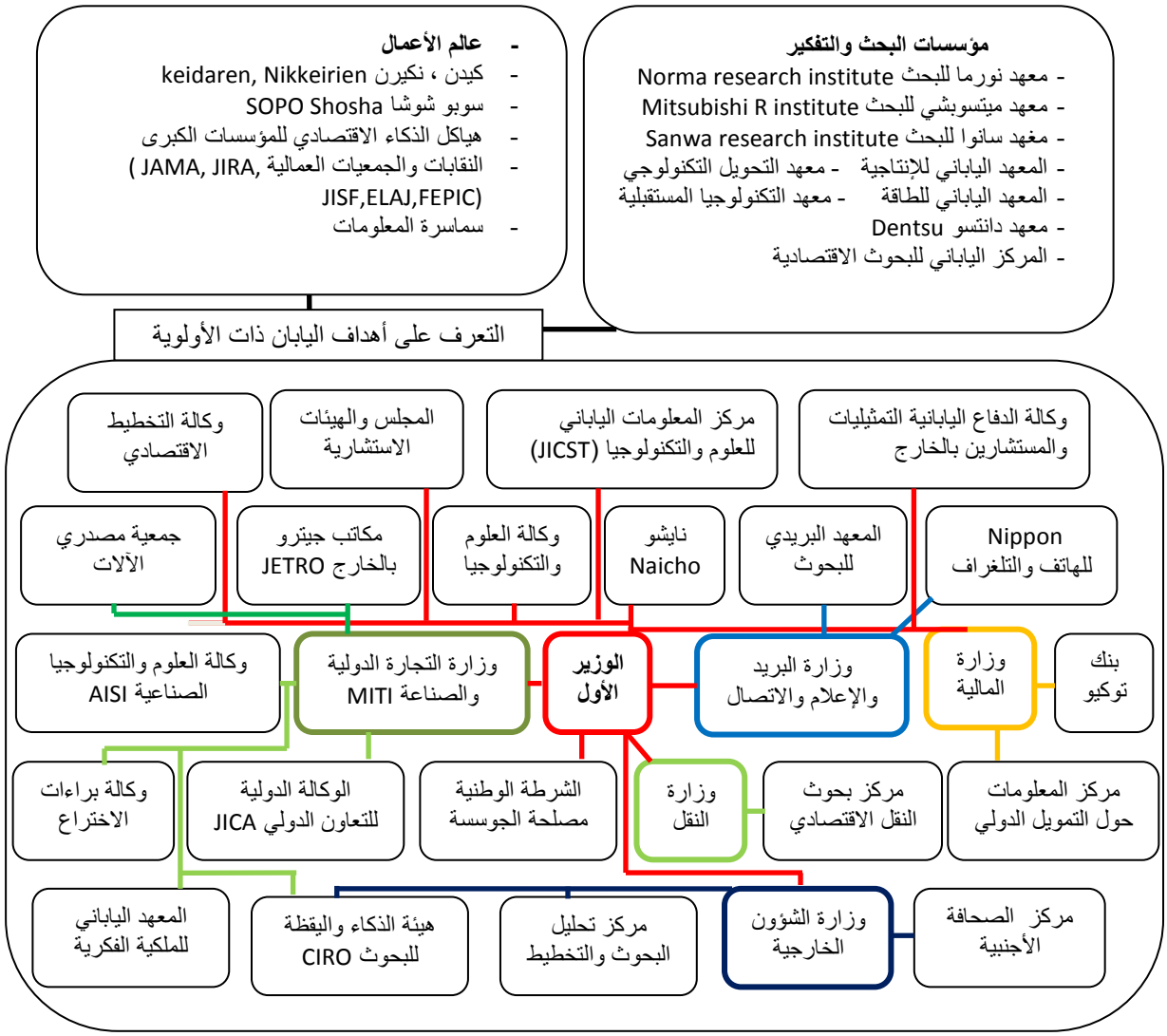
المطلب الثالث: **نماذج الذكاء الاقتصادي المختلفة:**

يمكن التمييز بين ثلاث نماذج أساسية وهي النموذج الياباني، الأمريكي والفرنسي.

أولا. **النموذج الياباني:**

انتقل اليابانيون في كثير من القطاعات الصناعية من عملية التقليد إلى الابتكار عن طريق التكامل بين الذكاء الاقتصادي والمنافسة في مجال البحث والتطوير، وفتح حصص في السوق الخارجي، إذ أن النظام الياباني يتسم بالاهتمام الكبير بالمعلومة كأداة إستراتجية التي تتحقق من خلال حجم الاستثمارات في هذا القطاع، والشكل الموالي يظهر النموذج الياباني للذكاء الاقتصادي.

الشكل رقم (2-09): النموذج الياباني للذكاء الاقتصادي



المصدر: حمداني محمد، **أهمية الذكاء الاقتصادي في تحسين ملائمة مناخ الأعمال وجذب الاستثمارات الأجنبية**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 02، 2012، ص 18.

حيث حوالي 1,5 % من رقم أعمال المؤسسات يستثمر في مجال الذكاء الاقتصادي ويستغرق 3 إلى 4% من وقتها في هذا المجال. وتعتمد المؤسسات اليابانية على الجامعات اليابانية (Sogo Shoshas) لإمدادها بالمعلومات، وهذا ما يفسر الاستثمار المنظم للمنشورات وقواعد البيانات، والتزام اليابان بالمعارض التجارية والاجتماعات والبعثات.

حيث تلعب وزارة التجارة الدولية والصناعة (MITI) اليابانية دورا مهما في مساعدة المؤسسات اليابانية وتوجيهها وإعلامها، كما يرتبط بهذه الوزارة كل من الجامعات اليابانية، الشركات التجارية العظمى التي تمول مراكز البحث والتطوير، المنظمات المهنية والهيئات الإدارية ذات الطابع البحثي والعلمي، وقد اعد هذا النظام لفائدة المؤسسات وفقا لقاعدة أن الإدارة الجيدة للموارد هي التي تسمح بخلق القيمة تتبنى سياسة متكاملة لإيفاد المتربصين والمتدربين اليابانيين إلى الخارج، واستقبال المتدربين الأجانب ومطالبة هؤلاء بإعداد تقارير حول مهامهم. [1]

ويحظى عنصر الثقافة بأهمية كبيرة باعتبارها محرك لأداء النظام الذي يفسر نجاح اليابان التي تميل إلى الثقافة الجماعية؛ وتتمثل إجراءات يقظة المؤسسات اليابانية تتمثل في ثلاث مميزات أساسية هي:

- تدفقات أفقية للمعلومات التي تعكس عدم مركزية الإبداع؛
- البحث عن الزيادة في جمع المعلومة؛
- استثمارات مهمة مخصصة لجمع المعلومات ونشرها.

وهو ما منح المنظمات اليابانية القدرة على النجاح والإبداع والتفوق؛ إذ تعتبر اليابان من أهم الاقتصاديات التي تعتمد على المعلومة والدراسات الدقيقة حول البيئة وتشجيع الإبداع والتحسين المتواصل في الأداء، والشكل الموالي يظهر نموذج الذكاء الاقتصادي لليابان.

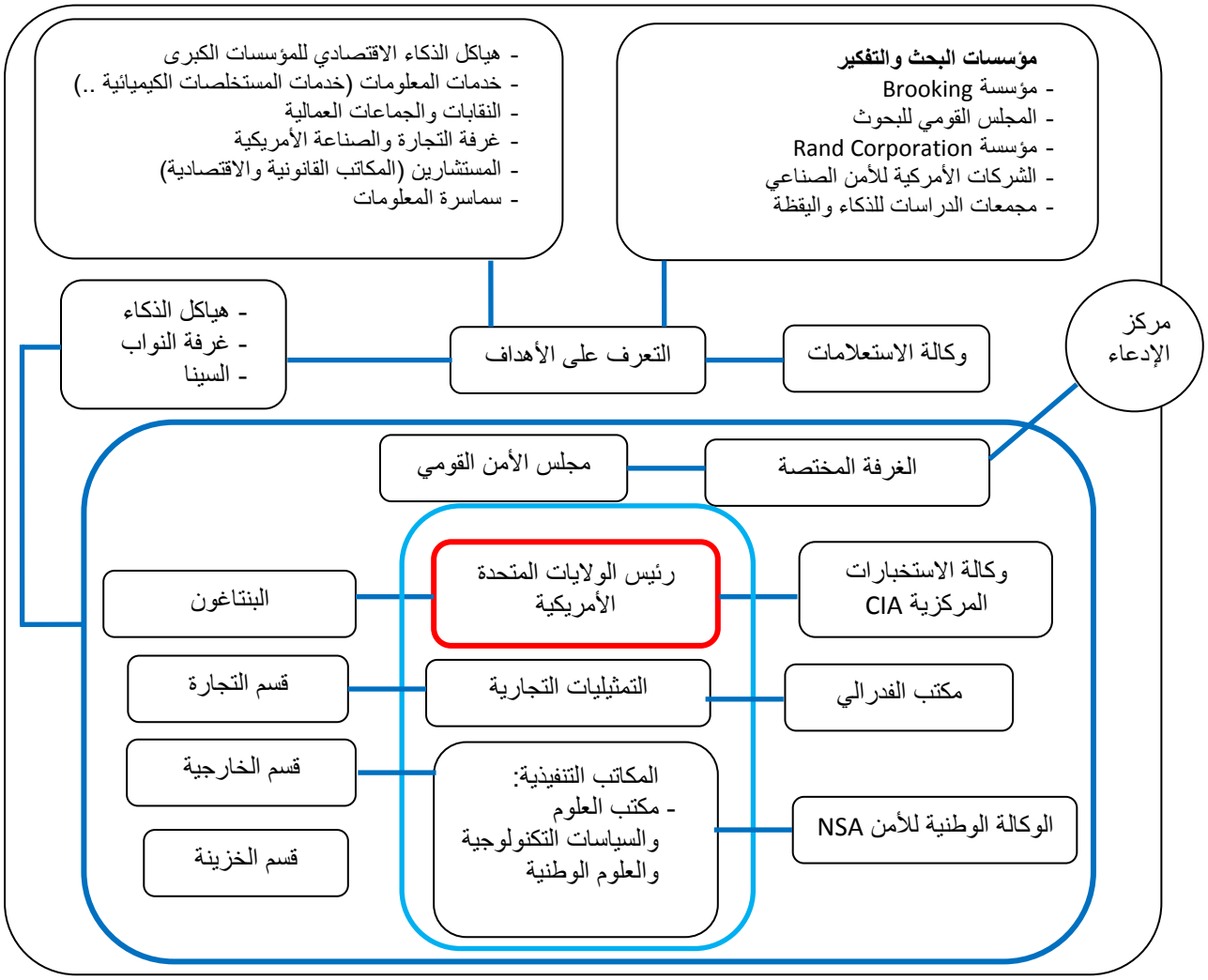
ثانيا. **النظام الأمريكي:**

لقد عرف التوجه الأمريكي في مجال الذكاء الاقتصادي تحولا كبيرا في التسعينات من القرن السابق تبعا للعديد من التحولات الدولية من بينها حجم التنمية الاقتصادية التي حققها كل من اليابان وأوربا باعتبارهما منافسين رئيسيين للولايات المتحدة؛ وعلى سبيل المثال واجهت شركة boeing "بوينغ" الأمريكية منافسة شديدة من طرف "أيرباص".

[1] من الموقع الالكتروني: تاريخ الاطلاع 21 جوان 2013 13.30 http://kenanaonline.com/users/FALTA/posts/225450

وبهذا عمل الأمريكيون على إيجاد سوق رائجة للمعلومات والتي أصبحت رائدة فيما بعد؛ إذ تضم هذه السوق أنواعا عديدة من متعاملي المعلومات كالسماسرة، الجامعات، هيئات البحث والتفكير، المكتبات، هيئات الأمن الخاصة، ويمكن إظهار النموذج الأمريكي في الشكل التالي.

الشكل رقم (2-10): النموذج الأمريكي للذكاء الاقتصادي



المصدر: حمداني محمد، **أهمية الذكاء الاقتصادي في تحسين ملائمة مناخ الأعمال وجذب الاستثمارات الأجنبية**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 02، 2012، ص 18. مرجع سابق

أما الهدف الأساسي لعملية الذكاء الاقتصادي في الولايات المتحدة فيتمثل في دعم التأثير وعمل جماعات الضغط لتحقيق أهداف المصلحة العامة في الداخل كما في الخارج؛ بالإضافة إلى ذلك، تشترك كافة الهيئات والمؤسسات في إعداد الإستراتجية الوطنية ذات الأولوية بالنسبة للبلد، والتخطيط لتنفيذها وفقا لآليات عمل محكمة الدقة وضمن هذا الإطار تتدرج أهداف فرعية منها:

- تسهيل عملية الحصول على المعلومات ذات القيمة الاقتصادية والإستراتجية للجميع؛

- دعم وتحسين التلاحم الوطني؛
- تقليص هدر الموارد بغرض التحكم في تكنولوجيا المعلومات؛
- إعادة التفكير في حماية الشبكة الوطنية للمعلومات.

ولتحقيق هذه الأهداف تعمل المؤسسات في أمريكا حول المركز الرئيسي لهذا النظام وهو البيت الأبيض والمجلس الأمن القومي حيث يتم تشكيل ما يسمى بغرفة الحرب (war room) خاصة بكل سوق يتم اعتبارها إستراتجية وذلك لجمع وتركيز وتوزيع المعلومات الخاصة بها بين الأعوان الاقتصاديين العموميين والخواص .

وما يمكن ملاحظته على هذا النظام تبنيه لنشاط الوكالات الخاصة للاستعلامات مثل Pinkerton وKroll ؛ كما توجد هيئات مركزية أخرى كالمجلس الاقتصادي الوطني الذي أسس سنة 1993 والذي يعتبر تأسيسه ثورة في مجال تقديم الدعم والاستشارة لمختلف الهيئات.

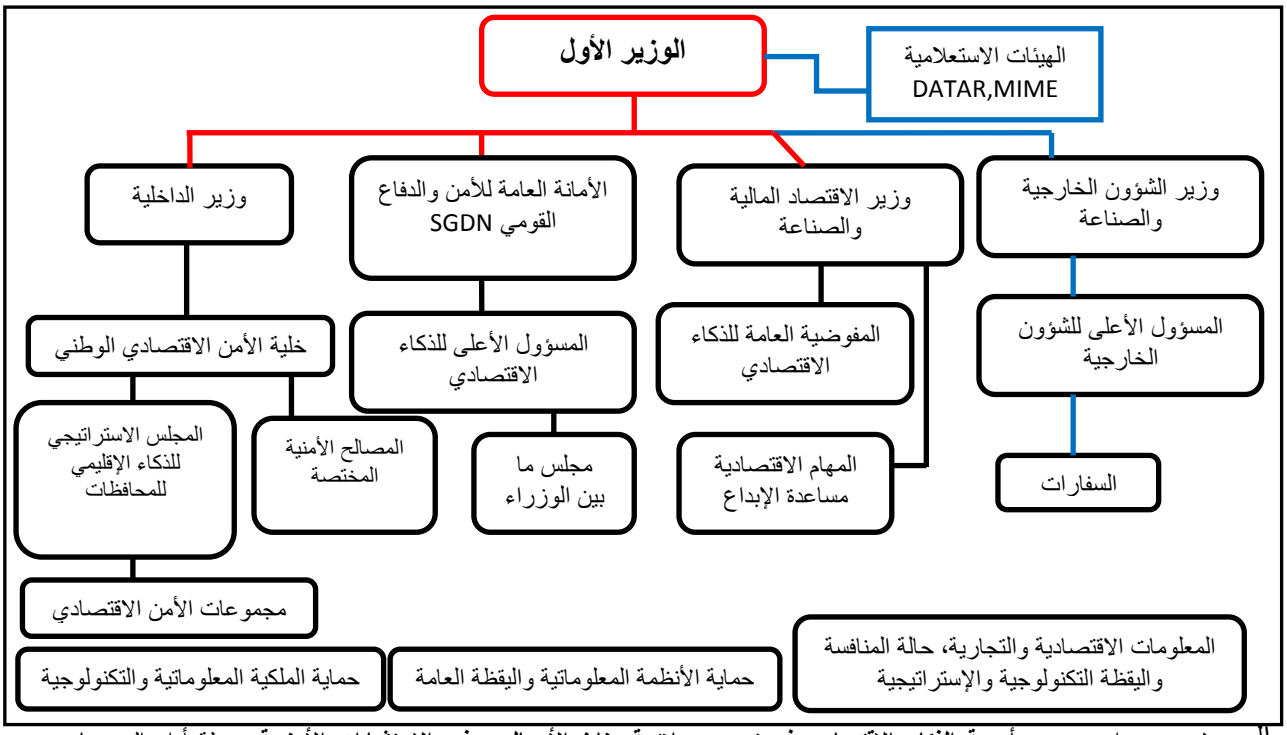
وتتميز شركات الذكاء الاقتصادي الأمريكية بحجمها الضخم والممتد إلى كافة أنحاء العالم، وتستخدم طاقات وبشرية هائلة؛ ومثال ذلك مؤسسة Kroll International التي توظف ما بين 5000–6000 أجير موزعين على 60 مكتب حول العالم، وتحقق رقم أعمال يقدر بحوالي 10 مليار دولار سنويا؛ تعمل هذه المؤسسة على تحليل الخطر الاقتصادي والتجاري بناء على العوامل الستة التاليـة:

- الاستعلامات، الأعمال والتحقيقات، التحقق من السوابق المهنية، خدمات الأمن والحماية، امن شبكات المعلومات، المساعدة القضائية والتحليل الاستراتجي والتنافسي.

ثالثا. **النظام الفرنسي :**

على عكس النظامين السابقين، يتميز النظام الفرنسي بوجود دور قوي للحكومة في ميدان الذكاء الاقتصادي إلى جانب المؤسسات العمومية الكبرى كما أن المبادرات العمومية في فرنسا تتغلب على كل ما هو خاص، والشكل التالي يظهر ذلك.

الشكل رقم (2-11): النموذج الفرنسي للذكاء الاقتصادي



المصدر: حمداني محمد، **أهمية الذكاء الاقتصادي في تحسين ملائمة مناخ الأعمال وجذب الاستثمارات الأجنبية**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 02، 2012، ص 18. مرجع سابق

من خلال ما سبق يمكن القول أن أنظمة الذكاء الاقتصادي لكل من اليابان والولايات المتحدة الأمريكية وفرنسا مرتبطة بعدة وزارات وعلى مستويات عليا من الدولة، ذلك لما تمثله المعلومة من أهمية بالغة بالنسبة للدولة من أجل توفير المعلومة الاقتصادية والتجارية الملائمة وفي وقتها لمؤسساتها وتوفير وحماية الأنظمة المعلوماتية واليقظة كذلك بأنواعها، بالإضافة إلى ذلك يبقى النموذج الفرنسي رهين عائقين أساسين هما :

- **العائق الدستوري:** بحكم وجود ثنائية الحكم في الجهاز التنفيذي (رئيس الجمهورية – وزير أول) خاصة في مرحلة التعايش السياسي؛ كما يؤخذ على تركيبة الوزارات ضعفها في تجسيد آليات اليقظة والذكاء الاقتصادي وحتى في إبراز الإرادة في التغيير.
- **العائق الثقافي** : وقد نتج عن ظواهر الانتماء الحزبي والمرجعيات الثقافية والفكرية لمختلف أسلاك الموظفين وظاهرة إخفاء المعلومات والتحفظ عليها كما إن ثقافة الدبلومات الممنوحة في مختلف المدارس العليا والجامعات في فرنسا تكرس نوعا من عدم التجانس في الثقافات الإدارية، وبالتالي ضعف الثقافة المشتركة والرغبة في التحديث والتطوير ضف إلى ذلك عدم قدرة ما يسمى بالهيئات (Fondations) على جلب الذكاء البشري الخارجي واستخدامه في إقامة آليات الذكاء الاقتصادي

والاستفادة منه على نحو ما هو جاري العمل به في مؤسسات وهيئات التفكير في الولايات المتحدة أو اليابان .

على سبيل المثال، توجد بفرنسا 473 هيئة لا تتلقى إلا 0,09% من الناتج الداخلي الخام، في حين توجد 1200 هيئة من هذا النوع تتلقى 1,2% منه في أمريكا و3000 هيئة في بريطانيا و2000 في ألمانيا؛ وقد تعالت الأصوات لإصلاح نظام الذكاء الاقتصادي في فرنسا انطلاقا من سنة 1995 عند نشر تقرير Carayon، ومن بعدها تقرير نائب Mertere، لقد اقترح Carayon نظام للذكاء الاقتصادي وفقا للخصوصيات الفرنسية.

حيث اقترح تقرير Martre تطوير الذكاء الاقتصادي وعمليات البحث والتطوير على المستوى الإقليمي (الجماعات المحلية) والقطاع الخاص، تم ذلك بإنشاء وكالة نشر المعلومات التكنولوجيا (ADIT) وهي مؤسسة عمومية كما تم استحداث شركة خاصة تسمى الشركة الأوربية للذكاء الاستراتجي (CEIS) والتي تقدم خدماتها لمؤسسات صناعية فرنسية وأوروبية .

كما ألح تقرير Martre على دعم تعليم الذكاء الاقتصادي مما أتاح الفرصة لبعض المدارس العليا للتجارة بفرنسا لتقديم دروس في الذكاء الاقتصادي على غرار مجموعة الدراسات التجارية العليا (HEC).

من خلال كل ما سبق يمكن من نخلص أن الذكاء الاقتصادي نظام إدارة للمعلومات الخارجية للمنظمة وبيئة نشاطها، فهو يهدف لتوفير المعلومات وحمايتها والعمل على الاستفادة منها، فهو نظام يساهم في تحسين القدرات والأداء التنافسي للمنظمة لما يوفره من قاعدة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة، بالإضافة إلى ارتباط أنظمة الذكاء الاقتصادي في مختلف الدول بالعديد من الوزارات من أجل العمل على توفير المعلومة الإستراتيجية وحمايتها والعمل على تعزيز قدراتها واتخاذ الإجراءات المناسبة لحماية مؤسساتها وأمنها، كما يعمل الذكاء الاقتصادي بطريقة متكاملة مع نظام إدارة المعرفة، والذي سنتناوله بشيء من التفصيل في المبحث الموالي.

المبحث الثالث: **إدارة المعرفة وإدارة المعلومات الداخلية**

نحن الآن في عصر تهيمن فيه ثورة المعلومات والاتصالات بما يجعل المعرفة هي السلاح الأهم والأداء الفعالة لتوفير التفوق والريادة، فبالمعرفة أصبح العقل البشري أكثر تفتحا لينظر بشكل مختلف لبيئة النشاط بشكل كلي بما يساعده على الفهم الجيد التصرف بشكل أفضل وفعال، ويمثل نظام إدارة المعرفة النظام الأمثل لإدارة المعلومة الداخلية وتسييرها، وقبل تناول إدارة المعرفة يجدر بنا تناول الفرق بين عدة مصطلحات مهمة هي: البيانات، المعلومات والمعرفة وغيرها.

المطلب الأول: **مدخل حول المعرفة**

إن المنظمات اليوم تتحول من شيئا فشيئا نحو منظمات قائمة على المعرفة والمعلومة، وأن المهارات الأكثر أهمية لدى المديرين تتمثل في مهارات إدارة المعرفة والتعامل الفعال مع أفراد المعرفة، ولعل هذا هو ما تؤكد عليه رؤية إنشاء المعرفة لإيكوجيرو نوناكا (I.Nonoka) البروفيسور في معهد علوم الأعمال وجامعة هوتوتسوباشي (Hitosubashi) اليابانية. وهو يرى أنه في الاقتصاد حيث المؤكد الوحيد هو عدم التأكد فأن المعرفة تكون هي المصدر الأخير للميزة التنافسية.[1] فماذا نعني بالمعرفة ؟

أولا. **المعرفة المفهوم والنشأة**

ترجع بدايات المعرفة إلى بداية خلق الإنسان، فالله غز وجل خلق الإنسان على الفطرة ثم علمه وهداه حيث يقول الله تعالى: « **خلق الإنسان (3) علمه البيان (4)** »[2]، كما نقل لنا التاريخ بعض أوجه الحضارات القديمة كالسومرية والبابلية والأشورية والفرعونية والصينية واليونانية وغيرها، الأمر الذي يدل على التراكم المعرفي الذي مكن الإنسان من تحقيق انجازات كبرى، لكن الطابع الغالب على المعرفة في العصور القديمة لم يخرج عن كونه خبرات ومهارات متوارثة، ومقترنة بالإلهام، كما أنه لم يحاول في تلك العصور التأطير للمعرفة المتراكمة بنظريات علمية، وبني هذا التراكم على الأساطير، الأمر الذي سمح لنا بتسمية المعرفة في تلك الحقب بـ "المعرفة الأسطورية".[3]

أما الآن نجد أن الطرق الحديثة للإدارة فتحت الباب واسعا لنقل المعرفة باستغلال التقنية مثل الانترنت ووسائل الاتصال المختلفة، ففي عصر النهضة في أوروبا ظهر ما يطلق عليه بالمعرفة العلمية التي تستخدم أساليب فكرية وعليمة مختلفة، تختلف عن أساليب الفلسفة النظرية، وهنا أخضعت المعرفة

[1] نجم عبود نجم،إدارة المعرفة: **المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات**،(مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع،عمان،الأردن،الطبعة الأولى،2007)، ص24.

[2] القرآن الكريم، سورة الرحمن الآية 3 و4.

[3] عبد الرحمن الجاموس، **إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة مدخل تحليلي**، (دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2013)، ص 25

للتجربة والبرهان، وأصبحت المورد الأساسي لبناء القدرة التنافسية للعديد من المنظمات، أما الفكر الإداري الحديث فهناك العديد من المدارس الفكرية والإدارية التي تناولت المعرفة من جوانبها المختلفة منها:

أ. **المدرسة التقليدية:** التي تناولت المعرفة وفق مدارسها الفرعية الثلاث:

- الإدارة العلمية حيث دعا تايلور لاستخدام لوضع أفضل الطرق لأداء العمل؛
- التقسيمات الإدارية حيث حدد فايول كما نعرف وظائف المدير؛
- البيروقراطية حيث دعا رائدها ماكس ويبر مثلا إلى اعتماد الخبرة والمهارة.

ب. **مدرسة العلاقات الإنسانية:**

التي أكدت على الاهتمام بالأفراد وتحسن ظروف العمل.

ت. **الاتجاهات الحديثة:**

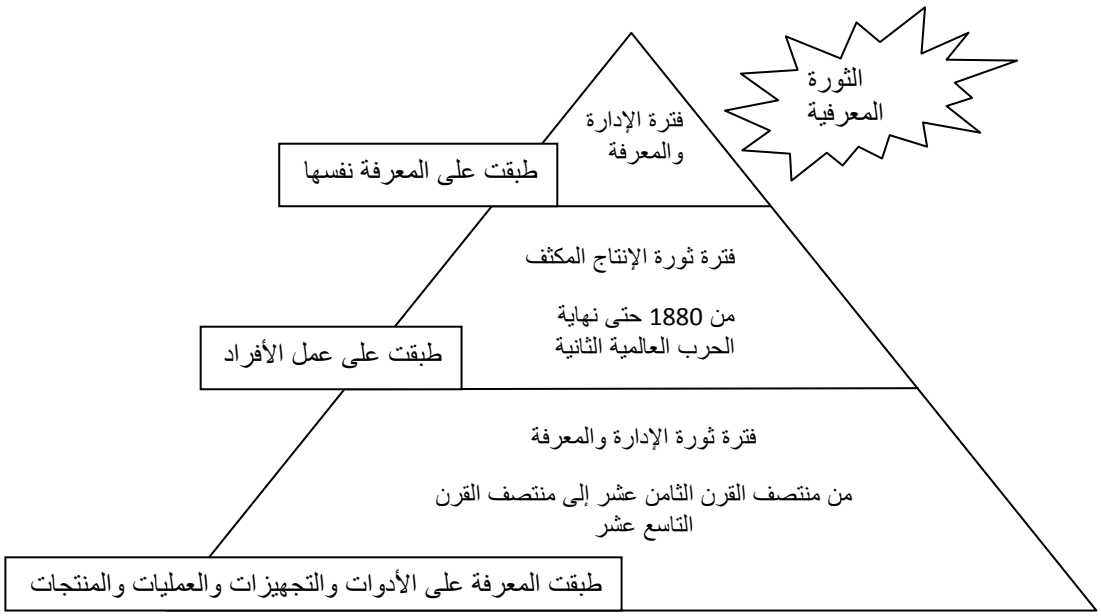
- *النظرية اليابانية*: حيث دعا رائدها W.Ouchi إلى تنوع خبرات الأفراد، والقرارات الجماعية وثقافة المشاركة من خلال فرق العمل؛
- *تكامل المعرفة التنظيمية مع التطورات الحديثة في إدارة الجودة الشاملة:* حيث أسهمت إدارة الجودة الشاملة بأدواتها المختلفة مثل أسرة ISO وما تتضمنه من مقاييس في تطور المعرفة؛
- *إعادة هندسة الأعمال والعولمة*: إن لنظم إعادة هندسة الأعمال وخلق التراكم المعرفي وتعاظم دور المعرفة مع تنامي ظاهرة العولمة وانتشار نظم الاتصال الحديثة سهل انتشار المعرفة وتبادلها؛
- *تكامل المعرفة مع نظم المعلومات الإدارية*: حيث ركزت على دور المعلومات في صنع القرارات.

ث. **السنين القليلة الماضية:**

درست المعرفة من قبل العديد من العلماء حسب انتمائهم الفكري، ففي عام 1960 صاغ Drucker العلاقة بين عمل المعرفة وعمال المعرفة عندما ناقش دورها في المنظمات، فهو أول من اقترح انتقال الاقتصاد الأمريكي إلى اقتصاد المعرفة، باعتبار أن المعرفة هي المورد الأساسي وليس رأس المال المادي.

كما أنه يمكن القول أن المعرفة تطورت عبر مراحل أخرى حسب Drucker إلى ثلاث مراحل أساسية نبرزها في الشكل الموالي.

الشكل رقم (2-12): اتجاهات تطور المعرفة



المصدر: عبد الرحمن الجاموس، **إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة مدخل تحليلي**، (دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2013)، ص 29.

من خلال الشكل يرى Drucker أن تطور المعرفة مر بثلاث مراحل أساسية هي:[1]

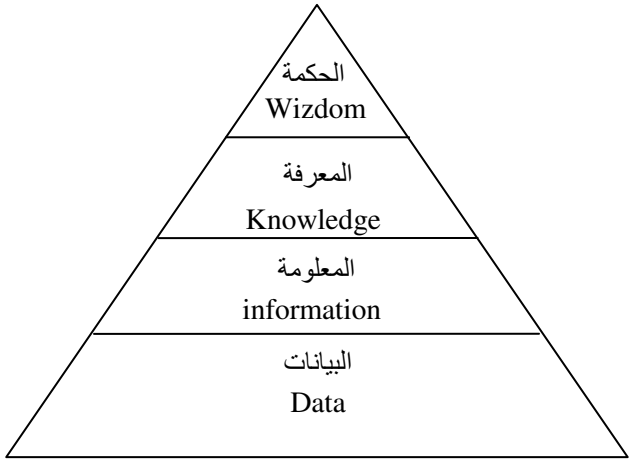
1. *الثورة الصناعية*: من منتصف القرن الثامن عشر إلى منتصف القرن التاسع عشر حيث طبقت المعرفة على الأدوات والتجهيزات العملية والمنتجات؛
2. *فترة ثورة الإنتاج المكثف*: من 1880 حتى نهاية الحرب العالمية الثانية حيث طبقت على عمل الأفراد؛
3. *فترة ثورة الإدارة والمعرفة*: بعد نهاية الحرب العالمية الثانية حيث طبقت على المعرفة نفسها وبالتالي سميت فترة الثورة المعرفية.

ثانيا. **الفرق بين البيانات، المعلومات والمعرفة:**

إن السؤال هنا هو عن الفرق بين كل من هذه المصطلحات وكيف يمكننا التمييز بينها، فالبيانات Data والمعلومات Information والمعرفة Knowledge، وبشكل بسيط يمكن أن نعتبر المعرفة في المستوى الأعلى في هرم مصادر المعلومات للمنظمة، لنصل إلى المستوى الثاني المعلومة إلى آخر المستويات ألا هو البيانات والشكل الموالي يظهر ذلك.

[1] عبد الرحمن الجاموس، مرجع سابق، ص 28.

الشكل رقم (2-13): هرم البيانات والمعلومات والمعرفة والحكمة



المصدر: ربحي مصطفي عليان، **اقتصاد المعلومات**، (دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010)، ص 96.

من هنا يمكن القول أن المعرفة والحكمة أيضا هي المستوى الأعلى من الهرم المعرفي الذي تحتاجه المنظمة في كافة نشاطاتها، ويمكن تعريف المصطلحات التالية:

أ. **البيانات:**

البيانات هي عبارة عن حقائق، مشاهدات وإدراكات، إن البيانات تمثل أرقام خام وحقائق، فالبيانات قد تكون غير منظمة، والحقائق تكون عادة غير مصنعة، ورغم ذلك تحتاج جميع المنظمات إلى البيانات، ولكنهم يجب أن يقرروا طبيعة هذه البيانات وحجمها لخلق المعلومات.[1]

كما تعرف على أنها: " عبارة عن المادة الأولية التي تدخل في العملية الإدارية والتي تجري عليها عمليات معالجة على ضوئها يتم تحويلها إلى معلومات يمكن الاستفادة منها في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة ".[2]

معنى ذلك أنه قد تكون البيانات في شكل أرقام عادية أو نسب أو أشكال أو إشارات أو رموز تتعدد حسب المستخدمين، ويتم كذلك جمعها من مصادر مختلفة رسمية وغير رسمية، داخلية وخارجية، شفوية ومكتوبة، كما أن البيانات قد لا تكون مفيدة في شكلها الأولي إلا بعد تحليلها وتفسيرها وتحويلها إلى معلومات، بطرق تختلف بين اليدوية والآلية.

[1] أسمهان ماجد الطاهر، **إدارة المعرفة**، (دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2012)، ص 59.

[2] هشام فوزي العابدي، جليل كاظم العارضي، **نظم إدارة المعلومات منظور استراتيجي**، (دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2012، عمان، الأردن)، ص 48.

ب. **المعلومات:**

أما المعلومات فتعرف على أنها: " مجموعة من البيانات التي تم معالجتها وتم ترتيبها ووضعها بشكل مفهوم وذا معنى ومفيد للجنس البشري "[1].

كما يعرفها Wiig على أنها: " حقائق وبيانات منظمة تصف موقفا معينا أو مشكلة معينة، ويوضح ذلك قائلا: أنه من أجل أن تصبح البيانات معلومات، يجب أن تقدم هذه البيانات في سياق، مع وجود هدف، ومع تنظيم لها يمكن تمييزه وإدراكه، وبحيث تكون لها علاقة بموقف أو مشكلة أو قضية أو بظروف أخرى، ومن ثم فإن المعرفة تستخدم لتفسير المعلومات المتوافرة عن موقف معين، واتخاذ قرار حول كيفية معالجته وإدارته"[2].

فالمعلومات هي بيانات تم معالجتها، فكل مجموعة فرعية من البيانات تحتوي على محتوى وأهداف وعلاقات ذات الصلة ببعضها تعتبر معلومات، كذلك تتضمن المعلومات البيانات الخام المعالجة، إن الشركات تجمع البيانات وتعالجها وتحولها إلى شكل معلومات بهدف تسهيل عملية اتخاذ القرارات، وقد تتضمن المعلومات التعبير عن معلومات قدمت الكترونيا في أجهزة إعلام على شكل: مخططات، نص، صورة، رسومات، أفلام مصورة متحركة، صور، فيديو ويتم معالجة البيانات عادة بالطرق التالية: الترتيب، التصنيف، التجميع في كتل.[3]

وهي أيضا: " البيانات التي تم إعدادها من عمليات المعالجة التي جرت عليها لتصبح في شكل أو أكثر خدمة للمنظمة في اتخاذ القرارات الصحيحة".[4]

[1] خضر مصباح إسماعيل طيطي، **إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول**، (دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2010، عمان، الأردن)، ص 20.

[2] ربحي مصطفي عليان، **اقتصاد المعلومات**، (دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010)، ص 102.

[3] أسمهان ماجد الطاهر، مرجع سابق، ص 60.

[4] هشام فوزي العابدي، جليل كاظم العارضي، مرجع سابق، ص 48.

ويمكن تلخيص الفرق بين البيانات والمعلومات في الجدول أدناه

الجدول رقم (2-03): الفروق الأساسية بين البيانات والمعلومات

مجال الفرق	البيانات	المعلومات
الترتيب	غير منتظمة في الهيكل تنظيمي	منتظمة ضمن هيكل تنظيمي
القيمة	غير محددة القيمة	محددة القيمة بتحديد عوامل القيمة والتأثير على قيمة المعلومات
الاستعمال	لا تستعمل على الصعيد الرسمي	تستعمل على الصعيدين الرسمي وغير الرسمي
المصدر	عديدة المصدر	محددة المصادر
الدقة	منخفضة	عالية
موقعها في النظام	مدخلات	مخرجات
الحجم	كبيرا جدا	صغير نسبيا بحجم البيانات

المصدر: ربحي مصطفي عليان، **اقتصاد المعلومات**، (دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010)، ص 103.

يظهر الجدول الفروق الموجودة بين كل من البيانات والمعلومات في كل من القيمة والترتيب وطريقة الاستعمال والحجم وغيرها ويظهر أيضا ألتوافق بينهما على اعتبار أن المعلومة هي مجموعة بيانات مدروسة وتم تحليلها وتنظيمها للاستخدام.

ت. **المعرفة:**

أما المعرفة فهي الإدراك الجزئي أو البسيط، في حين أن العلم يقال للإدراك الكلي أو المركب، كذلك فقد تم تعريف المعرفة على أنها معلومات أو حقائق يمتلكها الشخص في عقله عن شيء ما، أما المعنى الفلسفي للمعرفة كما جاءت به الفلسفة الإغريقية فهي تدل على أنها تصور مجرد واسع.[1]

كما تشير المعرفة إلى حصيلة الاندماج الخفي بين المعلومات والخبرة والمدركات الحسية، والقدرة على الحكم، أن المعلومات وسيلة لاكتساب المعرفة ضمن وسائل عديدة كالحدس والتخمين والممارسة الفعلية، أما كلمة المعرفة فتستخدم للدلالة على امتلاك المعلومات التي نكون قادرين على التعبير عنها، ومع ذلك هنالك حالات نمتلك فيها المعلومات ولكن لا نعبر عنها.[2]

[1] ربحي مصطفي عليان، مرجع سابق، ص 121.

[2] أسمهان ماجد الطاهر، مرجع سابق، ص 23.

أما **الحكمة** فهي : معرفة استقرائية وغير احتمالية وغير مقطعية وهي تدعو جميع المستويات السابقة للوعي ولكن الذي يملك الحكمة هو الإنسان وليس الحاسوب ولكنه يمكنه ذلك من خلال البرامج الخبيرة والذكية.[1]

يرى الباحث أن المعرفة هي الحصيلة المعرفية للأفراد التي تمكنهم من التعامل مع مختلف البيانات والمعلومات التي حولهم بشكل يسمح بحسن استخدامها في شكل قيمة مضافة وأداء على كافة المستويات في المنظمة.

كما تعددت تعاريف المعرفة ويمكن أن نبرز مجموعة منها في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-04): مفهوم المعرفة وفقا لمنظور عدد من الكتاب والباحثين

الباحث	السنة	مفهوم المعرفة
المصطفى	1998	هي القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة، أو إيجاد شيء محدد وهو مالا يتوفر إلى عند البشر أصحاب العقول والمهارات الفكرية.
Stewart	1999	إنها رأس المال الفكري وقيمة مضافة تتحقق عند استثمارها بشكل فعلي.
Roman c. Barquin	2000	هي ما يبقى في رأس الفرد.
Tom Backman	2001	هي معلومات قابلة للاستخدام في حل مشكل معين .
السياني	2001	هي أكثر من كونها مجرد معلومات وأكثر من كونها مجرد خبرات فهي معلومات محاطة بالخبرة والفكر البشري.
الجومود	2001	هي القدرة على استخدام التقنية لربط أجزاء لا تحصى من المعلومات بطريقة مفيدة.
محجوب	2002	هي مجموعة من معاني ومعتقدات وتصورات ذهنية للإجابة على تساؤلات الفرد مشبعة طموحاته ومحققة إبداعاته لما يريد أن يعرفه.
ياسين	2002	هي أساس القدرة في عملية خلق الأفكار وتحقيق مستويات عالية من الجودة والإبداع التقني بل هي ضرورية لتنفيذ الأنشطة الإدارية بكفاءة وفعالية.
Turban	2002	هي البيانات أو المعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها لنقل الفهم والخبرة والتعلم المتراكم والتي تطبق في حل المشكلة أو النشاط الراهن.
الدوري والشمري	2004	هي كل شيء يحيط بالإنسان من بيانات ومعلومات وذكاء وقدرات واتجاهات وحكمة سواء أكان في الماضي أو الحاضر ويستحضره الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان أو لاتخاذ قرارات ناجحة.
صيام	2004	هي نتاج عناصر متعددة من أهمها: البيانات، المعلومات، القدرات والاتجاهات.
بيتر دراكر	2007	هي تلك الصناعات التي تكون الأفكار منتجاتها والبيانات موادها الأولية والعقل البشري أداتها.

[1] مزهر شعبان العاني، **نظم المعلومات الإدارية (منظور استراتيجي)**، (دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009)، ص 65.

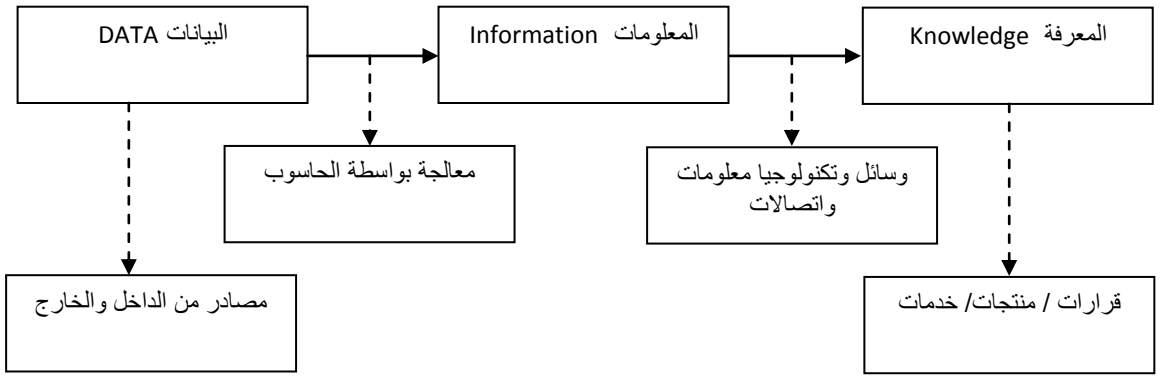
Endres	2007	وهي تلك الموجودات التي لها قدرة على تحويل التقنية من مرحلة البحث إلى مرحلة التطبيق إنتاج سلع وخدمات.
الشرابي	2008	هي حصيلة مهمة ونهائية لاستخدام واستثمار المعلومات من قبل صناع القرار والمستخدمين الآخرين، الذين يحولون المعلومات إلى معرفة وعمل مثمر ويخدم مجتمعاتهم.

المصدر: علاء فرحان طالب الدعمي، فاطمة عبد علي سلمان المسعودي، **المعرفة السوقية والقرارات الإستراتيجية**، (دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2011، عمان، الأردن)، ص 40.

من خلال الجدول يمكن القول أن المعرفة هي ذلك المزيج من كل القدرات التي يتمتع بها الأفراد (معلومات، خبرات، رأس مال فكري وغير ذلك من القدرات) والتي توجهها المنظمة وقيادتها من أجل تحقيق أهدافها، وهي إما ضمنية أو ظاهرة، وهي كذلك مجموع الخبرات والتراكمات التي تولد وتخزن؛ تستخدم من أجل اتخاذ قرار مناسب وهي تموت أيضا.

وفي الأخير يمكن أن كل من المعرفة، المعلومات والبيانات تتشكل فيما بينها علاقة ارتباط إذ كل منها هي جزء من الآخر إما مدخلات أو مخرجات للأخرى والشكل الموالي يظهر العلاقة كالتالي:

الشكل رقم (2-14): تصور العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة



المصدر: عامر إبراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر عبد القادر الجاني، **نظم المعلومات الإدارية**، (دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، 2005، عمان، الأردن)، ص 37.

من الشكل نرى أن المعرفة هي نتاج للبيانات على مرحلتين من المعالجة ليتم في الأخير استخدامها لاتخاذ قرارات أو إنتاج منتج جديد، تحسين خدمة، ابتكار شيء جديد ...الخ، وتأخذ بذلك المنظمة المعرفة من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وتتميز بعدة خصائص نبرزها في العنصر الموالي.

ثالثا. **خصائص المعرفة، أنواعها ومصادرها:**

لا توجد خصائص ثابتة يمكن للمعرفة إلا أنه يمكن أن نذكر أهم الخصائص التي تتمتع بها المعرفة وهي التي أشار إليها كل من housel & Bell وهي:[1]

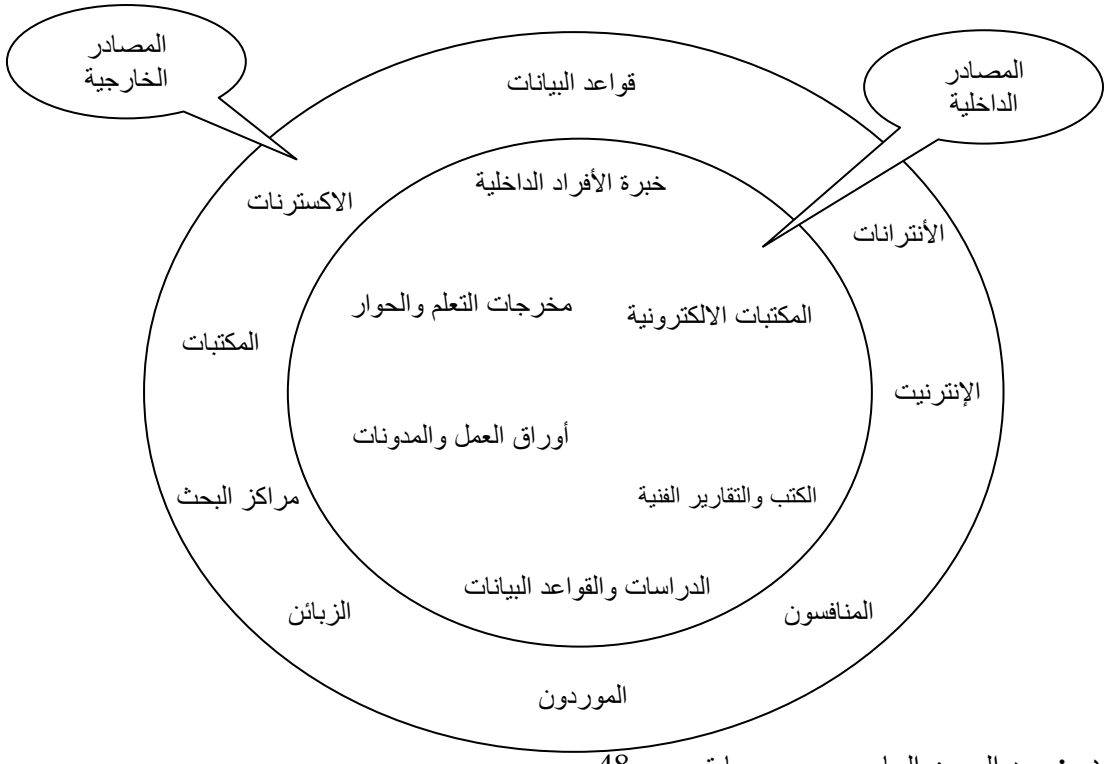
- المعرفة متجذرة في عقول الأفراد؛
- يمكن للمعرفة أن تولد؛
- إن المعرفة يمكن أن تموت؛
- المعرفة يمكن أن تمتلك؛
- المعرفة يمكن أن تخزن؛
- المعرفة يمكن أن تصنف.

ويمكن هنا القول أن المعرفة هي ذلك المزيج من كل القدرات التي يتمتع بها الأفراد والتي توجهها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها، وهي إما معرفة ضمنية أو ظاهرة، هي خبرة وتعلم تراكمي تولد وتخزن وتموت؛ تستخدم من أجل اتخاذ قرار مناسب.

إن المصدر الأساسي للبيانات هو الإنسان الذي يقوم بتجميعها من خلال الملاحظة والمشاهدة تجاربه الخاصة أو تجارب الآخرين، كذلك في المجال الاقتصادي فمصدر البيانات يكون إما داخلي أو خارجي، داخليا هي تلك البيانات المجمعة من الإدارات المختلفة والأقسام وغيرها وكذلك من تجارب المنظمة عبر السنوات، أما خارجيا فهي كافة البيانات التي يكون مصدرها من الزبائن والموردين والبيئة الخارجية بشكل عام، والشكل الموالي يظهر أهم مصادر المعرفة للمنظمة.

[1] عبد الرحمن الجاموس، مرجع سابق، ص 35.

الشكل رقم(2-15): مصادر المعرفة للمنظمة



المصدر: عبد الرحمن الجاموس، مرجع سابق، ص 48.

تتعدد مصادر المعرفة من كل من البيئة الداخلية والخارجية، ابتداء من قواعد البيانات والانترنيت والزبائن وغيرها من المصادر للبيئة الخارجية إلى خبرات الأفراد والدراسات والقواعد البيانات وكذا الكتب والتقارير الفنية من البيئة الداخلية للمنظمة.

- **أنواع المعرفة**

المعرفة هي مصطلح بدأ يأخذ معنى جديد في الآونة الأخيرة ولقد تعددت تصنيفات وتقسيمات المعرفة وسنتناول ثلاث أوجه للتصنيف وهي:

1. تصنيف **ديفيد هاي** حيث تأخذ المعرفة التقسيم التالي:[1]

أ. **البيانات:** يقتصر على معلومات عن المنتجات، والناس، والفعاليات، وما إلى ذلك من أشياء هي جزء من بيئتنا الحالية، فمخازن البيانات لا تمتلك إلا أقل من القليل من المعلومات عن المستقبل وما هو مجال الأعمال البديل الذي يمكن أن نعمل فيه.

ب. **رأس المال الفكري:** نجد في بطون أرشيفات المنظمة نتائج بحوثها وعملياتها التطويرية، فهنا تتواجد براءات الاختراع وحقوق النشر والأفكار التي بدت رائعة جدا ولكنها لم تؤد ثمارها في ذلك الحين لا زالت متوفرة في هذا الأرشيف أو ذاك، وهنا تتوافر لنا مصدر مهم للنمو المستقبلي،

[1] بلال خلف السكارنه، مرجع سابق، ص 276.

فالرأسمال الفكري الذي تمتلكه المنظمة ولم تتمكن من الاستفادة منه في السابق قد يكون مصدر للإلهام والابتكار والآن أو في المستقبل المنظور.

ت.الخبرة: الفئة الثالثة من فئات المعرفة هي التي نعاني صعوبة أكبر في الحصول عليها، وهي خبرات العاملين في المنظمة، فالأفراد يعملون أشياء عن كل ما يعمل وعن كل ما لا يعمل، والمنظمة التي تعاني من تسرب العمالة تمتلك أحجاما ضخمة من المعرفة؛ لو استطاعت فقط أن تعرف كيف تصل إليها وعلى العكس من ذلك فالمنظمة تفقد جزءا من ثروتها في كل مرة تترك أحد العاملين فيها عمله.

2. **تصنيف حسب الطبيعة:** وتأخذ الشكلين التاليين:[1]

أ. **المعرفة الصريحة أو الظاهرة (الموضوعية):** هي المعرفة القائمة على اقتناء البيانات والمعلومات وتحليلها بطرق منهجية وهي معرفة مرمزة ومنظمة وجاهزة وقابلة للوصول والنقل والتعليم، ويمكن قياسها بين جميع العاملين أو المستفيدين على أساس تشاركي، وتظهر دون غموض، وتكون موثقة في مصادر المعرفة الرسمية (الكتب، والأدلة، وبحوث المؤتمرات، وإجراءات العمل، والسياسات؟ والمواد السمعية البصرية، وقواعد البيانات والمعرفة وغيرها) وتسمى لذلك المعرفة الرسمية.

ب. **المعرفة الضمنية:** ويطلق عليها أيضا المعرفة غير الرسمية أو غير المكتوبة، وتتمثل في النماذج العقلية، الخبرات، والاعتقادات، والقيم، والمهارات التي تستقر في العقل البشري أو المنظمات، والمكتسبة من خلال تراكم خبرات سابقة، وغالبا ما تكون ذات طابع شخصي، مما يصعب الحصول عليها لكونها مختزنة داخل عقل صاحب المعرفة، إلا من خلال الاستعلام والمناقشة والاحتكار مع صاحب المعرفة، ويمثل هذا النوع من المعرفة استكمالا مهما للمعرفة الصريحة.

[1] ربحي مصطفي عليان، مرجع سابق، ص ص 142 143.

كما توجد عدة تصنيفات للمعرفة نلخصها في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-05): تصنيفات المعرفة

النوع	التعريف
الكامنة	هي التي يمكن الوصول إليها بشكل غير مباشر فقط، من خلال أساليب الاستنباط المعرفي وملاحظة السلوك ويتواجد هدا النوع لدى الإنسان والمنظمة أيضا.
المجهولة	هي المعرفة المبتكرة أو المكتشفة من خلال النشاط والمناقشة والبحث والتجريب.
الصريحة	التي تتمثل في الحقائق والنظريات والمفاهيم التي تعلمها الفرد أو اكتشفها بالخبرة
الموضوعية	هي معرفة يتقاسمها أفراد المنظمة وتتمثل بجسد المعرفة المهنية المشتركة
الآلية	هي معرفة يكتسبها الفرد من خلال العمل وتتمثل في المهارات والمواهب والآراء الشخصية
الخاصة	هي معرفة مصنفة ولكنها غير منتشرة جاهزة للتداول ولكناه غير محدودة الانتشار
الشخصية	غير مصنفة وغير منتشرة التي تمثل إدراك الفرد وخبرته وبصيرته في العمل

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مراجع مختلفة.

من خلال كل ما سبق يمكن القول أن للمعرفة عدة مفاهيم واتجاهات معرفية؛ إذ انه هناك من يرى المعرفة على أنها رأس مال فكري، وقيمة مضافة إذا تم تحويلها وترجمتها إلى نشاطات عملية تمارس في المنظمة من أجل خلق القيمة، فيما يرى آخرون أنها من أحد أصول المنظمة التي وهي أهم من الموجودات المادية كما أنها القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء إيجاد شيء جديد وهو ما لا يوجد إلا عند الأشخاص ذوي القدرات العالية والذكاء والمهارات الفكرية، وهي كذلك قدرات تقنية وفنية توظفها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها.

فالمعرفة على اختلاف أنواعها تشكل بعدا من أبعاد التفوق المنظمات الحديثة؛ حيث أصبحت من أهم عوامل الفارقة في بيئة الأعمال، فهي نتاج لنشاط العقلي وهي حصيلة لكل المنتجات الفكرية والإبداعية للفرد، من تقنيات ونظريات وإبداع واستحداث وخلق للقيمة.

ومن أهم النماذج الإدارية التي ظهرت من أجل إدارة كل هذا الكم من البيانات والمعلومات والمعرفة هو نظام إدارة المعرفة الذي يعتبر من أحد عناصر الذكاء الاستراتيجي؛ وفيما يلي نتناول مفهوم وأبعاد وأهمية إدارة المعرفة وتأثيرها على المنظمة ككل.

المطلب الثاني: **الإطار العام لإدارة المعرفة:**

لم يعد هناك شك في أهمية المعرفة بالنسبة للمنظمة، كأحد العناصر والمقومات التي تتفوق بها وتحتل المراتب الأولى، وتحقق أهدافها، إذ أدركت الإدارة المعاصرة طبيعة التحولات والتحديات التي تواجهها والتي غيرت من واقع نظام الأعمال من حيث شدة المنافسة وتأثيرات التقنية المتسارعة؛ ومن أهم هذه التحولات أيضا الاهتمام المتزايد بالأصول المعرفية (غير الملموسة) في تحديد القيمة الحقيقية للمنظمة، الأمر الذي جعل إدارة المعرفة بمفهومها ومنهجيتها مهمة رئيسية للإدارة المعاصرة لتحقيق التميز.

أولا. **مدخل إدارة المعرفة**

إدارة المعرفة هو أسلوب إداري معاصر، تبلور مفهومه ليشكل منهجية إدارية متميزة تعتمدها كثير من المنظمات المتطورة لتستفيد من خلالها من الثروة المعرفية المتاحة في توجيه أمورها وتحقيق أهدافها، لكن:

من الصعب إيجاد تعريف واحد إدارة المعرفة نظرا لاختلاف المناظير لهذه الإدارة، ولذلك نجد من عرفها على أساس أنها " تشير إلى الاستراتيجيات والتراكيب التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية، من خلال قيامها بعمليات شفافة وتكنولوجية تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة المعرفة وإعادة استخدام المعرفة، بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والعالية الفردية والتعاون في عمل المعرفة الجماعية لزيادة الابتكار واتخاذ القرار".

وهناك من عرفها على أنها معرفة صريحة ومنتظمة وحيوية تعتمد على قاعدة المعرفة كما أنها عملية يقصد بها إيداع وتنظيم ونشر واستخدام الخبرات المتراكمة في أي مكان في الأعمال، سواء أكان في الوثائق أم في قواعد البيانات أم في عقول العاملين، إضافة القيمة للشركة من خلال الابتكار والتطبيق وتكامل المعرفة في طرق غير مسبوقة.

وهناك من ركز في تعريفها على العمليات المتعلقة بقوله أنها إدارة المعرفة الحرجة التي تعتمد على قاعدة المعرفة والتي تهدف إلى إضافة قيمة للأعمال، وتتم من خلال عمليات منتظمة وتتمثل في تشخيص واكتساب وتوليد وتخزين وتطوير وتوزيع وتطبيق المعرفة في الشركة.[1]

كما يمكن إيجاز بعض التعاريف الأخرى كالتالي: [2]

[1] غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، **نظم المعلومات الإستراتيجية**، (دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2010)، ص 198.

[2] أسمهان ماجد الطاهر، مرجع سابق، ص 25.

– عمل اللازم للحصول على أفضل العائدات من مصادر المعرفة، إن إدارة المعرفة بشكل عام تعمل على تنظيم المعرفة وجعلها في متناول المستخدمين عند الحاجة إليها في الوقت والمكان المناسب؛

– العمل الذي تؤديه المنظمة من أجل تعظيم كفاءة استخدام رأس المال الفكري من خلال المشاركة الجماعية والتفكير.

ويعرفها علي السلمي على أنها " التخطيط والإعداد لتكوين وتنمية الرصيد المعرفي بالمؤسسة وتوجيه تدفقاته وتسيير توظيفه في كافة أنشطتها، والعمل الدائب على تنمية المعرفة بالمؤسسة، وتحديث واستخراج الكامن واستجلاب الخارجي منه".[1]

وهي ايضا: " عملية تساعد الشركات في تعريف واختيار وتنظيم وبث ونقل المعلومات المهمة والخبرات والتي هي من ذاكرة الشركة والتي عادة ما تكون موجودة في الشركة بطريقة غير منظمة ومهيكلة ".[2]

وعرفت إدارة المعرفة أيضا بأنها تشير إلى الاستخبارات والتراكيب التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية من خلال قيامها بعمليات شفافة وتكنولوجية تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة وإعادة تجميع استخدام المعرفة بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الفردية والتعاون في عمل المعرفة لزيادة الابتكار واتخاذ القرار.[3]

وهي أيضا: "عبارة عن جهد المنظمة يستهدف تنمية واستثمار رأس المال الفكري في المؤسسة من خلال حصر المعرفة من مصادرها الداخلية والخارجية، وخزنها وتوزيعها والمشاركة فيها بين الأفراد، لخلق معرفة جديدة وتطبيقها في الأنشطة الإدارية كاتخاذ القرارات وحل المشاكل".[4]

يقصد بإدارة المعرفة على صعيد المنظمات والمجتمعات تلك الجهود التي تبذل من أجل إتمام واستكمال الخطوات والوظائف التالية وإن تعددت الأقسام والوحدات التي تنهض بها:[5]

- تحصيل المعرفة واكتسابها؛
- توزيع المعرفة وإيصالها؛
- تفسير المعرفة؛
- توظيف استثمار المعرفة.

---

[1] علي السلمي، مرجع سابق، ص 211

[2] خضر مصباح إسماعيل طيطي، مرجع سابق، ص 28.

[3] كسنة أمحمد، **مواضيع متنوعة في إدارة الأعمال**، (غرناطة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الجزائر، 2010)، ص ص 84، 85.

[4] بلال خلف السكارنه، مرجع سابق، ص 280.

[5] كسنة أمحمد، مرجع سابق، ص 85.

نستطيع القول أنه من الصعب إيجاد تعريف واحد لإدارة المعرفة، ومع ذلك يمكن الاتفاق على عناصر أساسية في تعرفنا لنا، فقد تشير إلى الإستراتيجيات والتراكيب التي تعظم المنظمة بها من الموارد الفكرية والمعلوماتية لديها، من خلال قيامها بعمليات شفافة وتكنولوجية تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة وإعادة تجميع وإعادة استخدام المعرفة، بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الفردية والتعاون في عمل المعرفة لزيادة الابتكار واتخاذ القرار، وهي أيضا عملية تعريف وتحصيل وتخزين واسترجاع ونشر وتطبيق رأس المال الفكري الظاهر والضمني لمنفعة أفضل للأفراد والسوق والمجتمع، كما تأخذ بعدا آخر وهو كونها توظيف للحكمة المتراكمة لزيادة سرعة الاستجابة والابتكار.

ثانيا. **أهمية إدارة المعرفة**

يمكن إيجاز بعض نقاط لأهمية لوجود إدارة المعرفة بالمنظمات كالتالي:[1]

- تعد إدارة المعرفة عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة في اتجاه تحقيق أهدافها؛
- تعد إدارة المعرفة أداة المؤسسات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة؛
- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين المؤسسة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة؛
- أسهمت المعرفة في تحول المؤسسات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة، لتتكيف مع التغير المتسارع في بيئة الأعمال، ولتواجه التعقيد المتزايد فيها؛
- حركت الأساس الحقيقي لكيفية خلق المؤسسة وتطويرها ونضجها وإعادة تشكيلها ثانية؛
- أسهمت المعرفة في مرونة المؤسسات من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق والتصميم والهيكلة تكون أكثر مرونة؛
- أتاحت المعرفة المجال للمؤسسة في التركيز على الأقسام الأكثر إبداعا، وحفزت الإبداع والابتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها؛
- يمكن للمؤسسة أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجرة بها واستخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة؛
- أخيرا إدارة المعرفة تعزز قدرة المؤسسة للاحتفاظ بالأداء المؤسسي المعتمد على الخبرة والمعرفة، وتحسينه.

كما أشار (Natarajan & Skerkhar) إلى أن ظهور أهمية إدارة المعرفة يعود للتحديات التي تواجهها المنظمة وهي:[1]

[1] أسمهان ماجد الطاهر، مرجع سابق، ص ص 26 27.

- كيفية اقتفاء أثر لزبائن وخدمة حاجاتهم عبر شبكة الانترنيت والتجارة الالكترونية؛
- كيفية استخدام التكنولوجيا المعلومات في الحصول على حصة ومكانة في سوق المنافسة؛
- الآلية التي تمكن الشركة من إعادة ترتيب أفكار العاملين وخبراتهم المتراكمة من خلال تأسيس مفهوم التعلم التنظيمي في تعميق وبناء القيم الرصينة في الشركة.

وبناء على ما سبق تناوله فإن الدور الذي تقوم به إدارة المعرفة من خلال عملياتها وممارساتها يحقق عدة نتائج، إذ يتم بموجبها تعزيز العمل والإنتاجية، كما وكرس روح التمكين والمواطنة داخل منظمة، استخراج مختلف أنواع المعرفة واستخدامها لتحقيق أهدافها، ورفع مستويات القيمة المضافة المحققة في كل المستويات من خلال عملية الاكتساب والتخزين والاستخدام للمعرفة، وبالتالي حماية المنظمة لحصتها السوقية ورفع مستويات أدائها بتبني فرص المشاركة المستقبلية وتبقيها في مقدمة المنافسين.

بالإضافة إلى ذلك تكمن الأهمية أيضا في كونها مؤشراً لفهم مبادرات تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية، وتزيد عن عوائد المنظمة والرضا أيضا، وتحسن من الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصب قياسها وتظهر نتائجها على المدى الطويل، لذلك تعد إدارة المعرفة أمراً حاسما وحيويا في عصر المعلوماتية أكثر من عصر الصناعة.

ثالثا. **وسائل إدارة المعرفة**

تتمثل أهم الأدوات المستخدمة في إدارة المعرفة فيما يلي:[2]

أ. **الوثائق**

هدفنا هنا ليس تناول المشاكل التقنية لإدارة المعرفة لكن وببساطة الإشارة إلى أن هذا السير (إدارة المعرفة) يستلزم سلوك مساهم لكل ممثل في المنظمة، وهذه المساهمات لا يمكن أن تكون بدون وجود عدد معين من القواعد والتي تسمح لإنتاج الوثائق القابلة للاستعمال من طرف النظام.

ونشير في هذا المقام إلى ضرورة تواجد مسؤول وثائقي للمنظمة مهامه الأساسية هي:[3]

- يضع سياسة وثائقية؛
- يعالج المحتوى الوثائقي ويعالج مركز الوثائق المتداولة في الشبكة الداخلية والخارجية؛
- يستكشف مختلف بنوك البيانات ويؤمن اليقظة في مجال التقنيات الوثائقية.

---

[1] غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، مرجع سابق، ص 198.

[2] علي السلمي، مرجع سابق، ص 213

[3] سعيد قاسم شاوش، **اتجاهات معاصرة في مجال الأعمال لتحقيق الميزة التنافسية**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، 2006، ص 128.

ب. التقنية

قد تتجاوز إدارة المعرفة استخدام الوثائق إلى تكوين شبكة داخلية مصغرة (Réseau interne)، ونتيجة لذلك يكون لزاما على المنظمة التعريف بأدوار الموظفين وتدفق المعلومات المطلوبة، ويجري هذا على أساس وصف العمليات التقنية لتركيب وتسيير المعلومات وينجم عن استخدام التكنولوجيا (الإعلام الآلي) تخزين كميات هائلة من المعلومات في الذاكرة مما يطرح إشكالية تركيبها وكيفية سيرها فاتحة بذلك مجالا للرسملة كتنظيم الأفكار وليس كأساس بسيط للبيانات وتكون بذلك التقنية سببا قاطعا للرسملة، وفي النهاية يجب أن تضمن التقنية توفير المعلومة في الوقت المناسب لكل مستوى من مستويات المنظمة.

ت. ج. العنصر البشري

يعتبر المورد البشري أو العقل البشري الركيزة الأساسية في إنتاج المعرفة إذ إن امتلاك المنظمة لمثل هؤلاء الأفراد القادرين على توليد المعرفة وتطبيقها من خلال القيام بالنشاطات العقلية واستخدام الوسائل التقنية المساعدة والمؤدية إلى استخدام المعرفة؛ تعتبر ذلك من أهم القدرات التنافسية للمنظمة وعامل مهم في إيجاد المعرفة وأهم وسائل إدارتها أيضا، حيث تمثل عقول العاملين أعظم قواعد البيانات والمعلومات والمعارف التي يمكن للمنظمة امتلاكها.

كخلاصة يمكن إبراز "إدارة المعرفة" باعتبارها منهجية إدارية متميزة على المنظمات اعتمادها فيما يلي :

- البحث عن مصادر المعرف الداخلية والخارجية والتعرف على محتوياتها ومدى اتفاقها مع احتياجات المنظمة وتناسبها مع متطلباتها؛
- محاولة الكشف عن مصادر المعرفة الكامنة لدى العاملين وتقديم الحوافز الكفيلة بتحفيزهم على الكشف عنها وتوظيفها في أداء أعمالهم وتبادلها مع باقي الأعضاء؛
- تحليل المحتوى المعرفي المتاح من مصادره الخارجية والداخلية، ومحاولة التوفيق بين مكوناته وتنسيق اتجاهاته بالتوافق مع التوجهات الإستراتيجية للمنظمة، ومحاولة خلق معرفة تنظيمية متكاملة تكون قاعدة للتطوير المعرفي لكافة الأفراد؛
- التخطيط لتنمية الرصيد المعرفي وتطويره ولسد الفجوة المعرفية ومتابعة تجديد المعرفة التنظيمية وتحديثها؛
- استثمار المعرفة المتاحة بتوظيفها في عمليات المؤسسة ومنتجاتها، وتطوير أساليب العمل وأنماط التنظيم والعلاقات داخل المنظمة وفيما بينها وبين أطراف المحيط الخارجي وفق ما ترشد إليه المعرفة التنظيمية المتجددة؛
- إدماج المعرفة التنظيمية في سياسات واستراتيجيات وخطط المؤسسة، وتضمينها في قواعد اتخاذ القرارات ومعايير قياس الأداء وتقويم النتائج والإنجازات؛

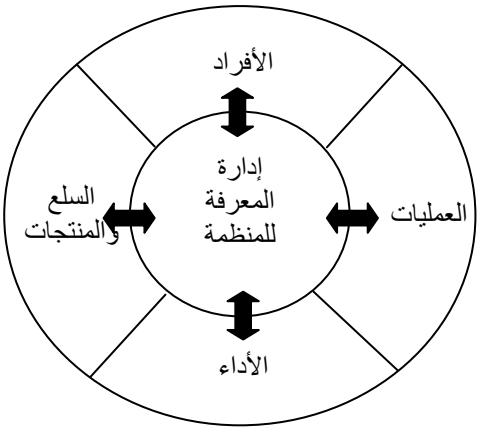
– الاسترشاد بالحصيلة المعرفية المتجددة في تصويب أنشطة إعداد وتنمية الأفراد وتطوير القيادات الإدارية؛

– تضمين المستويات المعرفية المتجددة في تصميم السلع والخدمات التي تطرحها المنظمة في الأسواق، واستثمار التفوق المعرفي في تحقيق قيمة مضافة أعلى لمصلحة المؤسسة وعملائها.

المطلب الثالث: **أثر إدارة المعرفة على المنظمة الحديثة**

إن لإدارة المعرفة كأحد جوانب منهج أو نظام الذكاء الاستراتيجي لها أهمية وتأثير كبير ليس فقط على أداء وفعالية المنظمة وإنما على كافة جوانبها، وهنا يمكن التمييز بين أربع جوانب هي: **الأفراد؛ العمليات؛ السلع والمنتجات وأيضا أداء المنظمة** والتي نوجزها في الشكل الموالي:

الشكل رقم (2–16): تأثير إدارة المعرفة على المنظمة



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مجموعة مراجع في الموضوع

وفيما يلي سيتم توضيح أثر إدارة المعرفة على المنظمة حيث نتناول تأثيرها في عنصرين أولهما على كل من الأفراد والسلع والمنتجات والعنصر الثاني تأثيرها على العمليات وأداء المنظمة.

أولا. **أثر إدارة المعرفة على الأفراد والعمليات:**

إن من المهم أن تدرك المنظمة أهمية كل من الأفراد والعمليات الداخلية لها، حيث أنها من أهم ما تملك المنظمة، فنجاحها في اختيار والتوظيف وأيضا في اختيار التكنولوجيات والتقنية في كافة نشاطاتها يوفر على السبق والتفوق في كل نشاطاتها، والمعرفة من أهم ما تملك المنظمة؛ والتي تتمثل أساسا في عنصري (الأفراد والعمليات)، إذ تعمل جاهدة على أن توصل المعرفة لكل من الأفراد (الوحدات الإدارية والإنتاجية) من جهة والعمليات (مجموع الأنشطة المترابطة في المنظمة)؛ وفيما يلي نرى كيف لإدارة المعرفة أن تؤثر على كل من العنصرين.

1. تأثير المنظمة على الأفراد:

إن منح العاملين الحرية التامة في استخدام معارفهم الشخصية وقدراتهم، يمنحهم ذلك فرصة للتعلم والمشاركة والإبداع، لذلك ما يجعلهم يدركون لأهمية المعلومات والمعرفة التي يملكونها (ضمنية أو ظاهرية)، وهنا يقول دراكر: " **إن إدارة الأفراد وليس الأشياء هي التي يجب أن تحتل الاهتمام الأول والرئيسي للإدارة التنفيذية**"، فعلى المنظمة التي تتبنى منهج الذكاء الاستراتيجي وإدارة المعرفة ضمن أولوياتها أن تعامل كل فرد لديها على أنه رأس مال فكري يجب المحافظة عليه وتدريبه وتطويره والاهتمام به؛ بما يساهم في إظهار المعرفة لديه؛ مما يضمن للمنظمة جمع وتصنيف المعرفة المتجددة من بيئتها الداخلية وحتى الخارجية.

هنا يظهر أن على المنظمة أن تحافظ على الأفراد ذوي القدرات العالية والتفكير الجيد والموهوبين، وأيضا العمل على جلبهم وتوظيفهم، بما يضمن الحفاظ على رأس مالها المعرفي وتطويره، محولة بذلك معارفهم الضمنية إلى معارف ظاهرية يستعينون بها في أعمالهم اليومية ومشاركة المنظمة أهدافها وتحقيقها، ويتفق معظم الكتاب على أن أثر إدارة المعرفة على الأفراد يتمثل في ثلاث نقاط أساسية هي:

- توسع الخبرات لدى العاملين؛
- تكيف ورضا العاملين؛
- زيادة الربح والعوائد؛
- دعم وزيادة رضا الزبائن مما تقدمة المنظمة من سلع وخدمات.

فهي بذلك تؤثر ليس فقط على العاملين ولكن على كافة أنظمة المنظمة، ويتلخص تأثرها على العاملين في العنصرين التاليين:[1]

- تستطيع إدارة المعرفة من تفصيل عملية التعلم لديهم، ويسمح مثل هذا التعلم للمنظمة في النمو باضطراد، وتصبح ذات قدرة على التغيير استجابة لمتطلبات السوق والتكنولوجيا؛
- تسبب إدارة المعرفة في جعل العاملين أكثر مرونة بالإضافة إلى تدعيمها لرضا العمل لديهم، وهذا يعني مساعدة العاملين على بناء قدراتهم في التعلم على حل المشكلات ومعالجة مختلف المشاكل التي تواجه نشاطات المنظمة في عالم الأعمال.

[1] عبد الرحمن الجاموس، مرجع سابق، ص 165.

2. تأثير إدارة المعرفة على العمليات:

العمليات هي عبارة عن مجموع الأنشطة المترابطة التي تؤدي إلى تحقيق هدف، وإدارة المعرفة تساعد على تطوير وتحسين عمليات المنظمة في كافة الوظائف مثل التسويق والمحاسبة والمالية وغيرها، فالاهتمام بالعنصر البشري رغم أهمية القصوى لا يلغي أن يكون الاهتمام بالعمليات ضمن الأولويات أيضا، العمليات فالمنظمة كل متكامل ويجب على القيادة والإدارة أن تولي الاهتمام اللازم لكل ما تحقيق أهدافها واستراتيجياتها، والحديث عن العمليات يقود بالتأكيد إلى الحديث عن كل من الفعالية والكفاءة ووصولا إلى الإبداع والابتكار في العمليات.

إن أثر إدارة المعرفة هنا يتم التعرف عليه من خلال الأبعاد الثلاث المذكورة والدور الذي تلعبه للتأثير فيها بما يحقق أهداف المنظمة، فالفعالية هي: " إنجاز الأعمال والوصول إلى الأهداف " أما الكفاءة فهي: " إنجاز العمليات بأقل ما يمكن من الوقت والجهد والمال " أما الإبداع فهو: " إنجاز العمليات بصورة خلاقة وطرق مبتكرة وجديدة "، وهي أيضا : " تعظيم العلاقة بين المدخلات والمخرجات أي: إنتاج حجم معطى من المنتجات باستعمال أقل للمدخلات، أو استعمال حجم معطى من المدخلات لتحقيق حجم أقصى من المدخلات"[1].

ومنه فإن الكفاءة تشير إلى العلاقة الموجودة بين الموارد والنتائج أي: " ما هو مقدار المدخلات من المواد الخام والأموال والناس اللازم لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو هدف معين "[2]. لذلك يجب على المنظمة ن تهتم بالعمليات اهتماما بعكس القدرة على انجاز الأهداف بكل من الكفاءة المطلوبة والفعالية اللازمة وكذلك من أجل التميز والتفوق يجب أن يكون الإبداع حاضرا ومتجددا لدى كافة نشاطاتها ومخرجاتها.

ويمكن تلخيص أثر إدارة المعرفة على العمليات في النقاط التالية:[3]

- فعالية منظمة إدارة المعرفة تعني مساعدة الأفراد في اختيار وانجاز العمليات بطريقة المناسبة وتقليل الأخطاء قدر الإمكان؛
- التكيف السريع وفقا لما تفرضه البيئة على المنظمة بما يضمن الفعالية في مختلف السيناريوهات الممكنة؛
- تعزيز الإبداع من خلال انتهاج استراتيجيات المعرفة المختلفة التي تساهم في خلق الإبداع وهي إستراتيجية رفع المستوى، الإستراتيجية التخصصية، إستراتيجية المحاورة وإستراتيجية التوسع.

---

[1] J.L.MALO, **l'essentiel du contrôle de gestion**, (édition d'organisation, 2e édition, PARIS, France, 1998), p11.

[2] حسين حريم، **إدارة المنظمات منظور كلي**، (دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003) ص 96.

[3] أسمهان ماجد الطاهر، مرجع سابق، ص ص 122 126، -بتصرف-

ثانيا. أثر إدارة المعرفة على السلع والمنتجات وأداء المنظمة:

إن أثر إدارة المعرفة على كل من الأفراد والعمليات له ما يقابله وينتجه في كل من العنصرين الآتيين، على اعتبار أن المنظمة نظام تتداخل فيه مختلف العناصر وتعمل متحدة من أجل الوصول إلى النتائج والأهداف المسطرة.

1. تأثير إدارة المعرفة على المنتجات:

من خلال ما سبق هنا يمكن القول إن أثر إدارة المعرفة على المنتجات والسلع التي تقدمها المنظمة يكمن في عنصرين اثنين هما:

أ. أثر إدارة المعرفة على إضافة قيمة جديدة للسلعة:

تساعد عمليات إدارة المعرفة المنظمات على تقديم المنتجات الجديدة وكذلك تحسن المنتجات القائمة، وتحقيق قيمة مضافة عالية مقارنة مع المنتجات السابقة، وخير مثال تطبيقي شركة فورد إنتاج السيارات حيث تطلب الإدارة العليا لهذه الشركة سنويا من المديرين العاملين في تحقيق التحسينات بنسبة تتراوح ما بين 5 إلى 7% على المعايير الأساسية لمنتجاتهم مثل التحسينات على المخرجات ومواصفاتها أو معدلات استهلاك الوقود وغيرها.[1]

فإدارة المعرفة تساعد المنظمة على تقديم السلع والخدمات الجديدة وبصورة تمكنها من التحسين والتطوير فيها بما يحقق الرضا والقبول والولاء لها، فالقيمة المضافة تتغير دائما ويجب أن تكون ضمن توقعات العملاء، الأمر الذي يجعل المنظمة في عملية تحد دائم لنفسها والمحاولة الدائمة والمتواصلة في تقديم الأحسن والأفضل لعملائها وذلك لا يكون إلا بالإبداع والتحسين المستمر في المنتج.

ب. أثر إدارة المعرفة على المنتجات المستندة على المعرفة:

بالإضافة إلى تأثير إدارة المعرفة على السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة، فهي أيضا تساعد في تقديم السلع التي تعتمد على المعرفة ومثال ذلك: تقديم الخدمات الاستشارية أو تطوير البرمجيات وغيرها، فإدارة المعرفة تلعب دورا مهما في تطوير مثل هذه البرمجيات على اعتبار أنها توظف أصحاب القدرات والعقول والمؤهلات الإبداعية في كافة المجالات وأيضا تسعى إلى امتلاك أحدث التقنيات والتكنولوجيات التي تساعدها على الإبداع والتفوق في تقديم الأفضل.

[1] عبد الرحمن الجاموس، مرجع سابق، ص 170.

2. **تأثير إدارة المعرفة على أداء المنظمة:**

إن كل ما سبق الحديث عنه حول تأثير إدارة المعرفة على الأفراد والعمليات والسلع والمنتجات التي تقدمها المنظمة، يقودنا في الأخير للحديث كمحصلة لكل ما سبق عن أداء المنظمة، الأداء الذي يتمثل في النتائج النهائية لكل العمليات والنشاطات التي تقدمها المنظمة، وهنا يمكن التمييز بين الأثر المباشر وغير المباشر لهدا التأثير.

حيث يظهر الأثر المباشر عند استخدام المعرفة في تطوير وابتكار المنتجات الجديدة التي تؤدي إلى زيادة العوائد، وأيضا عندما تتواءم إستراتيجية الأعمال في المنظمة، ومثال على التأثير المباشر إدارة المعرفة على الأداء العام للمنظمة تلك النتائج ذات العلاقة مع العوائد والكلف والتي ترتبط مع رؤية المنظمة واستراتيجياتها، وبالتالي فإن قياس الأثر المباشر مسألة سهلة التنفيذ ومباشرة، حيث يمكن مشاهدتها من خلال قياس معدل العائد على الاستثمار.[1]

أما الأثر غير المباشر ينتج عادة من الفعاليات غير المباشرة المرتبطة مع رؤية المنظمة واستراتيجياتها، أو مع العوائد والكلف.

ثالثا. **عوامل وتحديات نحاج إدارة المعرفة في المنظمة:**

هناك عدة عوامل تقود لنجاح إدارة المعرفة في المنظمة ومن أهمها: [2]

- وجود نظم للفهم ونشر التعلم والمشاركة به؛
- تحفيز العاملين نحو التطوير والمشاركة بالرؤية الجماعية، وتوفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش؛
- التشجيع ومكافأة روح التعاون وتعلم الفريق والتأكيد على ذلك بصورة دائمة؛
- تحديد وتطوير القادة الذين يدعمون نماذج التعلم على مستوى الفرد والفريق والمنظمة؛
- مساعدة الأفراد على لتحديد دور ومتطلبات ومضامين وتطبيقات المعرفة إنجاز أعمالهم؛
- تركيز الاهتمام على تدفق المعرفة الأكثر من تخزينها؛
- التركيز على الحالات المميزة في المنظمات أثناء عمليات المقارنة الرجعية لعمليات المنظمة بقصد المقارنة والتعلم.

كما تجني المنظمة من تبنيها لإدارة المعرفة ما يلي:[3]

[1] عبد الرحمن الجاموس، مرجع سابق، ص 171.
[2] أسمهان ماجد الطاهر، مرجع سابق، ص 39.
[3] بلال خلف السكارنه، مرجع سابق، ص ص 281 282.

- تحسين إنتاجية وكفاءة المؤسسة من خلال تقليل الوقت والجهد اللازمين للحصول على المعارف المختلفة؛
- تشجيع الابتكار من خلال:
  أ. تطوير شبكات لتسهيل تبادل المعلومات؛
  ب. الاستفادة والتعلم من التجارب السابقة.
- تسهيل عملية صنع القرار؛
- بناء ذاكرة المؤسسة؛
- الارتقاء باتجاهات الموظفين نحو المشاركة وتبادل المعرفة والشفافية؛
- المساهمة بشكل فاعل في تحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي الأهداف الوطنية؛
- المساهمة في مؤسسة العمل؛
- جمع وتوثيق المعارف ونشرها لتسهيل الوصول إليها؛
- إدارة الموجودات المعرفية بكفاءة وفعالية.

بالرغم من كل ما تجنيه المنظمة من تبنيها لنهج الذكاء الاستراتيجي وإدارة المعرفة إلا أنه لا يخلو الأمر من تحديات جسيمة تواجه منظمات الأعمال للبدء وتبني برنامج إدارة المعرفة وقد أشار Mcdemott إلى أربعة تحديات تواجه بناء مجتمع المعرفة وهي:[1]

- **التحدي التقني:** المتمثل في تصميم الأنظمة البشرية والمعلوماتية التي تساعد الأفراد على التفكير معا.
- **التحدي الاجتماعي:** المتمثل في تطوير المنظمات التي تشارك بالمعرفة وتدعم التنوع الفكري لتشجيع الإبداع بدلا من الاستنساخ والتقليد.
- **تحدي الإدارة:** المتمثل في خلق البيئة التي تقيم المشاركة بالمعرفة.
- **التحدي الشخصي:** المتمثل في الانفتاح على أفكار الآخرين والرغبة في المشاركة بالأفكار والسعي المتواصل للمعرفة الجديدة.

في الأخير يمكن القول أن الذكاء الاستراتيجي بما يمثله من الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة يعتبر النموذج الجيد لإدارة المعلومات في المنظمة، فبيئة متغيرة باستمرار وغير مستقرة، والكم الهائل من المعلومات في كافة المستويات ومن مختلف المصادر تتطلب وجود إطار وهيكل ونظام واضح إدارتها وحسن استغلالها، فهو بذلك يمثل نظام إدارة للمعلومات ومنظومة متكاملة تمكن من رصد كل المتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة والعمل على استغلالها؛ كفرص يمكن الاستفادة منها تعزيز حصتها السوقية

[1] كسنة أمحمد، مرجع سابق، ص 89.

ومكانتها أو كتهديد أو معوقات تتطلب التعامل معها واجتنابها أو التكيف معها، كما أنه يمثل أيضا مجموع الخصائص والمقدرات التي يتمتع بها القائد في المنظمة الذي تمكنه من حسن إدارة الأفراد والمنظمة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية وهو ما يمثل المفهوم الحديث للذكاء الاستراتيجي الذي سنتناوله في المبحث الموالي.

المبحث الرابع: **النظرة الحديثة مفهوم الذكاء الاستراتيجي**

سنتناول فيما يأتي المفهوم الحديث الذي طرحه Maccoby والذي يقضي بأن الذكاء الاستراتيجي هو مجموعة الصفات التي يتمتع بها القائد التي تمكنه من إدارة المنظمة بالشكل الذي يحقق الغاية، وبما يتلائم والبيئة وتعقيداتها.

المطلب الأول: **ماهية الذكاء الاستراتيجي**

سنتطرق فيما يلي للمفهوم الحديث للذكاء الاستراتيجي وأهميته ونماذج قياسه في المنظمة.

أولا. **المفهوم**

يعرف على أنه: " مفهوم تتجاذبه ثلاث اتجاهات فكرية، الأول: يرى أنه عملية جمع المعلومات، الثاني: يصفه بأنه وظيفة تتعامل مع كل القضايا التي تؤثر على المنظمة، والثالث: يعتبره جزء من نظام الشخصية التي يتمتع بها قادة المنظمة".[1]

فيما يعرفه (Johanson) على أنه: " وظيفة تختص بتحليل المنافسين أو فهم أهدافهم المستقبلية واستراتيجياتهم الحالية، وما يؤمنون به من فرضيات عن أنفسهم والصناعة، وإدراك قدراتهم وأبرز مكوناتهم".[2]

وأيضا يعرف على أنه: " شكل محدد من أشكال التحليل المطلوبة لصياغة السياسات والخطط في مستوى المنظمات من جهة والمستوى مؤسسات الدولة من جهة أخرى.[3]

ينبغي أن يوفر للمنظمة المعلومات التي تحتاج إليها في بيئة أعمالها لتكون قادرة على توقع التغيير، وتصميم الاستراتيجيات المناسبة التي من شأنها خلق الأعمال وقيمة مضافة للعملاء وتحقيق النمو في

---

[1] أحمد علي صالح، وآخرون، مرجع سابق، ص 139.

[2] علي عبد الله، ألعيداني إلياس، الملتقى الدولي الخامس لمجتمعات المعرفة في اقتصاد الذكاء في فندق الرياض سيدي فرج، مداخلة بعنوان **الذكاء الإستراتيجي في منظمات الأعمال المعاصرة تحديات وأفاق.** الجزائر 23 و24 ماي 2011 م، ص 3.

[3] Don MCDOWELL, **Strategic Intelligence a handbook for Practitioners, Managers, and users,** (Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, USA, 2009), p 10.

المستقبل، وتنمية أرباح الشركة في أسواق جديدة داخل أو كل الصناعات. الاستخبارات الإستراتيجية ينبغي لا يمكن مساواته مع :

- المنافس" الذكي، والتي تركز على فهم لشركة لقائمة المنافسين لها؛
- "الذكاء التنافسي"، والذي يعد من قبل مجموعات صغيرة من محللي الاستخبارات يعمل لكبار المديرين التنفيذيين في الشركة للمساعدة على اتخاذ قرارات المهمة والرئيسية مثل إمكانية الدخول في مشروع مشترك أو الاندماج أو غيره من القرارات الإستراتيجية.[1]

مما سبق نرى أن الذكاء الاستراتيجي يعبر عن مجموع العمليات التي تقوم بجمع للمعلومات ليس فقط حول البيئة الداخلية والخارجية وإنما يتجاوز ذلك ليمثل الذكاء الاستراتيجي منهجا ووظيفة أساسية وطريقة تفكير لكل من قادة المنظمات وأيضا الأفراد العامين بالمنظمة، لما يمثله من وظيفة تحليل المنافسة والمنافسين ومحاولة لفهم تفكيرهم وتحليل أهدافهم المستقبلية، الأمر الذي له دور كبير في السماح للمنظمة بوضع الأهداف والسياسات والإستراتيجيات التي تمكنها من المنافسة ة تحسين أدائها أخذا بعين الاعتبار لكل من إمكانياتها وقدراتها.

ثانيا. **أهداف الذكاء الاستراتيجي**

يمكن إبراز عدة أهداف لنظام الذكاء الاستراتيجي من خلال علاقته بكافة الجوانب المحيطة بالمنظمة لما يمثله من منهج للتسيير والإدارة الناجحة للمنظمة، ونظام تحديد الأهداف والاستراتيجيات بناء على نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، وعليه نذكر الأهداف التالية: [2]

- يمثل التغيير المستمر في أساليب الإدارة والتنظيم من خلال جعل المدير قائدا، بما يمكنه من رؤية المنظمة وبيئتها الداخلية والخارجية واتخاذ القرارات بما يتناسب وضغوط المنافسة والتحديات العالمية؛
- يوفر التنبؤات والتحذيرات المبكرة للمنظمة حول كل من التهديدات والصعوبات المحيطة بها وسبل التكيف أو تجنب تأثيراتها، بالإضافة إلى خلق أساس لقيامها بالنشاطات المستقبلية والمحتملة والآثار الناتجة عنها؛
- يجسد الذكاء الاستراتيجي حقيقة كونه أداة لتكيف المنظمة مع بيئتها؛

[1] Mark Xu, **Managing strategic intelligence: techniques and technologies**, (Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, USA, 2007), pp 2,3.

[2] علي عبد الله، ألعيداني إلياس، مرجع سابق، ص 5.

- يمثل أداة تنافسية؛ ويبرز هذا الدور من خلال توظيف الذكاء في صياغة الخطط والسياسات المختلفة، وفي عمليات التغيير والتطوير، والانتقال بها عبر المستويات الإدارية الإستراتيجية، التكتيكية ومن ثم المستوى التشغيلي؛
- يلعب دورا هاما في حماية القدرات التنافسية للمنظمة، إذ أن دوره في تشخيص نقاط القوة والضعف للمنافسين يعزز قدرات المنظمة في تخطيط واتخاذ التدابير والخطط المضادة، بالإضافة إلى تعزيز قدرتها في تضليل المنافسين والتفوق عليهم في الأداء.

إن هذه الأهداف تمثل الأساس في توفير الرؤية الواضحة والدقيقة حول بيئة المنظمة داخليا وخارجيا، ويمكن الذكاء من التنبؤ بالاستراتيجيات التنافسية وتحركات المنافسين بالإضافة إلى اكتشاف الفرص الاستثمارية التي تسمح بالتوسع وتحسين القدرات التنافسية والأداء، فهو نظام ومنهج تفكير ويمثل أداة حديثة تمكن المنظمة من الاختيار والتشخيص الدقيق لنقاط القوة الضعف وكذا الفرص والتهديدات، كما يتجاوز الذكاء الاستراتيجي ذلك من خلال توفير الأساليب والطرق التي تمكن المدير من جعله قائدا للمنظمة أكثر من كونه مديرا.

ثالثا. **نماذج لقياس الذكاء الاستراتيجي:**

هناك العديد من النماذج لقياس الذكاء الاستراتيجي ومنها:

1. **نموذج Tregor & Zimerman 1998:**

قدم Tregor & Zimerman نموذج لقياس الذكاء الاستراتيجي انطلاقا من كونه عملية لجمع المعلومات وتنظيمها وتحليلها واعتمادها في صناعة قرارات حاسمة، مركزا على مدى تحقيق الفعالية في مراحل هذه العملية، وفي نفس السنة قدم أنموذجا آخر يستمل على مجموعة أسئلة توجه لأعضاء الإدارة العليا لاختيار معامل الذكاء الاستراتيجي، ومن خلال إجابة أعضائها على الأسئلة تتحدد قيمة هذا المعامل، والجدول الموالي يوضح مجموع الأسئلة للنمودج.

الجدول رقم (2-06): أنموذج Tregor & Zimerman لقياس الذكاء الاستراتيجي

	مضمون النموذج
Tregor & Zimerman	قدما نموذجا يشتمل على مجموعة أسئلة توجه لأعضاء الإدارة العليا هي - هل حددت الإدارة العليا صورة المنظمة بوعي، وحددت ماذا تريد أن تصير إليه المنظمة بصدد طبيعة واتجاه نشاط الأعمال على امتداد السنوات القليلة القادمة؛ - هل تعرف خصائص إستراتيجية منظمتك؛ - هل يرغب المديرون الآخرون في المنظمة أن يشاركوا في صياغة رؤيتكم للاتجاه الاستراتيجي المستقبلي للمنظمة؟

	- هل إستراتيجيتكم دقيقة بما يكفي لجعلكم والمديرين المحيطين بكم تتفقون فورا على أي من المنتجات والأسواق الجديدة، التي ترى إستراتيجيتك الحالية أن تشتملها، أو تستبعدها لتتحول نحو منتجات وأسواق جديدة؟ - هل تساعدكم إستراتيجيتكم على المفاضلة، ثم الاختيار المستقبلي بين المنتجات أو الأسواق، بدلا من المفاضلة ثم الاختيار اعتمادا على (تحليل الكلفة/العائد، وتوافر قوة العمل، المهارات المطلوبة ... وغيرها من المعايير)؛ - هل مداولاتكم الإستراتيجية منفصلة عن جهودكم في التخطيط الطويل الأمد؛ - هل إستراتيجيتكم المقبلة تحدد بوضوح خططكم ومشاريعكم وميزانيتكم، على خلاف الحالة التي تكون فيها الخطط والميزانية هي التي تحدد الإستراتيجية؟ - هل تساعدكم الافتراضات التي تضعونها عن البيئة في صياغة الإستراتيجية، بدلا من اعتمادها كقاعدة فقط للتنبؤ بالتخطيط الطويل الأمد؟ - هل تحدد إستراتيجيتكم المستقبلية وبوضوح قراراتكم بصدد التوريدات وتخصيصات رأس المال، والنظم الجديدة، بدلا من أن تكون هذه القرارات أساسا إستراتيجيتكم؟ - هل تملك وحدات أعمالكم وأقسامكم التنفيذية إستراتيجيات تنفيذية دقيقة ومحددة بوضوح؟ - هل تتوافر إدارتكم الرئيسية إستراتيجيات دقيقة ومحددة بوضوح؟ - هل تدعم هذه الاستراتيجيات إستراتيجيات وحدات الأعمال أو إستراتيجيات المنظمة؟ - هل يراجع الأداء الكلي لمنظمتكم ووحدات أعمالها على مستوى الأداء الإستراتيجي والنتائج العملية لكليهما؟.

المصدر، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص ص 198 199.

2. **نموذج Castillo & al 2006:** يتناول فيها أربعة عناصر وهي:

أ. **الاستشراف:** الذي سيتم تناوله فيما يأتي.

ب. **الذكاء الاقتصادي:** وهو مجموعة الأساليب والأدوات التي تدعم اتخاذ القرارات اللازمة لصياغة الاستراتيجيات التي تؤدي إلى تطور المنظمة، بالإضافة إلى كونه نظام إدارة المعلومات الخارجية كما يتم تعريفه في المبحث الثاني من هذا الفصل.

ت. **إدارة المعرفة:** تشير إلى الاستخبارات والتراكيب التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية من خلال قيامها بعمليات تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة وإعادة تجميع استخدام المعرفة بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية وتشجيع الإبداع والابتكار.

ث. **المقارنة المرجعية** benchmarking: هي العملية المنظمة والمستمرة والخاصة بمقارنة الأداء، المنظمات والوظائف، الاستراتيجيات؟، وقطاعات العمل المختلفة مقارنتها بالأفضل منها بهدف الوصول إلى الأداء الأفضل.

3. **نموذج Maccoby, 2004:** وهو النموذج الذي نعتمده في دراستنا والذي يقوم على عدة عناصر التي سيتم الإشارة إليها في المطلب التالي وهي:

- الاستشراف Foresight؛
- التفكير بالنظم Systems Thinking؛
- الرؤية المستقبلية Visioning؛
- الشراكة Partnerships؛
- الدافعية Motivation.

يمكن اعتماد هذا النموذج في بناء استبانه لقياس الذكاء الاستراتيجي في المنظمات على اختلاف أنواعها، العامة أو الخاصة، الربحية وغير الربحية خدمية أو إنتاجية. بالإضافة إلى وجود نماذج أخرى مثل نموذج (Georghiou, 2006) الذي يقوم على ثلاث عناصر هي التقييم والاستشراف والتقييم التكنولوجي. ونموذج (العزاوي، 2008) الذي استخدمت نموذج Maccoby وقامت بإضافة عنصري الحدس والإبداع كسمات يجب أن تتوفر في القيادة والقائد الاستراتيجي.

المطلب الثاني: **عناصر الذكاء الاستراتيجي**

تتحدد أبرز عناصر الذكاء في (الاستشراف Foresight، التفكير بالنظم Systems Thinking، الرؤية المستقبلية Visioning، الشراكة Partnerships والدافعية Motivation)، وإن هذه العناصر بمثابة خصائص يوسم بها القادة الذين بهذا النمط من الذكاء ، وتلعب دورا بارزا في الارتقاء بقدرات قادة المنظمات، وتتجسد في الآتي:

أولا. **الاستشراف:** سنتناول فيما يلي العنصر الأول من عناصر الذكاء الاستراتيجي وهو الاستشراف والتطرق لأهمية وجوده لدى القيادة والمنظمة.

1. **مفهوم الاستشراف:**

يعد المستقبل المراحل لتي يمر بها الزمن (الماضي والحاضر والمستقبل) فهو شغل الفكر الإنساني منذ نشأته ففي الماضي كان قادرا على توقع مسار حياته بشكل روتيني حيث كان التغير بطيئا ويأخذ أجيالا لتثبت ويتعمق، والتفكير حول المستقبل بقي مجمد لفترة طويلة وكان ينظر إلى من يتكلمون عن المستقبل كحالمين أو مشعوذين، لكن الحروب خاصة العالمية الأولى والثانية والتغيرات الكبيرة الحواسيب

وتكنولوجيا المعلومات وظهور تفكير بالإدارة العلمية وغيرها جعلت العالم يتغير بتسارع لم يسبق له مثيل في التاريخ البشري، وشمل هذا التغيير كل أوجه الحياة.[1]

الأمر الذي جعل المفكرين يتأثرون بتبعات التأثيرات المستقبلية وخاصة التكنولوجية وغيرها وبدأت القيادات الإدارية وقبلها العسكرية وكذا المنظمات بالتفكير وبجدية حول ما يحدث في المستقبل؟ وكيف نخطط له؟ وما هي الأدوات والمستلزمات التي نحتاجها لدراسة ذلك؟ من أجل أن نكون مستعدين لمواجهته والبحث عن أفضل الوسائل والأساليب لتوقع ما يمكن انتظاره في المدى البعيد.

فالاستشراف هو: "إمكانية إسقاط حالة العالم الراهنة على المستقبل، بإبصار تطوره مستقبلا، وتمييز ما يمكن (تجنبه، والتأثير فيه والسيطرة عليه)"، والاستشراف هو المعرفة التامة باتجاهات المستقبل وتحديد البدائل واختبار أفضلها معتمدين على قوة هذه الاتجاهات والتأثير بها وتوجيهها نحو الأفضل، وهو أيضا قابلية القائد على التفكير في صورة قوى غير مرئية، ولكنها تصنع المستقبل، وهو في مجال العمل "استشعار المنظمة وقادتها موجة قادمة ثم ركوبها". [2]

من خلال ما سبق يمكن القول أن:

- الاستشراف هو تطلع نحو المستقبل لتوقع طبيعته وأهمية التطورات المستقبلية باستخدام معلومات من الماضي والحاضر بمحاولة التنبؤ ببعض ما يحدث في المستقبل وهو يختلف هي مفهومه عن التنبؤ والتخطيط طويل الأمد؛
- تعتمد تنبؤات الاستشراف على ما يمتلكه العقل من قدرات (التفكير، الخيال، البصيرة، الحدس، الرؤيا والإدراك)؛
- اتساع المدى الزمني للاستشراف؛
- تحديد اتجاهات التغير ومحاولة التأثير بهذه الاتجاهات.

[1] عواطف شاكر محمود، **دور استشراف المستقبل في التخطيط الناجح للمنظمة دراسة تحليلية نظرية**، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 6، العدد 19، سنة 2010، جامعة تكريت، كلية الإدارة والإقتصاد، ص ص 65 66.

[2] أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص ص 177 178.

2. أهمية الاستشراف للمنظمة:

تظهر أهمية الاستشراف في توظيف الذكاء الاستراتيجي لقادة المنظمات في المجالات التالية:

– اعتماده التوقع في إدارة التغييرات البيئية بأسلوب هادئ ومنتظم، ولو كانت في شكل سلسلة من الأزمات، لأنه من ضروريات صناعة المستقبل والتنبؤ به وتبوأ المنظمات لمركز استراتيجي أفضل، فضلا عن كونه ممارسة مهمة في عالمنا المتغير على نحو غير مسبوق؛

– نجاح القادة في اعتماد السيناريوهات بتقديمها وصفا لأحداث مستقبلية بديلة واستشعار التغيرات البيئية في صورة قوى غير مرئية وتطوير قدراتهم في التكهن بهذه التغيرات والتعامل معها (داخلية كانت أو خارجية)، وسواء نتجت عن نشاطاتهم الشخصية أم النشاطات المنظمية؛

– توفير طاقة استقرائية تسمح للقائد بتطوير استراتيجيات موجهة نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة؛

– استيعاب القادة للعمليات المنظمية الرئيسية وتعزيز خياراتهم والارتقاء بمعرفتهم وخبراتهم العملية على وفق شيرمان كونت.

كما يمكن إبراز أهمية الاستشراف في النقاط التالية أيضا: [1]

– توفر للقائمين بعملية التخطيط والاستراتيجيات جانبا مهما من القواعد المعرفية التي تلزم لصياغة الاستراتيجيات ورسم الخطط وطرح بدائل أولية لمعدلات النمو والتراكم؛

– توفر إطار زمني طويل المدى لما قد يتخذ من قرارات اليوم، ومن ثم العمل لا على هدم الماضي ولا بأسلوب الحاضر ومعالجة الأزمة ومواجهتها بعد أن وقعت بل العمل وفق نظرة طويلة المدى وبأفق زمني طويل نسبيا؛

– يساعد استشراف المستقبل من استطلاع نتائج وتداعيات المسارات المستقبلية لقرار اليوم؛

– اكتشاف المشكلات قبل وقوعها ومن ثم التهيؤ أو الحيلولة دون وقوعها وبذلك يؤدي استشراف المستقبل وظائف منها إعادة القدرات والموارد والطاقات وبخاصة ما هو كامن منها والذي يمكن أن يتحول بفضل العلم إلى موارد وطاقات فعلية وهذا بدوره يساعد اكتشاف مسارات جديدة يمكن أن تحقيق ما تصبو إليه المنظمة؛

– بلورة الاختيارات الممكنة والمتاحة وترشيد عملية المفاضلة بينها وذلك بإخضاع كل اختبار للفحص بقصد استطلاع ما يمكن أن يؤدي إليه من تداعيات وما يمكن أن يسفر من نتائج.

---

[1] عواطف شاكر محمود، **دور استشراف المستقبل في التخطيط الناجح للمنظمة دراسة تحليلية نظرية**، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 6، العدد 19، سنة 2010، جامعة تكريت، كلية الإدارة والإقتصاد، ص 68.

من خلال كل ما سبق يمكن القول أن الاستشراف يعكس قابلية الفرد على التفكير بالاستناد إلى قوى غير مرئية وغير مدركة إلا أنها تساهم في صنع المستقبل.

ثانيا. **التفكير بمنطق النظم:**

يعبر عن القدرة على توليف (دمج) العناصر أكثر من فصلها إلى أجزاء وتحليلها، أو دراسة الأجزاء من حيث علاقتها بالكل، والتركيز على أسلوب تفاعلها مع بعضها ثم تقييمها من حيث نجاحها في خدمة أهداف النظام.

ويعد منهج التفكير بالنظم منهجا قديما أعيد اكتشافه حديثا كأسلوب متقدم للتكيف مع الحياة والبيئة، إذ بدأ (Ludwig Von Bertalanffy) النمساوي الأصل و(أحد أكبر المفكرين في القرن العشرين، وأبو نظرية النظم والتفكير بالنظم) العمل في مضمار هذا التفكير قبل زهاء 50 عاما خلت، حيث يتحدد النظام الذي يستند إليه هذا العنصر بمجموعة شروط هي:[1]

- لكل جزء فيه قدرة التأثير في سلوك النظام وخصائصه كوحدة متكاملة؛
- خواص المجموعات الثانوية المكونة لكل جزء هي نفسها خواص الأجزاء المكونة لتلك المجموعات؛
- يستنبط النظام خواصه وسلوكه من طريقة تفاعل أجزائه، وليس من طريقة عمل كل منها كوحدة مستقلة؛
- إمكانية التمييز بين نوعين من الأنظمة على وفق راسل أكوف (Russell Ackoff)؛
  - الميكانيكية: تعمل أجزائها وتتفاعل لخدمة الغرض من ورائها.
  - العضوية: تصمم أجزائها وراثيا كالجسم البشري للتفاعل ويعمل كل منها كنظام مستقل كالمنظمة، فهي كالجسم البشري وعلى قائدها أن يحفز أجزائها للعمل في خدمة أهداف النظام الكلي.

من خلال ما سبق يمكن القول أن مفهوم التفكير بالنظم مهم جدا بالنسبة للمنظمة وللقيادة خاصة، حيث يمكنها ذلك من التعامل مع كل من بيئتها الداخلية والخارجية، ومعرفة تحليلهما تحليلها منطقيا يعطي صورة أوضح للاستراتيجيات التي يجب أن تنتهجها وأيضا طريقة العمل والنشاط في بيئة الأعمال كلها، كما أن اتصاف القائد بهذا النمط من التفكير يجعله قائدا تحليليا، ويكسبه ذلك قدرة على اتخاذ القرارات وربط أجزاء المنظمة ببعضها البعض وقدرة على معرفة المشاكل والصعوبات وقدرة على حلها.

[1] أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 180.

ثالثا. **الرؤية المستقبلية:**

الرؤية المستقبلية هي شكل من أشكال تخيل آفاق المنظمة المستقبلية، وما ستكون عليه في المستقبل أخذا بعين الاعتبار ما هي عليه الآن وإلى الماضي والموروث الثقافي والتنظيمي الذي تملكه إن أمكن التعبير عنه كذلك.

فالرؤية هي قدرة الشخص على تشكيل صورة لشيء ما لم تتم أجزائه كلها؛ أي قدرة على تصور ما ستكون عليها الأشياء في المستقبل؛ وإذا أردنا أن نربطها بالعناصر السابقة يمكننا القول أن الرؤية المستقبلية هي تصور القيادة للنظام (أي المنظمة) أو مجموع الأنظمة المترابطة لما ستكون عليه في المستقبل بالنظر إلى الإمكانيات التي لديها والتي تعمل أن تكون لديها، وهنا يمكن القول أن أي منظمة لها تصور ورؤية ورسالة تعمل على تحقيقها، ولها مجموعة إمكانيات حالية ومستقبلية متوقعة تعمل من خلالها على أن تصل إلى ما تريد. فالرؤية المستقبلية للقائد هي فلسفة للمنظمة التي توضع في شكل عبارة أو مجموعة تعابير واضحة.

يعتبر مفهوم الرؤية منبع ومنارة المنظمة التي يستمر نشاطها على أساسه، إذ أن الرؤية هي طموحات وأحلام المنظمة التي تحاول طيلة فترة وجودها أن تحققها، وعلية يمكن تعريف رؤية المنظمة على أنها: " أحلام المنظمة وطموحاتها التي لا يمكن تحقيقها في ظل الإمكانيات الحالية وإن كان من الممكن الوصول إليها في الأجل الطويل"[1].

وبذلك يمكن القول أنها عبارة عن الطموحات والآمال التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها في المدى الطويل، وتجدر الإشارة هنا إلى تعريف الرؤية الإستراتيجية على أنها: " المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القرارات والإمكانيات التي تخطط لتنميتها" [2]. أي أن الرؤية الإستراتيجية تتمكن من خلالها المنظمة من تحديد المسار الذي تسير علية بغية تحديد اتجاهاتها المستقبلية والإمكانيات المطلوبة لذلك.

- **علاقة الرؤية المستقبلية برسالة وغاية المنظمة:**

تعبر الرسالة عن السبب الذي وجدت من أجله المنظمة، وهي التي تميزها عن مختلف المنظمات المتواجدة في السوق سواء المنافسة سواء التي تعمل في نفس مجالها أو التي تختلف عنها، حيث أن الرسالة تحدد العناصر والتوجهات التالية:

* ما هو مجال نشاط المنظمة؟

[1] محمد أحمد عوض، **الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية**، (الدار الجامعية طبع نشر توزيع، مصر، 2000)، ص 8.

[2] مؤيد سعيد السالم، **أساسيات الإدارة الاستراتيجية**، (دار وائل للشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2005)، ص 72.

* ما هي الأعمال التي تؤديها المنظمة في المستقبل؟
* ما هي اتجاهات النمو التي يجب أن نسلكها حاليا بما يحقق أهداف المنظمة؟

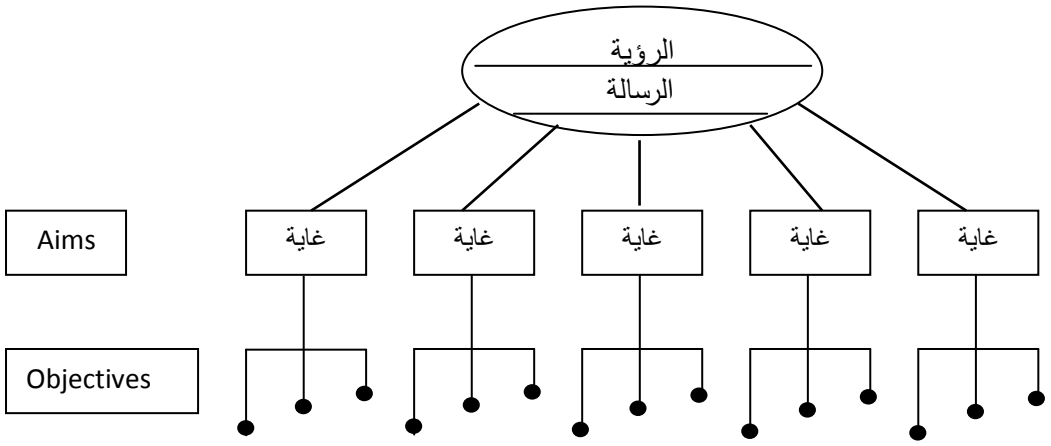
ويرتبط وجود أي منظمة برسالة معينة تسعى جاهدة إلى تحقيقها، حيث توجد عدة تعاريف للرسالة وأهمها:

تعريف Pearce: " تلك الخصائص الفريدة في المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها " [1] ، ويعبر عن كل ما تتميز المنظمة به عن غيرها من المنظمات. حيث تحدد الرسالة وبوضوح كافة نشاطات المنظمة وخصائص السلع أو الخدمات التي تقدمها كذا العملاء المستهدفين.

وتعرف كذلك على أنها: " الغرض الذي يميز الشركة عن غيرها من الشركات المتشابهة وتحدد الرسالة مجال عمليات المنظمة من منظور المنتج أو السوق "[2]

أما الغاية فتعرف على أنها النتائج النهائية للمنظمة والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة وتأخذ الغاية نفس مضمون الرؤية، فهي تعتبر بمثابة أهداف عامة وشاملة تعكس ما ترمي المنظمة إلى تحقيقه في المدى البعيد وتأخذ أشكال وصور مجردة مثل تعظيم الربح والنمو أو التوسع والمسؤولية الاجتماعية.

الشكل رقم (2-17): العلاقة بين الرؤية والرسالة والأهداف



المصدر: مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 74.- بتصرف-

من خلال الشكل التالي يمكن استنتاج العلاقة الموجودة بين الرؤيا والرسالة والغايات حيث تعتبر هذه الأخيرة تفصيل لرسالة المنظمة ورؤيتها لما ستكون عليه في المستقبل وحيث أن للمنظمة رسالة ورؤيا واحدة يمكن أن تتغير بناء على الظروف التي تمر بها وغايات عددية تتفرع منها، كذلك هو الحال

[1] إسماعيل محمد السيد، **الإدارة الاستراتيجية-مفاهيم وحالات تطبيقية**، (المكتب العربي الحديث، الإسكندرية 1999)، ص 4.

[2] نادية العارف، **التخطيط الاستراتيجي والعولمة**، (الدار الجامعية، طبع نشر توزيع، الإسكندرية، 2000)، ص 20.

بالنسبة للأهداف التي تعتبر أيضا تفصيل لكل غاية من الغايات في شكل تشغيلي قابل للتحقيق في المدى المتوسط والقصير.

وهنا يمكن الإشارة إلى أنه لابد لنجاح الرؤية كعنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي أن تكون قابلة للتطبيق فضلا عن ارتباطها بـ:[1]

- دور إدارة الذكاء في تهيئة المعلومات التي تساهم في بناء رؤية مستقبلية رصينة لدى قادة المنظمة؛
- أنواع النظم كأساس للعنصر الثاني من عناصر الذكاء الاستراتيجي (تفكير النظم)؛
- تكوين رؤى مستقبلية مستمدة من الواقع، وتضمينها إشارات التغير البيئي بعد تشخيصها مبكرا وحل ملابساتها، كي لا تتعرض المنظمة للفشل كما حصل مع الكثير من الشركات مثل (Digital, Sears, Kodak, Xerox) بعد أن غدت قراراتها عمياء (قادت بها إلى السقوط من مركزها الريادي) واعتمدت رؤية بعيدة عن الواقع.

إذ مما شك فيه أن الرؤية الناجحة تعزز دور الذكاء الاستراتيجي في إيجاد قيادات بارعة تحمل إستراتيجية تمكن المنظمة من النجاح والتفوق والتميز.

رابعا. **الشراكة:**

تعد الشراكة من أصعب القرارات التي تواجهها المنظمة، فالشراكة هي إقامة التحالفات وبناء الشراكات الداخلية أو الخارجية، وتكون أداة لتعزيز قدرات القادة الذين يتمتعون بالقوة في بعض عناصر الذكاء الاستراتيجي يعانون ضعفا في عناصر أخرى، ويقصد بالتحالف الاستراتيجي:

" إحلال التعاون محل المنافسة التي قد تؤدي إلى خروج أحد الأطراف من السوق، فالتحالف يؤدي إلى السيطرة على المخاطر والتهديدات، وتشارك التحالفات في تحقيق الأرباح والمنافع والمكاسب الملموسة وغير ملموسة."[2]

وهو أيضا: "عبارة عن مشروع مشترك في شكل مشاركة بين شركة عالمية ومنشاة أخرى في دولة مضيفة" [3]، كما أنه: " سعي شركتين أو أكثر نحو تكوين علاقة تكاملية تبادلية". [4] ويرمي هذا التعريف إلى تعظيم الإستفادة من الموارد المشتركة في بيئة ديناميكية تنافسية لاستيعاب متغيرات بيئية قد حدثت أو

[1] أحمد علي صالح وآخرون، مرجع سابق، ص 185.

[2] فريد النجار، **التحالفات الإستراتيجية**، مرجع سابق، ص 14.

[3] توماس هولين، ترجمة محمود عبد الحميد مرسى، **الإدارة الإستراتيجية**، (معهد الادرة العامة، المملكة العربية السعودية، 1990)، ص 437.

[4] أحمد سيد مصطفى، **تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي**، (دار النهضة العربية، القاهرة، الطبعة الثالثة، 2000)، ص 57.

تحدث تتمثل في الفرص والتحديات. وقد تأتي إستراتيجية التحالف استجابة لوجود متغيرات بيئية تحتمك على المنظمة القيام بعملية الشراكة والتحالف.

إذن " فالتحالف الاستراتيجي ينطوي على مجموعة واسعة من العلاقات التعاقدية التي تنشا بين المنظمات المتنافسة في أقطار مختلفة لتحقيق هدف محدد معين."[1]

إذن الشراكة أو التحالف الاستراتيجي يكمن في روح التعاون وتطوير هذا الأخير الذي يرتكز على علاقة ثقة المتبادلة، وتسمح للوصول إلى أهداف محددة باتفاق مشترك، فهو عبارة عن نمط لعلاقات خاصة، الذي في إطاره تقوم المنظمات بربط علاقة متينة على الأمد الطويل تتجاوز إطار العلاقات التجارية العادية، وهو طريقة يستعملها المستثمر الأجنبي أيضا باستمرار ومرادها الاشتراك مع منتجين محليين وذلك لإنجاز استثمار معين وبشروط محددة.

ويتحدد هدف المنظمات من خلال عنصر الشراكة والتحالف في الارتقاء بقدرات قادتها من خلال العناصر التالية:[2]

1. كونها أحد اتجاهات التنظيم المعاصرة التي تمهد السبيل لـ (تحسين كفاءة الشركاء، وإشراكهم في أداء المهمات وتقليل تكاليفها، وتحويل تنافسهم إلى تعاون)؛
2. بوصفها إحدى آليات (التأقلم مع تحديات البيئة المضطربة، واقتناص الفرص الناتجة عن التطورات التكنولوجية، وضمان انسيابية الخبرات والأفكار بين الشركاء)؛
3. توفيرها إطار عمل تعاوني للتشارك في الموارد النادرة وفي تهديدات الدخول إلى الأسواق الجديدة، وكذلك التكيف مع البيئة المتغيرة؛
4. إشباعها حاجات المستفيدين وتوسيع نطاق خدمتهم، مع (الإبداع في حل المشكلات، التفوق في الأداء، دعم الاستثمار الطويل الأمد) ثم تحقيق قيمة أكبر لأطراف الشراكة؛
5. التخلص من الجمود ألمنظمي وتقليل المخاطرة الناتجة عن تصنيع المنتجات الجديدة وتسويقها.

كما يمكن تقديم الشراكة والتحالف الاستراتيجي كأحد البدائل التي يجب استغلالها وذلك لتحقيق أهداف مشتركة لجهتين أو أكثر، وبذلك تعتبر الشراكة من الناحية الإستراتيجية مرتبطة بمدى التكامل بين المنظمات المتحالفة، وقد تلجأ إليه المنظمة لأسباب إستراتيجية من تعزيز للقدرات وتوسيع للسوق أو هروبا من الإفلاس أو الانهيار إلى غير ذلك من الأسباب، دون أن نهمل من جهة أخرى أخطار التي تكون من التحالف والشراكة.

[1] عمرو خير الدين، **التسويق الدولي**، (دار الكتب للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 1996)، ص 69.

[2] أحمد عي صالح وآخرون، مرجع سابق، ص 187.

خامسا. **الدافعية:**

تعد الدافعية من العوامل الأساسية التي تحرك سلوك الفرد، وهذا مما جعلها تكتسي أهمية كبيرة في مجال الإدارة عامة ومنهج الذكاء الاستراتيجي خاصة، فالفرد سواء في حياته أو في عمله يعيش مدفوعا لتحقيق أهداف معينة، وعلى اعتبار أنا المنظمة كيان ونظام اجتماعي، فالدافعية لدى الأفراد العاملين أمر مهم جدا، وهي من أهم أدوار القائد والمفكر الاستراتيجي، إذ تعمل المنظمة على توجيه أهداف الأفراد إلى ما يخدم الأهداف والغاية التي تريدها، فالدافعية في ضوء كل هذا تختلف من فرد لآخر كما وكيفا، ويمكن تعريفها على أنها: [1]

"استعداد الفرد لبذل الجهد في سبيل تحقيق عدد من الأهداف التي يمليها تعامله مع مواقف الحياة المختلفة؛ ومن مظاهرها الطموح، الحماس، الإصرار على تحقيق الأهداف، والمثابرة والتفاني في العمل والرغبة في تحقيق الذات والتفوق، والرغبة المستمرة في الإنجاز".

فالدافعية هي مصطلح مشتق من الكلمة اللاتينية (Mover) بمعنى التحرك؛ وهي تعبر أيضا عن: "الفعل الذي يدفع الفرد إلى تبني وجهة نظر ملائمة إنجاز العمل المكلف به بشكل مرض"، ويمكن القول أن هذا التعريف يمس كل من الأفراد المعنويين والماديين، فالدافعية كأحد عناصر الذكاء الاستراتيجي يقصد بها قدرة المنظمة والقائد على توجيه وتحفيز الأفراد لخدمة هدف عام يجمعهم وتنفيذ الأوامر وتصورات المنظمة بدقة.

بالإضافة إلى ارتباط الدافعية بمفهوم آخر هو الحوافز والتي يمكن تعريفها على أنها: " مثيرات تحرك السلوك الإنساني وتساعد على توجيه الأداء حينما يصبح الحصول على الحوافز مهما بالنسبة للفرد "[2]

فالدافعية عامل مهم بالنسبة للمنظمة ومعها الحوافز كعامل مشجع ومحفز للعامل من أجل أداء المهام بالطريقة المثلى بما يخدم الأهداف الخاصة للأفراد من جهة والعامة من جهة ثانية.

تعتبر هذه العناصر الخمسة من أهم العناصر التي يحتويها مفهوم أو منهج الذكاء الاستراتيجي كأحدث نظام لإدارة المعلومات من جهة وكمنهج وصفات يتمتع بها القائد والمنظمة ككل، إلا أنه وإلى جانب ما ذكر من عناصر، يجب أن يتمتع القائد بأهم خاصيتين أيضا إلا وهما الحدس والإبداع وفق نموذج (العزاوي، 2008)، فكل منهما يعزز قدرة الاستشراف والتفكير بمنطق النظم، ويدعم تحديد أهداف

[1] جناد عبد الوهاب، **أثر بعض العوامل الأسرية والاجتماعية والاقتصادية كمحددات للدافعية للتعلم لدى تلاميذ مرحلة التعليم المتوسط**، مقال بمجلة جامعة قصدي مرباح ورقلة، دراسات نفسية واجتماعية، 2012 ، ص 150.

[2] علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية**، (مكتبة غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001)، ص 209.

ورؤية المنظمة وكيفية الوصول إلى تحقيقها، وعليه تم إضافة كل من الحدس والإبداع كعنصرين إضافيين للذكاء الاستراتيجي.

سادسا. **الحدس والإبداع:**

إن نموذج (العزاوي، 2008) الذي يعتمد على نموذج Maccoby تم إضافة عنصرين له باعتبارهما عنصرين مهمين يجب توفرهما في قيادة المنظمة وأفرادها ألا وهما عنصري الحدس والإبداع، ويعرف الحدس على أنه: " قدرة متخذ القرار على الاستجابة السريعة لحالات محددة، باعتماد الظن والتخمين المتكون من الخبرة الشخصية"، أما الإبداع فهو: "قدرة الفرد على التفكير في نسق مفتوح، وعلى إعادة تشكيل عناصر الخبرة في أشكال جديدة".

المطلب الثالث: **دور الذكاء الاستراتيجي في المنظمة**

بعد استعراض مفهوم الحديث للذكاء الاستراتيجي، تطوره، أهميته بالنسبة للمنظمة كنظام إدارة للمعلومات الداخلية والخارجية من جهة، وكوظيفة تختص بتحليل تصرفات المنافسين وتحليل بيئة النشاط، من خلال الخصائص الخمس (الاستشراف، التفكير بالنظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية والشراكة)، يمكننا أن نرى الأهمية البالغة لمفهوم ومنهج الذكاء الاستراتيجي للمنظمة ككل والقائد والأفراد العاملين فيها بشكل خاص أيضا، لذلك يمكن أن نستعرض فيما يأتي كل من دور الذكاء الاستراتيجي في المنظمة، وبعده التطرق لنماذج قياسه وثم مجالات تطبيقه وتطويره في النقاط التي الآتية.

أولا. **أدوار الذكاء الاستراتيجي في المنظمة**

تتحدد أدوار الذكاء الاستراتيجي أساسا في الجوانب التالية:

- في عملية التغيير؛
- في دعم اتخاذ القرارات؛
- في ترسيخ القيم القيادية؛
- الذكاء الاستراتيجي كسلاح تنافسي وهو محور موضوعنا الذي سيتم التطرق إليه في المذكرة ككل.

1. دور الذكاء الاستراتيجي في عملية التغيير:

إن الأهمية من الذكاء الاستراتيجي هي أولا الحفاظ على المنظمة وبقائها في ظل كل ما تواجهه من تحديات وقيود، فبيئتها الداخلية والخارجية تتغير باستمرار بشكل يحتم عيها المراقبة المستمرة والدائمة، فالذكاء الاستراتيجي هو من أحدث أنظمة إدارة للمعلومة الداخلية والخارجية ويمثل أداة إدارة مستقبل المنظمة.

كما يساعد الذكاء الاستراتيجي على توضيح رؤية المنظمة، وتحديد أهدافها بدقة والوصول إليها بفعالية وكفاءة، فهو نظام مبني على التغيير وتوقعه، فالحاجة إلى البقاء والمنافسة تقضي أن تكون المنظمة مستعدة لكل الاحتمالات والسيناريوهات في بيئتها، كما أن الذكاء من خلال خصائصه الخمس يوفر للمدير أو القائد فهم بيئته أكثر، وتحديد مناطق القوة والضعف والعمل على التقليل منها والحد من آثارها وتعزيز نقاط القوة واقتناص الفرص الممكنة.

بالإضافة إلى أن توظيف عناصر الذكاء الاستراتيجي في قيادة المنظمة يساعد المدراء والقادة على التنبؤ بالمستقبل، وهذا يساعد على تغيير نشاطها وخدماتها بما يتلائم مع رغبات المستفيدين، واتخاذ القرارات الصائبة حول أي تغيير أو أزمة قد تواجه المنظمة، وبالتالي تستطيع أن تتكيف مع التغييرات.[1]

2. دور الذكاء الاستراتيجي في دعم اتخاذ القرارات في المنظمة:

يعد الأبرز بين الأدوار، فهذا الذكاء يوفر المعلومات والمعرفة لصناع القرارات في إطار تحولات الاقتصاد المعرفي، إلى الحد الذي أصبح يعد فيه أداة لل (الحكومات والمنظمات، والجامعات ...) في صناعة القرار، وفي التعامل مع القرارات التي ترتكز فيها الإدارة على متغيرات غير قابلة للقياس، وفي اختبار البديل المناسب من بين البدائل المطروحة، مع دعمه للقرارات الإستباقية، فضلا عن توجيه لدعم صناعة القرارات من قبل مديري العمليات لاسيما في قرارات (الاندماج، وتقييم المنافسين، وتبني التكنولوجيا الجديدة) بعيدة الأمد.[2]

إن عملية اتخاذ القرار في المنظمة من أهم وأصعب القرارات، لذا فالذكاء الاستراتيجي يوفر المعلومات في الوقت والمكان المناسبين، من أجل وضع الاستراتيجيات وإرشادهم إلى كافة المعوقات التي تحول دون اتخاذ القرارات المناسبة، لا سيما إذا تعلق الأمر بقرارات مثل الاندماج مع منظمات أخرى، أو توسيع النشاط ...الخ، ومنه يمكن القول أن الذكاء الاستراتيجي يوفر للمنظمة:

---

[1] العبدلي ضرغام، **صياغة مخطط منهجي لتأثير الخصائص الشخصية للمديرين في الذكاء الاستراتيجي والارتجال التنظيمي، دراسة استطلاعية آراء عينة من مديري الشركات الخاصة بمحافظة النجف**، رسالة ماجستير، جامعة الكوفة، العراق، 2010، 74.

[2] أحمد علي صالح وآخرون، مرجع سابق، ص ص 158 159.

- معرفة البيئة معرفة جيدة الداخلية منها والخارجية أيضا؛
- داعم لكافة نشاطات المنظمة، من صنع للاستراتيجيات، وبناء وتصور للمستقبل إلى غير ذلك؛
- دعم للمنظمة فيما يخص اتخاذ القرارات الحاسمة؛
- قيادة المنظمة إلى تحقيق الطموحات والأهداف ورسالتها أيضا.

3. **ترسيخ القيم القيادية في المنظمة:**

يظهر دور الذكاء في ترسيخ الصفات القيادية من خلال عنصر الحدس في العناصر التالية:

- يتيح لهم توقع المشكلات قبل حدوثها، ووضع تقييمات تتسق زمنيا ودورة قراراتهم، بما فيها الحصول على معلومات تساعد في تحجيم المخاطرة المحيطة بمنظماتهم واقتناص الفرص المتاحة؛
- إبعاد القادة عن أي نوع من أنواع القلق، وتمكينهم من بناء إستراتيجية دقيقة في أجواء قائمة على التعاون بينهم وبين مرؤوسيهم، لأن الحدس يتيح لهم فهم اتجاهات المستقبل وتأثيراته بشكل أكثر وضوحا؛
- إن تبسيط الأفكار الحدسية والافتراضات أمام قادة ذوي خلفيات وثقافات ومهارات متنوعة يتيح لهم رؤية الحقائق والأفكار من زوايا مختلفة، والكشف عن مشكلات الأعمال قبل وقوعها باعتماد نقطة إنذار قائمة على أنموذج حدسي، وإجراء التغييرات السريعة على إستراتيجية الأعمال بأقل مستوى من المخاطرة.

ثانيا. **الذكاء الاستراتيجي ومفهوم النجاح الاستراتيجي للمنظمة:**

إن حدة المنافسة وندرة الموارد التي أدت بالكثير من المنظمات إلى الخروج من الأسواق واضمحلالها، الأمر الذي أدى إلى عدم قدرة مؤشرات قياس نجاح المنظمة أن تعكس صورة كلية وحقيقية للمنظمة وقيادتها في نظر الإدارة العليا وأصحاب المصالح المرتبطين بها، لذا أخذت بالسعي إلى إيجاد مؤشرات تمكن من التلاؤم مع الظروف السائدة، وعليه أخذ مفهوم النجاح الاستراتيجي مكانته ضمن الدراسات الإستراتيجية التي تناولت تقييم المنظمات.

ولم يظهر مفهوم النجاح الاستراتيجي فجأة بل امتدت جذوره إلى دراسات سابقة تتناول تقييم أداء المنظمة ونذكر منها على سبيل المثال:[1]

1. أكد مدخل النظم في دراسة الفاعلية على معيار البقاء Survival كمؤشر نهائي لقياس الفاعلية، وأكد (Katz & Khan, 1966) و (Yachtman, 1967) على ذات المعيار في دراساتهم؛

[1] كاظم نزار ألركابي، مرجع سابق، ص 342.

2. أكد الباحثان (Miles & Snow, 1978) أن سر نجاح المنظمة الاستراتيجي يمكن في قدرتها على إيجاد النمط ألتكييفي للفعل التنظيمي مع البيئة، والاستمرار في البقاء عاملة فيها...؛
3. يؤكد (Ford, 1980) أن "النمو أصبح بديلا للفاعلية، لذلك فإن المنظمات التي تنمو هي منظمات فاعلة"، كما يؤكد، وتؤكد العديد من الدراسات في هذا المجال إلى أن عملية النمو تعني ما بين ما تعنيه هو التكيف مع البيئة من أجل البقاء والاستمرار.

إن معظم الدراسات والتعاريف المقدمة للنجاح الاستراتيجي تدور معظمها حول ثلاث مصطلحات مهمة وهي: "البقاء" و"التكيف" و"النمو"، فالمنظمة تتعامل مع بيئة سمتها التغير المستمر والحركية الأمر الذي يتطلب من المنظمة لتحقيق أهدافها "البقاء والنمو" أن تتكيف معها، كما يظهر هنا أن تقييم أداء المنظمة أخذ بعدا أكثر اتساعا من كونه تقييم لمدى تحقيق أهداف المنظمة.

وعليه يمكن إعطاء تعريف لمفهوم النجاح الاستراتيجي وهو: "قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو، في ظل الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها" [1]، ويمكن إعطاء تعريف لكل من المصطلحات كالتالي:

أ. **التكيف:**

يعرفه (Mott, 1972) بأنه: "درجة قدرة المنظمة عل التنبؤ بالمشكلات الداخلية والخارجية التي ستواجهها في المستقبل وإيجاد السبل الكفيلة بالسيطرة عليها قدر الإمكان"[2].

فالمنظمة خلال حياتها تواجه في بيئتها سواء الداخلية أو الخارجية مواقف تتطلب منها اتخاذ القرارات المناسبة لخلق التوازن والمحافظة على الاستقرار النسبي بغية الاستمرار، حيث يمكن أن تكون فرصا تتطلب استغلالها كما قد تكون تهديدات ومعوقات تتطلب تجنبها والتقليل من أثرها، والتكييف يعكس حالة العلاقة الحركية بين كل من المنظمة وبيئتها.

ب. **النمو:**

إن حالة التكيف التي تكون عليها المنظمة في مواجهة تغير وحركية بيئة الأعمال، يعكس بطريقة ما حالة النمو التي تمر بها، ذلك أنها في تعاملها مع المواقف التي تمر بها من فرص وتهديدات ومحاولتها توفير التوازن والاستقرار النسبي الاستقرار، تشكل تغيرا إيجابيا أو سلبيا لحالة المنظمة، وهو ما يتوافق مع تعريف النمو وهو: " ذلك التغير في حجم المنظمة "[3].

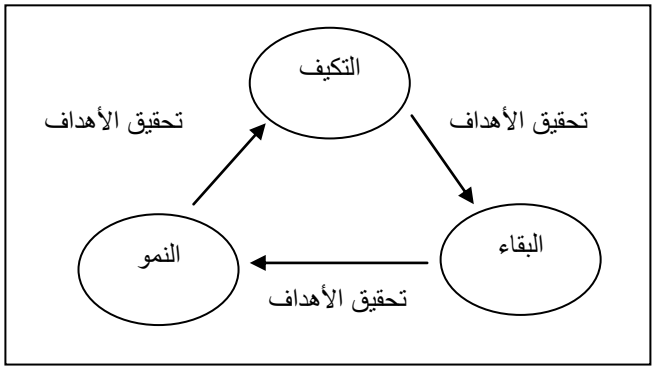
[1] كاظم نزار ألركابي ، مرجع سابق، ص 343.
[2] نفس المرجع، ص 349.
[3] نفس المرجع، ص 342.

على أن مفهوم النمو يختلف عن مفهوم التطور والدي يعني التغير في خلال عمر المنظمة وهو يختلف عن النمو، كما يذهب بعض الباحثين بعيدا في تحديد فرق بين النمو والحجم، على اعتبار أن أحدهما يشير إلى الآخر، حيث يعتبر أصحاب هذا الاتجاه أن النمو: "..."عملية داخلية بالنسبة للمنظمة وهي ذات تأثير اتجاهات تطور محددة" في حين الحجم "أحد إفرازات النمو وجانبا من جوانبه المهمة" ويمتاز بكونه سهل الملاحظة والقياس...." .[1]

ت. **البقاء:**

هو جوهر النجاح الاستراتيجي، معنى ذلك أن حفاظ المنظمة على بقائها في بيئة الأعمال بالرغم كل من المنافسة الشديدة وظروف بيئة الأعمال وحالة عدم التأكد والمخاطرة نجاح في حد ذاته، إلا أن مجرد البقاء لا يكفي حيث أن بقاء المنظمة لا يعني بدرجة كبيرة تحقيقها لأهدافها وطموحاتها، لكنه يبقى الأساس والمرتكز لانطلاق المنظمة في بحثها عن المكانة والوضع الملائم لها، وذلك ما يعكس حالة التكييف مع البيئة المحيطة بها، وهذا الأخير لا يكفي على الأمد الطويل إذا لم يرافقه نمو وتطور في المنظمة والذي تكون نتيجته البقاء وهكذا، ويمكن التعبير عن هذه الدورة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (2-18): دورة النجاح الاستراتيجي



المصدر: كاظم نزار ألركابي، مرجع سابق، ص 343.

يمثل النجاح الاستراتيجي تفوق المنظمة عل بيئتها دلك أنه يعكس قدرتها على تحقيق أهدافها من خلال قدرتها على التكييف، النمو والبقاء، معنى ذلك أن على المنظمة ألا تعتمد على معيار واحد للنجاح وإنما إتباع العديد من المقاييس الذي يتطلب تحديد الأولويات وترتيب مقاييس النجاح الاستراتيجي.

إن مفهوم الذكاء الاستراتيجي يرتبط مدى قدرة القائد والمنظمة على تحقيق النجاح الاستراتيجي ذلك أنه يمثل كل من التكيف والنمو والبقاء، الذي تسعى إليه المنظمة خلال فترة نشاطها، فالبيئة وتحولاتها، والتسارع في التكنولوجيات والتغيرات في ميول الأفراد كلها عوامل يجب على المنظمة والقيادة الذكية على التعامل معها من خلال التركيز على مفهوم النجاح الاستراتيجي.

[1] كاظم نزار ألركابي، مرجع سابق، ص 352.

ثالثا. **مجال تطوير الذكاء الاستراتيجي في المنظمات**

إن الذكاء الاستراتيجي يلعب دورا هاما في تحقيق النجاح في المستقبل، لذلك يسعى كل من المدراء والأفراد معا للبحث عن طريقة لتحسين نهج الذكاء الاستراتيجي وتطويره وهذا من خلال الجمع بين المواهب الفطرية لديهم مع الخبرة والتجربة لتطوير المواهب الأولية عندهم، وهناك عدة مبادئ لتطوير الذكاء الاستراتيجي وهي تتمثل في:[1]

1. إن عناصر الذكاء الاستراتيجي تعمل كنظام واحد وتحتاج أن يتم التعامل معها ككل فهي مترابطة ولا يمكن أن تنفصل عن بعضها البعض وهذا ما يدفع القادة إلى صياغة وإنجاز الاستراتجيات لتحقيق الإبداع الاستراتيجي في المستقبل لذا يعمل القادة كفريق فعال من أجل تحقيق ذلك من خلال استخدام عناصر الذكاء الاستراتيجي في قيادة المنظمة؛
2. تحديد وتشخيص احتياجات المنظمة، ومواجهة التحديات والصعوبات التي قد تواجهها، وإقامة ورش عمل وحوارات لمناقشة هذه التحديات ومحاولة إيجاد الحلول الملائمة لها، كما يمكن لهذه النقاشات أن تساعد في تطوير الذكاء الاستراتيجي لدى المدراء كما تساعد في مواجهة كافة التحديات والمشاكل التي قد تواجه المنظمة مهما كانت درجة تعقيدها؛
3. معالجة جمع المعلومات والمعرفة في المنظمة، وعليهم أن يطوروا خطوط إرشادية ولغة مشتركة حيث يسهل على الموظفين فهمها وتساعدهم في عملية جمع المعلومات والحفاظ عليها وتبادلها واستخدامها؛
4. التركيز على سلوك الأفراد والعمليات في المنظمة، ومساعدة الموظفين على معرفة كيفية استخدام التكنولوجيا عليه؛
5. السعي إلى استخدام المعلومات بشكل منظم كسلاح تنافسي؛
6. بناء مشاريع ومراقبة واستخدام نظام للحوافز لمكافئة وتشجيع الموظفين.

وفي نهاية الأمر فان إدارة الذكاء الاستراتيجي بنجاح، يكون بقدرة المنظمة على تحديد احتياجاتها وكيفية مواجهة التحديات والمشاكل والعراقيل التي قد تواجهها وكذا قدرة المنظمة على استخدام المعلومات والمعرفة بفعالية والمتعلقة بالزبائن والمنتجات والخدمات والأمور المالية والأسواق واتجاهات التأثير على أداء العمل في المستقبل، وتشجيع الموظفين على الإحساس بالتغيير، ومحاولة معرفة كيف يمكن أن يؤثر هذا التغيير في العمل وبيئة المنظمة والاستخدام الجيد للمعلومات لاتخاذ القرارات الصائبة.

[1] سعاد حرب قاسم، مرجع سابق، ص 38 –39

كما يمكن للذكاء الاستراتيجي كنظام إدارة المعلومات من العمل على تعزيز قدرات المنظمة على التعامل مع بيئتها الداخلية والخارجية، وكإضافة لهذا الجزء يمكن إدراج دور الذكاء الاستراتيجي من خلال مدى التكامل بين عنصريه الذكاء الاقتصادي و إدارة المعرفة من خلال العنصر التالي.

- الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة:[1]

يعتبر الذكاء الاقتصادي كنظام فعال لتسيير المعلومات والمعارف من أجل تحسين تنافسية المؤسسة، فهو يهدف إلى جلب معلومات مهمة عن المنافسين في الوقت الفعلي من أجل تفادي إحداث أي ضرر بالمركز التنافسي للمؤسسة، لذلك فهو يعتبر عاملا مهما في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

وبالنسبة لإدارة المعرفة فإنها تهدف إلى تحويل المعلومات إلى معارف وتشاركها، وبالتالي فإن إدارة المعرفة تسمح بـ:

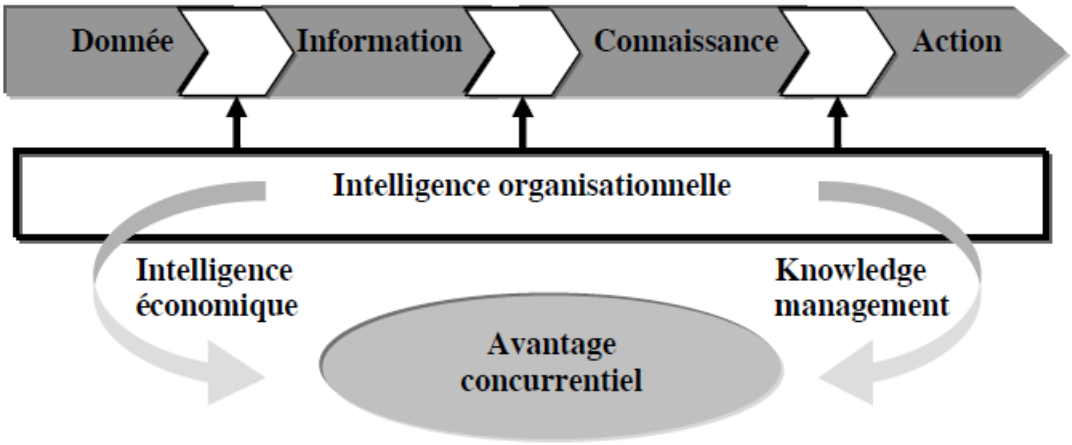
-الاستغلال الأمثل للمعارف: من خلال ضمان أفضل الممارسات وكذلك تسيير الكفاءات؛

-خلق فضاء لتشارك المعارف: عن طريق إنشاء قواعد للمعارف واستعمال تكنولوجيات الإعلام والاتصال لتسهيل تبادل المعارف.

وبالتالي فإن الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة يهدفان إلى ضمان التسيير الاستراتيجي للمعلومات. وفي الواقع فإن الذكاء الاقتصادي بدخل في إطار مجموع العمليات التنظيمية إلى تهدف إلى جمع، معالجة، نشر وحماية المعارف، وهو ما يجعل الذكاء الاقتصادي يتقارب كثيرا مع عمليات إدارة المعرفة التي تهدف إلى إنشاء، تخزين واستغلال المعارف، وبالتالي فإن الهدف المشترك من هاتين المقاربتين هو اكتساب ميزة تنافسية دائمة من أجل مواجهة تحديات المحيط الذي تنشط فيه، حيث أنهما يساهمان بشكل كبير فيما يعرف حاليا بـ" الذكاء التنظيمي".

[1] Blondel Frédérique, Edouard Serge et El mabrouki Mohamed Nabil, (2007), « **Quelle articulation entre intelligence économique et knowledge management au sein de l'entreprise ?** »,*Vie & sciences économiques*, N° 174 - 175, pp. 162-163.

الشكل رقم (2-19): التكامل ما بين الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة



المصدر: "(Blondel et al, 2007, p. 163)

وفي بيئة الأعمال المعاصرة، هناك إجماع على أنه هناك تكامل ما بين الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة، فالذكاء الاقتصادي ينظر إليه من الجانب التكنولوجي الذي يتمثل دوره في جمع المعلومات واستعمالها من أجل الوصول إلى قرارات سليمة وهو ما يفسر اعتبار المعارف كجزء لا يتجزأ من الذكاء الاقتصادي، أما عمليات إدارة المعرفة فتساعد المنظمة على تركيز قدراتها على إنشاء، تخزين واستغلال المعارف بغية تحسين العمليات التنظيمية.

خاتمة الفصل

من خلال ما سبق يمكن القول أن الذكاء الاستراتيجي مفهوم حديث متعدد، فهو يمثل نظام لإدارة المعلومات بأنواعها، إذ يمثل جانبي الذكاء الاستراتيجي (الذكاء الاقتصادي أو ذكاء الأعمال ونظام إدارة المعرفة) نظامين لإدارة كافة المعلومات المحيطة بالمنظمة داخليا وخارجيا، إذ لا تمثل فقط المعلومات بمفهومها المجرد وإنما تمثل كافة المفردات التي تعطي قيمة مضافة لنشاط وتطور المنظمة على المدى القصير أو الطويل.

فمعرفة أذواق واتجاهات العملاء معلومة، والتكنولوجيا الحديثة للإنتاج معلومة، وتوظيف والبحث عن الكفاءات معلومة، المعرفة الدقيقة لمتطلبات أصحاب المصالح المختلفة تمثل معلومة مهمة، والمنافسين واستراتيجيات التنافسية لهم معلومة، والظروف الاقتصادية والسياسية وغيرها هي أيضا معلومة، كل ذلك يحتاج لوجود نظام متكامل يوفر كل معلومة في وقتها المناسب، بما يعطي المنظمة الأسبقية في التعامل معها واكتساب القدرة على إيجاد المزايا التنافسية واتخاذ الاستراتيجيات المناسبة لذلك.

لكن ومن أجل أن يتم ذلك للمنظمة يجب عليها أن تمتلك أهم محرك لذلك ألا وهو المورد البشري المميز والذي تتوفر فيه القدرات الفكرية والكفاءة اللازمة والمواصفات للإدارة وتحقيق الأهداف وهو ما قادنا لتناول المفهوم الحديث للذكاء الاستراتيجي الذي يمثل الصفات والخصائص التي تتوفر في القيادة والإفراد التي تمكنهم من الحسن تسيير وإدارة المعلومة والتي لخصها Maccoby في الخصائص التالية: الاستشراف، التفكير بالنظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية والشراكة وأضيف لذلك عامل الحدس والتطوير كأحد العوامل الشخصية للقائد.

إن رؤية ورسالة أي منظمة لا تتحقق إلا وتظافر العديد من المقومات والتي تعمل خلالها على تحقيق التميز وإيجاد الطرق الكفيلة لتعزيز ما يسمى بالميزة والقدرات التنافسية لتجعل مخرجاتها (سلعة كانت أم خدمة) تحظى بالقبول والتفضيل عن غيرها من المنتجات الأخرى، وهو ما يسمى من جانب الإداري بالتفوق على المنافسة وتحقيق الأفضلية على المنافسين والرضا والولاء للعملاء.

إن المنظمة الناجحة هي التي تعمل باستمرار من أجل تعزيز مكانتها ووجودها في سوق المنافسة والتحدي، ويعتبر مفهوم الميزة والقدرة التنافسية مفهوما قديما جديدا ومتجددا، تعمل من خلاله على تفضيل منتجها وخدماتها عن غيرها بما يعطيها التفوق والنجاح على المنافسة، ومن أجل التعرف على هذا المفهوم سيتم في الفصل الموالي التطرق بالتفضيل للميزة والقدرة التنافسية ودورها في المنظمة وعلاقتها بالمفهوم الحديث ألا وهو الذكاء الاستراتيجي.

الفصل الثالث

الميزة والقدرات التنافسية الحديثة للمنظمة

تمهيد الفصل

أصبحت المؤسسة الآن تدرك أن بقاءها في السوق مرتبط بمدى قدرتها على المنافسة وعلى هذا الأساس فكل منظمة تنشط في قطاع تنافسي إلا وكانت لها إستراتيجية تنافسية قوية مبنية على إمكانياتها الحالية وأيضا المستقبلية المحتملة، ذلك أن وجود رؤية ورسالة للمنظمة يحدد سير اتجاهها وكيفية نشاطها والأهم هو تحديد مدى قدراتها التنافسية وميزاتها التنافسية مقارنة بغيرها من المنافسين.

إن نجاعة منظمة ما في قطاعها مرتبط بقدرتها على ايجاد وتجديد واستمرارية مزاياها التنافسية مقارنة بخصومها، فمهما كانت طبيعة هذه المنظمة فإن قدرتها على التفوق ارتبط ويرتبط بالعديد من المفاهيم والمتغيرات المحيطة بها، إذ يحكم ذلك نوع النشاط وجاذبية القطاع ووجود المحفزات للنشاط والنجاح إلى غير ذلك من الخصائص، هذه وغيرها تعمل من خلالها المنظمة على تحقيق أهدافها رؤيتها ورسالتها.

وعليه سيتم في فصلنا هذا تناول التطور التاريخي لمفهوم الميزة التنافسية والقدرة عبر الزمن لنلاحظ مدى تغير مفهوم هذا المفهوم ومن ذمة نتناول بالتعريف له ولأهميته لنصل إلى المزايا التنافسية الحديثة للمنظمة التي ترتبط بعصرنا.

المبحث الأول: مفاهيم حول الميزة والقدرة التنافسية للمنظمة؛
المبحث الثاني: القدرات التنافسية وصناعة الميزة التنافسية للمنظمة؛
المبحث الثالث: المصادر الحديثة للقدرات التنافسية.

المبحث الأول: **التطور التاريخي للميزة والقدرة التنافسية**

لما كانت المنافسة تحديا قائما لمنظمة الأعمال في بيئة متغيرة باستمرار، يتحتم عليها أن توجد مقومات وإمكانيات تمكنها من البقاء والاستمرار خاصة لما تمثله بيئة التنافس التي أصبحت دولية من تحدي للمنظمات، كل هذا يفرض إيجاد بينية قوية قدرة على خلق القيمة والتميز عن المنافسين.

المطلب الأول: **الميزة والقدرة التنافسية عبر المدارس الإدارية**

ومنه فإن المنظمة القادرة على امتلاك قدرات تنافسية تمكنها من مواجهة تحديات المنافسة، هي منظمة قوية خاصة إذا كانت قدرات تنافسية غير قابلة للتقليد ومبنية على عناصر غير قابلة للتقليد والسرقة أيضا، من خلال هذا سنحاول فيما يلي التطرق لكل من تطور مفهوم الميزة والقدرة التنافسية للمنظمة عبر المدارس.

لقد مر مفهوم الميزة التنافسية للمنظمة عبر ثلاث مراحل أساسية ارتبطت بأزمنة معينة واقتصاديات مختلفة هي كما يلي: [1]

أولا. **الميزة المطلقة (عند آدم سميث 1723- 1790):**

استعرض آدم سميث عام 1776 في كتابه "**طبيعة وأسباب ثروة الأمم**" نظرية الميزة المطلقة، وتعرض إلى فوائد تحرير التجارة، فأوضح أنها تتيح للبلد الاستفادة من مزايا تقسيم العمل وتخصص بالميزات المطلقة التي تتمتع بها.

كما بين أن خلق الثروة في الاقتصاد يعتمد على قدرة الدولة توفير السلع والخدمات لمواطنيها بشكل أكبر من احتياطاتها الذهبية، وتؤدي زيادة الصادرات وتقليل المستوردات إلى الحصول على المزيد من احتياطاتها الذهبية، وعلى الرغم من الاستفادة من الميزة المطلقة عن طريق تحرير التجارة قد لا يعود بالنفع على البلدين معا، فإن الميزة النسبية تركز على تبادل المنافع الممكنة لكلا البلدين بآن واحد.

وتشير نظرية الميزة المطلقة إلى قدرة الاقتصاد على إنتاج كمية أكبر من المنتجات، باستخدام كمية محددة ومتماثلة من الموارد المتاحة مقارنة مع الاقتصاديات الأخرى، أي أن كل دولة تتخصص في إنتاج السلعة التي تتميز بميزات مطلقة في إنتاجها، وتبادل فائض الإنتاج عن حاجات الاستهلاك مع دولة أخرى.

[1] **التنافسية في الفكر ألاقتصادي**، المرصد الوطني للتنافسية، سوريا، 2011، ص ص 10 13. بتصرف

وترتبط الميزة المطلقة بامتلاك العناصر التالية:[1]

- امتلاك تكنولوجيا فائقة؛
- مواد خام نادرة؛
- موقع استراتيجي خاص؛
- توفير الطاقة؛
- العمالة المتخصصة الماهرة.

ثانيا. **الميزة النسبية (دافيد ريكاردو 1772-1823):**

قام عالم الاقتصاد ريكاردو بتقديم نظريته "**الميزة النسبية Competitive Advantage**"، وجاءت لتجيب على السؤال: هل ستخرج البلدان من التجارة الخارجية في حال عدم امتلاكها لميزة مطلقة أو العكس؟ ويرى فيها أن الدول إذا أرادت أن تستغل الموارد المتاحة بالشكل الأمثل، فما عليها سوى الاعتماد على الميزة النسبية، كما يروي ريكاردو أن كل دولة لديها ميزة نسبية تتميز بها عن غيرها، لذلك يقترح أن تتخصص كل دولة في إنتاج السلع التي تمتلك فيها ميزة نسبية أعلى من الدول الأخرى.

وقد عرف ريكاردو الميزة النسبية على أنها حاصل قسمة النفقة المطلقة لسلعة ما في البلد الأول على النفقة المطلقة للسلعة نفسها في البلد الآخر، وبذلك تختلف هذه النسب من بلد إلى آخر ومن سلعة إلى أخرى، كما يمكن للبلد التي لا تمتلك ميزة مطلقة بالمشاركة في التجارة الدولية إذا تخصصت في إنتاج السلع ذات الميزة النسبية المرتفعة لديها أكثر من غيرها.

وتعتمد المزايا النسبية على ما تتمع به الدولة من موارد طبيعية وبشرية متوفرة، ويد عاملة رخيصة، إضافة إلى المناخ المناسب، والموقع الجغرافي المتميز، وغير ذلك من العوامل التي تسمح للدولة من إنتاج ساع منخفضة السعر في السوق العالمية، أي انها قدرة الاقتصاد على إنتاج سلعة ما بتكلفة أقل من اقتصاد آخر باستخدام الموارد المتاحة. وتعتمد الميزة النسبية على التميز الداخلي في صناعة كل بلد، حيث يكون كل بلد أكثر تفوقا في سلعة ما قياسا إلى السلعة الأخرى.

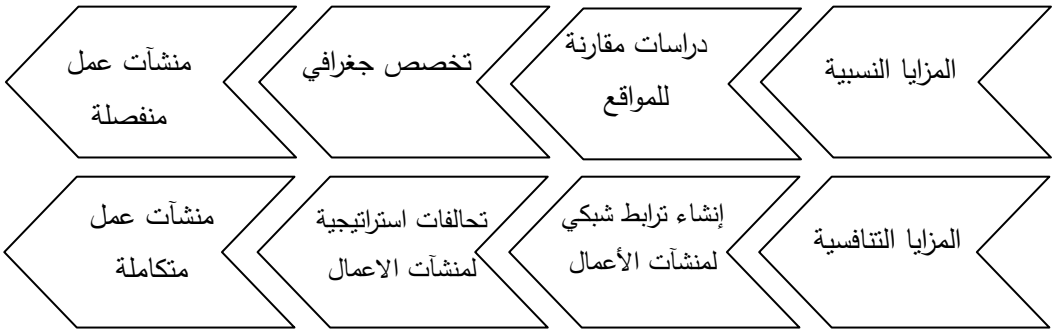
ويتم تحديد الميزة المطلقة من خلال مقارنة إنتاجية قوة لعمل بين الدول، بينما الميزة النسبية إلى قدرة البلد على إنتاج سلعة معينة بأقل تكلفة للفرصة البديلة.

[1] قويدر لويزة، كشيدة حبيبة، **دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها**، الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ص 04.

ثالثا. **الميزة التنافسية (مايكل بورتر):**

تعتمد المزايا التنافسية على التوصل إلى اكتشاف طرق جديدة في الإنتاج، وبالتالي إنتاج سلع وخدمات ذات خصائص فريدة ومتميزة من خلال الإدارة والمعرفة وقيام التحالفات وإنشاء الترابطات الشبكية، والشكل الموالي يظهر الفرق بين الميزة النسبية والميزة التنافسية.

الشكل رقم (3-01): المزايا النسبية والمزايا التنافسية



المصدر: **التنافسية في الفكر ألاقتصادي**، المرصد الوطني للتنافسية، سوريا، 2011، ص 12.

من خلال ما سبق الإشارة إليه يظهر لنا أن الميزة المطلقة هي أول صور الميزة التنافسية للمنظمة حيث يقصد بها الامتلاك المطلق للعناصر الإنتاجية وغيرها التي لا تستطيع غيرها امتلاكها وكان التفكير آنذاك مرتبطا بعملية التبادل المبني على الحاجة بين الدول سلعة بسلعة، وبعد ذلك تطور المفهوم ليتغير للميزة النسبية التي تفرض الإمتلاك النسبي للعناصر التي تمنح المنظمات والدولة التميز الداخلي في الصناعة، حيث يكون كل بلد أكثر تفوقا في سلعة ما قياسا إلى السلعة الأخرى، ولكن هذا المفهوم تغير كليا مع وجود التطور التكنولوجي والتحرر الاقتصادي ليظهر مفهوم الميزة التنافسية الذي يعتمد بالأساس على قدرة المنظمة أو الدولة على التنافس وتقديم الأفضل، واختفت بشكل كبير فكرة التبادل وحل محلها مفهوم التنافس.

بالإضافة إلى ذلك أصبح مفهوم الميزة التنافسية ووجود القدرات التنافسية المستمرة للمنظمة مهما جدا، لأرتباطه بفكرة المنافسة وإثبات الوجود واحتلال المراتب الأولى في تقديم الخدمة والتميز على المنافسين، كما أن ذلك تزامن وظهور العديد من الأسباب الذي أظهرت أهمية الميزة والقدرة التنافسية للمنظمة ومن أهم هذه العوامل ما يلي:[1]

1. **ازدياد سرعة التغيرات:** لقد بات معدل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية آخذ في التسارع خلال السنوات القليلة الماضية، والتغير هو الذي يخلق الفرص والتهديدات، ومن ثم

[1] علي عبد الله، العيداني إلياس، مرجع سابق، ص 13.

أصبح وضع الاستراتيجيات والتعامل مع الفرص والتهديدات أمرًا هامًا وحيويًّا في المنظمات المعاصرة بالمقارنة بأهمية الاستراتيجيات في المنظمات التي كانت تعمل في بيئة أكثر استقرارًا وثباتًا؛

فعلى سبيل المثال، برامج الكمبيوتر والتجارة عبر الإنترنت في تطور وتغير مستمر، ولكي تبقى المنظمة على قيد الحياة، لابد أن تكون قادرة على التأقلم مع هذه المتغيرات المتسارعة.

2. **ازدياد حدة المنافسة:** حيث لم تعد المنافسة بين المنظمات مقتصرة على السعر وجودة المنتج فحسب، بل تعددت أسس المنافسة لتشمل كل أنشطة المنظمة، وأصبح من الضروري تتبع استراتيجيات المنافسين ورغبات العملاء حتى يمكن وضع استراتيجيات لمواجهة استراتيجيات المنافسين المتعددة؛

وساعدت العولمة بشكل كبير في زيادة تلك المنافسة، واتساع نطاقها لتشمل العالم كله، بالإضافة إلى ما أثمرته من نفوذ كبير للشركات الكبرى والعملاقة، التي جعلت كل أنحاء العالم سوقا لها. ولذا؛ فإن الإدارة الاستراتيجية تقوي من مركز المنظمة في ظل الظروف التنافسية سواءً على المستوى المحلي أو العالمي، حيث تنجح المنظمات التي تنتهج الفكر الاستراتيجي في بناء مزايا تنافسية تستند إلى فهمها لبيئتها الخارجية وما تفرزه من فرص وتنميتها لمواردها الداخلية التي تمكنها من استغلال هذه الفرص بطريقة تفوق منافسيها.

3. **تغير هيكل العمالة:** بمعنى أن نجاح المنظمات العصرية يعتمد على توافر الخبراء ذوي المعرفة المتخصصة في الانتاج والتسويق والتمويل والإدارة، وهم يمتلكون المعرفة اللازمة والخبرة الضرورية التي تمكنهم من الإسهام في وضع استراتيجيات ذات كفاءة عالية؛ من أجل زيادة رضا العميل عما يقدمونه من سلع أو خدمات.

4. **ندرة الموارد:** حيث بات الصراع على موارد الطاقة والماء والكفاءات النادرة سمة من سمات العصر الحديث، وأصبحت المنظمات تضع استراتيجيات تضمن توفير الموارد كما وكيفا بالشكل الملائم وفي الوقت الملائم، فقد انتهى عصر الوفرة الذي عاشته المنظمات منذ بدء الثورة الصناعية وحتى وقت قريب، ولذا؛ تساعد الإدارة الاستراتيجية المنظمات على توجيه مواردها المتاحة التوجيه الصحيح في المدى البعيد، كما تسهم في تمكينها من استخدام مواردها وإمكاناتها بشكل فعال، بما يمكنها من استغلال نواحي القوة والتغلب على نواحي الضعف.

5. **العناية بالبيئة:** لم تعد المنظمات في العصر الحديث قادرة على تحدي قوانين الحفاظ على البيئة أو تجاهلها؛ وذلك لتعاظم الاهتمام بحماية البيئة وازدياد قوة جماعات حماية البيئة وقدرتها على التأثير على بعض المنظمات وعلى صانعي القرار السياسي الذي يرتبط ارتباطًا وثيقا بالقرارات الاقتصادية.

وارتفعت دعوات كثيرة من أجل حماية البيئة، حيث لفتت تلك الدعوات نظر المجتمعات العالمية إلى خطر الاحتباس الحراري، وثقب الأوزون، بالإضافة إلى نجاحها في الضغط من أجل سن قوانين واتفاقيات عالمية مثل اتفاقية كيوتو وغيرها.

6. **ازدياد أهمية المدراء الاستراتيجيين:** فقد بات واضحا أن الجزء الأهم من نجاح المنظمات المعاصرة يرجع إلى استراتيجيات مبتكرة وضعها الإداريون الاستراتيجيون، ولذا؛ تدفع لهم تلك المنظمات ملايين الدولارات من أجل استراتيجياتهم فقط، فليس لهؤلاء أي مهام إدارية سوى وضع تلك الاستراتيجيات القاضية بتحقيق الفوز على المنافسين والمهتمة بزيادة رضا العملاء، حتى صار التنافس على هؤلاء سمة عصرية بين المنظمات.

هذه المتغيرات وغيرها أظهرت الأهمية لفهم البيئة ومفهوم وجود قدرات تنافسية؛ بما أنها تسعى جاهدة إلى التفوق سيكون ذلك من خلال اكتساب المزايا التنافسية وتعزيز قدراتها على المدى القصير وكذلك الطويل بما يدعم استمراريتها.

المطلب الثاني: **ماهية القدرات التنافسية للمنظمة**

المنافسة بين منظمات الأعمال تؤدي إلى تزايد أهمية تحليل وتشخيص البيئة؛ من أجل فهم تداخل المتغيرات المحيطة بها؛ أي هي مطالبة بالمعرفة الدقيقة للبيئة وأيضا مفهوم التنافسية أو القدرة التنافسية، والإلمام بكل ما من شأنه أن يساهم في رفع قدراتها.

أولا. **مفهوم القدرة التنافسية:**

القدرة التنافسية تنتج أساسا من القيمة الإضافية التي تستطيع المنظمة توفيرها لعملائها وإقناعهم بها، لذا فمفهوم القدرة أصبح يحتل مكانة في مجال التفكير الاستراتيجي، ويرجع ظهور فكرة القدرة التنافسية إلى أواخر الثمانينات بعد ظهور كتابات مايكل بورتر في السنوات 1980 و1985، وبداية من ذلك التأريخ أصبح مفهوم القدرة التنافسية يكتسي مكانة في عالم الأعمال والإدارة، الأمر الذي تطلب محاولة فهم معناها وتقنياتها، ويمكن في البداية القول أن القدرة التنافسية هي:

" الخصائص أو المواصفات التي يكتسبها منتج ما أو علامة والتي تعطيه بعض التفوق على منافسيه الحاليين" [1].

[1] مصطفي محمود أبو بكر، **الموارد البشرية، مدخل للميزة التنافسية**، (الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2004)، ص 13.

وقد ترتبط هذه القدرة بالعديد من العناصر منها: أنظمة الإنتاج وتقديم المنتج، المنتج وجودته، نوع الخدمات المتعلقة بالبيع والتوزيع وغير ذلك، هذا التفوق الذي تكتسبه المنظمة يكون انطلاقا من مقارنتها ومنافسيها في السوق.

إن مصطلح القدرة التنافسية رغم التطرق إليه من قبل الكثير من المفكرين إلا أنه لم يتم تحديد تعريف موحد له، فهي تعتمد على مجموعة من المؤشرات التي إن توفرت في المنظمة فهي بمثابة الدليل على تنافسيتها، وتمثل ايضا القدرة على المنافسة والصمود أمام المنافسين اعتمادا على مجموعة بدائل أو سيناريوهات استراتيجية وتقديم منتجات وخدمات أفضل من غيرها.

كما يقصد أيضا بها: الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والإبتكارية والتطويرية التي تمارسها من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعا في الأسواق التي تهتم بها.[1]

فهي أيضا تمثل مختلف العوامل والقدرات الداخلية للمنظمة والتي تمكنها من التنافس بشكل أفضل، وتحقق لها مكانة وموقع تنافسي ملائم، ويمكن للمؤسسات تعظيم تنافسيتها من خلال اللجوء إلى التحالف والتعاون التجاري الذي يوفر لها الموارد وإمكانيات قد لا يمكنها الحصول عليها في الحالة العادية وخاصة فيما يتعلق بالتكنولوجيا، حيث تكسبها مزايا مطلقة ومزايا نسبية.[2]

كما تعبر عن المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون.[3]

وهناك العديد من التعاريف نوجزها في النقاط التالية:

- التنافسية هي القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى[4].

---

[1] محمد فريد صحن، إسماعيل السيد ونادية العارف، **التسويق**، (دار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2003)، ص 34.

[2] فريد النجار، **التحالفات الإستراتيجية من المنافسة إلى التعاون خيارات القرن الواحد والعشرين**، (إيتراك للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 1999)، ص 21.

[3] أركان شوبكي وآخرون، **دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين العاملة في مدينة نابلس**، استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الباكالوريوس في إدارة الأعمال، سنة 2010 –2011 .

[4] دويس محمد الطيب، **براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول حالة الجزائر**، مذكرة ماجيستير غير منشورة، جامعة ورقلة، 2005م، ص13.

- التنافسية هي قدرة المؤسسة على الصمود أمام منافسيها بغرض تحقيق الأهداف من ربحية واستقرار وتوسع وابتكار وتسعى المؤسسات بصفة مستمرة إلى تحسين المراكز التنافسية بشكل دوري نظرا لاستمرار تأثير المتغيرات العالمية والمحلية[1].
- التنافسية حالة ذهنية تدفع إلى التفكير في الكيفيات التي تجعل المؤسسة تحافظ وتطوِّر موقعها في السوق أطول فترة ممكنة.[2]

من خلال ما سبق الإشارة إليه نرى تعدد المواقف ووجهات النظر حول مفخوم القدرة التنافسية أو التنافسية التي تعبر في مجملها عن مجموع القدرات المختلفة للمنظمة التي تمكنها من تحسين وضعيتها على كافة المستويات، كما أن القدرة التنافسية تتمثل في العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق كل منظمة الربحية والتفوق والتميز عن غيرها من المنافسن.

ثانيا. **أسباب تحقيق القدرة التنافسية**

إن الأسباب الأساسية التي تؤدي إلى تحقيق التميز عن الآخرين يمكن أن تتحقق بإحدى الوسائل التالية:[3]

1. **الكفاءة المتفوقة:** وهي تتعلق بتكاليف المدخلات اللازمة إنتاج محرجات معينة، فالإنتاجية العالية تقود إلى تحقيق كفاءة متفوقة، كما أن الإستراتيجية التنافسية؛ والهيكل التنظيمي المناسب؛ وأنظمة التحكم التي تتبعها المنظمة كلها تساعد في تحقيق كفاءة عالية، مقارنة بالمنافسين؛
2. **الجودة المتفوقة:** تقاس الجودة من خلال ما تحققه المنتجات والخدمات من فبول لدى الزبائن، ومستوى أداء هذه المنتجات والخدمات والجودة العالية من شأنها أن تساعد في تكوين اسم تجاري ذي سمعة جيدة وتقليل الجهد والوقت الذي يصرف في إصلاح عيوب المنتج، ولا يجب النظر للجودة على أنها تقليل عيوب المنتج بل النظر إليها على أنها وسيلة لإسعاد المستهلك وإرضائه بما يجعله أكثر ارتباطا بالسلعة؛
3. **الابداع والتفوق:** ويتحقق من خلال تقديم منتج أو العمل بأسلوب جيد مختلف عن المنافسين؛
4. **الاستجابة المتفوقة لدى الزبائن:** ذلك حساسية عالية ومعرفة دقيقة بالزبائن أولا، ثم التركيز على الاحتياجات التي يمكن إدراكها بتحقيق مستوى جودة معين يصعب تحقيقه من قبل المنافسين، والاهتمام بالتنويع في تشكيلة المنتجات لكي يتمكن من التكيف مع احتياجات العملاء كما يجب أن

[1] العيهار فلة، **دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة**، مذكرة ماجيستير غير منشورة، جامعة الجزائر،2005م ص8.

[2] عماربوشناف، مرجع سبق ذكره، ص10.

[3] أركان شوبكي وآخرون، مرجع سابق، ص 15.

يكون قادرا على التشكل السريع مع تطور الاحتياجات والأذواق وإلا أصبح المنتج الذي يقدمه راكدا وغير مطلوب من العملاء.

ويمكن إجمال مقومات الميزة التنافسية ضمن ثلاث مجموعات على النحو التالي:

1. عناصر الكلفة

وهي تتحدد أساساً بالاعتماد على التكنولوجيا المستعملة في الإنتاج وعلى أسعار مدخلات الإنتاج من مواد أولية وخام وعلى القوى العاملة ومدى توفرها ومستوى تدريبها وتأهيلها واستيعابها للتكنولوجيا الجديدة وكذلك تكلفة مستلزمات الإنتاج الأخرى ...إلخ، فالمنظمات معنيه بإتباع استراتيجيات تنافسية تستهدف تحقيق وكسب ميزة تنافسية دائمة ومستمرة في خفض تكاليف إنتاجها بل وإحلال مكان الصدارة أو الريادة أو القيادة في خفض التكاليف في السوق.

2. جودة المنتجات

وهي أيضاً تتصل بعوامل الكلفة وتحديداً فإنها مباشرة تعتمد على نوعية مدخلات الإنتاج وجودتها من مواد أولية وخام وعلى مستوى مهارات العاملين ومدى استيعابهم للتكنولوجيا الحديثة وبالتالي على مستوى إنتاجيتهم كما تعتمد أيضاً على مدى تحقيق وفورات الحجم الكبير وامتلاك التكنولوجيا المتقدمة أو الوصول إليها واستخدام المواد الأولية الأفضل ...الخ وفي هذه السياق فإن على المؤسسة أن تتبع استراتيجية تنافسية من شأنها تحقيق وكسب ميزة نسبية دائمة ومستمرة في رفع وتحسين مستوى جودة المنتجات وتنويعها بل والسعي دوماً لتقديم كل ما هو جديد وحفز روح الإبداع والتطوير لديها على الدوام ويمكن أن يتحقق عن طريق قيام المنظمة باختيار صفة أو خاصية أو أكثر يهتم بها المشتري أو المستهلك والعمل على توفيرها وتلبيتها وجعلها نافعة ومفيدة ومميزة في نظره.

أي أن التميز يمكن أن يتحقق من خلال تميز المنتج ذاته نوعاً وسعراً او من خلال نظام التسليم والتسويق وشبكة التوزيع وخدمات ما بعد البيع وبالإجمال فإن التميز يعكس نظرة المستهلك إلى المنتج ووجهة نظره فيه والتي قد تكون مردها أسباب وعوامل مادية حقيقية أو مجرد وهم في ذهن المستهلك تكون دائماً بفعل الدعاية والإعلان وغيرها .

3. الإدارة العامة والتنظيم الحكومي:

ويتعلق هذا الأمر مباشرة بالسياسات الحكومية المتبعة والتنظيم الحكومي للنشاط المعني ولعل أبرز السياسات الحكومية ذات الصلة هي السياسات الضريبية والمالية المتبعة والسياسات النقدية والاقتصادية بوجه عام ومدى تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي ومدى ما تقدمه الدولة من تشجيع وحوافز للاستثمار ولقطاع الأعمال ومدى ما يتصف به الجهاز الحكومي من روتين وبيروقراطية وكذلك مدى توفير الدولة لخدمات البنية التحتية من طرق وكهرباء وسبل الاتصالات وتعليم وتدريب للقوى العاملة ..إلخ ومدى تأثير ذلك كله ومحصلته على توفير وخلق الأجواء الاستثمارية المناسبة وعلى مساعدة قطاع الأعمال

والمؤسسات الإنتاجية على خفض تكاليفها وتحقيق معدلات ربحية معقولة ومقبولة لبقائها وإستمرارها ونموها .

ثالثا. **أهمية وجود الميزة والقدرات التنافسية للمنظمة**

يرى كوتلر (kotler) أن كل منظمة منافسة في السوق لها مزيج من الأهداف تتمثل في الريادة التكنولوجية، زيادة ونمو الحصة السوقية، الريادة في تقديم الخدمات أو الريادة في السوق ككل، وبالتدقيق فهذا المزيج من الأهداف، تستطيع المنظمة أن تصل إليه عن طريق حسن الاستجابة للسوق ومتطلباته من جهة والمنافسة وتهديداتها من جهة ثانية، فالمنظمة عندما تضع مثلا نمو حصة السوق كهدف من أهدافها يجب أن يكون رد فعلها دقيقا في ما يخص مثلا تخفيض الأسعار أو الزيادة في ميزانية الإعلان أو ما تراه من السيناريوهات من المنافسين الحاليين والمحتملين[1].

ومنه يمكن القول أن المنافسة هي الوسيط الذي تتم فيه مراقبة تغيرات البيئة كمراقبة الأسعار والجودة في السوق الذي يتصف بدرجة عالية من الجاذبية وتعدد البدائل أيضا، أما مفهوم القدرة التنافسية فهي المهارة التي تكتسبها المنظمة والتي من خلالها يتم إنتاج وتقديم الخدمة للعملاء أفضل منها لدى المنافسين، هذا كله مطروح من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا التغير لأنه في صالحهم ليحقق لهم المزيد من المنافع، أما الميزة التنافسية فهي مجموعة الخصائص النسبية تنفرد بها المنظمة ويمكنها الاحتفاظ بها لمدة طويلة نسبيا نتيجة صعوبة محاكاتها أو التي تحقق خلال تلك المدة المنفعة لها وتمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من خدمات أو سلع للعملاء،

كما ينصرف معنى ومفهوم الميزة التنافسية أيضا إلى الكيفية التي تستطيع بها المنظمة أن تميز بها نفسها عن أقرانها ومنافسيها وتحقق لنفسها التفوق والتميز عليهم، وتحقيق الميزة التنافسية هو محصلة تفاعل العديد من العوامل المختلفة في أنماطها ودرجة تأثيرها، وبعض هذه العوامل تمثل وتعكس فعلاً مزايا تنافسية مادية وحقيقية يمكن تجسيمها وتحديدها فعلا كانخفاض الكلفة وتحسين الجودة وطول الخبرة .....إلخ والبعض الأخر يعتمد على إدراك وتوقعات وما يحمله جمهور العملاء في أذهانهم لتلك المنتجات ومحصلة هذه العوامل جميعاً تشكل ما يسمى بالميزة التنافسية للمنتجات أو للمؤسسات وتحدد مستواها وتكسب صاحبها ما ينال من تميز وسمعة وجاذبية وبعبارة أخرى فإن الميزة التنافسية للمنتجات أو المنظمات تنبع بشكل أساسي من القيمة أو الإشباع الذي تستطيع المؤسسة أو المنتج أن يقدمه لعملائه بسعر أقل من أسعار منافسيه أو تقديم منافع متميزة أو فريدة من نوعها حيث يتفوق الإشباع المتأتي منها على الأسعار المدفوعة لها .

[1] فرحات عباس، **دور خدمات ما بعد البيع في تعزيز المركز السوقي للمؤسسة الصناعية، دراسة حالة شركة كوندور للإلكترونيك**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2005-2006، ص 12-13 .

إن تحقيق الميزة التنافسية في إطار قطاع الأعمال يتطلب من المنظمة وضع الاستراتيجيات المولودة التي يمكن أن تكسبها في التطبيق العملي دوام التفوق والتميز على أقرانها في تخفيض تكاليفها وتحسين مستوى وجودة منتجاتها وبعبارة أخرى يوجد نوعين من هذه الإستراتيجيات التي تستهدف عادة وهي:[1]

1. تحقيق وكسب ميزة نسبية دائمة ومستمرة في خفض تكاليف إنتاجها بل وإحلال مكان الصدارة والقيادة أو الريادة في خفض التكاليف؛
2. تحقيق وكسب ميزة نسبية دائمة ومستمرة في رفع وتحسين مستوى جودة المنتجات وتمييزها بل والسعي دائماً لتقديم كل ما هو جديد وحفز روح الخلق والإبداع والتجديد لها.

إن استراتيجية التنافس التي تنطلق من التوفيق ما بين المنظمة الداخلية وهيكل الصناعة تستهدف تحقيق نتائج أعلى من متوسط نتائج القطاع على المدى الطويل أي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وهنا تكمن أهمية الخيار الاستراتيجي الناجح ومدى ملائمته لتحقيق الأهداف، عموما فإنه يمكننا ضمن إستراتيجية التنافس أن نميز ما بين ثلاثة خيارات، كل نوع من هذه الاستراتيجيات يتطلب خطوات مختلفة عن الآخر بحسب المستوى الذي تبنى عليه الميزة (منتج معين، سوق معين، أو قطاع معين) وكذا الهدف الاستراتيجي الذي على أساسه تسعى المنظمة لتحقيق هذه الميزة بالاستراتيجيات الثلاثة الموضحة كما يلي:

- استراتيجية السيطرة الشاملة بالتكاليف؛
- استراتيجية التمايز؛
- استراتيجية التركيز.

أ. استراتيجية السيطرة الشاملة بالتكاليف:

تبني هذه الإستراتيجية يتطلب من المنظمة أن تضع نفسها في وضع هجومي من خلال إعداد التجهيزات والمنشآت المحققة لوفرات الحجم الفعالة، مع التركيز اهتمامها وبحوثها بشكل رئيسي على تخفيض التكلفة إلى أدنى حد ممكن، وذلك سوف لن يتم ما لم ترفق العملية بمراقبة دقيقو وفعالة للتكاليف والمصاريف العامة بحيث يصبح مفهوم تقليل التكاليف هو الإطار الموجه لكامل الاستراتيجية.

تركز المنظمة جهودها في هذه الاستراتيجية على ترشيد تكاليف الإنتاج والتسويق، حتى يمكنها ذلك من اكتساب ميزة تنافسية الذي يكون نتيجة لتخفيض اسعار خدماته على أسعار المنافسين من خلال تعلم كيفية ترشيد تكلفة وحدة الخدمة دون التضحية بجودتها، فباتباع هذه الاستراتيجية يجد المنافسين أنفسهم

[1] الموقع الالكتروني، تاريخ الاطلاع جانفي 2014، http://www.almohasb1.com/2010/07/competitive-advantage.html

مضطرين إلى خفض تكاليفهم على حساب مستوى الجودة لتقليد البنك سعريا، من ثم يصبح البنك قائدا في مجال نشاطه بسبب تميزه تكاليفيا.[1]

ب. **استراتيجية التمايز:**

إن نجاح هذه الاستراتيجية مرهون باعتماد المنظمة على مهارات وكفاءات يصعب تقليدها وكلما تميزت بها المنظمة على جملة المستويات كلما كانت الاستراتيجية أكثر نجاحا وقابلية للاستمرار في تحقيق أرباح تفوق أرباح القطاع. [2]

تركز المنظمة هنا جهودها على تقديم خدمة متميزة ذات قيمة أعظم للعملاء، راغبون ومستعدون لدفعة مقابل الحصول على تلك الخدمة. معناه أن تكون جودة الخدمة التي تقدمها المنظمة أعلى من المنافسين مع تعادل الاسعار وهناك العديد من المداخل لتمييز المنتج وهي:[3]

- تقديم خدمات غير معلومة للمنافسين (جودة غير عادية).
- جعل حصول العملاء على الخدمة أكثر سهولة.
- الريادة التكنولوجية والسمعة الجيدة.

وتزداد درجة نجاح هذه الاستراتيجية، في حالة تمتع المنظمة بمهارات وجوانب كفاءة لا يمكن لمنافسيها تقليدها فيها بسهولة.

ت. **استراتيجية التركيز:**

تهدف هذه الاستراتيجية إلى التموقع الجيد داخل الصناعة وبناء ميزة تنافسية من خلال تركيز نشاطها على مجموعة من الزبائن، أو على مستوى سوق جغرافي معين، أو بالتركيز على استخدامات وخصائص معينة للمنتج؛ وكثيرا ما يلجأ إليها عندما لا يحاول أي من المتنافسين التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف، وكذا في القطاعات الأكثر جاذبية عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من الحجم والنمو ومعدلات الربحية، وتنوع استخداماتها للمنتج.

تهدف استراتيجية التركيز أو التخصص، إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى موقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين أي التركيز على سوق جغرافي محدد.[4]

---

[1] سعيد محمود المصري، **ادارة وتسويق الأنشطة الخدمية**، (الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2001)، ص 202.

[2] ثابت عبد الرحمن إدريس، **الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية**، (الدار الجامعية، الطبعة الأولى، مصر، 2002)، ص 38.

[3] سعيد محمود المصري، **ادارة وتسويق الأنشطة الخدمية**، (الدار الجامعية، الاسكندرية ، مصر، 2001-2002)، ص 203.

[4] Eric Vermette, **l'essentiel du marketing**, édition d'organisation, paris, 1992, P 180

المبحث الثاني: **القدرات التنافسية وصناعة الميزة التنافسية للمنظمة**

إن مفهوم الميزة والقدرة التنافسية يعتمد على الكيفية التي تستطيع المنظمة بها خلق قيمة اقتصادية أكبر من مقارنة مع المنافسين، هذه القيمة التي يجب أن يلمسها العملاء؛ والتي تنعكس على نوعية السلعة أو الخدمة المقدمة إليهم ومن جانب آخر تلمسها المنظمات وتتمثل بالعوائد التي تكسبها من وراء زيادة حصتها السوقية، وفيما يلي سنتناول كل من مفهوم الميزة ومحدداتها ومصادرها في المنظمة.

المطلب الأول: **مفهوم للميزة التنافسية**

إن نجاح أو فشل أي منظمة يعتمد على المنافسة، ومن خلال الإستراتيجية التنافسية التي يعبر عنها بالطريقة التي تسلكها من أجل البحث عن الميزة التنافسية وتحقيق هيمنتها على السوق من خلال زيادة حصتها السوقية ونجاحها بشكل عام.

أولا. **تعريف الميزة وضرورتها في المنظمة:**

وتعرف الميزة التنافسية على أنها: " الميزة التنافسية هي التي تحققها المنظمات من خلال استخدام نظام المعلومات الاستراتيجي المعتمد على الحاسوب بطريقة خلاقة لغرض مساعدتها على الوقوف أمام المتنافسين وتعزيز موقعها التنافسي".[1]

تشير الميزة التنافسية إلى ذلك الوضع الذي يتيح للمنظمة التعامل مع أسواقها المستهدفة ،وعناصر البيئة المحيطة بها بصورة أفضل من منافسيها ،أي أنها تعبر عن قدرة المنظمة على الأداء بأسلوب يعجز منافسيها على محاكاته ،وبالتالي فإن تحقيق المنظمة لهذه الميزة التنافسية يمكنها من الوصول إلى حالة المنافسة المتميزة.[2]

يشير **بورتر** أن الميزة التنافسية تنشأ وبمجرد وصول المنظمة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فاعلية مقارنة بتلك المستعملة من قبل المنافسين ،أي بمجرد إحداث المنظمة لعملية الإبداع ،أي إن جوهر الميزة التنافسية هو الإبداع.[3]

وهناك تعريف أخر: الميزة التنافسية هي قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط، وتتحقق الميزة التنافسية

---

[1] غسان عيسى العمري وسلوى أمين السامرائي، **نظم المعلومات الإستراتيجية مدخل استراتيجي معاصر**، (دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثانية 2010، عمان، الأردن) ص 145.

[2] طارق طه، **إدارة أعمال منهج حديث معاصر**، (دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر،2007)، ص 88.

[3] الداوي الشيخ، **دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية**، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09-2004/03/10، ص259.

للمنظمة إذا أدرك العملاء أنهم يحصلون على قيمة أعلى من منافسيها، أيضا من خلال عرض خدمات لا يستطيع المنافسون بسهولة تقليدها.[1]

كما ذكرت أن الميزة التنافسية هي محصلة لتفاعل العديد من العوامل المختلفة في أنماطها ودرجة تأثيرها ولها صلة بعدة أنظمة وتحديداً فإنها تتصل مباشرة بعوامل تخفيض الكلفة والتميز في الإنتاج والتي بدورها تعتمد على تكلفة المواد الأولية والقوى العالمية وعنصر الإدارة والتنظيم والسياسات الحكومية ...الخ وقبل الحديث عن ماهية هذه العوامل لا بد من الإشارة إلى فرضيات نشاط المنظمة وهي:

1. إن طبيعة المنافسة ومصدر الميزة التنافسية تختلف اختلافا واضحاً بين الصناعات وحتى بين القطاعات المختلفة ضمن الصناعة؛
2. إن المتنافسين على المستوى العالمي غالباً ما يمارسون بعض الأنشطة في سلسلة القيم خارج بلدهم؛
3. إن المؤسسات تحقق وتحافظ على استمرارية الميزة التنافسية لديها على المستوى الدولي من خلال التحسينات والتجديدات ورفع المستوى بصورة مستمرة ويشمل التجديد التكنولوجيا والأساليب وإيجاد منتجات جديدة وطرق إنتاج جديدة وطرق وأساليب جديدة للتسويق؛
4. إن المؤسسات التي تحقق ميزة تنافسية في صناعة ما هي غالباً من النوع الذي لا تتفهم احتياجات السوق الجديدة أو إمكانية التكنولوجيا الجديدة فحسب بل تبادر بأسلوب هجومي إلى استغلاله.

إن العمل على إيجاد الميزة التنافسية وتعزيزها يتطلب معرفة العوامل تمكن المنظمة من الوصول إلى مخرجات تفوق مخرجات المنافسين في سوق المنتجات، وهي مثل العمل على اعتماد استراتيجية السيطرة بالتكلفة، أو التمييز أو غيرها والعمل أيضا على تحسين الخدمات ما بعد البيع، المرونة في تغيير الحجم، دوران المخزون، دورة الوقت ضمن مجالات تشكيل المواد وتحويلها إلى منتجات نهائية، وهذه جميعها تدعم مدخل الميزة التنافسية".[2]

كما أن قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز تنافسي أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى؛ يتحقق من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية، المادية، التنظيمية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها التي تتمتع بها المؤسسة والي تمكنها من تصميم وتطبيق إستراتيجيتها التنافسية[3].

---

[1] معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات: **مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**،(الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002)، ص 08

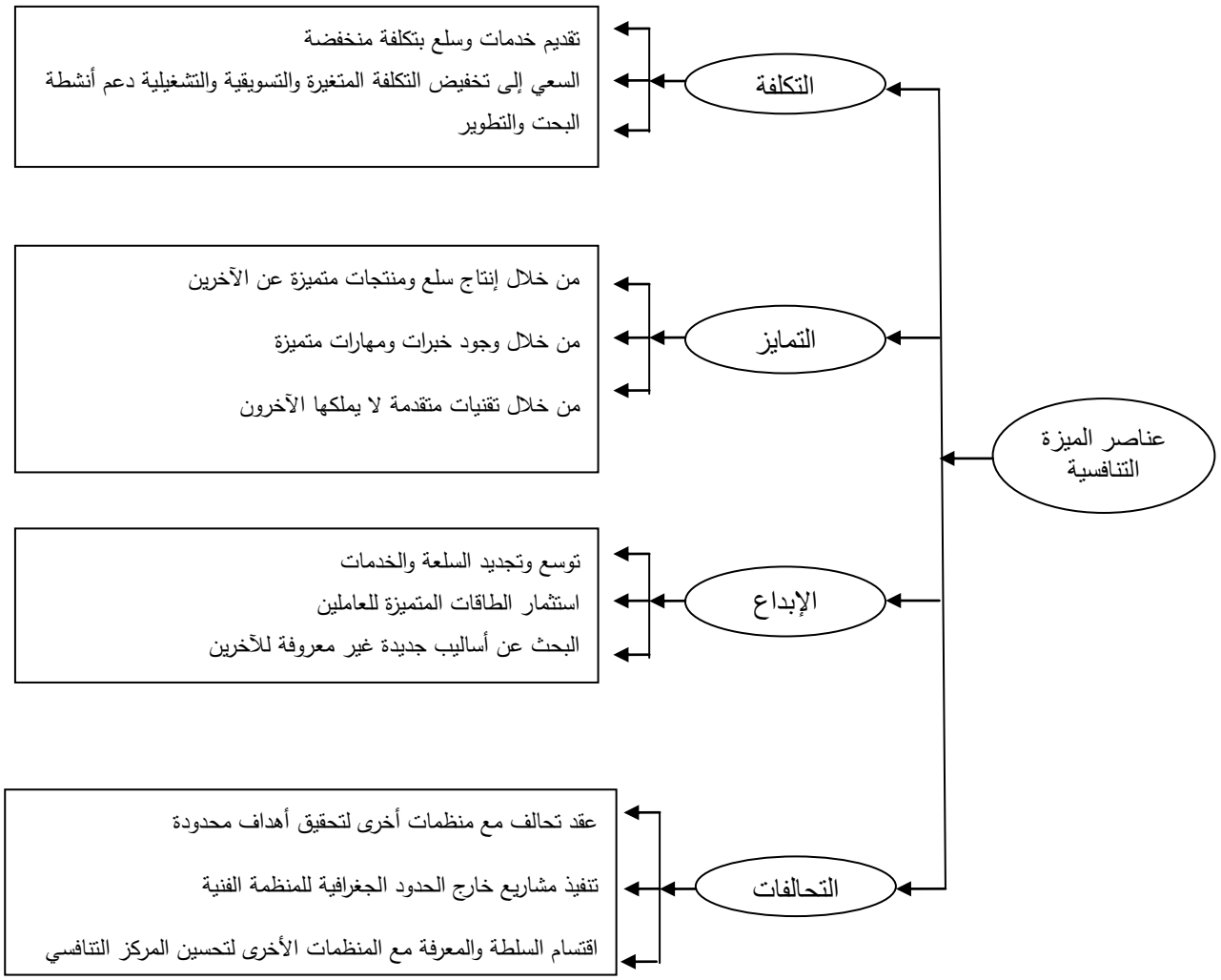
[2] هشام فوزي العبادي وجليل كاظم العارضي، **نظم إدارة المعلومات منظور استراتيجي**، (دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2012)، ص 201.

[3] أبو القاسم حمدي، **تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات**، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2004/2003، ص119.

ثانيا. **عناصر الميزة التنافسية**

يمكن إظهار و تمييز عناصر الميزة التنافسية التي يمكن للمنظمة اعتمادها خلال نشاطها والتي نبينها في الشكل التالي:

الشكل رقم (3-02) :عناصر الميزة التنافسية



المصدر: بلال خلف السكارنة، **الريادة وإدارة منظمات الأعمال**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ص304

من خلال الشكل يمكن القول أن عناصر الميزة التنافسية في المنظمة تتفرع بشكل ما على أساس الاستراتيجيات التنافسية أيضا التي تعتمد عليها المنظمة من أجل التميز عن غيرها، ومن أهم العناصر هي: التكلفة؛ التمايز، الإبداع والتحالفات التي تتفرع كل منها لتعطي للمنظمة الطرف الكفيلة بإيجاد المزايا التنافسية التي تتناسب وقدراتها وإمكانياتها الحالية والمستقبلية.

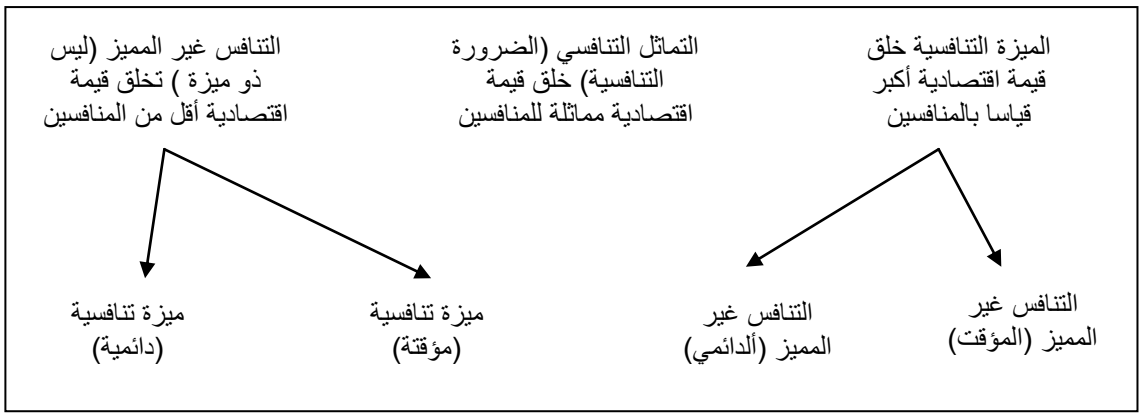
ثالثا. **أنواع المزايا التنافسية**

فارتباط الميزة التنافسية بالوقت أو العنصر الزمني يوجد لنا نوعين من المزايا: الميزات التنافسية الدائمة والمؤقتة وهذين النوعين يوزعان على ثلاث أنواع من المزايا التنافسية والتي يمكن تحديدها بما يلي:[1]

التماثل التنافسي أو الضرورة التنافسية، التنافس غير المميز والميزة التنافسية

1. **التماثل التنافسي:** والتي يقصد به تلك المزايا التي تمتلكها المنظمة وتساهم في خلق القيمة الاقتصادية والموجودة لدى المتنافسين، مثال على ذلك أن نظام المعلومات الاستراتيجي الذي تستخدمه منظمة ما هو بمستوى نظام معلومات استراتيجي لمنظمات أخرى.
2. **التنافس غير المميز:** ويقصد به ذلك التنافس الذي لا يخلق ميزة تنافسية، حيث المنافسة التي تخوضها المنظمات لا تساهم سوى في خلق القيمة الاقتصادية أقل من المنافسين وهذه تكون على نوعين دائمية ومؤقتة حيث الأولى تبقى لمدة طويلة والثانية لمدة قصيرة.
3. **الميزة التنافسية:** وهي الميزة التي تأتي من خلال استخدام نظام المعلومات الاستراتيجي والتي تحقق للمنظمة قيمة اقتصادية أكبر من الميزة لدى المنافسين نتيجة للاستخدام المبدع للنظام، وتكون هنا إما ميزة دائمة أو مؤقتة.

الشكل رقم (3-03): أنواع المزايا التنافسية



المصدر: غسان عيسى العمري وسلوى أمين السامرائي، مرجع سابق، ص 145.

يظهر الشكل أنواع المزايا التنافسية التي تقسم على أساس تصنيفات التي توفر للمنظمة ميزة تنافسية تعطيها قيمة أكثر من غيرها أو ما يسمى بالتماثل أو التنافس غير المميز الذي يوجد لدى معظم المنظمات، ويقسم كل من النوعين إلى تنافس أو ميزة مؤقتة أو دائمة.

[1] غسان عيسى العمري وسلوى أمين السامرائي، مرجع سابق، ص 145.

المطلب الثاني : **محددات ومصادر الميزة التنافسية في المنظمة**

سنتطرق فيما يلي إلى كل من محددات و مراحل الميزة التنافسية وكيفية تجديدها بالإضافة إلى التعرف على مصادرها لننتهي في الأخير بتحديد مدى جودة الميزة وأثرها على المنظمة ككل.

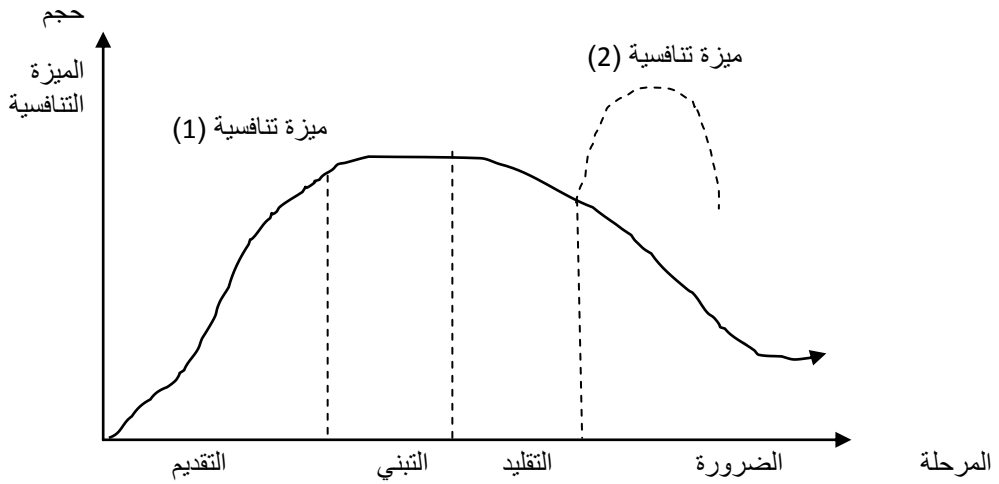
أولا. **محددات الميزة التنافسية:**

تتحدد الميزة التنافسية من خلال بعدين هامين وهما : حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس:[1]

1. البعد الأول : حجم الميزة التنافسي

تتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المنافسة، إن الميزة التنافسية تمر بدورة حياة مثل دورة حياة المنتج، يمكن توضيح ذلك في الشكل الموالي:

الشكل رقم (3-04): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر : نبيل مرسي خليل، مرجع سابق ذكره، ص86.

من خلال الشكل نستظهر المراحل التالية:

- **مرحلة التقديم:** تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي، المالي وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر فأكثر.

- **مرحلة التبني:** تعرف الميزة التنافسية هنا استقرارا نسبيا من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين بدءوا يركزون عليها وتكون الوفرات هنا هي أقصى ما يمكن.

[1] نبيل مرسي خليل مرجع سبق ذكره ص85 -86

- **مرحلة التقليد:** تراجع حجم الميزة التنافسية، وتتجه شيئا فشيئا إلى الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم ومنه انخفاض في الوفرات.

- **مرحلة الضرورة:** وتأتي منها مرحلة ضرورة تحسين الميزة التنافسية الحالية، وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزات جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزات الحالية وإذا لم تتمكن المؤسسة من تحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها تفقد أسبقيتها تماما، وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد.

2. البعد الثاني: نطاق التنافس

يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق المزايا التنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز لها وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شانها التأثير على الميزة التنافسية وهي: القطاع السوقي، النطاق الراسي، النطاق الجغرافي، نطاق الصناعة، نصوغها في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-01): نطاق التنافس

نطاق التنافس أو السوق	التعريف والشرح
نطاق القطاع السوقي Segment Scope	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسات والعملاء الذين يتم خدمتهم أو ما يتم التركيز على قطاع سوقي معين من السوق أمكل السوق
النطاق الرأسي Vertical Scope	يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا(قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد (قرار الشراء) فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافسين قد يحقق مزايا التكلفة المنخفضة أو التمييز
النطاق الجغرافي Scope Géographe	يعكس مدى المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسات، وتتحقق الميزة التنافسية من خلال تقديم المنتجات على نطاق عالي
نطاق الصناعة Industry Scope	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسات، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنها خلق مزايا تنافسية عديدة فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيات أو الأفراد أو الموارد عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة

المصدر: نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 89.

منا هنا يمكن القول أن الميزة التنافسية تتميز بدورة حياة تبدأ فيها وتتلاشى وعلى المنظمة أن تعمل على التطوير المستمر والتجديد لميزتها وقدراتها، من خلال اعتماد استراتيجيات والاعتماد على كافة مواردها ومصادرها المتعددة، كما أنها (أي الميزة التنافسية) تتميز بتعدد أبعادها من خلال تركيز المنظمة على التنافس في الأبعاد الأربعة القطاع السوقي، النطاق الراسي، النطاق الجغرافي، نطاق الصناعة.

ثانيا. **مصادر بناء الميزة التنافسية**

يمكن أن تكون مصادر المستخدمة في بناء الميزة التنافسية متصلة بعمليات المنظمة وسياساتها من جانب والمستقبلية واستجابتها لحالات التغير في القوى المكونة لبيئتها التنافسية من جانب أخر، والمصادر التي ينبغي أن تفكر بها إدارة المنظمة لبناء الميزة التنافسية وفقا لنوع الميزة والمتمثلة بالجدول الأتي :[1]

الجدول رقم (3-02): مصادر بناء الميزة التنافسية

ميزات العلاقات	– ولاء الزبائن للعلامات التجارية. – العلاقات بعيدة الأمد مع شركاء سلسة التوريد. – التنسيق والتكامل مع شركات سلسة التوريد وكثافة قوة المساومة .	– ارتفاع تكلفة التحول عند الزبون . – اتفاقيات التحالفات الإستراتيجية.
ميزات قانونية	– تسجيل براءة الاختراع والعلامات التجارية .	– قيود العقود ومنافعها
ميزات القطاع	– ميزات ضريبية – محددات التجارة العالمية .	– مناطق التجارة الحرة القانونية التكوين . – تحجيم دور الحكومة .
ميزات تنظمية	– وفرة الموارد المالية . – فاعلية نظم الاستخبارات عن الزبائن والمنافسين. – قوة السمعة التنفيذية .	– مصانع ومعدات حديثة . – الثقافة، والتصور والأهداف المشتركة.
ميزات الموارد البشرية	– إدارة المواهب بتفوق. – استثمارها بالعمل.	– قوة الثقافة التنظيمية. – التزام العاملين. – تدريب العاملين.
ميزات المنتج	– حقوق الملكية والاسم والعلامة التجارية – التفوق بالنوعية أو الخصائص. – البحث والتطوير.	– منتجات راقية . – الضمانات والترخيص . – التفوق بتصور المنتج .
ميزات التسعير	– تكلف إنتاج منخفضة . – ضخامة حجم عملية الشراء . – قوة المساومة مع البائعين .	– وفورات اقتصادية ،حجوم الإنتاج. – انخفاض كلفة التوزيع.

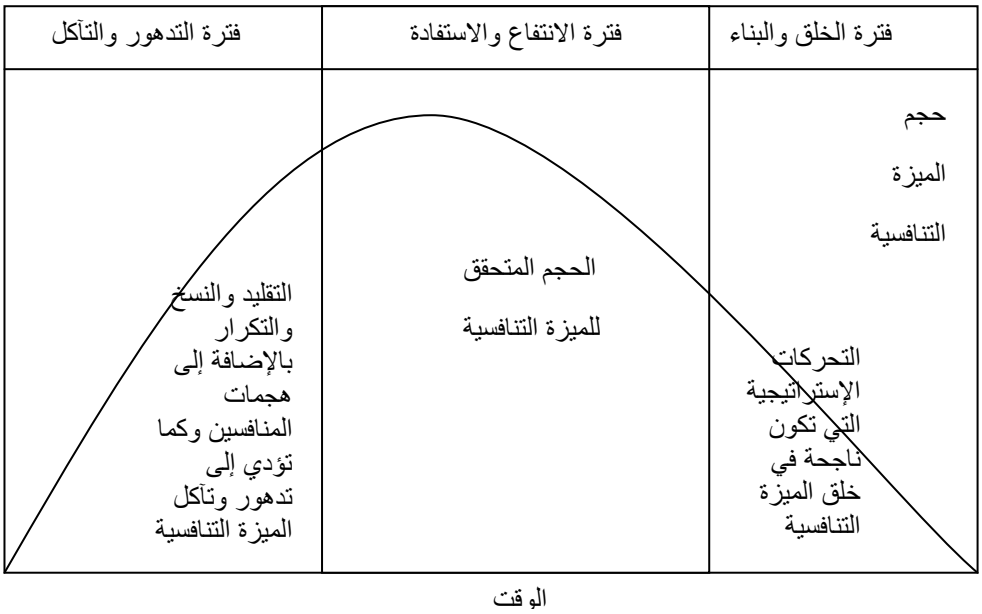
[1] محمد عبد الحسين الطائي، نعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص ص 185 159.

ميزات الترويج	–تصوير المنظمة .	– موازنة ضخمة للترويج .	
	– تفوق قوى البيع .	– الإبداع.	–كثافة الخبرة التسويقية

المصدر: محمد عبد الحسين الطائي، نعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص 185–159.

تتعدد مصادر إيجاد المزايا التنافسية والتي يمكن أن نحددها بنوع النشاط وجاذبيته ومدى توفرها على الإمكانيات الحالية وما يكون في المستقبل أيضا، ذلك أن المزايا التنافسية لها ثلاث مراحل أساسية يكون أثرها على المنظمة مختلفا في كل مرحلة والتي نصيغها في الجدول التالي والذي يظهر الميزة ومراحلها.

الشكل رقم (3–05): بناء الميزة التنافسية وتدهورها وتآكلها



المصدر: غسان عيسى العمري وسلوى أمين السامرائي، مرجع سابق، ص 148.

إن الميزة التنافسية القوية يجب أن تتصف بالخصائص التالية[1] :

1– أنها تحدد بالاعتماد على حاجات ورغبات الزبون؛

2– تقدم دعما هام يساهم في نجاح الأعمال؛

3– أنها توفر الانسجام الفريد بين موارد المؤسسة والفرص في البيئة؛

4–أنها تتصف بالديمومة والقوة وصعوبة تقليد المنافسين لها؛

5– أنها تقدم أساس للتحسينات المستقبلية؛

6–أنها تقدم التوجيه والتحفيز لعموم المنظمة .

[1] زكريا الدوري، أحمد علي صالح، **الفكر الإستراتيجي، وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال**، (دار اليازوري للنشر، الأردن، الطبعة العربية، 2009)، ص 206.

ثالثا. الحكم على القدرات التنافسية في المنظمة

تتحدد تنافسية المنظمة بمدى قدرتها على مواجهة التهديدات والتحديات البيئية، فهي تجعلها في مركز تنافسي أفضل وتعطيها القدرة على البقاء والاستمرارية والنمو، وتظهر القدرة التنافسية للمنظمة من خلال الاستغلال الأمثل والمتميز لقدرات المنظمة وإمكانياتها في تدعيم مركزها التنافسي ومواجهة تحديات المنافسة، ويظهر من خلال هذا أن للتنافسية بعدين أساسين فالأول يتحدد من خلال الكفاءات والموارد التي تمتلكها المنظمة والتي تشكل لها قدرات تنافسية والثاني يتعلق بوضعيتها في السوق والتي تتحدد من خلال طريقة التصرف والتعامل مع مكونات وأطراف السوق حيث يحدد لها هذا البعد مدى تميزها وتفردها عن باقي المنافسين، ومن أجل الحكم على مدى تمكن المنظمة من اكتساب القدرات التنافسية ومدى جودتها يتطلب ذلك تحديد ما يلي: [1]

1. **مصدر القدرة التنافسية:**

تنقسم الميزة التنافسية من حيث المصدر إلى نوعين أساسين:

- مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة، مثل اعتماد المنظمة على استراتيجية التكلفة الأقل لكل من اليد العاملة والمواد الأولية، إذ يسهل تقليدها من قبل المنظمات المنافسة.
- مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة مثل: التكنولوجيا، تميز المنتج والتفرد في تقديمه، السمعة الطيبة، والعلامة التجارية القوية، العلاقات الوطيدة مع العملاء وحصيلة من المعرفة المتخصصة.

2. **عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المنظمة:**

يؤدي اعتماد المنظمة على قدرة تنافسية واحدة إلى سهولة محاكاتها أو التغلب عليها من قبل المنافسين كاعتمادها على التكلفة المنخفضة للمواد الأولية حيث بإمكان المنافسين إيجاد التوريد أرخص مما تملكه المنظمة، وبالتالي يمكنها اكتساب ميزة تنافسية تفوق ميزتها في حين يصعب تقليدها عندما تتعدد مصادرها، كاعتماد المؤسسة على التكلفة المنخفضة للمواد بالإضافة إلى تمييز المنتج عن طريق إدراج وظائف جديدة وتقديم خدمات ما بعد البيع...الخ

[1] العيداني إلياس، ضويفي حمزة، مداخلة بعنوان: **الذكاء الإستراتيجي كآلية لدعم وتعزيز الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال المعاصرة**، الملتقى الدولي حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية يومي 08 09 نوفمبر 2010، جامعة الشلف، ص 13.

3. درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة:

إذ يجب على تسعى المنظمات إلى خلق مزايا جديدة بشكل أسرع، وذلك قبل قيام المنافسين بمحاكاة القدرة التنافسية الحالية لها، ولذلك يجب عليها أن يوجد مزايا تنافسية جديدة من مرتبة مرتفعة، كاكتساب كفاءات محورية والوصول إلى رضا العميل.

فالقدرة التنافسية إذن تتمثل في مختلف العوامل والقدرات الداخلية للمنظمة والتي تمكنها من التنافس بشكل أفضل، وتحقق لها مكانة وموقع تنافسي ملائم، ويمكن معها تعظيم قدراتها التنافسية من خلال اللجوء إلى العمل على تعزيز الميزات التنافسية صعبة التقليد التي توفر الأمان للمنظمة في بيئتها، خاصة فيما يتعلق بالتكنولوجيا وغيرها من الميزات التنافسية.

يجب على المنظمة أن تكون على علم بكافة مستجدات بيئتها الخارجية كونها تتواجد في بيئة أعمال تنافسية متغيرة باستمرار، حيث تمثل كل معلومة فرصة يمكن أن تستغلها لصالحها وبذلك تكون قادرة على تعزيز حصتها في السوق، أو يكون العكس يمكن أن يكون تهديدا وعائقا يشكل لها خسارة ونقص في حصتها في السوق أو أرباحا الأمر الذي يتطلب محاولة التكيف مع هذا التهديد أو التقليل منه كما تظهر أهمية دراسة البيئة الخارجية مع ضرورة إيجاد نظام يحاكي هذا التغير المستمر.

المبحث الثالث: **المصادر الحديثة للقدرات التنافسية**

يتطلب الحصول على الميزات التنافسية التعرف على المصادر التي تستمد منها؛ ويتيح ذلك توجيه الجهود محو الأهداف الغايات المرغوبة، الأمر الذي توفير الجهد والزمن والعمل على تعزيز الميزات التنافسية وصناعة القدرات التنافسية صعبة التقليد والمحاكاة.

ومن أهم المصادر التنافسية الحديثة هو وجود التفكير الإستراتيجي في المنظمة واعتباره مصدر من مصادر بناء القدرات التنافسية للمنظمة، وكذلك يمكن أن توجد القدرات والميزات التنافسية انطلاقا من مدخل الموارد الملموسة وغير الملموسة والكفاءات كداعم للمزايا التنافسية للمنظمة.

المطلب الأول: **مفهوم التفكير الاستراتيجي**

لقد ترافق ظهور مفهوم التفكير الاستراتيجي مع سمة المنافسة الشديدة التي تواجهها المنظمة، وأيضا سعيها الدائم لتحقيق المركز التنافسي، وما تتطلبه من الإلمام بكل من التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية وتطوير رأس المال بنوعيه وتحديث العمليات وغيرها، ومن هنا ظهر أن التفكير أو التفكير

الاستراتيجي في مستقبل المنظمة يتطلب نمطا إبداعيا ورؤية ثاقبة للمستقبل وما ستكون عليه المنظمة وكيف تصل إلى كل ذلك.

أولا: **مفهوم التفكير الإستراتيجي**

يرى Mintzberg أن التفكير الاستراتيجي هو طريق خاص للتفكير، وتميزه خصائص محددة، ينجم عنها منظور متكامل للمنظمة، وبهذا الخصوص فإن التفكير الاستراتيجي وفقا لـ Mintzberg فهو عملية تركيبية ناجمة عن حسن توظيف الحدس والإبداع في رسم التوجهات الإستراتيجية للمنظمة.[1]

إن مفهوم التفكير الاستراتيجي ومنطلقاته الفلسفية ظهرت كرد فعل أحدثته الأوساط البحثية التي تنتقد في استخدامات الإدارة الإستراتيجية لأسلوب التخطيط الاستراتيجي ومدى فعاليته في بلوغ الأهداف والغايات التي سطرتها المنظمة، حيث ظهر التفكير الاستراتيجي كبديل عن صعوبة تنفيذ عملية التخطيط الاستراتيجي على أرض الواقع على أنه يمثل أيضا:[2]

- طريق خاص للتفكير، يهتم بمعالجة البصيرة، ينجم عنه منظور متكامل للمنظمة، من خلال عملية تركيبية ناجمة عن حس توظيف الحدس والإبداع في رسم التوجهات الإستراتيجية".
- " الأسلوب الذي يتمكن عن طريقة القادة المنظمات من توجيه منظماتهم بدءا من الانتقال من مجرد العمليات الإدارية اليومية ومواجهة الأزمات المتواصلة وصولا إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغيير في البيئة المحيطة بهم، بما يتحقق في النهاية توجيها فعالا بصورة أفضل لمنظماتهم، بحيث يكون هذا المنظور الجديد متوجه أساسا إلى المستقبل مع عدم إهمال الماضي".

واستخدم مصطلح التفكير الاستراتيجي بشكل واسع في نهاية القرن العشرين وبالذات في إطار الإدارة الإستراتيجية، وقد استخدم هذا المصطلح استخداما تجاوز مفهومه أحيانا، حيث أطلق التفكير الاستراتيجي على مجمل أنواع التفكير، فهو ليس كذلك، وإنما ينبغي أن يطلق على نوع محدد من التفكير له خصائصه وسماته التي يتميز بها.[3]

[1] طارق شريف يونس محمد، **أنماط التفكير الاستراتيجي وأثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرار**، (دار المتنبي للنشر، الأردن، 2002)، ص 53.

[2] زكريا الدوري، مرجع سابق، ص ص 29، 30.

[3] طارق شريف يونس، **الفكر الاستراتيجي دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية**، (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر)، ص ص 105، 106.

يعرف التفكير الاستراتيجي على أنه: " عملية تركيبية ناجمة عن حسن توظيف الحدس والإبداع والخبرات الشخصية لكل من المدير والعاملين في المنظمة وسياستها من خلال إجراء التطويرات في طرق العمل وتحديد المصادر الضرورية من أجل تحقيق الأهداف".[1]

وهو أيضا: " الطريقة التي يفكر بها الأفراد في المنظمة رؤيتهم وأرائهم، وأيضا كيف يكون مستقبلهم ومستقبل المنظمة، ليس على المدى القصير وإنما المتوسط والطويل، فهم بذلك يرون حاضر ومستقبل المنظمة ويسعون لتحقيقه، فالتفكير الاستراتيجي مبني على خلق واقع جديد للمنظمة ليس عن طريق ردة الفعل وإنما باستباق الأحداث وتصورها، مما يتيح إيجاد وخلق الفرص والقيمة المضافة للمجتمع."[2]

أي أنه عملية تطورية تبدأ بالتحليل وفهم المكونات الظاهرة المنظمية أو المشكلة وجزئياتها وما تتضمنه من حقائق تنتهي بالتركيب وإضافة الأفكار التي تبنى على المنهجية الإبداعية، ويعرف إجرائيا بأنه عملية تركيبية ناجمة عن حسن توظيف المدير لمقدرات ومهارات التفكير لديه في رسم التوجهات الإستراتيجية للمنظمة.[3]

كما يمثل العملية التي تستخدم لتطوير تصور عمليات تطوير الإستراتيجية وصياغتها، كما ينبغي أن يقدر المدير الأعلى أعمال المنظمة وبيئتها عبر أمد زمني مستقبلي قدره (10-20) سنة، لإيجاد حالة الأمثلية في التصور الإستراتيجي للمنظمة.[4]

ومنه يمكن القول أن التفكير الإستراتيجي يعد مدخلا معاصرا ونمطا فكريا راقيا يسهم في تحقيق الموائمة بين الإمكانيات المنظمية وواقع المنافسة ومستقبل المنظمة من خلال دراسة العلاقات المنظورة والغير المنظورة لمجمل الأنشطة المنظمية وتداخلاتها مع مختلف الأنماط البيئية.[5]

ومن خلال هذه التعاريف يمكن القول أن التفكير الاستراتيجي يتلخص في النقاط التالية:

- تفكير تركيبي في الأصل وليس تحليلي؛
- أساسه التوجه نحو المستقبل أخذا تجارب الماضي ومعطيات الحاضر؛
- التعامل مع الكليات بمنظور اتساقي من الأعلى إلى الأدنى وبتفاؤلية عالية؛
- اعتماده على القدرات الإنسانية وبخاصة الطاقات والقدرات العقلية.

---

[1] عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح، **رأس المال الفكري، طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه**، (منشورات المنظمة العربية للتنمية، مصر، 2003)، ص 46.

[2] Roger Kaufman, Hugh Oakley brown, Ryan Watkins, Doug Leigh, **Strategic Planning for success,** (library of congress-in-Publication Data, USA, 2003),p 40.

[3] لينا شحادة خليف، **تطوير التفكير الإستراتيجي**، (دار النفائس للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن 2010)، ص29.

[4] نعمة عباس الخفاجي وآخرون، **الفكر الإستراتيجي قراءات معاصرة**، (دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008)، ص 217.

[5] زكريا الدوري، أحمد علي صالح، **مرجع سابق**، ص25.

منا سبق يمكن أن نخلص إلى أن التفكير الاستراتيجي هو طريقة تفكير المنظمة متمثلة في القيادة بشكل خاص وكافة أفرادها بشكل عام التي تتمكن من خلالها من التوجه والانتقال من مجرد العمليات الإدارية اليومية التقليدية إلى توجيه كافة قدراتها نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية البعيدة الأمد عن طريق رؤية مختلفة عوامل البيئة الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغيير، وذلك بفضل تفعيل رأس المال الفكري البشري وغيره وتمكينه في المنظمة.

فهو طريقة تفكير مختلفة عن الطرق التقليدية للمنظمة، فهي تشجع الكفاءات والقدرات الإبداعية وتوجه كافة الأفراد لخدمة الأهداف البعيدة الأمد للمنظمة، إذ أنه يتطلب القدرة والرغبة على تحقيق الأفضل والنجاح الاستراتيجي إذا صح القول، فلا مكان لمنظمة تسعى لتحقيق البقاء والاستمرار والنمو بطريقة تفكير كلاسيكية وتقليدية مبنية على تحقيق العائد المالي بشكل أساسي في بيئة المنافسة تجاوزت بكثير الجانب المادي إلى الإبداع والابتكار والتطور المستمر والاهتمام بكل من العميل الداخلي وقدراته التي تساهم بشكل أساسي في وتحقيق ولاء ووفاء العميل الخارجي.

إن المنظمات الناجحة هي التي تسعى إلى اكتساب العوامل التي تمكنها من الاستمرار البقاء والنمو في بيئة منافسة، وأصبحت بالضرورة هذه العوامل هي رأس المال الفكري (بشري، هيكلي ورأس مال العلاقات)، وهذه الأخيرة تتطلب هي الأخرى نمطا ونموذج تفكير يساير متطلبات النجاح والتفوق ألا وهو التفكير الاستراتيجي والذي يقوم على افتراضات نوجزها فيما يأتي.

ثانيا. **افتراضات ومتطلبات التفكير الاستراتيجي:** [1]

يمكن الإشارة إلى أن التفكير الاستراتيجي يقوم على عدة افتراضات أهمها:

- توافر مستوى من الذهنية المتفتحة، وخبرة ميدانية في إدارة المنظمات؛
- يتطلب الالتحاق باستمرار في تدريبية متقدمة لتطوير المقدرات الذهنية وتنشيط آليات التفكير في استشراف المستقبل؛
- يستلزم توافر إدارة مؤمنة بضرورة ممارسة التفكير الاستراتيجي في المنظمة، ومحفزة لمواردها البشرية لتعلم هذا النوع من التفكير؛

إن التفكير الاستراتيجي على المستوى المنظمة مبني على أساس أن المفكر الاستراتيجي يمتلك نموذجا مكونا من نظام كتكامل للقيم، كما يتطلب فهم العلاقة التبادلية بين هذه القيم، فالإبداع لا يكون إلا إذا تجاوزت المنظمة التفكير المرتبط بالأرباح وتحصيل أكبر حصة سوقية وإنما يتجاوزه إلى فهم متطلبات

[1] زكريا الدوري، أحمد علي صالح، **مرجع سابق**، ص 31، 32. -بتصرف-

البيئة وتوفيرها ودعم قدرتها التنافسية والمنافسة في أكبر المستويات، من حيث توفير ما هو مطلوب وما هو متوقع وما هو بديل لما هو موجود في المستقبل، أي أن على المنظمة التفكير في المدى المتوسط والطويل بشكل كبير أخذا بعين الاعتبار الإمكانيات والقدرات الممكنة والمتوقعة.

وهو ما يفتح باب الإبداع والابتكار أمام المنظمة، إذ أن الميزة التنافسية هي شيء نسبي وقابل للتقليد في أي وقت وهو ما قد يكلف المنظمة غاليا، فمثلا: إن فكرة قتل المنظمة لميزتها التنافسية قبل أن يتم تقليدها وأخذ جزء كبير من حصتها يعتبر في حد ذاته تحدا كبيرا؛ يتطلب منظمة قادرة على تبني فكرة التفكير الاستراتيجي والإبداع المستمر والابتكار.

إن التفكير الاستراتيجي هو تفكير مقصود ومركز على وضع معين تحاول المنظمة توجيه كل أفرادها إلى العمل من أجل الوصول إليه، فهو عملية تركيز تبتعد عن العشوائية مما يسمح لأفراد المنظمة استخدام طاقاتهم تفكيرهم أرائهم بشكل موجه يخدم التوجه الاستراتيجي للمنظمة، بالإضافة إلى فكرة التفكير في الوقت المناسب (Thinking in time) معنا ذلك أن التفكير الاستراتيجي للمنظمة لا يتوقف على فكرة محددة وواحدة بميت على أساس معين، بل أنها تتحرك وتتغير وذلك من أجل تقليص الفجوة بين واقعية اليوم ونية ومقصد المنظمة المستقبلي، بطريقة أكثر وضوحا أن رؤية المنظمة لما ستكون عليه تتغير انطلاقا من رسم خطها ليس بناءا على الإمكانيات الحالية بل على افتراض أنها ستتسع وتتطور ومعنى ذلك أن قلة مواردها تكون مصدرا لإبداعها وزيادة لها وتحفيزا لاقتناص الفرص الممكنة لتحقيق ذلك؛ فهي وفقا لهذه الرؤية تتميز بالتفكير الحركي المتغير الذي يبنى على التطلعات والإمكانيات والقدرات الإبداعية من أجل التوسع والاستمرار.

إن المنظمات التي تنجح في تبني منهج أو طريقة التفكير الاستراتيجي سوف تملك بالضرورة ميزة تنافسية على منافسيها، ذلك أنها ستحسن بالضرورة من كفاءتها فعاليتها أي أدائها بشكل عام وتصبح أكثر قدرة على الوصول لأهدافها، كما أن تغير التفكير للمنظمة سيحسن أيضا من قدرتها على اختيار البدائل الإستراتيجية وأيضا قراراتها، إن هذه الميزات وغيرها إذا توفرت لدى عناصر في المنظمة توجد أفرادا ذوي تفكير مختلف خلاق واستراتيجي وتمكن المنظمة من:

- خلق القيمة من خلال الاختيار الأمثل للبدائل والاستخدام الكفء والفعال للموارد والطاقات المختلفة؛
- قدرتها على المنافسة وتحقيق الأفضل بفضل التفكير الجيد والعناصر ذات القدرات والكفاءات العالية، الأمر الذي يصعب على المنافسين تحقيق المكاسب؛
- القدرة على التكيف مع المتغيرات (فرصا كانت أم تهديدات) والتمكن من التعامل معها بذكاء؛
- القدرة على الإبداع والابتكار والتطير في كافة المستويات الإدارية التنظيمية.

كما يمكن القول أن التفكير الاستراتيجي يتطلب عدة عناصر أهمها:

- توسيع المشاركة الجماعية والعمل بروح الفريق خاصة في تأسيس الرؤية والتصور المستقبلي والرسالة الاستراتيجي؛
- تهيئة بيئة محفزة لإطلاق العنان للمفكرين والمبدعين في المنظمة ليخرجوا المارد الفكري من داخلهم؛
- تطوير مهارات الاتصال خاصة في مجال (الإنصات) للتعرف على أفكار الآخرين التي قد تكون فرصة ذهبية لا يمكن تكرارها وبالتالي اقتناصها وتكييفا لصالح تقدم المنظمة؛
- تأسيس ثقافة التقاطع الفكري، عبر سماع وجهات النظر المختلفة وتوليد الأفكار المتجددة، لأن التفكير الاستراتيجي يتطلب النظر المتغيرات من زوايا متعددة؛
- تحديد سقفا زمنيا لترجمة الطموحات والتطلعات المستقبلية إلى الواقع؛
- تشخيص مستوى أداء المنظمة من خلال المقارنة المرجعية بأداء منظمات رائدة وقائدة.

وفي الأخير يمكن القول أن منهج التفكير الاستراتيجي للمنظمة تطور منطقي وحتمي في نفس الوقت نظرا لكافة التغيرات والتحولات التي طرأت على بيئة منظمات الأعمال، فأهم ما يمكن أن يغير نظرتها لنظامها الإداري ونظرتها للمورد البشري خاصة أو غيره من بيئتها الداخلية والخارجية عامة هو عاملان مهمان هما: " **المنافسة** " و" **المورد البشري وتأثيره على المنظمة** ".

المطلب الثاني: **الإبداع والابتكار**

تعد التغيرات المتسارعة في المحيط من أكبر التحديات التي تواجه مؤسسات اليوم، والتي تظهر الحاجة إلى الأفكار الجديدة والخلاقة كضرورة ملحة للبقاء، الذي يظل مرهونا بالتعاطي مع التغيرات الجديدة بطريقة مبدعة غرضها الأداء الجيد أولا والتطور والنجاح دائما.

أولا. **مفهوم الإبداع والابتكار:**

إن الإبداع والابتكار مفهومين متقاربين ومتلازمين ويكمل أحدهما الآخر، حيث لا يمكن الحديث عن إحداهما دون الآخر.

لقد عرفت الموسوعة البريطانية الإبداع على أنه: " القدرة على إيجاد حلول لمشكلة ما، أداة جديدة، أثر فني، أو أسلوب جديد".[1]

كما نجد أن: " الابتكار ليس عملية منفردة، ولكنه مسار شامل لمجموعة من المسارات الجزئية، وليس مجرد تصور لفكرة جديدة ولا حتى اختراع شعار جديد، أو تنمية سوق جديدة، بل هو المسار الذي يشمل كل هذه الأشياء متفاعلة ومندمجة في سياق واحد."[2]

وقد عرفت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) الإبداع أو الابتكار بأنه مجموع الخطوات العلمية والفنية والتجارية والمالية اللازمة لنجاح وتطوير وتسويق منتجات صناعية جديدة أو محسنة، والاستخدام التجاري لأساليب وعمليات أو معدات جديدة أو محسنة أو إدخال طريقة جديدة في الخدمة الاجتماعية، وليس البحث والتطوير إلا خطوة من هذه الخطوات، وهذا التعريف يختصر الابتكار على أنه يشمل تجديد وتوسيع مجال المنتجات والخدمات والأسواق اللازمة لها واعتماد طرائق جديدة للإنتاج وعرضها وتوزيعها، وكذلك إدخال تغييرات على الإدارة وتنظيم العمل ومهارات القوى العاملة[3].

وبالتالي فالإبداع هو العملية التي يتم من خلالها تقديم منتجات جديدة أو طرائق جديدة للإنتاج، وتشمل جميع المراحل من الابتكار إلى التطوير ثم الإنتاج التجريبي، إلى التسويق، ثم الإنتاج التجاري. أي أن الإبداع هو توليد أفكار جديدة، أو التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما، في حين أن الابتكار هو تطبيق عملي وتحويل هذه الأفكار إلى عمل ملموس. أما الاختراع فهو خلق فكرة وتطويرها وتطبيقها عمليا. والفرق بين الاختراع والابتكار كون الأول جذري، في حين أن الثاني هو تطبيق أفكار جديدة على ما هو موجود أصلا، وهذا التمييز عادة ما يرتبط بالتكنولوجيا

[1] جمال خير الله، **الإبداع الإداري**، (مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2009)، ص 16.

[2] مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش: **تطوير المنتجات الجديدة –مدخل استراتيجي متكامل وعصري**، (دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004)، ص10.

[3] محمد نايف محمود، أنمار أمين حاجي: **المتغيرات المؤثرة على الابداع في ظل الاقتصاد المعرفي (دراسة في عينة من الدول)**، المؤتمر العلمي الدولي العاشر حول الريادية في مجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، أيام 26-29 أفريل 2010، ص 02.

وتتطلب عملية الإبداع والابتكار إدخال الثقافة التنظيمية المبدعة التي تمكنها من التلاؤم مع التغيرات، استعمال الطرق والتقنيات الفعالة التي تساعدها على تلبية احتياجات العملاء، وتوفير الموارد البشرية واللوجيستية واستغلالها بفعالية، أي أن الابداع أو الابتكار يرتكز على ثلاثة جوانب رئيسية هي:[1]

- **الفرد المبدع:** وهنا يتم التركيز على القدرات الإبداعية للأفراد في مجالات نشاطهم المختلفة؛
- **العملية الإبداعية:** وهي تتمثل في مجموع الأعمال التي تقوم بها المؤسسة من أجل تحقيق الإبداع؛
- **المنتج أو الخدمة المبدعة:** وهو المنتج الذي يتصف بالحداثة وبالاختلاف عن ما سبقه.

كما أن نموذج الإبداع والابتكار ضمن برنامج الإدارة الإبداعية يضم 04 مبادئ هي[2]:

- **الايجابية:** تمثل التعود المستمر على اعتبار المشكلات كفرص متاحة والقدرة على التغلب على الفشل بسرعة وتقبل النقد؛
- **الحماس:** رغبة جامحة في تحقيق الأهداف؛
- **روح المرح:** المخاطرة مع استخدام أسلوب المزاج في التفكير فينتج ذلك مرونة في الأفكار والأفعال؛
- **الإصرار:** هناك مقولة "إن لم تنجح من أول مرة حاول مرة أخرى" وأخرى "إن لم تنجح من أول مرة جرب شيئا مختلفا حتى تصل إلى النجاح"، وهذا يبرز أن الإصرار أمر ضرورة للوصول إلى الإبداع والتميز.

ثانيا. **مبادئ وخصائص الإبداع والابتكار:**

للإبداع والابتكار مجموعة من المبادئ هي:[3]

- إفساح المجال لأي فكرة بتعبير آخر، أعطوها المجال لأن الابتكار قائم على الإبداع وليس تقليد الآخرين؛
- التركيز على الأفراد واعتبارهم مصدر قوة للمؤسسة؛
- التخلي عن الروتين، واللامركزية في التعامل تنمي القدرة الإبداعية؛
- تحويل العمل إلى شيء ممتع لا وظيفة فحسب؛
- التطلع إلى الأعلى دائما من شأنه أن يحفز الأفراد للعمل؛
- ليس الإبداع أن تكون نسخة ثانية بل النسخة الرائدة والفريدة؛
- لا ينبغي ترك الفكرة الجيدة التي تفتقد إلى آليات التنفيذ بل نضعها في موقع التطبيق؛

[1] نيجل كينج ونيل أندرسون: **إدارة أنشطة الابتكار والتغيير**، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 21.

[2] بيتر لبيتر كوك، **إدارة الإبداع (مهارات الإدارة للمحترفين)**، (دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007)، ص 66.

[3] جمال خير الله، مرجع سابق، ص 17.

- بجب التعلم عن طريق العمل الميداني، لأنه الطريق الأفضل في تطوير الكفاءات.

وتتصف العملية الإبداعية بمجموعة من الخصائص والصفات هي:

- القدرة على اكتشاف علاقات جديدة وتوظيفها لتحقيق أهداف معينة؛
- القدرة على استنطاق تلك العلاقات والإفصاح عنها؛
- الربط بين العلاقات الجديدة والعلاقات القديمة التي سبق اكتشافها؛
- الإبداع علم نظري تجريبي ليس نهائي، فما هو صحيح اليوم قد يلغى او غير صحيح في المستقبل؛
- الشخص المبدع قادر على النظر إلى الأمور من زوايا مختلفة؛
- المبدع لا يفكر في حل جديد فحسب، بل يدرك مشكلات جديدة، وينظر إلى المألوف والشائع من منظور جديد عكس المتكيف الذي عادة ما يحاول حل مشكلات بإتباع قواعد سائدة.

وكحوصلة لمفهوم الإبداع وأهميته في المنزظمة يمكن القول أن وجود التفكير الابداعي في المنظمة كما أمر لا بد منه في الوقت الراهن، إذ يعرف "**تورانس**" في سنة 1993 التفكير الإبداعي أو الابتكاري بأنه إدراك الثغرات والاختلال في المعلومات والعناصر المفقودة، وعدم الإتساق الذي لا يوجد له حل، وهو عملية تحسس المشكلات ومواطن الضعف وفجوات المعرفة والمبادئ الناقصة وغيرها، فالتفكير الإبداعي (الابتكاري) تفكير في نسق مفتوح لا تحدده المعلومات التقليدية أو القوالب الموضوعة، كما أنه يعبر عن نفسه في صورة إنتاج هادف يتسم بالتنوع والجدة والأصالة والمرونة والإفاضة والحساسية للمشكلات والتطوير، وقابليته للتحقق[1].

ويعرف ويليامز التفكير الإبداعي (الابتكاري) بأنه مجموعة من المواهب والقدرات والمهارات المعرفية، هذه القدرات موجودة لدى جميع الأفراد ولا تقتصر على فئة دون أخرى، إلا أنها تختلف في الكم والنوع بين الأفراد. فالجميع لديهم قدرات ومهارات إبداعية (ابتكارية)، إلا أن بعضهم يمتلكها بقدر أكبر من البعض الآخر، كما أن المبتكر يكون مبتكرا في مجال ما، وليس بالضرورة يكون مبتكرا في مجال آخر[2].

[1] إنتصار بنت سالم حسن صيان: **العلاقة بين الانتماء والتفكير الابداعي (الابتكاري) لدى الموهوبات ذوات التفكير الابداعي**، المؤتمر العلمي الاقليمي للموهبة، كلية التربية للبنات، جدة، المملكة العربية السعودية، خلال الفترة 26-30 أوت 2006، ص 1301.

[2] المرجع نفسه، نفس الصفحة.

لقد اقترح تايلور (05) مستويات للتفكير الإبداعي والابتكاري هي:[1]

- الإبداع التعبيري؛
- الإبداع المنتج؛
- الإبداع الابتكاري؛
- الإبداع التجديدي؛
- الإبداع الانبثاقي.

أما المواهب فهي خاصية إنسانية ومكون لشخصية الإنسان المسؤول وتعد أحد أسرار نجاحه وتطور مساره الوظيفي، وهي أساس تمثيل أدواره المعلوماتية، والتفاعلية واتخاذه للقرارات، وتحثه للدفاع عن قيمه والإلتزام بها، والولاء والإخلاص لها، وهي تمتزج مع القدرات فتكسبها حالة التجدد والحيوية في الإدراك، والذكاء والإبداع، والمواهب سر تميز المؤسسات على سواها في فضاء الأعمال الرقمي، والإلكتروني والمعرفي الذي نعيشه اليوم، رغم حاجة ذلك إلى قدر من المزج ما بين المواهب والإرادة، والمواهب والأخلاق، والمواهب والوعي والمواهب والقيم...الخ[2].

وتنمو المواهب بسبب الخبرات وتراكمها النوعي، وبرامج التدريب والتطوير الذاتي، والجماعي والتنظيمي، ويسهم تهيئة المناخ الثقافي، والنفسي، والاجتماعي والمعرفي بتكوين بيئة ترصد المواهب في المؤسسة.

ثالثا. **العوامل المساعدة لتحفيز الإبداع**

كل شخص يمكنه أن يكون مبدعاً ولكنه بحاجة إلى ما يحفزه على ذلك وقد أشار (Williams,2002) (druker,1998) إلى العوامل التالية:[3]

1- **الهيكل التنظيمي:** وذلك عندما يضمن التحرر من القواعد الجامدة ويضمن المشاركة والاتصال ووجود فرق العمل والتقليل من الهرمية؛

2- **الثقافة:** هي المعتقدات والافتراضات التي يشترك بها أعضاء المنظمة والتي تعزز الإبداع مثل تشجيع العاملين على التعلم واكتساب مهارات متخصصة وتشجيعهم على للأخذ بالأمور الصعبة والخروج عن المألوف؛

[1] إنتصار بنت سالم حسن صيان، المرجع نفسه، ص 1305.

[2] نعمه عباس خضير الخفاجي: **مواهب العقل الأسطوري منبع استراتيجية المعرفة**، المؤتمر العلمي الدولي الخامس اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة، الأردن، أيام 27-29 أفريل 2005، ص 02.

[3] علي الخضر، **أثر إدارة النشاط الإبداعي والمعرفي على أداء منظمات الأعمال**، بحث مقدم، جامعة دمشق، ص 19.

3- **توفير الموارد:** سواء المالية، الأدوات، التسهيلات، المعلومات، المعرفة التي تساهم في تعزيز الإبداع ودعمه؛

4- **تصميم فرق العمل:** فأعضاء الفرق يختلفون بالمهارات والثقة والشفافية في نقل المعلومات والالتزام بها بالإضافة للتأكيد على التعاون بين العاملين بدلاً من المنافسة فيما بينهم؛

5- **الدعم الاجتماعي:** إذا كان هناك دعم للأفكار الإبداعية من قبل الإدارة والموظفين والمشرفين فإن ذلك سيكون له تأثير إيجابي على الإبداع كما يجب التأكيد على أن الفشل هو مرادف للفرص والتعلم.

كما يعتبر الإبداع التكنولوجي أحد الأبعاد المهمة للإبداع في المنظمة والذي يلعب دورا مهما في تقوية قدرات المنظمة التنافسية ومن أهم آثاره نذكر ما يلي:

- ✓ استعمال التقنيات الجديدة المبتكرة تؤدي إلى الرفع من القدرة الإنتاجية، تقليص التكاليف، وتحقيق الجودة العالية؛
- ✓ يؤدي الإبداع التكنولوجي إلى القدرة على التسويق ودخول أسواق جديدة من خلال التصدير؛
- ✓ الانخفاض الكبير في تكلفة النقل والاتصالات أدى إلى تطوير اندماج أسواق المال الدولية وتسارع حركة العولمة؛
- ✓ الإبداع التكنولوجي هو محرك التطور والتقدم، فهو سلاح أساسي للمؤسسات الرائدة في هذا المجال؛
- ✓ الإبداع التكنولوجي يعكس مستوى أداء الموارد البشرية ودورها في اكتساب مزايا تنافسية.

المطلب الثالث: **رضا الزبائن والعملاء في المنظمة**

يعد رضا الزبائن من أهم ما تسعى إليه المنظمة؛ فهو الفئة التي تستهدفها خلال فترة نشاطها، وتحقيق أهدافها مقرون بتحقيق ونيل رضا الزبائن وولائهم، وعليه سيتم فيما يلي التطرق لمفهوم رضا العملاء، وأسباب تحقيق ذلك ومن ثم نتطرق للنتائج التي تجنيها المنظمة من تحقيق ذلك الرضا.

أولا. **مفهوم الرضا لدى العملاء**

لقد أعطيت عدة تعاريف للرضا، التي يرى كل مفكر وباحث رأيه في مفهومه مضمومنه الذي يختلف باختلاف المنظمة ونوع نشاطها، ذلك أن تقييم الخدمة لدى الزبون أمر مهم ومن أهم أولويات المنظمات الحديثة على اختلاف أنواعها. ومن أهم التعاريف التي تناولت الرضا هي:

- يعرف الرضا أنه مستوى إحساس الفرد الناجم عن المقارنة بين أداء المنتج المدرك وبين توقعات هذا الفرد؛[1]
- يعرف Kotler الرضا بأنه: "إحساس إيجابي أو سلبي يشعر به العميل اتجاه تجربة شراء أو استهلاك معينة، والناتجة من مقارنة بين توقعاته وأداء المنتج"؛
- كما يفهم الرضا في التسويق على أنه: مشاعر سرور أو عدم سرور تنشأ بالمقارنة بين الحاجات المتوقعة وتجربة الاستهلاك.[2]
- وعرف كل من Haward و Sheth الرضا :" بأنه الحالة العقلية للإنسان التي يشعر بها عندما يحصل على مكافأة (ثواب) كافية مقابل التضحية بالنقود والمجهود".[3]
- الرضا هو عنصر نوعي ونلاحظ أن النوعية هنا هي نوعية العلاقات، نوعية المنتجات والخدمات.[4]
- عرفه Goodman: بأنه الحالة التي يتم فيها مقابلة احتياجات ورغبات وتوقعات العميل أو التفوق عليها مما يؤدي إلى إعادة شراء العميل لنفس المنتج والولاء المستمر للمنظمة.[5]
- والرضا أيضا هو الحالة التي تكون فيها حاجات وتوقعات ورغبات العملاء محققة على طول فترة حياة المنتج، نرى أن إدراك العميل يكون بإرضاء رغباته وحاجاته.[6]

من خلال التعارف السابقة نستنتج أن الرضا هو دالة للمنافع والفوائد والمكافآت التي يبحث عنها المستهلك من خلال نشاطاته واهتماماته بالشراء، أو هو ذلك المقدار من المنفعة الذي يجده في منتج المنظمة، فخلال وجودها تسعى إلى تقديم الأفضل الذي يلقى القبول ويتميز عن غيره من المنتجات المنافسة- أي تحقيق توقعات العملاء حول المنتج وتفضيله دون غيره.

ثانيا. **أساليب تحقيق رضا العملاء**

هناك عدة أسباب لتحقيق رضا العملاء أهمها: [7]

- الاهتمام بأوجه الأنشطة التي تسبق البيع، أثنائه وبعده؛

---

[1] محمد فريد الصحن، **قراءات في إدارة التسويق**، (الدار الجامعية للطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر، 2002)، ص 71.

[2] Jack lendrevie, Denis lindon ,Mercator, **théorie et pratique de marketing** ,(édition d' allez, 7eme édition, France, 2003) ,p 911.

[3] عائشة مصطفى المنياوي، **سلوك المستهلك: المفاهيم والاستراتيجيات**،(مكتبة عين شمس، الطبعة الثانية، مصر، 1992)، ص 120.

[4] Jean Louis Dumoulin**, Client satisfait entreprise gagnante**,(les édition d'organisation, 2eme tirage, France, 1994), p 14.

[5] محمد علي بركات علي ، **قياس رضا العملاء عن جودة الخدمة**، (جامعة عين شمس، مصر،2001)، ص 540.

[6] Paul Ohana, **le total consumer management**, (édition d'organisation, Paris, 2001), p 75.

[7] منى شفيق، **التسويق بالعلاقات**، (منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005)، ص 78.

- الاهتمام بخدمة المستهلك وتوطيد العلاقة معه؛
- دراسة شكاوى ومقترحات وانتقادات العملاء؛
- احترام حقيق العميل الأساسية في جميع تعاملاته مع المنظمة.

ومن أجل العمل على التحسين المستمر في نشاط المنظمة واكتساب رضا العملاء وولائهم أيضا يجب على المنظمة أن تعمل على:[1]

- استخراج المعلومات الخاصة بطريقة حياة وسلوك وثقافة العملاء؛
- مطابقة المعلومات مع مواضيع العملاء بعد تحديد المميزات أو الخصائص المشتركة؛
- تحديد بدقة التمنيات والحاجات والإدراك للعملاء؛
- تحويل التمنيات والحاجات والإدراك للعملاء إلى سلع وخدمات؛
- تطوير السلع والخدمات مثل ما عرّفها العملاء؛
- اقتراح السلع والخدمات المطورّة حسب توجهات وإرادة العملاء؛
- إرضاء العملاء عن طريق مستوى الاقتراح والخدمة؛
- اكتشاف طرق جديدة وجيدة لإرضاء العملاء، وذلك بالاستجابة لاحتياجاتهم ومجاوزتها أو التفوق عليها؛
- وضع مصادر كافية ودعامات للتسيير من أجل إحداث الفرق والتميز؛
- الاجتهاد، العودة المتواصلة إلى كل مرحلة من مراحل بطريقة تضمن أن المنظمة لن تكون راضية إذا كان عملائها غير راضيين.

ثالثا. **مؤشرات تحقيق الرضا ونتائجه**

إن من بين أهم أسباب نجاح واستمرار المنظمة هو إقامتها لعلاقة دائمة وقوية مع زبائنها وعملائها، حيث ظهرت العديد من الشعارات تبنتها الكثير من المنظمات مثل: "الزبون شريك للمؤسسة " ، "الزبون هو ملك"، "الزبون دائما على حق"، تدل هذه العبارات على مدى اهتمام المنظمة برأي الزبون حول المنظمة ككل و منتجها بالذات، وتسعى من خلال ذلك لنيل رضاه وتوجيه اهتمامه نحو فلسفة المنظمة ورغبتها في تحقيق مطالبه ورغباته.

كما يساهم العملاء الراضون وبدرجة كبيرة في تقديم العديد من المنافع للمنظمة، فعادة ما يكون هؤلاء العملاء مساندين للمنظمة من حيث حديثهم عنها وعن منتجاتها؛ مما يعكس ولائهم وتفضيلهم، إذ يعرف الولاء على أنه: توقع لشراء علامة ما في غالب الأحيان انطلاقا من خبرة ايجابية سابقة، ويعني

[1] Jean Marc Lehu , **la fidélisation client** , (édition d'organisation, Paris ,1999), p 101.

ذلك أن الزبون أو العميل الوفي الذي له ولاء للمنظمة ومنتجاتها، يشتري ما تقدمه عدة مرات وبشكل مستمر، وهو ما يمثل نجاحا للمنظمة على منافسيها.

فلم تعد المنافسة الحديثة تدور حول الحصة السوقية، بل في كيفية جلب الزبائن والاحتفاظ بهم مع تنامي المنافسة والبدائل، وعليه ومن أجل الحصول والاحتفاظ بالعملاء يجب على المنظمة أن: [1]

1. **إغراء المعلومات التي تنسي هموم الواقع:** حيث اعتمدت الكثير من المنظمات على ما بحوزتها من قواعد بيانات ومعلومات متعلقة بالزبائن لتكون بمثابة الحل السحري لها في حالة الاحتفاظ بالزبون والتي تجعلها قادرة على التنبؤ بسلوكهم إضافة إلى السيطرة عليهم؛
2. **اجتذاب الزبون المناسب:** قد تكون عملية الاحتفاظ أكثر تعقيدا مما تدركه معظم المنظمات التي تسوق منتجاتها، لكن ذلك لا يعني وجوب التخلي عن الهدف؛
3. **معرفة ما يريده الزبون:** حيث تتمثل هذه الخطوة في زيادة حصتك من مشتريات أفضل زبائنك في اكتشاف السبب الذي يدعوهم إلى البقاء كأفضل زبائن لك حتى الآن، إذ أنهم يمكن أن يعتقدوا أنك تقدم لهم أفضل قيمة ويؤمنون أن منتجاتك وخدماتك موثوق بها، وعليه يمكن التعبير عن آلية الحفاظ على الزبائن في العلاقة التالية:

الاحتفاظ بالزبون = قيمة متوقعة + ثقة + تكلفة مرتفعة لتبديل

4. **التركيز على القيمة:** حيث أن بعض الزبائن يعطون قيمة للأسعار الرخيصة، والبعض الآخر يفضلون الابتكار المستمر، وفي كلتا الحالات المنظمة مطالبة بتقديم وإدخال النوعيات التي تثمن قيمة منتجاتها؛ وأن تعمل على إتباع الخطوات التالية:

- لا تفرض أن كافة الزبائن يكتشفون منتجاتك ويجربونها بالطريقة نفسها؛ وبالتالي عليك تركيز اهتمامك على تعزيز النوعية التي يفضلها أفضل زبائنك؛
- لا تفكر ضمن أطر ضيقة ووظيفية، بل حاول اكتشاف كيف جرب أفضل زبائنك علامتك التجارية بدءا باللحظة التي علموا بها بالمنتج، وصولا إلى شرائه واستعماله وخدمته واستبداله؛
- لا تجعل عزوف بعض الزبائن عن منتجك يسبب لك القلق، بل حاول إجبار منافسيك على خدمة الزبائن الذين لا تريدهم أنت.

فالمنظمة المتعلمة والمتفوقة هي التي تسعى دائما لتحقيق ليس فقط متطلبات الزبائن الحالية وإنما تسعى لتحقق طموحاتهم ورغباتهم المستمرة وتعمل دائما على التجديد والابتكار والإبداع في تقديم الأفضل.

[1] مايكل ج سليقر شتاين–جورج ستاك الابن، **الحل الأوسط –اعتنام الفرص في أسواق المستهلك–**، ترجمة معين محمد الإمام، (مكتبة العبيكان، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2003)، ص ص 225–232.

خاتمة الفصل

من خلال ما سبق تناوله يمكن القول أن الميزة التنافسية ومفهوم القدرة بالمنظمة مفهوم قديم جديد يتجدد في المنظمة؛ لارتباطه بنشاطها الذي يرتبط هو أيضا بكافة العوامل والمتغيرات في القطاع والبيئة ككل، إذ مرورا بمفهوم الميزة عند فترة المدرسة الكلاسيكية الذي كان يقوم على الربحية وبيع كل ما يتم إنتاجه، وصولا للمفهوم الحديث الذي يرمي إلى وجود الخصائص والمواصفات التي يرغب فيها العملاء من أجل اقتناء سلعة منظمة ما دون غيرها من المنافسين، ومعه يتطور المفهوم باستمرار بضرورة وجود التفكير الاستراتيجي لدى قادة المنظمة وأفرادها وأيضا الحرص على الابداع والتطوير المستمر ونيل رضا العملاء وولائهم المستمر.

فعمل المنظمة في بيئة تنافسية تسعى فيها إلى التميز والتفوق على منافسيها يستدعي امتلاك مهارات وتقنيات وموارد متميزة تسمح لها بإنتاج منافع ضرورية باستمرار مقارنة بما يقدمه المنافسون من جهة نظر العملاء وهذا ما يسمى بالميزة التنافسية الحقيقية المستدامة، والتي يصعب تقليدها من طرف المنافسين لأن المنظمة تخضع لمفهوم ومنطق التحسين والتجديد المستمر.

ترتبط هدا التجديد والتطوير المستمرين برغبة المنظمة في النجاح والتفوق الدائم على منافسيها، ويمثل نظام الذكاء الاستراتيجي بشقيه الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة من جهة ومجموع الخصائص والصفات والقدرات التي تتوفر لدى القادة وأفراد المنظمة من استشراف و تفكير بالنظم ورؤية لمستقبل ومدى وجود دافعية واهتمام بالشراكة والتطوير، أحد أهم العوامل التي توفر للمنظمة ما ترغب فيه، وهو ما الذي سنتناوله من خلال الجانب التطبيقي الذي نحاول فيه إظهار مدى وجود مبادئ وأساسيات الذكاء الاستراتيجي على المستوى الكلي ومن ثم على المستوى الجزئي من خلال الجانب الميداني للدراسة الذي شمل قطاع الاتصالات في الجزائر.

الفصل الرابع

دور الذكاء الاستراتيجي في رفع القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال

تمهيد الفصل

بعد أن تم التطرق في الجانب النظري لكل من مفهوم بيئة الاعمال الحديثة وتطورها عبر المدارس وصولا إلى ما هي عليه الآن؛ من شدة المنافسة والتطور التكنولوجي؛ وتعدد رغبات وميول العملاء بالإضافة إلى تميز هذا العصر بكثرة المعلومات وأهميتها في حياة المنظمات، حيث يفرض ذلك إدارتها والعمل على استخدامها بالشكل الذي يضمن الاستمرار والبقاء في المنافسة، لذا ظهرت العديد من النماذج الإدارية من إدارة للمعرفة ومفهوم جديد أيضا يقابله هو الذكاء الاقتصادي أو ذكاء الاعمال كأنظمة تساعد على تحليل البيئة وفهمها بالشكل الملائم.

كل هذا جعل قيادة المنظمات الحديثة في تحد دائم للبيئة والمنافسة وحتى لنفسها، فمنطق المنافسة يفرض الأسبقية في كل شيء، تعمل معه الأطراف المتنافسة على جذب رضا العملاء وولائهم، من خلال تعزيز مقومات التفوق والنجاح الداخلي والخارجي، والذكاء الاستراتيجي بمفهومه الذي يجمع بين كل من إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي كطرفي إدارة المعلومات الداخلية والخارجية من جهة، ومفهومه الحديث الذي يظهر دور القيادة والأفراد في المستويات العليا للمنظمة في العمل على جذب وتوجيه كافة الافراد من أجل خدمة رسالة المنظمة ورؤيتها.

دعت أهمية الذكاء الاستراتيجي كمفهوم حديث في المجال الاقتصادي وإدارة الأعمال، لإجراء الدراسة الميدانية محاولين فيها أن نستظهر مدى وجود هذا المفهوم الحديث في المنظمات الاقتصادية المتنافسة بالجزائر متمثلة في مؤسسات قطاع الاتصالات؛ واعتمدنا ثلاث مباحث أساسية نظهر فيها جوانب الموضوع النظرية؛ ومن ثم محاولة لمعرفة أثر تواجد عناصر الذكاء الاستراتيجي على مفهوم القدرات التنافسية الحديثة، وكانت المباحث كالتالي.

المبحث الأول: واقع وتحديات الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة في الجزائر؛
المبحث الثاني: قطاع الاتصالات والهاتف النقال في الجزائر؛
المبحث الثالث: تحليل تأثير الذكاء الاستراتيجي على القدرات التنافسية للمنظمة.

المبحث الأول: **واقع وتحديات الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة في الجزائر**

إن كون الجزائر جزء لا يتجزأ من الخارطة الاقتصادية للعالم، التي شهدت وتشهد تحولا في بيئتها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، مما جعلها تتبنى مبدأ اقتصاد المعرفة وتطوير تكنولوجيات الإعلام والاتصال على مستوى مختلف أجهزتها ومؤسساتها.

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

كما يعد مفهوم الذكاء الاقتصادي من بين الوسائل الضرورية لتأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وعاملا لتحقيق التنمية الاقتصادية المتطلبة في جميع المستويات بشكل كلي، لذلك أصبح من بين المواضيع التي تشغل اهتمام الدولة الجزائرية في الآونة الأخيرة، ويتجلى ذلك من خلال سعيها لدعم إستراتيجيته المؤسسات ومساعدتها على التكيف مع متطلبات الذكاء الاقتصادي من: بحث، سهر، توقع، حيطة، حذر وحماية...الخ.

فالوضع الراهن على الصعيد الدولي والمنافسة التي يفرضها يدرجان" المؤسسات الجزائرية في وضع غير مسبوق يتطلب تغييرا جذريا للذهنيات والتصرفات"، لاسيما وأن مؤسساتنا المعنية تتمثل أساسا في مؤسسات صغيرة ومتوسطة ولا يمكنها سوى اللجوء إلى الدولة، مع عدم قدرتها على إنشاء مصالح متخصصة في جمع ومعالجة الكم الهائل من المعلومات في البيئة.

من هنا سنتناول فيما يأتي لواقع كل من مفهوم الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الجزائرية والجزائر ككل؛ ومن ثم مدى وجود إدارة المعرفة أو اقتصاد المعرفة بشكل كلي في الجزائر ومؤسساتها، معرجين بعدها على مفهوم التنافسية؛ تنافسية المؤسسات الجزائرية وكيف يقاس وأين هي الجزائر مقارنة بالدول الاقتصادية التي تسبقها.

المطلب الأول: **نظرة حول واقع الذكاء الاقتصادي في الجزائر**

من خلال ما سبق الإشارة إليه سنحاول فيما يلي التطرق لواقع الذكاء الاقتصادي في الجزائر، ومتطلبات تحقيقه بالإضافة إلى معوقات ذلك وصعوباته على المستوى الكلي من خلال العناصر التالية.

أولا. **الذكاء الاقتصادي على مستوى الدولة:**

التحديات التي تفرضها بيئة المنافسة الكلية على الجزائر تفرض عليها أن تعمل بشكل مستمر ودائم على أن تقوم بالتالي:[1]

- تهيئة الجو والظروف الملائمين لمساعدة المؤسسات على تخطي العقبات التي تتخبط فيها، من خلال حسن تسيير المعارف، والذكاء الإقتصادي هو الضمان الأساسي لها للدفاع والحماية لبقاء مؤسساتها واقفة؛
- فجهاز الذكاء الإقتصادي لا يعني فقط الدفاع والحماية وحدهما، لأن الذكاء الاقتصادي في الجزائر متواجد بالمؤسسات العصرية بمثابة السهر المعلوماتي، حسب رأي بعض الخبراء وكنشاط يخص بدراسة المعلومات الإستراتيجية، للسماح بالتوقع حول التطورات والإبداعات في الأسواق؛
- وبما أن المعلومة صارت " كمنتوج" ، والذي على المؤسسات استغلاله أحسن استغلال من أجل المحافظة على خبراتها واحتلال قنوات الذكاء الإقتصادي، يرجى من السلطات العمومية أن تضع أمام أنظارها بث واسع للمعلومة سواء بالنسبة للمؤسسات العمومية وأيضا الخاصة، من أجل ضمان حماية الممتلكات التكنولوجية والصناعية الوطنية.

فما يطلب اليوم من الدول العربية والجزائر خاصة؛ هو التفكير في سياسة دعم وتعزيز وحدات اليقضة الاستراتيجية والاقتصادية والاجتماعية أيضا؛ أي يقصد بذلك الاهتمام بكل من رأس المالي البشري، والقدرات الاقتصادية المختلفة، وبناء وتعزيز البنى التحتية للدولة، وكذا الاهتمام أيضا بالمعلومة وأهميتها الاقتصادية والإستراتيجية، وكذلك التعليم والتدريب في مجال المعلومات، والبحوث التطبيقية في مختلف المجالات الحيوية وغيرها.[2]

فالجزائر من بين الدول التي تمتلك موروثا اقتصاديا ومعرفيا ثقيلا على مستواها المركزي، لذلك الذكاء الاقتصادي هو ضرورة بالنسبة إليها، والدولة هي الأجدر بتنفيذ أسسه وآلياته قبل المؤسسات

[1] بن عنتر عبد الرحمن، **دور الدولة في تفعيل استراتيجية الذكاء الاقتصادي في الجزائر**، المؤتمر العربي الخامس للمعلومات الصناعية والشبكات AIDMO دور المعلومات والاتصالات للتحول إلى مجتمع المعرفة، ديسمبر 2011، ص 3.

[2] Bachir Messaitfa, **Vers un système efficace de la veille economique, (El-Djazair**, revue mensuelle, N61, Avril 2013), p 62.

والأفراد، وفي ظل الاقتصاد المعاصر المبني على المعرفة والتنافسية، أصبح البحث العلمي والتطوير التكنولوجي يحتل مكانة هامة في مخططات التنمية، بحيث التحكم في التكاليف وتحسين جودة المنتجات يرتبط بالتحكم في المعرفة العلمية.

- **تشخيص أنظمة البحث والتطوير:**[1]

يكتسي البحث العلمي أهمية بالغة، وذلك في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والعسكرية وغيرها، كما أن كافة الدول توليه اهتماما كبيرا خاصة في الدول المتقدمة، وذلك من خلال ما تخصصه من موارد بشرية ومالية معتبرة .

في هذا المجال يساهم البحث العلمي في التطور الاقتصادي، حيث أن الاستثمار في عوامل الإنتاج يفسر جزء من النمو الاقتصادي، أما الجزء الباقي يفسره البحث العلمي.

في سنة 1998 تم إصدار القانون التوجيهي رقم 98-11 المتعلق بالبحث العلمي مع إعداد البرنامج الخماسي للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي الخاص بالفترة 1998-2002. إن هذا الإجراء يشكل منعطفا في السياسة الوطنية للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي بحيث لأول مرة يدرج البحث العلمي في إطار قانون برنامج مما يعكس الأهمية التي توليها الدولة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي، وكذلك يعكس وجود إرادة لتكريس البحث العلمي كعامل أساسي لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد.

ويهدف هذا البرنامج إلى ما يلي :[2]

- ترقية البحث والتطوير؛
- دعم القواعد التكنولوجية للبحث والتطوير؛
- رد الاعتبار لوظيفة البحث؛
- دعم تحويل البحث لكل الأنشطة المتعلقة بالبحث والتطوير.

أما البرنامج الخماسي الثاني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي للفترة 2008-2012 خصص له غلاف مالي بقيمة 100 مليار دج، ويسعى هذا البرنامج إدراج البحث العلمي في جميع قطاعات النشاط الاقتصادي والاجتماعي وذلك حتى يتم التكفل بجميع المشاكل والانشغالات التي تنجم عن التطورات

[1] ناصر مراد، **ذكاء الأعمال كمدخل لتدعيم تنافسية المؤسسة دراسة حالة الجزائر**، ملتقى دولي حول: الذكاء الاقتصادي ومتطلبات التنمية، جامعة عنابة، 2011، ص 10.

[2] القانون التوجيهي رقم 98-11 المؤرخ في 22 أوت 1998، والمتعلق بالبحث العلمي والبرنامج الخماسي للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.

الاقتصادية والاجتماعية، ونشير أنه في شهر أوت 2008 تم إنشاء المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.

فرغم المجهودات المعتبرة التي بذلتها الجزائر، إلا أنها مقارنة بالطموحات المعلنة ومقارنة بالبلدان المتقدمة لم تكن كافية، في هذا المجال نضع الملاحظات التالية:

- ضعف الإعتمادات المالية المخصصة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي حيث أنها لم تتجاوز 0.2% من الناتج المحلي الإجمالي؛
- بقاء تمويل البحث العلمي يقتصر على إعتمادات ميزانية الدولة فقط، دون مساهمة المؤسسات الاقتصادية في تمويل البحث العلمي؛
- إن انعكاسات حصيلة البحث العلمي على التنمية الاقتصادية والاجتماعية ليست بالقدر المرغوب.

من خلال ما تم الإشارة إليه فإن مفهوم الذكاء الاقتصادي على المستوى الكلي يأخذ أهمية كبيرة؛ ذلك أنه يهدف إلى توفير قاعدة متينة إيجاد وتوفير المعلومات لكافة مجالات النشاط في الدولة ومن أهم المجالات هو البحث والتطوير الذي يمس كافة المجالات الحيوية في الدولة والمجال الاقتصادي بشكل أساسي والذي هو مجال تخصصنا، ولذلك ومن أجل تعزيز مفهوم الذكاء الاقتصادي وتوفير وحماية المعلومة يجب على الدولة أن تعمل على اتخاذ العديد من الإجراءات واعتماد سياسات تدعم هذا التوجه الاستراتيجي من أجل حماية أمنها وبنيتها التحتية وتعزيز قدراتها التنافسية الكلية، ومن أهم المجالات المهمة هو مجال البحث العلمي والتطوير.

ولتفعيل البحث العلمي نضع الاقتراحات التالية:[1]

– يجب ترسيخ التواصل بين مخابر ومراكز البحث العلمي من جهة والمؤسسات الاقتصادية من جهة أخرى، والعمل على تحويل منتجات البحث إلى إستثمارات إبتكارية وتجسيدها ميدانيا؛

– يجب تثمين نتائج البحث العلمي، وذلك بالكيفية التي تسمح بالتوصل إلى طرق جديدة تستخدمها المؤسسات بهدف تحسين تنافسيتها على المستوى المحلي والخارجي؛

– إن وضع الآليات المناسبة للدعم وتشجيع الابتكار والإبداع، بالإضافة إلى إرساء سياسة حقيقية لتثمين نتائج البحث العلمي، يجب أن تحظى من بين أولويات السلطات العمومية.

[1] ناصر مراد، مرجع سابق، ص 12.

ثانيا. **مقومات ذكاء الأعمال في الجزائر:**

ومن أجل العمل على توفير مقومات ودعائم وجود نظام ذكاء اقتصادي وحماية للمعلومة في الجزائر صدر في سنة 2004 تقرير حول النظام الوطني للمعلومات الاقتصادية والاجتماعية، وتم مناقشته من طرف المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، والذي قدم عدة اقتراحات تضمنت تثمين مقومات ذكاء الأعمال، وذلك من خلال الإجراءات التالية: [1]

أ- **دعم الشفافية والنشر:**

يجب معالجة كميات البيانات الهائلة المتوفرة لدى المؤسسات الاقتصادية معالجة ذكية، واستخراج مختلف المعارف التي تميز الظواهر والسلوكيات. بالإضافة إلى نشر المعلومات التي تخص كافة الأفراد بصفة هادفة واقتصادية، مع تشجيع التعاون ما بين المنظمات وذلك للقضاء على ظواهر حجب المعلومات. وتقع هذه المسؤولية أساسا على مشرفي المؤسسات الكبرى والمستثمرين والمساهمين والقادة الإداريين.

ب- **تطوير البرامج البيداغوجية :**

يجب على الجامعات ومراكز التكوين المهني تطوير البرامج البيداغوجية وتحسينها وفق ما يتطلبه محيط المؤسسات، مع مراعاة انفتاح هذه البرامج للمعرفة والتعليم النوعي، قصد تكريس سلوك البحث عن المعلومات وتقييمها واستخدامها أحسن استخدام. مع ضرورة استغلال كافة فرص التعاون المتاحة بين الجامعات ومراكز التكوين المحلية والأجنبية في إطار الشراكة واتفاقيات التعاون الدولية .

ج- **تفعيل دور الغرف التجارية والمصالح الاقتصادية للدولة والجمعيات المهنية والنقابية:**

تحوز هذه الهيئات على كميات هامة من المعلومات تمكنها من لعب دور فعال في تحسين المردودية والنوعية وإعادة تأهيل أفرادها، وتشكل حلقة أساسية في الاستثمار والمقاولة، إلا أنه يجب تحديد إستراتيجية لتنسيق نشاط هذه الهيئات ودعم تدخلاتها على المستوى الوطني؛ الإقليمي والعالمي.

د- **شبكات البنوك والمؤسسات المالية الدولية :**

تساعد هذه المؤسسات في التكفل باحتياجات الجمهور المتعددة وتقديم الخدمات والبيانات المختلفة التي يمكن استخدامها في تحديد الاستراتيجيات التسويقية؛ بالإضافة إلى تمويل مشاريع الذكاء الاقتصادي والشراكة فيها ودعمها ماديا، الأمر الذي يسهل دخول أسواق جديدة وكسب ولاء الزبائن.

[1] تير رضا، **مرجع سابق**، ص15 .

هـ- هيئات دعم وتنمية الاستثمار:

في سنة 2001 أنشأت الدولة الوكالة الوطنية لتنمية الاستثمار، تنحصر مهمتها في تقييم المشاريع ومنح المزايا المنصوص عليها في قانون الاستثمار، كما هدف المشرع من خلال إنشائها إلى تقديم المساعدة الفعلية للمستثمرين في مختلف مراحل إنجاز مشاريعهم الاستثمارية.

ومن وجهة نظر ذكاء الأعمال، تعتبر هذه الوكالة دليلا للمستثمرين من حيث توفير المعلومات حول فرص الاستثمار والمزايا التنافسية، بالإضافة إلى إرشاد المستثمرين باستخدام كافة المعلومات ذات الطابع المحلي والدولي.

و- المصالح الاقتصادية للدولة :

تتمثل المهمة الأساسية للمصالح الإحصائية، الجبائية والمالية والتجارية للدولة في القيام بحملات إعلامية تتميز بالجدية والاستمرارية تجاه مستخدمي المعلومات الاقتصادية والاجتماعية، كما ان كل من الأساتذة والباحثين والصحفيين مطالبين بالمساهمة في إعداد مثل هذه النشاطات وإيصالها إلى جمهور الطلبة المتمدرسين والممارسين، إلا أن الأمر المهم هو تكوين أفراد هذه المصالح في مجال الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة وأنظمة المعلومات، واستخدام الكفاءات في كافة مراحل إدارة الشؤون العامة.

ثالثا. واقع الذكاء الاقتصادي في الجزائر

ترتكز وسائل وأدوات تجسيد الذكاء الاقتصادي في الجزائر حول التقنيات المتخذة من طرف بعض الممونين للحلول المعلوماتية، فتطبيق الذكاء الإقتصادي لا يمكن أن يكون ممكنا في إطار واسع دون التجهيز بوسائل الإعلام الضرورية، كشراء المعدات والبرمجيات الأكثر تكليفا، كما يستوجب الدعم المالي، لذلك فإن أشخاص المؤسسة المعنيين بثقافة الذكاء الاقتصادي، الصعبة المنال عليهم أن يتمتعوا بـ:[1]

- ✓ فضولية ثقافية عالية، والقدرة على العمل في شكل فريق متعدد الاختصاصات وفي شكل مشروع مع قدرة كبيرة على الاتصال، القدرة الإمتيازية على التحرير والاستنتاج، وكذا الحركية؛ الإبداع، الأصولية والإمتثالية؛
- ✓ كما يستوجب على المؤسسة أن تقوم بتطوير سياسة الموارد البشرية، من خلال فرض ثقافة الذكاء الاقتصادي عن طريق معرفة وظائفه في مدونة المؤسسة، مع تبني نظام المرتبات الذي يحفز الكفاءات، وتقسيم المعارف، علاوة على معرفة المبادرات المبدعة والمجددة؛

[1] عبد الرحمن بن عنتر: **دور الدولة في تفعيل استراتيجية الذكاء الاقتصادي في الجزائر**، المؤتمر العربي الخامس للمعلوماتية والشبكات، المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، الرباط، المملكة المغربية، أيام 20-22 ديسمبر 2011، ص 04.

- ✓ إعادة تنظيم هيكل وبنية المؤسسة، عن طريق إزالة الفواصل بين الوظائف للتخفيف من المستويات التسلسلية؛
- ✓ بث جيد للمعلومة وتحسين الاتصال بين الموظفين، قصد توضيح المشاكل بعرض وجهات نظر مختلفة، فبنية الذكاء الإقتصادي عليها أن ترتبط مباشرة بمديرية الممثلين لكل قسم، لتكريس الوقت الملائم له، مع توفير وسائل وميزانية خاصة للذكاء الإقتصادي، التكوين حول التطبيقات والوسائل الجديدة.

فكل عمل بالذكاء الإقتصادي لا يمكن تقديمه بالتطبيقات والوسائل التي تتطلب انفتاح كبير حول المعلومة، بل إن العمل على شكل فريق للمؤسسات التي تحث على التكتم يمكن أن يجعلها تبتعد عن الخسارة، يعتبر تكوين الموارد البشرية مسألة جد حساسة، حيث أصبحت تتكثف البحوث والدراسات حول هذه الأخيرة، لما لها من مردودية وأداء على جميع الأصعدة لاسيما الاقتصادية منها، لذلك يرجى حاليا القيام بملتقيات وأيام تكوينية حول تطبيقات الذكاء الإقتصادي ووسائله، وأيضا التحفيز على الحيازة لشهادة مهنية في الميدان، من خلال فتح الفروع والتخصصات الممكنة للذكاء الاقتصادي، كالسهر الاستراتيجي، أجهزة المعلومات، الشبكات المعلوماتية، السهر المالي.

يرتبط مفهوم ومعنى الذكاء الاقتصادي في الجزائر بمدى توسع وانتشار ثقافة هذا الموضوع في عالم الأعمال الاقتصادية للمؤسسات، لأن الموضوع لم يظهر إلا في حوالي الثلاث أو الأربع سنوات القليلة الماضية، لذلك فمفهوم الذكاء الاقتصادي ظهر في الجزائر من خلال المصطلح المعروف بالتجسس الاقتصادي، حيث تقوم مختلف المؤسسات الجزائرية ومصالحها مهما كان طابعها، صناعيا، تجاريا، ماليا أو خدماتيا بتجميع المعلومات حول منافسيها وحول محيطها الخارجي باستعمال المصدرين الرسمي وغير الرسمي، لكن الأكثر شيوعا هو المصدر غير الرسمي والمتمثل في الاستماع المتيقظ والتجسس من خلال عقد الشبكات غير الرسمية خارج إطار المؤسسة، لكن غالبا ما يكون أصل هذه المعلومة كذبة أو إشاعة، أو اختلاقا من الخيال من طرف الأشخاص والمؤسسات الممونة بالمعلومات غير الرسمية.

لذلك يجب الحذر أثناء أخذ هذه المعلومات غير الرسمية بعين الاعتبار عند القيام بتغيير أو تعديل قرارات المؤسسة المستقبلة للمعلومات غير الرسمية عن منافسيها، قبل أن تقع في الأفخاخ المنصوبة لها من خلال ما يسمى بـ: التعتيم المعلوماتي، والذي يعني تسريب بعض المؤسسات عن معلومات خاطئة حول خطتها الاقتصادية المتبعة، قصد إيقاع المنافس في المتاهات، بالتالي تعتيم المعلومات عليه، وبالمعنى اللغوي يمكننا أن نقول إخفاء، أو حجب المعلومات الحقيقية عن المؤسسة المنافسة[1].

[1] عبد الرحمن بن عنتر، **مرجع سابق**، ص 05.

المطلب الثاني: **تحليل واقع آفاق اقتصاد وإدارة المعرفة في الجزائر**

سنتناول فيما يأتي تحليل لواقع إدارة المعرفة في المؤسسات، والتطرق لاقتصاد المعرفة في الجزائر واقعا وتحليلا كأحد السبل لتعزيز قدرات الجزائر ومؤسساتها التنافسية، ومن ثم الإشارة لبعض معوقات تطبيقهما في المؤسسات والجزائر بشكل عام.

أولا. **واقع إدارة واقتصاد المعرفة في الجزائر**

يقوم اقتصاد المعرفة على المعلومات العلمية (المعرفة) التي تساعد في العملية الإنتاجية وخلق قيمة مضافة فيه، أما إدارة المعرفة داخل المؤسسة فتتمثل في إدارة العمليات التي تهدف إلى كسب المعرفة واستخدامها لتحقيق مردود اقتصادي ملموس، فكما سبق تناوله من كون بيئة الأعمال تمر بتحولات كبيرة وتطور في ثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وتنامي دور المعرفة كمحدد لتنافسية المنظمات، وهيمنة المؤسسات القائمة على المعرفة على الأسواق العالمية، وجدت الجزائر نفسها أمام تحد كبير وجديد أساسه المعرفة والتكنولوجيا، إذ لا تزال الجزائر بجل مؤسساتها تعتمد على الخبرات البسيطة للعمال، وعلى تكنولوجيا تكاد تكون قديمة بالنظر للتطور الهائل في مختلف الدول المتقدمة، إذ تلجأ المؤسسات في أحسن الأحوال لشراء تكنولوجيا أقل تطورا نظرا لارتفاع تكاليف التكنولوجيا المتطورة وأيضا لاحتكار الدول المتقدمة لها، وهو ما جعل الجزائر تعتمد على شراء شهادات التصنيع.

ومن أجل إقامة اقتصاد جديد في الجزائر يقوم على المعرفة والمعلومة يجب على الدولة أن تفكر بشكل جدي في توفير الشروط التالية: [1]

- إعادة هيكلة الإنفاق العام وترشيده وإجراء زيادة حاسمة في الإنفاق المخصص لتعزيز المعرفة، ابتداء من المدرسة الابتدائية وصولا إلى التعليم العالي، مع توجيه اهتمام مركز للبحث العلمي؛
- العمل على خلق وتطوير رأس المال البشري بنوعية عالية، وعلى الدولة خلق المناخ المناسب للمعرفة، فالمعرفة اليوم ليست ترفا فكريا وإنما أحد أهم عناصر الإنتاج؛
- إدراك المستثمرين والشركات أهمية اقتصاد المعرفة، والملاحظ أن الشركات العالمية الكبرى تساهم في تمويل جزء من تعليم العاملين ورفع مستوى تدريبهم وكفائتهم، وتخصص جزءا مهما من استثماراتها للبحث والتطوير والابتكار.

[1] علة مراد، **جاهزية الدول العربية للاندماج في اقتصاد المعرفة – دراسة نظرية تحليلة–**، المؤتمر العالمي الثامن للاقتصاد والتمويل الإسلامي النمو المستدام والتنمية الاقتصادية الشاملة من المنظور الإسلامي الدوحة، قطر من: 18 إلى 20 ديسمبر 2011 ، ص 11.

كما أنه وعلى المستوى الجزئي يمكن القول أن على المنظمات أن تعمل على تعزيز مفهوم المعرفة وإدارة المعرفة في المنظمة؛ وللعمل على ذلك يجب ابتداء أن يتوفر ما يلي:[1]

- العمل على تطوير رأس المال البشري بنوعية عاليه: توفير الكفاءات والخبرات؛
- ضرورة توفير مستلزمات الإندماج ضمن الاقتصاد اللامادي (المعرفي)؛
- ضرورة امتلاك المؤسسة التكنولوجيا الحديثة للمعلوماتية والإتصال؛
- تطوير مخابر البحث والتطوير وتدعيمها بالإمكانيات المادية والبشرية؛
- تشجيع البحث والتطوير والتجديد من خلال التحفيزات؛
- إلغاء مختلف القيود والإجراءات العقيمة التي تحد من إبداع وتحمس مشاركة العاملين؛
- ترشيد الإنفاق العام للمؤسسة وتوجيه المقدار الكافي إنتاج المعرفة بهدف توليد قيمة مضافة تزيد من الموارد المالية للمؤسسة.

فإدارة المعرفة في المنظمة تعمل على تعزيز مقومات النجاح إذ يمكن إيجاز الدور في العناصر التالية:

أ. **تبسيط العمليات وخفض التكاليف:** عن طريق التخلص من الإجراءات غير الضرورية، كما تعمل على تحسين خدمات العملاء، عن طريق تخفيض الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة؛

ب. **زيادة العائد المادي:** عن طريق التسويق بفاعلية أكثر، بتطبيق المعرفة المتاحة واستخدامها في التحسين المستمر، وابتكار منتجات وخدمات جديدة؛

ت. **تبنى فكرة الإبداع:** عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية.فإدارة المعرفة أداة لتحفيز المنظمات على تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية، لخلق معرفة جديدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة؛

ث. **تحديد المعرفة المطلوبة** وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة فيها وتطبيقها وتقييمها. مما يساهم في تنمية معارف الموظفين وصقل مهاراتهم واستغلالها؛

ج. **أداة لاستثمار رأس المال الفكري للمنظمة،** من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة؛

ح. تحفيز المنظمات على تجديد ذاتها ومواجهة التغييرات البيئية غير المستقرة؛

خ. إتاحة الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين هذه المنظمات من تبنى المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديد.

[1] رحيم حسين، مناصرية رشيد، **واقع الاقتصاد المعرفي والرقمي وتأثيراته على تنافسية المؤسسة،** ملتقى المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، 28-27 نوفمبر 2007 ، ص 5.

يمكن القول بأن **الغرض الأساسي لإدارة المعرفة** هو مساعدة المديرين على إدراك أن المعرفة تشكل مورداً مهماً وأن تنميته تقتضي منهم العمل المستمر على خلق أفكار عملية قابلة للتنفيذ وتشجيع أفراد الشركة على المساهمة في إنتاج هذه الأفكار وابتكارها.

ثانيا. **معوقات اندماج الجزائر في اقتصاد المعرفة:**

انطلاقا من تحليل الواقع المعلوماتي الجزائري يمكن القول أن هناك جملة من التحديات تواجه الجزائر ولا بد من تجاوزها كي تتمكن من إقامة مجتمع معرفة ومن بين هذه التحديات أو المعوقات نذكر ما يلي: [1]

1- الفجوة الرقمية التي خلقتها ثورة المعلومات والاتصالات بين الدول المتقدمة والدول النامية؛
2- التخلف الهيكلي للاقتصاد الجزائري نتيجة استمرار اعتماده الكلي على الريع البترولي وعدم بناء اقتصاد إنتاج حقيقي خاضع للمعايير المتعارف عليها دوليا؛
3- غياب المستوى المطلوب من البنى التحتية الأزمة للقيام بعمليات الاتصال بالانترنيت خاصة ما يتعلق بالتكنولوجيا اللاسلكية والأقمار الصناعية والهواتف النقالة؛
4- ارتفاع تكلفة استخدام الانترنيت واستحواذ اللغة الإنجليزية على 80% من مواقعها مع ضعف الاهتمام بها؛
5- انعدام أو ضعف الوعي بأهمية التكنولوجيا خاصة والاحتياجات الرئيسية من كهرباء ومياه وصحة وتعليم واستعادة الأمن والطمأنينة، لتبقى مسائل الانترنيت واقتصاد المعرفة في نظر أغلب مسؤوليتها شرفا لا حاجة إليه وهو في أخر قائمة الاهتمامات، خاصة مع انتشار القناعة أن الانترنيت لا تضع الطعام في الأفواه؛
6- افتقار الجزائر لموارد البشرية الكفؤة والمؤهلة فعلا وكذا الموارد المادية والخبرات التكنولوجية اللازمة التي تمكنها من الانفتاح والتحدي والمنافسة اقتصاديا؛
7- بالإضافة إلى أن الجزائر أول دولة عربية طاردة للكوادر العلمية نحو الخارج حيث صنفتها جامعة الدول العربية في وقت سابق – على رأس قائمة الدول العربية المصدرة للكفاءات العلمية والأدمغة نحو الخارج متأخرا عليها المغرب ومصر في المرتبة الثالثة؛
8- تدني مستوى معيشة غالبية الجزائريين وتدهور القدرة الشرائية والرعاية الصحية ومستوى التعليم.

يمكن القول أنه بالرغم من الإمكانيات التي تملكها الجزائر؛ ماديا وبشريا إلا أنها ولغاية الآن لم تستطع أن تخطو خطوات جادة نحو تبني مفهوم الاقتصاديات الحديثة واقتصاد المعرفة بشكل أساسي؛

[1] من الموقع related:www.fares-boubakour.edu.dz/Exp_Et/NEFS/economie_savoir_algerie.doc انطلاقا من تحليل الواقع المعلوماتي الجزائري تاريخ الاطلاع 13 جانفي 2014 على الساعة 11.

لذلك يجب عليها أن تعمل حتميا على اعتماد أطر سياسية واقتصادية جادة من أجل الخروج من أطر الاقتصاد ألريعي إلى اقتصاد تحكمه المعلومة المعرفة الإنتاجية.

سواء على المستوى الكلي وأيضا على المستوى الجزئي، من خلال تشجيع التطوير والإبداع وادماج المعرفة والتكنولوجيات الحديثة في المؤسسات من أجل القدرة على المنافسة؛ منافسة المؤسسات العالمية وضمان مكان في عالم المنافسة والتفوق، ولكن من أجل ذلك يجب عليها أن تعمل على إزالة معوقات تطبيق مفهوم إدارة المعرفة في المؤسسة ومن أهم هذه المعوقات ما يلي.

- **العوائق التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة:**

أشار(coakes,2003) إلى أن منظمات عديدة أجرت دراسات حول إخفاق مبادرات إدارة المعرفة ومن هذه المنظمات (leidner, young&ernes) حيث توصلت هذه الدراسات من خلال عملية مسح شملت (431) منظمة خاصة أن العوائق الرئيسية التي تعترض تنفيذ إدارة المعرفة في المنظمات بشكل فاعل هي:

- سيطرة الثقافة التي تكبح التشارك بالمعرفة؛
- الافتقار للقيادة العليا الداعمة لإدارة المعرفة؛
- الافتقار إلى الإدراك الكافي لمفهوم إدارة المعرفة ومحتوياتها؛
- الافتقار إلى إدراك دور إدارة المعرفة وفوائدها؛
- الافتقار إلى فهم مبادرة إدارة المعرفة بشكل صحيح بسبب الاتصال غير الفعال.

إن وجود منهج إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية يتطلب توفير الكثير من المقومات أهمها ترسيخ ثقافة التشارك والتعاون وفرق العمل الجماعي، وتوفر مناخ يدعم توجه المنظمات نحو إدارة المعرفة وهنا يمكن الإشارة أن مناخ الجزائر يتميز بـ:

- إلغاء الاحتكارات نسبيا، وفتح كثير من أسواق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وخلق أشكال جديدة من تدخل الدولة، وإنشاء وزارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛
- الاستثمارية المشجعة ووجود الإطار التشريعي لذلك (من القوانين وأنظمة تتماشى مع المعايير الدولية، وأسواق جديدة وتشجيع للاستثمار)؛
- بيئة وظروف دولية مواتية (فرص التعاون والتكامل الإقليمي)؛
- اتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوروبي والمفاوضات الجارية للانضمام إلى منظمة التجارة العالمية؛
- معلومات البنية التحتية والاتصالات (من وسائل الإعلام والاتصالات، الوسائط المتعددة المسارات، آفاق الإدارة الإلكترونية، الخ) غير الكافية ولكن المشجعة للتطوير؛
- الموارد البشرية الشابة الغير مستغلة بالشكل المناسب؛

- البنية التحتية للجامعة والبحوث الأكاديمية العلمية المنجزة غير المفعلة والتي تنتظر في رفوف المكتبات.

على وجه التحديد، فإن بلدنا الجزائر لديه العديد من المزايا رغم كل شيء التي تمكن من تحقيق قفزة إلى اقتصاد المعرفة منها:

فالاصلاح في قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية: الذي بدأ في سنة 2000 مع اعتماد سياسة ليبرالية الاتصالات السلكية واللاسلكية، وسن قانون جديد للبريد والاتصالات، وتنفيذ أي آر بي تي، اتصالات الجزائر التحول إلى شركة ذات طابع تجاري، ترخيص لمتعاملي شبكات الهاتف النقال الخاص WTA و OTA .

فالطلب المحلي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات مهم جدا ففي عام 2008 فقط 9.6٪ من الجزائريين كان لديهم الهاتف الثابت، وكان 9.5٪ من الأسر يمتلكون جهاز كمبيوتر، وكان 8.4٪ فقط يتمتعون بتوصيل خدمات الإنترنت.

أما عدد من مؤسسات القطاع الخاص المحلية التي تستثمر في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ولو بشكل ضعيف؛ وأقل بكثير من الطموحات الوطنية، بالرغم من أن القطاع الخاص بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات مجال خصب ومشجع لعملية التطوير.

كما تمتع الجزائر بفائض مالي واحتياطات مالية من أثر الارتفاع في أسعار النفط عالميا؛ حيث بلغت الاحتياطيات من العملة الصعبة نحو 170 مليار دولار أمريكي، يمكن أن يسهل هذا وبشكل مشجع إلى حد كبير في تحقيق المجتمع الجزائري للمعلومات، بالاستثمار في هذا المجال المهم جدا.

كل هذه العوامل تظهر البوادر والإمكانيات التي تمتلكها الجزائر إذا ما أرادت أن تتوجه نحو اقتصاد المعرفة والإستثمار في المادية الرمادية، والمنافسة في مختلف المجالات الاقتصادية كانت أو غيرها، فمن أجل ذلك يجب على أن تتغير الكثير من الذهنيات والتصرفات الإدارية القديمة وتشجيع للبحث والتطوير والتقليل من البيروقراطية الإدارية، فالجزائر وفي العديد من المناسبات تعمل على ادخال التكنولوجيا وتعزيزها من خلال المشاريع مختلفة الآخذة في الظهور مثل: برنامج الجزائر الإلكترونية / MPTIC، مشروع أسرتك النسخة–2 / MPTIC، موقع MPTIC، المواقع على شبكة الإنترنت (الحكومة، القطاع الخاص والمجتمع المدني)، وآنفا اعتماد خدمات الجيل الثالث في قطاع الاتصالات والهاتف النقال من طرف المتعاملين الثلاث.

كل هذا يمثل ولو بشكل ضئيل الجهود التي تعمل عليها الجزائر من أجل اعتماد الأساليب الإدارية الحديثة من اقتصاد للمعرفة وإدخال واستثمار في مشاريع الإدارة الالكترونية وتوسيع أفاق المعاملات وغيرها، بما يتطلب الجهود الكبيرة والإرادة السياسية والاقتصادية لذلك.

ثالثا. **سبل إندماج الجزائر في اقتصاد المعرفة:**

على الرغم من العقبات التي تواجه الجزائر للإندماج في الاقتصاد الجديد اقتصاد المعرفة والمعلومة إلا أنه يمكنها أن تكون تجاوز ذلك لايجاد وتبني الاقتصاد الحديث كباقي الدول المتقدمة من خلال مجموعة من الاجراءات التي نوجزها فيما يلي:

1. ضرورة وضع رؤية واضحة، إضافة إلى تطوير عمل لاستخدام تكنولوجيا المعلومات الاتصالات التنمية المتكاملة في الجزائر؛
2. توفير البيئة المناسبة للمنافسة وذلك لتشجيع انتشار الخدمة، وخفض التكاليف مع تحسين النوعية؛
3. الإسراع في اعتماد سياسات وطنية لتعزيز مجالات العلوم والتكنولوجيا في الجزائر ومعالجة مواطن الضعف في مؤسسات التعليم العالي فيما يخص تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إضافة إلى دعم مؤسسات التعليم والبحث والتطور لإنهاء حالة الترهل التي تعانيها هذه المؤسسات حتى لا تبقى بلادنا معزولة معرفيا وتكنولوجيا؛
4. مواكبة التحول العالمي من الصناعي إلى المجتمع المعلوماتي الجديد ودراسة الآثار الاجتماعية والكفيلة بالحفاظ على الهوية العربية والإسلامية للمجتمع الجزائري؛
5. العمل على تطوير البيئة التشريعية المناسبة للتعاملات الإلكترونية بمختلف أشكالها وأنواعها وتعديل ما يلزم من قوانين مثل قانون العمل قانون حماية المؤلف وقانون براءة الاختراع وغيرها
6. العمل على وضع إطار إقليمي لموضوع تكنولوجيا الاتصالات وذلك بالاستفادة من تجارب الدول الأخرى من خلال عقد الندوات والحوارات التي تقام خصيصا لهذا الغرض بحيث تتم فيها مشاركة الآخرين تجاربهم وتبادل المعرفة معهم.

أي أنه ومن أجل اعتماد اقتصاد حديث مبني على المعرفة والمعلومة ومرتكزا على البحث والتطوير الدائمين والمنافسة الدائمة في مختلف المجالات؛ يجب على الجزائر أن تعمد إلى تفعيل العديد من الإجراءات والسياسات والأطر القانونية التي تمهد لإدخال التكنولوجيا اللازمة لتطوير البني التحتية بشكل عام والبنية والنسيج الاقتصادي بشكل خاص وتشجيع الاستثمار في المعلومة والمعرفة والمورد البشري والفكري بشكل أساسي.

إذ تظهر الجزائر وبالرغم من إمكانياتها الواسعة والمختلفة في المراتب الأخيرة مع الدول العربية في مجال التنافس ومقومات تعزيز الاقتصاديات الوطنية؛ وهو ما سنتناوله في العنصر الموالي من خلال دراسة تقارير حول تنافسية الدول العربية والجزائر خاصة والسبل الكفيلة بتدعيم الاقتصاديات العربية بشكل عام.

المطلب الثالث: **تحليل تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية**

سيتم فيما يلي التطرق لكيفية قياس التنافسية للدول العربية والجزائر بشكل خاص، إذ يعتمد ذلك على عدة معايير ومؤشرات يتم اعتمادها بالإضافة إلى مقارنتها ببعض الدول الدالة والمرجعية التي تكون سندا لقياس مؤشرا تنافسية الدول الأخرى، بالإضافة إلى تحليل تنافسية الجزائر ومعرفة مدى امتلاكها لمقومات التنافسية من خلال العناصر التالية.

أولا. **معايير قياس تنافسية الدول العربية**

ينطلق تقرير التنافسية العربية من أن التنافسية تعني: " **الأداء النسبي الحالي والأداء النسبي الكامن للاقتصاديات العربية في إطار القطاعات والأنشطة التي تتعرض للمزاحمة من قبل الاقتصاديات الأجنبية**"، وبناء على هذا التعريف، فقد تم بناء مؤشر مركب للتنافسية مكون من مؤشرين فرعيين، وهما التنافسية الجارية والتنافسية الكامنة، يركز المؤشر الأول على الأداء الجاري والعوامل المؤثرة عليه مثل بنية الأسواق، ومناخ الأعمال وعمليات الشركات واستراتيجياتها، بينما تعني التنافسية الكامنة القدرات عميقة الأثر، التي تضمن استدامة هذه التنافسية، ومن ثم استدامة النمو وتحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وقد تم تحديد ثلاث مجالات أساسية محددة للتنافسية الكامنة وهي: رأس المال البشري، وتوطين التقانة والبنية التحتية التقنية، وهي تمثل ما وصلت إليه مراجعات نظريات النمو والتنمية من أهمية هذه العوامل في دعم التنمية في إطار العولمة وتحديات عصر المعلومات.[1]

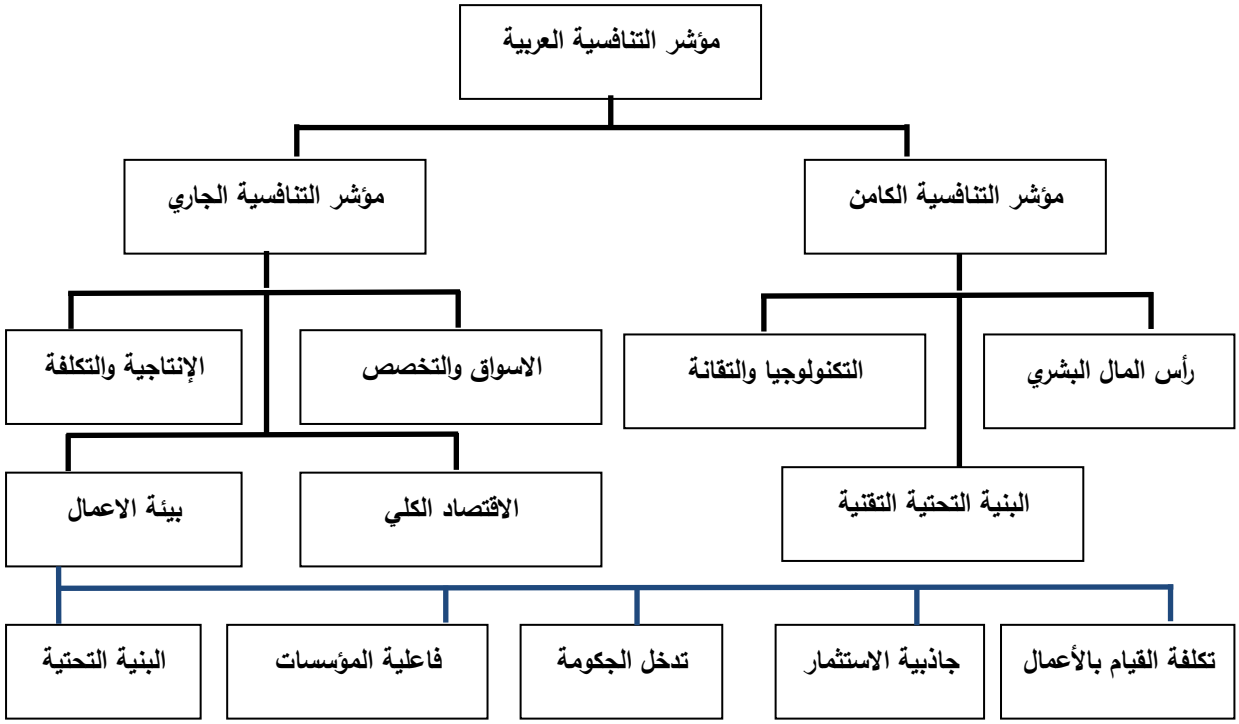
ينطلق قياس التنافسية العربية كمؤشر مركب يعتمد على عدة متغيرات وبيانات الكمية والموضوعية، ويستند هذا المؤشر الذي يتبناه المعهد العربي للتخطيط بالكويت على فكرة كون التنافسية " **تعكس الأداء الاقتصادي الحالي والكامن للنشاطات التي تكون مجالا للتنافس مع الأمم الأخرى**"، لا يعكس هذا التعريف مباشرة مفهوم الرفاهية والنمر بصورة مباشرة وإنما يركز على العوامل المؤثرة مباشرة في تنافسية الأمم، من سياسات وهياكل اقتصادية ومؤسسات، فجملة هذه العوامل هي المحددة لمستويات التنافسية التي تترجم في النهاية في رفع مستوى الرفاهية والنمو الاقتصادي.

[1] **تقرير التنافسية العربية**، المعهد العربي للتخطيط، الإصدار الرابع، الكويت، 2012، ص 22.

كما يحدد التعريف الفرق بين الأداء الجاري والكامن لنشاطات التنافس مع الأمم الأخرى، فالأداء الجاري يلخصه التقرير في العوامل المؤثرة في التنافسية في الأجل القصير، والتي لا تتطلب تغيرا في الهياكل والسياسات ذات الأمد البعيد، أما الأداء الكامن فهو الذي يمثل الطاقات والعوامل والمؤسسات والهياكل المؤثرة في مستويات التنافسية على المدى الطويل.

ويظهر الشكل الموالي مؤشرات التي يعتمد عليها في قياس كل من مؤشر التنافسية العربية بجانبيه مؤشر التنافسية الجارية ومؤشر التنافسية الكامنة.

الشكل رقم (4-01): هيكل مؤشر التنافسية العربية



المصدر: تقرير التنافسية العربية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2012، ص 63.

من خلال الشكل يظهر لنا أن قياس كل مؤشر يعتمد على مجموعة من المؤشرات أيضا، فمؤشر التنافسية الكامنة يعتمد في قياسه على مدى توفر كل من رأس المال البشري الكفء والفعال ومدى امتلاك الدولة والمؤسسات للتكنولوجيا والتقنية ومدى توفر الدولة بشكل عام على البنى التحتية التي تمكنها من التطور والتحسين المستمر في أدائها العام.

أما مؤشر التنافسية الجارية فيعتمد على كل من مدى وجود أسواق بمعايير محددة ومقاييس دقيقة ومدى إنتاجية مؤسساتها وبشكل عام حالة وطبيعة كل من بيئة الأعمال والاقتصاد الكلي.

ثانيا. **تحليل تنافسية الجزائر**

تقدمت الجزائر بـ 10 مراتب في تصنيف "التنافسية الشاملة للدول" لسنة 2013/2014 الذي يعده المنتدى الاقتصادي العالمي الشامل في حين كانت تحتل المرتبة 110 في تصنيف السنة الماضية وأشار التصنيف إلى تعيقدات محيط الأعمال في الجزائر وقضايا الفساد التي تورطت فيها مؤسسات عمومية .

كشف تقرير التنافسية العالمية لسنة 2013 الذي شارك في إعداده مركز بحوث الاقتصاد التطبيقي والتنمية الجزائري، تقدم الجزائر بـ 10 مراتب حيث احتلت تنافسية الجزائر المرتبة 100 في تقرير 2013/2014 الخاص بالتنافسية الشاملة للدول، الذي يعده المنتدى الاقتصادي العالمي الشامل والذي تشارك فيه 148 دولة، بعد أن كانت مصنفة الـ 110 عالميا حسب ذات التقرير السنة الماضية، في حين تراجعت بـ 23 مرتبة خلال تصنيف 2010/2011 بعد أن كانت تحتل المرتبة 86 عالميا وأظهرت النتائج أن العوامل الأكثر تعقيدا في أداء الأعمال في الجزائر تتمثل في انتشار قضايا الفساد حسب التصنيف ونظم العمل المقيدة لقطاع الأعمال وكذا التعقيدات الإدارية.

وتزامن تقرير هذه السنة مع استمرار تأثير الأزمة المالية العالمية واشتدادها خاصة في أوروبا وكذا سوء الأوضاع في بعض الدول العربية كتونس ومصر وهو ما أثر على ترتيبها في التصنيف الدولي للدول الأكثر تنافسية في العالم، في حين أن الجزائر لم تتأثر كثيرا بالأزمة الاقتصادية العالمية.

وبالنسبة إلى نتائج التقرير الأخير للتنافسية، فقد حافظت سويسرا للسنة الثالثة على التوالي على المركز الأول كأكثر دول العالم تنافسية ومن جهتها حافظت سنغافورة على المركز الثاني وفنلندا على المركز الثالث، في الوقت الذي تراجع فيه ترتيب السويد وهولندا والمملكة المتحدة، بينما تحسن ترتيب ألمانيا والولايات المتحدة واليابان في قائمة المراكز العشرة الأولى.

أما فيما يخص الدول العربية حيث يضم التصنيف 14 دولة عربية حيث احتلت الجزائر المرتبة 10 عربيا و100 عالميا، خلف كل من تونس التي تدخل التصنيف لأول مرة والتي احتلت المرتبة 83 والمغرب في المرتبة 77 والأردن 68 والبحرين 43 ثم الكويت التي جاءت المرتبة الخامسة عربيا و36 عالميا وتحتل قطر المركز الأول عربيا و13 عالميا، هذا وتحتل دول مجلس التعاون الست المراكز الأولى عربيا، حيث تحتل الإمارات المركز الثاني 19 عالميا تليها السعودية فعمان.

ويظهر الجدول التالي قيم مؤشرات التنافسية العربية للجزائر عبر السنوات 2003 إلى 2012 التي تقيس تنافسية الجزائر بالمقارنة مع الدول المرجعية مثل سويسرا وغيرها من الدول المتقدمة، التي تمت بناء على ما تم الإشارة إليه سابقا في الشكل رقم (04-1) الممثل لهيكل قياس التنافسية العربية.

الجدول رقم (4-01): تنافسية الجزائر (2003-2012)

الجزائر	مؤشر التنافسية الجارية	مؤشر التنافسية الكامنة	مؤشر التنافسية العربية	مؤشر بيئة الاعمال	الترتيب
2003	0,431	0,304	0,367	0,335	13
2005	0,283	0,222	0,200	0,133	17
2006	0,383	0,292	0,358	0,299	18
2009	0,371	0,353	0,365	0,335	20
2011	0,390	0,333	0,36	0,333	24
2012	0,390	0,333	0,361	0,368	26

المصدر: تقارير التنافسية العربية الصادرة عن المعهد العربي للتخطيط للسنوات (2003-2012)

حلت الجزائر ضمن الـ 100 دولة التي تتمتع بإمكانيات تنافسية عالمية، وقد جاء ترتيب الجزائر في تقرير "التنافسية" العالمي 2013، الذي يصدر سنوياً عن المنتدى الاقتصادي العالمي، والذي يؤكد على أن تميز الابتكار وقوة البيئات المؤسسية بات اليوم ذا تأثيرات متزايدة على تنافسية الاقتصادات العالمية.

هذا التقرير الذي أفصح عن وجود ثلاث دول عربية، ضمن أفضل 20 دولة في العالم تتمتع بإمكانيات تنافسية عالمية، وتتمثل هذه الدول في قطر، الإمارات والسعودية. وقد جاءت سويسرا في مقدمة الترتيب للعام الخامس على التوالي، تلتها كل من سنغافورة وفنلندا في المركزين الثاني والثالث على التوالي، وصعدت ألمانيا مركزين لتحتل المرتبة الرابعة، وقد احتلت هذه الدول المراتب الأولى بالرغم من استحواذ جهود التعامل مع أزمة الدين وتفتت كتلة اليورو على اهتمام الدول، والذي كان على حساب التعامل مع قضايا التنافسية. وقد عرفت الولايات المتحدة صعودها بمرتبتين لتحتل بذلك المركز الخامس.

ويستند هذا التقرير إلى مؤشر التنافسية العالمي في ترتيب تنافسية الدول، والذي قام بتحديده للمرة الأولى عام 2004 في منتدى الاقتصاد العالمي، حيث يتم احتساب درجات المؤشر في إطار تعريف التنافسية بوصفها مجموعة من المؤسسات والسياسات والعوامل التي تحدد مستوى إنتاجية الدولة، وذلك عن طريق جمع البيانات العامة والخاصة المتعلقة بنحو 12 فئة أساسية تمثل الدعائم الأساسية للتنافسية،

حيث يقوم بتقييم الدعامات الـ 12 للمؤشر، والمتمثلة في المؤسسات والابتكار، وبيئة الاقتصاد الكلي، والصحة، والتعليم الأساسي، والتعليم الجامعي، والتدريب، وكفاءة أسواق السلع، وكفاءة سوق العمل، وتطوير سوق المال، والجاهزية التكنولوجية، وحجم السوق ومدى تقدم الأعمال.

وقد جاء ترتيب الدول العربية باحتلال سلطنة عمان للمرتبة الـ 33، تلتها الكويت في المرتبة الـ36، في حين تراجعت مصر 11 مركزاً عن ترتيبها في العام الماضي لتحقق المرتبة الـ118، كما تراجعت

البحرين صاحبة المركز الـ 43 والأردن صاحبة المركز الـ 68، والمغرب التي حلت في الترتيب الـ 77، بينما دخلت تونس إلى المؤشر مجدداً لتحل في المرتبة الـ 83.

وقد تصدرت الصين صاحبة المركز 29 مجموعة اقتصاديات الدول الخمس الكبرى الناشئة (بريكس)، تليها جنوب إفريقيا صاحبة المركز الـ 53، ثم البرازيل صاحبة الترتيب الـ 56 بتراجع ثمانية مراكز، تليها الهند التي حلت في المركز الـ 60، ثم أخيراً روسيا صاحبة المركز 64 في المؤشر بتقدم ثلاثة مراكز.

ثالثا. **مقومات التنافسية العربية**

يمكن تلخيص أهم مقومات السياسات التنافسية الهادفة إلى تدعيم القدرة التنافسية الوطنية فيما يلي:[1]

1. أداء اقتصادي كلي؛
2. **بيئة أعمال جذابة؛**
3. حاكمية فعالة وشفافة؛
4. **بنى تحتية أساسية مساندة ومتطورة؛**
5. تدخل حكومي عقلاني؛
6. **النهوض برأس المال البشري؛**
7. إنتاجية نوعية أعلى وتكلفة أقل؛
8. أسواق متخصصة وأكثر ديناميكية؛
9. تكاليف ضئيلة لممارسة الأنشطة والقيام بالأعمال؛
10. **تحفيز وجذب الاستثمار؛**
11. **دعم الابتكار وتوطين التقانة؛**
12. تجسير الهوة الرقمية.

من خلال تقارير التنافسية العربية، تلخص إلى أن الدول العربية لا تزال تعاني من نقص في مجال التنافسية الكامنة مقارنة بالتنافسية الجارية، فبالرغم من تناقصها من 46% إلى 30% إلا أنها ما زالت تشكل تحديا أساسيا للاقتصاديات العربية، ويرجع ذلك إلى أن ميادين الطاقة الابتكارية والتقانة والبنى التحتية ورأس المال البشري تحتاج إلى استثمارات كبيرة وزمن طويل حتى تظهر نتائجها، وحتى تحدث تغيرات جوهرية في الهياكل والمؤسسات المؤثرة في التنافسية الكامنة.

كما أن مؤشر الابتكار يعد مهما جدا لضمان توفير الميزات التنافسية للمشروعات والصناعت والاقتصاديات بشكل عام، الذي يتزامن وعامل استخدام التقنية والتطور التكنولوجي الذي يؤثر على عدد من العوامل المرتبطة بالتكلفة والاستخدام والتوزيع الدخل ونوعية الصادرات وحصص الأسواق، كما أنها تؤثر أيضا على العنصر البشري ومقدرا الاستثمار في رأس المال البشري.

كما تضيف تقارير التنافسية العربية أن الدول العربية ومن بينها الجزائر تعاني من العديد من المشكلات في ميدان العلم والتقانة، بدءا من تواضع الموارد المخصصة للبحث والتطوير وخيارات البحث

[1] **تقرير التنافسية العربية**، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2012، ص 31.

العلمي ومجالاته ومخرجاته وكذلك آفاق تطبيقه، ناهيك عن ضعف الروابط الأساسية بين العلم والتطور التكنولوجي.

كما إن البنية التحتية للتقنية تشكل أكبر تحديا أمام تطوير القدرة التنافسية العربية، ويرجع اتساع هذه الهوة بين الدول العربية والدول المرجعية إلى تواضع الأداء العربي وتراجع بالرغم من ذلك فجوة التقنية من 39% إلى 30% بفضل استمرار انتشار الهاتف النقال في دول الخليج العربية، واحتلت الإمارات المرتبة الأولى، كما حققت الجزائر تقدما ملحوظا بفضل الإصلاحات التي تمت في قطاع الاتصالات، من خلال استقطاب الاستثمار العربي وفتح القطاع للمنافسة.

أما ما يتعلق برأس المال البشري ودوره في التنافسية العربية، يضيف تقرير التنافسية أن العلاقة بين الموارد البشرية والتنافسية واضحة في معظم جوانبها، سواء كانت علاقة مباشرة كجانب التعليم والإدارة والتشغيل والإنتاجية، أم غير مباشرة كحجم السكان وسرعة نموه وتوزيعاته وخصائصه الاقتصادية والاجتماعية الأوسع، وذلك من خلال علاقة تلك الخصائص بالتنمية على وجه العموم، كما أن الفجوة لا تزال كبيرة في مؤشر رأس المال البشري وخصائصه مقارنة بالدول المرجعية إذ بلغ 32% في سنة 2012 بالرغم من أهمية العنصر البشري في كل من محوري التنافسية والتنمية بشكل عام.

ففي ظل الاقتصاد المعرفي، يلعب الابتكار دورا حاسما في تنافسية المنشآت والاقتصاديات على المستوى الدولي، لما يتضمنه من تخفيض في التكاليف ورفع للإنتاجية وخلق لطلب جديد وفتح لأسواق جديدة أمام السلع والخدمات بما يساهم في توسيع الخدمات وتحسينها وترقية الأداء العام ورفع مستوى الرفاهية للمجتمع والفرد.

ويتناول التقرير مدى أهمية مؤشر جاذبية الاستثمار الأجنبي المباشر والمالي في بيئة الأعمال، فجذب الاستثمارات الأجنبية يعتبر أحد التحديات التي تواجه الدول النامية، وذلك لدور وأهمية الاستثمار في نقل التقنية والخبرات التقنية والإدارية وما يمثله من فتح للأسواق الخارجية وتوفير للأموال الاستثمارية، بما يجعل المنافسة تستند هي أيضا على هذا النوع من الاستثمار، وهو ما يفرض أيضا بيئة مواتية وقطاعا ماليا متطورا وسياسات اقتصادية قابلة للدراسة والتنبؤ.

كما يضيف أيضا أن تحديد مستوى أمثل لتدخل الحكومة تعتبر أمرا صعبا في الكثير من الأحيان نظرا لطبيعة الأنشطة التي تمولها برامج الإنفاق الحكومي، ولكن يمكن مقارنة مستويات هذه النفقات في بعض الدول التي يعد مستوى التدخل في اقتصادياتها محدودا وفعالا، بحيث تستطيع الحكومات في هذه الدول تنفيذ برامجها الإنفاقية بأقل التكاليف، ويعتمد التقرير في قياسه لمؤشر التدخل الحكومي على معايير أهمها مدفوعات الرواتب والأجور، مدفوعات الدعم والتحويلات الأخرى وإجمالي النفقات العامة منسوبة جميعها إلى الناتج المحلي الإجمالي.

وتخلص تقارير التنافسية إلى أن الدول العربية تحتاج إلى إعادة النظر في سياسات تدعيم قدراتها التنافسية، بالتركيز على الاستثمار الجيد في مجالات البنية التحتية التقنية والأساسية ورفع العائد على الاستثمار فيها، عن طريق الإدارة الجيدة لهذه المرافق، واتباع الصيغ الحديثة في التمويل والانجاز، وكذلك دعم نقل التقانة وخاصة توطينها، وكذلك تنمية رأس المال البشري وخاصة على المستوى النوعي، من خلال تحسين التعليم وربطه بسوق العمل ورفع العائد عليه.

المبحث الثاني: **نظرة لقطاع الإتصالات في الجزائر**

يشكل قطاع الاتصالات أحد القطاعات الهامة في الجزائر، ذلك أنه تطور وبشكل لافت في الآونة الأخيرة ومع فتح مجال الاستثمار والمنافسة في الاتصالات وخدمة الهاتف النقال، إذ تقوم المنظمات الخدمية بتوفير تشكيلة من المدخلات المادية وغير المادية وتحويلها إلى مخرجات غير ملموسة ماديا ولكنها محسوسة.

المطلب الأول: **تطور قطاع الإتصالات في الجزائر**

سنتناول في هذا المطلب تطور قطاع الاتصالات في الجزائر كأحد المجالات الهامة في الدولة، الذي يتمتع بالكثير من الجاذبية والاهتمام؛ من خلال التطرق لجاذبية القطاع وخدمة الهاتف في الجزائر بالإضافة لتطور الخدمات فيه من خلال المتعاملين الثلاثة، كما نتناول تطور حصص كل منهم عبر فترة نشاطهم التي كانت ابتداءا من سنة 1998.

أولا. **جاذبية الصناعة في قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر**

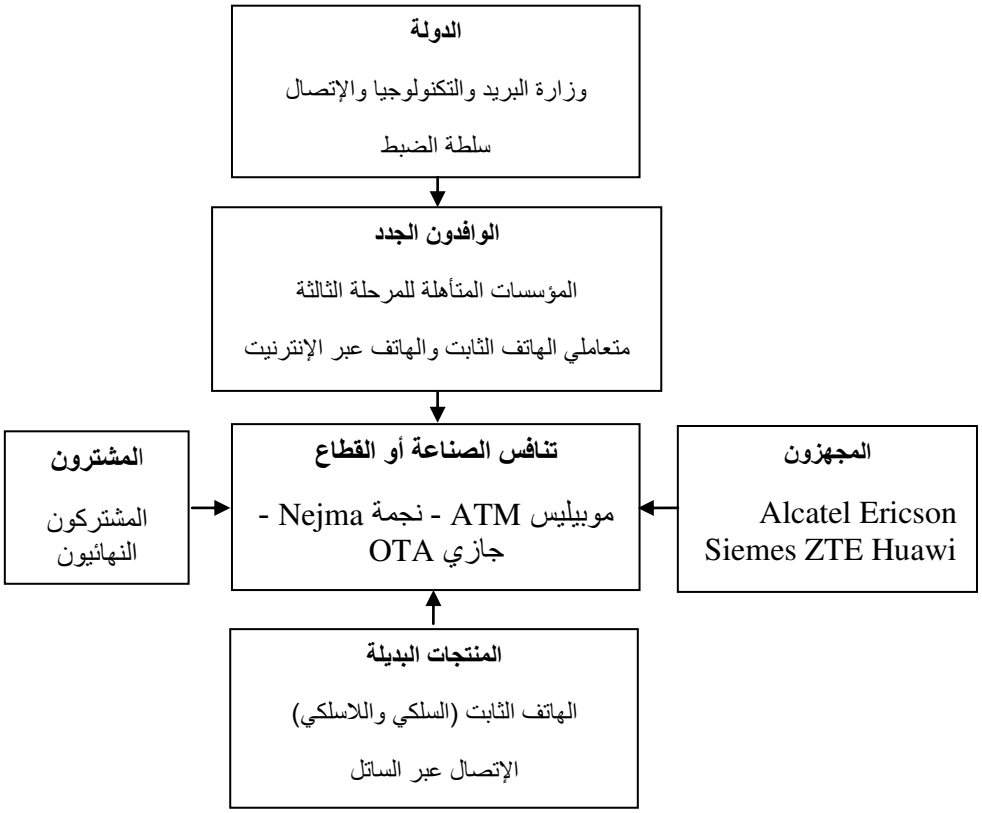
لقد عرف قطاع البريد وتكنولوجيا الإعلام والإتصال تأخرا كبير (قطاع البريد و الموصلات سابقا) وتعتبر الخطوة الأولى للنهوض به في إصدار قانون جديد لقطاع الإتصالات هو قانون رقم (03) لسنة 2000 والذي جاء لإنهاء احتكار الدولة لنشاطات البريد والمواصلات ووضع حد فاصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وإدارة الشبكات، ومع صدور هذا القانون تم إنشاء " سلطة ضبط البريد والإتصالات " والتي تعتبر سلطة مستقلة تقف حكما بين مختلف الجهات.

وتهيمن على سوق الإتصالات شركة " اتصالات الجزائر " وهي الشركة الأم والتي تقدم خدمات الاتصالات الهاتفية الثابتة والمحمولة ولكنها لم تكن الشركة الأولى التي قدمت خدمات الهاتف المحمول حيث حصلت شركة " أوراسكوم تيليكوم " على أول رخصة تشغيل الهاتف المحمول في الجزائر عبر شركتها " جيزي "، قبل أن تطلق اتصالات الجزائر شركتها " موبيليس " وأخيرا شركة الوطنية الكويتية

كمشغل ثالث من خلال شركة نجمة ونجحت هذه الشركات في فترة قصيرة في الوصول بعدد مشتركي الهاتف المحمول إلى 35 مليون مشترك في سنة 2011.

يعبتر مجال الإتصالات من المجالات الجذابة والمتطورة باستمرار، بارتباطها بالتكنولوجيا والاتصالات وخاصة مجال خدمة الهاتف النقال؛ ويعد نموذج Porter أداة المناسبة لتحليل وتقييم جاذبية الصناعة أو القطاع؛ في هذه الحالة قطاع الإتصالات والهاتف النقال وذلك من خلال تحديد الضغط الذي تمارسه قوى المنافسة على مردودية القطاع في بيئة الأعمال الجزائرية، والتي فتحت المجال للمنافسة الخارجية الأجنبية، والشكل الموالي يظهر جاذبية قطاع الاتصالات والهاتف النقال في الجزائر.

الشكل رقم (4-02): جاذبية قطاع الهاتف النقال في الجزائر



المصدر : سعاد قوفي، **الملامح التنظيمية والاستراتيجيات التنافسية لمتعاملي صناعة الهاتف النقال الجزائري**، بحث مقدم في إطار الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 9 و10 نوفمبر 2010، ص 02.

يظهر الشكل القوى التنافسية لقطاع الإتصال في الجزائر والتي نوضحها فيما يلي:[1]

[1] سعاد قوفي، **الملامح التنظيمية والاستراتيجيات التنافسية لمتعاملي صناعة الهاتف النقال الجزائري**، بحث مقدم في إطار الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 9 و10 نوفمبر 2010، ص 03.

1. **تهديد الوافدين الجدد:** رغم أن الوافدين المحتملين يبقى أمرا افتراضيا بالنسبة للوضع المستقبلي للمنافسة، إلا أنهم يشكلون في هذه الحالة الفعلية لدخولهم ضعطا حقيقيا ينعكس على هيكل الصناعة وبالتالي على جاذبيتها.
2. **القوة التفاوضية للمجهزين:** تتمثل في الإمكانيات الحقيقة لأي متعامل في خدمات الهاتف النقال في حجم التجهيزات اللازمة لضمان جودة التغطية، حيث سعى المتعاملون الثلاثة إلى توسيع استثماراتهم في هذا المجال حتى يتمكنوا من الوصول إلى تقديم أفضل خدمة لزبائنهم.
3. **القوة التفاوضية للمشاركين:** رغم معرفة المشتركين وتوفر المعلومات لديهم حول الجودة والكفاءة الحقيقة للمنتج وكون المنتجات ونمطية متقاربة في الجودة، ومع سهولة التحول من متعامل آخر، إلا أن انخفاض الأسعار جاء نتيجة ظروف المنافسة وليس نتيجة قوة المشترين على المساومة، وضعف هذه الأخيرة جاء نتيجة لشبه انعدام البدائل الفعالة، وبما أن تركز عدد المتعاملين مقارنة بالمشترين يضعف من القوة التفاوضية لهم.
4. **تهديد حالات الإحلال:** خدمة الهاتف النقال كغيره من المنتجات تخضع للبدائل، لكن في الواقع أن البدائل لا تمارس أي تهديد فيعلي على خدمات الهاتف النقال نتيجة تطور الأنماط الاستهلاكية لخدمة الهاتف النقال بحيث عدد مشتركي الهاتف تضاعفت عشرات المرات بل وبشكل كبير من عدد مستهلكي الهاتف الثابت.
5. **طبيعة المنافسة في الصناعة:** إن وجود ثلاث متعاملين يدل على منافسة القلة بحيث بعد دخول الكويتية للإتصالات نجمة في هذه الصناعة، كان ذلك له تأثير كبير في بداية المنافسة السعرية وتقديم الخدمات (خدمة الإنترنيت، تخفيض الأسعار في المكالمات الدولية والمناسبات ...).

ثانيا. **تطور خدمة الهاتف النقال في الجزائر**

تعود نشأة سوق الهاتف النقال بالجزائر إلى العشرينية الأخيرة من القرن العشرين، إذ قامت وزارة البريد والمواصلات بإذخال خدمة الهاتف النقال إلى سوق اتصالات التماثلي NMI-900 المصنع من قبل شركة نوكيا في سنة 1991 وقد ارتفع عدد مشتركي الهاتف التماثلي من 4691 مشترك في 1996 إلى 18000 في بداية 1999، بعدما قامت نوكيا بإغلاق الشبكة الرقمية –900– في 1996 والتي عوضت الشبكة التماثلية في سنة 2001.[1]

[1] عبد الفتاح بوخمخم، سهيلة بومعزة، **دراسة تحليلة لتطبيق اليقضة في مؤسسة الهاتف النقال موبيليس الجزائر**، بحث مقدم في إطار المؤتمر الدولي السنوي العاشر حول الريادة في مجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 26 إلى 29 أفريل 2010، ص 10.

تطبيقا للقانون 2000-03 بدأ فتح سوق الهاتف النقال أمام المنافسة بمنح رخصة استغلال الشبكة GSM لأوراسكوم اتصالات الجزائر OTA والوطنية لاتصالات الجزائر WTA، ونتيجة انفتاح سوق الهاتف النقال بالجزائر شهد هذا السوق نموا معتبرا وسريعا والذي يترجم بتطور عدد المشتركين ومدخيل هذا السوق، وفي ظل عشر سنوات من الإنفتاح انتقل العدد من 18000 مشترك إلى حوالي 36 مليون في 2011 كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-02): عدد المشتركين في سوق الهاتف النقال

السنوات	قطاع الهاتف النقال			عدد المشتركين	معدل الولوج
	موبيليس	جازي	نجمة		
1998	18000	-	-	18000	**%0,06**
1999	72000	-	-	72000	**%0,24**
2000	86000	-	-	86000	**%0,28**
2001	100000	-	-	100000	**%0,32**
2002	135204	315040	-	450244	**%1,5**
2003	167662	1279265	-	1446927	**%4,67**
2004	1176485	3418367	287562	4882414	**%15,26**
2005	4907950	7276834	1476561	13666135	**%41,52**
2006	7476104	10530826	2991024	20997954	**%63,60**
2007	9692762	13382253	4487706	27562721	**%81,50**
2008	7703689	4108857	5218926	27031472	**%79,04**
2009	10079500	14617642	8032682	32729824	**%91,68**
2010	9446774	15087393	8245998	32780165	**%90,30**
2011	10515914	16595233	8504779	35615926	**%96,52**

المصدر: التقرير السنوي لسلطة الضبط للبريد والمواصلات، 2001- 2011.

من خلال الجدول نلاحظ الارتفاع المستمر لعدد مشتركي الهاتف النقال منذ بداية دخوله في الجزائر ليضل إلى أكثر من 35 مليون مشترك وبمعدل ولوج تقريبا 96%، وكان ذلك نتاج لفتح الجزائر لمجال الاستثمار في هذا القطاع فمن خلال الجدول نلاحظ أن مشتركي خدمة الهاتف النقال خلال الفترة 1998 وإلى غاية 2003 لم تتجاوز نسبتهم 5%، نظرا لنوعية الخدمات من جهة وأيضا أسعارها المرتفعة، ومع فتح مجال الاستثمار ودخول المتعامل الوطنية للاتصالات نجمة، تحرر مجال الاستثمار وبدأت نسبة الولوج في خدمات الاتصالات ترتفع لتصبح خلال 7 سنوات ما يقارب 36 مليون مشترك بنسبة ولوج تقدر بـ 97%.

ثالثا. **تطور الحصة السوقية للمتعاملين الثلاثة**

إن سعي المتعاملين الثلاثة للتنافس وتحقيق الأفضلية والتميز والتفوق يقترن بالعديد من المؤشرات والمعايير التي يتم على أساسها مدى وجود قدرات تنافسية تكسب المنظمة الأفضلية عن غيرها، فمن خلال التطور الملحوظ في قطاع الإتصالات والهاتف النقال خاصة نجد أن هذا الأخير قطاع حيوي وحساس ويتمتع بدرجة عالية من التنافسية بين المتعاملين الثلاثة، ومن أجل إظهار ذلك يمكن أن نورد الجدول التالي الذي يظهر تطور حصة كل متعامل عبر الفترة 2002-2010.

الجدول رقم (4-03): الحصة السوقية للمتعاملين في قطاع الهاتف النقال

الحصة السوقية	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
موبيليس	30,03	11,59	24,10	35,93	35,60	35,17	28,50	30,80	26
جازي	69,97	88,41	70,01	53,27	50,15	48,55	52,19	44,66	46
نجمة	0	0	5,89	10,81	14,24	16,28	19,31	24,54	30
المجموع	%100	%100	%100	%100	%100	%100	%100	%100	%100

المصدر: من إعداد الطالب بناء على تقارير سلطة الضبط.

يظهر الجدول تغير الحصة السوقية لكل متعامل عبر 9 سنوات إذ انخفضت لكل من موبيليس وجازي من 30% إلى 26%، و70% إلى 46% على التوالي، فيما ارتفعت حصة المتعامل أريدو تصاعديا لتصل إلى 30% في سنة 2010.

بالإضافة إلى ما تم الإشارة إليه من تزايد لمتعاملي ومستخدمي خدمات الهاتف النقال نتيجة فتح اعتمادات إدخال خدمات الجيل الثالث في الجزائر التي هي في طور التحضير لها، حيث نخلص من خلال كل ما سبق الإشارة إليه أن قطاع الإتصالات هو قطاع يتمتع بجاذبية وبحركية مستمرة ازدادت مع اعتماد وإدخال تكنولوجيا الجيل الثالث 3G++.

إذ تمكن خدمة الجيل الثالث (3G++) من الإبحار على شبكة الانترنت بتدفق كبير، وتعتبر مجالا جديدا وواسعا في الجزائر يعد بالكثير من الخدمات الالكترونية والمعاملات التجارية عبر الانترنيت والهاتف، وفي هذا تعمل سلطة ضبط البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية على تأطير العمل بهذه التكنولوجيا الجديدة، وقد سبقت للإعلان في ديسمبر 2013 أنه بإمكان المتعاملين الثلاثة للهاتف النقال في الجزائر (موبيليس ونجمة وجازي) الحاصلين على رخصة الجيل الثالث الشروع في تسويق هذه التكنولوجيا.

الأمر الذي سيؤدي إلى زيادة عدد المشتركين في الاتصالات والتمتع بخدمات الإنترنيت والتدفقات العالية، مما سيوسع مجال عمل المتعاملين وزيادة مناصب الشغل والأرباح وأيضا تحسين مستوى الخدمات أيضا.

المطلب الثاني: **واقع قطاع الاتصالات في الجزائر**

تعتبر الجهود التي تبدلها الجزائر لترقية قطاع تكنولوجيات الإعلام والإتصال الحديثة أهم معالم التنمية الاقتصادية البارزة خاصة وأن الجزائر تنفتح على اقتصاد السوق والاقتصاد العصري وتمتلك موارد هامة تشجع على تطوير هذه التكنولوجيات في السوق الجزائرية.

حيث تبرز المجهودات التي تبذلها الدولة والتي تتمثل في مشاريع وتنظيمات تهدف إلى ترقية قطاع تكنولوجيات الإعلام والإتصال الحديثة لما تملكه الدولة من كفاءات في هذا المجال، زد على دورها كمحرك للتنمية الاقتصادية حيث أصبحت المؤسسة الجزائرية أكثر وعيا أن الإعلام يعد وسيلة إنتاجية، ومن جهة أخرى تعتبر السوق الجزائرية لتكنولوجيات الإعلام والإتصال الحديثة في أوج تطورها تزامنا مع نمو متوقع معتبر بالنسبة للثلاث سنوات المقبلة لأهمية السوق الجزائرية في المغرب العربي فيما يخص الإمكانيات.

ويجدر الذكر أن مختلف المشاريع في مجال المعلوماتية تدخل في إطار السياسة الوطنية لتعميم التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال وبالعمليات المرتبطة بالتعليم عن بعد خاصة لفائدة المناطق البعيدة وكذا المكتبات الافتراضية والشبكة التي تربط مختلف الجامعات وإعداد البرامج المعلوماتية.

وتأتي تأكيدات وزارة البريد وتكنولوجيات الاعلام والإتصال ممثلة بوزير القطاع إنه بعد الثروة النفطية سيصبح قطاع تكنولوجيا الإتصال أهم القطاعات التي ستجلب المستثمرين وكشف أن وزارته لن تدخر جهدا في دعم مسعى تقليص الفجوة الرقمية وإنشاء المجتمع المعلوماتي.

كما كشف الوزير أنه سيتم خلال الآجال القريبة وضع أول شبكة داخلية للحكومة ستمكن كل الوزارات من تبادل المعلومات والمراسلات الإلكترونية لغاية الوصول إلى عدم استخدام الورق، وأن تهيئة الأجواء لإنجاز الحكومة المعلوماتية ما زالت جارية على قدم وساق بهدف تقليص المسافة بين المواطن والحاكم والتي ستسمح للمواطن بالإطلاع على القضايا الوطنية التي تهمه.

وتأتي هذه الخطوة بعدما أعلن الوزير عن إنشاء لجنة إلكترونية مكلفة بوضع استراتيجية من أجل الانتقال للحكم الإلكتروني في كلمة ألقاها لدى افتتاح أشغال المنتدى حول الخبرة الكورية في مجال الحكم الإلكتروني.

وبخصوص البرنامج الذي سطرته الوزارة في تلك الفترة المستمد من برنامج فخامة رئيس الجمهورية السيد عبد العزيز بوتفليقة والخاص بتوفير لكل عائلة جزائرية حاسوبا في المنزل في آفاق 2010، أشار الوزير إلى أن ذلك ممكن ما دامت الإرادة موجودة لدى السلطات المعنية، مشددا على أن دخول القرن الـ 21 يجب أن يكون متفتحا على الغايات التي تصبو إليها الوزارة قصد إعطاء الجزائر مكانتها بين الدول المتقدمة.

ويبدو أن إنفتاح الجزائر واقبالها نحو العالم التكنولوجي المتطور سيتحقق من خلال إنجاز مشروع المدينة الجديدة الذي سوف يتجسد في انجاز الحضيرة المعلوماتية التي تضم 10 مشاريع، منها انجاز فندق ذي خمسة نجوم يحوي على 156 غرفة وقاعة عرض بـ 600 مقعد ومقر وكالة التسيير ومركز البحث لتكنولوجيات الاعلام والإتصال ومقهى بريدي ومركب تيليكوم يضم مركز التحكم وجناح اداري وغيرها من المشاريع التي سيتم إنجازها خلال السداسي الرابع من سنة 2006.[1]

كما تعتزم شركة اتصالات الجزائر " الشروع في تسويق نظام جديد لزبائن الشبكة العنكبوتية الأنترنت، وهي خدمة الانترنت " Wi-Fi-Outdoor " وعليه فإن شركة الاتصالات ستشرع في تعميم هذه الخدمة الجديدة في جميع انحاء الوطن.

فالتكنولوجيا الجديدة Wi-Fi-Outdoor ستعمد على المزاوجة بين نظام G3 الجيل الثالث للإتصالات ونظام WIFI والذي يعني الاتصال اللاسلكي بالشبكة والمقصود بالشبكة هنا شبكة الانترنت التي سيتم تثبيتها في مناطق مختلفة في جميع قطر الوطن.

وجاءت فكرة اتصالات الجزائر لنشر هذه الخدمة لدعم وتشجيع الولوج إلى شبكة الأنترنيت، بفضل تقنية (wifi outdoor) في الأماكن العمومية، والتي تعتبر من الحلول المبتكرة التي تتيح تغطية واسعة للمناطق الحضرية بخدمة الأنترنيت اللاسيلكي عالي التدفق؛ وتتوجه هذه التكنولوجيا المبتكرة على وجه الخصوص لمستعلمي الأنترنيت المتنقلين، والتي تعتبر حلا مكملا لباقي الحلول التي ستوفرها اتصالات الجزائر وستعتمد هذه التقنية على البنية التحتية الخاصة بالمتعامل التاريخي، لتتيح حلا يتكامل مع حلول "ويفي" الكلاسيكية وأنترنيت الجيل الثالث G3 والتفكير في توفير خدمات الجيل الرابع G4 ومن خلال هذه الخدمة الجديدة، سيستفيد الجزائريون من صب الويفي العالي حتى خارج منازلهم أو مكاتبكهم، في كافة المناطق التي تمت تغطيتها بهذه الخدمة، وعمدت شركة موبيليس اتصالات الجزائر ليجسد هذه الفكرة

[1] من الموقع http://www.chihab.net/modules.php?name=News&file=article&sid=923 تاريخ الاطلاع 27 جانفي 2014 على الساعة 18.00

ليوقع رسميا اتفاقا مع مجمع " تلنت" التونسي للتزويد وتشغيل شبكة wifi outdoor في كامل التراب الجزائري.

بالإضافة إلى فتح وزارة البريد وتكنولجيات الاعلام والاتصال سوق wifi للمتعاملين الثلاثة الذين يريدون استغلال wifi outdoor على شبكة اتصالات الجزائر بدفع رسوم، وأيضا اعتماد تقنية الـ 3G++ في أواخر 2013 والإطلاق الفعلي لتكنولوجيا الجيل الثالث من قبل الحكومة والوزارة الوصية.

وتتضمن خارطة طريق اتصالات الجزائر أيضا علاوة على ذلك، تعميم الألياف البصرية وتقنية WiMAX فضلا عن نشر شبكة الجيل الرابع بحلول نهاية عام 2014. ورسمت شركة اتصالات الجزائر خارطة طريق جديدة للتصدي للمتعاملين المنافسين لها في خدمة الهاتف النقال والانترنيت الذين انتقلوا إلى خدمات الجيل الثالث.[1]

من خلال ما سبق يمكن القول أن قطاع الاتصالات في الجزائر عرف تطورا كبيرا و تحسنا ولو نسبيا في خدمات القطاع، فمن بداية انتهاء احتكار القطاع ودخول متنافسين جدد، بدأت النظرة والاهتمام لقطاع الاتصال تزيد ويزيد اهتمام الدولة والحكومة بالاستثمار فيه.

فعلى سبيل المثال، تطور سوق الهاتف النقال من نسبة استخدام تقارب الـ 0,06 % بعدد 18000 مستخدم سنة 1998 ومتعامل واحد وهو شرطة الاتصالات العمومية، لتصبح سنة 2012 بنسبة استخدام تساوي 97% وبعدد مستخدمين يصل إلى ما يقارب 35 مليون فرد وبمتعاملين ثلاث متنافسين؛ من هنا يمكن القول أن قطاع الاتصالات يتميز بالقدر الكافي من الجاذبية والكثير من مجالات التطوير وتقديم خدمات متميزة.

كما يعتبر مجالا محفزا للاستثمار والمنافسة أيضا، من خلال ما يتمتع به من الاقبال وجاذبية وحركية لدى فئات كثيرة من المجتمع، إذ لا يمكن أن نتصور الآن فردا دون هاتف نقال ودون حاسوب ودون خدمات الانترنيت والهاتف وغيرها، لما تلعبه من أهمية في الحياة الاجتماعية والاقتصادية وغيرها.

لذلك يسعى قطاع الاتصال والوزارة المعنية بالقطاع للعمل على التحسين المستمر لخدمات القطاع المختلفة وعلى كافة الاتجاهات، من البريد والمواصلات وتطوير بنيته التحتية وخدماته الالكترونية وغيرها إلى قطاع الاتصالات أيضا بكافة أنواعه.

لذلك كان من أسباب اختيار قطاع الاتصالات والمؤسسات العاملة به مدى الاهتمام الذي يحضى به القطاع وأيضا إمكانية رؤية المنافسة الواضحة بين المؤسسات العاملة فيه، بالإضافة إلى اتساع فئة مستخدمي مخرجات القطاع من الهاتف النقال خصوصا وخدمات الانترنيت أيضا.

[1] من الموقع http://www.vitaminedz.com/Article/Articles_18300_2646876_0_1.html تاريخ الاطلاع 27 جانفي 2014 على الساعة 18.00

الذي سنتناوله في المبحث الأخير الذي يعنى بدراسة المؤسسات الثلاث المتنافسة ومدى توفرها على عناصر الذكاء الاستراتيجي وقدرتها على التنافس وخلق المزايا التنافسية فيه، من خلال نموذج استبيان مقدم لأفراد العاملين بها لمعرفة مدى توفر عناصر الذكاء والمزايا والقدرات التنافسية التي يوفرها للمؤسسة في بيئتها.

المبحث الثالث: **الدراسة الميدانية لدور وتأثير عناصر الذكاء الاستراتيجي على القدرات التنافسية للمنظمة**

يمثل الذكاء الاستراتيجي النموذج الحديث للإدارة والتسيير في المنظمات الحديثة، فما تمر به هذه الأخيرة خلال فترة وجودها يمثل أما فرصة أو تهديدا، كما يمثل كل عامل من عوامل النشاط في البيئة متغيرا يجب عليها أن تعمل على معرفته، دراسته وتحليل أثره، من أجل أن تكون لديها صورة دقيقة عن كافة العومال المحيطة بها، ومن أهم العوامل التي على المنظمة أن تحرص على وجودها في المنظمة، هو وجود البيئة الداخلية التي توفر لها الميزة التنافسية، وأن تمتلك مقومات القدرة التنافسية المستديمة إن صح التعبير.

إن المنظمة الناجحة هي التي تسعى نحو ما تريده وفق الإمكانيات المستقبلية، وتعمل من خلال ما تملك وما تعمل على امتلاكه أن تحقق الرؤية والرسالة المرسومة، وهنا يبرز دور القيادة على وضع الرؤية والرسالة التي تمكن من التنافس والتحدي لنفسها قبل المنافسين، فامتلاك القيادة لمقومات الإدارة المتفوقة يجعلها دائما حريصة على الأفضل في كل شيء.

إن التطور الفكري للإدارة جعل الذكاء الاستراتيجي أحد النماذج التي تمكن من توفير القدرات التنافسية؛ فعناصره التي تمثل في كل من وجود الاستشراف، التفكير بالنظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية ومنطق ومنهج الشراكة يجعل القيادة وكافة الأفراد تعمل دائما على تقديم الأفضل وتحقيق القيمة والميزة التنافسية للمنظمة.

ومن أجل تدارك أي نقص قد يلحق بموضوعية البحث عند عرض نتائجه وبناء توصياته خصوصاً في ظل حداثة موضوع الدراسة من جهة، وعدم وجود دراسات ميدانية سابقة حول الذكاء الاستراتيجي على الأقل في الجزائر، ممّا جعلنا نعتمد أسلوب التحري المباشر لاختبار جملة من الفرضيات المرتبطة بالموضوع، كما اعتمدنا على طريقة الاستبيان وطرح الأسئلة التي تتلائم وطبيعة الموضوع والدراسة ككل الذي من الممكن أن يكون الخيار الملائم لقياس مدى وجود مقومات الذكاء الاستراتيجي وأثره على القدرات التنافسية للمؤسسات محل الدراسة.

المطلب الأول: **الاطار العام للدراسة الميدانية**

تتمحور الدراسة الميدانية بشكل أساسي على دراسة وتحليل أثر عناصر ومقومات الذكاء الاستراتيجي في تعزيز مقومات القدرات التنافسية لدى المنظمات في بيئة المنافسة وإظهار أهميتها بالنسبة لتغيير أنماط التفكير الإدارية الكلاسيكية.

أولا. **بيانات الدراسة:** تستلزم هذه الدراسة نوعين من البيانات تتمثل فيما يلي.

1. **البيانات الثانوية:**

وتتمثل في المعلومات والمراجع السابقة التي تناولت بالبحث موضوع الذكاء الاستتراتيجي كموضوع حديث في أدبيات الإدارة والاقتصاد، حيث حاولنا بقدر ما توفر لنا من طرق في البحث عن مجمل الأعمال والمذكرات السابقة في الموضوع وطنيا وأجنبيا، وكذلك مختلف الدراسات والمقالات والملتقيات التي عقدت وتعقد ولا زالت إلى تاريخ اليوم نظرا لكونه موضوعا حديثا والدراسات والبحوث فيه لا تزال في بداياتها.

2. **البيانات الأولية**

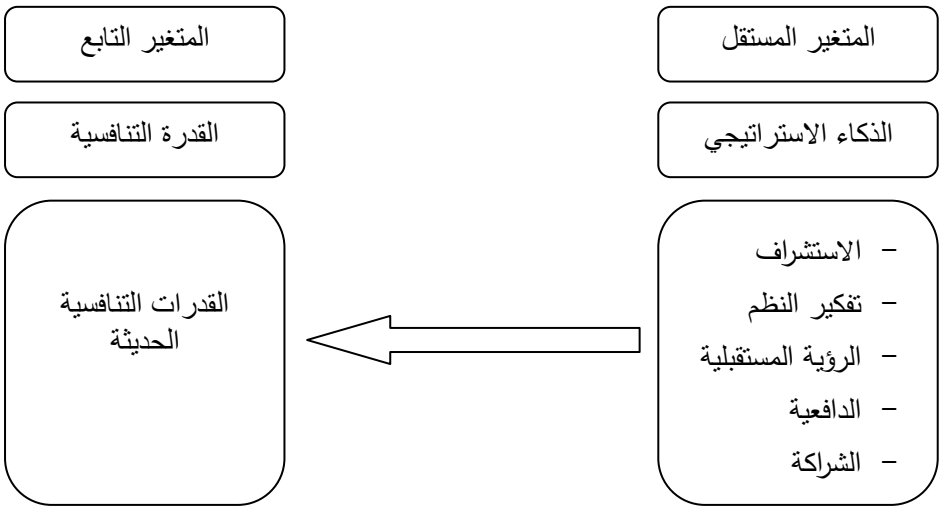
هي بيانات التي نجدها في الجانب الميداني من الدراسة، والتي يتم تجميعها لغرض اختبار فرضيات الدراسة، وقد تم ذلك من خلال عرض قوائم الاستبيان والتي تشمل مجموعة من الأسئلة حول الموضوع وجوانب الدراسة أيضا؛ لتقييم دور وأثر الذكاء الاستراتيجي على القدرات التنافسية الحديثة للمنظمة.

ثانيا. **نموذج الدراسة**

1. **صياغة نموذج الدراسة**

من خلال ما سبق يمكن تصميم نموذج الدراسة الميدانية انطلاقا من نموذج عناصر نظام الذكاء الاستراتيجي وعلاقتها بالقدرات التنافسية الحديثة، وبالاعتماد على الدراسات الأجنبية في الموضوع من دراسة سعاد حرب قاسم (2011) ، دراسة العبدلي ضرغام (2010) ، دراسة العزاوي بشرى (2008)، التي ذكرت في مقدمة الرسالة، في إعداد الاستبيان موضوع الدراسة والشكل الموالي يضهر شكل العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي ومفهوم القدرات التنافسية الحديثة للمؤسسات المتنافسة.

الشكل رقم (4-03): نموذج مقترح لدراسة دور عناصر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز القدرة التنافسية



المصدر: من إعداد الطالب (انطلاقا من التصور النظري للموضوع)

يظهر الشكل مجموعة عناصر الذكاء الاستراتيجي المراد قياس أثرها ودورها في تعزيز القدرات التنافسية الحديثة التي تتمثل أساسا في الإبداع والابتكار، والتفكير الاستراتيجي للمنظمة وقيادتها، وأيضا العمل على الوصول للزبائن والعملاء واكتياب ولائهم.

يمكن إبراز أهداف الدراسة المبنية على حدودها الموضوعية، الزمانية والمكانية والمشاكل التي تعرضت لها كما يلي:

ثالثا. أهداف، حدود ومشاكل الدراسة

1. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الذكاء الاستراتيجي في شركات الاتصالات الجزائرية من وجهة نظر الأطراف المسؤولة على تطبيقها، ويتفرع عن هذا الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

- الوقوف على مدى توفر عناصر الذكاء الاستراتيجي بالشركات محل الدراسة؛
- الوقوف على مدى وعي أفراد الشركات بأهمية الذكاء ووجود قدرات تنافسية مستديمة بالمنظمة؛
- تقديم بعض المقترحات من أجل تفعيل تطبيق الذكاء الاستراتيجي في شركات الاتصالات؛
- يعتبر الاستبيان وسيلة للحصول على معلومات ووجهات نظر أفراد عينة الدراسة فيما يخص عناصر الذكاء المختلفة في بيئة الأعمال الجزائرية، أهم معوقاتها ومقومات إيجاد مزايا وقدرات تنافسية حديثة؛

- فتح المجال أمام دراسات وأبحاث أخرى في هذا المجال خصوصاً في ظل نقص البحوث والدراسات حول الموضوع خاصة أنه موضوع جديد في مجال الاقتصاد والإدارة.

2. **حدود الدراسة الميدانية**

تتمثل حدود هذه الدراسة فيما يلي:

الحدود المكانية: تمت هذه الدراسة بالجزائر لدراسة مفهوم الذكاء الاستراتيجي في المنظمات الجزائرية منها شركات الاتصالات الجزائرية من وجهة نظر العديد من المسؤولين والإداريين في المؤسسات المعنية ممن يساهمون في تشكيل سياسة ورؤية المؤسسات محل الدراسة.

الحدود الزمانية: يرتبط مضمون ونتائج الدراسة الميدانية بالزمن الذي أجريت فيه والمقدر بشهري نوفمبر وديسمبر 2013.

الحدود البشرية: تستند هذه الدراسة على آراء وإجابات الأفراد في المستويات العليا من المنظمة.

الحدود الموضوعية: اهتمت هذه الدراسة بالمواضيع والمحاور المرتبطة أساساً بالذكاء الاستراتيجي ومدى وجوده وما أثر ذلك على المنظمة ككل مع الاهتمام بجانب القدرات التنافسية.

3. **مشاكل الدراسة الميدانية**

بالرغم من أهمية الاستبيان كأداة للاستقصاء وجمع أراء وإجابات أفراد عينة البحث حول موضوع حديث هو وجود مقومات وعناصر الذكاء الاستراتيجي ومدى تأثيرها على القدرات التنافسية للمؤسسات المتنافسة (مؤسسات قطاع الاتصالات)، إلا أن الدراسة وككل الدراسات العلمية لا تخلو من النقائص أو المشاكل من قيود شكلية وأخرى موضوعية، أهمها ما يلي:

- التجاوب السلبي من طرف المؤسسات محل الدراسة في بادئ الأمر الذي اضطررنا معه لإيجاد سبل أخرى للتمكن من القيام بالدراسة كما يجب؛
- التجاوب السلبي لعدد من أفراد العينة المستهدفة، رغم الإلحاح والتساؤل المستمر عن مصير استمارة الاستبيان التي وجهت لهم مما أدى إلى استعمال المقابلات المباشرة من أجل ملأ الاستبانات؛
- صعوبة التوصل لعدد من أفراد عينة الدراسة نظرا لانشغالاتهم المهنية الكثيرة؛ من أجل ذلك تركت الاستبانات لدى المبحوثين حتى يتمكنوا من الإجابة عنها.

رابعا. مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في شركات الاتصالات الجزائرية والبالغ عددها 03 شركات (شركة أوراسكوم تليكوم الجزائر –جيزي–، شركة الاتصالات الوطنية الكويتية – نجمة–، مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال– موبيليس–).

1. مبررات اختيار مجتمع الدراسة والفئة المستهدفة

وقع اختيار مجتمع الدراسة على شركات الاتصالات العاملة في قطاع الهاتف النقال الموجودة في الجزائر نظراً لوجود مجموعة من الأسباب تتمثل فيما يلي:

- صعوبة الحصول على المعلومات الإحصائية من جهة وعدم القدرة على حصر الشركات والمنظمات العاملة في الجزائر؛
- وجود منافسة قوية وواضحة بين متعاملي الهاتف النقال، ممّا يعتبر كمؤشر جيد لدراسة وتطبيق عناصر النجاح والإدارة ومدى وجود عناصر الذكاء الاستراتيجي بها وتأثير ذلك على مفهوم القدرات التنافسية لديها؛
- حركية قطاع الاتصالات مع توجه الدولة لتشجيع هذا القطاع المهم، حيث تعمل الحكومة مع الوزارة الوصية والمتعاملين على توفير البنى التحتية التي تكفل الاستخدام الواسع للتكنولوجيات الحديثة سواء في خدمات الانترنيت والجيل الثالث والرابع وأيضا قطاع الهاتف النقال أيضا.

2. التعريف بالشركات محل الدراسة

إن فتح مجال الاستثمار في قطاع الاتصالات بالجزائر، بعدما كان محتكراً من قبل المتعامل العمومي الوحيد شركة اتصالات الجزائر التي بدأت نشاطها سنة 2000، حيث تم دخول كل من المتعامل المصري أوراسكوم تيليكوم– جيزي– وبعدها الوطنية للاتصالات الكويت – نجمة – حيث شهد سوق الاتصالات ومازال تنافس حاد بين المتعاملين الثلاث، ويظهر هذا التنافس على مستوى الأسعار، بالإضافة إلى الخدمات المقدمة، وكذا الحملات الإشهارية المنتشرة في جميع المجالات، ويمكن تبيين ذلك فيما يلي:

1. **شركة اتصالات الجزائر – موبيليس–**

اتصالات الجزائر هي شركة ذات أسهم برؤوس أموال عمومية، تتعامل في سوق الشبكات وخدمات الاتصال، أنشأت في أفريل 2002 بموجب القانون03 – 2000 في 5 أوت 2003 المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات، في سنة 2004 بلغ رأس مال الشركة 100 مليون دج موزعة على 1.000 سهم تبلغ قيمة كل واحد منها 100.000 دج، دخلت اتصالات الجزائر السوق فعلاً ابتداء من 1 جانفي 2003، مقرها

الاجتماعي في دار البيضاء، وقد قامت مؤسسة اتصالات الجزائر بوضع برنامج لتطوير شبكة الاتصال للفترة 2004-2008 باستثمار تقديري يعادل 25 مليار دولار، وتعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال فرع من الشركة الأم لاتصالات الجزائر بصفتها تملك فيها 100% من الأسهم، ونالت هذه الأخيرة استقلاليتها في أوت 2003[1].

2. شركة أوراسكوم تيليكوم الجزائر –جيزي–

تعتبر مؤسسة أوراسكوم تليكوم الجزائر (Orascom Telicoms Algérie) ثاني متعامل في مجال الاتصالات اللاسلكية من نوع GSM، بداية من 11 جويلية 2001 وهو تاريخ حصولها على رخصة الاستغلال خلال فترة تقدر بـ 15 عاما ويمكن تجديد العقد إلى فترة 5 سنوات أخرى – بقيمة 737 مليون دولار بعد منافسة حادة بين كبار المتعاملين الأجانب في هذا المجال[2].

دخلت أوراسكوم تيليكوم السوق الجزائرية بملكية 96.81% من الأسهم, والباقي موزعين بين مساهمين آخرين من بينهم سيفيتال (Cevital)، يبلغ رأس مالها 29.558.750.000 دج مقرها الاجتماعي بالدار البيضاء الجزائر العاصمة ولها مديريتين فرعيتين في بئر مراد رايس وحيدرة بالولاية نفسها، وكذا مديريتين فرعيتين في كل من ولايتي وهران وقسنطينة. كما تسيطر (weather investment) المملوكة من طرف عائلة ساويرس على الشركة عبر امتلاكها أزيد من 50% من رأسماله بالإضافة إلى العديد من البنوك وشركات التأمين المصرية.

3. شركة الوطنية للاتصالات الكويتية نجمة:

تعتبر شركة الاتصالات الوطنية رائدة في عالم الاتصالات في الشرق الأوسط وإفريقيا تحت اسم الكويت الوطنية، حيث أنشأت سنة 1999 كجزء من (Kipco) شركات مشاريع الكويت وهي شركة أنشأت برأس مال قدره 10 مليارات دينار كويتي، وقد أحدثت هذه الشركة تطوراً ملحوظاً في مجال الهاتف النقال في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا ولقد حصلت شركة (Nedjma) على رخصة الهاتف النقال في الجزائر في ديسمبر 2003، وفي مارس 2007 قامت شركة مشاريع الكويت القابضة ببيع حصتها في الشركة الوطنية

[1] « **نبذة عن مجمع اتصالات الجزائر**»،[على الخط]، 2013، حمتاح على <http://www.algerietelecom.dz/AR/index.php?p=message_pdg>، (2013/12/15).

[2] Orascom Telicoms Algérie, **«Qui sommes nous?»**, [on line], <Available at: http://www.djezzy.com/fr/accueil/qui-sommes-nous/historique/historique/ >, (10/11/2012).

لشركة كيوتل القطرية بقيمة 967 مليون دينار كويتي[1]، كما قامت الوطنية بتغيير اسم العلامة من نجمة إلى أريدو (Ooredoo) ليتم اعتماده بداية 2014.

حيث تم الإعلان عن العلامة التجارية الجديدة خلال مؤتمر صحفي عقد في الجزائر للاحتفال بإنجاز خطوة جديدة من استراتيجية مجموعة Ooredoo التي تهدف إلى تعميم علامتها التجارية على امتداد الدول التي تعمل فيها. وقد أتاح الحدث الفرصة للحضور للتعرف على العلامة التجارية الجديدة للشركة المأخوذة من الكلمة العربية " أريدو " والتي تسعى المجموعة من خلالها لإثبات حرصها على تلبية آمال وتطلعات عملائها حول العالم.

3- عينة الدراسة

قد تم اعتماد أسلوب الحصر لهذه الشركات الثلاث المتنافسة في قطاع الإتصالات وخدمات الهاتف النقال، فبعد الزيارات الميدانية للشركات محل الدراسة والاطلاع على هياكلها التنظيمية ومواقعها الالكترونية تم تحديد الفئة المستهدفة للدراسة فتمثلت في:

- قيادة شركات الاتصال؛
- مديري كل من الموارد البشرية؛ المالية؛ العلاقات العامة؛ أنظمة المعلومات، وغيرها،
- مديري مركز البحث والتطوير؛

وتم توزيع الاستبيانات على جميع أفرادها كما يلي:

الجدول رقم (4-04): توزيع مجتمع الدراسة

الموقع الوظيفي	العدد أفراد العينة			
	موبيليس	جيزي	اريدو	المجموع الكلي
رئيس قسم	9	13	15	37
رئيس مصلحة	10	8	9	27
رئيس فرع	9	8	7	24
مدير أو نائب مدير	7	6	4	17
المجموع	**35**	**35**	**35**	**105**

المصدر: من إعداد الباحث (اعتماداً على قوائم الاستبيانات)

[1] **الوطنية للاتصالات** الجزائر، «**عن المؤسسة**»،[على الخط]، 2013، <متاح على http://www.nedjma.dz/extranet/ar/web/espaces/a-propos>، (2013/12/15).

بعد عملية الفرز والتبويب والتنظيم، تقرر الإبقاء على 35 استمارة من مجموع الاستمارات لتمثل عينة الدراسة، بعدما قمنا بإقصاء باقي الاستمارات المقدرة (15) بين ملغاة وغير مسترجعة، حيث استبعدت لعدم إدراك أفراد عينة الدراسة لمفهوم الذكاء الاستراتيجي وأيضا لعدم اكتمال الاجابة في البعض الآخر، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4-05): الإحصائية الخاصة باستمارات الاستبيان

البيان	الاستبيان				
	موبيليس	جيزي	نجمة	العدد الكلي	النسبة
عدد الاستمارات الموزعة والمعلن عنها	40	40	40	120	%100
عدد الاستمارات المفقودة أو المهملة	3	2	1	05	%04
عدد الاستمارات الملغاة	2	3	4	10	%08
عدد الاستمارات الصالحة	35	35	35	105	%88

المصدر: من إعداد الباحث (اعتماداً على الاستبيان)

يظهر الجدول توزيع الاستبيان على المؤسسات الثلاثة بالإضافة إلى عدد الاستمارات المقدمة والمفقودة والملغاة نخلص في الأخير لعدد الاستمارات المقبولة والقابلة للدراسة والتحليل.

المطلب الثاني: **منهجية الدراسة الميدانية**

من أجل معرفة مدى وجود مفهوم الذكاء الاستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة؛ اعتمدنا على تقديم الاستبانة، وطرح مجموع الفرضيات التالية، وفيما يلي ينظهر مراحل اعداد كل من فرضيات الدراسة والاستبانة.

أولا. **فرضيات الدراسة**

لغرض الإجابة على التساؤل الرئيسي، يمكن تقسيم الفرضية الرئيسية الخاصة بالجانب التطبيقي إلى الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الأولى H01: " يمتلك أفراد مؤسسات الاتصالات عنصر الاستشراف"؛

الفرضية الثانية H02: " لدى أفراد مؤسسات الاتصالات تصور عن الرؤية المستقبلية وآثار ذلك"؛

الفرضية الثالثة H03 : " يتمتع أفراد مؤسسات الاتصالات بعنصر التفكير بالنظم"؛

الفرضية الرابعة H04 : " تتمتع مؤسسات الاتصالات بالقدرة على الدافعية وتحفيز أفرادها"؛

الفرضية الخامسة H05 : " لدى مؤسسات الاتصالات رؤية حول تعزيز قدراتها بالشراكة والتحالف"؛

من أجل الإجابة على هذه الفرضيات اعتمدنا طريقة الاستبيان وطرح الأسئلة وتحليل الإجابات من خلال الخطوات التالية:

ثانيا. **تصميم قائمة الاستبيان**

مرت عملية تصميم الاستبيان بالمراحل التالية:

1-1- مرحلة إعداد الاستبيان

أ- بناء الاستبيان

تم تحميل الاستبيان على حامل ورقي والذي شغل صفحتين على ورق نوع (Format A4)، وهذا فيما يخص التسليم المباشر أو على حامل الكتروني عبر (word) وهذا فيما يخص التسليم عن طريق البريد الالكتروني، كما أن الاستبيان أُعِدَّ باللغة العربية وتضمن خمسة (05) أسئلة متعلقة بالمعلومات الشخصية وخمسين (50) سؤالا متعلقة بالموضوع بالإضافة إلى سؤال مفتوح يجيب عنه أفراد العينة بما يرونه مناسبا.

ب- نشر وإدارة الاستبيان

اعتمدنا في توزيعه ونشره على عدة قنوات، الأمر الذي سهل من إمكانية إرسال الاستمارات والحصول عليها في أقصر وقت ممكن أهمها:

- إيداع الاستمارات على مستوى مكاتب مديريات الشركات؛
- الاستعانة ببعض الزملاء العاملين في الشركات محل الدراسة والذي كان له الأثر البالغ على ملء الاستمارات؛
- الاتصال المباشر بأفراد عينة الدراسة عن طريق المقابلة المباشرة مما مكننا من شرح الاستبيان لهم والإجابة عن تساؤلاتهم واستفساراتهم.

ج- هيكل الاستبيان

من خلال الزيارات الميدانية والإطلاع على الهيكل التنظيمي للشركات محل الدراسة وطريقة عملها تم اعتماد نموذج Maccoby الذي يتلائم وطبيعة نشاط المنظمات المتنافسة والذي يضمن المحاور الخمس التالية:

- خمس محاور متعلقة بعناصر ومكونات الذكاء الاستراتيجي، خصص محور لكل مبدأ؛
- المحور السادس متعلق بآلية ودور عناصر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية وبناء القدرات التنافسية، من خلال طرح أسئلة تمس عناصر الذكاء الاستراتيجي والقدرات التنافسية للمنظمة؛

تم إعداد أسئلة وفق سلم ليكرت للإجابة (غير موافق بشدة.... موافق جدا)، كما اعتمدنا نوع الأسئلة المفتوحة في آخر كل عنصر من الاستبيان للوقوف على وجهات نظر أفراد العيّنة حول القضايا المرتبطة بالموضوع، ولقد توزعت الأسئلة على قسمين رئيسيين كما يلي:

القسم الأول: يضم أسئلة عامة شخصية متضمنة للبيانات النوعية عن أفراد العينة، وعددها خمسة (05) أسئلة.

القسم الثاني: يضم جزئين الجزء الأول يتعلق بعناصر الذكاء الاستراتيجي بحث تم تقديم تعريف موجز لكل عنصر ومع مجموعة من الأسئلة لكل محور أو عنصر من العناصر تتوزع كما يلي:

أ. **المحور الأول:** يتعلق بعنصر الاستشراف، وضعت له مجموع اسئلة عددها (06).
ب. **المحور الثاني:** يتعلق بعنصر التفكير بالنظم، وضعت له مجموع اسئلة عددها (06).
ت. **المحور الثالث:** يتعلق بعنصر الرؤية المستقبلية، وضعت له مجموع اسئلة عددها (06).
ث. **المحور الرابع:** يتعلق عنصر الدافعية، وضعت له مجموع اسئلة عددها (06).
ج. **المحور الخامس:** يتعلق عنصر الشراكة، وضعت له مجموع اسئلة عددها (06).

أما **القسم الثاني:**

فيتعلق بمحددات القدرة التنافسية الحديثة الذي تضم مجموعة من الاسئلة عددها (20) تتناسب وطبيعة الموضوع، حيث نحاول فيها إظهار مدى وعي أفراد العينة بأهمية القدرات التنافسية التي تتأثر بمدى معرفتهم لمقومات ومفهوم الذكاء الاستراتيجي.

كما تم إضافة سؤال مفتوح في الأخير يجيب عليه أفراد العينة كل في تخصصه ومجال عمله ونشاطه في المؤسسة بما يراه مناسبا لدعم وتعزيز مفهوم الذكاء الاستراتيجي والقدرة التنافسية.

ثالثا. **اختبار قائمة الاستبيان**

1- اختبار صدق الاستبيان

قبل نشر الاستبيان فقد خضع لعملية تحكيم من قبل مجموعة من الأساتذة من جامعات مختلفة، ينقسمون إلى قسمين، الأول يضم أشخاص متمرسين في إعداد وإدارة الاستبيان، والثاني يضم أشخاصاً متخصصين في الجانب الموضوعي للبحث وهم ينتمون لاختصاصات لها علاقة بالإدارة، والذكاء الاستراتيجي والإقتصادي وإدارة المعرفة، الإحصاء، وهذا بغية التأكد من سلامة بناء الاستمارة من مختلف الجوانب، خاصة من حيث:

- دقة صياغة الأسئلة وصحة العبارات؛
- مدى شمولية الاستمارة؛
- توزيع خيارات الإجابة لضمان ملائمتها لعملية المعالجة الإحصائية؛
- من أجل الوقوف على مشكلة التصميم والمنهجية.

وفي الأخير، وبناء على الملاحظات والتوصيات الواردة من لجنة التحكيم، ونتائج الاختبار الأولي التي مكنتنا من إضافة وتغيير وتعديل ما أمكن وتدارك النقائص، لتتم صياغة الاستبيان بشكله النهائي الذي قدم لعينة الدراسة.

2- اختبار ثبات الاستبيان

استخدم الباحث معامل (ألفاكرومباك alpha cronbach)، وهي طريقة لاختبار ثبات الاستبيان ويبين الجدول التالي أن معاملات الثبات مرتفعة كما يلي:

الجدول رقم (4-06): توزيع معامل ألفاكرومباك

مجموع عبارات الاستبيان	معامل Alpha croubach
6 الاستشراف	**0,628**
6 الرؤية المستقبلية	**0,794**
6 التفكير بالنظم	**0,756**
6 الدافعية	**0,720**
6 الشراكة	**0,799**
20 القدرة التنافسية	**0,693**
50 الاستبيان ككل	**0.814**

المصدر: مخرجات برنامج SPSS، الملحق رقم (01).

يتضح من الجدول رقم (4-06) أن معاملات ألفاكرومباك بلغ 0.80 لعوامل الدراسة وجميعها تطمئن إلى ثبات أداة الدراسة، ويود الباحث أن يشير إلى أن معامل ألفاكرومباك قيمته تتراوح بين الصفر والواحد، وكلما اقتربت من الواحد دل ذلك على وجود ثبات عالٍ يطمئن على صدق أداة الدراسة طبقاً لقاعدة القياس كل اختبار ثابت صادق وليس كل اختبار صادق ثابت.

رابعا. تفريغ البيانات

بعدما قمنا بتصميم الاستبيان واختباره ثم توزيعه، سوف نقوم بمعالجته بعد استلامه من أفراد عينة الدراسة، وهذا بتبيين الأدوات الإحصائية المستعملة، تقديم خصائص العينة، والقيام بالتحليل الاحصائي.

1- الأدوات المستخدمة في تحليل نتائج الاستبيان

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية، التي تتمثل فيما يلي:

- استخراج التكرارات والنسب المئوية لكل عبارة في الاستبيان؛
- قياس المتوسطات الحسابية لكل عبارة في الاستبيان بالاستناد إلى إجابات أو اختيارات أفراد العينة المشار إليها بالاستبيان والمتوسط الحسابي للمتغير المستقل والمتغير التابع؛
- قياس الانحراف المعياري لمعرفة مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة عن متوسطاتها الحسابية؛
- اختبار الإشارة (Sign Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الحياد وهي 3 أم لا.

2- تقديم خصائص العينة

يلخص الجدول الموالي توزيع أفراد العينة من حيث الانتماء وأيضا الجنس والمؤهل العلمي وكذا سنوات الخبرة وأيضا الوظيفة التي ينتمون إليها، والتي استخلصت بناء على نتائج الجزء الأول من الاستبيان.

الجدول رقم (4-07): تقديم خصائص العينة

البيان		التوزيع حسب المؤسسات			التكرار	النسبة
		موبيليس	جيزي	اريدو		
الجنس	ذكر	30	27	24	81	%77
	أنثى	5	8	11	24	%23
	المجموع	**35**	**35**	**35**	**105**	**%100**

المؤهل العلمي	ليسانس	15	16	10	41	%39
	مهندس دولة	14	16	21	51	%49
	ماجستير	6	3	4	13	%12
	المجموع	**35**	**35**	**35**	**105**	**%100**
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	7	6	4	17	%16
	من 5-10 سنوات	19	16	17	52	%50
	أكثر من 10 سنوات	9	13	14	36	%34
	المجموع	**35**	**35**	**35**	**105**	**%100**
المسمى الوظيفي	رئيس قسم	9	13	15	37	%35
	رئيس مصلحة	10	8	9	27	%26
	رئيس فرع	9	8	7	24	%23
	مدير أو نائب مدير	7	6	4	17	%16
	المجموع	**35**	**35**	**35**	**105**	**%100**

المصدر: من إعداد الباحث (اعتمادا على نتائج الاستبيان وSPSS)

من خلال الجدول السابق يتضح لنا توزيع النسب حسب المؤهل العلمي لأفراد العينة لنجد ما نسبته 77% من الذكور و 23% من الإناث كما أن ما نسبته 39% حاصلين على شهادة ليسانس التخصصات الإدارية المختلفة والموزعين أساساً في أقسام والمصالح المختلفة المؤسسات الاتصال، وما نسبته 49 % حاصلين على شهادة مهندس دولة في الإعلام الآلي ومهندس دولة في الاتصالات مع حصول عدد منهم على تكوين في إدارة المشاريع والموارد البشرية في التخصصات الإعلام الآلي وغيرها، أما الباقي بنسبة 12 % ماجستير موزعين أساساً مديري فروع ونواب وغيرها، مع إضافة حصولهم على دورات تكوينية كل حسب تخصصه على نفقة الشركات محل الدراسة حسب ما أكده أعضاء عينة الدراسة ومن خلال زيارة مديرية الموارد البشرية.

يتضح لنا توزيع النسب حسب عدد سنوات الخبرة لأفراد العينة، لنجد نسبة 15% خبرتهم أقل من 05 سنوات، و 50% بين 5-10 سنوات، والباقي بنسبة 34% خبرتهم أكثر من 10 سنوات.

يتبين لنا توزيع النسب حسب المسمى الوظيفي لأفراد عينة الدراسة، حيث نجد ما نسبته 35% رؤساء أقسام و26% رؤساء مصالح، و 23% رؤساء فروع و16% هم نواب مدراء ومدراء أيضا، منه نلاحظ أن تركز أفراد العينة كان لكل من رؤساء الأقسام والفروع لمختلف نشاطات المؤسسات المختلفة

من الموارد البشرية والمالية والبحث والتطوير والمالية وغيرها والذي له علاقة بممارسات الإدارة ومتطلباتها من الممارسة والمتابعة المستمرة للبيئة الداخلية والخارجية.

3- درجة المعرفة بمفهوم الذكاء الاستراتيجي

بالنسبة لدرجة إدراك أفراد عينة الدراسة لمفهوم الذكاء الاستراتيجي فقد تراوحت بين متوسطة وضعيفة ولقد تم الإبقاء على الاستبيانات التي يدرك أصحابها نسبيا لمفهوم الذكاء الاستراتيجي والاقتصادي وأيضا لمفهوم ومعنى وجود القدرات التنافسية للمنظمة.

إذ تم إضافة إلى تقديم الاستبيان تقديم شرح مبسط عن مفهوم الذكاء الاستراتيجي كنظام إدارة المعلومة من جهة بشقيه الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة ومن ثم تقديم الرؤية الجديدة للذكاء الاستراتيجي كخصائص تتوفر لدى أفراد المنظمة التي تمكنهم كل في مجاله من العمل بشكل دقيق وجدي وبناء على استشراف ورؤية للمستقبل بما يضمن التوافق وتكريس مفهوم النظام وأجزائه في المنظمة، وذلك بتوفر عناصر كالتشجيع والتحفيز والبحث والتطوير المستمر، الأمر الذي ساعد على التجاوب مع الاستبيان ودقة الاجابات والاختيارات.

4- تحليل الاستبيان

اعتمدنا في أخذ طبيعة كل سؤال عند التحليل من حيث كونه سلبيا أو إيجابيا، واستخلاص النتائج النهائية على الوسط الفرضي (3,2) ليكون أكثر قوة من الوسط المطلق (3) حيث نتعامل مع بيانات نوعية قد تكون الإجابات فيها غير موضوعية وتحتمل درجة من عدم الدقة تمت مراعاتها عند اعتماد الوسط الفرضي، بحيث تكون درجة توفر الخاصية التي تفوق المتوسط بين عالية قليلا عندما تقع بين [3,2 و 4] وعالية عندما كون الإجابة بين [4 و5] وأقل من المتوسط بين المنخفضة قليلا عندما تقع بين [2 و3,2] ومنخفضة عندما تقع بين [1 و2]، كما تم حساب الحدود الدنيا والقصوى للفئات عن طريق حساب المدى (5 -1=4)، ثم نقسمه على عدد الفئات فنحصل (5/4 = 0.8)، ثم نضيف النتيجة بالتدرج ابتداء من الفئة الأولى كالتالي:

- من 1 إلى 1,8 تمثل غير موافق تماما؛
- من 1,81 إلى 2,6 تمثل غير موافق؛
- من 2,61 إلى 3,4 تمثل غير متأكد؛
- من 3,41 إلى 4,2 تمثل موافق؛
- من 4,21 إلى 5 تمثل موافق تماما.

المطلب الثالث: **تحليل الإستبانة واستخلاص النتائج**

تم في هذا المطلب تفريغ بيانات الإجابات لأفراد العينة في برنامج الـ SPSS والنتائج المتحصل عليها مبينة في العناصر الموالية.

أولا: التحليل الوصفي

قمنا بحساب تكرارات الاستجابات المختلفة وما تعلق بها من النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما تم ترتيب العبارات حسب وجهة أفراد عينة الدراسة اعتماداً على أكبر قيمة للمتوسط الحسابي وحسب أقل قيمة للتشتت والذي يمثله الانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط الحسابي.

أ- **عنصر الاستشراف:** لمعرفة مدى تحقق العنصر الأول من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، تم حوصلة النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (4-08): نتائج آراء عينة الدراسة حول الاستشراف

العبارة	التكرار النسبة (ت) (%)	الاستجابات: موافق جداً	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	المؤشرات الإحصائية: المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1. تشخيص وفهم البيئة الداخلية والخارجية يساعد على تحديد الفرص ونقاط القوة التي يؤدي حسن استغلالها أو تدعيمها إلى تعزيز القدرات التنافسية للمنظمة.	ت	**100**	**5**	-	-	-	**4.96**	**0.19**	01
	%	95	5	.	.	.			
2. الاستشراف هو بمثابة جهاز إنذار مبكر يساعد على مواجهة التعقيدات والتحولات المستقبلية التي تؤثر على قدرات المنظمة الحالية والمستقبلية	ت	**95**	**8**	**2**	-	-	**4.88**	**0.37**	02
	%	90	8	2	.	.			
3. يوجد لدى المنظمة جهاز لليقظة الإستراتيجية يساعدها على الاستعداد المبكر لمواجهة تأثيرات وتغيرات بيئتها التنافسية ويسمح لها باتخاذ الإجراءات الإستباقية.	ت	**65**	**24**	**9**	**5**	**2**	**4.36**	**0.97**	06
	%	62	23	9	4	2			
4. واجباتي المهنية تفرض علي المشاركة في رصد ومتابعة تحولات البيئة الداخلية والخارجية وتقدير انعكاساتها على القدرات التنافسية للمنظمة.	ت	**30**	**45**	**20**	-	**10**	**4.80**	**1.14**	04
	%	29	42	19	.	10			
5. متطلبات عملي تفرض علي المساهمة في إعداد	ت	**35**	**40**	**18**	**2**	**10**	**3.83**	**1.19**	03

واتخاذ الإجراءات الاحترازية لمحاربة التهديدات الخارجية.	%	33	38	17	2	10			
6. يتوفر لدى المنظمة نظام المراقبة والتقييم المستمر للمتغيرات الحاصلة في بيئتها التنافسية.	ت	**84**	**16**	**5**	-	-	**4.79**	**0.47**	05
	%	80	15	5	.	.			
المتوسط العام							**4.44**	**0.31**	

المصدر: من إعداد الباحث (اعتماداً على نتائج الاستبيان وSPSS)

تشير الأرقام في الجدول (4-08)، إلى أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة إيجابية نحو جميع العبارات المتعلقة بعنصر الاستشراف، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 4.44 والذي يقع بين [4 و 5]، كما أن هذا المتوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي من (4.21 إلى 5) وهي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق جداً والتي تؤكد رضا غالبية أفراد العينة، بدرجات متقاربة وهذا ما يظهر في قيمة الانحراف المعياري 0.31 .

بالإضافة إلى أن أفراد عينة الدراسة كانت أجوبتهم على الأسئلة متماثلة تقريبا، حيث يظهر لنا أن عينة الدراسة توافق جداً بنسبة 95% على أن أفراد العينة على دراية بأهيمة الاستشراف وفهم البيئة كعامل لتحديد الفرص والتهديدات في بيئة المنافسة، مما جعل العبارة رقم الأولى تحتل المرتبة الأولى لحصولها على المتوسط الحسابي الأكبر لهذا العنصر، والذي بلغ (4.96 من 5) وهي نسبة محتواة في المدى (من 4,21 إلى 5) الذي يعبر عن الاستجابة موافق جداً، وهو ما يعني أن أفراد العينة يتمتعون بقدرة على الاستشراف وقدرة على تحديد الفرص والتهديدات.

وتأتي العبارات (2، 5، 4، 6 و3) بنسب متفاوتة تعكس وعي أفراد العينة بمفهوم الاستشراف وأهميته في المنظمة وأيضا تحديد مسؤوليات الافراد ودورهم في فهم بيئة النشاط والتصرف وفق ما تمليه المنافسة والتفوق، حيث كان متوسط الاجابات يتراوح بين (4.36 و 4,88) والتي تنتمي للمجال (4,21 و 5) الذي تعبر عن الاستجابة موافق جدا.

من خلال المعطيات المستخرجة من إجابات أفراد العينة يتضح لنا مدى إدراك أفراد العينة لأهمية عنصر الاستشراف في المنظمة وفي نشاطهم ومهامهم، إذ كانت الأسئلة تدور مفهوم الاستشراف وأهميته في المنظمة وعن وجود نظام لليقضة ومتابعة متغيرات البيئة، بالإضافة إلى سؤال أفراد العينة عن دورهم ومسؤولياتهم فيما يخص رصد ومتابعة البيئة.

وعليه فإن أفراد العينة ومن خلال الأجوبة نلاحظ مدى اهتمامهم بمفهوم البيئة ومتغيراتها وأيضا مدى أهمية وجود نظام للرصد متمثلا في نظام يقظة استراتيجي.

أ. عنصر التفكير بالنظم:

الجدول رقم (4-09): نتائج آراء عينة الدراسة حول التفكير بالنظم

العبـارة	التكرار النسبة	الاستجـابـات					المؤشرات الإحصائية		
	(ت) (%)	موافق جداً	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1. المنظمة بالنسبة لي هي كيان مترابط ومتناسق الأجزاء التي تهدف كلها إلى تحقيق الوظيفة العامة لهذا الكيان.	ت	**90**	**8**	**7**	-	-	**4.79**	**0.54**	01
	%	86	8	6	.	.			
2. التفكير بالنظم يجعل رؤية الأحداث التي تحيط بالمنظمة أكثر شمولية وأكثر واقعية.	ت	**75**	**24**	-	**6**	-	**4.54**	**0.84**	05
	%	71	23	.	6	.			
3. أعمد إلى دراسة الفكرة مدمجة بدلا من تجزئتها ودراسة عناصرها بصفة فردية.	ت	**76**	**24**	-	**5**	-	**4.68**	**0.62**	02
	%	72	23	.	5	.			
4. التفكير بالنظم يمكن من تعميق فهم القيادة والمنظمة لبيئتها وتحليلها بشكل يمكن من استغلال الفرص وتجنب التهديدات المحتملة.	ت	**71**	**18**	**8**	**7**	**3**	**4.36**	**1.06**	06
	%	68	17	7	6	2			
5. أحلل المشكل انطلاقا من دراسة تفاعل أسبابه بدلا من الدراسة المنعزلة لهذه التفاعلات.	ت	**76**	**16**	**8**	**5**	-	**4.55**	**0.83**	04
	%	72	15	8	5	.			
6. تتبنى قيادة المنظمة الفكر ألمنظمي في تحليل الوضعيات واتخاذ القرارات.	ت	**80**	**17**	**3**	-	**5**	**4.59**	**0.93**	03
	%	76	17	2	.	5			
المتوسط العام							**4.58**	**0.36**	

تظهر نسب وقيم الجدول رقم(4-09)، إلى أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة إيجابية نحو جميع العبارات المتعلقة بعنصر التفكير بالنظم، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 4.58 والذي يقع بين [4 و 5]، كما أن هذا المتوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي من (4.21 إلى 5) وهي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق جداً أيضا، بما يعني أن أفراد عينة الدراسة لديهم رضا حول عنصر التفكير بالنظم، بالإضافة إلى أن قيمة الانحراف المعياري بلغت 0.36 .

احتلت العبارة الأولى المرتبة الأولى أيضا بقيمة متوسطة بلغت 4.79 وبانحراف معياري 0.54، والتي عبر فيها أفراد العينة على مفهوم النظام بالمؤسسة وأن هذه الأخيرة تعمل بشكل أنظمة متكاملة تسعى كل منها لخدمة الهدف العام ورؤية المؤسسة ككل، لتأتي العبارة رقم (3) في المرتبة الثانية والتي تظهر أن افراد العينة يفكرون بشكل كلي ومنظم في حل المشكلات أو فهم المتغيرات البيئية، حيث كانت متوسط اجابات العينة يساوي 4.68 والذي يقع بين 4.21 و 5 الذي يقابل أيضا درجة موافق جدا.

فيما تأتي العبارات (6، 5، 2، 4) على التوالي بناء على قيمة متوسطات إجابة أفراد العينة، التي تراوحت بين قيمتي (4.36 و 4.60)، التي تعبر عن الرضا وقبول وتواجد العنصر لدى أفراد العينة، حيث كانت الأسئلة تتوجه نحو مفهوم المنظمة كنظام ودور ذلك في فهم متغيرات البيئة الداخلية وكما يمثل طريقة تفكير لحل المشكلات ورصد البيئة أيضا.

تعكس هذه النتائج قدرة أفراد العينة على التحليل وإدراك ترابط أجزاء النظام وعلاقتها بالكل، مما يجعلهم قادرين على تحديد الأسباب الحقيقة لأي مشكل واتخاذ الاجراءات المناسبة التي تنعكس على اتخاذ القرار المناسب والتي تؤدي إلى استغلال فرصة أو تجنب التهديدات.

ب. **عنصر الرؤية المستقبلية:**

الجدول رقم (4–10): نتائج آراء عينة الدراسة حول الرؤية المستقبلية

العبارة	التكرار النسبة	الاستجابات					المؤشرات الإحصائية		
	(ت) (%)	موافق جداً	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1. لدي تصور واضح وإدراك تام لمكونات الإستراتيجية العامة للمنظمة.	ت	**79**	**10**	**5**	-	**11**	**4.39**	**1.26**	03
	%	75	10	5	.	10			
2. أمتلك القدرة على إقناع الآخرين أفراد المنظمة وتحفيزهم على الإيمان برؤيتي الإستراتيجية.	ت	**73**	**13**	**6**	**4**	**9**	**4.31**	**1.26**	04
	%	70	12	6	4	8			
3. أعتمد على رؤيتي من أجل أيجاد الأفكار والإبداعات الجديدة للمنظمة.	ت	**59**	**29**	**4**	–	**13**	**4.17**	**1.30**	06
	%	56	28	4	.	12			
4. أعتمد على دراسة أفكار جديدة التي يمكن أن تعزز من إمكانيات المنظمة وتشكل فرصة جيدة	ت	**80**	**12**	-	**8**	**5**	**4.50**	**1.08**	02
	%	76	11	.	8	5			

للنجاح.									
5. تثمن قيادة المنظمة الآثار المستقبلية والشاملة للقرارات المتخذة على الآثار المالية أو الظرفية	ت	**76**	**16**	-	**13**	-	**4.30**	**1.29**	05
	%	72	15		13				
6. تحرص القيادة الإدارية على إطلاع العاملين على الوضعية العامة للمنظمة وآفاق تطورها في المستقبل	ت	**75**	**20**	**10**	-	-	**4.62**	**0.66**	01
	%	71	19	10					
المتوسط العام							**4.38**	**0.49**	

يعبر الجدول رقم(4-10) عن اتجاهات أفرا العينة نحو عنصر الرؤية المستقبلية، التي كانت في مجملها إيجابية نحو جميع العبارات، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 4.38 والذي ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي من (4.21 إلى 5) وهي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق جداً أيضا، بما يعني أن أفراد عينة الدراسة لديهم رضا حول عنصر التفكير بالنظم، بالإضافة إلى أن قيمة قيمة الانحراف المعياري بلغت 0.36.

احتلت العبارة رقم (6) المرتبة الأولى بقيمة متوسطة بلغت 4.62 وبانحراف معياري 0.66، والتي عبر فيها أفراد العينة عن حرص الإدارة العليا على اطلاع كافة أفرادها بالوضعية العامة للمؤسسة وما تريد أن تعمل على تحقيقه في المستقبل من أجل توجيه الجهود نحو ذلك، تليها العبارة رقم (4) التي كانت إجابات الأفراد فيها بقيمة متوسطة بلغت 4.50 وبانحراف معياري قدره 1.08، معبرين بذلك عن موافقتهم حول فكرة مفادها أن المنظمة تشجع أفرادها على التفكير وإيجاد أفكار جديدة والتي تمثل فرصا جديدة ومزايا للمؤسسة.

فيما تأتي العبارات (1، 2، 5، 3) على التوالي بناء على قيمة متوسطات إجابة أفراد العينة، التي تراوحت بين قيمتي (4.17 و 4.36)، وانحراف معياري بين (1.26 و1.30)، التي تعبر عن الرضا وقبول وتواجد عنصر الرؤية المستقبلية لدى أفراد العينة.

وهذا يؤشر أيضا بالإيجاب ويعطي معلومة مفادها أن أفراد العينة يتسمون بالقدرة على تحديد توجهات المنظمة من خلال اطلاعهم على كافة المتغيرات، مما يعطيهم تصور ورؤية واضحة للمعطيات داخليا وخارجيا.

ت. **عنصر الدافعية:**

الجدول رقم (4-11): نتائج آراء عينة الدراسة حول الدافعية

العبـارة	التكرار النسبة	الاستجـابـات					المؤشرات الإحصائية		
	(ت) (%)	موافق جداً	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1. تسعى قيادة المنظمة باستمرار إلى التعرف على دوافع ورغبات العاملين وتعمل على الاستجابة إليها وإرضائها.	ت	**66**	**24**	-	**7**	**8**	**4.27**	**1.23**	04
	%	62	23	.	7	8			
2. تسهر المنظمة على توفير إمكانيات التدريب والتكوين المستمر للعاملين.	ت	**92**	**10**	**3**	-	-	**4.84**	**0.43**	01
	%	88	10	2	.	.			
3. تساعد الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة على توفير شروط التنافس الإيجابي لدى العاملين.	ت	**47**	**28**	-	**16**	**14**	**3.74**	**1. 48**	05
	%	44	26	.	15	13			
4. تعمل المنظمة على تحسين ظروف العمل بما يتناسب واهتمامات العاملين وتطلعاتهم إلى تحقيق الذات.	ت	**70**	**23**	-	**12**	-	**4.43**	**0.97**	03
	%	65	23	.	12	.			
5. يحظى الأفراد العاملون الذين لديهم ملكية فكرية وبراءات اختراع بتقدير مادي ومعنوي كبير من طرف قيادة المنظمة.	ت	**40**	**12**	**33**	**10**	**10**	**3.59**	**1.33**	06
	%	38	11	31	10	10			
6. توفر القيادة الإدارية إمكانيات حقيقية لعرض تظلمات العاملين وتستجيب لشكواهم واحتجاجاتهم بموضوعية وعدالة وإنصاف.	ت	**60**	**33**	**12**	-	-	**4.44**	**0.69**	02
	%	57	31	12	.	.			
المتوسط العام							**4.22**	**0.47**	

إن اتجاه إجابات أفراد العينة حول عنصر الدافعية تشير إلى قبول وتواجد مشجع لعنصر الدافعية في المؤسسات محل الدراسة إذ بلغ متوسط الإجابات معدل 4,22 وهو معدل مقبول يقع بين معدلي (4.21-5) أي اتجه إجابات الفئة إلى درجة إجابة موافق جداً والتي تؤكد رضا غالبية أفراد العينة؛ فيما كان الانحراف المعياري للقيم عن متوسطها الحسابي يقدر ب 0.47.

كما أن الاسئلة كانت موجهة لمعرفة مدى مساهمة المؤسسات في تشجيع أفرادها نحو تحقيق الهدف العام، بالتحفيز والدافعية وتشجيع التنافس والابداع، إذ تشير إجابات أفراد العينة للسؤال رقم (02) أن شركات الاتصال تعمل على توفير امكانيات التدريب والتكوين لعمالها، لتكون نسبة الإجابة بالموافقة تفوق نسبة الـ 88% بما يعادل 92 فرد من أصل 105 فرد؛ لتتفاوت نسبة الإجابة لباقي أسئلة عنصر الدافعية في المؤسسة.

ومنه يظهر لدينا أن مؤشر الدافعية في المؤسسات محل الدراسة وأفراد العينة بصفة خاصة حريصون على تحفيز العاملين لتفادي أي خروج عن الأهداف ومن أجل تنفيذ الرؤية وتحقيق الأهداف، كما أن المؤسسات تحرص على تعزيز عنصر الدافعية لدى أفرادها بما يتماشى وضرورة العمل وتنفيذ المطلوب.

ث. **عنصر الشراكة:**

الجدول رقم (4-12): نتائج آراء عينة الدراسة حول الشراكة

العبارة	التكرار النسبة (ت) (%)	الاستجابات: موافق جداً	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	المؤشرات الإحصائية: المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1. الشراكة أسلوب يفيد المنظمة في تنفيذ رؤيتها وتحقيق أهدافها وذلك بالاستفادة من إمكانية موارد الآخرين.	ت	**93**	**12**	-	-	-	**4.88**	**0.32**	01
	%	87	13	.	.	.			
2. تزداد القدرات التنافسية للمنظمات المتحالفة وينمو أدائها ويتطور.	ت	**88**	**14**	**3**	-	-	**4.81**	**0.46**	05
	%	84	13	3	.	.			
3. تسعى المنظمة لإقامة شراكة إستراتيجية مع المنظمات محليا وإقليميا.	ت	**91**	**12**	**2**	-	-	**4.84**	**0.41**	03
	%								
4. الشراكة تمكن من الاستفادة من الموارد المادية وغير المادية والتجارب وخبرة الآخر	ت	**89**	**12**	-	-	**4**	**4.73**	**0.81**	06
	%	85	11	.	.	4			
5. التحالف أو الاندماج تمثل خيارا واقعيا ومفيدا للخروج من الأزمات وأيضا تعزيز القدرات التنافسية والاستمرار.	ت	**92**	**13**	-	-	-	**4.87**	**0.33**	02
	%	88	12	.	.	.			

04	**0.37**	**4.83**	-	-	-	**17**	**88**	ت	6. تدرك المنظمة جوانب الشراكة التي يمكن أن تنطوي على مخاطر الهيمنة والاستحواذ.
			.	.	.	16	84	%	
	0.22	**4.83**	**المتوسط العام**						

من خلال الجدول يتبين أن عنصر الشراكة يحضى بأهمية كبيرة لدى أفراد العينة حيث بلغ متوسط إجابات الأفراد 4.83 وانحراف معياري قيمته 0.22، إذ كانت معظم الاجابات ومتوسطات القيم ضمن المجال (4,21-5) أي ضمن عبارة موافق جدا، الأمر الذي يعبر عن الاهتمام الكبير لدى أفراد العينة لمؤسسات الاتصال عن أهمية هذا العنصر من أجل تعزيز قدراتها التنافسية وزيادة توسيع تشكيلة خدماتها وتوسيع حصتها للسوق.

إذ يظهر ترتيب العبارات اهتمام أفراد العينة بالشراكة وأهميتها، لتحتل العبارة الأولى المرتبة الأولى بمتوسط يقدر 4.88 وانحراف معياري قيمته 0.32، كما كانت جل متوسطات قيم الأسئلة الباقية كبيرة مما يؤشر لوجود رؤية واضحة لدى أفراد العينة حول أهمية الشراكة واغتنام ايجابياتها مع علمهم أيضا بمخاطر الشراكة أو الاندماج، لكن من واقع المؤسسات يمكن القول أن مفهوم الاندماج غير واردو لكن إقامة الشراكات والاتفاقيات مع الغير واردة وضرورية بما يخدم المؤسسات بطبيعة الحال.

يظهر لنا من نتائج أفراد العينة الاتفاق وبشكل كبير على العنصر الخامس من عناصر الذكاء الاستراتيجي ألا وهو الشراكة ومدى أهميته للمؤسسة، وهو ما يعطي أهمية كبيرة في تعزيز مقومات المنظمة وقدراتها التنافسية، فهو يمكن من الحصول على الخبرات الجديدة وتوسيع للأعمال، وتقديم لخدمات بأفضل تنافسية.

من خلال ما سبق يمكننا القول أن أفراد العينة من مختلف المؤسسات الثلاثة لديهم معرفة واهتمام بعناصر الذكاء الاستراتيجي وهي كل من الاستشراف وأهميته في المنظمة، وكل من الرؤية المستقبلية والتفكير بالنظم كأدوات فاعلة في توجيه نشاطات جهود الأفراد نحو تحقيق الرؤية والرسالة المسطرة، بالإضافة لدور وأهمية الدافعية واهتمام قيادة المنظمة بتوفير مقومات العمل والتحفيز التي تساعد على ترسيخ الشعور بالانتماء والولاء لما لهذه العناصر من أهمية في حياة الأفراد بالمنظمة ودورها في تحسين مستويات الأداء وبناء للمزايا وإضافة للقيمة.

ج. القدرات التنافسية الحديثة للمنظمة:

الجدول رقم (4-13): نتائج آراء عينة الدراسة حول القدرات التنافسية للمنظمة

العبـارة	التكرار النسبة	الاستجـابـات					المؤشرات الإحصائية		
	(ت) (%)	موافق جداً	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1. يساعد تفعيل منهج إدارة المعرفة في تحسين مستوى الإنتاجية في المنظمة.	ت	**93**	**12**	-	-	-	**4.88**	**0.31**	02
	%	89	11	.	.	.			
2. تعمل المنظمة على جذب واختيار الأفراد من الداخل والخارج الذين يمتلكون المعرفة المرتبطة بمجالات أنشطتها.	ت	**91**	**14**	-	-	-	**4.86**	**0.34**	03
	%	87	13	.	.	.			
3. يساعد التقييم المستمر لتحولات بيئة أعمال المنظمة على التقويم الإيجابي لمسار استراتيجية المنظمة وتطورها.	ت	**87**	**16**	**2**	-	-	**4.79**	**0.47**	08
	%	82	15	3	.	.			
4. يشكل نظام المعلومات الاستراتيجي أداة تنافسية قوية تساعد على التصدي للتهديدات والاستعداد لمواجهة الأزمات.	ت	**87**	**18**	-	-	-	**4.82**	**0.37**	04
	%	83	17	.	.	.			
5. تمتلك المنظمة نظام لليقظة يساعدها على معرفة محيطها وبيئة نشاطها.	ت	**90**	**8**	**3**	**4**	-	**4.75**	**0.69**	11
	%	86	7	3	4	.			
6. يستخدم التحاور والتشاور وتناقش القيادة مختلف الأفكار والآراء التي تخدم المنظمة مع كافة الأفراد بمصداقية وموضوعية وتثمنها.	ت	**80**	**16**	**9**	-	-	**4.67**	**0.62**	14
	%	76	15	9	.	.			
7. يساهم تطبيق مدخل التوجه بالعمل في تعزيز درجة ولاء ورضا العملاء.	ت	**79**	**16**	**5**	**5**	-	**4.60**	**0.79**	17
	%	75	15	5	5	.			
8. تكافئ المنظمة العاملين على اكتساب معرفة جديدة وطرح الأفكار الابتكارية الجديدة من أجل المنظمة وتعزيز مكانتها وفرص تفوقها.	ت	**82**	**11**	**2**	**7**	**3**	**4.54**	**1.01**	18
	%	78	10	2	7	3			
9. يعتبر منهج تمكين العاملين من المناهج الإدارية المعاصرة لتحسين كفاءة استعمال الموارد البشرية.	ت	**82**	**13**	-	**4**	**6**	**4.53**	**1.08**	19
	%	78	12	.	4	6			
10. يشكل مستوى تطور رأس المال الفكري للمنظمة أهم ميزة تنافسية وأهم مصدر لخلق القيمة.	ت	**87**	**18**	-	-	-	**4.82**	**0.37**	04
	%	83	17	.	.	.			
11. أمتلك أفكارا تساعد على إحداث تغيير إيجابي في المنظمة وأفكر فيما ستكون عليه قبل تنفيذها	ت	**82**	**15**	-	**8**	-	**4.62**	**0.83**	15
	%	78	14	.	8	.			

مستقبلا، أتقبل النقد وأتعامل مع الأزمات بذكاء.									
12. التفكير الاستراتيجي هو أهم خاصية للقيادة الإدارية للمنظمة.	ت	**86**	**14**	**5**	-	-	**4.77**	**0.52**	09
	%	82	13	5	.	.			
13. يساعد التحليل المنظمي على تحسين كفاءة وفعالية القيادة الإدارية على اتخاذ القرارات الإستراتيجية.	ت	**75**	**16**	**6**	**4**	-	**4.61**	**0.76**	16
	%	75	15	6	4	.			
14. تشجع قيادة المنظمة كافة البحوث والدراسات المتقدمة حول كل من نشاطاتها المرتبطة ببيئتها الكلية.	ت	**78**	**12**	-	**7**	**8**	**4.35**	**1.27**	20
	%	73	11	.	8	8			
15. يؤدي تطبيق مبدأ التحسين المستمر إلى ترقية مستوى أداء المنظمة.	ت	**84**	**16**	**5**	-	-	**4.75**	**0.53**	10
	%	80	15	5	.	.			
16. تطبيق المنظمة لمبدأ الجودة على جميع مستويات نشاطاتها يساهم في تقوية أدوات تنافسيتها.	ت	**82**	**18**	**5**	-	-	**4.73**	**0.54**	12
	%	78	17	5	.	.			
17. لدى المنظمة موارد بشرية يتوفر لديها القدر الكافي من المعرفة الفنية والإدارية تؤهلها لمحاربة المشاكل الطارئة المعقدة والأزمات.	ت	**90**	**12**	-	**3**	-	**4.80**	**0.57**	07
	%	86	11	.	3	.			
18. يساهم التوظيف الجيد لنظام الحوافز في تعزيز درجة ولاء والرضا الوظيفي للعاملين.	ت	**87**	**18**	-	-	-	**4.82**	**0.37**	04
	%	83	17	.	.	.			
19. تشكل الشراكة أهم الأدوات المتاحة في الوقت الحاضر لتقوية فرض المنظمة في النجاح والتطور.	ت	**97**	**8**	-	-	-	**4.92**	**0.26**	01
	%	92	8	.	.	.			
20. يمكن للمنظمة أن تستفيد من التحالف والشراكة مع علمها بما يحويه ذلك من آثار عليها.	ت	**83**	**14**	**8**	-	-	**4.71**	**0.59**	13
	%	79	13	8	.	.			
المتوسط العام							**4.72**	**0.15**	

يظهر الجدول رقم (4-13) الخاص بالقدرات التنافسية الحديثة في المنظمة، أن إجابات أفراد العينة كانت كلها بقيمة متوسطة تقع ضمن المجال الأخير (4.21-5) ويعزى ذلك لكون أفراد العينة على دراية بكافة التحديات التي تواجهها مؤسساتهم، فقد كانت الأسئلة في هذا الجزء تتعلق بالقدرات التنافسية التي تتواجد لدى المؤسسات محل الدراسة حيث ركزنا على ثلاث عناصر رأيناها أكثر أهمية مثل وجود نظام معلومات استراتيجي ونظام يقضة، وجود وتطبيق مفهوم إدارة المعرفة على الأفراد العاملين من حيث التكوين والتطوير والتشجيع والتمكين، كما كانت الأسئلة أيضا حول مدى رضا العملاء داخليا وخارجيا، واهتمامها برأس المال الفكري وأيضا تفعيل الشراكة والتطوير مع الغير من أجل خدمة الأهداف ورؤية المؤسسات محل الدراسة.

حيث احتل السؤال رقم (19) الصدارة بقيمة متوسط حسابي تساوي 4.92، وانحراف معياري يساوي 0,62 حيث اعتبر ما نسبتهم 92% أن الشراكة أداة مهمة لتقوية قدرات التنافسية للمنظمة، كما تلتها العبارة رقم (01) حول إدارة المعرفة في المنظمة وتفعيلها كقدرة تنافسية وميزة صعبة التقليد، وبشكل عام كانت إجابات أفراد العينة موافقة على أهمية وجود هذه المقومات ووجودها الفعلي في مؤسساتهم وبنسب متفاوتة، مما يجعل أفراد العينة على دراية بكافة المتغيرات والمحددات الداخلية والخارجية التي تضمن لهم فهم مميزا للبيئة، وقدرة على خلق ميزات تنافسية مستمرة.

ومنه يمكن القول أن أفراد عينة الدراسة، وفي إجابتهم عن المحور الثاني المتعلق بالقدرات التنافسية لمنظمات الحديثة، إذ اعتمدنا على طرح العديد من الأسئلة التي كانت تدور حول ثلاث نقاط أساسية تمثلت في أهمية الإدارة الحديثة في المنظمة (من إدارة للمعرفة ونظام الذكاء الاقتصادي واليقضة؛ بالإضافة تشجيع الإبداع والتفكير الاستراتيجي بالمنظمة وأهمية رضا العملاء).

فمن خلال أجوبة أفراد العينة لوحظ توجه أفراد العينة للموافقة والموافقة بشدة على الكثير من العناصر والأسئلة المطروحة، مما يدل على وعي الأفراد بمدى أهمية وجود هذه العناصر كأدوات مدعمة للمزايا التنافسية ورفع لأداء المؤسسة.

حيث أن مفهوم القدرات التنافسية والميزة التنافسية في المؤسسة مفهوم يتغير باستمرار لارتباطه بمجموع ومصادر المنظمة الداخلية والخارجية، فامتلاك المنظمة وقيادتها لمصادر تنافسية مستمرة يعكس قدرتها على تقديم الأفضل، خاصة وأن قطاع الاتصال وخدمات الهاتف النقال مجال حساس يتأثر بما تقدمه المؤسسات المتنافسة من عروض وخدمات وتخفيضات وغيرها من التحفيزات، كما يتميز قطاع الاتصال أيضا بدعم وتشجيع من الدولة من خلال تشجيع دخول خدمات الجيل الثالث، وما يمثله ذلك من فرصة لكل متعامل في زيادة حصتها من السوق.

بالإضافة إلى أسئلة الاستبيان ومحاور الذكاء الاستراتيجي الخمسة وعلاقتها بالقدرات التنافسية للمنظمة، تم طرح سؤال على أفراد عينة البحث والذي يتمثل في:

- ***ما رأيك في مستقبل المنظمة وما رؤيتك لما يجب عليها أن تفعل من أجل تحقيق التفوق والنجاح على المنافسين وتحقيق أهدافها ونيل رضا العملاء من جهة والمجتمع ككل من جهة ثانية؟***

لقد تباينت إجابات أفراد العينة كل حسب مجال نشاطه وعمله ومهامه في المؤسسة إلا أننا استطعنا أن نضعها في مجموعة محاور أهمها:

- أغلب أفراد عينة البحث يجمعون على أن نشاط المؤسسة مرتبط بمدى تقبل العملاء لخدماتهم ومدى تفضيلهم لها عن غيرهم من المنافسين، لكن طبيعة المؤسسات تفرض نوعا معينا من الخدمة خاصة إذا ركزنا على الهاتف النقال وما تقدمه الشركات من عروض ومزايا؛
- يجب على المؤسسة أن تعمل على تعزيز وحدات اليقضة الاستراتيجية وتشجيع البحوث المرتبطة بمجال النشاط ومسايرة التكنولوجيا العالمية من حيث إدخال خدمات الجيل الثالث والرابع وأيضا تعزيز البنية التحتية التي تضمن خدمات سريعة متميزة وكفؤة؛
- إجراء دراسات جديدة والتفكير في تقديم خدمات جديدة نوعية تساهم في زيادة الحصة السوقية وولاء العملاء واختيارهم للمؤسسة عن غيرها؛
- المساهمة أكثر في الحياة الاجتماعية وتقديم المساعدات والمشاركة في التظاهرات والأعياد والمناسبات المختلفة للمجتمع وهو ما يفعله بالفعل كل من المتعاملين الثلاثة للاتصالات؛
- زيادة الارتباط بين المؤسسات الاقتصادية ومؤسسات التعليم العالي والجامعة، من حيث استقطاب وتشجيع الكفاءات؛ متابعتها وتوظيفها، بما يساهم في رفع الولاء والانتماء.
- من أجل زيادة قدرات المؤسسة يجب عليها أن تعمل على تعزيز قدراتها التكنولوجية أولا والعمل على توظيف الكفاءات في مختلف المجالات وفي جانب مهم أيضا فتح العديد من الفروع وتوصيل خدماتها بكافة الافراد بخصائص وعروض ومزايا تنافسية؛
- يرتبط نحاج المؤسسة بمدى قدرتها على معرفة البيئة وتحولاتها، إذ يجب عليها إلا تنتظر تغير البيئة وإنما يجب أن تعمل دائما على صناعتها والتأثير فيها بدلا من التأثر، وهو ما يمثل قدرة تنافسية وتفوقا على الذات والبحث الدائم عن التفوق والنجاح.

كما قامت مجموعة من أفراد عينة الدراسة باقتراح عوامل تساهم في تعزيز فهم واستيعاب مفهوم الذكاء الاستراتيجي بشكل عام وأهمية ذلك في تعزيز مقومات النجاح للمنظمة بشكل إجمالي ومن أهمها ما يلي:

- ضرورة القيام بدورات تكوينية حول مفهوم الذكاء الاستراتيجي وإدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي وأهمية نظام اليقضة ودوره كجهاز إنذار للمنظمة خلال جميع نشاطاتها وتحركاتها وعمليات تخطيطها الاستراتيجية؛
- عقد ملتقيات ومؤتمرات للتعريف بالنماذج الإدارية الحديثة وعلاقتها بالبيئة مع إدماج للمؤسسات الاقتصادية بها وربطها بالجامعة والدراسات الأكاديمية؛
- تمكين الأفراد العاملين من فهم دور مفهوم الرؤية المستقبلية والتفكير في النظم في فهم المنظمة أكثر ودور كل أفرادها وأهمية المساهمة في اتخاذ القرار وإبداء الأفكار المبدعة والخلاقة؛

- تفعيل أكثر لبحوث التسويق ومعرفة متطلبات العملاء ومحاولة إيجاد الأفكار المبدعة والخلاقة التي تصنع الفارق وتوجه العملاء لاختيار الأفضل؛
- ربط الخبرة الإدارية بالخبرات العلمية والأكاديمية من خلال عمل ملتقيات وندوات علمية في مختلف المجالات الإدارية والمالية والتسويقية وغيرها.

ثانيا. **تحليل نتائج الاستبيان**

من خلال النتائج المتوصل إليها في إجابات أفراد عينة الدراسة؛ سنحاول فيما يلي اختبار فرضيات الدراسة الميدانية التي تم طرحها على النحو التالي:

1. هل توجد دلالة إحصائية بين عناصر الذكاء الاستراتيجي وبين وجود قدرات تنافسية للمنظمة،

لتتفرع عن هذا التساؤل الأساسي خمس فرضيات جزئية تتعلق بعناصر الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بمفهوم القدرة التنافسية وهي:

أ. توجد دلالة إحصائية بين الاستشراف والقدرات التنافسية للمنظمة؛
ب. توجد دلالة إحصائية بين تفكير النظم والقدرات التنافسية للمنظمة؛
ت. توجد دلالة إحصائية بين الرؤية المستقبلية والقدرات التنافسية للمنظمة؛
ث. توجد دلالة إحصائية بين الدافعية والقدرات التنافسية للمنظمة؛
ج. توجد دلالة إحصائية بين الشراكة والقدرات التنافسية للمنظمة؛

من أجل الإجابة على الفرضية الأساسية والفرضيات التابعة لها تم تحديد كل من المتغير المستقل والتابع للدراسة حيث يكمن الذكاء الاستراتيجي في **المتغير المستقل** بأبعاده الخمسة أما **المتغير التابع** فهي القدرات التنافسية بشكل عام للمنظمة. حيث نميز بين خمس عناصر أساسية للذكاء الاستراتيجي لدى قيادة المنظمة وفق نموذج Maccoby وهي كل من: "**الاستشراف**"؛ "**التفكير بالنظم**"؛ "**الرؤية المستقلية**"؛ "**الدافعية**"؛ "**الشراكة**"، ومدى تأثيرها على زيادة القدرات التنافسية الحديثة.

وانطلاقا من نتائج إجابات أفراد العينة تم حساب كل من متوسطات والانحراف المعياري لمجموع الأسئلة المطروحة، وتم أيضا حساب كل من معامل التحديد ومعامل الارتباط لتكون النتائج كالتالي:[1]

معامل الارتباط يساوي 77.6% أما معامل التحديد فكانت قيمته 60.3% وعليه يمكن القول أن عناصر المتغير المستقل أي الذكاء الاستراتيجي تفسر بنسبة 60.3% من المتغير التابع ألا وهو القدرات

[1] الملحق رقم (2).

التنافسية، لتكون نسبة الفرق 39.7% نسبة المتغيرات الأخرى غير المأخوذة في النموذج مفسرة للتغير في قيمة القدرات التنافسية.

أما معامل الارتباط يظهر أن هناك علاقة بين المتغير المستقل والتابع بنسبة 77.6%، وهي نسبة مرتفعة، تظهر العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والقدرة التنافسية للمنظمة، هذه العلاقة التي ترتبط بالعديد من المؤشرات والمقومات الداخلية وكذا الخارجية للمنظمة.

- إن مفهوم الذكاء الاستراتيجي لدى المنظمة يعتمد على العديد من المؤشرات والقيود، حيث يجب عليها أن تركز على مواطن قوتها وأهدافها التي يمكن أن تعكس تفكير المنظمة والقيادة على ما يلي:
  أ. كيف للمؤسسة أن تعمل على تحقيق أفضل العروض والتفضيل من قبل العملاء؛
  ب. معرفة وتحليل ما الذي يدفع العملاء لتغيير مؤسسة إلى مؤسسة أخرى منافسة؛
  ت. هل على المؤسسة أن تعمل دائما وفق ما تفرضه البيئة من قيود، أم أنها يجب أن تسعى إلى التغيير والتأثير بما تملكه من قدرات.
- فالذكاء الاستراتيجي؛ ووفقا لأفراد عينة الدراسة الذين أظهروا معرفة مقبولة بهذا المفهوم الحديث ومدى ارتباطه بالقدرات التنافسية والمنافسة، كما يمكن القول أن معظم افراد العينة اتفقت إجاباتهم في الكثير من الأحيان؛ واتفقت حول العديد من العناصر من الاستشراف والرؤية المستقبلية وكذا التفكير بالنظم، حيث كل هذه العناصر تتوفر لدى أفراد العينة على اعتبار أنهم في المستويات العليا للإدارة وممن يعملون على صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التنافسية واستراتيجيات الاعمال؛
- إن مفهوم النظام والتفكير بالنظم لدى أفراد العينة يعني وفقا ما لاحظناه في فترة التربص أن كل فرد ملزم بمهامه وبتنفيذ أوامر وتعليمات محددة، أي تلقي الأوامر من المستويات العليا للسفلى؛ ونادرا ما يكون هناك تغذية عكسية متعلقة بأفكار جديدة ونظم إدارية وتسهيلات مرتبطة بالعمل، لذلك يعمل كل فرد وفق ما هو مطلوب منه؛
- وهنا يمكن القول أن أن مفهوم النظام مفهوم مهم جدا في المؤسسة ونشاطها؛ حيث لا يكفي فقط القيام بالنشاطات الإدارية وغيرها بالشكل الإداري التقليدي فقط؛ وإنما يجب أن يكون ذلك في إطار يساعد على تعزيز مفهوم العمل وتفعيل قدرات الأفراد وتحفيز قدراتهم ومعرفتهم الظاهرة والضمنية؛
- إن مفهوم الدافعية في المؤسسات الإتصال مرتبط بحسن تنفيذ المهام وسرعتها، إذ يلاحظ أن المهام الإدارية بشكل عام تتسم بالجفاف والروتين ولا تتطلب الكثير من التحفيز والدافعية ومرتبطة أكثر بمفهوم التنفيذ؛

- حيث أن مفهوم الدافعية أيضا مفهوم غاية في الأهمية لما تعرفه المنظمة من مشكل فرار القدرات البشرية والعلمية لما يجدونه من تهميش وإهمال ارتبط بالنظام التقليدي الإداري؛ وكذلك لرغبتهم في الوجود بيئة محفزة تعمل على تفعيل وتمكين قدراتهم العلمية وتثمينها؛ واستغلالها بالخدمة المنظمة وأهدافها؛
- ومنه على المؤسسة أن تعمل على توظيف الكفاءات والاستثمار في المورد البشري الكفء، خاصة أن مجال نشاط المؤسسات هو الاتصالات وخدمات الهاتف النقال؛
- كما أن العنصر الأخير؛ عنصر الشراكة لدى أفراد المنظمة اختل مكانة مهمة لما يرى فيه أفراد عينة الدراسة من أهمية وفرصة ثانية تعزز بها المنظمة قدراتها على التنافس وتزيد من حصتها والفئة التي تستهدفها.

من خلال نتائج الاستبيان والنموذج يمكن القول أن عناصر الذكاء الاستراتيجي مترابطة بشكل يمكنها من تعزيز القدرات التنافسية للمنظمة، حيث أن الاستشراف لا يكون إلا إن كان عمال المؤسسات يمتلكون وعيا وقدرة على التفكير بالنظم وقراءة المستقبل والتنبؤ بكل من المخاطر والتهديدات، وأيضا امتلاكهم للقدرة على تفعيل سبل التحفيز وتعزيز روح العمل الجماعية والتعاون من أجل البحث المستمر عن الأفكار الخلاقة التي تدعم مستويات التنافسية للمؤسسة.

ثالثا. **اختبار الفرضيات:**

الجدول رقم (4-14): نتائج اختبار الفرضيات

الفرضيات		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	الدلالة الاحصائية
الاستشراف	**مقبولة**	4,44	0,31	180,008	0,000
التفكير بالنظم	**مقبولة**	4,58	0,36	157,047	0,000
الرؤية المستقبلية	**مقبولة**	4,38	0,49	159,353	0,000
الدافعية	**مقبولة**	4,22	0,47	123,998	0,000
الشراكة	**مقبولة**	4,83	0,22	160,063	0,000
القدرات التنافسية للمنظمة	**مقبولة**	4,72	0,15	350,899	0,000

المصدر: الملحق رقم 4.

يظهر من الجدول رقم (4-14) أن المتوسطات الحسابية لعناصر الذكاء الاستراتيجي والقدرة التنافسية للمنظمة تراوحت بين (4,21-5) وهي متقاربة فيما بينها، كما يظهر الجدول أيضا أن قيم ت دالة احصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) ومنه سيتم قبول فرضيات الدراسة، وهذا يشير إلى أن جميع المتوسطات الحسابية لعناصر الذكاء الاستراتيجي وعلاقتها بالقدرة التنافسية متوفرة وبشكل جيد لدى افراد العينة والمؤسسات محل الدراسة من خلال العناصر التالية:

- يتوفر لدى أفراد المؤسسات محل الدراسة على قدرة مناسب من كل من عناصر الذكاء الاستراتيجي ومفهوم للقدرة التنافسية المرتبطة بذلك، ذلك فمن خلال الدراسة الميدانية يمكن القول أنه وبالرغم من عدم معرفتهم بمفهوم الذكاء الاستراتيجي بالشكل الجيد إلا أن عناصره متوفرة كحال الاستشراف و الرؤية المستقبلية وأهمية ذلك لدى كافة الأفراد وأيضا من خلال عمل المنظمات محل الدراسة على توفير الجو المناسب للعمل والتنافس وانجاز الأعمال بالجودة والكفاءة العالية، وهو ما يمثل حرصا من مختلف المؤسسات على تقديم الأفضل ونيل رضا العملاء؛
- يعمل أفراد المؤسسات محل الدراسة على العمل المستمر على التحسين والإبداع من خلال عمل دورات تدريبية والتكوين كل في مجال تخصصه وهو ما توفره المؤسسات، ومن خلال عمل الاتفاقيات والشراكات مع المؤسسات الأخرى وتعزيز قدراتها التنافسية وبذلك من حصتها وتقديم العروض وتغطيتها لكافة احتياجات العملاء؛
- يظهر من خلال الدراسة الميدانية أن بالرغم من أن مفهوم الذكاء الاستراتيجي حديث إلا أن عناصره متوفرة وبقدر مشجع يعزز أكثر من تطوير هذا المفهوم ودوره في حياة المنظمة من إعطاء المعلومات الدقيقة لاتخاذ القرارات المناسبة، وتعزيز لقدرات المنظمة التنافسية، وبناء مزايا تنافسية مستمرة تحقق الريادة والتفوق على المنافسة.

ومنه يمكن أن نظهر من خلال العنصر التالي نموذج احصائي يظهر العلاقة بين مفهوم القدرات التنافسية في المنظمة وعناصر الذكاء الاستراتيجي والذي أخذ بناء على الفترة محل الدراسة ونتائج إجابات أفراد العينة على الاستبانة المقدمة، وأيضا انطلاقا من نماذج ودراسات أخرى في هذا الموضوع.

رابعا. **تعريف وتقدير النموذج الدراسة**

لصياغة نموذج الدراسة الممثل لدور عناصر الذكاء الاستراتيجي الخمسة في تعزيز القدرات التنافسية للمنظمة؛ تم الاعتماد على دراسة كل من (سعاد حرب قاسم، 2011)، (العبدلي، 2010) حساب وايجاد نموذج يمثل شكل العلاقة بين عناصر الذكاء الاستراتيجي والقدرة التنافسية.

ومن خلال المعالجة الإحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة المشار إليها في الاستبيانات باستعمال برنامج (SPSS)، اتضح أن الاتجاه العام لنموذج الدراسة يمثل علاقة خطية مستقيمة، ومن خلال حساب الخطأ المعياري للتّقدير Std. Error of the Estimate، الّذي يقيس تشتّت قيم متغيّرات النّموذج عن خط الإنحدار، تم الحصول على قيم صغيرة لهذا المؤشر ممّا يعني صغر الأخطاء العشوائية، وبالتالي وجود علاقة خطية تسمح بتحقيق جودة تمثيل خط الإنحدار لنقاط شكل الإنتشار، وبالنظر إلى قيمة الخطأ المعياري للتقدير لهذا النّموذج والتي بلغت 0.093[1]، فإن نموذج الانحدار الخطي المتعدد سيكون مناسبا لهذه العلاقة، ويمكن أن يأخذ الصيغة التالية:

القدرة التنافسية= 2,025(A_0) + 0.370 (A_1)**الاستشراف** + 0.247 (A_2)**الرؤية** + 0.298 (A_3)**التفكير بالنظم** + 0.212 (A_4)**الدافعية** + 0.452 (A_5)**الشراكة**.

النموذج المقدر للعلاقة بين عناصر الذكاء الاستراتيجي والقدرات التنافسية الحديثة للمنظمة الذي يأخذ القيم السابقة التي تعبر عن:

- القيمة الابتدائيّة للميزة التنافسية (A_0) تساوي 2,025.
- A_1=0.370، يعني أنّه كلما كان الاستشراف والعمل به في المنظمة موجودا ومفعلا بالشكل المطلوب زيادته بوحدة واحدة، مع افتراض ثبات المتغيرات الأخرى مما سيزيد من مقدرا القدرة التنافسية بمقدار قيمة الميل الحدي لمفهوم الاستشراف.
- A_2=0.247، يعني أنه كلما كان مفهوم الرؤية المستقبلية واضحا لدى أفراد المؤسسة وفعل بالشكل المناسب وفق ما يتطلبه مفهوم الذكاء الاستراتيجي؛ فزيادته بوحدة واحدة، مع افتراض ثبات المتغيرات الأخرى أيضا، فإن ستزيد من القدرة التنافسية بقيمة الميل الحدي لعنصر الرؤية المستقبلية 0.247.
- A_3=0.298 ، يعني أنه كلما كان مفهوم التفكير بالنظم واضحا ومطبقا بالشكل المناسب وفق لما يتطلبه مفهوم الذكاء الاستراتيجي فزيادته بوحدة واحدة، مع افتراض ثبات المتغيرات الأخرى، سيزيد من عنصر القدرات التنافسية بمقدار 0.298.

[1] الملحق رقم (03).

- A_4=0.212، يعني أنه كلما تم تفعيل عنصر الدافعية والتحفيز لدى افراد المؤسسة وفقا لما يتطلبه الذكاء الاستراتيجي فإن زيادته بوحدة واحدة، مع افتراض ثبات المتغيرات الأخرى، سيعمل على زيادة عنصر القدرة التنافسية بمقدار 0.212.
- A_5=0.452، يعني أنّه كلما كان فهم أفراد العينة للشراكة وأهميتها ودورها في تعزيز مكانة وقدرات المؤسسة مع علمهم بكافة الجوانب الأخرى لذلك وتفعيله بوحدة واحدة، مع افتراض ثبات المتغيرات الأخرى، سيعمل ذلك على زيادة القدرة التنافسية بمقدار 0.452.
- اختبار(t-test): من الجدول السّابق نستنتج أنّ كل المتغيّرات المستقلّة (عناصر الذكاء الاستراتيجي) كانت معنوية من الناحية الإحصائية حسب اختبار t (عند مستوى معنوية:$P\leq0.1$)، وبالتالي فالفرضيات الفرعية المتعلقة بتأثير عناصر الذكاء الاستراتيجي على تعزيز القدرات التنافسية صحيحة، أي أنه يوجد تأثير للذكاء الاستراتيجي على تعزيز مفهوم القدرات الحديثة للمنظمة، وتعتبر من العوامل والمتغيرات المفسرة لها.
- معامل التّحديد R^2 بلغ 0.603 مما يعني أنّ المتغيرات المستقلة (عناصر الذكاء الاستراتيجي) تستطيع أن تفسر 60 % من التغيرات التي تؤثر على مفهوم القدرات التنافسية للمنظمات، أما الباقي أي ما نسبته 40 % يعزى إلى عوامل عشوائية أخرى كثيرة.
- اختبار (F - test): الخطأ المرافق لإحصائيّة F بلغ 0.0005 وهو أقل من القيمة 0.05، الأمر الذي يقود لقبول النموذج والقوة التفسيريّة لنموذج الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد الذكاء الاستراتيجي والقدرة التنافسية للمنظمات من الناحية الإحصائية.

خاتمة الفصل

تم في هذا الفصل تناول كل من مفهوم الذكاء الاستراتيجي كنظام إدارة المعلومة من خلال التطرق لواقع وتحديات هذا المفهوم في الجزائر والصعوبات التي تمكن من تبنيه بالشكل اللازم والضروري الذي يعطي النتائج المرغوبة؛ بالإضافة إلى دراسة وتحليل مفهوم التنافسية؛ تنافسية الجزائر من خلال دراسة بعض تقارير التنافسية العربية المتعلقة بالجزائر وأبعادها التي انتقينا منها العناصر التي تمس مفهوم الذكاء الاستراتيجي بصفة مباشرة، لنخلص لبعض النتائج المتعلقة بآفاق تفعيل هذا المفهوم وأهميته في دعم البنية التحتية وحمايتها.

ومن ثم عملنا على دراسة الذكاء الاستراتيجي كآلية لدعم وتعزيز مفهوم القدرة التنافسية وصناعة الميزة، من خلال الاستبانة المقدمة لأفراد عينة مؤسسات الاتصال الثلاثة المتنافسة في الجزائر، لنخلص في الأخير لتحديد واقع هذا المفهوم الحديث فيها، وما يتطلبه ذلك من دعم للبنى التحتية والقيام بالإجراءات القانونية وتشجيع لتبني مفهوم حماية المعلومة واستخدامها، بما يساهم في تشجيع وتحسين بيئة النشاط الاقتصادية والمنافسة وتقديم الأفضل للأفراد والمجتمع.

وفي الأخير تم اعتماد محاولة لوضع العلاقة بين كل من عناصر الذكاء الاستراتيجي الخمسة (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير بالنظم، الدافعية والشراكة) بتعزيز مفهوم الميزة والقدرات التنافسية المتجددة، من خلال نموذج إحصائي متعدد يظهر علاقة الذكاء الاستراتيجي بمفهوم القدرة التنافسية والميزة للمؤسسات محل الدراسة.

خاتمة عامة

خاتمة عامة

تميزت وتتميز بيئة أعمال المنظمات الحديثة بالعديد من التحولات الجوهرية، غيرت الكثير من المفاهيم والأساليب الإدارية، وبرزت أهمية العديد من المتغيرات التي لم تكن في السابق تلقى الاهتمام والدراسة اللازمين، فمن أهم العوامل الأساسية لهذا التحول هو أولا ارتفاع مستوى وسقف توقعات الزبائن من المنظمة؛ الذي كان له أثر في تغيير وتطوير سبل تقديم الخدمة وجودتها، بما يجعلها وقياداتها تفكر في الطرق والوسائل التي تحقق لنا القبول والرضا وبالتالي النجاح والتفوق على المنافسة؛ والتي تعد ثاني عنصر مهم تغيرت أبعاده وشدته أيضا نتيجة لهذه التحولات.

بالإضافة إلى أن التطور التكنولوجي كان ولا يزال له الأثر الكبير في تغيير أساليب عمل المنظمة ومستويات أدائها، ومن أهم محددات التفوق وبناء المزايا التنافسية للكثير من المتنافسين، فخلال وجودها (أي المنظمة) تعمل على تحقيق مستويات الأداء العالية وبناء مزايا تنافسية مستمرة وتقديم المنتج بالجودة اللازمة التي تمنحها الأسبقية والأفضلية عن غيرها.

كما أن أهم عوامل البيئة الحديثة أهمية أيضا هو الكم الهائل من المعلومات والدور الذي لعبته في تحديد مصير الكثير من المنظمات، يجعل من أهمية وجود نظام لإدارة الكم الهائل من هذه المعلومات ضرورة ملحة تمنح فهما ومعرفة كبيرة للبيئة ومتغيراتها.

هذه المتغيرات وغيرها أثرت وتأثر على وجود المنظمات واستمراريتها، الأمر الذي جعلنا نتناول في هذا البحث عن الدور الذي يلعبه الذكاء الاستراتيجي كأحدث الأنظمة الإدارية للمعلومات الداخلية والخارجية؛ وأيضا كمفهوم لمجمع الصفات والخصائص التي تمكن من إحداث الفارق والتفوق على المنافسين من خلال بناء المزايا التنافسية المستمرة واتخاذ القرارات المناسبة بناء على المعرفة الجيدة للبيئة والمنافسة، لنخلص من خلال الجانب النظري إلى جملة من النتائج نصيغها كالتالي:

- يمكن القول أن نظام الذكاء الاستراتيجي يوفر للمنظمة عدة خصائص وميزات من أهمها معرفة توجهات المنافسين وتحركاتهم، أي محاولة معرفة أهدافهم وخططهم القصيرة والمتوسطة المدى؛
- يوفر الذكاء الاقتصادي من خلال خطواته ونظام اليقظة الاستراتيجية بالمنظمة إمكانية التنبؤ بتصرفات المنافسين وما يمكن للمنظمة أن تقوم به لمواجهة ذلك؛
- يوفر التنبؤات والتحذيرات المبكرة للمنظمة حول كل من التهديدات والصعوبات المحيطة بها وسبل التكيف أو تجنب تأثيراتها، بالإضافة إلى خلق أساس لقيامها بالنشاطات المستقبلية والمحتملة والآثار الناتجة عنها؛
- يوفر كل من الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة إمكانية التعرف على القدرات الذاتية للمنظمة الداخلية وأيضا مقومات التفوق الخارجية؛

- وجود نظام الذكاء الاستراتيجي وعناصره لدى أفراد المنظمة يعطيها رؤية أفضل وتوجه عال نحو تحقيق مستويات أداء عالية مرتبطة بنمط التفكير الاستراتيجي لدى القيادة وأثر ذلك على كافة الأفراد العاملين؛
- المعرفة الدقيقة للبيئة داخليا وخارجيا يعطي المنظمة القدرة على إيجاد مواطن المزايا التنافسية والمبنية أساسا على المعلومة وما تملكه المنظمة من رأس مال فكري؛
- يوفر الذكاء الاستراتيجي للقيادة القدرة على تحفيز الأفراد بما يخدم الهدف العام للمنظمات من خلال تشجيع روح العمل الجماعي والإبداع والتطوير المستمر، بالإضافة إلى المشاركة في اتخاذ القرارات؛ بما يدعم روح المواطنة والولاء ويحفز للابتكار والإبداع؛
- الذكاء الاستراتيجي يمثل أداة تنافسية؛ ويبرز هذا الدور من خلال توظيف الذكاء في صياغة الخطط والسياسات المختلفة، وفي عمليات التغيير والتطوير، والانتقال بها عبر المستويات الإدارية الإستراتيجية، التكتيكية ومن ثم المستوى التشغيلي؛ فهو يجسد حقيقة كون الذكاء الاستراتيجي أداة لتكيف المنظمة مع بيئتها؛
- يلعب الذكاء الاستراتيجي دورا هاما في حماية القدرات التنافسية للمنظمة، إذ أن دوره في تشخيص نقاط القوة والضعف للمنافسين يعزز قدرات المنظمة في تخطيط واتخاذ التدابير والخطط المضادة، بالإضافة إلى تعزيز قدرتها في تضليل المنافسين والتفوق عليهم في الأداء.

أما الجانب التطبيقي فقد خلصت الدراسة إلى ما يلي:

- حاولنا من خلال الجانب التطبيقي إظهار مدى وجود مقومات الذكاء الاستراتيجي كنظام إدارة المؤسسات الاقتصادية من جهة والجزائر ككل من خلال التطرق لواقع كل من عنصري الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة في الجزائر، ومن ثم قمنا بدراسة وتحليل جملة من تقارير تنافسية العربية والجزائر خاصة، لنخلص لوجود العديد من مقومات الذكاء الاستراتيجي لدى الجزائر ومؤسساتها الاقتصادية، كما أن مؤشرات التنافسية بالرغم من انخفاضها إلا أنها تؤشر لوجود مقومات التنافس القوي إذا ما تم اعتماد العديد من السياسات والإجراءات الجادة من توفير لمقومات الاستثمار الفعلية، من فتح للأسواق وتشجيع للمؤسسات الجزائرية وتوفير وحماية أمن المعلومات وغيرها.

- كما قمنا بدراسة لمجموعة المؤسسات الثلاثة في قطاع الاتصال؛ لمعرفة مدى امتلاك هذه الأخيرة لمقومات وعناصر الذكاء الاستراتيجي من خلال تقديم الاستبيان وتحليله لنستخلص مجموعة من النتائج في هذا الجانب وتقديم مجموعة اقتراحات وتوصيات؛

نتائج البحث:

تم التوصل للنتائج التالية التي تمكنا من خلالها من اختبار مجموع الفرضيات المطروحة والتأكد من صحتها أو عدم صحتها في كل من الجانب النظرية والتطبيقية كما يلي:

- **الفرضية الأولى:** وجود نظام الذكاء الاستراتيجي في يشكل حتمية المنظمة تفرضها متطلبات التنافس والتحولات في البيئة المعاصرة للنشاط؛

تم إثبات صحة الفرضية من خلال النتائج المتوصل إليها وهي:

- أهم ما يميز بيئة عصرنا الحالي هو شدة المنافسة وأيضا الكم الهائل من المعلومات المحيطة بالمنظمة التي تحتاج لنظام لإدارتها سواء على المستوى الكلي أي الدولة وكافة مؤسساتها أو على المستوى الجزئي أي المنظمات الاقتصادية وما حولها؛
- يمثل مفهوم الذكاء الاستراتيجي الجديد في الجزائر أحدث الأنظمة الإدارية من خلال تضمنه لكل من الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة جانبي إدارة المعلومة ودور ذلك في المؤسسة الاقتصادية من توفير البنية والرؤية الدقيقة اتخاذ القرارات التشغيلية والتنافسية؛
- إن الجزائر ومؤسساتها تعمل على تفعيل مفهوم الذكاء الاقتصادي وحماية مؤسساتها من خلال إيجاد وجدات وأقسام لليقظة الإستراتيجية بكافة القطاعات والمؤسسات الفاعلة؛ إذ يتعين على المؤسسات الجزائرية إدماج مسار الذكاء الاقتصادي في إداراتها بهدف تحسين تنافسيتها والتكيف مع التحولات الاقتصادية العالمية.

- **الفرضية الثاني:** إن لعناصر الذكاء الاستراتيجي الموجودة لدى قيادة المنظمة وأفرادها دور في تفعيل مفهوم القدرة التنافسية؛
- وجود عناصر الذكاء الاستراتيجي وهي كل من **(الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير بالنظم، الدافعية والشراكة)** لدى قيادة المنظمة يمكنها من التفكير بشكل جيد وإيجاد المقومات الحديثة للتنافس وتحقيق الأفضل؛
- تعمل كل من عناصر الذكاء الاستراتيجي متكاملة من أجل إعطاء القائد ومتخذ القرار الرؤية الواضحة للبيئة داخليا وخارجيا من أجل اتخاذ القرارات المناسبة والتنافس وتعزيز مفهوم المزايا التنافسية المستمرة وصعبة للتقليد؛

- خلصت الدراسة التطبيقية لوجود العديد من مقومات الذكاء الاستراتيجي لدى المؤسسات محل الدراسة أي كل من مؤسسات قطاع الاتصالات في الجزائر؛ لكن بشكل نسبي الأمر الذي يستدعي التكوين والتدريب في مجال الإستراتيجية والذكاء الاستراتيجي من أجل فهم أكثر اهذا المفهوم الحديث.

- **الفرضية الثالثة:** هل يفرض مفهوم القدرة التنافسية للمنظمة والمنافسة الشديدة على المنظمة الإدراك الدقيق لأبعاد بيئتها وما يتطلبه من تبني لمفهوم الذكاء الاستراتيجي وأبعاده؛

- من خلال الجانب النظري استخلصنا مدى أهمية مفهوم الميزة والقدرة التنافسية كمصطلح قديم جديد ومتجدد في بيئة ونشاط المنظمة؛ حيث تغير عبر الزمن هذا المفهوم من البعد الرجل الاقتصادي الربحي؛ إلى البعد الاجتماعي إلى البعد الحديث الذي تأخذ معه المنظمة كافة العوامل والقيود التي يمكن أن تأثر على نشاطها ووجودها من الجوانب الإنسانية والبيئية والثقافية وحتى الأخلاقية في تقديمها لمنتجاتها؛

- أما الجانب التطبيقي فمن خلال معالجة تقارير التنافسية العربية للجزائر؛ استخلصنا وجود عدد من العوامل التي يجب على الجزائر بشكل كلي أخذها من أجل تشجيع ورفع القدرات التنافسية لمؤسساتها من تشجيع للاستثمار والإفصاح وغيرها من العوامل التي تعمل متكاملة على رفع مستويات تنافسيتها على المستوى الكلي؛

- **الفرضية الرابعة:** هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الذكاء الاستراتيجي وتعزيز القدرات التنافسية للمنظمة، ويتفرع منها خمس فرضيات جزئية

- تم الإجابة على هذه الفرضية من خلال الجانب الميداني الذي مس ثلاث مؤسسات اقتصادية خدمية متنافسة في الجزائر وهي مؤسسات الإتصالات؛ من خلال الاستبانة المقدمة حول دور عناصر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز مفهوم القدرات التنافسية وتدعيمه؛ لنخلص في الأخير للوجود النسبي لعناصر الذكاء الاستراتيجي وأهمية ذلك في دعم القدرات التنافسية الحديثة من دعم للبحث والتطوير المستمر والتفكير الاستراتيجي للقيادة والعمل على نيل رضا وولاء العملاء والتفوق على المنافسة.

- كما تم اقتراح نموذج إحصائي للعلاقة بين كل من عناصر الذكاء الاستراتيجي ومفهوم القدرات التنافسية بالمؤسسات؛ من خلال دراسة العلاقة الخطية بين متغيراتها، وقيمة الارتباط بينها.

توصيات الدراسة:

من خلال الدراسة النظرية والميدانية لموضوع الذكاء الاستراتيجي كآلية لدعم وتعزيز القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال المعاصرة، يمكن الخروج بالعديد من التوصيات التي نوجزها في النقاط التالية:

- يجب على المنظمات الاقتصادية أن تعمل على فهم مقومات النجاح والتفوق الاستراتيجي والتي تتمثل في المعرفة الدقيقة للبيئة وأهمية الحصول على المعلومة في الوقت المناسب، وهذا لا يتأتى إلا بوجوب تبني نظام يوفر ذلك وهو الذكاء الاقتصادي وأنظمة اليقظة الإستراتيجية ودراسة البيئة الخارجية؛
- يجب على المنظمة أن تعزز من مفهوم إدارة المعرفة وأهميته في البحث عن مواطن القوة الداخلية وتعزيزها، ومن أهمها مفهوم رأس المال الفكري؛
- من خلال الدراسة الميدانية يمكن القول أن بيئة النشاط للمنظمات في الجزائر تتميز بالاستقرار النسبي، وذلك يحد من جوانب البحث والتطوير المستمر، لذلك يجب على المنظمة أن تعمل على تعزيز وتشجيع البحث العلمي من جهة وربط العلاقة من خريجي الجامعات وتوظيفهم بما يغزز من قدراتها في كافة الجوانب الإدارية؛
- السعي إلى إنشاء إستراتيجية تمكنها من تعميم ثقافة الذكاء الاستراتيجي والاقتصادي وحماية المعلومة في منظمات الأعمال المختلفة؛
- العمل على فتح تخصصات لتدريس الذكاء الاقتصادي والاستراتيجي في الجامعة؛ وفتح مدارس ومعاهد لتكوين رؤساء المؤسسات والموظفين حول دور وأهمية الذكاء واليقظة الاستراتيجي بمختلف فروعها؛ وتقديم المشاريع البحثية المتخصصة في إطار متكامل بين كل من الجامعة والمؤسسات الاقتصادية والدولة؛
- ربط المنظمات بمختلف أنواعها وفروعها بالجامعة، لتتمكن هذه الأخيرة من اكتساب الخبرة التي تمنحها التربصات أو العمل لاحقا بالمنظمة، كما يكتسب أفراد المنظمة وقيادتها القدرة على التعرف على مختلف التغيرات والتخصصات الواجب على المؤسسة أن تتبناها.

أما الجانب التطبيقي والدراسة الميدانية فيمكن أن نقوم بتقديم الاقتراحات والتوصيات التالية:

- قطاع الاتصالات في الجزائر قطاع حديث وجديد ومتجدد، ويتميز بجاذبية كبيرة؛ الأمر الذي يجب أن يكون محفزا للقيام لتقديم وإيجاد الأفضل للزبائن؛ وهو ما يدعو إليه مفهوم الاستشراف والرؤية المستقبلية لدى أفراد وقيادة المؤسسة؛ الذي يدعو أيضا لقيام هذه الأخيرة بتشجيع وتحفيز الأفراد من أجل الإبداع وطرح وإيجاد الافكار الجديدة الخلاقة وتوفير خدمات بالجودة العالية؛
- يجب على مؤسسات الإتصالات أن تعمل على توطين مفهوم الذكاء الاستراتيجي لدى أفرادها بالشكل الذي يدعم مفهوم القدرة التنافسية وتحقيق الأفضل، حيث من خلال الدراسة التطبيقية

يمكن القول أن مفهوم التفكير بالنظم لدى أفراد عينة الدراسة مفهوم قديم إذ يعتبر الجودة في القيام بالعمل فقط وليس العمل على التحسين والابتكار الدائم، إذ أن عمل الأفراد في المنظمة مرتبط بمفهوم الكل متكامل، أي أن النشاطات مرتبطة ببعضها ويجب أن تتم بالجودة والوقت المناسب والملائم؛

- تشجيع الأفكار والبحوث التسويقية والعلمية المختلفة ذات العلاقة بنشاط مؤسسات الاتصال من أجل تحسين الخدمة وتفعيل عنصر الدافعية ومفهوم الولاء والتمكين لدى أفراد المؤسسة؛ وأيضا ربط المحيط الاقتصادي للمؤسسات بمخرجات قطاع التعليم العالي من خلال عقد الملتقيات والمؤتمرات التي تدعم وتثمن قدرات الأفراد من كلا الاطراف.

هذه التوصيات ترتبط بمؤسسات الاتصال محل الدراسة ويمكن أن تكون أيضا لمختلف المؤسسات العاملة في الجزائر على اعتبار أن نشاط أي مؤسسة ترغب في التفوق والنجاح مرتبط بمدى توفرها وتوفيرها لمقومات النجاح والتطوير والبحث المستمر، ولذلك يمثل الذكاء الاستراتيجي نظاما متكاملا يعمل على إعطاء المؤسسات الاقتصادية وغيرها النظرة المتكاملة لبيئتها داخليا وخارجيا ويوفر حماية لها من المعوقات والتهديدات المحتملة من جهة، ويمكنها أيضا من تعزيز قدراتها التنافسية وتحسين الأداء والتفوق على المنافسة.

آفاق الدراسة:

لقد تناولنا في بحثنا هذا مفهوم الذكاء الاستراتيجي كآلية لدعم وتعزيز القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال المعاصرة، واقتصرنا في دراستنا هذه على مجموعة من الشركات الكبيرة والمتنافسة فيما بينها وهي مؤسسات قطاع الاتصالات، وعلى الرغم من حداثة هذا المفهوم في الجزائر وما يتطلبه من فهم أولي وإدراك ثم تبني ليظهر الأثر الفعلي لذلك على كافة نشاطات ومجالات عمل المؤسسات الجزائرية خاصة والجزائر بشكل كلي عامة، إلا أن جوانب كثيرة ومهمة لم يتم تناولها والتطرق إليها بالقدر الكافي.

ومن أجل الفهم الجيد والواسع لهذا المفهوم وجوانبه وأهميته في المجال الاقتصادي؛ عمدنا في نهاية بحثنا لاقتراح مجموعة من المواضيع البحثية الجديرة أن تدرس؛ ليكون بحثنا هذا مرشدا وبداية لذلك وأيضا لدراسات متقدمة ومتخصصة أكثر في جوانب أخرى للموضوع، وهي:

- أثر الذكاء الاستراتيجي على تغيير الأنماط الفكرية التنظيمية للمؤسسات الاقتصادية؛
- سبل تفعيل عناصر الذكاء الاستراتيجي كنظام معلومات في بيئة المنافسة الحديثة؛
- نحو تفعيل نموذج لنظام للذكاء الاقتصادي في المؤسسات الاقتصادية؛
- أنظمة اليقظة الإستراتيجية أداة لحماية وأمن المؤسسات الاقتصادية؛
- آلية إدارة المعرفة في تثمين مقومات النجاح الداخلية لدى المؤسسة؛
- دور الاستشراف في الصياغة الإستراتيجية للمؤسسة ورفع مستويات أدائها.

قائمة المراجع

المصادر:

القرآن الكريم، سورة الرحمن.

قائمة المراجع

1. أحمد سيد مصطفى، **تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي**، (دار النهضة العربية، القاهرة، الطبعة الثالثة، 2000).
2. أحمد طرطار، **تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة**، (ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية، الجزائر، 1995).
3. أحمد علي صالح وآخرون، **الإدارة بالذكاءات**،(دار وائل للشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010).
4. إسماعيل محمد السيد، **الإدارة الاستراتيجية–مفاهيم وحالات تطبيقية**، (المكتب العربي الحديث، الإسكندرية 1999).
5. أسمهان ماجد الطاهر، **إدارة المعرفة**، (دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2012.
6. أمين عبد العزيز حسن، **إستراتيجيات التسويق. آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية**، (دار القباء الإسكندرية، مصر، 2011).
7. بيتر لبيتر كوك، **إدارة الإبداع (مهارات الإدارة للمحترفين)**، (دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007).
8. توماس هولين، ترجمة محمود عبد الحميد مرسى، **الإدارة الإستراتيجية**، (معهد الادرة العامة، المملكة العربية السعودية، 1990).
9. ثابت عبد الرحمن إدريس، **الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية**، (الدار الجامعية، الطبعة الأولى، مصر، 2002).
10. جمال خير الله، **الإبداع الإداري**، (مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2009).
11. جود الله المرعبي، **الاتحادات الاستراتيجية كمدخل للجودة والميزة التنافسية لدى مؤسسات التعليم العالي في لبنان**، معهد ادارة الاعمال والكمبيوتر الجامعي، 2004.
12. حسون توفيق، **فلسفة الإدارة**، (منشورات جامعة دمشق، سوريا، 1996).
13. حسين حريم، **إدارة المنظمات منظور كلي**، (دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003).
14. حسين حريم، **إدارة المنظمات منظور كلي**، (دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان الأردن، 2010).
15. حسين محمود حريم، **تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل**، (دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2000).
16. حميد الطائي، بشير العلاق، **مبادئ التسويق الحديث**، (دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009).
17. خضر مصباح إسماعيل طيطي، **إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول**، (دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2010، عمان، الأردن).
18. ربحي مصطفي عليان، **اقتصاد المعلومات**، (دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010).
19. زكريا الدوري، أحمد علي صالح، **الفكر الإستراتيجي وانعكاساته نجاح منظمات الأعمال قراءات وبحوث**، (دار اليازوي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009)

20. سعاد جبر سعيد، **الذكاء الانفعالي وسيكولوجية الطاقة اللامحدودة،** (عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008).
21. سعيد محمود المصري، **ادارة وتسويق الأنشطة الخدمية،** (الدار الجامعية، الاسكندرية ، مصر، 2001-2002).
22. سليم سعداوي، **المنافسة في سوق الهاتف النقال،** (دار الحديث للكتاب، الجزائر، 2008).
23. صلاح عبد القادر النعيمي، **المدير القائد والمفكر الاستراتيجي فن ومهارات التفاعل مع الآخرين،** (دار إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الاردن، 2008).
24. طارق السويدان، **صناعة الذكاء،** (شركة الإبداع الفكري للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008).
25. طارق شريف يونس محمد، **أنماط التفكير الاستراتيجي وأثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرار،** (دار المتنبي للنشر، الأردن، 2002).
26. طارق شريف يونس، **الفكر الاستراتيجي دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية،** (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.
27. طارق طه، **إدارة أعمال منهج حديث معاصر،** (دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر،2007).
28. عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح، **رأس المال الفكري، طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه،**(منشورات المنظمة العربية للتنمية، مصر، 2003).
29. عادل زايد، **الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل،** (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة مصر، 2003).
30. عامر ابراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، **نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات،** (دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005).
31. عائشة مصطفى المنياوي، **سلوك المستهلك: المفاهيم والاستراتيجيات،**(مكتبة عين شمس، الطبعة الثانية، مصر، 1992).
32. عباس فيصل، **الذكاء والقياس النفسي في الطريقة العيادية،** (دار المنهل اللبناني، لبنان، الطبعة الأولى، 2002).
33. عبد الرحمان الصباح، ماجد فرحان، **مؤسسات الأعمال،** (دار الزهران، الطبعة الأولى 1996).
34. عبد الرحمن الجاموس، **إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة مدخل تحليلي،** (دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2013).
35. عبد السلام أبو قحف، **التنافسية وتغيير قواعد اللعبة،**(الإسكندرية ،مصر، 1996).
36. عبد الوهاب سويسي، **المنظمة: المتغيرات- الأبعاد- التصميم،** (دار النجاح للكتاب، الجزائر، 2009).
37. عبودي زيد منير، **التنظيم الإداري: مبادئه وأساسياته،** (دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
38. علاء فرحان طالب الدعمي، فاطمة عبد علي سلمان المسعودي، **المعرفة السوقية والقرارات الإستراتيجية،** (دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011).
39. علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية،** (مكتبة غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001).
40. علي عبد الهادي مسلم، **تحليل وتصميم المنظمات،** الدار الجامعية، الإسكندرية، طبعة 2002.
41. عمار صخري، **اقتصاد المؤسسة،** (ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر،الطبعة الأولى، 1993).

42. عمر صخري، **اقتصاد المؤسسة**، (ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية، الجزائر، الطبعة الثالثة، 2003).
43. عمرو خير الدين، **التسويق الدولي**، (دار الكتب للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 1996).
44. غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، **نظم المعلومات الاستراتيجية مدخل استراتيجي معاصر**، (دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2010).
45. فريد النجار، **التحالفات الإستراتيجية من المنافسة إلى التعاون خيارات القرن الواحد والعشرين**، (إيتراك للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 1999).
46. فريد النجار، **المنافسة والترويج التطبيقي**، (مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000).
47. كاظم حمود، **نظرية المنظمة**، (دار مسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2005).
48. كاظم نزار الركابي، **الإدارة الاستراتيجية العولمة والمنافسة**، (دار وائل للنشر الطبعة الأولى، 2004).
49. كسنة أمحمد، **مواضيع متنوعة في إدارة الأعمال**، (غرناطة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الجزائر، 2010).
50. كمي حداد، يونس مقدادي، **مؤسسات الأعمال**، (دار زهران للنشر والتوزيع الجزائر، 1996).
51. لينا شحادة خليف، **تطوير التفكير الإستراتيجي**، (دار النفائس للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010).
52. مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، **تطوير المنتجات الجديدة مدخل استراتيجي متكامل وعصري**، (دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004).
53. مايكل ج سليقر شتاين–جورج ستاك الابن، **الحل الأوسط –اعتنام الفرص في أسواق المستهلك–**، ترجمة معين محمد الإمام، (مكتبة العبيكان، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2003).
54. محمد أحمد عوض، **الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية**، (الدار الجامعية طبع نشر توزيع، مصر، 2000).
55. محمد السعيد خشبة، **نظام المعلومات نظم المعلومات المفاهيم، التحليل، التصميم**، (موسوعة المعلومات التكنولوجية، 1992 القاهرة).
56. محمد بهجت جاد الله كشك، **المنظمات وأسس إدارتها**، (المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، الطبعة (5)، 1999).
57. محمد حسن، **التدبير الاقتصادي للمؤسسات –تقنيات واستراتيجيات–**، (منشورات الساحل الجزائري، الجزائر،2001).
58. محمد علي بركات علي ، **قياس رضا العملاء عن جودة الخدمة**، (جامعة عين شمس، مصر،2001).
59. محمد فريد الصحن، **قراءات في إدارة التسويق**، (الدار الجامعية للطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر، 2002).
60. محمد فريد صحن، إسماعيل السيد ونادية العارف، **التسويق**، (دار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2003).
61. مزهر شعبان العاني، **نظم المعلومات الإدارية (منظور استراتيجي)**، (دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009).
62. مصطفي محمود أبو بكر، **الموارد البشرية، مدخل للميزة التنافسية**، (الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2004).
63. معالي فهمي حيدر، **نظم المعلومات: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، (الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002).
64. منصور عبد الكريم، **المحاسبة العامة**، (المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992).

65. منى شفيق، **التسويق بالعلاقات**، (منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005).
66. مؤيد سعيد السالم، **نظرية المنظمة الهيكل والتصميم**، (دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، الأردن، 2005).
67. مؤيد سعيد السالم، **أساسيات الإدارة الاستراتيجية**، (دار وائل للشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2005).
68. نادية العارف، **التخطيط الاستراتيجي والعولمة**، (الدار الجامعية، طبع نشر توزيع، الإسكندرية، 2000)
69. ناصر دادى عدون، **اقتصاد المؤسسة**، (دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998).
70. ناصر دادي عدون، **المؤسسة الاقتصادية، موقعها في الاقتصاد وظائفها تسييرها**، (دار المحمدية العامة، الجزائر).
71. نجم عبود نجم، **إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات**، (مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع،عمان،الأردن،الطبعة الأولى،2007).
72. نعمة عباس الخفاجي وآخرون، **الفكر الإستراتيجي قراءات معاصرة**، (دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008).
73. نيجل كينج ونيل أندرسون: **إدارة أنشطة الابتكار والتغيير**، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004.
74. هشام فوزي العبادي وجليل كاظم العارضي، **نظم إدارة المعلومات منظور استراتيجي**، (دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2012).

المراجع الاجنبية:

1. J.L.MALO, **l'essentiel du contrôle de gestion**, (édition d'organisation, 2e édition, PARIS, France, 1998).
2. Bachir Messaitfa, **Vers un système efficace de la veille economique, (El-Djazair**, revue mensuelle, N61, Avril 2013).
3. Blondel Frédérique, Edouard Serge et El mabrouki Mohamed Nabil, (2007), « **Quelle articulation entre intelligence économique et knowledge management au sein de l'entreprise ?** »,*Vie & sciences économiques*, N° 174 – 175.
4. Christian Coutenceau, **Guide pratique de l'intelligence économique, (Editions d'organisation, Eyrolles, france, 2010)**.
5. Communautés Européennes, **Intelligence Economique, Un guide pour débutants et praticiens**, 2002.
6. Don MCDOWELL, **Strategic Intelligence a handbook for Practitioners, Managers, and users,** (Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, USA, 2009).
7. Eric Vermette, **l'essentiel du marketing**, édition d'organisation, paris, 1992.
8. Garoui Kamel, **L'economie fondée sur la connaissance, la situation en Algerie**.
9. Henri Martre, **intelligence économique et stratégique des entreprises**, (commission général du plan, France, 1994).
10. Jack lendrevie, Denis lindon ,Mercator, **théorie et pratique de marketing** ,(édition d' allez, 7eme édition, France, 2003) .

11. Jean Louis Dumoulin**, Client satisfait entreprise gagnante**,(les édition d'organisation, 2eme tirage, France, 1994).Paul Ohana, **le total consumer management**, (édition d'organisation, Paris, 2001).
12. Jean Marc Lehu , **la fidélisation client** , (édition d'organisation, Paris, 1999).
13. kotler et dubois .**marketing**.(public union .10ème édition .2000).
14. Mark Xu, **Managing strategic intelligence: techniques and technologies**, (Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, USA, 2007).
15. Roger Kaufman, Hugh Oakley brown, Ryan Watkins, Doug Leigh, **Strategic Planning for success, (**library of congress-in-Publication Data, USA, 2003).
16. Veronique Coggia, **intelligence economique et prise de decision dans les PME,** (l'Harmattan, paris, 2009).

المذكرات:

1. أبو القاسم حمدي، **تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات**، مذكرة ماجيستير غير منشورة ،جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2004/2003.
2. أركان شوبكي وآخرون، **دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين العاملة في مدينة نابلس**، استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الباكالوريوس في إدارة الأعمال، سنة 2010 –2011.
3. ألعيهار فلة، **دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة**، مذكرة ماجيستير غير منشورة، جامعة الجزائر،2005.
4. دويس محمد الطيب، **براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول حالة الجزائر**، مذكرة ماجيستير غير منشورة، جامعة ورقلة، 2005م.
5. سعاد حرب قاسم، **أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية القرارات دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الاقليمي التابع للأونروا** ، مذكرة ماجستير، الجامعة الاسلامية غرة، قلسطين، منشورة، 2011.
6. سعيد قاسم شاوش، **اتجاهات معاصرة في مجال الأعمال لتحقيق الميزة التنافسية**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، 2006.
7. العبدلي ضرغام، **صياغة مخطط منهجي لتأثير الخصائص الشخصية للمديرين في الذكاء الاستراتيجي والارتجال التنظيمي، دراسة استطلاعية آراء عينة من مديري الشركات الخاصة بمحافظة النجف**، رسالة ماجستير، جامعة الكوفة، العراق، 2010.
8. العزاوي بشرى هاشم محمد، **أثر العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الاستراتيجي دراسة اختبارية تحليلة لأراء عينة من رؤساء وأعضاء مجالس عدد من كليات جامعة بغداد**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، العراق ، 2008.
9. علاش أحمد، منصورى الزين، " **التحالف الاستراتيجي كضرورة للمنظمات الاقتصادية في ظل العولمة**، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة سعد دحلب البليدة – الجزائر، 2009.
10. فرحات عباس، **دور خدمات ما بعد البيع في تعزيز المركز السوقي للمؤسسة الصناعية، دراسة حالة شركة كوندور للإلكترونيك**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2005–2006.
11. معاليم سعاد، **دور نظام التكاليف على أساس النشاط (abc) في تحسين تنافسية المؤسسة**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة محمد خيضر، بسكرة 2004 –2005.

12. نحاسية رتيبة، **أهمية اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة**، مذكرة ماجيستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعليم التسيير، 2003/2002.
13. النعاس صديقي ،**أهمية نظم المعلومات في تدعيم الميزة التنافسية**، مذكرة ماجيستير ، جامعة سعد دحلب البليدة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جوان 2005.
14. نور الدين شارف، **التسويق الإلكتروني ودوره في زيادة القدرة التنافسية**، مذكرة ماجيستير منشورة، جامعة سعد دحلب البليدة، أكتوبر 2007.

المقالات والملتقيات:

1. إنتصار بنت سالم حسن صيان: **العلاقة بين الانتماء والتفكير الابداعي (الابتكاري) لدى الموهوبات ذوات التفكير الابداعي**، المؤتمر العلمي الاقليمي للموهبة، كلية التربية للبنات، جدة، المملكة العربية السعودية، خلال الفترة 26-30 أوت 2006.
2. بن عزة محمد الأمين، **التحالف الاستراتيجي كضرورة للمؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة**، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية، المركز الجامعي سعيدة، الجزائر، مجلة علوم انسانية، 2005، العدد 17.
3. بن عنتر عبد الرحمن، **دور الدولة في تفعيل استراتيجية الذكاء الاقتصادي في الجزائر**، المؤتمر العربي الخامس للمعلومات الصناعية والشبكات AIDMO دور المعلومات والاتصالات للتحول إلى مجتمع المعرفة، ديسمبر 2011.
4. بوتين محمد، حديد رتيبة، **اليقظة التنافسية ضرورة حتمية لتنافسية المنظمة**، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 10، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004.
5. بومدين يوسف، الملتقى الدولي الرابع : المنافسة والإستراتيجية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، بعنوان **اليقظة والذكاء الإستراتيجي أداة لمواجهة التحديات المستقبلية وأحد عوامل التنافسية**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف.
6. تير رضا، **دور الذكاء الإقتصادي في إرساء اليات الحكم الراشد من خلال البحث والتطوير: واقعه وافاقه في الجزائر**، جامعة الجزائر.
7. جمال الدين سحنون، فاضل عبد القادر، **الذكاء الاقتصادي وأمن الدولة**، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، يومي 17 و18 أفريل 2006.
8. جناد عبد الوهاب، **أثر بعض العوامل الأسرية والاجتماعية والاقتصادية كمحددات للدافعية للتعلم لدى تلاميذ مرحلة التعليم المتوسط**، مقال بمجلة جامعة قصدي مرباح ورقلة، دراسات نفسية واجتماعية، 2012.
9. الداوي الشيخ، **دور التسير الفعال لموارد وكفاءات المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية**، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09-2004/03/10.
10. رحيم حسين، مناصرية رشيد، **واقع الاقتصاد المعرفي والرقمي وتأثيراته على تنافسية المؤسسة**، ملتقى المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، 28-27 نوفمبر 2007.

11. سعاد قوفي، **الملامح التنظيمية والاستراتيجيات التنافسية لمتعاملي صناعة الهاتف النقال الجزائري**، بحث مقدم في إطار الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 9 و10 نوفمبر 2010.
12. سهام عبد الكريم، **سياسة دعم الذكاء الاقتصادي في المنظمات الجزائرية**، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، 23 24 أفريل 2012، ص 672.
13. صليحة فلاق، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي السادس حول :**الذكاء الاقتصادي والتنافسية المستدامة في منظمات الأعمال الحديثة**، يومي 6 و7 نوفمبر 2012، **الذكاء الاستراتيجي كأداة فعالة لاتخاذ القرارات داخل منظمات الأعمال**، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف.
14. عبد الرحمن بن عنتر: **دور الدولة في تفعيل استراتيجية الذكاء الاقتصادي في الجزائر**، المؤتمر العربي الخامس للمعلوماتية والشبكات، المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، الرباط، المملكة المغربية، أيام 20-22 ديسمبر 2011.
15. عبد الرزاق خليل، أحلام بوعبدلي، **الذكاء الاقتصادي في خدمة منظمة الأعمال**.
16. عبد الفتاح بوخمخم، سهيلة بومعزة، **دراسة تحليلة لتطبيق اليقضة في مؤسسة الهاتف النقال موبيليس الجزائر**، بحث مقدم في إطار المؤتمر الدولي السنوي العاشر حول الريادة في مجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 26 إلى 29 أفريل 2010.
17. عثمان حسين عثمان، أحمد عادل جميل، **إمكانية استخدام تقنيات الذكاء الصناعي في ضبط حودة التدقيق الداخلي (دراسة ميدانية في شركات المساهمة العامة الأردنية)**، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 23 24 أفريل 2012، الأردن.
18. علة مراد، **جاهزية الدول العربية للاندماج في اقتصاد المعرفة – دراسة نظرية تحليلة**–، المؤتمر العالمي الثامن للاقتصاد والتمويل الاسلامي النمو المستدام والتنمية الاقتصادية الشاملة من المنظور الاسلامي الدوحة، قطر من: 18 إلى 20 ديسمبر 2011.
19. علي عبد الله، ألعيداني إلياس، الملتقى الدولي الخامس لمجتمعات المعرفة في اقتصاد الذكاء في فندق الرياض سيدي فرج، مداخلة بعنوان **الذكاء الإستراتيجي في منظمات الأعمال المعاصرة تحديات وأفاق**. الجزائر 23 و24 ماي 2011.
20. عواطف شاكر محمود، **دور استشراف المستقبل في التخطيط الناجح للمنظمة دراسة تحليلية نظرية**، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 6، العدد 19، سنة 2010، جامعة تكريت، كلية الإدارة والإقتصاد، العراق.
21. العيداني إلياس، ضويفي حمزة، مداخلة بعنوان: **الذكاء الإستراتيجي كآلية لدعم وتعزيز الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال المعاصرة**، الملتقى الدولي حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية يومي 08 09 نوفمبر 2010، جامعة الشلف.
22. قويدر لويزة، كشيدة حبيبة، **دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها**، الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

23. محمد نايف محمود، أنمار أمين حاجي: **المتغيرات المؤثرة على الابداع في ظل الاقتصاد المعرفي (دراسة في عينة من الدول)**، المؤتمر العلمي الدولي العاشر حول الريادية في مجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، أيام 26-29 أفريل 2010.
24. مسعود ديلمي، **الذكاء الاقتصادي والعمل الضغطي:الحروب الخفية**، مدارات، جريدة القدس، السنة العشرون- العدد 6061 الخميس 27 نوفمبر، 2008.
25. ناصر مراد، **ذكاء الأعمال كمدخل لتدعيم تنافسية المؤسسة دراسة حالة الجزائر**، ملتقى دولي حول: الذكاء الاقتصادي ومتطلبات التنمية، جامعة عنابة، 2011.
26. ناصر مراد، **ذكاء الأعمال محرك تنافسية المنظمة دراسة حالة الجزائر**، (المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، يومي 23 24 أفريل 2012، الأردن).
27. نعمه عباس خضير الخفاجي: **مواهب العقل الأسطوري منبع استراتيجية المعرفة**، المؤتمر العلمي الدولي الخامس اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة، الأردن، أيام 27-29 أفريل 2005.
28. نعيمة غلاب، زعيب مليكة، **واقع اليقظة الإستراتيجية وذكاء الأعمال في منظمات الأعمال الجزائرية دراسة ميدانية**، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 23 24 أفريل 2012.
29. يحيوش حسين، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر **ذكاء الاعمال واقتصاد المعرفة**، جامعة الزيتونة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، **الذكاء الاقتصادي: مقاربة فكرية**،23 24 أفريل 2012، الأردن.
30. يونس مقداوي وآخرون، **المعرفة السوقية ودورها في تحديد الاستراتيجيات التنافسية للبرامج الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان**، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، العدد 10، سنة 2012، الأردن.

المواقع الالكترونية:

1. « **نبذة عن مجمع اتصالات الجزائر**»،[على الخط]، 2013، متاح على <http://www.algerietelecom.dz/AR/index.php?p=message_pdg>، (2013/12/15).
2. Orascom Telicoms Algérie, **«Qui sommes nous?»**, [on line], <Available at:http://www.djezzy.com/fr/accueil/qui-sommes-nous/historique/historique/ >, (10/11/2012).
3. **الوطنية للاتصالات** الجزائر، **«عن المؤسسة»**،[على الخط]، 2013، متاح على <http://www.nedjma.dz/extranet/ar/web/espaces/a-propos>، (2013/12/15).
4. من الموقع الالكتروني: تاريخ الاطلاع 21 جوان 2013 13.30 http://kenanaonline.com/users/FALTA/posts/225450
5. من الموقع http://www.vitaminedz.com/Article/Articles_18300_2646876_0_1.html تاريخ الاطلاع 27 جانفي 2014 على الساعة 18.00
6. من الموقع http://www.chihab.net/modules.php?name=News&file=article&sid=923 تاريخ الاطلاع 27 جانفي 2014 على الساعة 18.00

7. الموقع الالكتروني، تاريخ الاطلاع 21 جوان 2013 ،13.30
http://www.almohasb1.com/2010/07/competitive advantage.html
8. related:www.fares-boubakour.edu.dz .
9. من الموقع الالكتروني http://www.ahewar.org/ محمود نزال، مقالة بعنوان **خصائص المنظمة التنموية الناجحة**، تاريخ الاطلاع 12 ديسمبر 2013، على الساعة 11.

المراسيم والقوانين:

1. القانون التوجيهي رقم 98-11 المؤرخ في 22 أوت 1998، والمتعلق بالبحث العلمي والبرنامج الخماسي للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.

التقارير العربية:

1. **بناء وإدارة التحالفات الاستراتيجية لتعظيم القدرات التنافسية**، ورشة عمل: مهارات بناء القدرات التنافسية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة مصر، يونيو، 2011.
2. **تقرير التنافسية العربية**، المعهد العربي للتخطيط، الإصدار الرابع، الكويت، 2001- 2012.
3. التقرير السنوي لسلطة الضبط للبريد والمواصلات، 2001- 2011.
4. **التنافسية في الفكر الاقتصادي**، المرصد الوطني للتنافسية، سوريا، 2011.
5. علي الخضر، **أثر إدارة النشاط الإبداعي والمعرفي على أداء منظمات الأعمال**، بحث مقدم، جامعة دمشق.

الملاحق

جامعة سعد دحلب البليدة

كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال

سيدي الكريم، سيدتي الكريمة

الإستبانة التي بين أيديكم هي أداة إنجاز دراسة ميدانية لبحث علمي يدخل ضمن متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص **إدارة الأعمال** من جامعة سعد دحلب البليدة، عنوان البحث هو: **الذكاء الاستراتيجي كآلية لدعم وتعزيز القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال المعاصرة دراسة حالة الجزائر.**

أرجو من سيادتكم المحترمة التكرم بالإجابة على جميع فقرات هذه الإستبانة بدقة وموضوعية بشكل تكون معبرة عن آرائكم، وإعادتها للباحث في أقرب وقت ذلك لما لها من أهمية في إنجاح الدراسة، كما أحيطكم علما أن كافة المعلومات المحصل عليها ستحظى بسرية تامة، وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وشكرا لكم على حسن التعاون والاهتمام

الطالب

العيداني إلياس

الذكاء الاستراتيجي ينبغي أن يوفر للمنظمة المعلومات التي تحتاج إليها والمتعلقة ببيئة أعمالها لتكون قادرة على توقع التغيير، وتصميم الاستراتيجيات المناسبة التي من شأنها توفير الأعمال وقيمة مضافة للعملاء وتحقيق النمو في المستقبل، وتنمية أرباح الشركة في أسواق جديدة داخل أو كل الصناعات.

وهو أيضا: خاصية جوهرية يتمتع به قادة المنظمات تمكنهم من التشخيص الجيد لكل من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، موفرا المعلومات التي تساهم في اتخاذ القرارات الصحيحة وتوفير القدرات التنافسية للمنظمة، وأبعاده التي تتمثل في: "الاستشراف"، "تفكير النظم"، "الرؤية المستقبلية"، "الدافعية"، "الشراكة" و"الحدس التطوير والإبداع".

1. البيانات الشخصية والوظيفية: .

أ. **الجنس:**

☐ ذكر ☐ أنثى

ب. **العمر:**

☐ بين 20 و 25 سنة ☐ بين 25 و 30 سنة ☐ بين 30 و 45 سنة ☐ أكثر من 45 سنة

ت. **الخبرة المهنية:**

☐ أقل من 5 سنوات ☐ بين 5 و10 سنوات ☐ بين 10 و15 سنة ☐ 15 سنة وأكثر

ث. **المؤهل العلمي:**

☐ بكالوريا ☐ ليسانس أو مهندس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

☐ شهادة أخرى: .....

ج. **المستوى الوظيفي:**

☐ رئيس قسم ☐ رئيس مصلحة ☐ رئيس فرع ☐ نائب مدير ☐ مدير

2. بيانات الذكاء الاستراتيجي: .

مجالات الذكاء الاستراتيجي: يرجى قراءة الفقرات التالية حول كل عنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي، ووضع علامة (√) أمام الإجابة أو الاختيار الذي تراه مناسبا:

1. **الاستشراف:** هي إمكانية القائد أو متخذ القرار في المنظمة من معرفة وتحليل بيئة الأعمال الراهنة وتوقع الفرص والتهديدات المستقبلية وإمكانيات معالجتها؛ وإبصار تطور المنظمة ومستقبلها عن طريق تمييز ما يمكن تجنبه، أو التأثير فيه، أو السيطرة عليه أو الاستفادة منه؛ معتمدين في ذلك على **الترصد والتوقع** من أجل تمكين المنظمة وقياداتها من إعداد واستقراء المستقبل و**اعتماد السيناريوهات الإستباقية الممكنة.**

الرقم	الأسئلة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تشخيص وفهم البيئة الداخلية والخارجية يساعد على تحديد الفرص ونقاط القوة التي يؤدي حسن استغلالها أو تدعيمها إلى تعزيز القدرات التنافسية للمنظمة.					
2	الاستشراف هو بمثابة جهاز إنذار مبكر يساعد على مواجهة التعقيدات والتحولات المستقبلية التي تؤثر على قدرات المنظمة الحالية والمستقبلية.					
3	يوجد لدى المنظمة جهاز لليقظة الإستراتيجية يساعدها على الاستعداد المبكر لمواجهة تأثيرات وتغيرات بيئتها التنافسية ويسمح لها باتخاذ الإجراءات الإستباقية.					
4	واجباتي المهنية تفرض علي المشاركة في رصد ومتابعة تحولات البيئة الداخلية والخارجية وتقدير انعكاساتها على القدرات التنافسية للمنظمة.					
5	متطلبات عملي تفرض علي المساهمة في إعداد واتخاذ الإجراءات الاحترازية لمحاربة التهديدات الخارجية.					
6	يتوفر لدى المنظمة نظام المراقبة والتقييم المستمر للمتغيرات الحاصلة في بيئتها التنافسية.					

2. **تفكير النظم:** هي النظرة إلى المشكلات الاقتصادية باعتبارها نتاج تفاعل مختلف المتغيرات الاقتصادية وليس نتيجة للسلوك المنعزل لأخذها، أي النظر إلى محصلة نشاط المنظمة باعتبارها نتاج تفاعل وتشابك مختلف مكوناتها التنظيمية.

الرقم	الأسئلة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	المنظمة بالنسبة لي هي كيان مترابط ومتناسق الأجزاء التي تهدف كلها إلى تحقيق الوظيفة العامة لهذا الكيان.					
2	التفكير بالنظم يجعل رؤية الأحداث التي تحيط بالمنظمة أكثر شمولية وأكثر واقعية.					
3	أعمد إلى دراسة الفكرة مدمجة بدلا من تجزئتها ودراسة عناصرها بصفة فردية.					
4	التفكير بالنظم يمكن من تعميق فهم القيادة والمنظمة لبيئتها وتحليلها بشكل يمكن من استغلال الفرص وتجنب التهديدات المحتملة.					
5	أحلل المشكل انطلاقا من دراسة تفاعل أسبابه بدلا من الدراسة المنعزلة لهذه التفاعلات.					
6	تتبنى قيادة المنظمة الفكر ألمنظمي في تحليل الوضعيات واتخاذ القرارات.					

3. **الرؤية المستقبلية:** هي شكل من أشكال تصور الآفاق المستقبلية البديلة، أي المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، وترتبط بالنظر وبإمعان إلى الواقع كما وتركز على معتقدات المنظمة كمؤشر مهم في صياغتها.

الرقم	الأسئلة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	لدي تصور واضح وإدراك تام لمكونات الإستراتيجية العامة للمنظمة.					
2	أمتلك القدرة على إقناع الآخرين أفراد المنظمة وتحفيزهم على الإيمان برؤيتي الإستراتيجية.					
3	أعتمد على رؤيتي من أجل أيجاد الأفكار والإبداعات الجديدة للمنظمة.					
4	أعتمد على دراسة أفكار جديدة التي يمكن أن تعزز من إمكانيات المنظمة وتشكل فرصة جيدة للنجاح.					
5	تثمن قيادة المنظمة الآثار المستقبلية والشاملة للقرارات المتخذة على الآثار المالية أو الظرفية.					
6	تحرص القيادة الإدارية على إطلاع العاملين على الوضعية العامة للمنظمة وآفاق تطورها في المستقبل.					

4. **الدافعية والتحفيز:** هو مجموعة الوسائل المادية والمعنوية الموجهة للتأثير على دوافع ورغبات العاملين وحثهم على القيام بعمل معين، وهي تعكس قدرة القائد الإداري على إقناع الأفراد العاملين على الإيمان بهدف عام وتصور مشترك يجمعهم ويوجه سلوكهم، وحثهم وتشجيعهم على العمل على تحقيقه.

الرقم	الأسئلة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تسعى قيادة المنظمة باستمرار إلى التعرف على دوافع ورغبات العاملين وتعمل على الاستجابة إليها وإرضائها.					
2	تسهر المنظمة على توفير إمكانيات التدريب والتكوين المستمر للعاملين.					
3	تساعد الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة على توفير شروط التنافس الإيجابي لدى العاملين.					
4	تعمل المنظمة على تحسين ظروف العمل بما يتناسب واهتمامات العاملين وتطلعاتهم إلى تحقيق الذات.					
5	يحظى الأفراد العاملون الذين لديهم ملكية فكرية وبراءات اختراع بتقدير مادي ومعنوي كبير من طرف قيادة المنظمة.					
6	توفر القيادة الإدارية إمكانيات حقيقية لعرض تظلمات العاملين وتستجيب لشكواهم واحتجاجاتهم بموضوعية وعدالة وإنصاف					

5. **الشراكة:** هي إستراتيجية نشاط تمكن أطرافها من الاستعمال المشترك للموارد، دخول الأسواق، مواجهة المنافسة أو الخروج من الأزمات وتكون إما بالتحالف أو الاندماج.

الرقم	الأسئلة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	الشراكة أسلوب يفيد المنظمة في تنفيذ رؤيتها وتحقيق أهدافها وذلك بالاستفادة من إمكانية موارد الآخرين.					
2	تزداد القدرات التنافسية للمنظمات المتحالفة وينمو أدائها ويتطور.					
3	تسعى المنظمة لإقامة شراكة إستراتيجية مع المنظمات محليا وإقليميا.					
4	الشراكة تمكن من الاستفادة من الموارد المادية وغير المادية والتجارب وخبرة الآخر.					
5	التحالف أو الاندماج تمثل خيار واقعيا ومفيدا للخروج من الأزمات وأيضا تعزيز القدرات التنافسية والاستمرار.					
6	تدرك المنظمة جوانب الشراكة التي يمكن أن تنطوي على مخاطر الهيمنة والاستحواذ.					

6. **الحدس، التطوير والإبداع:** الحدس هو قدرة متخذ القرار على الاستجابة السريعة لحالات وضعيات محددة بالاعتماد على التخمين المستمد على التكوين والخبرة الشخصية، أما التطوير والإبداع فهو قدرة فطرية لدي الأفراد على التفكير في نسق مفتوح وعلى إعادة تشكيل عناصر الخبرة في أشكال جديدة من أجل خلق القيمة.

الرقم	الأسئلة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تركز المنظمة على تشخيص أنواع المعرفة المطلوبة لكل مستوى من مستوياتها التنظيمية المختلفة وتعمل على توفيرها.					
2	تسعى المنظمة إلى توظيف المعرفة الكامنة لدى أفرادها للاستفادة منها في تطوير قدرات تنافسية جديدة.					
3	يلقى العاملون التشجيع المادي والمعنوي لتحويل المعرفة الكامنة لديهم إلى معرفة واضحة.					
4	تهتم المؤسسة بتطوير الأفكار الجديدة المبتكرة وتوظيفها من أجل تعزيز القدرات التنافسية لها.					
5	متطلبات عملي تحثني على البحث المستمر للبحث عن المعرفة المرتبطة بمهامي وأنشطتي من المصادر المتعددة.					
6	تساعد الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة على توفير شروط الإبداع والتطوير.					

3. القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال:

يرجى قراءة الفقرات التالية حول جانب القدرة التنافسية للمنظمات والتي تتمثل في كل من العناصر (**التفكير الإستراتيجي، البحث والتطوير للمنظمة وكسب ولاء العميل**) وعلاقتها بعناصر الذكاء الاستراتيجي، ووضع الإجابة أو الاختيار الذي تراه مناسب عن طريق وضع العلامة (✓):

الرقم	الأسئلة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	يساعد تفعيل منهج إدارة المعرفة في تحسين مستوى الإنتاجية في المنظمة.					
2	تعمل المنظمة على جذب واختيار الأفراد من الداخل والخارج الذين يمتلكون المعرفة المرتبطة بمجالات أنشطتها.					

3	يساعد التقييم المستمر لتحولات بيئة أعمال المنظمة على التقويم الإيجابي لمسار تطورها.					
4	يشكل نظام المعلومات الاستراتيجي أداة تنافسية قوية تساعد على التصدي للتهديدات والاستعداد لمواجهة الأزمات.					
5	تمتلك المنظمة نظام لليقظة يساعدها على معرفة محيطها وبيئة نشاطها.					
6	يستخدم التحاور والتشاور وتناقش القيادة مختلف الأفكار والآراء التي تخدم المنظمة مع كافة الأفراد بمصداقية وموضوعية وتثمنها.					
7	يساهم تطبيق مدخل التوجه بالعمل في تعزيز درجة ولاء ورضا العملاء.					
8	تكافئ المنظمة العاملين على اكتساب معرفة جديدة وطرح الأفكار الابتكارية الجديدة من أجل المنظمة وتعزيز مكانتها وفرص تفوقها.					
9	يعتبر منهج تمكين العاملين من المناهج الإدارية المعاصرة لتحسين كفاءة استعمال الموارد البشرية.					
10	يشكل مستوى تطور رأس المال الفكري للمنظمة أهم ميزة تنافسية وأهم مصدر لخلق القيمة.					
11	أمتلك أفكارا تساعد على إحداث تغيير إيجابي في المنظمة فكر فيما ستكون عليه قبل تنفيذها مستقبلا، أتقبل النقد وأتعامل مع الأزمات بذكاء.					
12	التفكير الاستراتيجي هو أهم خاصية للقيادة الإدارية للمنظمة.					
13	يساعد التحليل ألمنظمي على تحسين كفاءة وفعالية القيادة الإدارية على اتخاذ القرارات الإستراتيجية.					
14	تشجع قيادة المنظمة كافة البحوث والدراسات المتقدمة حول كل من نشاطاتها المرتبطة ببيئتها الكلية.					
15	يؤدي تطبيق مبدأ التحسين المستمر إلى ترقية مستوى أداء المنظمة.					
16	تطبيق المنظمة لمبدأ الجودة على جميع مستويات نشاطاتها يساهم في تقوية أدوات تنافسيتها.					
17	لدى المنظمة موارد بشرية يتوفر لديها القدر الكافي من المعرفة الفنية والإدارية تؤهلها لمحاربة المشاكل الطارئة المعقدة والأزمات.					
18	يساهم التوظيف الجيد لنظام الحوافز في تعزيز درجة ولاء والرضا الوظيفي للعاملين.					
19	تشكل الشراكة أهم الأدوات المتاحة في الوقت الحاضر لتقوية فرص المنظمة في النجاح والتطور.					
20	يمكن للمنظمة أن تستفيد من التحالف والشراكة مع علمها بما يحويه ذلك من آثار عليها.					

- ما رأيك في مستقبل المنظمة وما رؤيتك لما يجب عليها أن تفعل من أجل تحقيق التفوق والنجاح على المنافسين وتحقيق أهدافها ونيل رضا العملاء من جهة والمجتمع ككل من جهة ثانية؟

.....

.....

.....

.....

.....

الملحق رقم 1

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	105	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	105	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,814	50

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,628	06

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,794	06

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,756	06

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,720	06

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,799	06

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,693	20

الملحق رقم 2

Correlations

		T6	T1	T2	T3	T4	T5
Pearson Correlation	T6	1,000	,452	,619	,178	,345	,501
	T1	,452	1,000	,173	,153	,651	,537
	T2	,619	,173	1,000	,066	,152	,253
	T3	,178	,153	,066	1,000	,211	-,225
	T4	,345	,651	,152	,211	1,000	,312
	T5	,501	,537	,253	-,225	,312	1,000
Sig. (1-tailed)	T6	.	,000	,000	,035	,000	,000
	T1	,000	.	,039	,059	,000	,000
	T2	,000	,039	.	,253	,060	,005
	T3	,035	,059	,253	.	,015	,011
	T4	,000	,000	,060	,015	.	,001
	T5	,000	,000	,005	,011	,001	.
N	T6	105	105	105	105	105	105
	T1	105	105	105	105	105	105
	T2	105	105	105	105	105	105
	T3	105	105	105	105	105	105
	T4	105	105	105	105	105	105
	T5	105	105	105	105	105	105

Variables Entered/Removed[b]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	T5, T3, T2, T4, T1[a]	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: T6

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,776[a]	,603	,583	,09366

a. Predictors: (Constant), T5, T3, T2, T4, T1

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,170	5	,234	27,355	,000[a]
	Residual	,847	99	,009		
	Total	2,017	104			

a. Predictors: (Constant), T5, T3, T2, T4, T1

b. Dependent Variable: T6

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,182	,246		8,860	,000
	T1	,067	,051	,130	1,318	,190
	T2	,223	,031	,492	7,239	,000
	T3	,089	,033	,193	2,679	,009
	T4	,014	,031	,039	,451	,653
	T5	,153	,039	,338	3,961	,000

a. Dependent Variable: T6

الملحق رقم: 3

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
T1	Between Groups	,018	1	,018	,239	,626
	Within Groups	7,599	103	,074		
	Total	7,616	104			
T2	Between Groups	,011	1	,011	,116	,734
	Within Groups	9,796	103	,095		
	Total	9,807	104			
T3	Between Groups	,263	1	,263	2,901	,092
	Within Groups	9,321	103	,090		
	Total	9,583	104			
T4	Between Groups	,015	1	,015	,101	,751
	Within Groups	15,674	103	,152		
	Total	15,689	104			
T5	Between Groups	,015	1	,015	,157	,693
	Within Groups	9,747	103	,095		
	Total	9,762	104			
T6	Between Groups	,004	1	,004	,199	,656
	Within Groups	2,014	103	,020		
	Total	2,017	104			

One-Sample Test

	Test Value = 0					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
T1	180,008	104	,000	4,44397	4,3016	4,8063
T2	157,047	104	,000	4,58635	4,3469	4,7658
T3	159,353	104	,000	4,38063	4,2619	4,7794
T4	123,998	104	,000	4,22000	4,1248	4,5752
T5	160,063	104	,000	4,83471	4,7264	4,8750
T6	350,899	104	,000	4,72452	4,6426	4,7965