

الذكاء الاقتصادي كإستراتيجية لاكتساب ميزة تنافسية

النموذج الياباني و النموذج الأمريكي

الدكتور جبار ياسين
الأستاذة خلوفي وهيبة
جامعة الطارف
الجزائر

ملخص:

مع تطور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و خاصة الانترنت لم يعد التحدي يتمثل في توفير المعلومة وإنما في سرعة الوصول إليها و كيفية هيكله هذه المعلومات وتحليلها و إثرائها بحيث تساعد في معرفة الفرص و التهديدات وكيفية حل المشاكل و الوقاية منها و تطوير أساليب العمل في وقت وجيز أي أنها تساعد على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب و بالشكل المناسب وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية، ويفترض نظام الذكاء الاقتصادي معرفة جيدة بأساليب إدارة المشاريع و المهارات وكذا المعرفة الجيدة في مجال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، و ما يمكن أن يوصي به في ختام هذه الورقة البحثية أن سرعة تغير البيئة و ما تحمله من فرص و تهديدات أصبح يحتم على المؤسسة و يجبرها حقيقة ممارسة ما يسمى تسيير بالتغيير و محاولة تسيير مواردها و إمكانياتها بكل ما تحمله من مضامين بنظرة إستراتيجية تأخذ في الحسبان جميع الإتجاهات التي يمكن أن تتغير في المستقبل فإملاك ميزة تنافسية يعد هدفا إستراتيجيا تسعى جميع المؤسسات باختلاف أنواعها لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للمناخ الإقتصادي الحالي إذ ينظر إلى الميزة التنافسية على أنها الصورة المميزة للمؤسسة و التي تعطىها المكانة المرموقة على خلاف المؤسسات الأخرى و هذا لا يتحقق طبعاً إلا باللعب على حبال ميكانيزمات حقيقية ألا و هي الذكاء الاقتصادي الخلاق ومن ناحية الذكاء المعلوماتي و الذكاء على الأصدقاء الأخرى بكل مكوناته كالحفاظ على مواردها و كفاءتها لأنها السر الكبير لتحقيق نجاحها؛ فالأمر لا ينتهي عند عملية بناء هذه الميزة التنافسية أو تلك ، بل الأمر يتطلب المحافظة على هذه المزايا و تعزيزها من خلال تطويرها و بشكل مستمر لكي تستطيع تلك المنظمة الإحتفاظ بموقعها التنافسي بين المنافسين أما على مستوى الدولة فيسمح استعمال الذكاء الاقتصادي في السياسة العامة بتطوير سوق العمل وخلق التنافس في ميدان البحث و التطوير و الحث على النباهة من خلال ممارسة اليقظة التكنولوجية و المراقبة و حراسة المنافسين و تحسيس إدارات المنظمات بالحذر من تسرب و سرقة المعلومات الخطيرة و الهامة، و الحث بأهمية إعتداد الذكاء الإقتصادي كسياسة و إستراتيجية عامة حقيقية يتم تحديدها بمشاركة باقي المتدخلين و المتعاملين الاقتصاديين

وكذا إدراجه في البرامج الدراسية حتى تكون قادرة على حماية التصدي لأي خطر قصد الإستفادة من عديد المزايا كالميزة التنافسية و غيرها .

Abstract

Competition remains inevitable and necessary that is imposes a challenge to the business organization in an environment characterized by challenge and disorder, it has become necessary for these organization to find and even the reaction for the potentials for competition and survival in the light of the great competition has become characterized by universality as the word competitive linked to the ability as a sign to the importance of the fact that this feature id related to the opposition and clash with the foreign actors, whether competitions, supplies, or consumers end others. In this sense, competitive ability bring external external dimension revolves around the fact that there is no competitive characteristic without the ability to face external actors and deal with it on a solid basis of power, control, and fastnes

Keywords: Strategy, Economic intelligence,
, Competitive Advantage

:

إن تسارع التغيرات الاقتصادية و اختلال موازين القوى أدى إلى ازدياد الطلب على المعلومات ، حيث أن مدة حياة المنتجات تتقلص و التقنيات الحديثة تتطور بسرعة أكبر والمنافسة تزداد حدة في إطار سوق عالمية، إذ أصبحت المعلومة تدخل في صميم الحياة اليومية و الشخصية و المهنية و هذا يختلف باختلاف القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة ، فبالنسبة للشركات فإن الشيء الذي يحدث الفرق بينها و بين غيرها هو قدرتها على إدماج الأحداث الخارجية و التصدي لها وقدرتها على تلقي إشارات وتحليلها قبل غيرها وهذه المهارات هي القيمة التنافسية لها، ولهذا تضطر المؤسسات إلى إدماج ما يسمى بالذكاء الاقتصادي (**Intelligence Economique**) في استراتيجياتها، كما يعرف أيضا بالفرنسية **Intelligence competitive** (الذكاء التنافسي) ، أما في اللغة الإنجليزية فيستعمل مصطلح "**Business Intelligence**" فمن أهم مظاهر العولمة الاقتصادية و انفتاح الأسواق بروز التنافسية كنتيجة أساسية تحدد نجاح أو فشل المؤسسات الاقتصادية ، فاكساب المزايا التنافسية لن يكون بامتلاك مواد طبيعية هائلة و لا في اكتساب

التكنولوجيا المتطورة فحسب، بل في الحصول على موارد بشرية فعّالة ، التي تعد وسيلة لتحقيق المزايا التنافسية ، و أبرز تلك المزايا التي يمكن للفرد أن يوفرها هي القدرة على المناورة دون حدوث احتكاك أو تردد ومن خلال الانسجام مع متطلبات السوق المستمرة في التغيير ، حيث أن عملية الاندماج في المعطيات العالمية الجديدة تجر هذه الأخيرة على التغيير في أنماط التسيير المختلفة ، وذلك من أجل البقاء و الاستمرارية وهذا ما يتطلب من المؤسسات سواء أكانت اقتصادية ،خدمية أو تعليمية أن تتأقلم مع كل عملية تغيير تؤدي إلى التحسين من وضعيتها المالية و الاقتصادية ، فتنشط كمؤسسة ذكية في محيط مليء بالتغيرات وهو ما يؤهلها للوصول إلى مرتبة التنافسية الداخلية و الخارجية و ذلك من أجل ضمان البقاء فيمكن لأي مؤسسة أن تنشط في قطاعها و تحقق أهدافها الربحية إلا أن ضمان الاستمرارية أمر صعب و هذا لا يمكن أن يتحقق إلا إذا كانت المؤسسة تتبع ميكانيزمات الذكاء الاقتصادي و التي تؤهلها لخلق مكانة في المحيط و إكتساب ميزة تنافسية .

و عليه يمكننا طرح الإشكالية التالية:

ماهو الذكاء الإقتصادي ؟ و ما الدور الذي يلعبه هذا الميكانيزم في خلق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال ؟
أو ما هي الإستراتيجية المثلى لإكتساب مؤسسة ما ميزة تنافسية تضمن بها الحفاظ على مكانتها في محيط مليء بالتغيرات ؟

وللإجابة على الإشكالية ارتأينا في هاته الورقة البحثية معالجة هذا الموضوع لما له من أهمية على المؤسسة بكل أنواعها حسب الترتيب من خلال أربع محاور: المحور الأول حاولنا فيه التطرق إلى ماهية الذكاء الإقتصادي و عرض نموذجين للذكاء الإقتصادي _النموذج الياباني و النموذج الأمريكي _ ،المحور الثاني إحتوى الإطار المفاهيمي العام للميزة التنافسية ، المحور الثالث إنصب الاهتمام فيه على شرح إستراتيجيات المؤسسات و طرق تحليلها لتحقيق ميزة

تنافسية، وأخيرا المحور الرابع تناول الذكاء التنافسي و التفكير الإستراتيجي كركائز أساسية لبناء ميزة تنافسية قوية .

المحور الأول : ماهية الذكاء الإقتصادي

أولا: تعريف الذكاء الاقتصادي

أول تعريف عملي للذكاء الاقتصادي كان سنة 1994 من طرف Martre "مجموعة العمل في المحافظة العامة للتخطيط بفرنسا"، حيث تم تعريفه على أنه "مجموعة الأعمال المرتبطة بالبحث، معالجة و بث المعلومة المفيدة للأعوان و المتدخلين الاقتصاديين لصياغة إستراتيجيتهم"¹، أي أنه "يشمل السيطرة و حماية المعلومة الإستراتيجية لجميع الأعوان الإقتصاديين من أجل الوصول إلى المنافسة في المجال الإقتصادي، أمن المؤسسات، تعزيز سياسة التأثير".

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

إنّ الذكاء الاقتصادي بعبارة أخرى، يهتم بكل ما يُجرى و يفعل في الأسواق إذ أنه نظام كامل تتوحد فيه التقنيات والكفاءات البشرية، فالتحدي المفروض اليوم هو الوصول إلى المعلومة الصحيحة وليس التقريبية قبل الآخرين، لأنها تساعد على حل المشاكل، بأخذ القرارات المناسبة وسبق المنافس وتطوير أساليب العمل والمنتوج في وقت وجيز، و بالتالي فهو عامل أساسي للمنافسة وهناك خلط كبير بينه وبين اليقظة الاقتصادية حيث أن الخط الفاصل بين المفهومين لا يزال غير محدد بشكل واضح المعالم، وهذا بلاشك يعود إلى أن ترجمة مصطلح الذكاء من اللغة الإنجليزية أين معناه يختلف عن معنى نفس المصطلح، في اللغة الفرنسية، ففي المعاجم الإنجليزية يقصد بالذكاء (التخابر والاستخبار) وهو مختلف عن معناه في اللغة الفرنسية الذي لا يختلف

معناه في اللغة العربية، فعندما نقول (Economic Intelligency) فالمقصود الاستخبار الاقتصادي باللغة الإنجليزية .

إذ يوجد مدخلان يتنازعان في تحديد طبيعة العلاقة بين الذكاء الاقتصادي واليقظة و هما:

الاتجاه أو المدخل الأول: وهو يعتبر اليقظة كمرحلة من مراحل الذكاء الاقتصادي وهي تتم في مضمونها برصد محيط المؤسسة (المحيط التنافسي، التكنولوجي، التجاري، القانوني... إلخ) وهي عملية منظمة ومستمرة (متكررة) بغرض البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي تشغله المؤسسة، وتنتهي هذه العملية بتحصيل وتحليل ونشر المعلومات، أما الذكاء الاقتصادي فهو أشمل إذ يتضمن إضافة إلى نتائج العملية السابقة (اليقظة) القيام بترجمة هذه المعلومات كمؤشرات لاتخاذ القرارات الإستراتيجية والمانورات التكتيكية بما يخدم أهداف المؤسسة.

الاتجاه أو المدخل الثاني: وهو عكس الاتجاه الأول حيث يتبنى التعارض بين المفهومين حيث يعتبر إن اليقظة الاقتصادية هي رد الفعل أما الذكاء الاقتصادي فهو الفعل.

ثانيا : التطور التاريخي للذكاء الاقتصادي²

إن فكرة الذكاء الاقتصادي ظهرت مع ظهور التجارة و لاسيما ظهور اقتصاد السوق و قد أوضح **Fernand Braudel** في العديد من الدراسات التي قام بها حول القوة المتزايدة للمدن التجارية الكبيرة من القرن 15 إلى 18 أن المنافسة بين المدن في شمال ايطاليا و المدن في فنلندا كانت بداية المحجومات التجارية و التجسس الاقتصادي و حتى التزوير .

كما ظهر مصطلح الذكاء الاقتصادي في الفكر العسكري الذي يعتمد على تحصيل المعلومة ثم تحليلها، فبريطانيا في الفترة الاستعمارية لها كانت تحصل على المعلومات عن منطقة البحر المتوسط و غير ذلك من أسراها من البندقية.

أول تعريف للذكاء الاقتصادي كان في عام 1967 من طرف **Harold Wilensky**، من خلال كتاب بعنوان "l'intelligence organisationnelle" ، فهو يعرف : " الذكاء

الاقتصادي كمنشآت إنتاج المعرفة التي تخدم الأهداف الاقتصادية و الإستراتيجية للمنطقة ، خزنت و أنتجت في إطار قانوني من مصادر مفتوحة "

-في عام 1950 طورت اليابان نظام الذكاء الاقتصادي المرتكز على وزارة التجارة الدولية و الصناعة (MITI) و منظمة التجارة الخارجية اليابانية (JITRO) لإنعاش اقتصادها .

-في 1980 و مع عوامة الأسواق و التطور الهائل في مجال تكنولوجيا المعلومات في الولايات المتحدة الأمريكية ، اتخذت خطوات تنظيمية لدعم العمل الدولي للمؤسسات و كان لميشال بورتر ، أستاذ في جامعة هارفارد دور كبير في تطور مفهوم الذكاء الاقتصادي .

-في 1990 كانت بداية ظهوره في فرنسا .

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

-في 1994 نشر Martre تقرير بعنوان: " **l'intelligence économique et stratégie des entreprises** " .

-في 2002 ادمج Minefi مفهوم الدفاع الاقتصادي ضمن مفهوم الذكاء الاقتصادي .

ثالثا : خصائص الذكاء الإقتصادي

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

-الإستخدام الإستراتيجي و التكتيكي للمعلومة ذات المزايا التنافسية في اتخاذ القرارات ؛

-وجود إدارة قوية لتنسيق جهود الأعوان الإقتصاديين ؛

-وجود علاقات قوية بين المؤسسات و الجامعات و الإدارات المركزية و المحلية ؛

-تشكيل جماعات الضغط و التأثير؛

-إدماج المعارف العلمية؛التقنية؛الإقتصادية؛القانونية و الجيوسياسية ؛

-السرية في نشر المعلومات و الحصول عليها بطريقة غير شرعية³ .

رابعا : مراحل الذكاء الاقتصادي

إن أول مرحلة لنشاط الذكاء الاقتصادي هي تحديد الحاجة للمعلومة، حيازة المعلومة، معالجتها، بثها، و استعمالها و يمكن عرض بشيء من التفصيل كالأتي:

تحديد الحاجة للمعلومة: و هو أمر ليس صعب في أغلب الحالات، فليس من الضروري توفير الوسائل الحديثة، و إنما يكفي في أغلب الحالات أن نطلب بمهارة: ما هي المعلومات التي نرغب في الحصول عليها؟ و هو ما يتطلب من المتخصصين في الذكاء الإقتصادي معرفة جيدة بتنظيم المنظمة .

جمع المعلومة : بمجرد تحديد الحاجة للمعلومة ، يتم اختيار أشكال للبحث عن هذه المعلومة ، و التي تتطلب مجهود شخصي من الفرد الذي يريد جمع المعلومة ليحصل عليها من مصادر رسمية كالصحافة ، الكتب ، بنوك المعلومات أو غير رسمية من المنافسين في حد ذاتهم ، الموردين ، مهمات و أسفار الدراسة ، المعارض

معالجة المعلومة : إن معالجة المعلومة هي أساس الذكاء الإقتصادي ، فهذا الإجراء يعتمد أساسا على قيمة المعلومة بالنسبة للمستعمل و هي تعني تجميع كل المعطيات المحصل عليها من أجل تحليلها بشكل متجانس و تعتبر ترجمة المعلومة خطوة أساسية لإجراء المعالجة فهي تعطي صورة تحليلية ، غنية لكل المعلومات التي تكون مختفية دائما في سطور الوثائق ، في الحقيقة أن ما

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

بث المعلومة من أجل اتخاذ القرار: إن الخطوة الموالية للخطوات الثلاثة السابقة هي إعطاء قيمة لهذه المعلومة ببثها داخل المنظمة حتى تساهم في خلق قيمة مضافة و عليه فالمرحلة السابقة تكون بدون فائدة إذ لم يتم بث هذه المعلومة و إيصالها للمتخذي القرار بالمنظمة فالمعلومة لا تكون ذات قيمة إلا إذا جاءت في الوقت المناسب و بالشكل المراد للشخص الذي يستخدمها ، إن بث المعلومة إذا يشكل خطوة أساسية لإجراء الذكاء الاقتصادي بشرط أن تستخدم بذكاء و حذر فبث المعلومة غير كافي بل يجب تحويل هذه المعلومات إلى فعل حتى تحقق قيمة مضافة لطالب المعلومة بالإضافة أن المصادر رديئة النوعية تؤدي إلى تشويش في المعلومات تؤدي إلى تعقيد عمل التحليل أما إذا كانت المصادر موثوقة فهي تسهل أكثر عملية التحليل . و أخيرا يجب الاحتفاظ ببعض المعلومات السرية و الإستراتيجية و حمايتها⁴ .

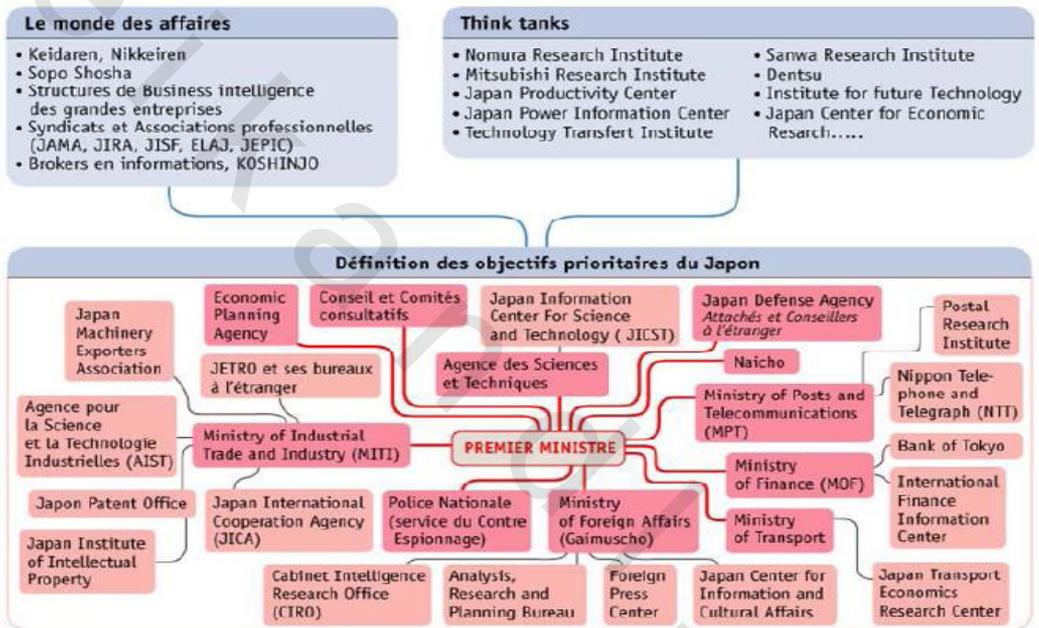
خامسا : نماذج الذكاء الاقتصادي في العالم

هناك العديد من النماذج التي تجسد الذكاء الإقتصادي في العالم " كنموذج **Fuld** " بإستعمال وسائل الذكاء الاقتصادي و المسمى **البانشماركينغ** من خلال ست مراحل وتمثل في ملمح نوايا و قدرات المسيرين يقصد بها التنبؤ بالقرارات ، و يقصد بها تبني الممارسات الأفضل للمنظمات ، تحليل الإستراتيجية المستقبلية ، توقع الإستراتيجيات التنافسية ، توقع إدخال منتج جديد ما يسميه **Fuld** ، ب **Timelining** من خلال متابعة النشاطات العملية للمؤسسات و التعرف على المعلومات الناتجة و تحليلها و سنعرض فيما يلي نموذجين هما على التوالي:

1 النموذج الياباني : انتقل اليابانيون في كثير من القطاعات الصناعية من عملية التقليد إلى الابتكار عن طريق التكامل بين الذكاء الاقتصادي و المنافسة في مجال البحث و التطوير ، و فتح حصص في السوق الخارجي إذ أن نظام الذكاء الاقتصادي الياباني يتسم بالاهتمام الكبير بالمعلومة كأداة إستراتيجية التي تتحقق من خلال حجم الاستثمارات في هذا القطاع ، حيث حوالي

1,5 % من رقم أعمال المؤسسات يستثمر في مجال الذكاء الاقتصادي و يستغرق 3 إلى 4 % من وقتها في هذا المجال . و تعتمد المؤسسات اليابانية على الجامعات اليابانية (Sogo Shoshas) لإمدادها بالمعلومات ، و هذا ما يفسر الاستثمار المنظم للمنشورات و قواعد البيانات ، والتزام اليابان بالمعارض التجارية و الاجتماعات و البعثات و يمثل الذكاء الاقتصادي في النظام الياباني كما في الشكل الموالي:

: يوضح النموذج الياباني شكل رقم 01



Source: <http://www.espionageinfo.com/Ec-Ep/Economic-Intelligence.html>
consulté le 15/02/2012

يتمركز هذا النموذج في وزارة التجارة الدولية و الصناعة MITI و التي يتمثل دورها الأساسي في مساعدة المؤسسات اليابانية و توجيهها و إعلامها كما يرتبط بهذه الوزارة كل من الجامعات اليابانية ، الشركات التجارية العظمى التي تمول مركز البحث و التطوير المنظمات المهنية و الهيئات الإدارية ذات الطابع البحثي و العلمي و قد أعد هذا النظام لفائدة المؤسسات وفقا لقاعدة أن الإدارة الجيدة للموارد التي تسمح بخلق القيمة تبني سياسة متكاملة لإيفاد

المتريبين و المتريبين اليابانيين إلى الخارج ، و إستقبال المتريبين اليابانيين إلى الخارج ، واستقبال المتريبين الأحناب و مطالبة هؤلاء بإعداد تقارير حول مهامهم⁵ .

و يحظى عنصر الثقافة بأهمية كبيرة بإعتبارها محرك لأداء النظام الذي يفسر نجاح اليابان التي تميل إلى الثقافة الجماعية إذ أن إجراءات يقظة -ذكاء- المؤسسات اليابانية تتمثل في ثلاث مميزات أساسية هي :

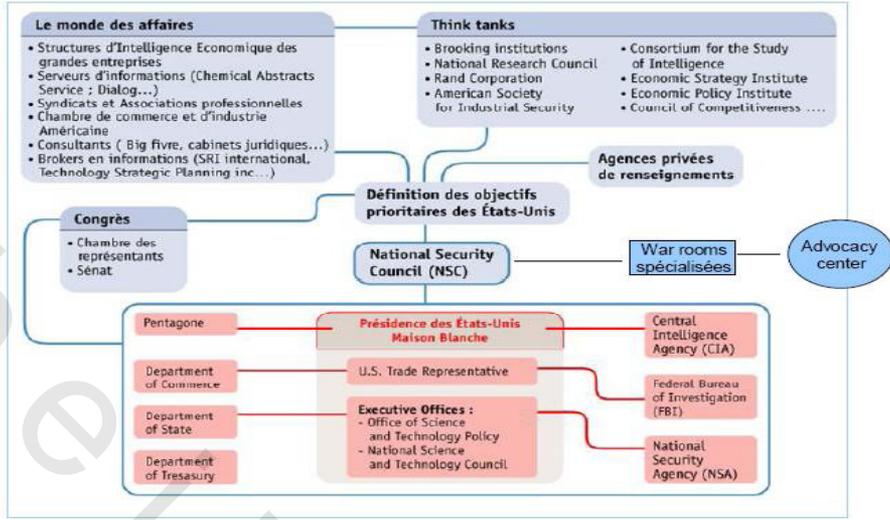
- تدفقات أفقية للمعلومات التي تعكس عدم مركزية الإبداع ؛

- البحث عن الزيادة **redondance** في جمع المعلومة ؛

- استثمارات مهمة مخصصة لجمع معلومات ونشرها .

2 النظام الأمريكي : لقد عرف المشهد الأمريكي في مجال الذكاء الاقتصادي تحولا كبيرا في عقد التسعينات من القرن السابق تبعا للعديد من التحولات الدولية من بينها حجم التنمية الاقتصادية التي حققها كل من اليابان و أوروبا باعتبارهما منافسين رئيسيين للولايات المتحدة ، و بهذا عمل الأمريكيون على إيجاد سوق رائجة للمعلومات و التي أصبحت رائدة فيما بعد تحتل الريادة إذ تضم هذه السوق أنواعا عديدة من متعاملي المعلومات كالمساسة ، الجامعات ، هيئات البحث و التفكير ، المكتبات ، هيئات الأمن الخاصة أما الهدف الأساسي لعملية الذكاء الإقتصادي في الوم أ فيتمثل في دعم التأثير و عمل جماعات الضغط لتحقيق أهداف المصلحة العامة في الداخل كما في الخارج بالإضافة إلى ذلك تشترك كافة الهيئات و المؤسسات في إعداد الإستراتيجية الوطنية ذات الأولوية بالنسبة للبلد ، و التخطيط لتنفيذها وفقا لآليات عمل محكمة الدقة إذ تعمل المؤسسات في أمريكا حول المركز كما يوضحه الشكل الموالي :

شكل رقم 02 : يوضح النموذج الأمريكي



Source: [Halshs.archive-ouvertes.fr/docs/00/06/25/92/PDF/sic-00001384.PDF](https://halshs.archive-ouvertes.fr/docs/00/06/25/92/PDF/sic-00001384.PDF) p 09 /consulté le 27/02/2012.

و ما يمكن ملاحظته على هذا النظام تبنيه لنشاط الوكالات الخاصة للإستعلامات مثل **kollet Pinkerton** كما توجد هيئات كذلك كمؤسسة **Kroll International** التي توظف ما بين 5000-6000 أجير موزعين على 60 مكتب حول العالم ، و تحقق رقم أعمال يقدر بحوالي 10 مليار دولار سنويا تعمل هذه المؤسسة على تحليل الخطر الاقتصادي و التجاري بناء على العوامل الستة التالية الإستعلامات ، الأعمال و التحقيقات ، التحقق من السوابق المهنية ، خدمات الأمن و الحماية ، امن شبكات المعلومات ، المساعدة القضائية و التحليل الإستراتيجي و التنافسي .

المحور الثاني : الإطار المفاهيمي العام الميزة التنافسية

عندما يبدأ الحديث عن المزايا التنافسية و أهميتها في حياة منظمات الأعمال، فإن ذلك لا يقتصر على قطاع صناعي أو قطاع خدمي معين ، بل أن أهمية هذا الموضوع تصيب جميع المنظمات في مختلف قطاعات الأعمال حيث أن الدور الذي الحساس الذي تلعبه المزايا التنافسية في حياة المنظمات يوصي بأهمية التعرف على تلك المزايا ، و ما هي المصادر التي تتولد عنها المزايا

التنافسية و كيفية تقسيم المزايا التنافسية داخلها ، و مما يجب أن لا يغيب عن البصيرة أن شروط و عناصر هاته الأخيرة لم تعد كما كانت في العقود الماضية حيث أنها أصبحت من قدرات الإنسان و صنعه و أصبحت المعلومات و المعرفة هي وقودها الأساسي و معيارها الإنفاق على عمليات البحث و التطوير .

أولاً: تعاريف عامة للميزة التنافسية: احتل مفهوم الميزة التنافسية مكانة مرموقة في مجال التسيير الاستراتيجي و إدارة الأعمال ، فالميزة التنافسية تلعب دور أساسي و فعال باعتبارها تمنح للمؤسسة فرصة لتحقيق أرباح مستمرة مقارنة بمنافسيها ، حيث يرجع الفضل في ظهور وروج مفهوم التنافسية أو الميزة التنافسية إلى الكاتب **Porter** ، فما المقصود بهذا المفهوم ؟

عرف مصطلح الميزة التنافسية تداولاً كبيراً من بداية الثمانينات ، حيث بدأت فكرة الميزة التنافسية في الشروع و التوسع مع كتابات **Porter**⁷ المتعلقة بالاستراتيجيات التنافسية و الميزة التنافسية ، و حسب هذا المفكر الاقتصادي فإنها تنشأ أساساً بمجرد وصول المنظمة إلى اكتشاف طرق أكثر فعالية مقارنة بتلك المستعملة من قبل المنافسين ، وقد عرفت الميزة من قبل **Hicks** - بأنها "تطبيق تكنولوجيا المعلومات بشكل رائد بغرض التقدم على المنافسين".

في حين عرفت منظمة التنمية و التعاون الاقتصادي "بأنها الدرجة التي يستطيع بلد ما في ظل أسواق حرة و عادلة إنتاج سلع و خدمات تنجح في اختراق الأسواق الدولية " بعبارة أخرى "قدرة الشركات و الصناعات و الدول و الأقاليم على تعبئة و توظيف عوامل الإنتاج بشكل متواصل.

إن مفهوم الميزة التنافسية عند **Porter** يتركز على نقطة أساسية تكمن في أن العامل المحدد لنجاح المؤسسة هو الموقف أو الوضعية التنافسية لها في الصناعة أو النشاط الذي تعمل فيه.

وهكذا يرى **porter** أن تدعيم التنافسية على المستوى الكلي يستدعي مشاركة فعالة للدولة في خلق و تعزيز ذلك من خلال النقاط التالية الذكر:

-توفر نظام تعليمي كفيء إذ يلعب التعليم دوراً أساسياً في تدعيم و تطوير المهارات و الطرق العلمية في التفكير و حل المشاكل و تنمية المعارف و ذلك نظراً لاعتبار التعليم المفتاح الأساسي المؤثر في القدرة التنافسية.

-توفير المناخ المناسب الذي يساعد على جذب الاستثمار و تحقيق الاستقرار السياسي من خلال كفاءة السياسات الحكومية؛

-السعي إلى توفير هياكل البيئة الأساسية لمختلف المؤسسات التي بإمكانها الإسهام في تحقيق الميزة التنافسية ؛⁸

-اكتشاف طرق ذكية أكثر فعالية مقارنة بتلك المستعملة من قبل المنافسين.

أما **Hoffer** يعرفها على أنها " المجالات التي تتفوق فيها المنظمة على منافسيها و تحقق هذه الميزة من خلال احتلال المنظمة لموقع ملائم لها في السوق، من ثم التقدم تدريجياً في مواجهة القوى المنافسة لها و في جذب الزبائن⁹.

**** إذا فعالية الدراسات تؤكد أن مفهوم الميزة التنافسية يشير إلى تمكن من انتاج السلع و تقديم خدمات إلى الزبائن بطريقة متميزة من خلال استغلال مصادر القوة للمنظمة ، لإضافة قيمة معينة للمنتجات بطريقة يعجز عن تنفيذها المنافسون الآخرون.

ثانياً: أبعاد الميزة التنافسية

يتم تحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات ، الموارد الفنية ، المالية و التنظيمية ، الكفاءات التي تتمتع بها المنظمة و التي تمكنها من تصميم و تطبيق استراتيجياتها التنافسية ، ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما : القيمة المدركة لدى الزبون و قدرة المنظمة على تحقيق التميز.

البعد الأول : القيمة المدركة لدى الزبون

يضمن هذا البعد في مدى إمكانية المنظمات من استغلال مختلف إمكانياتها ، وذلك لتحسين القيمة التي يدركها الزبون للسلع و الخدمات ، مما يساهم في إنماء و تعزيز ميزتها التنافسية ، ولا تتحقق هذه الأخيرة إلا إذا أدرك الزبائن أنهم يحصلون من جراء تعاملهم مع المنظمة على قيمة أعلى من قيمة ما يقدمه المنافسين .

البعد الثاني: القدرة على تحقيق التميز

تتمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية من خلال عرض سلعة أو خدمة متميزة لا يستطيع المنافسون تقليدها بسهولة و توجد عدة مصادر للتميز أبرزها: الموارد و الإمكانيات التنظيمية ، فالموارد المالية و المادية يمكن أن تحقق التميز للمنظمة من خلال حصولها على التمويل لاحتياجاتها و بأسرع وقت ، وفي ظل شروط خاصة مخففة تمكنها من إنتاج سلع و خدمات بسعر أقل من الآخرين ، أما بخصوص الموارد البشرية اليوم فتمثل أهم مصادر التميز لأن المورد البشري وحده يمتلك الذكاء اللازم الذي يمكنه من بلورة الإمكانيات الموجودة لإكتشاف أسرار التميز عن المنافسين¹⁰ .

ثالثا : العوامل المحددة للميزة التنافسية

صنف **porter** العوامل المحددة للميزة التنافسية في نشاط معين إلى أربع مجموعات نوجزها

في:

-أوضاع عوامل الإنتاج ومدى توفرها و تشمل على المدخلات اللازمة للصناعة مثل: العمالة و الأرض و الموارد الطبيعية و رأس المال و البنية الأساسية و تنقسم هذه العوامل إلى:

-الصناعات المتصلة و المدعمة: و ذلك عن طريق التكنولوجيا المشتركة و قنوات التوزيع و المهارات و العملاء، وهذه الأخيرة تزيد بطريقة سريعة و الكفاءة الاقتصادية للمنظمة و بالتالي تساهم في رفع معدل الابتكار و التحسين؛

-إستراتيجية المؤسسات: حيث تضمن للدول الإطار التنافسي الذي له تأثيراً كبيراً على سمات الاستراتيجيات و الممارسات الإدارية و شكل الهيئات ؛

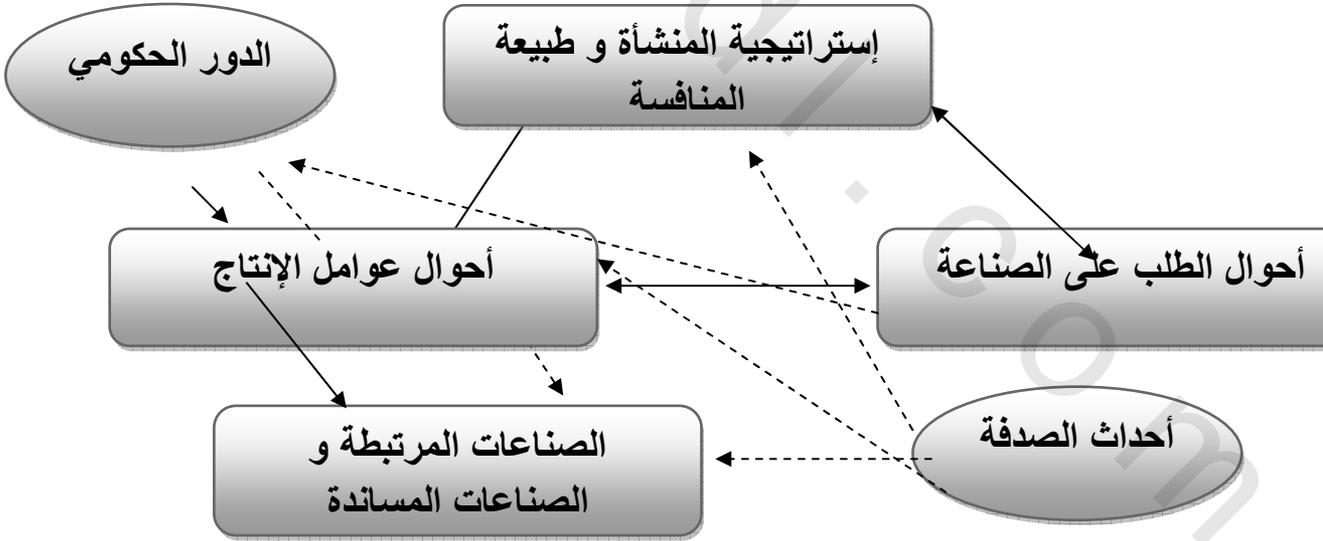
-دور الحكومة : تؤدي الحكومة دوراً بالغ الأهمية في زيادة القدرة التنافسية على المستوى الدولي للسلع و الخدمات من خلال توفير خدمات البنية التحتية المساندة للقطاعات السلعية و الخدمية و اتباع السياسات الاقتصادية و الإجراءات الإدارية المعززة للقدرة التنافسية وكذلك وضوح وشفافية القوانين و التشريعات و القطاعات الاقتصادية.

تتميز هذه المحددات بأنها تعمل كنظام ديناميكي متكامل ، تتفاعل فيما بينها ، بحيث يؤثر و يتأثر كل محدد فيه بالمحددات الأخرى، و عند تحقق كل هذه المحددات تتمكن الدولة من تحقيق ميزة تنافسية ديناميكية و تنجح صناعتها عالمياً¹¹.

وحسب porter فإن دور الدولة يكمن في تأثيرها على المحددات الأربعة الأساسية للميزة التنافسية، وقد وضعه بالشكل الموالي:

شكل رقم

: يوضح محددات الميزة التنافسية 03



شرح المخطط:

يبين هذا المخطط محددات الميزة التنافسية و أهم مراحل بنائها من خلال إستراتيجية المنشأة و علاقاتها الرجعية مع أحوال الطلب على السلع و أحوال عوامل الإنتاج و تدخل الدور الحكومي في ما بينها إضافة إلى الأحداث الغير متوقعة التي تأتي صدفة ، وهذا الشكل بصفة إجمالية يبين ترابط محددات الميزة التنافسية.

رابعا : مراحل بناء الميزة التنافسية

هناك العديد من الاقتصاديين الذين حاولوا الاجتهاد لبناء مراحل الميزة التنافسية، وفيما يلي نسرد مراحل بناء المنافسة حسب الاقتصادي **Stéphane et Tywoniak** في النقاط التالية:

المرحلة الأولى : الذكاء السببي

هذه المرحلة تعكس تحكم المجموعة في العلاقات ما بين الأسباب و النتائج، خاصة فهمهم للعلاقات ما بين عوامل الإنتاج و التنسيق فيما بينها و النتائج المنتظرة من استغلالها مما يحقق للمجموعة ما يلي:

*المعرفة الجيدة للوضعية المالية للمؤسسة من خلال المؤشرات الكمية كههم توزيع مستويات التكوين، مستوى الأجور و مقارنة ذلك مع المنافسين و كذا المؤشرات النوعية "الكيفية" لمواردها من خلال أنظمة التقييم و موازنات الكفاءات من أجل وضع سجل لكفاءات المؤسسة؛

*التنبؤ بالأعمال المستقبلية و الذي يمكن من توضيح النظرة الإستراتيجية و جعلها قادرة على ترجمة هذه التوجهات إلى احتياجات المنظمة.

المرحلة الثانية: الذكاء المشترك

بعد تحقيق المجموعة لدرجة معينة من الاستيعاب تتم بلورة الأفكار المبدعة لكل مورد بشري إلى عمليات لتحقيق الأهداف المنشودة،

فالمجموعة الكفأة هي التي تسعى إلى استخدام إجراءات و طرق تخفض بها تكاليفها المادية و الزمنية و الوصول إلى تحقيق أكبر جزء من الأهداف المسطرة ، بغرض الاستغلال الأمثل لقدراتها ، التنسيق و التبادلات ، ويتجسد ذلك من خلال التالي :

-امتلاك المعارف و القدرة على تشغيلها و استعمالها بالطرق المناسبة و الظروف الملائمة،

-معرفة كيفية التنسيق أي معرفة كيفية اختيار العناصر الضرورية لمواردها و كيفية تنظيمها و استخدامها لتحقيق نشاط فعّال.

المرحلة الثالثة: التنسيق

إن الكفاءة الجيدة تشير إلى تنسيق متميز ما بين الموارد باعتبارها تسمح بتحقيق أهداف المنظمة، و بالتالي فإن العمليات التي تدل إلى انخفاض الفارق ما بين الأهداف و الأداء للمجموعة، هي إشارة إلى مدى وصول المجموعة لمكانة مرموقة لأداء أعمالها¹².

خامسا : أنواع و مصادر الميزة التنافسية

1 أنواع الميزة التنافسية

عادة يتم التفريق بين نوعين للميزة التنافسية هما:

*ميزة التكلفة الدنيا (ميزة سعرية):

هي الميزة التي تحصل عليها المؤسسة إذا كانت التكاليف المترتبة عن أنشطتها المنتجة للقيمة اقل من تلك التي عند منافسيها تستطيع المؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية ، إذ تمكنت من مراقبة مختلف

التكاليف المرتبطة بها، وكذا التحكم الجيد في تلك العناصر مقارنة بمنافسيها، وهذه العناصر هي: مراقبة الحجم ، مراقبة الإجراءات ، مراقبة الموقع أو التمركز و مراقبة التعلم .

***ميزة التمايز "التميز" (ميزة غير سعرية):**

تتوفر هذه الميزة لدى المؤسسة إذا ما تحصلت على عوامل التفرد التالية: الحجم، الإجراءات التقديرية، الارتباط الايجابي بين أنشطة المؤسسة و الموردين و قنوات التوزيع، التمويع والتعلم.

و تجدر الإشارة إلى أن استعمال الميزتين بصفة مرتبطة يرجع بالأهمية على المؤسسة ، شرط أن لا يكون هناك تناقص بينهما ، حتى لا تنتج عنهما نتائج سلبية ، أما إذا لم يتم الجمع بينهما و كان لا بد على المؤسسة أن تفصل إحداها على الأخرى، فإن العنصر الذي يقع عليه الاختيار يجب أن يأخذ بعين الاعتبار العوامل التالية: جاذبية النشاط، شدة المنافسة التكنولوجية المستعملة، تطور حاجات و رغبات الزبائن عبر الزمن والفرص المستقبلية.

2 مصادر الميزة التنافسية

*** المصادر الخارجية للميزة التنافسية:**

ترتبط بالبيئة الخارجية العامة و المناخ الصناعي الذي تعمل فيه المنظمة و الذي يحتوي على مجموع العوامل السياسية ، الاقتصادية، الجغرافية و التكنولوجية التي تؤثر على المنظمات بالاتجاه السلبي أو الإيجابي ، و العامل الآخر في بناء الميزة التنافسية هو حجم و مقدار المنافسة في الصناعات والإمكانات المتوفرة لدى المنافسين ، إذ أن الزيادة في حجم المنافسة تجعل المنظمة تهتم بالجوانب الإستراتيجية كالتخطيط الاستراتيجي لعملياتها و التميز على منافسيها من خلال امتلاك خصائص غير موجودة لديهم ، و بالتالي يمكن للمنظمة أن تقدم منتج يحقق الرضا للزبائن ، مما يمنح للمنظمة صورة جيدة و يوسع من حصتها السوقية ، و هذا على حساب المنافسين الآخرين .

*المصادر الداخلية للميزة التنافسية: تتضمن الموارد التي تمتلكها المنظمة و الأنشطة و المهارات التي تقوم بها و التي تحدد كالتالي:

- **الموارد:** تحتوي على عدد ما تملكه المنظمة من موجودات كالمواد الأولية، و المباني، الأجهزة و الأموال و كذلك الموارد البشرية و العلامة التجارية و قنوات التوزيع و غيرها.

- **الأنشطة و المهارات:** و ترتبط بشكل كبير بالإدارة و أساليبها و الأنشطة التي تقوم بها المنظمة¹³.

سادسا: المقومات الأساسية في تحقيق الميزة التنافسية: ليس من السهل لأي منظمة بلوغ ميزة تنافسية معتبرة و هذا لا يكون إلا بامتلاك مقومات نذكر منها:

1 **التكلفة :** نقصد بالتكلفة قدرة المنظمة على التنفيذ و التطبيق بأقل التكاليف مقارنة بالمنافسين ، و يكون ذلك من خلال فرص الرقابة على التكاليف و تحسين الإنتاجية و الكفاءة ، و تتسم المنظمة التي تقوم على التكلفة بانخفاض رؤوس أموالها و قوة عملها و تكلفة عملياتها مقارنة بمثيلاتها في السوق، و كحصيلة لذلك يصبح بالإمكان تخفيض أسعار المنتجات أو زيادة هامش الربح .

2 **الجودة:** تتمحور حول الخصائص المميزة للمنتج ،و التي تهدف إلى اقناع الزبون و حثه على الشراء وتكراره، حيث تتميز هذه الخصائص في قابلية المنتج للتعمير لأكثر مدة ممكنة ، و كذا قابليته للخدمة و حسن التعبئة و المظهر الجمالي الخارجي للمنتج و تمتاز المنظمة التي تتخذ من الجودة أسبقية تنافسية بإصرارها على تقديم مستوى متميز من الجودة أعلى من المستوى الذي يقدمه منافسوها ، حتى و إن تطلب ذلك تكلفة مرتفعة.

3 **المرونة:** وتعني قدرة المنظمة على التأقلم و الاستجابة للتغيرات الإنتاجية باعتبار أن المرونة أصبحت من المزايا التنافسية الضرورية في الوقت الحاضر ، بعد أن أصبح الإنتاج وفقا لطلب

الزبون ، يتم من خلال القدرة على التلاؤم مع الحالات الفريدة لرغبات الزبون و التصاميم المتغيرة للمنتج ، مما يستدعي مرونة الاستجابة لحاجات الزبون و التعديلات في التصميم.

4 الوقت : بعد تزايد أهمية الوقت بالنسبة للزبون تزداد المنافسة بين المنظمات خاصة عند التعامل مع المنظمات التي تعمل وفق مبدأ الإنتاج حسب الطلب.

5 الإبداع و الابتكار: تأتي ميزة الإبداع و الابتكار من خلال ظهور الأفكار الجديدة و تطويرها، و مراقبة أعمال المنافسين و سرعة الاستجابة، ويتضمن الإبداع قيام المنظمة بإنتاج منتجات أو تقديم خدمات أو استخدام طرق جديدة؛ أما الابتكار فيدل على نوعية التغيرات التكنولوجية الجديدة الضرورية لسد حاجة السوق و بالتالي يضمن تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة¹⁴.

سابعا : خصائص الميزة التنافسية : تتميز الميزة التنافسية عادة بالخصائص التالية :

- يتم بناؤها و صياغتها على أوجه الاختلاف و ليس التشابه؛
- يتم تأسيسها على المدى الطويل باعتبارها تختص بالفرص في المستقبل؛
- في الغالب تكون مركزة جغرافيا. الميزة تنشأ عن سمة في المنظمة تفرد بها عن غيرها بالنسبة للمشتري و هذه الخاصية تمثل مصدر الميزة التنافسية ؛
- توفرها ينعكس في كفاءة أداء المنظمة من خلال أنشطتها أو في ما تقدمه للمشتري أو كليهما؛
- يجب أن تؤدي إلى التأثير في المشتريين ووعيهم للأفضلية فيما تقدم المنظمة و للشراء منها؛
- تحرز التفوق و الأفضلية على المنافسين .

لكي تكون الميزة التنافسية **فعالة** يجب احتوائها على الشروط التالية:

***حاسمة:** بمعنى أنها تمنح للمؤسسة عامل التفوق و الأسبقية على المنافسين؛

*الديمومة: و تعني ضمان الاستمرارية و البقاء عبر الزمن؛

إمكانية الدفاع عنها: بمعنى صعوبة تقليدها أو محاكاتها أو إلغائها من قبل المنافسين و لكن تضمن هذه الشروط فاعلية الميزة التنافسية بحيث يجب أن لا ينظر إليها كل على حدا بل يجب النظر إليها مجتمعة ، لأنه لا استمرارية بدون حسم ، و لا إمكانية للدفاع دون وجودها¹⁵ .

المحور الثالث : استراتيجيات المؤسسة و طرق تحليلها لتحقيق ميزة تنافسية

من أهم الحقائق في مجال منظمات الأعمال أنها لا تنتظر طويلا لكي تبني مزاياها التنافسية ، بل لابد أن تقوم بالتحليل الإستراتيجي من أجل تشخيص نقاط القوة في مواردها و تحديد المقدرات الجوهرية و هو ما يفرض عليها الاجتهاد قصد التفوق على منافسيها ضمن قطاع النشاط، ولن يتحقق لها ذلك إلا عندما تتمكن من الحياة على عنصر أو عناصر تتميز بها لأن هي مصدر و أساس بناء المزايا التنافسية و تطويرها .

أولاً: إستراتيجيات المؤسسة حسب أشكالها : تقوم كل مؤسسة بإتباع إستراتيجية التموقع في السوق، وفقا لإمكاناتها المتاحة، و ذلك من أجل بلوغ الأهداف المسطرة، و من هنا يمكن التمييز بين ثلاث أنواع و هي كالآتي على التوالي :

1 المؤسسة الرائدة : في كل سوق توجد مؤسسة رائدة، و هي التي تبادر بتقديم منتجات جديدة و تغيير الأسعار، و لها نظام واسع للتوزيع، كما تقوم بحملات إعلانية و ترويجية بشكل واسع، الأمر الذي يجعل المؤسسات الأخرى تحاول منافستها عن طريق التقليد، بطرح نفس المنتج في السوق .

و لكي تتجنب المؤسسة الرائدة المنافسة من الغير، و تحافظ على موقعها في السوق، لا بد عليها القيام بما يلي¹⁶ :

أ - رفع الطلب الأولي*: تقوم المؤسسة بتنمية الطلب على منتجاتها عن طريق الحصول على مستعملين جدد، الذين لم تكن لهم معرفة مسبقة بالمنتج، وكذلك إيجاد أو تصور إستعمالات جديدة للمنتج، بالإضافة إلى رفع مستوى الإستهلاك عن طريق إقناع المستهلك بشراء المنتج.

ب- حماية حصة السوق : تقوم المؤسسة بحماية حصتها في السوق عن طريق دراسة منافسيها و معرفة نقاط ضعفهم و الإستفادة منها، كما أنه على المؤسسة الرائدة أن تقوم دائما بتجديد منتجاتها و تنويع أشكالها من أجل الحفاظ على مكانتها السوقية.

ج- توسيع حصة السوق : تعمل المؤسسة على توسيع حصتها في السوق، بغية الرفع من أرباحها، و ذلك عن طريق توفير منتج جديد ذو نوعية و جودة عاليتين، و بسعر معقول.

2 المؤسسة المتحدية : إن كل مؤسسة تحمل المرتبة الثانية، الثالثة و الرابعة في السوق، تكون في وضعية المتحدي، حيث تقوم بإختيار الهدف الذي يتمثل في رفع حصة السوق على حساب المنافسين الآخرين.

و ذلك بإستعمال عدة طرق، كمهاجمة الرائد لإنتزاع البعض من حصته أو مهاجمة المنافسين الذين لهم نفس المستوى معها و محاولة إقصائهم أو الهجوم على أي جانب في القطاع، حيث يكون المنافس ضعيفا فيه و تعتمد المؤسسة المتحدية في مهاجمتها للمنافسين على ما يلي¹⁷ :

أ- تخفيض السعر: تقوم المؤسسة المتحدية بعرض نفس المنتج الذي ينتجه الرائد و بسعر أقل؛

ب- البحث عن الرفاهية: تتمثل في إدخال منتج ذو جودة عالية و سعر مرتفع؛

ج- تنويع المنتجات: تقوم المؤسسة المتحدية على مجاهدة المؤسسة الرائدة، بالإعتماد على تنويع الأذواق و التصاميم للمنتجات المعروضة؛

د- الابتكار: تعمل المؤسسة المتحدية على أن تسبق المؤسسة الرائدة في مجال الابتكار التكنولوجي و التجاري؛

هـ- تحسين الخدمة: تقوم المؤسسة المتحدية بتحسين الخدمات و تقديمها للزبون بنفس السعر السابق.

3 المؤسسة التابعة : وهي المؤسسة التي تكون في حالة " المتحدي " لكنها لا تختار الهجوم على المؤسسة الرائدة، و ذلك إنطلاقا من تحليل نقاط القوة و إمكانية ردود أفعال المؤسسة الرائدة، في هذه الحالة تعمل المؤسسة للحفاظ على وضعيتها في السوق عن طريق الإحتفاظ بزبائنها و ولائهم لها، وعليها أن تتابع حركات السوق وكل الظواهر والتغيرات الجديدة¹⁸.

ثانيا : طرق التحليل الإستراتيجي

سنقوم بعرض طريقتين هما: طريقة BCG** (جماعة بوسطن الإستشارية) و طريقة Arthur D.Little لفهم التحليل الإستراتيجي.

1 طريقة BCG : إن هذه الطريقة تستند إلى الملحوظة التي مفادها أن المؤسسة التي تعتمد التنويع، لا يمكنها التفكير في أنشطتها، في منتجاتها أو في مهنتها بصفة جزئية، وإنما لها وجهة نظر شاملة ومتكاملة، و تأخذ هذه الطريقة في الإعتبار مجمل حافظة أنشطة المؤسسة من خلال المصفوفة " نمو - حصة السوق " ¹⁹. وبهذه الطريقة ستمكن المؤسسة من النظر إلى الوضعية التي يحتلها كل نشاط، وبالتالي التعرف على النشاطات المهمة بالنسبة لها، فتعمل على تقويتها، وهذا باتخاذها لقرارات تتعلق بكيفية تخصيص الموارد بين مختلف هذه النشاطات، كما يمكن اختيار إستراتيجية مناسبة لكل مجموعة من النشاطات نتيجة لاختلاف وضعية هذه الأخيرة²⁰، ولتوضيح ذلك نأخذ الشكل التالي : شكل رقم 04 : يوضح مصفوفة جماعة بوسطن الإستشارية .

الحاجة إلى الموارد 1 فائض في الموارد

<p>«Etoileالنجم» التوازن بين الحاجة و الفائض في الموارد</p>	<p>«Dilemmeالمأزق» الحاجة إلى الموارد</p>
<p>«Vache à laitالبقرة الحلوب» فائض في الموارد</p>	<p>«Canard boiteuxالبطة العرجاء» التوازن بين الحاجة و الفائض في الموارد</p>

معدل نمو السوق ↑

← حصة السوق النسبية

Source: Armand doyan, Manuel de gestion, Ellipses, Paris, 1999, P189

مع ترجمة و بتصرف .

من خلال هذا الشكل يتضح لنا وجود أربعة أنواع من الأنشطة، و هي ²¹ :

1- الأنشطة " النجم " : إن هذه الأنشطة تتميز بحصة سوق نسبية كبيرة و بمعدل نمو قوي، و بالتالي فهي أنشطة مهيمنة، و هي تمثل المستقبل للمؤسسة إذا تم المحافظة عليها، حتى تصبح بقرة حلوب، و تستوجب هذه الأنشطة الرفع من القدرة الإنتاجية، الرفع من حصة السوق و مراقبة مصادر تمويل المنافسين.

2- الأنشطة " البقرة الحلوب " : و هي نشاطات مهيمنة، لكن السوق الذي تتعامل فيه يتميز بمعدل نمو ضعيف، و هي تمثل منتجات مسنة و لكنها تدر عوائد أكبر مما تستهلك.

3- الأنشطة " المأزق " : تتميز بمعدل نمو قوي، لكن في المقابل حصتها السوقية ضعيفة، بالإضافة إلى أن وضعيتها لا تسمح لها بأن تدر موارد كافية، وتفرض هذه الأنشطة حسم الاختيار بمعنى إقتحام حصص السوق بقوة أو الإنسحاب، ولتوسيع حصة السوق ينبغي تمييز المنتج، تطوير براءات الاختراع وتركيز الإستثمارات.

4- الأنشطة " البطة العرجاء " : هذه الأنشطة لا تتمتع بنمو جيد و لا بموقع قوي في السوق، وهي تمثل عادة الأنشطة الهامشية التي لم تستطع المؤسسة تطويرها، و من ثمة يجب التخلي عنها أو الإبقاء عليها دون عناء لهدف إستراتيجي.

و يمكن الإشارة كذلك إلى أن طريقة BCG تعتمد على إستعمال جديد يركز على بعدين أساسيين²² :

° مصادر التمييز التنافسي الموجود بالقطاع ؛

° الميزة التنافسية المملوكة من طرف المؤسسة.

و أن عملية الاختيار بين هذين البعدين تعتمد على فهم نقطتين هما :

-النجاح الإستراتيجي يرتبط بالدرجة الأولى بقدرة المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية قوية ؛

-عدد الإمكانيات الموجودة بالقطاع، من أجل بناء ميزة تنافسية يعتبر عاملا أساسيا في ثراء مؤسسات القطاع.

2طريقة ADL: إن هذه الطريقة تعتمد على أسلوب يعمل على تقديم الصورة التامة والمفصلة عن حقيقة المؤسسة، ومن أجل ذلك يتم الاعتماد على جدول ذو بعدين، هذين الأخيرين يتم التعبير عنهما من خلال مؤشر ناتج عن تجميع العديد من العوامل كما يبينه الشكل الموالي:

ADL

شكل رقم 05: يوضح طريقة



Source: Armand doyan, Manuel de gestion, Ellipses, Paris, 1999, P195

و بتصرف.

وفيما يلي سنقوم بشرح بُعدي للمصفوفة²³:

يشير **البعد العمودي** إلى الموقع التنافسي أو إلى القوة التنافسية للنشاط، والتي يتم التعبير عنها بواسطة حصة السوق، نوعية المنتجات المعروضة، صورة المؤسسة، تقدمها التكنولوجي، و بصفة أعم كل ما يمكن أن يكون عاملا للتنافسية.

يشير **البعد الأفقي** إلى جاذبية القطاع، و التي تقاس استنادا إلى حجم السوق، الأسعار المطبقة، الآفاق التكنولوجية و كذا أهمية الإستثمارات و يتعلق الأمر على الخصوص بتقوم الجدوى من دخول المؤسسة إلى قطاع نشاط معين، حيث يتم تحليل هذا الأخير استنادا إلى:

أ - قيمة القطاع (مردودية متوسطة، مستوى الخطر، النمو على المدى المتوسط)،

ب - الإمكانيات التي يقدمها نشاط القطاع (المساهمة في التكاليف الثابتة، مراقبة منافذ التوزيع وإمكانات تقليص الخطر الإجمالي) أو هامشية²⁴.

المحور الرابع: الذكاء التنافسي و التفكير الإستراتيجي كركائز أساسية لبناء ميزة تنافسية

قوية.

أولا: تحديد الذكاء التنافسي

في عالم الأعمال المعقد و المتغير بصفة دائمة فإن الذكاء التنافسي و الإلمام بالمنافسين و خططهم هو بمثابة قاعدة راسخة في مجال اتخاذ القرارات الإستراتيجية و التي تجعل المؤسسة تمارس مهاهما بطرق إقتصادية ذكية؛ إذ أن التعرف على الاحتياجات التنافسية هو البداية الفعلية لدورة الذكاء التنافسي فيتم تحديد أولويات و متطلبات الذكاء للمنشأة لقيادة مسار عملية الذكاء الإقتصادي من حيث جمع، تحليل المعلومات توزيعها إذ لا بد من أن تصل لمتخذي القرارات في التوقيت السليم و بالصورة الملائمة و من ثم فإن الإخراج و التوزيع الذي يتخذ العديد من الأشكال مثل التقارير المكتوبة، الشرح و التقديم الشفهي و الإرسال عبر شبكة الأنترنت بواسطة الرسائل المشفرة و هذه الدورة تقدم المساندة الفعلية لإدارة المنشأة في حسن الاختيار الإستراتيجي السليم للقرارات²⁵.

ثانيا: تحليل قوى التنافس

تنشط المؤسسات في بيئة تتميز بالتغيير المستمر و من ثمة يكون من الضروري معرفة مكوناتها الرئيسية و اتجاهاتها المستقبلية حتى يمكن رصد التأثير وتحديد آثاره السلبية فلم تعد المؤسسات تواجه منافسين ينشطون في نفس قطاع نشاطها فحسب بل تعداه إلى قوى أخرى بمقدورها التأثير على مردودية القطاع إيجابيا أو سلبيا و تسمى هذه القوى بقوى التنافس وسنحاول حصر أهمها فيما يلي²⁶ :

1 **تهديدات الداخلين الجدد:** يحمل الداخلون الجدد إلى القطاع قدرات جديدة ، حيث تكون لديهم الرغبة في اقتحام حصص السوق، و بهذا يؤثرون في مردودية قطاع النشاط من خلال تخفيض أسعار العرض، أو ارتفاع تكاليف المؤسسات المتواجدة سلفا في القطاع و تتحدد درجة خطورة الداخلين الجدد من خلال نوعية حواجز الدخول التي يفرضها قطاع النشاط و بناء على ذلك نجد ستة عوامل كبرى تشكل حواجز الدخول : اقتصاديات الحجم ، تمييز المنتج ، الاحتياج إلى رأس المال ، تكاليف التبديل ، الوصول إلى قنوات التوزيع ، السياسة الحكومية .

2 **شدة المزاومة:** تأخذ المزاومة بين المنافسين النشطين في القطاع أشكالا من المناورات للحيازة على موقع متميز في السوق ، بالاعتماد على خطط مبنية على المنافسة من خلال الأسعار ، الإشهار، إطلاق منتج جديد ، تحسين الخدمات و الضمانات للملائمة للزبون و يرجع وجود المزاومة إلى أن هناك عدد من المنافسين يشعرون بأنهم مدفوعين إلى تحسين موقعهم ، حيث يرون أن العمليات التي تعتمد عليها المؤسسات ضد المنافسة لها آثارا مهمة على المنافسين إذ تدفعهم إلى بذل جهود للرد على هذه العمليات ، و توصف المزاومة في بعض القطاعات على أنها قوية بينما توصف في قطاعات أخرى على أنها هادئة و هاته الأخيرة تنجم عن تضافر شديد للعديد من العوامل الهيكلية كعدد المنافسين في القطاع ، بطء نمو قطاع النشاط، التكاليف الثابتة، غياب التمييز ، منافسون مختلفون في التصور....

3 **تهديدات المنتجات البديلة:** تدخل المؤسسات في منافسة مع مؤسسات أخرى تنتج منتجات بديلة ، حيث تقلص هذه الأخيرة من المردودية المحتملة للقطاع و يمكن التعرف على المنتجات البديلة ، من خلال البحث عن المنتجات التي بإمكانها تأدية نفس وظيفة منتج القطاع و تتطلب هذه المهمة الكثير من البراعة حتى يتم تفادي الإبتعاد عن قطاع النشاط المستهدف .

4 **قوة تفاوض الزبائن:** يجتهد الزبائن لتخفيض أسعار القطاع و التفاوض بشأن خدمات جيدة و منتجات بأحسن جودة و تكون هذه العملية على حساب مردودية القطاع و ترتبط قوة الزبائن في القطاع بعدد من الخصائص المتعلقة بوضعيتهم في السوق و كذا بالأهمية النسبية لمشترياتهم من القطاع و تتأثر قوة الزبائن التفاوضية بالعناصر الآتية : حجم المشتريات من القطاع ، منتجات القطاع تمثل حصة مهمة من تكاليف الزبون ، نمطية منتجات القطاع ، ضعف ربحية الزبائن ، الزبائن يشكلون تهديدا للتكامل الخلفي ، امتلاك الزبون لمعلومات كاملة²⁷.

ثالثا : إستخدام تكنولوجيا المعلومات في دعم الذكاء التنافسي

غالبا ما يكون الحديث حول دور إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات في بناء و تطوير المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال من أجل الوصول إلى تحقيق التفوق التنافسي²⁸ ، فإن ذلك و كما ذكرنا سابقا يصيب جميع منظمات الأعمال دون استثناء ، و عليه و من خلال التوجهات المختلفة فالواقع يفرض أن نعامل نظم المعلومات و تكنولوجيا المعلومات كأبي جزء آخر من الأعمال كالتسويق ، الإنتاج ، المشتريات ، الموارد البشرية ، و الذي يجب أن ينفذ بكفاءة و فعالية من أجل ديمومة المنظمة إذا ما أديرت بصورة ذكية²⁹ .

ولقد حققت نظم المعلومات الإستراتيجية مزايا تنافسية للعديد من المنظمات سواء من حيث تخفيض التكلفة ، التميز، الإبداع ، النمو و التحالفات الإستراتيجية مع منظمات أخرى بأي شكل من أشكال التحالفات.

إذن عمليا تهدف نظم المعلومات الإستراتيجية إلى تحقيق مزايا تنافسية و هو أمر متفق عليه بشكل عام إلا أن الأراء تتباين عند نقطة كيفية الحصول على تلك المزايا التنافسية فكل منظمة في

مجال الأعمال سوف تراقب المبتكر الأصلي للميزة التنافسية حتى تستبعد تلك الميزة للمنظمة المبتكرة و تحاول خلق ميزة تنافسية خاصة بها انطلاقا من طريقة تفكير خاصة بها تختار بها إستراتيجيتها المناسبة و هو ما سنتعرض له في النقطة الموالية .

رابعا : التفكير الإستراتيجي وسيلة لبناء مزايا تنافسية قوية

قصد تفادي المؤسسة الارتباك الناجم عن مجابهة المشاكل و تحقيق أسبقية على منافسيها تستند المؤسسات إلى تطبيق إستراتيجية معينة للتنافس ، الهدف الرئيسي منها الحياة على ميزة أو مزايا تنافسية و تعرف الإستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة و التي يتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل المؤسسة .

وبناء على ذلك يوجد ثلاثة استراتيجيات عامة للتنافس، وذلك بغرض تحقيق أداء أفضل عن بقية المنافسين .

• **إستراتيجية قيادة التكلفة**³⁰ : تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين وهناك عدة دوافع أو حواجز تشجع الشركات على تحقيق التكلفة الأقل وهي توافر إقتصاديات الحجم ، الأثار المترتبة على منحى التعلم أو الخبرة ، وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة و تحسين الكفاءة و أخيرا سوق مكون من مشتريين واعين تماما للسعر .

• **إستراتيجية التمييز**: هناك العديد من المداخل لتمييز منتج إحدى الشركات عن الشركات المنافسة و هي تشكيلات مختلفة للمنتج ، سمات خاصة بالمنتج ، تقديم خدمة ممتازة ، توفير قطع الغيار ، و التصميم الهندسي و الأداء ، جودة غير عادية (متميزة)، الريادة التكنولوجية ، مدى واسع من الخدمات المقدمة ، وجود خط متكامل من المنتجات ، و أخيرا سمعة جيدة³¹ .

و من أهم مجالات التمييز التي تحقق ميزة تنافسية أفضل و لفترة زمنية أطول :

-التمييز على أساس التفوق التقني ؛

-التمييز على أساس الجودة ؛

-التميز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك ؛

-التميز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر نظير المبلغ المدفوع فيه ³².

• **استراتيجية التركيز:** تهدف إستراتيجية التركيز أو التخصص إلى بناء ميزة تنافسية و الوصول إلى موقع أفضل في السوق ، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين ، أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدود ،أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج فالسمة المميزة لإستراتيجية التركيز هي تخصص الشركة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي و ليس كل السوق و تعتمد هذه الأخيرة على افتراض أساسي و هو إمكانية قيام الشركة بخدمة سوق مستهدف وضيق بشكل أكثر فاعلية و كفاءة عما هو عليه الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل و يتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل إستراتيجية التركيز من خلال ³³ :

* إما تمييز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف؛

* تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي؛

* أو من خلال التمييز و التكلفة الأقل معاً ³⁴.

الخاتمة و التوصيات:

في الختام ما يمكن أن نقوله هو أنه مع تطور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و خاصة الانترنت لم يعد التحدي يتمثل في توفير المعلومة وإنما في سرعة الوصول إليها و كيفية هيكله هذه المعلومات وتحليلها و إثرائها بحيث تساعد في معرفة الفرص و التهديدات وكيفية حل المشاكل و الوقاية منها و تطوير أساليب العمل في وقت وجيز أي أنها تساعد على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب و بالشكل المناسب وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية، ويفترض نظام الذكاء الاقتصادي معرفة جيدة بأساليب إدارة المشاريع و المهارات وكذا المعرفة الجيدة في مجال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.

و ما يمكن أن يوصي به في ختام هذه الورقة البحثية أن سرعة تغير البيئة و ما تحمله من فرص و تهديدات أصبح يحتم على المؤسسة و يجبرها حقيقة ممارسة ما يسمى **تسيير بالتغيير** و محاولة تسيير مواردها و إمكانياتها بكل ما تحمله من مضامين بنظرة إستراتيجية تأخذ في الحسبان جميع الإتجاهات التي يمكن أن تتغير في المستقبل فإمتلاك ميزة تنافسية يعد هدفا إستراتيجيا تسعى جميع المؤسسات بإختلاف أنواعها لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للمناخ الإقتصادي الحالي إذ ينظر إلى الميزة التنافسية على أنها الصورة المميزة للمؤسسة و التي تعطيها المكانة المرموقة على خلاف المؤسسات الأخرى و هذا لا يتحقق طبعاً إلا باللعب على حبال ميكانيزمات حقيقية ألا و هي الذكاء الاقتصادي الخلاق و من ناحية الذكاء المعلوماتي و الذكاء على الأصدقاء الأخرى بكل مكوناته كالحفاظ على مواردها و كفاءتها لأنها السر الكبير لتحقيق نجاحها؛ فالأمر لا ينتهي عند عملية بناء هذه الميزة التنافسية أو تلك ، بل الأمر يتطلب المحافظة على هذه المزايا و تعزيزها من خلال تطويرها و بشكل مستمر لكي تستطيع تلك المنظمة الإحتفاظ بموقعها التنافسي بين المنافسين أما على مستوى الدولة فيسمح استعمال الذكاء الاقتصادي في السياسة العامة بتطوير سوق العمل وخلق التنافس في ميدان البحث و التطوير و الحث على النباهة من خلال ممارسة اليقظة التكنولوجية و المراقبة و حراسة المنافسين و تحسيس إدارات المنظمات بالحذر من تسرب و سرقة المعلومات الخطيرة و الهامة. و الحث بأهمية إعتداد الذكاء الإقتصادي كسياسة و إستراتيجية عامة حقيقية يتم تحديدها بمشاركة باقي المتدخلين و المتعاملين الاقتصاديين وكذا إدراجه في البرامج الدراسية حتى تكون قادرة على حماية التصدي لأي خطر قصد الإستفادة من عديد المزايا كالميزة التنافسية و غيرها .

الهوامش:

¹ مسعود ديلمي، الذكاء الاقتصادي والعمل الضغطى، الحروب الخفية، إصدارات جريدة القدس، السنة العشرون- العدد 6061 الخميس 27 تشرين الثاني (نوفمبر) 2008 ص 14.

² consulté le 14/02/2012. www.ces.fr/rapport/rapsec/R5052710.pdf

³ مسعود ديلمي ، المرجع السابق ، ص 15.

⁴ معالي فهمي حيدر ، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2002، ص 335 .

⁵ Halshs.archive-ouvertes.fr/docs/00/06/25/92/PDF /sic-00001384.PDF p 07consulté le 15/02/2012.

⁶Halshs.archive-ouvertes.fr/docs/00/06/25/92/PDF /sic-00001384.PDF p 09
consulté le 15/02/2012.

⁷ Porter : la ventage concurrentiel Dunod، Paris ،1999 ،p 48. مع ترجمة و بتصرف.

⁸ حسن علي الزعيبي : نظم المعلومات الإستراتيجية مدخل إستراتيجي ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 2005 ، ص 138.

⁹ 3rd " Management Information Systems: A user Perspective "Hicks Jr .James O
Ed, West Publishing Co,U.S.A ,1993,P 43 . مع ترجمة و بتصرف .

¹⁰ مصطفى محمود أبو بكر، مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 25.

¹¹Michael porter, la concurrence selon porter, le village mondial, paris, 1999, pp53-57 . مع ترجمة و بتصرف.

¹² حسن علي الزعيبي، مرجع سبق ذكره، ص 182.

¹³ نوير طارق، دور الحكومة الداعم للتنافسية ، بحث كدراسة حالة، المعهد العربي للتخطيط بالكويت ، 2002 ، ص ص6-8.

¹⁴Michael Porter, l'avantage concurrentiel ,op.cit, P21 -25. مع ترجمة و بتصرف.

¹⁵ روبرت أ. أبتس - ديفيد لى ، ترجمة عبد الحكم الخزامي : الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2008 ، ص 300.

¹⁶Philip Kotler et Bernard Dubois, Marketing management, 8^e édition (Public-Union ed, Paris, 1994), PP 262-265

مع ترجمة و بتصرف.

* يجب الأخذ في الاعتبار حصة المؤسسة في السوق.

¹⁷ idem , P 270.

¹⁸ نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير غير منشور، الجزائر، 2003، ص 45.

** Boston Conseil Group.

¹⁹Ahmed Hamadouche,Méthodes et outils d'analyse stratégique,Les éditions Chihab, Alger, 1997 ,p55.

²⁰ نحاسية رتيبة، المرجع السابق، ص 47.

²¹Ahmed Hamadouche , ibid . PP 55- 56.

²² Choisir et gagner, Stratégie concurrentielle, les éditions d'organisation, France, 1996, P321.

²³ Ahmed Hamadouche, op.cit, P 61.

²⁴ مداح عرابي الحاج، تطبيق التسيير الإستراتيجي في ظل إقتصاد السوق، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجزائر، 1997، ص 53.

²⁵ علاء الدين عباس، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، قسم إدارة الأعمال، الإسكندرية، 2009 ص 15.

²⁶ فوزية عيد أحمد مبروك، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات، الدار الجامعية، ص 25.

²⁷ منال محمد الكردى، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية ، قسم إدارة الأعمال ، الإسكندرية، 2008، ص 30.

²⁸ حسن علي الزعيبي ، مرجع سبق ذكره ، ص 171.

²⁹ حسن علي الزعيبي ، المرجع السابق ، ص 188.

³⁰ نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الإسكندرية للكتاب ، 1998، ص 18.

³¹ معالي فهمي حيدر ، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره ، ص 09 .

³² Michael porter , l'avantage concurrentiel , op.cit, p85.

³³ روبرت أ.بتس -ديفيد .لى ، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية ، مرجع سبق ذكره ، ص 343.

³⁴ Philip Kotler et Bernard Dubois, Marketing management, 8^e édition Public-Union ed, Paris, 1994, PP 262.