

نظام الذكاء الاقتصادي وأثره في تحقيق تنافسية منظمات الأعمال واستدامتها

إعداد : د. الشاذلي عيسى حمد عبدالله

أستاذ الاقتصاد المشارك، كلية الاقتصاد والدراسات المصرفية، جامعة النيل الأبيض،

السودان. shazli415@wnu.edu.sd shazli415@gmail.com

د. فضيلة بوطورة

جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر. fadila.boutora@gmail.com

المستخلص

يتضح من خلال هذه الورقة البحثية دور الذكاء الاقتصادي في دعم وتعزيز القدرات التنافسية من خلال تحقيق ميزة تنافسية للمنظمات، حيث تحاول منظمات الأعمال الحديثة مواجهة التحديات التنافسية والتغيرات البيئية العالمية من خلال تبني أسلوب الذكاء الاقتصادي كشرط أساسي لتحسين عملياتها بشكل مستمر و تطوير أدائها والتعرف على قدراتها الداخلية، بالإعتماد على أداء المنظمات الرائدة في مجال نشاطها والعمل على تقليل الفجوة بينها وبين المنظمات التي تحتل الصدارة لضمان بقائها ونموها واستمرارها. ولتحقيق الهدف من الدراسة أجرى الباحثين دراسة وصفية تحليلية لدور الذكاء الاقتصادي في تعزيز التنافسية واستدامتها لمنظمات الأعمال، وذلك عبر مناقشة النقاط التالية: الإطار العام للذكاء الاقتصادي، أساسيات الميزة التنافسية، الذكاء الاقتصادي وتحقيق الميزة التنافسية، وفي الأخير فقد أثبتت الدراسة مدى فاعلية الذكاء الاقتصادي في تحقيق هذه الميزة والابقاء عليها، مع التوصية بضرورة تبني الدول العربية للتكنولوجيا والتطوير والابداع في هذا المجال حتى تتمكن من كسب رهان هذا النظام الناجح في مجال الأعمال وإقتصاديات الدول.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الاقتصادي، المعلومات، الميزة التنافسية، منظمات الأعمال، التنافسية، الاستدامة، الميزة التنافسية المستدامة.

Abstract

It is clear from this research paper the role of economic intelligence in supporting and enhancing competitive capabilities by achieving a competitive advantage for organizations, as modern business organizations are trying to meet competitive challenges and global environmental changes by adopting the method of economic intelligence as a prerequisite for continuously improving their operations, developing their performance and identifying their capabilities. The Ministry of Interior, based on the performance of the leading organizations in their

field of activity, and working to reduce the gap between them and the organizations that are at the fore in order to ensure their survival, growth and continuity. To achieve the goal of the study, the researchers conducted a descriptive and analytical study of the role of economic intelligence in promoting competitiveness and its sustainability for business organizations, by discussing the following points: the general framework of economic intelligence, the basics of competitive advantage, economic intelligence and achieving competitive advantage. Finally, the study demonstrated the effectiveness of economic intelligence in Achieving and maintaining this advantage, with the recommendation that Arab countries should adopt technology, development and creativity in this field in order to be able to win the bet of this successful system in the field of business and the economies of countries.

Keywords: economic intelligence, information, competitive advantage, business organizations, competitiveness, sustainability, sustainable competitive advantage.

مقدمة :

حتمًا أن منظمات الأعمال تواجه اليوم العديد من التحديات نتيجة لما يشهده العالم من تطورات سريعة وعميقة في مجالات متعددة، والتي تنعكس على أداء هذه الأخيرة خاصة فيما يتعلق بالمنافسة الشديدة المحلية منها والعالمية، وذلك لضمان بقائها واستمرارها وتعزيز قدراتها على مواجهة التغيرات البيئية من خلال ضمان قدرتها على التعلم التحول في استراتيجياتها وسياساتها وأساليبها الإدارية من أجل ترقية أدائها والاستجابة لتلك التحولات. ولعل الذكاء الاقتصادي من أهم الأنظمة التي تضمن للمؤسسات الحفاظ على مكانتها ، بالتأكيد أن المعلومة من أهم الموارد التي تسعى المنظمات إلى الوصول إليها وإستخدامها بما يحقق أهدافها وغاياتها وإستراتيجياتها، وذلك من خلال الاستفادة من المعلومات والمعارف التي يتم الحصول عليها من المنظمات المرجعية ووضعها موضع التطبيق لتقليص الفجوة بينها وبين هذه المنظمات التي تحتل الصدارة في الأسواق ، مما يساعد في الوصول إلى الأهداف المخططة بكفاءة وفعالية وتحقيق ميزة تنافسية لمنتجاتها وخدماتها ومن ثم ضمان بقائها وإستمرارها في أسواق المنافسة.

ولعل شدة المنافسة هي من أهم الدوافع التي تسعى المنظمات والمؤسسات نحو إمتلاك مزايا تنافسية خاصة منها تلك التي لا يمكن للمنافسين إمتلاكها أو حتى تقليدها، وتميز وتفوق المؤسسات قد يقوم على أساس التفوق التكنولوجي والجودة العالية في تصميم وتشكيل المنتج أو مزايا أخرى تتفرد بها المؤسسة في السوق مقارنة بمنافسيها. فنجد إستراتيجية الذكاء الاقتصادي أصبحت مطلب لكثير من الدول وإقتصاديات العالم فما بالك بالمؤسسات ، وأصبح يعول على هذه الاستراتيجية كأداة فاعلة في تعزيز تنافسيتها المحلية والإقليمية والدولية .

أولاً : الإطار المنهجي للدراسة :

(1-1) **مشكلة الدراسة:** من خلال ما سبق تتضح مشكلة موضوع الدراسة، في تجاهل المنظمات للذكاء الاقتصادي وعدم الإستفادة منه في تطوير وتحسين المنتج وتوظيف الإبداع والإبتكار في العملية التنافسية وتتجسد المشكلة في التساؤل الرئيس التالي: ما هو دور الذكاء الاقتصادي في تحسين واستدامة تنافسية منظمات الأعمال؟

(1-2) **فرضية الدراسة:** للإجابة على مشكلة الدراسة تم الانطلاق من الفرضية التالية: " يعد الذكاء الاقتصادي أداة فاعلة في تعزيز تنافسية منظمات الأعمال".

(1-3) **أهمية الدراسة:** يستمد هذا الموضوع أهميته من خلال حداثة الموضوع ، حيث تبرز أهمية الذكاء الاقتصادي من خلال صلته بموضوع التنافسية التي تندرج ضمن المفاهيم الدولية الحديثة التي تسعى كافة المؤسسات لتحقيقها.

(1-4) **أهداف الدراسة :** تتعدد أهداف الدراسة ويمكن ذكر أهمها فيما يلي:

1- التعرف على مفهوم الذكاء الاقتصادي وأهم مكوناته.

- 2- تحديد الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية بمنظمات الأعمال.
- 3- إبراز الدور الذي يلعبه الذكاء الاقتصادي في تعزيز تنافسية المنظمات.
- (1-5) **هيكل الدراسة:** تم تقسيم هذه الدراسة إلى الموضوعات الآتية: أولاً : الاطار المنهجي للدراسة

ثانياً: المفهوم العام للذكاء الإقتصادي. ثالثاً: مفهوم وأساسيات الميزة التنافسية. رابعاً : علاقة الذكاء الاقتصادي بالميزة التنافسية . وأخيراً النتائج والتوصيات والمصادر والمراجع .

ثانياً : المفهوم العام للذكاء الاقتصادي :

كانت أولى بدايات نظام الذكاء الاقتصادي في بريطانيا في نهاية القرن التاسع عشر، نابع من الفكر العسكري، ليتم ترجمته بعد ذلك إلى ذكاء تسويقي كمرحلة أولى ثم إلى ذكاء الأعمال في مرحلة تالية، ومنذ 1950 طورت اليابان نظام الذكاء الاقتصادي وتعتبر البلد الأول الذي إعتد إعتماً مطلقاً على تبادل المعلومات كأساس لتطوره وكان هذا بفعل وزارة التجارة الدولية والصناعة بمساعدة منظمة التجارة الخارجية اليابانية. وفي سنة 1958 وضع أحد رواد علم المعلومات الألماني « H.P.luhn » نظام الذكاء الاقتصادي تحت مسمى " ذكاء الأعمال " Bussonne Intelligence " أما « F.J.Auilae » فقد طور نظام الذكاء حيث قام بدراسة ثنائية اليقظة- الذكاء سنة 1963، وإعتبر أن اليقظة تجمع بين الحراسة والبحث. ليأتي بعده Harold Wilensky في 1976 وقدم أول تعريف للذكاء الاقتصادي في كتابه: Intelligence Organizationaly، وفي 1980 برز الباحث الأمريكي Michael Exporter فطور مفهوم الذكاء الاقتصادي من خلال إهتمامه بتحليل المنافسة الحالية والمحتملة، وفي 1990 كانت بداية ظهور مفهوم الذكاء الاقتصادي في فرنسا، من قبل Angular Keegan وإستمر المفهوم يتطور لغاية ماجاء تقرير Revel(2013) مضمونه تطوير التأثير المعياري الدولي الإستراتيجي لفرنسا (19) .

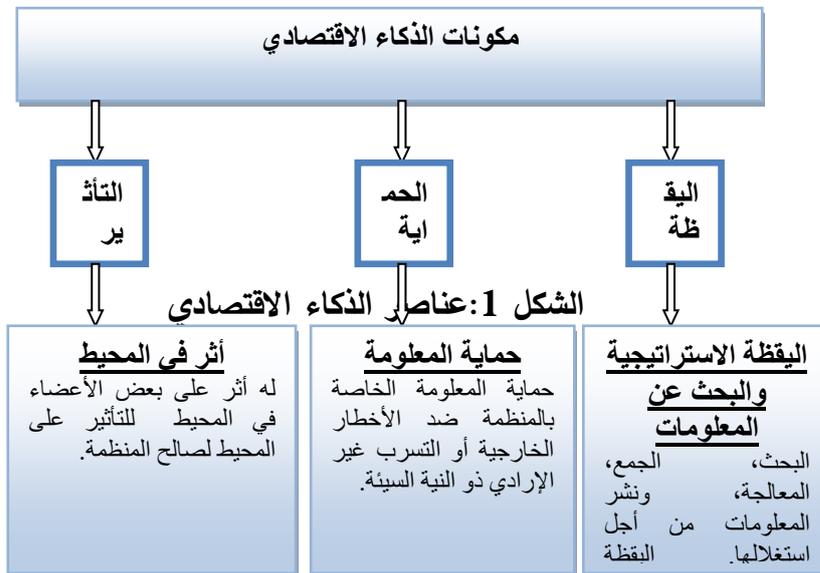
(1-2) تعريف الذكاء الاقتصادي :

لقد ورد أول تعريف عملي للذكاء الاقتصادي سنة 1994 من طرف مجموعة العمل في المحافظة العامة للتخطيط بفرنسا، حيث تم تعريفه على أنه: " (مجموعة الأعمال المرتبطة بالبحث ،و معالجة وبث المعلومة المفيدة للأعوان والمتدخلين الاقتصاديين لصياغة إستراتيجياتهم، وتتم هذه الأعمال من الناحية القانونية مع كل الضمانات اللازمة في المؤسسة مع توفر كل الظروف الحسنة من جودة وتكلفة وحسن التوقيت، من أجل وضع وتنفيذ إستراتيجية متناسقة لتحقيق الأهداف التي وضعتها ولتحسين موقعها في بيئتها التنافسية) . (10)

و لاحظ بيتر داركر في سنة 2001 أنه على مدى القرن الماضي كانت مختلف المؤسسات الأمريكية تقترب من تناقص الغلة، ووفقاً لذلك على مسيرها أن يسعوا إلى وسائل أخرى للتمكن

من منافسة المؤسسات الأخرى في نفس قطاع النشاط ، واستسقاء المعلومات وتقديم أداة جديدة وقوية للمؤسسات، فكان تنفيذ برنامج الذكاء الاقتصادي بشكل فعال هو الأسلوب الذي يمنح ميزة تنافسية، ويمثل نقلة نوعية في كيفية استخدام المعلومات في المجال الاقتصادي، ولإحداث هذا التحول، يحتاج مسيرو المؤسسات إلى إعادة التفكير في كيفية استخدام المعلومات بشكل عام، وعلى وجه الخصوص في الذكاء الاقتصادي، حيث أن الأعمال التي تركز على طرق الذكاء الاقتصادي، تتجاوز الأساليب التقليدية من خلال وضع الصرامة في تحديد آلية القيمة الاقتصادية لكل مشروع. وهذا يشمل التحديد المسبق لكيفية العمليات الاقتصادية ، وقلنا أن عمليات إتخاذ القرار يجب أن تتغير من أجل الإستفادة من إستثمارات الذكاء الاقتصادي التي تدار كمجموعة 11-12 : (33) أما بالنسبة لـ Alain Juillet فقد عرف الذكاء الاقتصادي أنه: " أسلوب تحكم يعمل على السيطرة على المعلومة الاستراتيجية من أجل الوصول إلى المنافسة والأمن الاقتصادي وأمن المؤسسات. " (Legender, November 2006, p05) وهو أيضاً عبارة عن عملية منهجية لدعم عملية اتخاذ القرارات من خلال البحث وتجميع المعلومات الخاصة ببيئة المؤسسة الديناميكية . " (29) ويعرف Baumard الذكاء الاقتصادي بأنه لا يقتصر على فن المراقبة بل هو تطبيق دفاعي وهجومي من المعلومات هدفه القيام بربط العديد من المجالات لغرض تحسين الأهداف التكتيكية والاستراتيجية وهو وسيلة تواصل مابين العمل والمعرفة (21). وكان لـ Michel Porter دور كبير في تطور مفهوم الذكاء الاقتصادي إذ قال أنه: " يعتمد على تزويد المعلومة

المناسبة للشخص المناسب في الوقت المناسب أجل اتخاذ القرار المناسب، والقيام بالتصرف المناسب والمثالي، وبالتالي تطوير بيئة في الاتجاه المناسب والملائم". (25) إذا فالذكاء الاقتصادي عملية مستمرة من البحث، الجمع، المعالجة والنشر للمعلومة الاستراتيجية المفيدة. ويشير الشكل 1 لعناصر الذكاء الاقتصادي المتمثلة في اليقظة والحماية والتأثير كما يلي:



المصدر: كنوش محمد، دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة ،
مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 13، 2015، ص: 95 (20)

من خلال الشكل 1 يمكن القول بأن الذكاء الاقتصادي أشمل من اليقظة الاستراتيجية،
لأن له توجه استراتيجي وتكتيكي مع التفاعلات الحاصلة بين مختلف الأعوان الاقتصاديين على
جميع المستويات (مؤسسة، بين المؤسسات، وطني، قاري، دولي)، ويستعمل الذاء الاقتصادي
جميع أنواع المعلومات.

ويمكن اضافة عنصر لمكونات الذكاء الاقتصادي وهو التنافسية التي تركز أساسا على
عمليات البحث والتطوير وتسمح للمؤسسات الاقتصادية باغتنام الفرص والحصول على الأسواق
الجدد عن طريق تجميع الخبرات والمعلومات العامة والخاصة (8).

(2-2) وسائل الذكاء الاقتصادي :

إن كل المؤسسات في هذا العصر أصبحت مجبرة على الدخول في الحداثة وتحولات
المجتمع الدولي الذي يجبرها على مواكبة تكنولوجيات الإعلام والاتصال باعتبارها وسائل
لنمو عمليات الذكاء الاقتصادي في العالم، فالتزايد المستمر في وسائل وطرق جمع المعلومات
أدى إلى ضرورة تبني المؤسسات للذكاء الاقتصادي، ومن بينها نذكر نموذج فولد 1995 الذي
يضم ست أدوات للتحليل التنافسي والاستراتيجي نوجزها مختصرة فيما يلي: (24)

(2-3) ملمح نوايا وقدرات المسيرين:

يسمح بالتنبؤ بقرارات المسيرين وبتحديد العوامل التي تؤثر على إجراءات اتخاذ القرار
لديهم ولإعداد الملمح النفسي لمتخذ القرار يجب الأخذ بعين الاعتبار سبعة محددات هي: أنماط
القيادة، الثقافات، المسارات المهنية، الكفاءات، التوجهات، الميولات والقرارات السابقة، كما يتم
تحليل هذه المحددات في إطار المناخ الحالي والمستقبلي للمؤسسة من جانب التكاليف
والتكنولوجيا المتاحة والإدارة والعمليات.

(2-4) القياس المقارن (Benchmarking):

تعني تبني أفضل الممارسات من بين ما أتبعته المنظمات الأخرى قصد تحسين الانجاز
والأداء في المؤسسة نفسها وبأقل تكلفة وفي أقصر وقت وبأقل الأخطاء.

(2-5) تحليل الاستراتيجية المستقبلية:

تعني محاولة معرفة مختلف نقاط القوة والضعف وكذا الفرص والتحديات التي تحيط
بالمؤسسة.

(2-6) توقع الاستراتيجية التنافسية:

يقترح نموذج Fuld تحليل القوى الأربع للمؤسسة وهي على التوالي: اللوائح والتنظيمات، التكنولوجيا، التغييرات في قطاع النشاط، الزبائن (نمو عادات الاستهلاك)، كما توجد طرق أخرى في هذا المجال ومن بينهما: نموذج القوى الخمسة لبورتر.

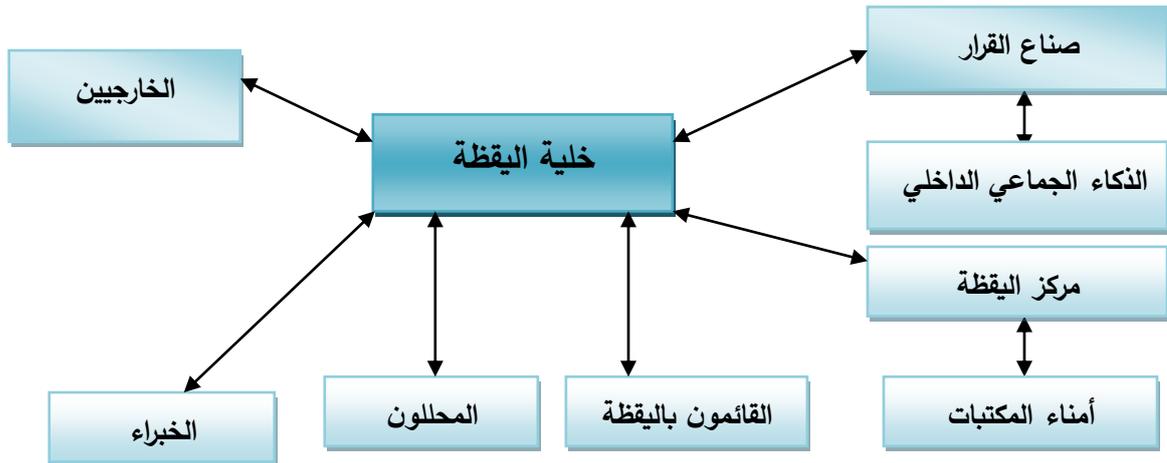
(2-7) توقع إدخال منتج جديد:

يقصد به متابعة النشاطات العملية للمؤسسات والتعرف على المعلومات الناتجة وتحليلها.

(2-8) تحليل التكاليف:

في هذا الإطار نجد المحلل يعتمد في تحليله على بعض الأدوات من أهمها الميزانية باعتبارها أداة تحليلية تمكنه من المقارنة ومن التركيز على العوامل الحرجة كإقتناء التثبيات (المعدات والتجهيزات) والتكاليف الإدارية. والملاحظ أن كل نوع من المؤسسات والهيئات يطور طرق خاصة بها في هذا المجال وفقا لطبيعة نشاطاتها ومجالات تدخلها رغم أن الهدف الأساس من استخدام الذكاء الاقتصادي يكمن في المحافظة على الاستغلال الاقتصادي، والحصول على أكبر الحصة السوقية وتنمية الإبداع والتحالفات الاستراتيجية إضافة لضمان المؤسسات تنافسياتها .

الشكل 2: الفاعلون في سيرورة الذكاء الاقتصادي



Source : Ihème Ghulamallah, proposition d'un modèle d' analyse exploratoire multidimensionnelle dans un contexte d'intelligence économique, Thèse Doctora, Faculté de I4INFORMATIQUE, Université Toulouse III-Paul Sabatier- Toulouse, France,2009 , P49.

ويبين الشكل 2 مختلف الفاعلون في سيرورة الذكاء الاقتصادي .وعليه يمكن القول : بأن الذكاء الاقتصادي يعتمد بالدرجة الأولى على المعلومة المناسبة في اتخاذ القرارات التي من شأنها المساهمة في ضمان استمرارية المنظمة، بدعم مركزها التنافسي برصد الفرص لاستغلالها وكشف التهديدات لتفاديها فيسمح للمؤسسة بالتكيف والتفاعل مع التغيرات التي تحصل في محيطها ليتسنى لها البقاء .

(2-9) خصائص الذكاء الاقتصادي:

يهتم الذكاء الاقتصادي بدراسة التفاعل التكتيكي والاستراتيجي بين كافة مستويات النشاط المعنية به انطلاقاً من القاعدة (المستوى الداخلي للمؤسسة) مروراً بالمستويات اوسيطه (الجماعات المحلية) وصولاً 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 الرئيسة للذكاء الاقتصادي مايلي:

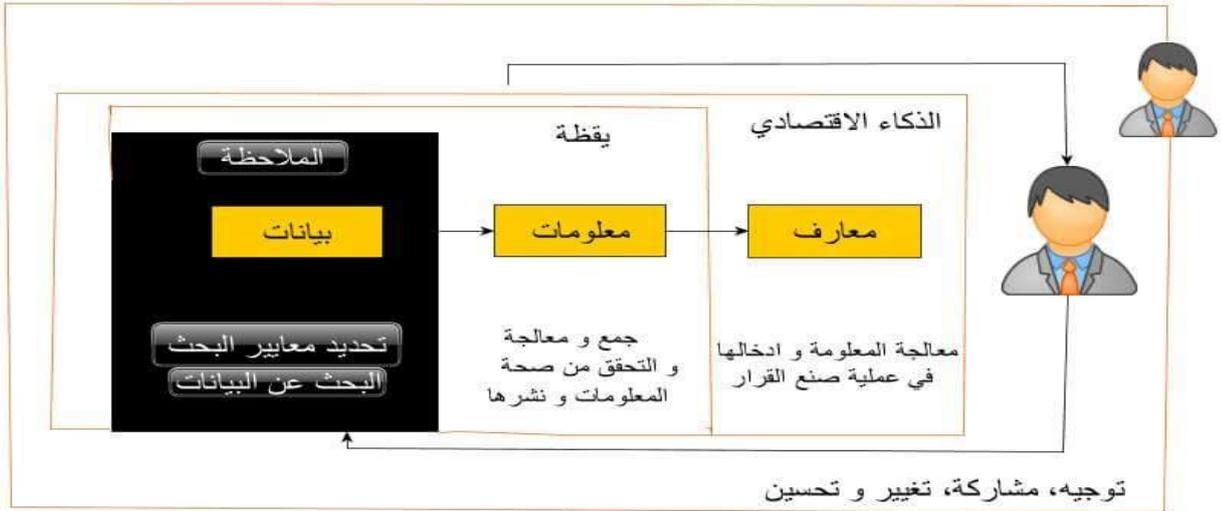
(20)

- 1- الاستخدام الاستراتيجي والتكتيكي للمعلومة ذات المزايا التنافسية في اتخاذ القرارات.
- 2- وجود ادارة قوية لتنسيق جهود الأعوان الاقتصاديين.
- 3- تشكيل جماعات الضغط والتأثير.
- 4- ادماج المعارف العلمية، التقنية، الاقتصادية، القانونية، والجيوسياسية.
- 5- السرية في نشر المعلومات والحصول عليها بطريقة شرعية.

(2-10) سيرورة عملية الذكاء الاقتصادي :

ويمكن توضيح سيرورة عملية الذكاء الاقتصادي من خلال الشكل الموالي الذي يمثل نموذج توماس ستيرن Stearns Thomas/لذي يظهر العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة واتخاذ القرار .

الشكل 3: سيرورة عملية الذكاء الاقتصادي



Source : Jean-Louis Monino, pin formation au cœur de l'intelligence économique stratégique, document de travail, N27/2012 Réseau de recherche sur l'innovation RRI, p : 07.

يبين الشكل 3 سيرة عملية الذكاء الاقتصادي. ويمكن القول بأن الذكاء الاقتصادي هو عملية البحث والتحليل ونشر وإثراء موارد المعلومات القائمة على نظام المعلومات بالمؤسسة، فهو يهدف إلى البحث بالطريقة القانونية عن المعلومات النوعية والمفيدة، ومن ثم جمعها ومعالجتها، فالتحقق من صحتها، من أجل مساندة صانعي القرار على تحسين الوضع التنافسي للمنظمة، كما يركز على حماية وتأمين المعلومات ضد الممارسات غير الشرعية.

ثالثاً : مفهوم وأساسيات الميزة التنافسية :

إن التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال اليوم والمتسارعة تؤثر بشكل كبير على المنظمات، لذا أصبح لزاماً على المؤسسة التكيف والتأقلم مع هذه التغيرات من خلال الاعتماد على الميزة التنافسية كمؤشر للقوة الاقتصادية لتعزيز قدراتها التنافسية وتحقيق التفوق على منافسيها وضمان بقاءها واستمرارها في الأسواق.

(1-3) **مفهوم الميزة التنافسية:** تعرف الميزة التنافسية على أنها: "الموقع الفريد الذي تطوره المؤسسة من خلال الاستخدام الفاعل لمهاراتها ومصادرها مقارنة بالمنافسين وإن تحقيق الميزة التنافسية سيولد بشكل مباشر وضمني أداء عالي". (2) كما تعرف أيضاً على أنها: "القدرة على إنتاج المنتجات أو تقديم الخدمات إلى الزبائن بصورة منفردة عما يقدمه المنافسون الآخرون من خلال استغلال المنظمة لمصادر القوة لديها لإضافة قيمة معينة لمنتجاتها بطريقة يعجز عن تنفيذها المنافسين الآخرون". (31) كما يمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها: "ميزة تتفرد بها المؤسسة على المنافسين تكتسبها مما يوفر للمستهلكين أكبر قيمة، إما عن طريق خفض الأسعار أو من خلال تقديم الخدمات". (28)

(2-3) **خصائص الميزة التنافسية:** تتميز الميزة التنافسية بعدة خصائص نوجزها فيما يلي:
(3).

- 1- تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
- 2- تنعكس على كفاءة أداء المنظمة في أنشطتها أو في قيمة ما تقدمه للمشتريين.
- 3- يجب أن تؤدي إلى التأثير في المشتريين وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم المنظمة.
- 4- تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتحديثها.
- 5- تبنى وتصاغ على اختلاف وليس على تشابه.
- 6- إمكانية الدفاع عنها، بمعنى صعوبة تقليدها أو محاكاتها أو إلغائها من قبل المنافسين.
- 7- القدرة تتبع من خاصية في المؤسسة تميزها عن غيرها لدى المشتري وتلك الخاصية تشكل مصدر القدرة التنافسية.
- 8- أنها تتبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها.
- 9- أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة سبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط .
- 10- أن يتناسب استخدامها مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها.
- 11- أنها تشتق من حاجات ورغبات الزبائن.
- 12- تقدم دعم هام يساهم في نجاح الأعمال.
- 13- توفر الانسجام الفريد من جهة وقدرات وموارد المنظمة الداخلية من جهة أخرى.

(3-4) **أهمية الميزة التنافسية:** يمكن إبرازها من خلال النقاط التالية: (15)

- 1- مواجهة تحديات السوق والمؤسسات المنافسة من خلال القدرة على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل.
 - 2- تعتبر معيار لتحديد المؤسسات الناجحة لكونها تتميز بإيجاد نماذج جديدة منفردة يصعب تقليدها ومتاحة بشكل واسع وأن المنافسين على علم بها.
 - 3- تساهم في تحقيق موقع أفضل بين المنافسين من خلال الاستغلال الأمثل للموارد والسعي لإرضاء الزبائن والتعرف على حاجاتهم ورغباتهم بطريقة تصعب على المؤسسات الأخرى تقليدها.
 - 4- ترتبط الميزة التنافسية أساساً بالأداء المتحقق في المؤسسة والعاملين فيها، فهي تساعد على الارتقاء بالمؤسسة بقدر قدرتها على الحفاظ على ميزتها التنافسية وإدامتها.
 - 5- زيادة إنتاجية المؤسسة ومواجهة التغير في أذواق المستهلكين.
- (3-4) **أهداف الميزة التنافسية:** تسمح الميزة التنافسية بتحقيق أهداف مهمة منها: (6)
- 1- خلق الفرص التسويقية الجديدة.

2- اختراق مجال تنافسي جديد (الدخول في سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو المنتجات، أو الخدمات).

3- وسيلة لتكوين رؤية جديدة للمستقبل الذي تريده المؤسسة لنفسها ومجالا للبحث عن الفرص الممكنة.

4- يمكن اعتبار الهدف الأساسي هو التغلب على المنافسين وذلك من خلال تحديد سبب نجاح المنافسين وتهيئة الوسائل لتمييز جهود المؤسسة الخاصة.

وتتضمن عوامل النجاح الأساسية لتحقيق الأهداف: (22)

1- التفوق التقني للمنتجات والخدمات.

2- الأسعار المنخفضة والتي تعطي المنتج إقبالا واسعا من قبل الزبائن وميزة تنافسية.

3- التوزيع وتوافر الخدمة لبعض المنتجات، وهذا من خلال ما يسمى بالتقرب من أسواق الشراء، ومع هذا الأمر يتطلب رأس إضافي إلا أنه يعتبر من الاستثمارات المجدية.

4- المزيج السلي الواسع حيث يتم توفير أحجام وألوان ومواصفات مختلفة حسب الشرائح السوقية المستهدفة.

5- السمعة الحسنة والتي تم بناءها مع مرور الزمن، ويتم الحفاظ عليها عن طريق جودة المنتجات، الترويج، الإستراتيجيات المتفوقة دائما، وإرضاء الزبائن.

(3-5) محددات ومصادر الميزة التنافسية :

وضع الاقتصادي Porter عدّة محددات تعمل كنظام ديناميكي متكامل، من خلاله تتفاعل كل هذه المحددات مع بعضها، فكل محدد يؤثر ويتأثر بالمحددات الأخرى، وأن تتوفر لديها مجموعة مصادر تنشأ من خلالها الميزة التنافسية، تختلف لاختلاف مجال نشاط المؤسسة وإمكاناتها.

أولاً : محددات الميزة التنافسية: تتمثل هذه المحددات فيما يلي:

1- عوامل الإنتاج: إنّ المحافظة على الميزة التنافسية تتوقف على مدى استمرارية الارتقاء

بعوامل الإنتاج وتطويرها، ويعد مفهوم عوامل الإنتاج من منظور Porter أكثر شمولاً من المفهوم التقليدي المتداول، لأنه يتضمن بالإضافة إلى العوامل التقليدية المتمثلة في الموارد البشرية والطبيعية ورأس المال، عوامل أخرى من شأنها أن تشكل بدورها عوامل مساندة لوسائل الإنتاج ويدخل في ذلك الهياكل القاعدية ونظم الاتصالات ومراكز البحوث. (4)

أما المقصود بعوامل الإنتاج فيعني مدى وفرتها وملئمتها وسهولة وصول المؤسسات إليها، فبقدر ما تتوفر هذه العوامل وتنخفض تكلفتها وتزداد فعاليتها وكفاءتها بقدر ما تكون محققة للقدرة التنافسية للمؤسسات، غير أن وفرة وأهميّة هذه العوامل لا يكون مجدياً في حالة

سوء استخدامها، وربما أدى ذلك إلى فقدان روح التجديد والتطوير لدى المؤسسة، في حين قد تدفع الندرة النسبية لعوامل الإنتاج بالمؤسسة إلى الإبداع والتطوير بما يعزز الميزة التنافسية، لذا يرى Porter أن توافر عوامل الإنتاج الأساسية يعتبر شرط لتحقيق القدرة التنافسية. (12)

2- **الطلب المحلي:** إن أهمية الطلب المحلي كأحد محددات الميزة التنافسية في منهج بورتر، لم تأتي مقتصرة على وفوران الحجم، وإنما تمتد لتشمل الآثار الديناميكية، التي تتوقف على خصائص الطلب المحلي ونوعيته ومدى تقدمه وسرعة تشبعه وقدرته على أن يعكس الأذواق العالمية، فالطلب الأكثر تطوراً وتعقداً وسريع التشبع ويتفق مع متطلبات السوق العالمي كثيراً ما يدفع إلى التجديد والتطوير الذي هو جوهر التنافسية، حيث تستطيع المؤسسات والصناعات على حد سواء تحقيق القدرة التنافسية، إذا ما استجابت إلى ظروف الطلب، وتأثيراته وأنماطه المختلفة، فكلما تحقق نمو الطلب وارتفع كلما أدى إلى إمكانية تصريف منتجات المؤسسة، مما سيفتح مجالاً للجوء إلى اقتصاديات الحجم، واستغلال آثار الخبرة والتعلم بهدف رفع وتحسين مستوى الإنتاجية، ومنه رفع القدرة التنافسية للمؤسسة، وكلما زادت الضغوطات المستمرة من قبل المستهلكين لطلب منتجات متميزة هذا سيدفع بالمؤسسات المتنافسة إلى المزيد من الإبداع، التجديد، وتفعيل التكنولوجيا رفعا لمستوى الجودة وتحقيقاً لخاصية التمييز في المنتجات، الأمر الذي ينعكس في النهاية على تقوية الميزة التنافسية مقارنة بالمنافسين الآخرين. (4)

3- **الصناعات المكتملة:** لا ترجع أهمية الصناعات المكتملة والمغذية وتكوين العناقيد الصناعية، إلى دورها فقط في دفع الهيكل الصناعي وتقدمه، من خلال ما تتيحه من علاقات أمامية وخلفية كما جاء في الفكر التقليدي للتنمية الصناعية وإنما لما يترتب على وجود التجمعات العنقودية ذات العلاقات الأمامية والخلفية المتكاملة رأسياً وأفقياً من سهولة انتقال المعلومات والأفكار الجديدة، فوجود مشروع داخل التجمع يجعله يتمتع بوفرات خاصة قد لا تتوافر لغيره من المشروعات المنفردة، وبذلك يمثل تواجد الصناعة كجزء من تجمعات صناعية عنقودية عاملاً أساسياً في تحقيق القدرة التنافسية، ويرى Porter أن القدرة التنافسية تتأثر بوجود هذه التجمعات من خلال زيادة إنتاجية المؤسسات المكونة للعنقود وزيادة قدرتها على الابتكار، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية في المستقبل، مما ينجم عنها من وفرات في التكلفة، كما أن استغلال تلك الترابطات بشكل جيد سواء من مستوى التمييز أو التكاليف سيرفع من القدرات التنافسية للمؤسسة. (12)

4- **إستراتيجية هيكل المؤسسة والمنافسة المحلية:** يتسع هذا المحدد ليشمل كل من أهداف المؤسسة القائمة وإستراتيجيتها وطرق التنظيم والإدارة، بما فيها العلاقة بين مالكي الأسهم

والإدارة وهذا ما يعكس وجهة نظر مدرسة الأعمال، وبقدر ما يكون الوضع الإستراتيجي والتنافسي للمؤسسة جيدا بقدر ما تكون ذات قدرة تنافسية عالية، وبالعكس ستكون عرضة لفقدان تميزها وقدرتها على المنافسة وإخلال المجال السوقي للمتنافسين، هذا الوضع الإستراتيجي والتنافسي يبقى محكوماً بهيكل المؤسسة ومختلف التفاعلات التنظيمية من جهة، وبدرجة المنافسة وتأثيرات مختلف قوى المنافسة كعامل خارجي من جهة أخرى، وبهدف تحسين الوضع الإستراتيجي والتنافسي للمؤسسة، ويرى Porter أنه يجب على المؤسسة أن تسعى بشكل دائم إلى الابتكار، التطوير، التحسين، التجديد، رفع الكفاءة وتحسين الإنتاجية، فضلاً عما توفره المنافسة من تعميم للتكنولوجيا، سرعة تدفق وانتشار المعلومات، الخبرة وإفساح المجال لاقتصاديات الحجم، وهي كلها عوامل تصب مباشرة في الميزة التنافسية للمؤسسة. (11)

5- دور الحكومة: على الرغم من أن Porter لم يعتبر الحكومة أحد المحددات الرئيسية للقدرة التنافسية، إلا أنه أشار إلى دورها الفعال باعتبارها من المحددات المساعدة في تحقيق القدرة التنافسية، وذلك من خلال التأثير بصورة إيجابية أو سلبية على باقي المحددات الأخرى، ويظهر هذا الدور من خلال السياسات الحكومية في التأثير على شروط والإنتاج مثلاً من خلال الإعانات والسياسات اتجاه أسواق رأس المال والسياسة التعليمية، أو من خلال التأثير على قوانين حماية المستهلكين، كذلك فإن الحكومة قد تؤثر على خصائص الصناعة المكتملة من خلال دعم هذه الصناعات ووضع المواصفات القياسية لمنتجاتها، أيضاً فالحكومة من خلال سياساتها

6- وتشريعاتها تؤثر على إستراتيجيات المنشآت ودرجة التنافس بينها، من خلال أدواتها المتمثلة في تشريعات أسواق رأس المال، السياسات الضريبية، قوانين الاحتكار، التأثير على سياسة سعر الصرف، فرص معايير صارمة للحفاظ على سلامة المنتجات والبيئة. (23)

7- دور الصدفة: تلعب الأحداث العفوية أو التلقائية التي تحدث بمحض الصدفة دوراً هاماً في التنافسية ونجاح كثير من الصناعات بالرغم من ضآلة أثرها، حيث أنها في الغالب تقع خارج إطار قوة المؤسسات وقوة الدولة وسيطرتها، وتأتي أهمية الصدفة فيما ينتج عنها من خلق فجوات أو ثغرات تسمح بحدوث تغيير في الوضع التنافسي. (23)

الشكل 4: محددات الميزة التنافسية ويمكن توضيح محددات الميزة التنافسية من خلال الشكل 4



Source : Porter .M, **The Microeconomics of development**, harvard school, Andean competitiveness projet, caracas, venezuela, june 2001, p :67.

ثانياً : مصادر الميزة التنافسية: تتمثل هذه المصادر فيما يلي:

1- الكفاءة: المقصود بالكفاءة في المؤسسة كفاءة إستغلال الموارد وعناصر الإنتاج في العملية الإنتاجية، بحيث يتم الحصول على أكبر ناتج ممكن باستخدام تلك الموارد، أو إنتاج حجم معين من الإنتاج بأقل حجم ممكن من الموارد، أي بأقل تكلفة ممكنة، بالمقارنة مع منافسيها، وكننتيجة لذلك سوف تحقق المؤسسة قدرة تنافسية بناء على انخفاض تكاليفها، مما يمكنها من بيع منتجاتها بنفس الأسعار أو بأقل من مستوياتها المتوسطة السائدة، وهذا ما يمكنها من تحقيق قيمة أكبر مقارنة بمنافسيها، وبالتالي تحقيق أرباح أعلى. (4)

2 - الجودة: نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة، زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم، إذ لم يعد السعر العامل والمحرك لسلوك المستهلكين، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول لهم والقيمة التي يسعون للحصول عليها، هذا ما أوجب المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة أن تقدم منتجات ذات جودة عالية، وتعني توافر خصائص ومواصفات في المنتج تشبع احتياجات وتوقعات العميل، ويأتي ذلك بترجمة توقعاته إلى تصميم المنتج بجودة عالية، وتقديم المنتج مع الخدمات المصاحبة إن تطلب الأمر بما يتوافق وحاجات وتوقعات العملاء. (13)

3 - الاستجابة لحاجات العميل: لكي تكون المؤسسة قادرة على مواجهة المنافسة المفروضة، يتعين عليها أن تكون قادرة على أداء مهامها بشكل أفضل من منافسيها، في تحديد وإشباع احتياجات عملائها، وهذا يخلق ولاء من قبل العملاء ويحقق قيمة أكبر لمنتجاتها، مما يؤدي إلى خلق التمييز القائم على المزايا التنافسية، وتكون أسبقية الاستجابة لحاجات العميل بتقديم منتجات متنوعة حسب الطلب، أي تطوير قدرات المؤسسة على تغيير نوع المنتج وفقاً لحاجات العميل تبعاً للتغير في طلبات السوق، والتي يطلق عليها الزبونية وتعني القدرة على التكيف والاستجابة

مع الحاجات الفريدة لكل عميل وتغيير تصاميم المنتج، حيث يتم تقديم المنتجات حسب تفضيلات العملاء، وترتبط هذه الاستجابة بـ: (4)

1- تحسين جودة وتطوير وتصميم المنتجات بشكل يتلاءم مع حاجات ورغبات الزبائن.

2- تقليص وقت تقديم المنتج أو الخدمة للزبون.

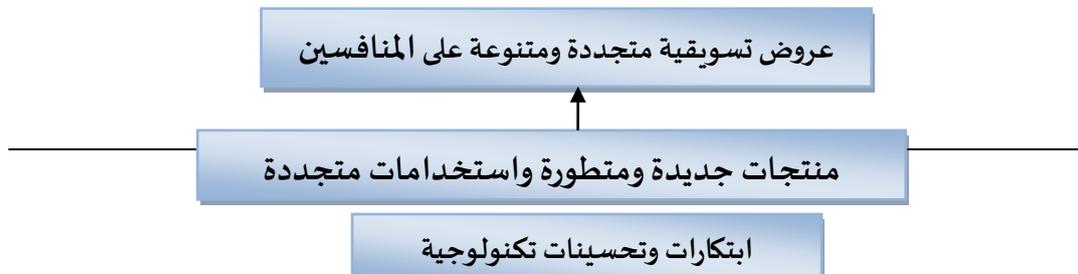
3- التفوق في تقديم خدمات ما بعد البيع وعمليات الدعم.

وهذه العوامل تدعم مبدأ الاستجابة للعميل، وتمنح للمؤسسة القدرة لتمييز نفسها عن منافسيها.

4 - المعرفة: شهدت منظومات الأعمال تحول كبير في طريقة فهم عوامل النجاح، فطوال الفترة الصناعية كان العنصر البشري يقيم على أساس الجهد المادي الذي يبذله في العمل، لكن مع التطور الذي حدث بعد ذلك وإدخال الآلات الحديثة والتكنولوجيا، أصبح التقييم على هذا الأساس أقل أهمية، وصار من الضروري الاعتماد أكثر على القدرات الفكرية في تقييم رأس المال البشري، فإذا كانت القدرة التنافسية هي نتيجة القيمة الإضافية التي تخلقها المؤسسة للزبون، وإذا كان من الممكن تجسيد هذا من خلال تمييز المنتج وانفراده بخصائص إضافية، فإنه باستطاعة المؤسسة أن تحقق تلك الأفضلية النسبية اعتماداً على قدراتها الداخلية في مجال البحث والتطوير، وتعتبر المعرفة هي الركيزة الأساسية لهذه الوظيفة، إذن فالمعرفة هي الأداة لتحقيق السبق وتقديم المكانة التنافسية للمؤسسة، ولا تقتصر مساهمة المعرفة على وظيفة البحث والتطوير، بل ترتبط بكل وظائف المؤسسة. (شارلز، جونز، 2001، ص209)

5 - الإبداع: في ظل شدة المنافسة وسرعة التغيير في رغبات واحتياجات العملاء، تسعى المؤسسات إلى التطوير المستمر في منتجاتها لتحقيق التميز والبقاء في الأسواق واكتساب مزايا تنافسية، ولقد زاد اهتمام المؤسسات بالإبداع والتركيز عليه إلى درجة اعتباره الحد الأدنى في الأسبقية التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة، وأصبحت القدرة على الإبداع مصدراً من مصادر القدرة التنافسية، والذي يقصد به "توليد أفكار جديدة في مجال الإنتاج وتقديم منتجات ذات جودة عالية ومتميزة، على أن يكون للمؤسسة الأسبقية في ذلك بالنسبة للمنافسين الآخرين"، ويمكن للمؤسسة تحقيق الإبداع من خلال عمليات البحث والتطوير التي تساهم في تحسين الكفاءة من جهة، ورفع مستوى جودة المنتجات من جهة أخرى، كما تستطيع عمليات البحث والتطوير الرفع من كفاءة المؤسسة بجعلها الرائدة في تطوير عمليات التصنيع والمنتجات، وهو ما يعطيها قدرة تنافسية (16). يمكن توضيح المنطق الأساسي في تكوين الميزة التنافسية من خلال الشكل 5 كمايلي:

الشكل 5: المنطق الأساسي في تكوين الميزة التنافسية



المصدر: بوبعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبليس - ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2012، ص: 55. (5)

(3-6) الإستراتيجيات التنافسية لبورتر:

تتمثل الإستراتيجيات التنافسية حسب بورتر في ثلاث إستراتيجيات تمكن المؤسسة من التكيف مع المتغيرات تتمثل في:

1/ إستراتيجية قيادة التكلفة:

تلعب التكلفة دورا هاما كسلاح تنافسي فلا يمكن تحديد أسعار تنافسية دون ضبط مستمر للتكاليف، حتى أن كثيرا من المؤسسات المتميزة تنافسيا تستهدف أن تكون القائدة أو الرائدة في تخفيض عناصر التكلفة بين منافسيها في نفس المجال الصناعي. (30) ولتحقيق هذه الاستراتيجية يتطلب ذلك : (1)

أ- تحقيق اقتصاديات الحجم، أي إنتاج بحجم كبير يؤدي إلى تخفيض تكلفة الوحدة المنتجة.

ب- الاستفادة من تراكم الخبرة والتعلم في تنمية وتطوير مهارات الموارد البشرية.

ج- استغلال الطاقة وعدم هدرها بتوقيفها أو تغييرها.

د- تخفيض تكاليف الأنشطة المترابطة فيما بينها، فكما كان هناك ترابط واشتراك بين الوظائف في بعض التكاليف كالتوزيع، قوى البيع مثلا، كلما كان هناك انخفاض في التكاليف.

هـ- إمكانية الحصول على الموارد بتكلفة أقل.

و- أثر التجديد والتطور التكنولوجي: نظرا لأهمية التجديد فإن وظيفة البحث والتطوير تكتسي أهمية كبيرة داخل المؤسسة، خاصة في اكتشاف طرق جديدة تسمح لها بإنتاج بتكاليف أقل.

2/ إستراتيجية التميز:

تتلخص هذه الاستراتيجية في تقديم المؤسسة لمنتج أو مجموعة من المنتجات المميّزة عن مثيلاتها من المنتجات، من حيث النوعية، الشكل، التسليم ... بحيث تجعل المستهلك يرتبط بها أكثر، ويحقق هذا الأمر عندما تتمكن المؤسسة من التفوق الفني من خلال امتلاك التكنولوجيا رائدة تسمح لها بتحقيق سبق في مجال الإنتاج، إنتاج منتج ذو جودة عالية، والعمل على تقديم خدمات مساعدة للمستهلك، وان يضمن المنتج للمستهلك قيمة أعلى من قيمة بقية المنتجات المتشابهة له، وهناك عدّة شروط تضمن نجاح هذه الاستراتيجية نذكر منها: (9)

1/ تخفيض درجة المخاطرة والتكلفة التي يتحملها المستهلك عند شراء السلعة.

2/ تقديم منتج فريد في الأداء مقارنة بمنتجات المنافسين.

3/ جعل عملية الصيانة للمنتج أسهل وأقل تكرارا.

4/ مرونة المنتج لتلبية حاجات المستهلك.

(3-7) إستراتيجية التركيز:

هي إستراتيجية تنافسية موجهة إلى قطاع محدود من السوق المستهدف، أو إلى مجموعة معيّنة من المشترين دون غيرهم، وذلك بدلا من التعامل مع السوق ككل، وتسعى الشركة التي تتبع هذه الاستراتيجية إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة، أو من خلال تقديم منتجات متميزة من حيث الجودة أو المواصفات أو خدمة العملاء ... الخ، ويتم تحقيق هذه الاستراتيجية من خلال:

- تمييز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف .

- تخفيض تكاليف المنتج المقدم لهذا القطاع السوقي. (1)

الجدول 1: متطلبات تحقيق الاستراتيجيات التنافسية العامة لبورتر

المتطلبات التنظيمية	متطلبات المهارات	الاستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> - رقابة محكمة على التكاليف . - تقارير رقابية مفصلة ومستمرة (دائمة) - تنظيم المسؤوليات وتحديد الصلاحيات - قابلية الأهداف للقياس الكمي . 	<ul style="list-style-type: none"> - امتلاك رأس المال ووجود استثمار رأسمالي وإمكانية الوصول إليه . - مهارات هندسية عالية ووجود إشراف على العمل - منتجات مصممة بصيغة يسهل إنتاجها - ووجود أنظمة توزيع منخفضة التكاليف 	قيادة التكلفة
<ul style="list-style-type: none"> - تنسيق قوي بين الوظائف في البحث والتطوير . - تطوير المنتج والتسويق . - القدرة على جذب القوى العاملة التي تملك 0المهارات العالية . - استقطاب الباحثين المبدعين والمتميزين 	<ul style="list-style-type: none"> - قدرات تسويقية متميزة . - مهندسو إنتاج (أفراد مبدعون) . - قدرات جيدة في مجال البحوث . - سمعة جيدة للشركة في مجال النوعية . - امتلاك مهارات فريدة وخبرات في مجال الصناعة - تعاون قوي من قبل القنوات التوزيعية 	التمييز
<ul style="list-style-type: none"> - مزيج من السياسات السابقة الموجهة نحو هدف إستراتيجي محدد . 	<ul style="list-style-type: none"> - مزيج من السياسات السابقة موجهة نحو هدف استراتيجي . 	التركيز

المصدر: فلاح حسن عداوي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية : مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر، الأردن، 2006، ص: 196. (18)

رابعاً : دور الذكاء الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية
(4-1) الذكاء الاقتصادي والمنافسة

تنوع الاقتصاديات والقضايا الاستراتيجية كان لهما أثر قوي على الذكاء الاقتصادي. فأصبح مرحلة تابعة لعملية صنع القرار وأداة للإدارة في حد ذاتها، فهو التفاعل المباشر بين البيئة والمؤسسة، بحيث يقوم على السيطرة على المعلومات وإنتاج المعرفة في إطار أفضل فهم للبيئات الاقتصادية، وأفضل توقع للمتغيرات، والمساهمة الرئيسية للذكاء الاقتصادي هي دعم اتخاذ القرار بالتمعن في المبهمات من خلال فهم المعلومات الداخلية والخارجية، ومعظم مسيروا المؤسسات الاقتصادية يعتبرون أن الغرض الرئيسي للذكاء الاقتصادي هو تسهيل اتخاذ القرارات الاستراتيجية عن طريق تقديم سيناريوهات حقيقية لمختلف الخبرات الاستراتيجية لصانعي القرار، ويتم لتحديد هذه السيناريوهات من خلال التعود على ممارسة الذكاء الاقتصادي. الذي يتم من خلاله تحليل البيئة من خلال المساعدة في كشف عن الإجراءات ونوايا المنافسين، وهذا التحليل يساعد في وضع خطط هجومية أو دفاعية، هذا المعنى يختلف عن اليقظة التنافسية أو

التكنولوجية التي في جوهرها هي نشاط جمع ومعالجة المعلومات. استعلامات الذكاء الاقتصادي تسمح بتطوير قدرة مسيرو المؤسسة على التأثير في محيطها، كمثال نشر شائعات تؤدي إلى عدم استقرار المنافسين وكذلك تطور القدرة على التأثير في المنظمات المهنية أو السلطات العامة، هو كذلك من أهم الأنشطة الرئيسية للذكاء الاقتصادي. فيجب على مسير المؤسسة أثناء جمع المعلومات الحذر والحرص من مناورات منافسيها الحاليين والمحتملين، وكذلك أثناء التلاعب بالمعلومات عليهم لتطوير قدرتهم على إحداث ضرر لمنافسيها. وممارسة الذكاء الاقتصادي تزداد أهمية عندما تنشط المؤسسة في بيئة تتميز بشدة المنافسة. الذكاء الاقتصادي له أهمية في نظرية تكلفة الصفقات، ففي هذه النظرية فإن المنافسة تعتبر أمر مفيد للسوق، بينما التعاون هو مصدر إزعاج، وذلك لأن السوق لا يكون في الوضع الأمثل أثناء وجود التعاون، فهذه السلوكيات تزيد من قدرة المنافسين على استخدام الذكاء الاقتصادي لاستكشاف وتملك تكنولوجيا رئيسية وحسن التصرف. (8)

(4-2) الذكاء الاقتصادي وتعزيز التنافسية

يلعب نظم الذكاء الاقتصادي دورا بارزا في تعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية، وضمن هذا الصدد يرى كل من Tham and Kim أن تبني الذكاء الاقتصادي يمكن المؤسسات من معرفة ماتحتاج إليه من معلومات عن بيئتها (الأنشطة، المصادر، الزبائن، الأسواق، المنتجات، الخدمات، الأسعار... الخ) هذا مايمكنها من وضع تصور واضح إزاء عملياتها الراهنة واستباق وإدارة التغيرات استعدادا للمستقبل من أجل تصميم الاستراتيجيات الملائمة لخلق القيمة للزبون وتحسين الربحية في الأسواق الحالية والمستقبلية.

أما كل من Martinet et Marti فيريان أن الذكاء الاقتصادي يساهم في:

- تطوير منتجات وخدمات جديدة.
- تحسين المبيعات.
- حيازة المزايا التنافسية واستدامتها.
- المساعدة في اتخاذ القرارات العالية الجودة في ظل توفر المعلومات وانخفاض مستوى عدم التأكد.

كما يلعب الذكاء الاقتصادي دورا فعلا في تعزيز تنافسية الدول والأقاليم أيضاً، وذلك عبر تطوير سوق العمل في المستقبل وخلق التنافس في مجال البحث والتطوير، والحث على النباهة بالاعتماد على الذكاء الاقتصادي يكون من خلال ممارسة اليقظة التكنولوجية ومراقبة وحراسة المنافس بالتحسيس من تسرب المعلومات الخطيرة وسرقتها، لأن العولمة لاتعني نهاية الصراعات الاقتصادية بين الدول، بل هي في تسابق مستمر وحاد للحصول على الموارد الطبيعية والتحكم فيها كمصادر الطاقة، وللوصول إلى الأسواق الاستراتيجية، ومراقبتها، والتحكم في التكنولوجيات

المتطورة، وسد الطريق في وجه المنافسين الجدد في كل القطاعات. كما يساهم نظام الذكاء الاقتصادي الفعال بشكل مباشر في دعم عملية البحث والتطوير والارتقاء بنشاط الابتكار والإبداع على مستوى الدولة، وهذا ما يسمح بمجاراة الدول الأخرى واقتناص الفرص والحصول على حصص من الأسواق العالمية وتتم هذه المساهمة عن طريق التعرف المشترك على الرهانات الإستراتيجية وتجميع الخبرات والمعلومات العامة والخاصة. كما يعمل الذكاء الاقتصادي أيضاً إلى تحسين جودة القرارات المتخذة على المستوى الكلي وذلك من خلال استعمال نظم إدارة المعلومات، والتطبيقات التكنولوجية الحديثة بهدف تجميع، تخزين، وتحليل، وتوفير البيانات والمعلومات، أي أن الذكاء الاقتصادي يقود الدولة إلى اتخاذ أفضل القرارات من خلال استخدام المعلومات الدقيقة والمفيدة في الأوقات المناسبة، كما يقوم الذكاء الاقتصادي بتوظيف التكنولوجيا الحديثة في استخدام معلومات دقيقة وآلية وذات قيمة ونوعية عالية متعلقة بمجال العمل نفسه، وبيانات ذات اعتمادية كبيرة متوفرة من عدة مصادر، وتطبيق ما تم اكتسابه من خبرات بهدف تحسين وتطوير جودة القرارات التي يجب اتخاذها بناء على هذه المعلومات. (7)

(4-3) أثر الذكاء الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية

إن أهمية الذكاء الاقتصادي لدعم الميزة التنافسية يتمثل في قدرته على بناء وتحليل المعلومات، بما يساعد المؤسسة في تحديد العديد من الجوانب الخاصة بمنافسيها كنقاط الضعف، الاستراتيجيات، الأهداف، التركيز في السوق، أنماط ردود الأفعال المحتملة وبناء تحليل المعلومات، ويتطلب تحديد فاعل وتصنيف وتعقب المنافسين وسلوكهم واستخدام تلك المعلومات، وكل ذلك يساعد المؤسسة في مقارنة نقاط قوتها وضعفها بمنافسيها، كما يعد عملية مراقبة للبيئة التنافسية الهدف منها التوصل إلى الذكاء الصالح لاتاحة التفوق التنافسي للمنظمة، كما يساعد المؤسسة على توقع ما سيحدث في بيئتها التنافسية. بدلا من مجرد الاستجابة لتلك التطورات، فالذكاء الاقتصادي يعد أداة عملية لتطوير استراتيجية الأعمال وللتنافس الناجح في بيئة الأعمال ولتوفير نماذج واستراتيجيات لتطوير المنتجات وبما يجعله من أهم عناصر الاستراتيجية التنافسية، فهو يلعب دورا هاما في إعادة هيكلة أسس الشركة لإبقاء قدرتها التنافسية قائمة في الأسواق العالمية.

بالإضافة إلى بقاء المؤسسة يعني بقاءها قادرة على الاستمرار في المنافسة وعلى التحكم في التكاليف وبالتالي تخفيض الأسعار وزيادة المبيعات بأداء وظائفها بكفاءة أفضل من منافسيها، أو التميز في منتج أو خدمة من حيث البداع أو الجودة والخدمات المرافقة من خلال استغلال التطور التقني والتحكم في آجال الانجاز والتحكم في قنوات التوزيع والتموقع المناسب في البيئة التنافسية من خلال حسن استعمال المعلومات المجمع والمعالجة والمفيدة والمستغلة في اتخاذ القرارات المناسبة، والتي يعتبر الذكاء الاقتصادي أهم وسائلها خاصة في جانب اكتشاف

الإشارات الضعيفة والهامة في مجال معرفة إجراءات المنافسين ومحاولة التأقلم معها كفعل مدروس لتخفيض التهديد وليس كرد فعل يأتي متأخرا، كما يمكن القول بأن التنافس أصبح قائما على مدى معرفة المؤسسة لبيئتها، لهذا لجأت المؤسسات إلى تطوير واستخدام نظم معلومات متقدمة تمكنها من أن تكون حاضرة الذهن بشكل متواصل وعلى رأسها الذكاء الاقتصادي الذي يساهم في زيادة القدرة التنافسية. إلى جانب هذه الأهمية تتجلى أهمية الذكاء الاقتصادي في مجالات أخرى أهمها: (14)

1- أداة للتكيف مع بيئة المنظمات العامة ومنظمات الأعمال على حد سواء، والمعرفة التي يولدها تشكل الطرف الآخر من معادلة القوة التي تركز إليها المنظمات في عصر التكنولوجيا.
2- أهميته في دوره الواضح في تطوير قدرة المنظمات على التعليم الجماعي، لأنه أداة لبناء منظمات الغد، وعامل لتطوير الابتكار والمنافسة فيها، كما يساعد على بناء الذاكرة المنظمة عندما يجعل مديري المنظمات يتحولون من العمليات غير المنهجية في أداء العمل إلى أخرى أكثر هيكلية وتنظيما، ومن اعتماد المعلومات التكايفية إلى الاستراتيجية، وذات القيمة العالية المضافة والاعتماد عليها كمورد.

3- تشخيص الذكاء الاقتصادي لنقاط قوة وضعف المنافسين يعزز قدرات المنظمات في تخطيط وإتخاذ التدابير المضادة لها، وتضليل المنافسين والتفوق عليهم في الذكاء.

4- الانتقال من دراسة وتحليل المنافسة الحالية وتصرفاتها الماضية والحالية إلى محاولة الدراسة والتمبؤ بتصرفاتها وخططها في المستقبل.

5- الانتقال من التركيز على الحصة السوقية إلى الفرصة السوقية من خلال السعي إلى رسم شكل الخريطة السوقية في المستقبل. والانتقال من دراسة وقراءة الماضي إلى قراءة المستقبل ومحاولة صنعه.

6- الانتقال من دور التابع إلى دور الموجه في السوق.

7- التركيز على تكنولوجيا العمليات: يعني ذلك التركيز على نظم الإنتاج مرنة ومختلفة لأن المستقبل سوف يكون لمن ينتج أفضل حيث أن التركيز على هذه التكنولوجيا يعد ركيزة أساسية من ركائز اقتصاد المعرفة والتي تظهر أكثر جلاء في الاستعمال المكثف والضروري لمختلف البرمجيات كقطاع رئيسي في قطاع المعلوماتية، كما تمثل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات حاليا ثورة صناعية ثالثة بكل ماتحمله هذه الثورة من تحولات وقفزات علمية ومعرفية عالية المستوى والتقانة.

8- التركيز على نشاط البحث والتطوير والإبداع: يهدف هذا الحصول على سبق تكنولوجي يعطي الريادة في تصميم وإنتاج منتجات جديدة بخصائص أفضل فوظيفة البحث والتطوير أضحت ذات مكانة رفيعة وإستراتيجية داخل المؤسسات التي تبحث عن زيادة الأسواق كونها أهم

مصدر من مصادر الميزة التنافسية الجديدة أو المتجددة، كما تعد هذه الوظيفة داخل المؤسسات المغذي الرئيسي للابداعات التكنولوجية وخاصة في المؤسسات الكبيرة التي تتوفر على مخابر وامكانيات مادية وبشرية معتبرة.

9- الاستفادة من تجارب الآخرين والمنافسين الأقوياء: يساعد التعلم عن طريق شراكة المؤسسات في تطوير القدرة التنافسية لها.

10- الالتزام بالمواصفات الدولية للجودة (ISO): إن التزام المؤسسة بالمواصفات الدولية للجودة يضمن لها الحصول على شهادة ISO ويحقق لها مجموعة منافع كثيرة منها السمعة المشرفة في السوق ن التمتع بميزة التقدم للمناقصات التي تشترط الحصول على شهادة ISO .

(4-4) مزايا المؤسسة المستدامة : إن بروز التنمية المستدامة قد ترجم ثورة عميقة في الاستراتيجيات والطرق التي تسمح للمؤسسة المستدامة بتحسين جاذبيتها وأدائها وضمان استمراريته كمزايا لها والتي تتمثل في: (17)

1- الزيادة من جاذبية المؤسسة: يمكن للمؤسسة المستدامة تثمين سمعتها من خلال قدرتها على الاستجابة لتطلعات المجتمع اتجاهها بالإضافة إلى هذا الأثر الإيجابي على صورة المؤسسة تعتبر الاستدامة مكسبا إضافيا يعزز شرعية ومصداقية المؤسسة، فالمؤسسة المستدامة تجذب المساهمين من خلال ضمان الشرعية التي تقدمها لهم وذلك عن طريق ما يلي:

1/ تخفيض المخاطر، خلق القيمة، خلق رأسمال امتيازي.

2/ تحسين نوعية العلاقة التي تربطها بالموردين والممولين الذين تعمل على اختيارهم على أساس مدى احترامهم لحقوق الإنسان والأطفال.

3/ جذب رجال الأعمال، العملاء، المستهلكين من خلال تقديم منتجات سليمة، خدمات آمنة ومن خلال السلوكيات الأخلاقية.

4/ تطوير أداء المستخدمين من خلال مساعدتهم على تحقيق قدرتهم على التميز والابتكار.

2 - تحسين أداء المؤسسة: ويكون ذلك من خلال ما يلي:

أ- المؤسسة المستدامة تستفيد من الفعالية نتيجة التحكم في التكاليف والابتكار.

ب- توسيع قدرة المؤسسة على الابتكار والتجديد من خلال التزامها بإتباع الممارسات السليمة في اتجاه التنمية المستدامة.

ج- ربح المال والوقت من خلال المعرفة المطورة وأخذها بعين الاعتبار الحوار الجيد مع الأطراف الآخذة فهذه القدرة الجيدة على الاستماع تسمح بتحسين درجة فهم متطلبات المجتمع ومن ثم تقليص النزاعات والخلافات.

د- خفض التكاليف من خلال تحديد مناطق الالفاعلية ومن ثم تخفيض الاثار السلبية والتوقع بالخسائر التي قد تترتب عنها.

هـ- تحسين أدائها في السوق المالي، كما تزيد من إمكانية التفاوض مع البنوك ومؤسسات التأمين من خلال الأخذ بعين الاعتبار تسيير المخاطر البيئية، تسيير حقوق الإنسان.

و- الاستفادة من تخفيض التكلفة المرتفعة للجزاءات (العقوبات) ومصاريف المحامين نتيجة احترامها للتشريعات البيئية والاجتماعية.

ز- تخفيض معدل الحوادث نتيجة تطبيق أسس الاحتياط والحذر بالاعتماد على سيناريوهات استعجاله التي تطبق عند التعرض للأزمات ضمن مختلف الجوانب.

(4-5) ضمان استمرارية المؤسسة: ويكون عن طريق النقاط التالية:

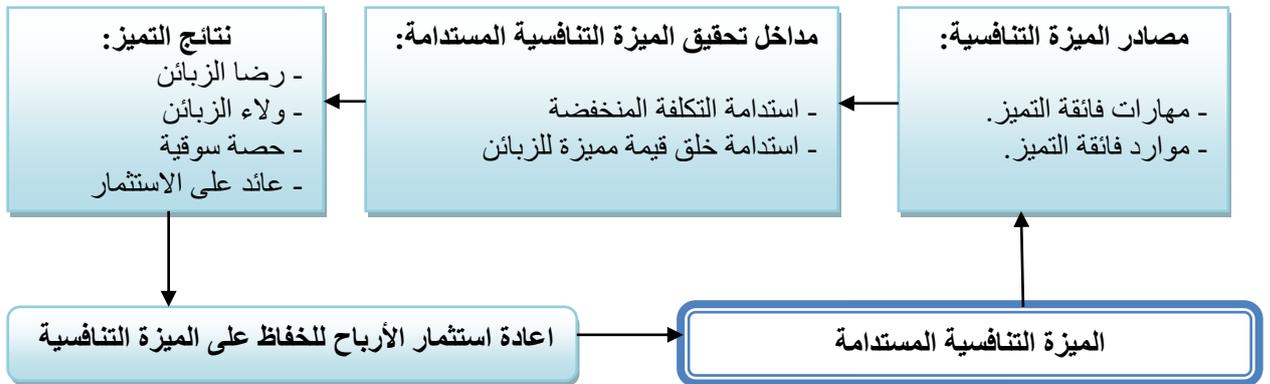
أ- أن تقوم المؤسسة بالتوقع بالقواعد الجديدة فيما يخص الجوانب الاجتماعية والبيئية بالاتجاه أبعد من القوانين الموجودة كما يمكنها المساهمة في وضعها.

ب- الاهتمام بالمستقبل ففي حالة وقوع أزمة يمكنها العمل على الحد من الآثار السلبية لتلك الأزمة عليها.

ج- العمل على تطوير التسيير الديناميكي للمخاطر الاجتماعية والبيئية، مخاطر السمعة والمخاطر المالية.

د- المساهمة بشكل فعال في حماية المحيط المحلي والعالمي من خلال تقليل المخاطر الناتجة عن نشاطها والاهتمام أكثر بمكونات والنتائج العضوية لمنتجاتها.

الشكل 6 يوضح نموذج بناء ميزة تنافسية مستدامة.



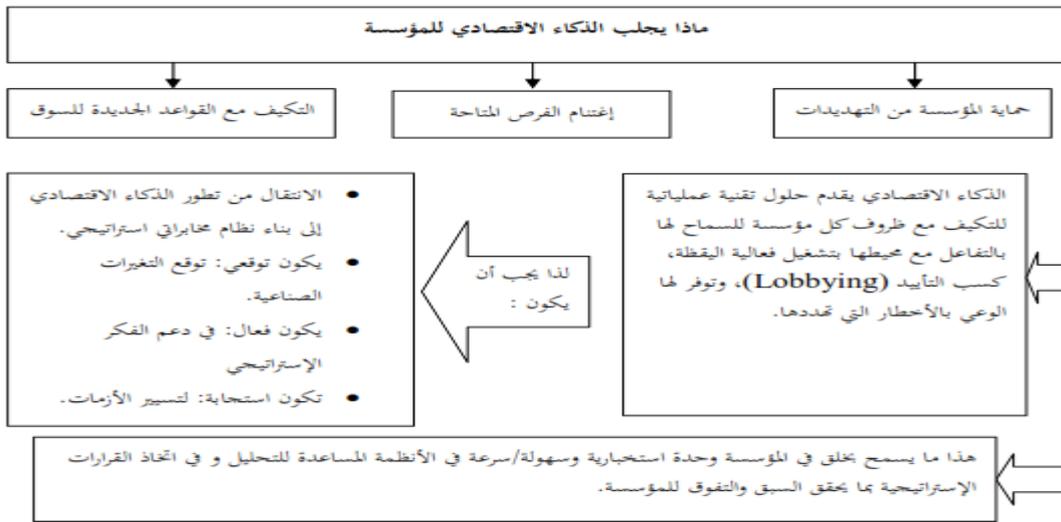
المصدر: كنوش محمد، مرجع سابق، ص: 98. (20)

(4-6) الميزة التنافسية المستدامة والذكاء الاقتصادي

إن أمر تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية مستدامة أصبح قضية غاية في الأهمية، ذلك أن الميزة التنافسية المستدامة ضمان لتحقيق البقاء والربحية بالنسبة للمؤسسة، غير أن تحقيقها لها ليس بالأمر السهل، وهذا ما يبين أهمية تبنيها لاستراتيجية الذكاء الاقتصادي في تحقيقها، حيث تهتم المؤسسة حينها بالبحث والمتابعة والمراقبة للمعلومات على مستوى بيئتها الخارجية والداخلية معا، في إطار مكونات الذكاء الاقتصادي مما يمكنها من تحقيق البقاء والربحية معا. وإن نظام

الذكاء الاقتصادي مهم جدا اليوم خاصة مع اشتداد المنافسة وسرعة التطورات التكنولوجية، وخاصة مع ما يصيب الاقتصاد العالمي اليوم من أزمات مختلفة وهو ما يزيد من أهمية الذكاء الاقتصادي لأنه يوفر حماية للمنظمات من التهديدات الخارجية، ويمكنها من الاستلاء على الفرص قبل منافسيها وكذا التكيف مع قواعد السوق. ويوضح الشكل أهمية الذكاء الاقتصادي للمؤسسة :

الشكل 7: أهمية الذكاء الاقتصادي للمؤسسة



المصدر: كنوش محمد، مرجع سابق، ص: 99. (20)

الخاتمة : نظام الذكاء الاقتصادي يعتبر من أهم مقومات استدامة وترسيخ المزايا التنافسية للمؤسسات والدول على حد سواء، نظرا لأن السبق التنافسي لم يعد يقاس بالحصص السوقية والأرباح المحققة بل بمدى المعلومات التي تحوزها المؤسسات والدول ومدى انفرادها بهذه المعلومات المفيدة. حيث يعمل الذكاء الاقتصادي على زيادة امكانية المؤسسة في التعامل مع البيانات والمعلومات التي تستخدمها لأجل تدعيم عمليات صنع القرار، فاعتماد منظمات الأعمال على الذكاء الاقتصادي يتيح لها الفرصة إلى التطور والارتقاء المتميز إلى مستويات أعلى من الأداء من خلال التعرف على الأساليب المتبعة لتحقيق ذلك، و الاستغلال الأمثل والسليم للمعارف والمعلومات للمؤسسات ووضع التطبيق للاستفادة منها في مختلف عمليات المنظمة وأنشطتها. وتأسيسا على كل ماتم عرضه تم التحقق من صحة الفرضية القائلة: " يعد الذكاء الاقتصادي أداة فاعلة في تعزيز تنافسية منظمات الأعمال".

نتائج الدراسة: من خلال ماسبق يمكن طرح النتائج الآتية:

1- الميزة التنافسية المستدامة خطة شاملة هدفها الأساسي يتمحور حول تحقيق الاستمرارية والتواصل للمنظمة، وذلك عن طريق التجديد والتطوير المستمر للموارد، وأما التميز التنافسي

المستديم مفهوم كلي شامل غير قابلة للتجزئة، يتحقق من خلال تحديد النتائج المراد الوصول إليها، ومن ثم تحديد المقاربات التي تساهم في تحقيق النتائج المخطط لها في هذه المرحلة، ليأتي دور النشر حيث يتم وضع المقاربات في أطر محددة وبناء نظام، وأخيرا التقويم والتعديل من خلال مراقبة المخرجات بالأهداف والقيام بتحسين المستمر إذا ما تطلب الأمر.

2- يساهم الذكاء الاقتصادي في تعزيز القدرات التنافسية للمنظمة من خلال تأثيره على مؤشرات القدرة التنافسية لها المتمثلة في: الربحية، الحصة السوقية، الإنتاجية، فهو يساعد المنظمة على مواكبة التطورات التكنولوجية والمعرفة المعقدة للأسواق، ومنه تحقيق الاستدامة لهذا المنظمة.

3- المعلومة الصحيحة والسليمة تكون قراراتها دقيقة وصحيحة وعليه فالمنظمات حتى تفعل الذكاء الاقتصادي داخلها يجب توفر وسائل ضرورية كالمعدات والبرمجيات والتقنيات المتطورة، والموارد البشرية المؤهلة.

4- المنافسة سمة ملازمة لأغلب المنظمات وبالتالي فهي مطالبة في العصر الحالي بتبني الذكاء الاقتصادي بجميع مستوياته لتدعيم قراراتها والرفع من تنافسيتها وضمان استدامتها.

5- الاستفادة من دور الذكاء الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة يتطلب دعم من الدولة والتعاون الناجح بين المنظمات في حد ذاتها لتوفير المعلومات الضرورية لممارسات الذكاء الاقتصادي حتى لا يصبح مجرد عبء اضافي على المنظمات وتكاليف فقط.

6- يتكون نظام الذكاء الاقتصادي من ثلاث سياسات مترابطة ومتكاملة هي سياسة اليقظة وسياسة الحماية وسياسة التأثير، ويلعب الذكاء الاقتصادي بسياساته دورا في تعزيز تنافسية منظمات الأعمال من خلال توفير المعلومات اللازمة عن بيئتها وزبائننها ومنافسيها، تطوير منتجات وخدمات جديدة، تحسين عملية اتخاذ القرارات، تحسين المبيعات....، وغيرها.

توصيات الدراسة: من خلال ماسبق يمكن طرح التوصيات الآتية:

1- نلاحظ تأخر واضح في البيئة العربية للذكاء الاقتصادي وممارساته ولذلك يجب أن تولي هذه الدول الأهمية القصوى للتكنولوجيا والابداع والتطوير

2- من الضروري على منظمات الأعمال في الدول النامية توفير الكفاءات البشرية المتخصصة وتبني التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصالات حتى تتمكن من الاستفادة من استراتيجية الذكاء الاقتصادي وخصائصه ومن ثم التأثير الايجابي في تنافسية المنظمات واستدامتها.

3- على منظمات الأعمال التي تسعى لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة استخدام الذكاء الاقتصادي لأنه يساعد على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب وبالشكل المناسب، فالسرعة والمرونة والقدرة على التفاعل أصبحت من العوامل المحددة لحصول أي منظمة على ميزة تنافسية، والحد الفاصل بين بقاءها وزوالها.

- 4- ضرورة التحديد الدقيق لخطة عمل نظام الذكاء الاقتصادي وفق أسس سليمة ومحددة بهدف تحسين مختلف العمليات الإنتاجية وتحقيق ميزة تنافسية. مع ضرورة تدريب الكوادر الإدارية في منظمات الأعمال على استخدام نظام الذكاء الاقتصادي والإلمام بفوائده.
- 5- ضرورة اهتمام الجهات الرسمية المعنية في كل الدول النامية بقناعة أن الذكاء الاقتصادي مرتبط بتطوير وسائل البحث عن المعلومات على غرار إنشاء بنوك المعطيات وإجراء دراسات دقيقة لمتطلبات السوق.

قائمة المراجع

- 1- إسماعيل محمد السيد، "الإدارة الاستراتيجية ، مفاهيم حالات تطبيقية"، الدار الجامعية، الإسكندرية 2008.
- 2- أكرم محسن مهدي الياسري، " القيادة الاستراتيجية و الإبداع التنظيمي وتأثيرها في تحقيق الميزة " ، مجلة جامعة كربلاء العلمية ، السنة 03 ، العدد الأول، 2006.
- 3- بلال كامل عودة، "دور رأس المال الإجتماعي في تحقيق ميزة تنافسية، دراسة تطبيقية على عينة من المصارف التجارية في بغداد" ،مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد6، العدد11، العراق، 2014.
- 4- بوازيد وسيلة، "مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف"، رسالة ماجستير، تخصص إدارة إستراتيجية، جامعة سطيف، سطيف، الجزائر، 2011.
- 5- بوبعة عبد الوهاب، " دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبليس - " ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2012.
- 6- بوركو عبد المالك، "إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية لشركة نجمة للاتصالات"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2012.
- 7- خوالد أبو بكر، بوزرب خير الدين، " الاقتصادي ودوره في تعزيز تنافسية الاقتصاديات والدول: قراءة في التجربة اليابانية"، مجلة ابشائر الاقتصادية، المجلد الثالث، العدد 03، سبتمبر 2017.
- 8- رقامي محمد، "الذكاء الاقتصادي بين المنافسة والتعاون وتأثيره على تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، مجلة الحقيقة، العدد33، جامعة أدرار، الجزائر، 2015.
- 9- زغدار أحمد، " المنافسة، التنافسية والبدائل الاستراتيجية"، دار جرير للنشر والتوزيع ، عمان 2011.
- 10- سفيان بن عبد العزيز، "تفعيل إستراتيجية الذكاء الاقتصادي في الجزائر في ظل الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة"، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد 05، جامعة بشار، جوان 2016.

- 11- سملاي يحضية، "أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة الجزائر، 2005.
- 12- عبد الحفيظ بوقرانة، "محددات القدرة التنافسية في قطاع الصناعات الغذائية، حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجنوب الشرقي الجزائري"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد4، ديسمبر 2013.
- 13- عبد الله بلوناس، لمجد بوزيدي، " بناء المزايا التنافسية المستدامة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجية التنافسية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية"، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 9/8 نوفمبر 2010.
- 14- عبد الله ياسين، بوداي محمد، "تفعيل الذكاء الاقتصادي كخيار استراتيجي لتحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر دراسة ميدانية"، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 4، العدد 3، 2019.
- 15- علاء فرحان، زينب مكي، "إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة"، دار الحامد للنشر، عمان 2012.
- 16- العلي عبد الستار وآخرون، " إلى إدارة المعرفة"، دار المسيرة للنشر، عمان 2006.
- غنيث الترجمان، " التسويق الدولي"، دار الرضا للنشر، دمشق 2001.
- 17- فضيلة بوطورة، نوفل سمايلي، "دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق الاستدامة في ظل الابتكار مع إشارة لحالة الجزائر"، مداخلة علمية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول "إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق الاستدامة في ظل الابتكار مع إشارة لحالة الجزائر"، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، ولاية الواد، يومي 06 و 07 ديسمبر 2017.
- 18- فلاح حسن عداوي الحسيني، "الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة"، دار وائل، عمان 2006.
- 19- القنعي عز الدين، "الذكاء الاقتصادي في خدمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، الواقع، المعوقات، وسبل التفعيل، دراسة ميدانية"، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية، مخبر الصناعات التقليدية لجامعة الجزائر 3، المجلد 08، العدد01، 2019.

- 20- كنوش محمد، " دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة"، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 13، 2015.
- 21- محمد نعمة محمد، "الذكاء الاقتصادي وامكانية مساهمته في تنمية الاقتصاد العراقي"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه فلسفة في العلوم الاقتصادية، جامعة القادسية، العراق، 2017.
- 22- مراد ناصر، " ذكاء الأعمال محرك تنافسية المنظمة- دراسة حالة الجزائر " ، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول "ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة"، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 23 -26 أبريل 2012، ص 744.
- 23- نوير طارق، " دورالحكومة الداعمة لتنافسية حالة مصر"، مركز المعلومات ودعم إتخاذ القرار، القاهرة 2002.
- 24- الهلة محمد، "الذكاء الاقتصادي وتأثيره على المحيط التنافسي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد20، جامعة غرداية، 2014.
- 25- Djibril Dakhate, "Des cours en veille stratégique", 2010-2011 ,sur : <http://Foadrefer.org/IMG/PDF/Veille-maj.pdf>.
- 26- Jean Pierre Legender, "L' intelligence économique" Guide Pratique pour les PME, Rapport 2006 du CIE(le cercle d'intelligenceéconomique) du MEDEF, Paris, Novembre 2006.
- 27- Jean-Louis Monino, "pin formation au cœur de l'intelligence économique stratégique", document de travail, N27/2012 Réseau de recherche sur l'innovation RRI.
- 28- Jeff Bordes, "Strategic Management Assignment– Building and Sustaining Competitive Advantage" , Atlantic International University Honolulu , Hawaii, May 2009.
- 29- M Boudjemia, "Intelligence économique, concept, définition et mode opératoire", Séminaire de sensibilisation à l' intelligence économique et à la veille stratégique, universite d' ALGER , 23/12/2008,.
- 30- Philip Kotler et autres, "Marketing Mangement" , Pearson, france ,education 2006, p:65.
- 31- Pits, Robert, A. & Lei, David, "Strategic Management-Building and Competitive Advantage", John Wiley & Sons,2011, USA.
- 32- Porter .M,"The Microeconomics of development", harvard school, Andean competitiveness projet, caracas, venezuela, june 2001.
- 33- Steve Wiliams And Nancy Wiliams, "The profit Impact of Business Intelligence", 1st edition, Elsevier, San Francisco, 2007.