

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تخصص: تسيير استراتيجي دولي

دور الذكاء الاقتصادي في تدويل منتج المؤسسة من منظور الميزة
التنافسية

من إعداد المترشحة:

قدار خديجة

لجنة المناقشة:

رئيسا

أستاذ محاضر جامعة مستغانم

بن زيدان حاج

مشرفا

أستاذ محاضر جامعة مستغانم

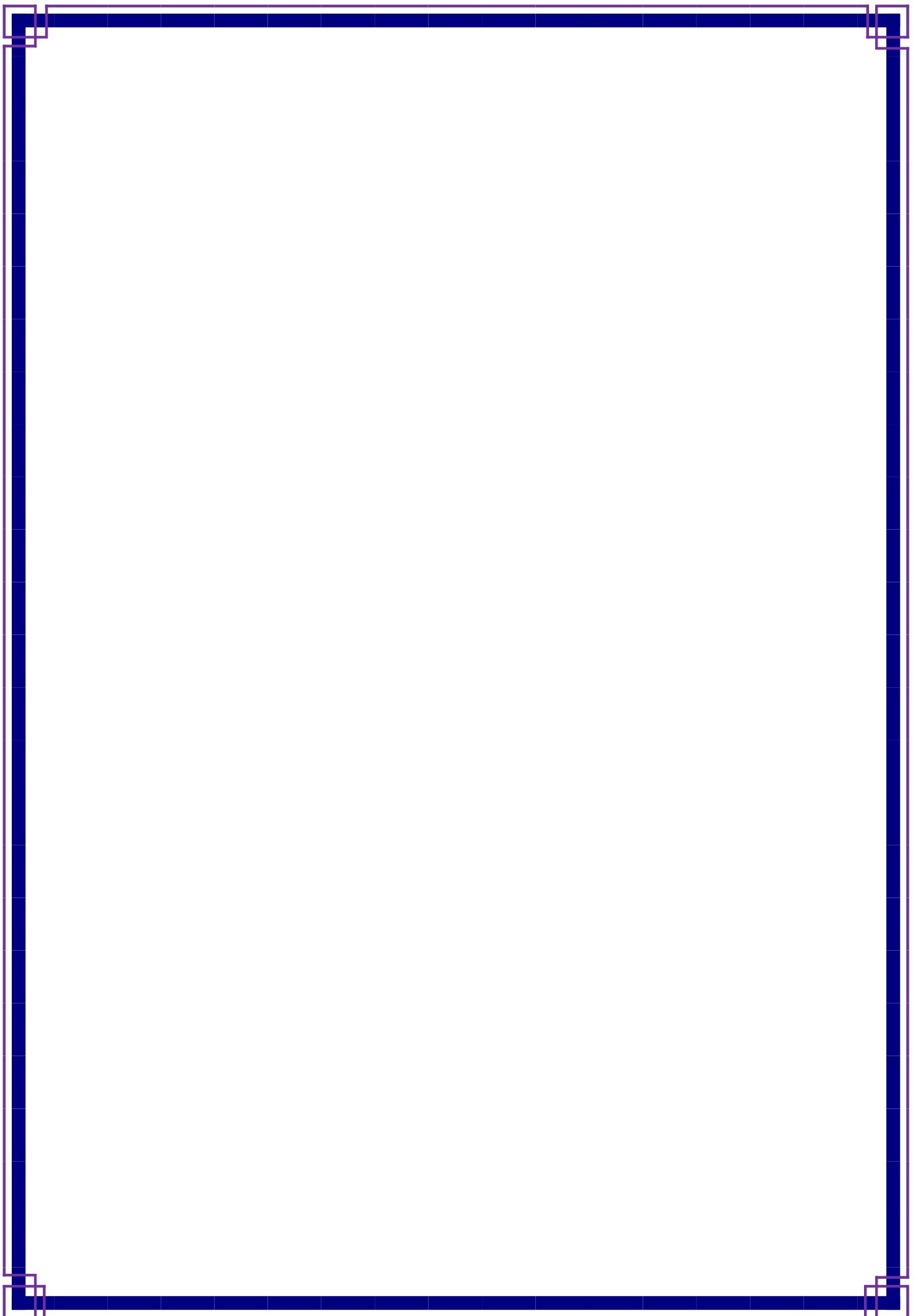
لحمر عباس

ممتحنا

أستاذ محاضر جامعة مستغانم

قبايلي حورية

السنة الجامعية: 2014 - 2015



مقدمة الفصل الأول:

يحتل كل من الذكاء الاقتصادي و التدويل مكانة هامة في نشاط الحكومات و الدول و حتى الأفراد حيث يعتبر من بين أهم وسائل الاقتصاد المفتوح الذي يشهد تغيرات جذرية من خلال التكنولوجيا المعلومات و الاتصالات. و لعل أهمها يميز اعتماد أسلوب الذكاء الاقتصادي و التدويل ضرورة الحاجة إلى محيط يشهد تزايدا متناميا للمنافس و الخصوم و هذا ما أدى إلى اعتبار أن المؤسسات و المجتمعات التي تحكم فيهما و تحسن إدارتها هي التي نجحت في فرض نفسها على المستوى الإقليمي.

و للتفصيل أكثر تم التطرق في هذا الفصل ثلاث مباحث، المبحث الأول يشمل مدخل للذكاء الاقتصادي، أما المبحث الثاني فتطرقنا إلى الذكاء الاقتصادي و اليقظة الإستراتيجية، و المبحث الثالث مدخل إلى تدويل مؤسسات.

1- مدخل للذكاء الاقتصادي:

في هذا المبحث سوف نتطرق إلى مفاهيم عامة حول الذكاء الاقتصادي و ذلك حسب توجهات بعض الكتاب و الهيئات التي تناولت هذا المفهوم و التطور التاريخي للذكاء الاقتصادي، المراحل و الخصائص، نماذج الذكاء الاقتصادي، وسائل، أهمية و أهداف الذكاء الاقتصادي، نماذجه و واقعه في الجزائر.

1.1 ماهية الذكاء الاقتصادي:

1.1.1 مفهوم و التطور التاريخي للذكاء الاقتصادي:

1. مفهوم الذكاء الاقتصادي

لقد تعددت تعريف الذكاء الاقتصادي بتعدد توجهات و ميولات الأطراف و الهيئات التي تطرقت له، بحيث سنحاول التعرّيج على أهم إسهامات التي جاءت لإعطاء تصور لهذا المصطلح.

- أول تعريف للذكاء الاقتصادي كان سنة 1994 م من " Marter " مجموعة العمل في المحافظة العامة للتخطيط بفرنسا، حيث تم تعريفه على انه " مجموعة الأعمال المرتبطة بالبحث، معالجة و بث المعلومة المفيدة للأعوان و المتدخلين الاقتصاديين لصياغة استراتيجياتهم".⁽¹⁾

- يعرف Francois jukbink الذكاء الاقتصادي على انه مجموعة من النشاطات المنسقة للبحث،

المعالجة و التوزيع لاستغلال المعلومات المفيدة من طرف الأعوان الاقتصاديين.

¹ عبد الله بلوناس، مجد البوزيدي، دور الذكاء الاقتصادي في دعم المعلومة الإستراتيجية، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر: ذكاء الأعمال و الاقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، ابريل 2012، ص 02 .

- يمكن تعريف الذكاء الاقتصادي على انه " الحث عن المعلومات ذات الصلة في سياق الاقتصاد، السياسة الاجتماعية و المحيطية التي تستعملها المنظمة لتنفيذ إستراتيجية اقتصادية سياسية، اجتماعية و محيطية".⁽¹⁾
- تعريف هارولد: " الذكاء الاقتصادي يحدد النشاط الاقتصادي لإنتاج المعرفة في خدمة الأهداف الاقتصادية و الإستراتيجية للمنظمة في سياق قانوني و ذات مصادر مفتوحة".⁽²⁾
- تعرف الجامعة Toronto: " الذكاء الاقتصادي هو فئة واسعة من التطبيقات و التكنولوجيا اللازمة لجمع المعلومات و تحليلها و تخزينها، و توفير سبل الوصول إلى البيانات لمساعدة العملاء على نحو أفضل في القرارات التجارية".⁽²⁾
- من خلال ما سبق يمكن أن نستنتج أن الذكاء الاقتصادي هو نظام يرتكز أساسا على جمع المعلومات و تحليلها و تخزينها من اجل مراقبة محيط المنظمة و اكتشاف الفرص و استغلالها و مواجهة التهديدات، الشيء الذي يسمح للمنظمة باتخاذ قرارات إستراتيجية و تعزيز مركزها التنافسي و تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

2. التطور التاريخي للذكاء الاقتصادي:

ظهرت فكرة الذكاء الاقتصادي مع ظهور اقتصاد السوق، و قد أوضح Braudel Fernand في العديد من

¹Melle Nabila Sahouane la démarche l'intelligence-économique dans l'entreprise, séminaire entreprise, séminaire de sensibilisation, l'intelligence-économique- et la vaille stratégique Alger- hotel El Aurassi, algérie le 23.12.2008, P03

²سهام عبد الكريم، سياسة دعم الذكاء الاقتصادي في المنظمات الجزائرية، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر، ذكاء الأعمال و اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، 23 - 26 ابريل 2012، عمان، الأردن، ص 03 .

الدراسات التي قام بها حول القوة المتزايدة للمدن التجارية الكبيرة في القرن 18م، أن المنافسة بين المدن في شمال إيطاليا و المدن في فرلندا كانت بداية الهجمات التجارية و التجسس الاقتصادي و حتى التزوير، كما ظهر أيضا 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 في البندقية.⁽¹⁾

و تزايد الاهتمام بمفهوم الذكاء الاقتصادي في نهاية عشرية الستينات من القرن الماضي بالولايات المتحدة الأمريكية و ظهر أول تعريف له في سنة 1967م Wilins Kyharold في مؤلفته الذكاء التنظيمي، و بالنسبة له فان الذكاء الاقتصادي يعتبر كمجال و سياسة للبحث عن المعلومات بهدف استخدامها في اتخاذ القرارات. و قد اعتمد الذكاء الاقتصادي في الولايات المتحدة على دور الإدارات العمومية في التعاون مع المؤسسات من اجل تحسين و تأمين حصولها على المعلومات، و من ثم الوصول إلى تميز و زيادة المؤسسات الوطنية في الأسواق المحلية و الخارجية، و خلال عشرية الخمسينيات استخدم الذكاء الاقتصادي لتحقيق المصلحة و التميز الشخصي، و ذلك بهدف التحكم في المنافسة، و مع بداية السبعينيات تم تعريف سياسة للتعاون من طرف الدولة تركز على اتفاقيات صارمة و مجهودات كبيرة للدعم، كوضع القوانين التحضيرية و استعمال و بالنسبة له فان الذكاء الاقتصادي يعتبر كمجال و سياسة للبحث عن المعلومات بهدف استخدامها في اتخاذ القرارات. و في هذا الإطار ركز " M. Porter " في تحليله لمفهوم الذكاء الاقتصادي على الهدف من استخدامه، و المتمثل في تحقيق الميزة التنافسية، و ذلك من خلال إعطاء معلومة جيدة للشخص المناسب و في أحسن وقت من اجل اتخاذ أفضل قرار.

¹ حمداني محمد، أهمية الذكاء الاقتصادي في تحسين ملائمة مناخ الأعمال و جذب الاستثمارات الأجنبية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 02، سنة 2012، ص 05.

أما اليابان فقد طورت في سنة 1950 نظام الذكاء الاقتصادي المرتكز على وزارة التجارة الدولية و الصناعة " MITI"، و منظمة التجارة الخارجية اليابانية "JITRO" لإنعاش الاقتصاد.⁽¹⁾

بالنسبة لفرنسا فقد تأخرت في الاهتمام بمفهوم الذكاء الاقتصادي مقارنة مع الولايات المتحدة الأمريكية و اليابان، حيث دخل الذكاء الاقتصادي حيز الاهتمام في أبريل 1992 و ذلك بإنشاء الفرع الفرنسي لشركة المنافسة و الذكاء المهني، و في سنة 1994 أسس تقرير MARTER تدخل الدولة في الاهتمام بالذكاء الاقتصادي، و في سنة 1992 أنشأت فرنسا وكالة نشر المعلومات التكنولوجية "ADIT"، و التي تهدف إلى تقديم مساعدة تشغيلية و حماية النمو الدولي للمؤسسات الفرنسية.

و في سنة 2003 عين يان جولي كمسؤول أعلى للذكاء الاقتصادي في السكرتارية العامة للدفاع الوطني SGDN بواسطة مرسوم قانوني صادر عن رئيس الجمهورية السابق لفرنسا جاك شيراك.⁽²⁾

2.1.1. مراحل الذكاء الاقتصادي

إن الذكاء الاقتصادي هو مجموعة الأعمال المرتبطة بالبحث، معالجة و بث المعلومة لكافة الأعوان و المتدخلين الاقتصاديين لصياغة استراتيجياتهم، و عليه فإنها تظهر أهمية المعلومة و الحصول عليها من اجل استخدامها و استغلالها، فالذكاء الاقتصادي يشمل المراحل التالية:

1- تحديد الحاجة إلى المعلومة:

¹ حميداني محمد، أهمية الذكاء الاقتصادي في تحسين ملائمة مناخ الأعمال و جذب الاستثمارات الأجنبية، مرجع سبق ذكره، ص 03 .

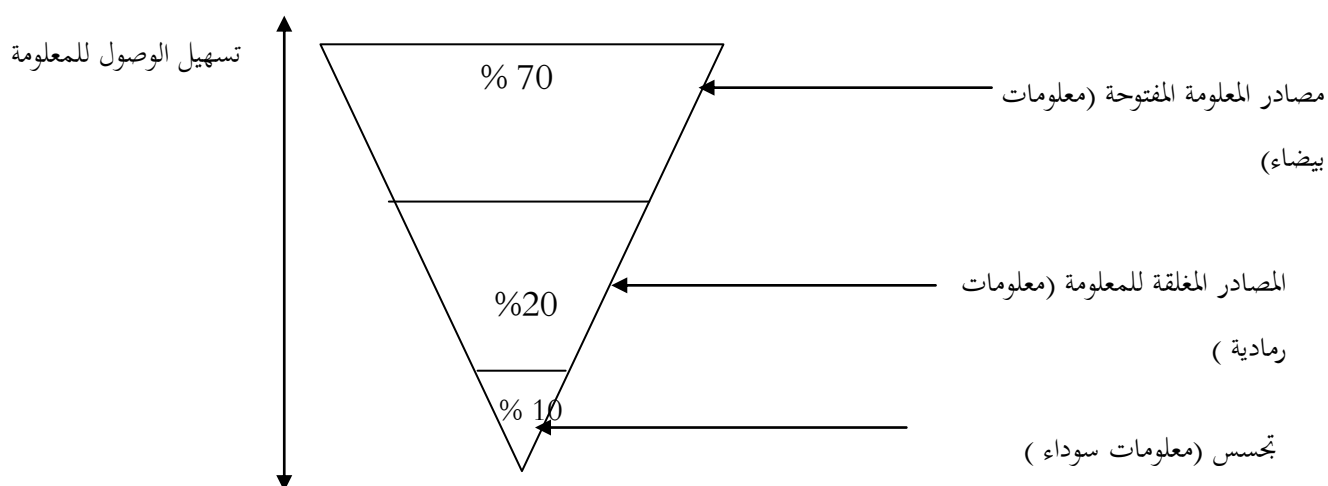
² عبد الله بلوناس، مجد البوزيدي، دور الذكاء الاقتصادي في دعم المعلومة الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 04 .

مراحل اتخاذ القرار و كذا العمليات التي تقوم بها المنظمة في كافة المستويات تتطلب الحصول على المعلومة في الوقت و المكان المناسبين، و كل مستوى يتطلب المعلومة المناسبة و الضرورية، و هو أمر ليس صعب في اغلب الحالات، و يتطلب مهارات عالية: ماهي المعلومة التي نرغب في الحصول عليها؟ ، و هو ما يتطلب من المتخصصين في الذكاء الاقتصادي معرفة جيدة بتنظيم المنظمة. (1)

2- جمع المعلومة:

هنا يتم اختيار أشكال البحث عن هذه المعلومة من مختلف المصادر الرسمية كالكتب ووسائل الإعلام و الاتصال، بنوك المعطيات و الأقراص المضغوطة، و المصادر الغير رسمية التي تتطلب التعامل مع المعلومة الواردة منها مجهود شخصي من الفرد الذي يريد جمع المعلومة و الذي يجب أن يبقى على اتصال بان ينقل هذه المصادر و الشكل الموالي يبين لنا مختلف مصادر المعلومات التي تحصل عليها المنظمة.

الشكل رقم (1.1) : مختلف مصادر المعلومات التي تحصل عليها المنظمة.



المصدر: حمداني محمد، أهمية الذكاء الاقتصادي في تحسين ملائمة مناخ الأعمال و جذب الاستثمارات الأجنبية، مرجع سبق

ذكره، ص 06 .

3- معالجة المعلومة:

تعتبر خطوة مهمة جدا بالنسبة للذكاء الاقتصادي، فمعالجة المعلومة يعتمد أساسا على قيمتها بالنسبة للمنظمة على المدى المتوسط و الطويل، خاصة إذا تعلق الأمر بالقرارات الإستراتيجية و الحساسة.

يعني بمعالجة المعلومة تجميع كافة البيانات التي تتحول إلى معطيات بعد المعالجة أو المعطيات في حد ذاتها المحصل عليها، و من اجل تحليلها بشكل متجانس، و تعتبر ترجمة المعلومة خطوة أساسية لإجراء المعالجة، فهي تعطي صورة واضحة تساعد في تحقيق الغرض المنوط منه، حيث أن قيمة المعلومة تتأثر بعدة عوامل ممكن أن تؤدي إلى الفهم الخاطئ للمعلومة و تفسيرها و بالتالي خطأ في اتخاذ القرار، و من أهم أسباب كثرة المعطيات و مدى

مصادقيتها، و هو ما يتطلب القيام بالعمليات التالية: ⁽¹⁾

- تقييم البيانات و المعطيات المحصل عليها.
- استخراج المعطيات ذات الجدوى من غيرها بالنسبة للمنظمة و وضعيتها.
- تحليل المعطيات.
- تحويلها إلى شكل مناسب.

4- نشر المعلومة:

حيث يتم نشر المعلومات لأعوان الذكاء الاقتصادي إما في شكل غير معالج (معلومات كاملة)، أو في شكل معلومات مرتبة و منظمة، و عملية النشر تكون إما من خلال المراسلات (مباشرة نحو المرسل إليه عن طريق

¹ العبداني الياس، ضويفي حمزة، الذكاء الاستراتيجي كالية لدعم و تعزيز القدرة التنافسية لمنظمات الاعمال المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 05.

شبكة الإنترنت أو بالاتصال الشخصي لتقديم توضيحات عن ما يتم نشره و ذلك لربح الوقت و من اجل التحليل و المصادقة، و من الأحسن عند نشر المعلومات يتم تبويبها و إعطاؤها شارة سرية يفهمها فقط المرسل و المرسل إليه حتى لا يتم العبث بالمعلومات المجمعة.⁽¹⁾

فالقائمين على الذكاء الاقتصادي في المنظمة يجب أن تكون لهم القدرة على إقناع كافة أفراد المنظمة من القيادة إلى كافة العملاء، بضرورة القيام بكافة الأعمال بالجودة المطلوبة وهو يمثل إما فرصة للمنظمة في تحقيق ميزة تنافسية أو فرصة توسيع أو زيادة حصص سوقية أو غيرها.

و تعتبر المعلومات ذات تكلفة كبيرة سواء استخدمت من طرف المنظمة أو لم تستخدم، لذلك يجب توفيرها في المكان و الزمان المناسبين من أجل استخدامها حيث تشكل المعلومة أهم متطلبات الذكاء الاقتصادي.

2.2.1 خصائص و عناصر الذكاء الاقتصادي:

1. خصائص الذكاء الاقتصادي:

الذكاء الاقتصادي يهتم بدراسة التفاعل التكتيكي و الاستراتيجي بين كافة مستويات النشاط انطلاقا من المنظمة مرورا بالمستوى الوسط (الجماعات المحلية)، إلى بلوغ المستوى الوطني (الاستراتيجيات المعتمدة لدى مراكز القرار في الدولة)، و من بين الخصائص الرئيسية للذكاء الاقتصادي يمكن ذكر ما يلي:⁽²⁾

¹ حليني لامية، دور اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، رسالة ماجستير، جامعة بومرداس، الجزائر، سنة 2009، ص 69.

² سهام عبد الكريم، سياسة دعم الذكاء الاقتصادي في المنظمات الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص 23 .

- الاستخدام الاستراتيجي و التكتيكي للمعلومات ذات المزايا التنافسية في اتخاذ القرارات.
- وجود إدارة قوية لتنسيق جهود الأعوان الاقتصاديين.
- وجود علاقات قوية بين المؤسسات، الجامعات، الإدارات المركزية و المحلية.
- إدماج ممارسات تشكيل جماعات الضغط و التأثير.
- إدماج المعارف العلمية، التقنية، الاقتصادية، القانونية و الجيوسياسية.
- اعتناء " العالمية " كسلم لاتخاذ القرارات.
- السرية في نشر المعلومات و الحصول عليها بطريقة شرعية.
- الهدف من الذكاء الاقتصادي هو حماية التراث الوطني خاصة في بعديه التكنولوجي و الصناعي
- و هناك خصائص أخرى للذكاء الاقتصادي:⁽¹⁾
 - تعريف و تقييم المعارف و المفاهيم.
 - التحكم في تكنولوجيا المعلومة و تثبيت تكلفة المعلومة و استثمارها.
 - التحكم في تقنيات اليقظة و المخاطر و شبكات المعلومات.
 - تطبيق و خلق ثقافة جماعية للعمل و المعلومة بين كل مستويات الإدارة.
 - خلق شبكات عمل للذكاء الاقتصادي من خلال ما يعرف بشبكات الذكاء الاقتصادي و هذه الأخيرة تتميز بمايلي:

- السرية و التطور المحلي و الدولي

¹ سهام عبد الكريم، سياسة دعم الذكاء الاقتصادي في المنظمات الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص 23 .

- شبكة قاعدية بواسطة خلية علمية على أساس الإنتاج المشترك للعمليات تتوافق مع حاجات السلطات المحلية في الميدان.
- قاعدة جماعية لمعطيات خاصة فقط.
- وسيلة لليقظة متبادلة.

2. عناصر الذكاء الاقتصادي:

يتألف نظام الذكاء الاقتصادي من ثلاث عناصر مترابطة و متكاملة و هي اليقظة الإستراتيجية و الأمن و التأثير.

(1)

1- اليقظة الإستراتيجية:

تلعب اليقظة الإستراتيجية دورا متكاملا في نظام الذكاء الاقتصادي حيث يمكن تلخيص دورها في أربعة وظائف و هي:

- أ- التوقع: و هو توقعات لنشاط المنافسين أو تغيرات المحيط.
- ب- الاستكشاف: توقع و معرفة المنافسين الجدد و المحتملين، مؤسسات التي يمكن شرائها و التي يمكن إقامة شراكة معها من اجل التطوير، اكتشاف فرص في السوق.⁸

¹ خلفاوي شمس ضياء، الذكاء الاقتصادي رهان لتسيير المؤسسات الحديثة، الملتقى الدولي السادس حول : الذكاء الاقتصادي و التنافسية المستدامة في المنظمات الأعمال الحديثة، 06 / 07 نوفمبر 2012، ص 12.

ج- المراقبة: تطورات عرض المنتجات في السوق، التطورات التكنولوجية أو طرق الإنتاج التي تسمح أو تستهدف النشاط.

د- التعليم: تعلم خصائص الأسواق الجديدة، أخطاء و نجاح الآخرين (المنافسين)، مما يسهل تقدير المشاريع، وضع أسلوب جديد لتسيير أو بناء نظرة موحدة للمسيرين.

نلاحظ أن نظام اليقظة الإستراتيجية تجمع بين أسلوبين متكاملين: الإنذار و المتابعة الأول ينبه المسؤولين للظواهر الجديدة أو البارزة، أما الثاني يسمح بتتبع التطورات.

2- الحماية:

بالرغم من أن المبادرة تعد من أولويات معظم الأعمال المتعلقة بالذكاء الاقتصادي (الحصول و استغلال المعلومات النافعة للمنظمة)، إلا أن الجانب الدفاعي للذكاء الاقتصادي لا يمكن تجاهله.

كما تطرقنا في تعريف الذكاء الاقتصادي فهو مجموعة النشاطات المتناسقة للبحث و التحليل و التخزين و توزيع المعلومة ثم استغلال المعلومة النافعة للمتعاملين الاقتصاديين، هذه النشاطات المختلفة تتم من خلال التدابير القانونية مع توفير جميع ضمانات الحماية اللازمة على ارث المنظمة في ظل أفضل شروط النوعية و الآجال و التكلفة، حيث يمكن تعريف امن المعلومات على انه " مجموعة من الوسائل أو الإمكانيات النشطة و الدفاعية لضمان حماية التراث المعلوماتي للمنظمة و نشاطاتها "، و من بين أهم الأخطار التي تهدد الأمن المعرفي و المعلوماتي للمنظمة مايلي:

أ- عمل إداري في تهريب المعلومة: تتمثل في التحسس، اقتحام لتنظيم المعلومات، سرقة المجلدات الداعمة

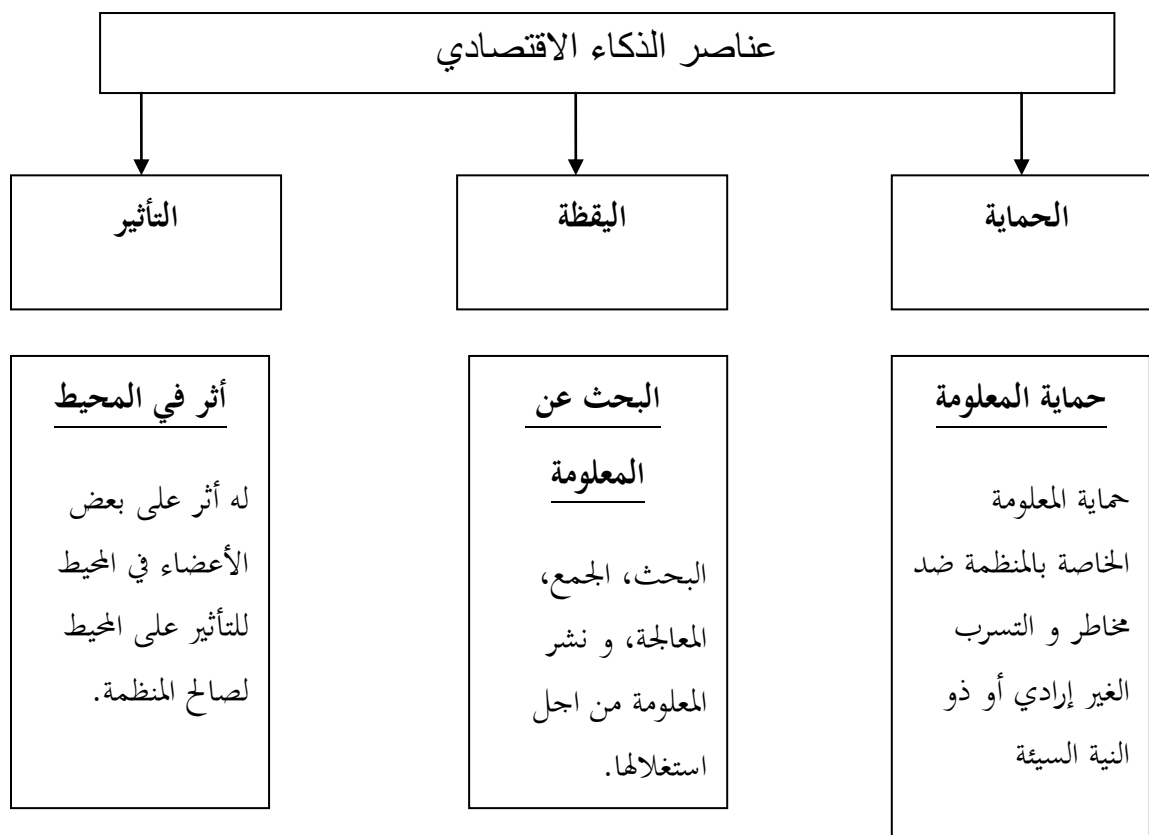
للمعلومة، اعتراض الاتصالات.... الخ.

ب_ الأخطاء الغير إرادية: تتمثل في الكوارث الطبيعية (الزلازل، الفيضانات...)، الحوادث التقنية (انفجار...)، الأخطاء بسبب الإهمال أو عدم الكفاءة (إدخال الأخطاء، حذف البيانات...)

3- التأثير:

هو استخدام المعلومة بطريقة تمكن المنظمة من العمل على بيئتها لجعلها أكثر ملائمة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية و مواجهة التيارات التي قد تكون ضارة، و للتأثير عدة وسائل أهمها التأثير عن طريق حملات الاتصال و هذا التأثير على المستهلك، التأثير باستخدام التفكير أو ما يسمى بالتأثير على قادة الرأي، و أخيرا التأثير على طرق العمل الضغطي (Bollyng). و الشكل التالي يوضح هذه العناصر:

الشكل رقم (2.1) عناصر الذكاء الاقتصادي.



المصدر: سهام عبد الكريم، سياسة دعم الذكاء الاقتصادي في المنظمات الجزائرية، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر، مرجع سبق ذكره، ص04.

2.1 الذكاء الاقتصادي و اليقظة الإستراتيجية:

1.2.1. أوجه الاختلاف بين الذكاء الاقتصادي و اليقظة الإستراتيجية:

1. اليقظة الإستراتيجية مرحلة من مراحل الذكاء الاقتصادي:

اليقظة ليست فقط هدف و إنما طريق يؤدي نظريا إلى الذكاء الاقتصادي، فهذا الأخير يعتمد اعتمادا وثيقا على نتائج اليقظة و التي دورها جمع المعلومات و استخدام كل هذه المعلومات من اجل تحقيق أهداف إستراتيجية.

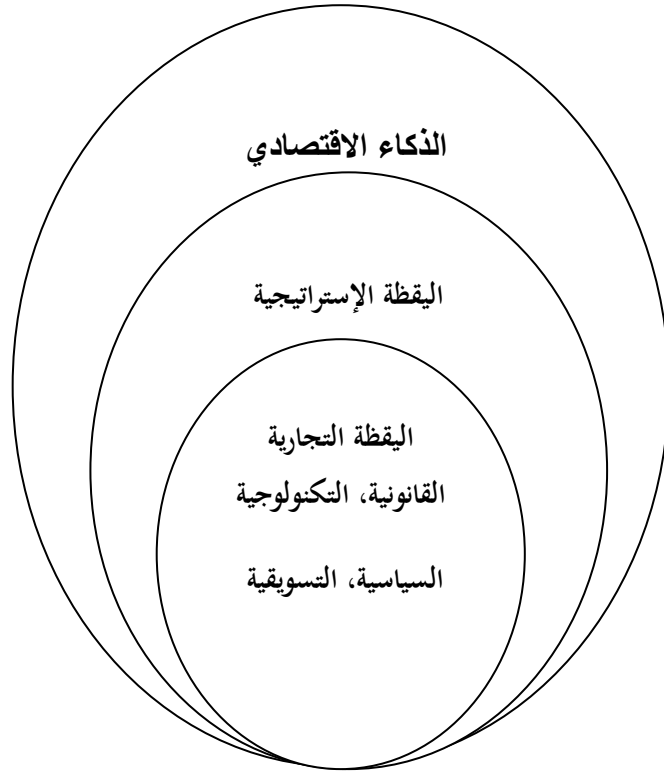
إذ يقول " Baumard " : اليقظة ليست إلا وسيلة في حين الذكاء الاقتصادي عبارة عن نظام متكامل.⁽¹⁾

أما " Martre " و من خلال تعريفه يبين أن الذكاء الاقتصادي يفوق أعمال اليقظة من خلال وظيفة حماية الممتلكات التنافسية و وظيفة التأثير، أي أن اليقظة تهتم بجمع المعلومات و المصادقة عليها، في حين الذكاء الاقتصادي إضافة إلى هذا يحاول التأثير على محيطه من خلال ترجمة المعلومات إلى قرارات إستراتيجية ذات تأثير فعال.⁽¹⁾

و بالتالي نستنتج أن اليقظة هي " الجزء " من " الكل " الذي هو الذكاء الاقتصادي، هذا ما يعبر عنه الشكل التالي: ٥

¹ فيلالي اسماء، الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية: الواقع و المجهودات، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، سنة

الشكل رقم (3.1) العلاقة بين اليقظة و الذكاء الاقتصادي.



المصدر: فيلالي أسماء، الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية: الواقع و الجهودات، مرجع سبق ذكره، ص 71

2. الذكاء الاقتصادي و اليقظة الإستراتيجية مفهومان مختلفان:

هذا المدخل يقول أن اليقظة و الذكاء الاقتصادي في المؤسسة يكون حسب حالة هذه الأخيرة و حسب اختياراتها هي، إذ أن هناك قول يقول أن اليقظة يمكن أن تتبناها المؤسسة بكل سهولة و بدون تعقيدات فهي لا تتطلب وسائل كبيرة في حين الذكاء الاقتصادي نظام يكلف كثيرا و يستغرق مدة طويلة من اجل تفعيله، إذ أن سهولة تطبيق راجع لبساطة هذا النظام الذي مهمته الاكتشاف و الملاحظة المستمرة مع عدم فعاليته في تغيير المحيط، و في حين الذكاء الاقتصادي له مهمة تتموقع المؤسسة في محيطها.

و هذا الاختلاف يمكن تحديده من خلال تعريف خلايا اليقظة و خلايا الذكاء

فخلية اليقظة تتكون من 5 إلى 15 شخص مكلفين بالتيقظ على مستوى محيط المؤسسة، و تنقسم هذه الخلية إلى اثنين:⁽¹⁾

أ. الخلايا العملية: مسخرة من اجل حماية محيط خاص (البحث، المنافسة، الثقافة....).

ب. الخلايا الإستراتيجية: مسخرة من أجل تحقيق يقظة عامة و تأسيس روابط تحليل و تنسيق بين المحيطات الخاصة المحروسة.

في حين خلية الذكاء يمكن أن تتكون من 5 إلى 30 شخص مكلفين بالتدخل في المحيط لحساب المؤسسة من خلال نشاطات الضغط و التأثير و بالتالي علاقته بالمحيط هي علاقة تفاعل.

كل ما ذكر سابقا من خلال المدخل بين لنا أن اليقظة هي أبسط و أقل تكلفة من الذكاء إلا أن هناك رأي يعكس هذا و دليله كالتالي:

إذ يقول " Pascal Frion " اليقظة و من خلال الكمية الكبيرة من المعلومات المجمع، و مراقبتها للمنظمة، تأخر كثيرا عملية اتخاذ القرارات لان اليقظين ينتظرون أحسن معلومة ممكنة قبل تقديم تقاريرهم.

إلا أن الذكاء الاقتصادي هو بالعكس حالة دقيقة و منظمة لرد فعل على إستراتيجية معدة، و بالتالي يكون الاندفاع للبحث المكثف، و لكن بوقت محدد للحصول على المعلومة الإستراتيجية.

و بالنسبة للمؤسسات حاليا تتخلص من اليقظة و تتوجه نحو نشاطات أكثر فعالية، فاليقظة تجيب على¹⁰

حاجات المعلومة في حين الذكاء الاقتصادي يجيب على حاجات القرارات.

¹ فيلاي أسماء، الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية: الواقع و الجهود، مرجع سبق ذكره، ص 72..73

و يمكن تلخيص جوانب الاختلاف بين اليقظة و الذكاء الاقتصادي من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (1.1) جوانب الاختلاف بين اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي.

اليقظة الإستراتيجية	الذكاء الاقتصادي
من المعلومة تأتي الإستراتيجية	من الإستراتيجية تأتي الحاجة للمعلومة
البحث عن المعلومة الممكنة	البحث عن المعلومة الضرورية
استقبال المعارف	المساعدة على القرار
وظيفة المختصين	فكر عام
البحث عن تجارب مع الموضوع المقدم	معاينة عينات المعلومة
المعلومة لها شكل ثابت	المعلومة لها شكل ديناميكي
تقنيات الملاحظة و التوقع	توقع استراتيجي و هجومي قانوني
معالجة مباشرة و تركز الجهود	معالجة غير مباشرة و تقسيم الجهود
رهان المؤسسة	رهان الأعوان و الصالح العام

المصدر : فيلالي أسماء، الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية: الواقع و المجهودات، مرجع سبق ذكره، ص 74

2.2.1. أنواع اليقظة الإستراتيجية:

يمكننا تقسيم أنواع اليقظة إلى ما يلي: ⁽¹⁾

¹ فيلالي أسماء، الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية: الواقع و المجهودات، مرجع سبق ذكره، ص 55..58.

1. اليقظة التنافسية:

اليقظة التنافسية أو الاستعلام التنافسي هي النشاط الذي من خلاله تتعرف المؤسسة على منافسيها الحاليين والمحتملين وهي تهتم أيضا بالبيئة التي تتطور فيها المؤسسة المنافسة. وهذا من خلال جمع المعلومات والحصل عليها من تحليل الصناعة وتحليل المنافسة (نقاط القوة ونقاط الضعف)، ثم تحليلها، لاستخراج النتائج وتطبيقها في اتخاذ القرار بالمؤسسة.

وتهدف اليقظة التنافسية إلى معرفة: الأداء الحالية للمنافس، إستراتيجية المنافس، أهداف المنافس الجديدة، قدرات المنافس، الفرضيات التي تحكم عمل وقرارات المنافس.

وتعمل اليقظة التنافسية على بحث وفهم كل ما له علاقة بالمؤسسة المنافسة وهذا من خلال معرفة مثلا:

✓ منتجات المؤسسة المنافسة: التشكيلة الكاملة، القطاعات السوقية المغطاة، الحصص السوقية.

✓ تقنية البيع والتوزيع: شبكة التوزيع، خطة التوزيع، الأسعار المطبقة.

✓ الشركاء: شبكة الموردين، المقاولين، العلاقة مع باقي الأعوان.

✓ الإنتاج: نظام الإنتاج، المواد والمهارات المستعملة، تكلفة الإنتاج.

✓ البحث والتطوير: التكنولوجيات وبراءات الاختراع المسجلة.

وترتبط المعلومات المجمعة بشكل قوي بحدة المنافسة ضمن القطاع التي تنشط فيه المؤسسة، حيث هناك عدة متغيرات التي من شأنها الرفع من درجة حدة المنافسة، وخاصة عندما يكون:

✓ عدد كبير ومتوازن من المنافسين: لا يوجد رائد حقيقي يلعب دور المنسق، لذلك يكون من الصعب

مراقبة جميع المنافسين في وقت واحد، ولهذا يكون من الفعالية هو مراقبة حصص السوق.

✓ نمو القطاع بطيء: يجب مراقبة نمو القطاع ومقارنتها بنمو قطاعات المنافسين.

✓ ارتفاع التكاليف الثابتة: تدفع هذه الوضعية المؤسسات إلى بيع منتجاتها بأية طريقة، حتى يتم تغطية التكاليف الثابتة.

✓ عدم التميز في المنتجات: عندما ينظر للمنتج على أنه من الضروريات الأولية، عندها يستند اختيار المشتري على السعر وجودة الخدمة المقدمة.

✓ اختلاف المنافسين: يجب معرفة الاستراتيجيات المعتمدة من قبل المنافسين.

✓ حواجز الخروج مرتفعة: يتعلق الأمر بتحديد الحواجز الرئيسية، أو الاستفادة من رفع الحواجز للخروج من قطاع غير مربح.

✓ حواجز الخروج ضعيفة: المراقبة الدائمة للداخلين الجدد.

2. اليقظة التكنولوجية:

تشير اليقظة التكنولوجية إلى الجهود المبذولة من قبل المؤسسة وكذا الوسائل المسخرة بهدف الكشف عن كل التطورات المستجدة الحاصلة في ميدان التقنيات والتكنولوجيات والتي تهم المؤسسة حالياً أو مستقبلاً. وتمثل اليقظة التكنولوجية في:

✓ جمع المعلومات التقنية التكنولوجية لاستغلالها في الإبداعات التكنولوجية.

✓ تحديد التقنيات أو التكنولوجيات المتبعة من طرف المنافس.

✓ الاهتمام بالتطور التكنولوجي بما فيه الاكتشافات العلمية، الإبداع في السلع والخدمات، ظهور مواد ومفاهيم جديدة.

3. اليقظة التجارية:

هي عموماً تهتم بالموردين والزبائن بحيث يعبر عنهم بأنهم: "آذان وعيون المؤسسة نظراً لاتصالاتهم المباشرة مع الزبائن والموزعين وكذا المنافسين".

4. اليقظة الاجتماعية:

وتتمثل في تحديد وملاحظة كل الظواهر الاجتماعية مثل: الصراعات الاجتماعية، المعارضات الدينية والعرفية، سوء التفاهم بين الأجيال، التمسك بالتقاليد. وكل ما يستوقف انتباه التقيظ ويهدد من سلامة أو يعزز من التماسق التنظيمي.

وتهدف اليقظة الاجتماعية إلى التحذير أو الحد من الآثار السلبية للعراقيل في العلاقات القائمة بين المؤسسة وعمالها، كما تمنح لمسيرى المؤسسة " مناخ اجتماعي سليم يساهم في جعل المبادلات جيدة بين أفراد الجماعة، سهولة معالجة المشاكل الداخلية كإعادة تنظيم العمل، الوسيلة لتأكيد الفعالية التنظيمية".

5. اليقظة الإستراتيجية:

تشير اليقظة الإستراتيجية إلى البحث عن المعلومة عن طريق يقظة ثابتة ومراقبة دائمة للبيئة وهذا لأهداف إستراتيجية، وتهدف اليقظة الإستراتيجية إلى خلق الفرص والخفض من حالات عدم التأكد للمؤسسة، وخاصة عند الحد من الاختلالات التي قد تحدث في تطور بيئتها الاجتماعية، الاقتصادية، والتكنولوجي.

6. اليقظة البيئية:

وتخص ما تبقى من عناصر في بيئة المؤسسة والتي لم تأخذها الأنواع السابقة بعين الاعتبار كاليقظة التشريعية، المالية، السياسية، الجيوسياسية اليقظة الخاصة بعلم البيئة اليقظة الثقافية. و يعتبر تطبيق اليقظة البيئية مهمة صعبة بالنسبة للمؤسسة بما أنه يتعلق الأمر بجانب واسع من البيئة المتبقية، وعليه يجدر بالمؤسسة التعامل مع المعلومات المنتقاة بعناية كبيرة من حيث تحليلها ومعالجتها وإرسالها لمتخذي القرار حتى يحددوا بدورهم المعلومة الأساسية في عملية اليقظة هذه.

3.2.1. نماذج الذكاء الاقتصادي (فولد، البياني، الأمريكي، الفرنسي):

تعتبر هذه النماذج نظام لجمع المعلومات الاقتصادية، الصناعية و التكنولوجية ومن بين النماذج المعروفة الرائدة في هذا المجال نذكر أهمها: (1)

1- وسائل الذكاء الاقتصادي "نموذج فولد Fuld":

لقد هيأت تكنولوجيا الإعلام والاتصال كافة الظروف لنمو عمليات الذكاء الاقتصادي في العالم. حيث أدى التزايد السريع في عدد الحواسيب الآلية وطرق جمع المعلومات و التحليل إلى تبني الذكاء الاقتصادي من قبل مختلف المؤسسات و الهيئة عامة أو خاصة. ومن بين المؤسسات التي عملت على إيجاد نماذج للذكاء الاقتصادي، نذكر نموذج فولد Fuld (1995)، يضم هذا النموذج ست أدوات وهي على التوالي:

1. ملامح نوايا و قدرات المسيرين: يسمح بالتنبؤ بقرارات هؤلاء وتحديد العوامل التي تؤثر على إجراءات اتخاذ القرار لديهم، و لإعداد الملمح النفسي لصاحب القرار، يجب الأخذ بعين الاعتبار سبعة محددات هي: أنماط القيادة، الثقافات، المسارات المهنية، الكفاءات، التوجهات، الميولات والقرارات السابقة، كما يتم تحليل هذه المحددات في ظل مناخ المؤسسة الحالي والمستقبلي، من وجهة نظر التكاليف و التكنولوجيا المتاحة، الإدارة و العمليات.

2. البانشاركينغ: (Benchmarking) يقصد بها عملية دراسة و تبني الممارسات الأفضل من بين الممارسات التي تتبعها المنظمات (الشركات) الأخرى لتحسين الانجاز و الأداء في الشركة نفسها. و هذا أقل تكلفة و أوفر في الوقت و يجنب الأخطاء التي وقعت فيها تلك الشركات أو المنظمات، و بالتالي عدم اختراع¹²

¹ فيلالي أسماء، الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية: الواقع و الجهود، مرجع سبق ذكره، ص 50..55.

طريقة اختراعها الآخرون و جربوها.

3. تحليل الإستراتيجية المستقبلية: ويقصد من ذلك محاولة معرفة مختلف نقاط القوة والضعف وكذا الفرص و التهديدات التي تحيط بالمؤسسة، وهو نفس النموذج المعروف في مجال التحليل الاستراتيجي باسم SWOT، وتسمح نتائج هذا التحليل بتحديد توجه استراتيجي و محاور أولية للتدخل.

4. توقع الاستراتيجيات التنافسية: يقترح نموذج Fuld تحليل القوى المحيطية الأربع للمؤسسة وهي على التوالي اللوائح والتنظيمات، التكنولوجيا، التغيرات في قطاع النشاط(عمليات الضم و الدعم) و أخيرا الزبائن(نمو عائدات الاستهلاك)، وهناك طرق أخرى في هذا المجال منها: القوى الخمسة لبورتر، نموذج الاستجابة للمنافسة الذي يقضي بتقييم مختلف الاستجابات للمنافسة باستعمال عدة تقنيات منها الطرق التقليدية لتحليل المنافسة، المماثلة، النماذج الرياضية والطرق النوعية (مقابلات الأخصائيين، الملاحظون).

5. توقع إدخال منتج جديد: يقترح Fuld في هذا الإطار ما يسمى بـ Timelining، ويقصد بذلك متابعة النشاطات العملية للمؤسسات و التعرف على المعلومات الناتجة وتحليلها.

6. تحليل التكاليف: ويعتمد المحلل أساسا على الميزانية كأداة تحليلية، ويتمثل العنصر الأساسي لهذه المقاربة في التركيز على العوامل الحرجة ك شراء المعدات، البنايات والتجهيزات و التكاليف الإدارية.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن كل نوع من المؤسسات و الهيئات تطور طرق خاصة بها في هذا المجال وذلك تماشيا مع طبيعة نشاطاتها ومجالات تدخلها.

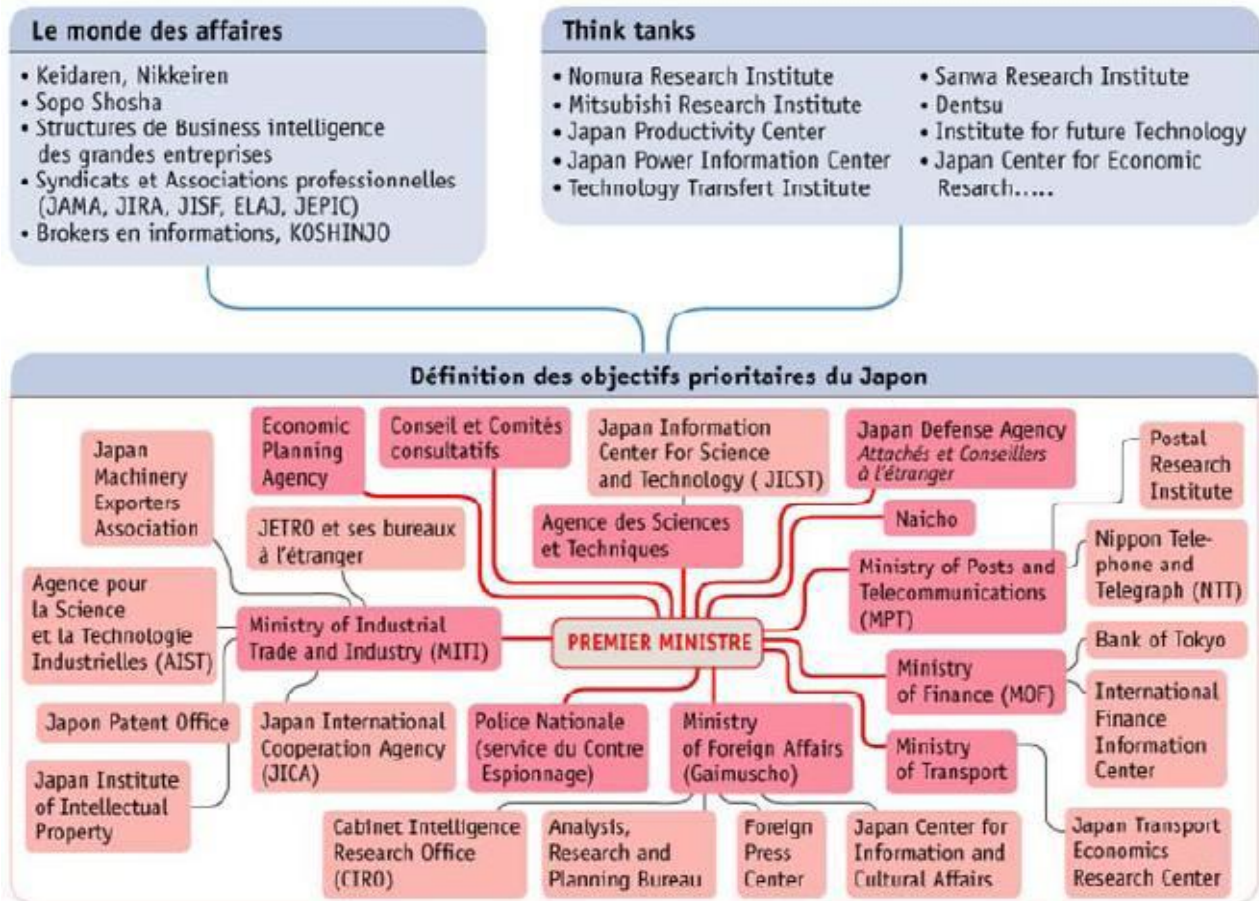
2- النظام الياباني :

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 .

إن 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 ، و التزام اليابان بالمعارض التجارية و الاجتماعات و البعثات.

إن الذكاء الاقتصادي في النظام الياباني- كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (4.1) الذكاء الاقتصادي في النظام الياباني.



المصدر: فيلالي أسماء، الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية: الواقع و الجهود، مرجع سبق ذكره، ص 52

يتمركز 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 مراكز البحث و التطوير، المنظمات المهنية و الهيئات الإدارية ذات الطابع البحثي و العلمي، و قد اعد هذا النظام لفائدة المؤسسات وفقا لقاعدة أن الإدارة الجيدة للموارد التي تسمح بخلق القيمة تبني سياسة متكاملة لإيفاد المتربصين و المتدربين اليابانيين إلى الخارج، و استقبال المتدربين الأجانب و مطالبة هؤلاء بإعداد تقارير حول مهامهم .

و يحظى عنصر الثقافة بأهمية كبيرة باعتبارها محرك لأداء النظام الذي يفسر نجاح اليابان التي تميل إلى الثقافة الجماعية.

إن إجراءات يقظة 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 المعلومات و نشرها .

نستنتج أن هذا النظام يقوم على الوزارة الأولى و الوزارات الاقتصادية و عالم الأعمال الذي يساهم في تحديد الإستراتيجية العامة و الشاملة للبلاد، و أخيرا هيئات التفكير (Think Tanks) التي تساهم في تطوير البحث و إدماج التطوير و الإبداع عن طريق الدراسة المقارنة و التكنولوجية.

3- النظام الأمريكي:

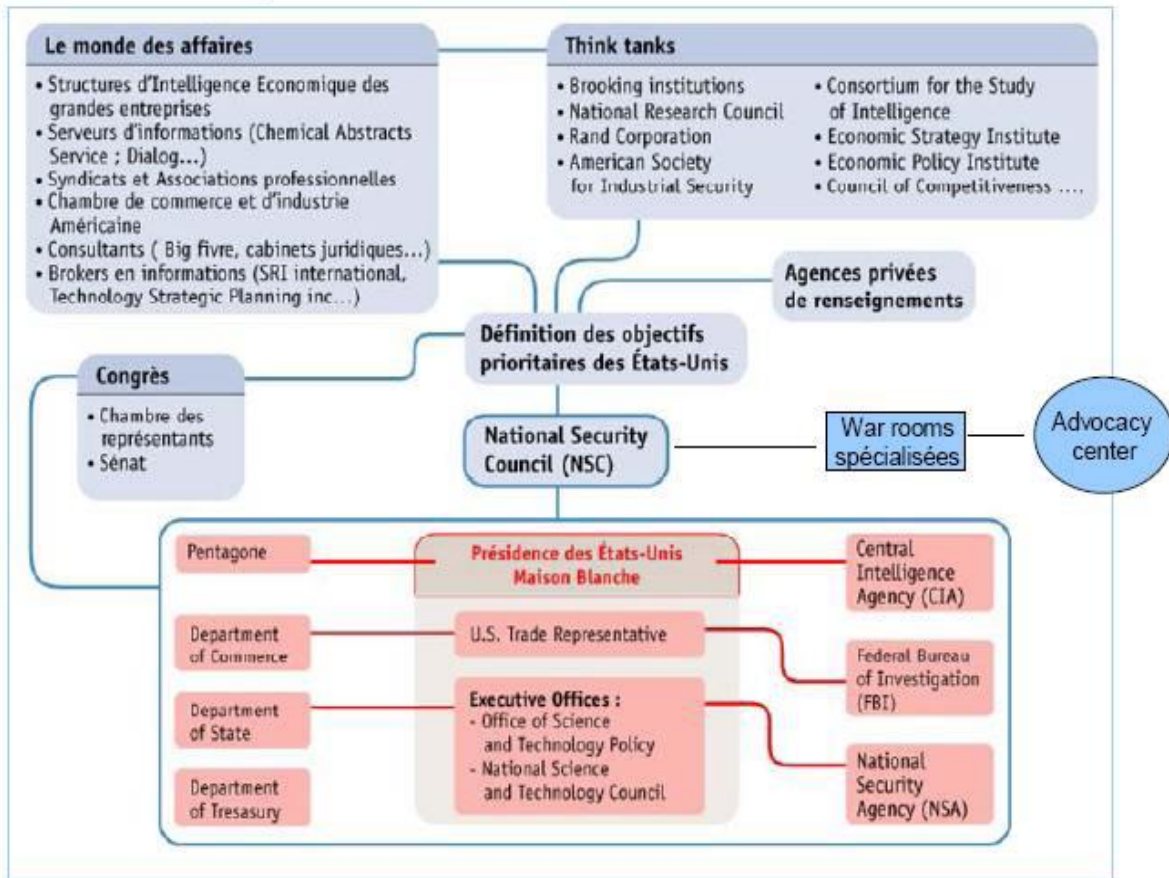
لقد عرف المشهد الأمريكي في مجال الذكاء الاقتصادي تحولا كبيرا في عقد التسعينات من القرن السابق تبعا للعديد من التحولات الدولية من بينها حجم التنمية الاقتصادية التي حققها كل من اليابان و أوروبا باعتبارها منافسين رئيسيين للولايات المتحدة، و على سبيل المثال واجهت شركة "بوينغ" الأمريكية منافسة شديدة من

طرف "أيرباص"، و الإدارة الأمريكية للطيران و الفضاء (NASA) من قبل محطة "أريان" للفضاء، و بهذا عمل الأمريكيون على إيجاد سوق رائجة للمعلومات و التي أصبحت رائدة فيما بعد.

إذ تضم هذه السوق أنواعا عديدة من متعاملين المعلومات كالسماسرة، الجامعات، هيئات البحث و التفكير، المكتبات، هيئات الأمن الخاصة، أما الهدف الأساسي لعملية الذكاء الاقتصادي في الولايات المتحدة 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 كما يوضح الشكل التالي:

الشكل رقم (5.1) الذكاء الاقتصادي في النظام الأمريكي.



المصدر: فيلالي أسماء، الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية: الواقع و المجهودات، مرجع سبق ذكره، ص 53

و ضمن هذا الإطار تندرج أهداف فرعية منها :

✓ تسهيل عملية الحصول على المعلومات ذات القيمة الاقتصادية و الإستراتيجية للجميع.

✓ دعم و تحسين التلاحم الوطني.

✓ تقليص هدر الموارد بغرض التحكم في تكنولوجيا المعلومات.

✓ إعادة التفكير في حماية الشبكة الوطنية للمعلومات

و لتحقيق هذه الأهداف تعمل المؤسسات في أمريكا حول المركز الرئيسي لهذا النظام و هو البيت الأبيض و المجلس الأمن القومي حيث يتم تشكيل ما يسمى بغرفة الحرب (war room) خاصة بكل سوق يتم اعتبارها إستراتيجية و ذلك لجمع و تركيز و توزيع المعلومات الخاصة بها بين الأعوان الاقتصاديين العموميين و الخواص .

و ما يمكن ملاحظته على هذا النظام تبنيه لنشاط الوكالات الخاصة للاستعلامات مثل Kroll و Pinkerton كما توجد هيئات مركزية أخرى كالمجلس الاقتصادي الوطني الذي أسس سنة 1993 و الذي يعتبر تأسيسه ثورة في مجال تقديم الدعم و الاستشارة لمختلف الهيئات.

و تتميز شركات الذكاء الاقتصادي الأمريكية بحجمها الضخم و الممتد إلى كافة أنحاء العالم، و تستخدم طاقات و بشرية هائلة، و مثال ذلك مؤسسة 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، و تعمل هذه المؤسسة على تحليل الخطر الاقتصادي والتجاري بناء على العوامل الستة التالية: الاستعلامات، الأعمال و التحقيقات، التحقق من السوابق المهنية، خدمات الأمن و الحماية، امن شبكات المعلومات، المساعدة القضائية و التحليل الاستراتيجي و التنافسي.

-4 النظام الفرنسي :

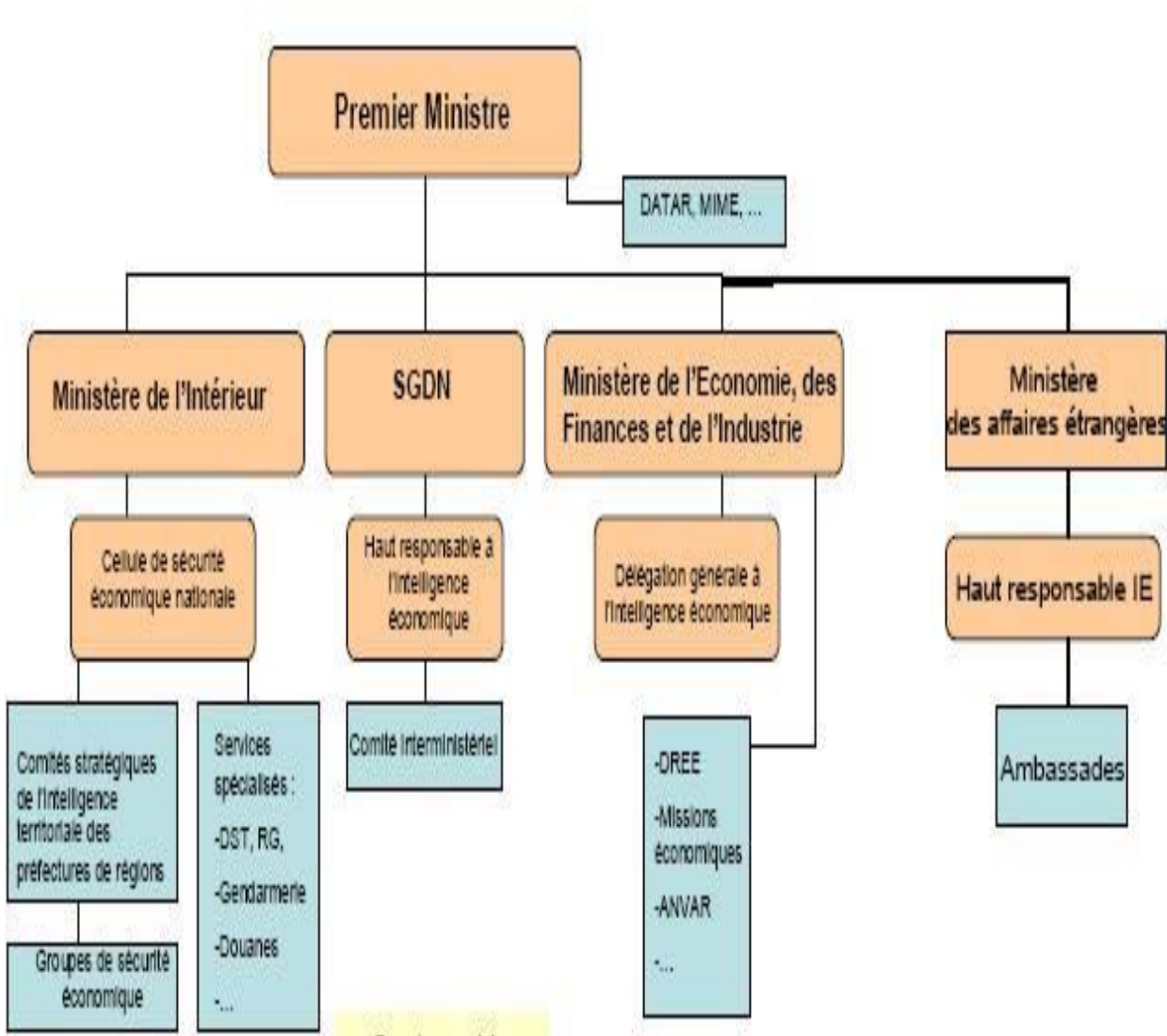
على عكس النظامين السابقين، يتميز النظام الفرنسي بوجود دور قوي للحكومة في ميدان الذكاء الاقتصادي إلى جانب المؤسسات العمومية الكبرى كما أن المبادرات العمومية في فرنسا تتغلب على كل ما هو خاص، بالإضافة إلى ذلك يبقى النموذج الفرنسي رهين عائقين أساسيين هما:

- العائق الدستوري: بحكم وجود ثنائية الحكم في الجهاز التنفيذي (رئيس الجمهورية – وزير أول) خاصة في مرحلة التعايش السياسي، كما يؤخذ على تركيبة الوزارات ضعفها في تجسيد آليات اليقظة و الذكاء الاقتصادي و حتى في إبراز الإرادة في التغيير.

- العائق الثقافي: و قد نتج عن ظواهر الانتماء الحزبي و المرجعيات الثقافية و الفكرية لمختلف أسلاك الموظفين و ظاهرة إخفاء المعلومات و التحفظ عليها كما إن ثقافة الدبلومات الممنوحة في مختلف المدارس العليا و الجامعات في فرنسا تركز نوعاً من عدم التجانس في الثقافات الإدارية، و بالتالي ضعف الثقافة المشتركة و الرغبة في التحديث و التطوير إضافة إلى ذلك عدم قدرة ما يسمى بالهيئات (Fondations) على جلب الذكاء البشري الخارجي و استخدامه في إقامة آليات الذكاء الاقتصادي و الاستفادة منه على نحو ما هو جاري العمل به في مؤسسات و هيئات التفكير في الولايات المتحدة أو اليابان.

على سبيل المثال توجد بفرنسا 473 هيئة لا تتلقى إلا 0,09 % من الناتج الداخلي الخام، في حين توجد 1200 هيئة من هذا النوع تتلقى 1, 2 % منه في أمريكا و 3000 هيئة في بريطانيا و 2000 في ألمانيا، و قد تعالت الأصوات لإصلاح نظام الذكاء الاقتصادي في فرنسا انطلاقاً من سنة 1995 عند نشر تقرير Carayon ، ومن بعدها تقرير نائب Mertere، و لقد اقترح Carayon نظام للذكاء الاقتصادي وفقاً للخصوصيات الفرنسية كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (6.1) الذكاء الاقتصادي في النظام الفرنسي.



المصدر: فيلالي أسماء، الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية: الواقع و المجهودات، مرجع سبق ذكره، ص 54

يتضح من هذا الشكل أن المؤسستين الهامتين في هذا النظام هما على التوالي الأمانة العامة للتنسيق بين الوزارات

(SGCI) و الأمانة العامة للدفاع القومي (SGDN) و كلاهما تحت سلطة الوزير الأول.

كما اقترح التقرير تطوير الذكاء الاقتصادي و عمليات البحث و التطوير على المستوى الإقليمي (الجماعات المحلية

) و القطاع الخاص، تم ذلك بإنشاء وكالة نشر المعلومات التكنولوجية (ADIT) وهي مؤسسة عمومية كما تم

استحداث شركة خاصة تسمى الشركة الأوروبية للذكاء الاستراتيجي (CEIS) و التي تقدم خدماتها لمؤسسات صناعية فرنسية و أوروبية .

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

و مما يلفت النظر هو تبني فكرة دعم الذكاء الاقتصادي إقليميا بضمان تدخل أحسن للجماعات المحلية (الدوائر الإدارية و البلديات) و ذلك لصالح المؤسسات الكبيرة و الصغيرة التي تنشط في هذه الأقاليم، و الهدف المتوخى من ذلك هو تحويل مهارات مؤسسات الذكاء الاقتصادي في هذه المؤسسات و مساعدتها على تجاوز العوائق لتحسين الإنتاج و دعم التنافسية و التصدير.

2- مدخل إلى تدويل المنتجات

اكتسبت قضايا التدويل (Internationalisation) أهمية كبيرة، خاصة بعد تعقد معادلة الصراع و المنافسة على القمة الاقتصادية على الصعيد الدولي، و كذلك تعاظم التوجهات المرتبطة بتبني برامج التخصص، و متطلبات الايزو و الجات، و غيرها. و في هذا السياق.

1.2 أساسيات حول التدويل:

1.1.2 مفهوم التدويل و عوامله:

1. تعريف تدويل المؤسسات:

هناك اختلاف واضح بين الباحثين حول تحديد تعريف موحد لظاهرة التدويل، باعتباره مفهوما اقتصاديا متعدد الأبعاد بين مختلف جوانبه، فبعض الباحثين أمثال " Ruzzier " يرى بأن التدويل هو: "عملية التوسع الجغرافي للأنشطة الاقتصادية خارج الحدود الوطنية" .

- و يرى البعض الآخر بأن التدويل هو: "عملية أو مراحل متتابعة تقوم على مزيج من المهارات المختلفة التي تمتلكها المؤسسة أو التي تسيطر عليها، و التي تسمح للمؤسسة باكتساب الخبرة تدريجيا في الأسواق الدولية"⁽¹⁾ .

- و حسب " Gankema " فإن التدويل هو: "عملية تتألف من مجموعة من الخطوات التي تمكن الشركة من تسويق منتجاتها بانتظام في الأسواق الخارجية" ، هذا و يعتبر آخرون التدويل: "جعل نشاط المؤسسة نشاطا دوليا، أو يتجاوز الحدود الوطنية، أو الانتقال من السوق الوطني إلى السوق الدولي"⁽¹⁾ .

و من خلال قراءة التعاريف السابقة يتبين بأن المؤسسات لا تقتحم الأسواق الدولية عشوائيا أو بطريقة غير مدروسة، بل لا بد من تمرين، إما بالخبرة المكتسبة من خلال استغلال سوق له خصائص متقاربة جغرافيا و نفسيا من السوق المحلي، أو من طرف وسطاء أو وكلاء، فالتدويل هو عملية مكونة من مراحل متتالية تسمح للمؤسسة باكتساب الخبرة تدريجيا في الأسواق الأجنبية.⁽²⁾

2. عوامل التدويل:

¹ بخلفة عفراء، تدويل النشاط البنكي، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص المؤسسة البنكية، المركز الجامعي مصطفى اسطنبولي، معسكر، دفعة 2006/2007 ، ص 38...45.

² شوقي جباري، حمزة العوادي، تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية بين فرص النجاح و مخاطر الفشل، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية العدد 04، سنة 2013، ص 107..108.

عادة ما يدفع المؤسسة للتفكير في التدويل مجموعة من العوامل و التي تختلف باختلاف محيط و طبيعة كل مؤسسة فمنها: (2)

العوامل التجارية: تتمثل العوامل التجارية في عوامل داخلية بالمؤسسة تدفع بها للبحث عن الأسواق الخارجية و ذلك لأسباب تجارية بحتة نذكر منها:

– القرب من الأسواق الدولية: فقد تكون الشركة في موقع قريب من السوق الدولية، كأن تكون في منطقة عبور أو تقاطع دولي، أو يقع مقر نشاطها في سوق حرة تعطي لهذه الشركة حافزا إضافيا للتوجه نحو التسويق الدولي، و مع تطور وسائل الاتصالات و النقل، أصبحت كل الأسواق قريبة نسبيا لدرجة لم يعد عائق البعد يمثل مشكلة كبرى عند اتخاذ قرار التوجه نحو الأسواق الدولية.

– تشبع السوق المحلية: يحدث في كثير من الأحيان تشبع السوق لمنتج ما أو لخدمة ما نتيجة كثرة المنتجين و المستوردين مما يدفع بالمؤسسة بالتفكير إلى البحث عن سوق آخر في الأسواق الأجنبية مما يسمح لها من جهة بتطوير المؤسسة من خلال زيادة المبيعات و من جهة أخرى تعويض الحصاص المفقودة في السوق المحلي أو التي ستفقدتها مع مرور الوقت.

بتطوير المؤسسة من خلال زيادة المبيعات و من جهة أخرى تعويض الحصاص المفقودة في السوق المحلي أو التي ستفقدتها مع مرور الوقت.

– موسمية السوق المحلية: بعض المنتجات و الخدمات يكون الطلب عليها موسميا مما يجبر المؤسسة على البحث عن أسواق دولية لتعديل التذبذبات الموسمية.

– تمديد دورة حياة المنتج دوليا: من المتعارف عليه أن المنتج يمر في دورة حياته بأربعة مراحل رئيسية و كل مرحلة تتطلب إستراتيجية معينة، كذلك بالنسبة لتدويل المؤسسة يتبع هذه المراحل، ففي مرحلة التقديم المؤسسة المبتكرة و التي تستحوذ على التقدم التكنولوجي الناتج عن الجهود المسخرة للبحث و التطور حيث يبدأ

التصدير من البلد الذي تم به الابتكار، و في مرحلة النضج يتم الانتقال إلى الإنتاج بالخارج، و في المرحلة المالية و هي التدهور تبدأ الإنتاج في الدول التي بها محفزات كإخفاض اليد العاملة و الضرائب ثم إعادة التصدير إلى البلد الأصل. و حسب " Nathalie " و زميله فإن هذا يناسب كثيرا المنتجات التي تتطلب تكنولوجيا عالية.

العوامل المالية: تمثل العوامل المالية التي تدفع بالمؤسسة في التفكير في اقتحام الأسواق الدولية في تخفيض تكاليف الإنتاج و البحث عن وفورات الحجم بالإضافة إلى إهلاك استثمارات البحث و التطوير.

العوامل الداخلية: في هذا السياق كشف كل من "Cavusgil" et "Nevin" عن العوامل الداخلية الخاصة بالشركة التي تفسر سلوك انفتاحها على الأسواق الدولية و هي: توقعات إدارة الشركة حول تأثير الصادرات على نموها، المزايا التفضيلية المتاحة للشركة، و آمال الإدارة و مدى ارتباطها بتوفير الأمان للشركة

يضاف لما سبق أن عملية اتخاذ قرار التدويل تتأثر بعوامل أخرى رئيسية حاسمة يجب التركيز عليها، و يمكن تصنيف هذه العوامل إلى ثلاث مجموعات، المجموعة الأولى تضم العوامل الشرطية و التي تشمل خصائص المنتج أو السلعة (حداتها مثلا)، الخصائص المميزة للدولة المضيفة مثل الموارد و تكاليف الإنتاج و العلاقات الدولية مع الدول الأخرى، أما المجموعة الثانية فتشمل العوامل الدافعة و التي من أهمها الخصائص المميزة للشركة و المركز التنافسي، بينما تضم المجموعة الثالثة العوامل الحاكمة كسياسات الاستثمار، نظم الإدارة، الخصائص المميزة للدولة الأم (سياسات تشجيعها لتصدير رأس المال و الضمانات التي تقدمها الدولة)، بالإضافة إلى العوامل الدولية.⁽¹⁾

1.3.2.1 استراتيجيات تدويل المؤسسات و تصنيفاته:

1. استراتيجيات التدويل:

يمكن إجمال أهم الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في: ⁽¹⁾ 14

1. إستراتيجية التركيز: تشير هذه الإستراتيجية إلى تركيز إمكانيات المؤسسة في مجال محدد تخصص فيه،

فنتج نوعا واحدا من المنتجات، أو تخصص في خدمة نوع معين من العملاء، أو تقدم منتجاتها إلى سوق

معين، و ينبغي الأخذ بعين الاعتبار عند تطبيق هذه الإستراتيجية ما يلي : توقعات الزبائن من المنتج بالإضافة

إلى وظيفته الأساسية؛ عند اختيار عنصر التميز يجب مراعاة أن يكون هذا التميز غير قابل للتقليد بسرعة؛ القيمة

التي سيحدها المستهلك أكثر مما كان ينتظر و ذلك بتحديد عوامل التحفيز المحتملة لجذب المشتري و التي

يوفرها السوق الدولي، و تكون غير متوفرة عند منافسيه.

2- إستراتيجية التنوع: تعني هذه الإستراتيجية أن تختار إدارة المؤسسة الدخول في ميدان جديد من الأعمال

مختلف تماما أو مرتبط بالأعمال التي كانت تقوم بها، و تلجأ المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلى إستراتيجية

التنوع، إذا كان المجال الصناعي الذي تنتمي إليه المؤسسة لا يقدم الكثير أو يقدم القليل من فرص النمو أو

المردودية، و هذا يحدث إما بسبب شدة المنافسة أو تدهور السوق، بمعنى أن الطلب على المنتج في السوق ككل

وصل إلى مراحله الأخيرة، و أن المستهلك لم يعد في حاجة إليه مثلما كان عليه في مراحله الأولى، فالتنوع قد

يكون امتدادا للنشاط الأصلي أو خروجاً عنه . ⁽¹⁾

¹ شوقي جباري، حمزة العوادي، تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية بين فرص النجاح و مخاطر الفشل، مرجع سبق

ذكره، ص 108.

¹ شوقي جباري، حمزة العوادي، تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية بين فرص النجاح و مخاطر الفشل،

مرجع سبق ذكره، ص 108.

2. تصنيفات التدويل:

تضم عمليات التدويل كل من:

1-التصدير: و الذي يمثل أكبر نسبة من نسب تدويل النشاط الذي تعتمده المؤسسات و ينقسم الى:

- التصدير المباشر: أي العلاقة المباشرة مع المستوردين.
- التصدير الغير المباشر: و يكون عن طريق
 - منح رخص لوكلاء معتمدين خارج الوطن.¹⁶
 - الاستعانة بمكاتب الدولية و المؤسسات المتخصصة لتوزيع منتجات المؤسسة في الخارج..الخ

2-الاستثمار المباشر و غير المباشر في الدول الأجنبية، و يكون ذلك عن طريق

- إنشاء فروع ذات ملكية تامة للمؤسسة في الخارج.
- إنشاء فروع مختلطة مع مؤسسات محلية في الخارج.
- منح الرخص استغلال و امتيازات لمؤسسات أخرى خارج الوطن.. الخ .

سنحاول التركيز على عمليات التصدير لكونها تمثل أكبر نسبة من عمليات التدويل، انطلاقا من الإشارة الى بعض المفاهيم النظرية، فقد شمل الفكر الاقتصادي عددا من الأفكار التي رأت في نشاط التصدير أهمية بالغة و اعتبره ركنا أساسيا في عملية الإنماء الاقتصادي للدول المتقدمة و النامية على السواء.⁽¹⁾

¹ شوقي جباري، حمزة العوادي، تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية بين فرص النجاح و مخاطر الفشل، مرجع سبق

1-الصادرات في الفكر الاقتصادي التجاري: أكد التجارون على أن أحسن وسيلة للجمع و هذا للحصول على أكبر قدر من المعادن النفيسة (الثروة)للأمة هي التجارة الخارجية، و بالتالي يجب تسخير كل النشاطات الاقتصادية الأخرى لكي تكون في خدمة التجارة الخارجية.

2-الصادرات في الفكر الكلاسيكي: الذي نادى بالحرية الاقتصادية الكاملة في مجال التجارة الخارجية، و عدم تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية و هو ما خالف الفكر التجاري بخصوص تدخل الدولة.

3-الصادرات في الفكر الاقتصادي الحديث: و ركز على أهمية دور الصادرات كأحد مكونات الدخل الوطني عن طريق مساهماتها من خلال عمل المضاعف بزيادة الدخل بصورة أكبر من قيمتها المباشرة، و ظهر عدد من الاقتصاديين الذين يحملون وجهة مغايرة لمن سبقهم من الاقتصاديين حول " دور الصادرات في عملية التنمية الاقتصادية"، منهم Myrdal.Nurkse.Singer.Marx ، و هو ما يلخصه الجدول حول بعض الدراسات التطبيقية للعلاقة بين الصادرات و النمو الاقتصادي.

الجدول رقم (2.1) بعض الدراسات التطبيقية للعلاقة بين الصادرات و النمو الاقتصادي.

الدراسة	البيانات المستخدمة	النموذج الاقتصادي	المتغيرات الأخرى	النتائج
Michaely 1977	بيانات 41 دولة خلال الفترة 1950 - 1973	اختيار الارتباط بين مستوى دخل الفرد من الناتج الوطني الإجمالي و بين نمو الصادرات		النتائج تؤكد على أهمية إستراتيجية تنمية الصادرات
Balassa 1981	بيانات 11 دولة خلال الفترتين الزمنيتين 1960-	تأثير معدل نمو الصادرات الحقيقي على معدل نمو الناتج	معدل نمو قوة العمل و الاستثمارات المحلية بالنسبة	النتائج تؤكد على أهمية إستراتيجية تنمية الصادرات

	للناتج و الاستثمارات الأجنبية بالنسبة للناتج	الوطني الحقيقي	1966 و 1967- 1973	
النتائج تؤكد على أهمية إستراتيجية تنمية الصادرات	الاستثمارات المباشرة و رأس المال الأجنبي	تأثير التغير في الصادرات على التغير في الناتج الداخلي الإجمالي	سلاسل زمنية ل 33 دولة بين 1960- 1974	William 1978
النتائج تؤكد على أهمية إستراتيجية تنمية الصادرات		تأثير نمو الصادرات على نمو الناتج	بيانات 21 دولة خلال الفترة 1973-1964	Feder 1983

المصدر: وصاف سعدي، تنمية الصادرات و النمو الاقتصادي في الجزائر بين الواقع و التحديات، مجلة الباحث، عدد 01، سنة 2002، ص 15

أما الدراسات التجريبية المتعلقة بموضوعنا فتشير دراسة أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 2001، مع التركيز على وظيفة التصدير أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تمثل 97% من الصادرات المؤسسات، و تمثل 30% من قيمة صادرات الولايات المتحدة، و في نفس الوقت 63% من هذه المؤسسات تقيم صفقاتها مع دولة واحدة، بينما 54% من المؤسسات الكبرى تصدر نحو 5 أسواق أو أكثر، و هو ما يبين أيضا أن الانفتاح على الأسواق الدولية يتم بطرق مختلفة من بين محدداتها حجم المؤسسة.

و عليه يمكن القول أن التصدير يحتل مكانة هامة و بارزة في الاقتصاد العالمي و هو محل اهتمام أي دولة تسعى إلى التقدم و الازدهار، كما أن التجارة الخارجية تعتبر المنهج الوحيد الذي يؤدي إلى اقتصاد متفتح، و هذا ما أصبحت تسعى إليه كل اقتصاديات دول العالم من بينها الجزائر التي تسعى دوما جاهدة للخروج من التبعية الاقتصادية التي تتخبط فيها.

3. مراحل التدويل:

عمليا، هنالك درجات متفاوتة من ناحية الاهتمام بغزو الأسواق الأجنبية، فهنالك مؤسسات تفضل العمل في الأسواق المحلية لما تتمتاز به من بساطة، و في المقابل هنالك العديد من المؤسسات التي ترغب في تطوير و اختبار منتجاتها خارج الحدود الوطنية، و ذلك لهدف تسريح فائض الإنتاج من جهة، و تجنب المنافسة من جهة أخرى. و في هذا الإطار، فإن المؤسسات التي تتخذ قرار التدويل عادة ما تمر بمراحل يمكن حصرها في النقاط التالية: ⁽¹⁾

- درجة اهتمام ضعيفة من قبل المؤسسات المعنية بالأسواق الدولية، مكتفية بتغطية السوق المحلي نتيجة للطلب المتزايد على السلعة.
- معاناة بعض المؤسسات من وجود فائض من السلع التي لم يتم تصريفها في الأسواق المستهدفة، الأمر الذي يدفعها لمحاولة تصريفها في بعض الأسواق الدولية، من خلال بعض المنافذ التوزيعية (تجار الجملة أو التجزئة أو الوكلاء...)، و يكون في شكل طلبيات.
- نظرا للتزايد المستمر في الفائض من السلع المنتجة، من قبل المؤسسات المعنية، تبدأ إدارة المؤسسات التفكير جديا في التصدير التجريبي لإحدى الدول المتقاربة معها ثقافيا و اقتصاديا، مما يكسبها خبرة و كفاءة بالتصدير لهذه الدول.
- في هذه المرحلة من مراحل الاهتمام بالأسواق الدولية، تبدأ المؤسسات المعنية بدخول أسواق دولية عن طريق وسطاء محليين، أو خارجيين معتمدين، ضمن تعاقدات أو ترتيبات تأخذ شكل الالتزام و الارتباط بتلك الأسواق التي سيتم التصدير إليها، الأمر الذي يفرض إجراء تعديلات مناسبة في المزيج التسويقي على السلع التي سيجري تصديرها للأسواق الخارجية، بما يتناسب مع أذواق و إمكانيات و توقعات المستهلكين في تلك الأسواق الدولية المستهدفة.

¹ شوقي جباري، حمزة العوادي، تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية بين فرص النجاح و مخاطر الفشل، مرجع سبق ذكره، ص 108.

- تدرك المؤسسة أشكالاً مختلفة للتواجد في الأسواق الخارجية لتدعمها أكثر، كمنح تراخيص لجهات دولية لإنتاج بعض السلع لديها في الأسواق الدولية التابعة لها، مع اكتفاء المؤسسة الأم بعائد التراخيص، و غالباً ما تقترن تلك التعاقدات و الاتفاقيات بترتيبات لتصدير المهارات التسويقية البيعية، لتقديم الخبرات اللازمة لتلك المؤسسات المضيفة، و خاصة في المراحل الأولى من التعامل بينهما.
- و في المرحلة الأخيرة تتزايد قناعة الإدارة العليا بأهمية الإنتاج و التصدير لبعض الأسواق الدولية، باعتبارها أسواقاً مربحة للسلع التي تطرحها، و بالتالي يبدأ العمل الفعلي بالتعامل مع تلك الأسواق المستهدفة خارجياً كجزء هام من إستراتيجيتها التسويقية العامة، و بأبعاد عالمية تتمثل في: تحديد نمط دخول الأسواق الدولية، تصميم منتجات و خدمات عالمية، تطوير برامج تسويقية كونية و القيام بتحركات تنافسية على نطاق عالمي.

3.3.1. حتمية التدويل و فرص نجاحه في المؤسسة:

1. مخاطر التدويل:

من بين التحديات و المشاكل التي تواجه المؤسسات في القطاعين العام و الخاص في إطار علاقتها بغزو الأسواق الدولية مايلي: (1)

○ متطلبات العولة و الاستثمار خارج البلاد، و تتمثل في :

- القدرة على التمويل (نقص الموارد المالية).

- المقادرة التقنية (انخفاض القدرة التكنولوجية).¹⁸
- عدم وجود برنامج حكومي لدعم العولمة (مساعدات مالية، ضمانات، تأمين، تمويل، زيادات لدراسة السوق
- .)
- اختلاف سعر الصرف و الفوائد على القروض.
- ارتفاع تكلفة العمالة بالأسواق الأجنبية.
- المنافسة:
- المنافسة من المنتجات في الأسواق المستهدفة.
- المنافسة في فروع المؤسسات الأجنبية الأخرى لهذه الأسواق.
- الطلب في السوق المحلي:
- القدرة على تلبية الطلب بالكم و الجودة المطلوبة بشكل مستمر.
- القدرة على تنمية السوق و فتح أسواق جديدة.
- نقص المعلومات على فرص الاستثمار.
- المعرفة بقوانين و ضوابط الاستثمارات بالأسواق المستهدفة:
- نقص المعرفة و المعلومات عن قوانين الاستثمار.
- القيود المفروضة على التجارة.
- القدرة على التكيف مع الأسواق:

¹ شوقي جباري، حمزة العوادي، تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية بين فرص النجاح و مخاطر الفشل، مرجع سبق ذكره، ص 117... 118 .

- المشكلات الناشئة عن اختلاف اللغة و الثقافات و العادات.
 - المشكلات الناشئة عن صعوبة اختيار وكلاء أو موزعين بالسوق المستهدف.
 - صعوبة تقدير التكاليف:
 - تواجد التكاليف الخفية للدخول في الأسواق الخارجية.
 - التقييم السيئ لتكاليف التصدير للأسواق المستهدفة نظرا للتقييم السيئ للمزايا التنافسية للمنافسين، التحالفات الموجودة على المستوى الدولي بين الشركاء المحليين و الأجانب و الخواص الأجانب.
 - التقييم السيئ للتكاليف الأخرى بسبب البعد الجغرافي مثل (تكلفة النقل و الإعلان) و البعد الثقافي(تعدد اللغات و الثقافات، و التطور الاقتصادي).
- هذا من جهة و من جهة أخرى يمكن أم نميز بين نوعين من أخطار التدويل، و تتمثل أساسا في الأخطار الاقتصادية و الأخطار السياسية:
- فالأخطار الاقتصادية ناتجة عن تقلبات سعر الصرف، و المبادلات التجارية (الاستيراد و التصدير) و الإجراءات المالية للمنشأة (القروض الاستثمارات)، إضافة إلى أخطار أخرى كظهور منافسين جدد يمتلكون مزايا تنافسية، تغيير في قنوات التوزيع، تغيير في سلوك المستهلكين.
- أما الأخطار السياسية فهي تخص بالدرجة الأولى الاستقرار السياسي للدولة المضيفة، إجراءات تحويل العملات الأجنبية و التعامل فيها، الإجراءات الحمائية مثل التعريف الجمركية، نظام الحصص، القيود المفروضة على تحويل الأرباح و رؤوس الأموال إلى الخارج، التهرب الضريبي.
- فدوما ما تكون المعلومة صعبة الحصول و لا يمكن التحكم فيها، كما أن الأرباح المتوقعة مقومة أساسا على تكاليف متوقعة.

2. حتمية التدويل:

إن التساؤل الممكن طرحه هو : هل أصبح التدويل نشاط منظمات الأعمال ضرورة حتمية؟ يرى الباحث أن هنالك عدد من القوى الدافعة للتدويل بالضرورة برغم عدم توافر دراسات سابقة أو أدلة تطبيقية محددة إجابة مقبولة لهذا التساؤل. و من بين القوى الدافعة للتدويل رأى الباحث ما يلي: (1)

- التقدم الكبير في وسائل الاتصال و النقل الدولي الذي أدى إلى انخفاض الكثير من عناصر التكاليف، و أصبح بلا حوافز.
- معه تقدم و انتشار خدمات شبكة الانترنت على المستوى الدولي جعل من اليسير على أي شركة التعرف على فرص التسويق أو الاستيراد و التصدير في كثير من مختلف بلدان العالم. بل أصبحت هذه الشبكة بمثابة وسيط بين أطراف المعاملات الدولية.
- توافر مصادر التمويل و تزايد فرص الحصول على الأموال.
- سهولة انتقال القوى العاملة، توقيع الكثير من الدول على اتفاقية تحرير التجارة، و كذلك توحيد القياسات العالمية.

3. فرص نجاح تدويل المؤسسات الجزائرية:

¹ عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، لدار الجامعية للنشر، سنة 2000 - 2001 ، ص 80 .

² شوقي جباري، حمزة العوادي، تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية بين فرص النجاح و مخاطر الفشل، مرجع سبق

ذكره، ص 114 ... 115

عموما يمكن رصد أهم فرص نجاح عملية تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال النقاط التالية:⁽²⁾

○ القرب من الأسواق العربية و الإفريقية:

حيث نعتقد أن الأسواق العربية و الإفريقية تشكل فرصة هامة لتدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و في هذا الصدد تعتبر دول المغرب العربي من الدول المفتوحة على العالم الخارجي، خاصة مع موقعها الجغرافي المناسب للنفوذ إلى السوق الأوربية الواسعة و المفتوحة بتعداد يصل إلى 51 مليون مستهلك و بمتوسط دخل فردي يوازي 11 ألف دولار سنويا هذا من جهة، ناهيك عن تقاربها الجغرافي مع الجزائر و الذي يمكن من تحقيق وفورات في تكاليف عملية التصدير، مما يزيد من تنافسية السلع المصدرة، هذا فضلا عن التقارب الثقافي الذي يسمح بتنميط منتجاتها بدل تعديلها أو تكييفها مع المتطلبات و الاحتياجات المختلفة لكل سوق ، كما أن السوق الإفريقية تعد سوقا واعدة لصادرات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية و يمكن دخولها بشكل أيسر من أية سوق أخرى، إذ أن هذه الأسواق تتميز بالحجم الكبير من الزبائن المرتقبين، حيث يتوقع بها ما لا يقل عن 511 مليون مستهلك، كما تتوفر على حوافز جمركية و التي تتبناها الكثير من تكتلات الدول الإفريقية.

○ برامج التأهيل:

في إطار تفعيل اتفاقية الشراكة الأوروبية جزائرية و العمل على إنجاحها تم طرح مجموعة من البرامج الخاصة بتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية لضمان استمرارية منظومة هذا النوع من المؤسسات و محافظتها على مكانتها في السوق الوطنية و إكسابها سمعة جيدة من أجل تكييفها مع متطلبات اقتصاد السوق و ضمان حصة في السوق الدولية، و ذلك من خلال رفع قدرتها التنافسية و من بين أهم هذه البرامج نذكر:

-برنامج اللجنة الأوربية "ميدا": قصد إنجاح مسار الشراكة الأورومتوسطية و تدعيم التعاون الاقتصادي، تم توسيع نطاق التعاون بخلق آلية جديدة من قبل الاتحاد الأوربي متمثلة في برنامج " ميدا 31"، و قد جاء هذا البرنامج في

إطار اتفاقية الشراكة الأوروبية الجزائرية التي دخلت حيز التنفيذ تحت اسم البرنامج الأوربي لتنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية و منحها الدعم التقني اللازم، و يهدف هذا البرنامج إلى تأهيل و تحسين تنافسية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ليساهم بجزء كبير و مهم في النمو الاقتصادي والاجتماعي و لقد استفادت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر من البرنامج الذي يمس قطاعات

المنتجات الفلاحية، الصناعات الغذائية، صناعة الأدوية، الصناعات الكيماوية، مواد البناء، الصناعات الميكانيكية، صناعة الأحذية و الجلود، الصناعة الالكترونية و الصناعات النسيجية، كما يركز هذا البرنامج على ثلاثة محاور رئيسية، و يتضمن المحور الأول رفع كفاءة التسيير في هذه المؤسسات و تأهيل أفرادها، أما المحور الثاني فيقوم على دعم الابتكار و ترقية آليات تمويل المؤسسات، بينما يركز المحور الثالث على تحسين بيئة عمل هذه المؤسسات، و بالنسبة للنتائج المحققة فقد ذكر المكلف بعملية التأهيل أن الوضعية العامة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة التابعة للقطاع الخاص في الجزائر و التي مسها البرنامج حسنة بشكل عام، و في عرضه أشار إلى أنه من بين 251 مؤسسة صغيرة و متوسطة استهدفها البرنامج 291 مؤسسة هي في مرحلة التأهيل بينما 5 منها في المرحلة الأولية للتأهيل، أما البعض الآخر فقد تخلى نهائيا على البرنامج.

- البرنامج الجزائري الفرنسي لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة :و تعزيز صادراتها و الذي يتشكل من مجموعة من الإجراءات التي تحث على تحسين تنافسية هذا النوع من المؤسسات و دعمها من أجل التصدير، و في هذا السياق تم اختيار أزيد من 91 مؤسسة مصدرة من بين 11 مؤسسة لعدة قطاعات أهمها قطاع الصناعة الغذائية و قطاع الصناعة الكيماوية، أعربت عن اهتمامها بهذا البرنامج الذي تمت مباشرته بتمويل بلغت قيمته 116 مليون أورو و هذا للاستفادة من مرافقة تقنية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في نشاطات التصدير الخاصة بها .

- البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة: يعتبر البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر من بين أهم البرامج الموجهة لتنمية وتطوير القطاع، و قد تم تخصيص غطاء مالي يفوق مليار دج و هذا لتأهيل مؤسسات صغيرة و متوسطة التابعة لقطاعات الصناعة الغذائية، البناء و الأشغال العمومية، الصيد البحري و الخدمات، وهذا على مدى خمس سنوات. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتشرف على تنفيذه الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بهدف تأهيل قدرات التسيير والتنظيم من

خلال تكوين وتدريب الموارد البشرية وإعادة رسكلة و استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مجال التصدير

○ المزايا النسبية للقطاعات الواعدة:

حيث تمتلك الجزائر بعض المزايا النسبية على المستوى العالمي، و التي قد تتحول إلى مزايا تنافسية إذا ما تم استغلالها بشكل أمثل من طرف تلك المؤسسات؛ في إنتاج بعض السلع المطلوبة دوليا كالتمر، الفوسفاط، المطاط، الاسمنت الأبيض، الأمونياك على سبيل المثال لا الحصر و التي لم ترقى بعد في درجة تصديرها إلى المستوى المطلوب و الذي يعكس الإمكانيات الحقيقية للاقتصاد، إضافة إلى بعض المنتجات التي لا زالت حبيسة السوق المحلي رغم امتلاكها جل مقومات النجاح في احتلال مكانة بالأسواق الدولية و مثال ذلك الفلين، الجلود المعالجة، الزيتون، العجائن، المنتجات البحرية و المنتجات الحرفية التقليدية.

○ تغير موازين القوى في الأسواق الدولية:

و هذا لصالح أسواق الاقتصاديات الناشئة على حساب الشركات المتعددة الجنسيات إثر انشغال الدول المتقدمة بمعالجة أسباب الأزمة المالية العالمية الراهنة و أزمة الديون السيادية، و التي أثرت سلبا على العديد من الدول بنسب متفاوتة و أدت إلى ركود الاقتصاد العالمي و انخفاض المنافسة على بعض المنتجات الدولية، و هذا الوضع يفتح آفاقا واسعة أمام تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية في ظل ما تشهده هذه المرحلة من نماء غير

مسبوق لاحتياطات الصرف نتيجة لارتفاع أسعار المحروقات، ناهيك عن طبيعة الاقتصاد الجزائري و درجة اندماجه في الاقتصاد الدولي التي تجعله نسبيا أقل تضررا من الأزمة مقارنة بالاقتصاديات الأخرى، إذ أن العلاقات الاقتصادية المالية على المستوى الداخلي لا تزال بدائية، إضافة إلى غياب سوق مالي فعال محرك للأنشطة الاقتصادية.⁽¹⁾

¹ شوقي جباري، حمزة العوادي، تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية بين فرص النجاح و مخاطر الفشل، مرجع سبق ذكره، ص 116 ... 117

خاتمة الفصل الأول:

كأداة للتطور و الإبداع لكل منظمات الأعمال، فان كل من الذكاء الاقتصادي و التدويل يعتبران الأساس لتحقيق ذلك حيث يعتبران مورداً بحد ذاته للمنظمة تعمل على تغيير عميق للعلاقات المعقدة التي تربط المنظمة بمحيطها.

كما اتضح سابقاً فان الالتزام بتنفيذ نظام الذكاء الاقتصادي و التدويل في المنظمة يعتبر حل لمختلف التعقيدات التي تواجهها، حيث أن الذكاء الاقتصادي عملية تسمح بتزويد المؤسسة بالمعلومات الخاصة بالبيئة التي تحيد بها من أحجل معرفة الفرص و التهديدات و تحليل تلك المعلومات لغرض استغلالها في اتخاذ القرارات، أما بالنسبة للتدويل فانه يستغل تلك المعلومات من خلال تحليلها و دراستها لترقية و تطوير منتجات المؤسسة و جعل أنشطتها دولية و كل هذا حفظاً على تنافسيتها و اكتساب مزايا تنافسية من خلال الإبداع و هذا استناداً إلى تكنولوجيا الإعلام و الاتصال حتى يكون هناك اطلاع على كل جديد.

مقدمة الفصل الثاني:

يشغل مفهوم الميزة التنافسية حيزا و مكانة هامة في كل من مجالي الإدارة والاقتصاد، فهي تمثل العنصر الاستراتيجي الحرج، الذي يقدم فرصة جوهرية، لكي تتحقق المؤسسة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها، خاصة أنها هي التي تنافس في المقام الأول، و بالتالي المؤسسة التي تملك قدرات تنافسية عالية تكون لها القدرة على اختراق الأسواق المحلية و من ثم العالمية.

و مما يجب الانتباه إليه بأن شروط الميزة التنافسية و عناصرها لم تعد كما كانت في العقود الماضية، حيث أن الميزة التنافسية في العقود القادمة سوف تكون من قدرات الإنسان وصنعتة تكون المعرفة و المعلومات هي وقودها الأساسي و معيارها الإنفاق على عمليات البحث و التطوير.

و للتفصيل أكثر في هذا الموضوع تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، في المبحث الأول تطرقنا الى ماهية الميزة التنافسية، و الثاني الميزة التنافسية في المؤسسات، أما المبحث الثالث تطرقنا الى الذكاء الاقتصادي و التدويل و خلق الميزة التنافسية.

1. ماهية للميزة التنافسية

يشغل مفهوم الميزة التنافسية حيزا و مكانة هامة في كل من مجال الإدارة الإستراتيجية و اقتصاديات الأعمال، فهي تمثل العنصر الإستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المنظمة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها و تم التعرض في هذا المبحث إلى تعريف الميزة التنافسية، أهميتها، أنواعها، خصائصها، أبعادها، مصادرها، تنميتها و تطورها...الخ.

1.1 مفهوم الميزة التنافسية و أهميتها:

1.1.1 الميزة التنافسية و انواعها:

1. مفهوم الميزة التنافسية:

عرفت الميزة التنافسية بأنها: " مجموعة من المهارات و التكنولوجيات و الموارد و القدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها و استثمارها لتحقيق أمرين أساسيين هما: إنتاج قيم، و منافع العملاء أعلى مما يحققه المنافسون، وتأكيد حالة من التميز و الاختلاف بين المنظمة و منافسيها.⁽¹⁾

و حسب مايكل بورتير Michel Porter : " تنشأ الميزة التنافسية لمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا و بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية الإبداع بمفهومها الواسع.⁽²⁾

و يعرف أيضا مايكل بورتير الميزة التنافسية على أنها: القيمة تستطيع المؤسسة تحقيقها لعملائها بما تسمح لها ،

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، مصر 2001 ، ص 104.

² - Michel Porter, L'avantage concurrentiel des nations, inter édition, paris, 1993,p 13

التكاليف و قدرتها المالية بخلقها حيث يكون العملاء مستعدون لدفع المال للحصول عليها القيمة محصلة باستخدام طرق متعددة.

و من خلال التعريفين السابقين يمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها قدرة المؤسسة بالتعرف على منافسيها و تحقيق قيمة فعلية أكيدة للعملاء و الزبائن و هذا باستعمال جميع إمكانياتها و مواردها.

و الجدول التالي يبين أبرز التعاريف التي تناو لها الباحثين من خلال وجهات نظر مختلفة:

الجدول رقم (3.2) وجهات النظر المختلفة للميزة التنافسية.

الباحث	التعريف	التوجه أو التركيز
HOFER	هي المجالات التي تتفوق المؤسسات على منافسيها	الأنشطة
FAHEY	أي شيء يميز المؤسسة أو منتجاتها بشكل ايجابي عن منافسيها من وجهة نظر الزبون النهائي	المكانة الذهبية.
ROPPAPORT	قدرة المؤسسة على تقليص كلفتها الأقلية و تحقيق فوائد أعلى من خلال السعر مقارنة بالمنافسين و تحقيق قيمة أكبر للزبون.	الكلفة
EVANS	القابلية على تقديم قيمة متفوقة للزبون	قيمة الزبون
MACMALL AND TAMPO	هي الوسيلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق التفوق في ميدان منافسيها مع الآخرين.	المنافسة

المصدر : د. نوري منير، مداخلة بعنوان إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية.

2. أهمية الميزة التنافسية و أنواعها:

1. أهمية الميزة التنافسية:

يمثل امتلاك الميزة التنافسية هدفا إستراتيجيا تسعى جميع المنظمات في ظل التحديات التنافسية الشديدة للمناخ الاقتصادي الجديد، إذ ينظر للميزة التنافسية على أنها قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات المستهلك أو القيمة التي الحصول عليها من المنتج مثل الجودة العالية.

و بالتالي فهي استثمار لمجموعة الأصول المالية و البشرية و التكنولوجية بهدف:

— إنتاج قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم.

— إنها تؤدي إلى تحقيق التفوق و الأفضلية على المنافسين.

فقد أكد مايكل بورتر على أن الميزة التنافسية تنشأ من القيمة التي باستطاعة المنظمة أن تخلقها لعملائها إذ يمكن أن تأخذ شكل منخفض أو تقديم منافع متميزة في المنتج مقارنة بالمنافسين.

— إذ كون المزايا التنافسية تتسم بالاستمرارية و التجدد فإن هذا الأمر يتيح للمنظمة متابعة التطور و التقدم على المدى البعيد.

— أنها تعطي ديناميكية و حركية للعمليات الداخلية للمنظمة.

2. أنواع الميزة التنافسية:

حسب مايكل بورتر " Michel Porter " فإنه يوجد ثلاث استراتيجيات للحصول على الميزة التنافسية يقوم على الشكل التالي:

- التكلفة الأقل:

يمكن لمؤسسة ما أن تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين، و للحيازة عليها يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد فيها أقل مقارنة بالمنافسين لكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل، و من بين العوامل مراقبة التعلم حيث يعتبر هذا الأخير نتيجة لجهود متواصلة من قبل الإطارات و المستخدمين على حد سواء، لذلك يجب ألا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب بل يجب أن يتعداه إلى النقابات و الأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة بالإضافة إلى عوامل أخرى كالتكنولوجيا أكثر تطورا، المواد الأولية الرخيصة، الاستغلال الأمثل للطاقات الإنتاجية، كفاءة العمليات التسويقية، فعالية الإنتاج و نظم الصناعية، و كفاءة فعالية عملية النقل و التخزين، فإستراتيجية التكلفة الأقل هي إستراتيجية تنافسية تعتمد على التكلفة المنخفضة مستهدفة في ذلك الأسواق الكبيرة، و تتطلب أساليب و أدوات محكمة للتكلفة بغرض تخفيضها، كما تسعى إلى خفض تكاليف بعض المجالات كالبحوث، الإعلان و الترويج، فهذا الوضع يوفر للمنظمة حفا دفاعيا للمنافسين الآخرين، فالأسعار المنخفضة التي تقدمها المنظمة الرائدة في التكلفة ستشكل حاجزا دخول الآخرين لنفس الصناعة، و كنتيجة فإن المنظمة الرائدة في التكلفة تحقق غالبا فوق المتوسط من العائد على الاستثمار.

تمايز المنتج:

تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، و تستطيع المؤسسة تحقيق هذا النوع من الميزة التنافسية من خلال التميز في نوعية و جودة المواد الأولية، التميز في أساليب البيع، خدمات ما بعد البيع الإبداع التكنولوجي و إمكانية الحصول على السلعة من أي مكان و في أي وقت، فإستراتيجية التمايز هي إستراتيجية تنافسية موجهة للسوق كبيرة الحجم، و تنطوي على الابتكار و التطوير في

المنتج و الخدمة حتى يتم إدراكه بأنه شيء فريد و متميز، و يمثل التميز بالنسبة للمنظمة من خلال تصميم المنتج أو العبوة، الجودة و المواصفات، المنافع و مميزات التكنولوجيا، خدمة العملاء و غيرها.

التركيز:

إستراتيجية التركيز هي إستراتيجية تنافسية موجهة إلى قطاع محدود من السوق المستهدف أو إلى مجموعة معينة من المشترين دون غيرهم، و تسعى المؤسسة التي تتبع هذه الإستراتيجية إلى الاستفادة من الميزة التنافسية في قطاع السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات متميزة من حيث الجودة أو المواصفات أو خدمة العملاء

بسبب التركيز على التمايز لذلك فإن الإستراتيجية تأخذ في التطبيق شكلين هما:⁽¹⁾

التركيز على خفض التكلفة:

هي إستراتيجية تنافسية تعتمد على خفض التكلفة للمنتج، و ذلك من خلال التركيز على قطاع معين من السوق أو على مجموعة معينة المشترين و الذين يتم خدمتهم فقط كقطاع صغير و ليس السوق ككل.

التركيز مع التمايز:

هي إستراتيجية تنافسية تعتمد على التمايز على المنتج و الموجهة إلى قطاع محدود مستهدف من السوق أو مجموعة من المشترين، و في حالة استخدامها فإن المؤسسة تسعى إلى تحقيق تنافسية في قطاع السوق المستهدف معتمدة على التمايز لمنتجاتها.²

¹ جمال الدين و آخرون، التفكير الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية، منهج تطبيقي، جامعة المنوفة، الدار الجامعية، الإسكندرية،

مصر، سنة 2007، ص 258

2.1.1. خصائص الميزة التنافسية و أبعادها:

1. خصائص الميزة التنافسية:

تتميز الميزة التنافسية بالخصائص التالية: (1)

- إنها نسبية أي تحقق بالمقارنة و ليست مطلقة.
- إنها تؤدي إلى تحقيق التفوق و الأفضلية على المنافسين.
- إنها تتحقق لمدة طويلة و لا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها و تجديدها.
- هي متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة و موارد المنظمة الداخلية من جهة أخرى.
- هي تتميز بالمرونة بمعنى يمكن إحلال ميزة تنافسية أخرى بسهولة وفقا للمتغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية و الخارجية.
- إنها تعكس في كفاءة أداء المنظمة في أنشطتها أو في قيمة ما تقدم للمشتريين أو كليهما.
- إنها يجب أن تؤدي إلى التأثير في المشتريين و إدراكهم للأفضلية فيما تقدم للمنظمة و تحفيزهم للشراء منها.

2. أبعاد الميزة التنافسية:

للميزة التنافسية بعدين أساسيين: (1)

1_ البعد الأول: القيمة المدركة لدى العميل:

¹ حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الإستراتيجية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2005، ص 138 .

لكي تتحقق الميزة التنافسية يجب أن يدرك العملاء أن ما يحصل عليه خلال تعاملهم مع تلك المؤسسة من خلال منتجاتها أو خدماتها هو أعلى قيمة يمكن الحصول عليها من تلك التي يقدمها المنافسون، أما عوامل الأداء فهي عدة، لعل أهمها السعر و الجودة.

و هناك من يرى أن الأمر اعقد من مجرد امتلاك واحدة أو أكثر من هذه العناصر بغية تحسين القيمة المدركة لدى العملاء، مثل العلاقة غير عادية مع العملاء أو ما يطلق عليه CRM إدارة العلاقة مع العملاء (هو الذي يعرف أنه وضع تنسيق مستمر بدون حدود).

أن تحسين القيمة المدركة لدى العملاء اتجاه المؤسسة القائمة على أساس اعتماد CRM لا بد أن تستند على أربعة مبادئ:

- زيادة ولاء العملاء.
- مواجهة ضغط المنافسة.
- الحصول على عنصر التمايز القائم على إعطاء الأولوية لخدمة العملاء .
- زيادة فعالية التسويق.

أو كما يقول " ريكاردو " بان أساس تحقيق الميزة التنافسية هي تلك القيمة المميزة في أعين العملاء و الذي يعرض قيمة مدركة من طرف العملاء اكبر من المنافسين فسوف يجني حصص من السوق.

2- البعد الثاني: التميز:

يقصد بالتميز هو الخدمة أو بالأحرى اللغة التي يستطيع المنافسون تقليدها بسهولة أو عمل نسخة منها، و يتحقق ذلك من خلال الحصول على المصادر المتمثلة في:

- 1- الموارد المالية: امتلاك المؤسسة طرق تمويلية خاصة و مميزة (السعر و الكميات).
- 2- الموارد المادية: هي تكميل للعملية الأولى حيث عن طريقها يسهل على المؤسسة امتلاك أدوات و آلات و تقنيات و تكنولوجيا بالإضافة إلى إمكانية المنظمة في الحصول على الإمدادات اللازمة للإنتاج.
- 3- الموارد البشرية: ما تملكه المؤسسة من كفاءات بشرية و ما تمتلكه هذه الكفاءات من مهارات.
- 4- الإمكانيات التنظيمية: هي قدرة المؤسسة في إدارة أنظمتها البشرية و التسويقية بفعالية.
- 5- عدم الإحلال: و يقصد بهذا الشرط هو وجوب عدم وجوب مورد مماثل، أي استبداله بمورد آخر.
- 6- التملك: معناها ضرورة حقوق ملكية و امتلاك القيمة الحاصل من عملية تحويل الموارد و الكفاءات.

3.1.1. مصادر الميزة التنافسية:

ينصب الاهتمام على إن الميزة التنافسية تعد مصلحة نهائية لاستراتيجيات المعتمدة على المقدرات للمنظمة، و يعني ذلك بان تحقق الميزة التنافسية يستند إلى وضع استراتيجيات تنافسية على أسس سليمة لكي يتم اكتساب هذه الميزة. و يمكن فيما يلي التمييز بين مصادر للميزة التنافسية:

1. التفكير الاستراتيجي:

تستند المؤسسات على إستراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، و تعرف الإستراتيجية على أنها تلك القدرات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف

دقيقة.⁽¹⁾

2. الإطار الوطني:

إن الإطار الجيد للمؤسسات يتيح لها القدرة على الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية لذلك نجد المؤسسات في بعض الدول متفوقة و رائدة في قطاع نشاطها على بعض المؤسسات في الدول الأخرى، بحيث تملك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة و المتمثلة في الموارد البشرية و الفيزيائية، المعرفية و المالية، فالحيازة على هذه العوامل تلعب دورا هاما في الحيازة على ميزة تنافسية قوية و تشكل هذه العناصر نظاما قائما بذاته و من نتائجه إطار وطني محفز لبروز المزايا التنافسية للصناعات الوطنية.

3. مدخل الموارد:

يتطلب تجسيد الإستراتيجية للموارد و الكفاءات الضرورية لذلك، بحيث أن حيازة هذه الأخيرة بالجودة المطلوبة و حسن استغلالها يضمن لها و بشكل كبير نجاح الإستراتيجية و يمكن التمييز بين الموارد الآتية:⁽²⁾

الموارد الملموسة: تصنف إلى ثلاث أنواع:

✓ الموارد الأولية:

لها تأثير بالغ على جودة المنتجات من خلال حسن اختيار الموردين و التفاوض على أسعارها و جودتها.

✓ معدات الإنتاج:

¹ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، جامعة الإسكندرية، مصر، سنة 1996، ص 115 .

² عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية (مصادرها، تنميتها، تطويرها) رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، سنة 2002، ص 48.

هي أهم أصول المؤسسة و التي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى منتجات، لذا يجب على المؤسسة ضمان سلامتها، تشغيله و صيانتها بهدف تحقيق فعاليتها لأطول وقت ممكن.

✓ الموارد المالية:

تسمح بخلق منتجات جديدة و طرحها في السوق أو توسيعها في نطاق توزيع جديدة.

✓ الموارد الغير الملموسة:

نميز فيها ما يلي:

■ الجودة:

تسعى المؤسسات إلى تحقيق حصص سوقية بالاعتماد على الجودة و التي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على

الوفاء بتوقعات المستهلك أو تزيد عنها، و تستند المؤسسة على مفهوم الجودة الشاملة كسلاح استراتيجي للحيازة على مزايا تنافسية و دخول السوق الدولية و كذا كسب المتعاملين.

■ التكنولوجيا:

إن التعامل التكنولوجي من أهم الموارد الداخلية القادرة على إنشاء الميزة التنافسية بحيث يستمد أهميته من مدى تأثيره على الميزة التنافسية و على المؤسسة اختيار التكنولوجيا المناسبة لها و التي تجعلها في موضع أسبقية على منافسيها.

■ المعلومات:

في بيئة تنافسية يجب على المؤسسة أن تكون في استماع و يقظة دائمين لهذه البيئة بحيث تلعب المعلومات دورا هاما لأنها تشكل مصدرا لاكتشاف خطط المنافسين و تحركاتهم، و كذا متغيرات الأسواق مما يسمح للمؤسسة باتخاذ القرارات الصناعية في الوقت المناسب.

■ المعرفة:

حيث تتضمن المعلومات التقنية و العلمية و المعارف الجديدة الخاصة بنشاط المؤسسة التي تستمدتها من مراكز البحث كما يمكن أن تنتجها من خلال حل مشاكلها التنظيمية و الإنتاجية، و تساهم المعرفة في إثراء القدرات الإبداعية بشكل مستمر مما يسمح بخلق مزايا تنافسية حاسمة.

■ الكفاءات:

تعتبر الكفاءات أصل من أصول المؤسسة لأنها ذات طبيعة تراكمية، و هي معرفة استعمال المعارف و المهارات لمواجهة مشكل ما، أو هي معرفة كيفية التصرف و إبداء ردة فعل مقبولة و صعبة التقليد من طرف المنافسين، و تصنف الكفاءات إلى صنفين:

الكفاءات الفردية: تتمثل حلقة وصل بين الخصائص الفردية و المهارات المتحصل عليها من اجل الأداء الحسن لمهام مهنية محددة، و من بين الخصائص المرجعية للكفاءات الفردية، أن يكون الفرد حيويًا و سريع التعلم، متجه نحو العمل الجماعي، يبني علاقات جديدة مع الآخرين، يوفق بين عمله و حياته الشخصية، يعرف نقاط قوية و نقاط ضعفه.

الكفاءات الجماعية: تعرف على أنها تلك المهارات الناجمة عن تضافر جهود و تداخل بين مجموعة من أنشطة المؤسسة، و تتميز بالخصائص الآتية: تتيح الوصول إلى عدة أنواع من الأسواق تساهم بشكل معتبر في قيمة المنتج النهائي الملحوظ من قبل الزبون، يصعب تقليدها من قبل المنافسين.⁽¹⁾

إن التهاون المؤسسة في الاستثمار في الموارد و الكفاءات يؤدي إلى تقادم هذه الأخيرة، و بالتالي تراجع موقعها التنافسي، و نميز فرقا بين تقادم و تآكل الموارد و الكفاءات عند عدم استعمالها لان مصدرها الأفراد، فإذا لم يسمح لهم بإظهار كفاءاتهم و مهاراتهم فان هذه الكفاءات و المهارات ستضمحل.

المنظمات الساعية نحو التعلم: في ظل تزايد الاهتمام بالمنافسة المعتمدة على الكفاءات ظهرت نظرية جديدة تفرض أن المعرفة هي المصدر الأساسي للثورات حيث ظهر مصطلح " مصنع المعرفة " أي إظهار مدى أهمية الحصول على الكفاءات المرتبطة بالمعرفة لرفع الأداء.

2.1. الميزة التنافسية في المؤسسة:

1.2.1. تنمية و تطوير الميزة التنافسية في المؤسسة:

من بين الأسباب الرئيسية التي تجعل المؤسسة تحسن من ميزتها و تنمي ميزات تنافسية جديدة نجد:⁽²⁾

1. يمكن للتغيير التكنولوجي أن يخلق فرصا جديدة في مجالات عديدة كتصميم المنتج باستعمال الإعلام الآلي، طرق التسويق العصرية عبر الانترنت أو ما يسمى بالتسويق الإلكتروني.

¹ عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية (مصادرها، تنميتها، تطورها)، مرجع سبق ذكره، ص ص 57، 58 .

² نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص ص 98، 99 .

و تظهر الحاجة المؤسسة أي تقدم تكنولوجيا جديدة عند آخر مرحلة من دورة حياة الميزة التنافسية من اجل تخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تمييز المنتج، و من المرحلة الأخيرة تبدأ المؤسسة في تجديد أو تطوير و تحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للزبون.

2. ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغييرها : عندما يقوم الزبائن بتنمية حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولويات الحاجات، ففي مثل هذه الحالة يحدث تعديل في الميزة التنافسية أو ربما تنمية ميزة تنافسية جديدة.

3. تغيير تكاليف المدخلات: عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير جوهري في التكاليف المدخلات مثل اليد العاملة، المواد الأولية، الآلات، الاتصالات... الخ.

4. التغيير في القيود الحكومية: و تتمثل في التغيرات أساسا في طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج، حملة حماية البيئة من التلوث، قيود الدخول إلى الأسواق.

2. شروط فعالية الميزة التنافسية:

حتى تكزن الميزة التنافسية فعالة يجب أن تكون:

__ حاسمة، أي تمنح الأسبقية و التفوق على المنافسين

__ ممكن الدفاع عنها، خصوصا من تقليد المنافسين.

__ مستمرة أي إمكانية استمرارها خلال الزمن.

و تضمن هذه الشروط الثلاثة صلابة الميزة التنافسية، لان كل شرط مقرون بالآخر حيث شرط الحسم مرتبط بشرط الاستمرار و هذا الأخير مرتبط بشرط إمكانية الدفاع.

و نقصد بالاستمرار خلال الزمن هو أن الميزة التنافسية دورة حياة مثلها مثل المنتج و هذه المراحل المتمثلة في: (1)

➤ مرحلة التقديم: تعد أطول المراحل بالنسبة المؤسسة المنشئة للميزة لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير و

الاستعداد البشري المادي و المالي، و تعرف عندها الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر فأكثر.

➤ مرحلة التثبيت: تعرف الميزة هذا استقرارا نسبيا من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين بدءوا يركزون

عليها.

➤ مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة التنافسية و تتجه شيئا فشيئا نحو الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد

ميزة المؤسسة، و بالتالي تتراجع أسبقيتها عليها.

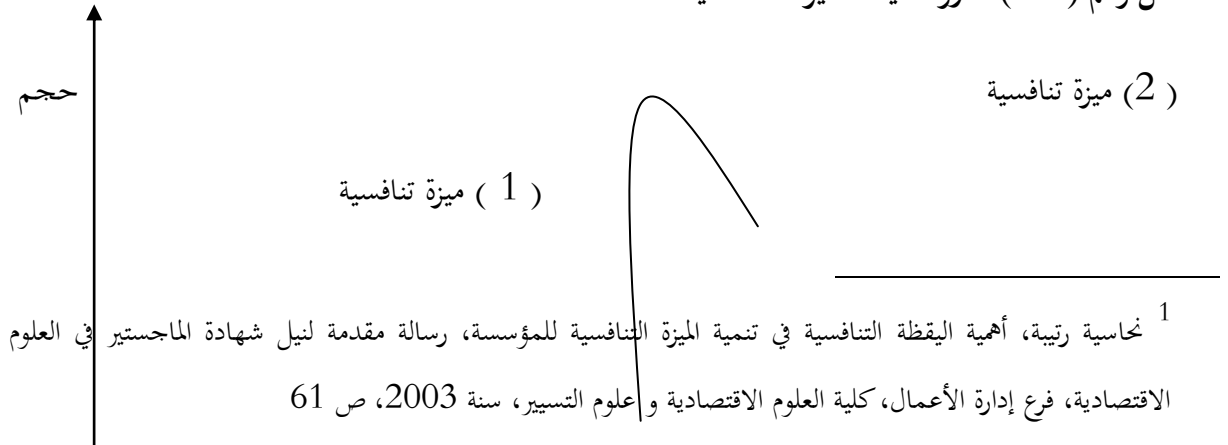
➤ مرحلة الضرورة: تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة التنافسية الحالية و تطويرها بشكل سريع، أو إنشاء

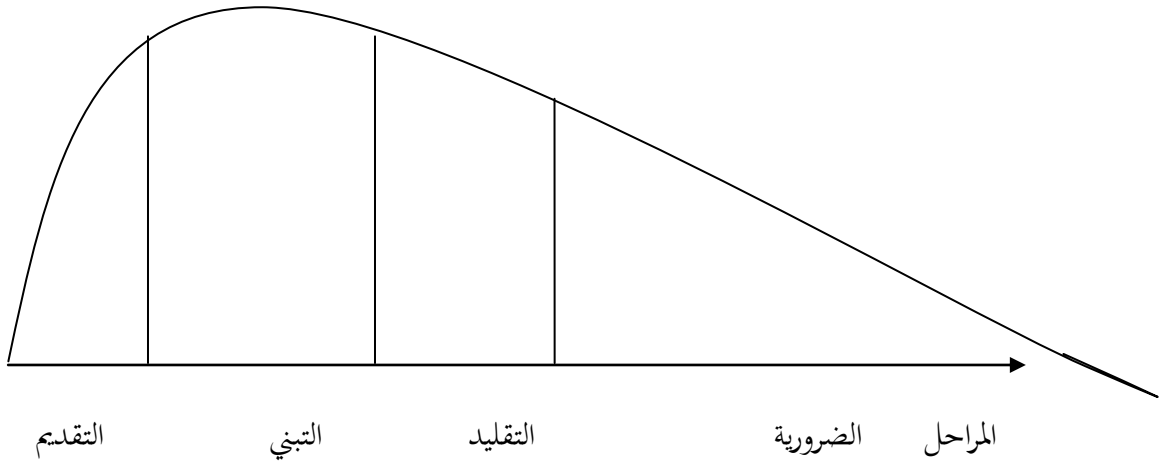
ميزة جديدة على أسس تختلف تماما على أسس الميزة الحالية، هذا إذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين

أو الحصول على ميزة جديدة فإنها ستفقد أسبقيتها تماما و عندها يكون من الصعب العودة إلى التنافس من

جديد.

الشكل رقم (7.2): دورة حياة الميزة التنافسية.





المصدر: نيسل مرسي خليل، الميزة التنافسي في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 86

نستنتج مما سبق انه يمكن للمؤسسة أن تحقق سمة الاستمرارية لميزتها التنافسية و هذا إذا تمكنت بدورها من الحفاظ على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة. لكن هذا صعب تحقيقه من الناحية العملية خصوصا إذا علمنا أن هناك جهود معتبرة تبذل من طرف المؤسسات المنافسة للتغلب على تلك الميزة أو تحييد أثرها، إضافة إلى أن تلك الميزات التنافسية تمتاز بقصر عمرها نظرا لما يشهده مجال الأعمال في عصرنا هذا من ابتكارات مذهلة تخص إحداث تغييرات في المنتج، طرق صنعه وطرق التسويق.

2.2.1. إستراتيجية التنافس كأساس للميزة التنافسية في المؤسسة.

• الإستراتيجيات التنافسية:

تحقق المؤسسات مزايا تنافسية تمكنها من التفوق على منافسيها، من خلالها تتحدد الكيفية التي تنافس بها في مجال أعمال أو صناعة معينة، وتبنى المؤسسة مزاياها التنافسية عندما تتخذ خطوات تمكنها من الحصول على مزايا أفضل من منافسيها لجذب العملاء من خلال تحقيق القيمة للعميل و بشكل متميز عن المنافسين تختلف تلك الخطوات من مؤسسة إلى أخرى، فعلى سبيل المثال يعد تصنيع المنتج بالتنوع

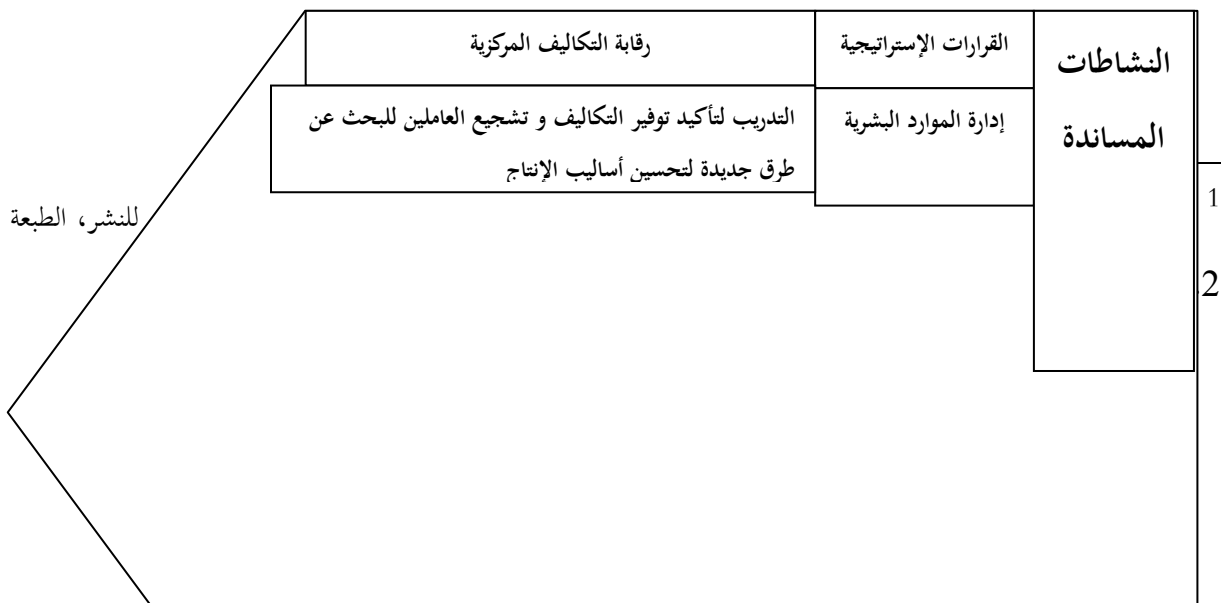
الأفضل و الأقل سعرا مع توفير سرعة الاستجابة لطلب العميل مزايا يدركها العميل و تحقق القيمة له، ويرتبط تحقيق ذلك بالخيارات الإستراتيجية التنافسية في مستوى وحدات الأعمال⁽¹⁾، و في عام 1980 وضع بورتر ثلاث إستراتيجيات عامة كوسائل للتعامل تمكن المؤسسات من الاستفادة منها في التعامل مع المؤسسات المنافسة داخل نفس الصناعة و بالتالي اختيار الإستراتيجية المناسبة مع ظروف المؤسسة الداخلية و الخارجية و ظروف المنافسة في نفس الصناعة.

• الإستراتيجيات التنافسية لبورتر :

إستراتيجية قيادة التكلفة : تركز هذه الإستراتيجية اهتمامها بتخفيض الكلف إلى أدنى مستوى ممكن دون التأثير على معدل الإنتاج و ذلك استنادا لمفهوم الخبرة و الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة المتاحة، و هو ما يتفق مع مفهوم الكفاءة الإنتاجية الذي يركز أحد جوانبه على الضغط على التكاليف إلى أدنى حد مقبول⁽¹⁾ 7

كما يتطلب هذا الخيار بناء الإمكانيات التصنيعية ذات الكفاءة العالية و الاستمرار على تخفيض التكاليف إضافة إلى تقليل النفقات إلى الحد الأدنى في مجال البحوث و التطوير و خدمات البيع و الإعلان.. الخ، يعطي التمتع بكلفة منخفضة المؤسسة قوة دفاعية ضد المنافسين و يمكن تمثيل مصادر الميزة التنافسية التي تضمنها خيار قيادة التكلفة ضمن مفهوم سلسلة القيمة في الشكل.

الشكل رقم (8.2) مفهوم سلسلة القيمة.





المصدر: د. طاهر محسن منصور الغالين وائل محمد الصبحي إدريس، إدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الطبعة 2، عمان، الأردن، سنة 2009، ص 419.

إستراتيجية التمييز :وفقا لهذه الإستراتيجية فإن المؤسسة تقوم بتمييز منتجنا عن المنتجات الأخرى المنافسة، ويرتكز هذا الخيار في أن تتمكن المؤسسة من تلبية حاجات و رغبات عملائها بطريقة فريدة، من خلال تقديم منتجات مبدعة و ذات نوعية عالية، وذلك بإضافة أشكال جديدة على خط المنتجات القائمة بشرط عدم التخلي عن ما هو موجود من منتجات في خطوط إنتاجها، و من أهم السمات التي تسيطر على هذا المنافسة السعرية، يمكن تمثيل الميزة التنافسية هذه الإستراتيجية من خلال إنشاء سلسلة القيمة لكل من المؤسسة و عملائها، حيث يمكن إيجاد صلات وروابط بين مجموعة الأنشطة .و النقطة الهامة هنا هي تحديد الأنشطة

التي تستطيع المؤسسة أن تخلق من خلالها قيمة للمشتري⁽¹⁾، و هي موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (9.2) الأنشطة التي تستطيع المؤسسة أن تخلق من خلالها قيمة للمشتري.

الهامش	رقابة التكاليف المركزية					القرارات الإستراتيجية	النشاطات المساندة
	معاملة العاملين كونهم أعضاء فريق مع التركيز على قيمة مع الاعتماد على النوعية					إدارة الموارد البشرية	
	نفقات البحث و التطوير عالية لإيضاح الميزة مع الاعتماد على النوعية					تطوير التكنولوجيا	
	شراء من مصادر معرفة عالمية					التدبير	
	التوزيع المادي الداخلي					النشاطات الأساسية	
الخدمة	التسويق/ المبيعات	التوزيع المادي الداخلي	العمليات	التوزيع المادي الداخلي			
معاملات خاصة للعلاء	توزيع واسع/ علاقات وطنية	استلام سريع/ اهتمام بالتنظيف	نوعية عالمية	استخدام أفضل الموارد			

المصدر: د. طاهر محسن منصور الغالبن وائل محمد الصبحي إدريس، إدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، مرجع سبق ذكره، ص 419.

إستراتيجية التركيز: تستند هذه الإستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي محدود بحيث يتم التركيز على منتج منفرداً أو عدد محدد من المنتجات المتقاربة جداً، أو التركيز على جزء معين من السوق و تكثيف نشاط المؤسسة في هذا الجزء من خلال إما قيادة التكاليف أو التميز داخل قطاع سوقي مستهدف، و تحدد المهارات و الموارد المطلوب إضافتها إلى المتطلبات التنظيمية لكل خيار من الخيارات الإستراتيجية كما هو موضح في الجدول.

¹ فليب سادلر ترجمة علاء أحمد إصلاح، الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل العربية القاهرة مصر الطبعة الأولى، سنة 2008، ص

الجدول رقم (4.2) استراتيجيات الثلاث و متطلباتها.

الإستراتيجية	المهارات و الموارد المطلوبة	المتطلبات التشغيلية
قيادة التكلفة	<ul style="list-style-type: none"> - استثمار رأسمالي متواصل مع توفر مزيد من رأس المال في متناول اليد. - مهارات هندسية في مجال العمليات . - الإشراف المكثف للعمل . - تصميم المنتجات بشكل يؤدي لسهولة التصنيع. - نظام التوزيع ذو التكلفة المنخفضة. 	<ul style="list-style-type: none"> - رقابة محكمة على التكاليف . - إعداد تقارير رقابة ومراجعة تفصيلية. - متكررة. - تنظيم و مسؤوليات واضحة. - حوافز مبنية على تحقيق الأهداف الكمية.
التمييز	<ul style="list-style-type: none"> - قدرات تسويقية عالية . - هندسة المنتجات . - الاتجاه نحو الإبداع . - كفاءات عالية في البحوث الأساسية . - السمعة الجيدة في مجال الجودة . - الريادة في التكنولوجيا . - خبرة طويلة في الصناعة أو مجموعة من المهارات في صناعات أخرى. - تعاون قوي من قنوات التوزيع. 	<ul style="list-style-type: none"> - تنسيق قوي بين وظائف البحوث. - و التطوير و تطوير المنتجات. - مقاييس و حوافز نوعية بدلا من الكمية. - رواتب و مزايا جيدة لجذب العمالة و الكفاءات المبدعة.
التركيز	<ul style="list-style-type: none"> - مزيج من السياسات أعلاه . - توجيه المزيج لتحقيق هدف إستراتيجي معين. 	<ul style="list-style-type: none"> - مزيج من السياسات أعلاه . - توجيهه المزيج لتحقيق هدف إستراتيجي.

المصدر: د. طاهر محسن منصور الغالبين وائل محمد الصبحي إدريس، إدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، مرجع سبق ذكره، ص 421.

ولم يبق على حاله بفعل التطور التكنولوجي و Porter لقد أضيفت تحسينات مهمة لنموذج زيادة حدة المنافسة حيث لم تبقى الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة فقط ثلاث خيارات بل تطورت أساليب المنافسة و أخذت منحنا

جديدا بتنوع واسع، فعلى سبيل المثال لم يبق خيار التميز بالتنوع مرتبطة بالسعر المرتفع، إنما تعمل بعض المؤسسات على تحسين النوعية مقابل أسعار منخفضة نسبيا قياسا بالمنافسين⁽¹⁾.

3.2.2. معيار الحكم على جودة الميزة التنافسية في المؤسسة:

للحكم على جودة الميزة التنافسية هناك عدة معايير نوجزها فيما يلي:⁽²⁾

• مصدر الميزة: يمكن ترتيبها وفق درجتين هما:

- مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة مثل: التكلفة الأقل لكل من قوة العمل المواد الخام، حيث يسهل نسبيا تقليدها و محاكاتها من قبل الشركات الخاصة.

- مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة مثل: تكنولوجيا العالية، تميز المنتج (التميز من خلال تقديم منتج أو خدمة بجودة عالية) لسمعة الطيبة بشأن العلامة استنادا إلى مجهودات تسويقية متراكمة أو علاقات وطيدة مع العملاء محكومة بتكاليف تحويل او تبديل مرتفعة، و تتصف هذه المزايا بعدد من الخصائص أهمها:

- يتطلب تحقيقها مهارات و قدرات من مستوى مرتفع، مثل الأفراد المدربين تدريباً خاصاً، القدرات الفنية الداخلية و العلاقات الوطيدة مع كبار العملاء.
- تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمار المستمر و التراكمي في التسهيلات المادية و التعلم المتخصص، البحوث و التطوير و التسويق.

¹ د. طاهر محسن منصور الغالين وائل محمد أالصبحي إدريس، إدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، مرجع سبق ذكره، ص 421.

² حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية: مصادرها و الدور الابداع التكنولوجي في تنميتها، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، سنة 2006 - 2007، ص 5.

و يترتب على هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة و غير ملموسة، و ذلك في شكل سمعة طيبة، أو علاقات وثيقة مع العملاء، أو حصيلة من المعرفة المتخصصة. و يمكن القول بأن المزايا المترتبة عن التكلفة الأقل، أقل قابلية للاستمرار و التواصل عن المزايا المترتبة عن التميز المنتجات أو الخدمات.

- عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة: في حالة اعتماد المؤسسة على الميزة التنافسية واحدة فقط، مثل: تصميم المنتج بأقل تكلفة أو قدرة على الشراء مواد الخام رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين تحديد أو التغلب على آثار تلك الميزة، أما في حالة تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافسين تقليدها جميعا.
- درجة التحسين و التطوير و التجديد المستمر في الميزة: يجب أن تتحرك المؤسسات نحو البحث عن مزايا جديدة و بشكل أسرع، و قيام المؤسسات المنافسة بتقليد الميزة القائمة حاليا، لذا يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير المزايا القديمة، وخلق مزايا تنافسية جديدة أو من رتبة مرتفعة.

3.1. الذكاء الاقتصادي، و التدويل، و خلق الميزة التنافسية

1.3.1. الذكاء الاقتصادي أداة لدعم الميزة التنافسية:

1. دور الذكاء الاقتصادي في دعم الميزة التنافسية:

إن الهدف الأساسي لأي منظمة من العمل هو تحقيق الأرباح، و لا يأتي لها ذلك إلا من خلال تمييزها على منافسيها، إما عن طريق تمييز منتجاتها، أو تخفيض أسعارها أو تقوية صورة علامتها التجارية، كل هذا يقع تحت بند الميزة التنافسية التي أصبحت الآن سلاحا تنافسيا قويا من الممكن أن يتيح للمنظمة فرصا كبيرة للتفوق في السوق على منافسيها.

و في ظل البيئة شديدة الحركة و ما أفرزته الثورة التكنولوجية، أصبح لزاما على المنظمة أن تكون على علم بكافة مستجدات بيئتها الخارجية، حيث تمثل المعلومة فرصة يمكن لها أن تستغلها لصالحها و تعزز بذلك مكانتها و حصتها السوقية، إما إن تكون هذه المعلومة تهديد أو قيد مما يشكل لها خسارة و نقصا في حصتها في السوق.

كما يجب على المنظمة من جهة ثانية العمل على اكتشاف نقاط قوتها المختلفة في بيئتها الداخلية ابتداء من نظامها التشغيلي أو الإنتاجي إلى طرق الإدارة و التسيير إلى العمل الداخلي و مدى أهمية و ضرورة الاستثمار فيه، لأنه يمثل الميزة التنافسية الغير قابلة للتقليد و المجارة إذا ما استطاعت المنظمة الاستثمار في رأس المال الفكري و العمل على استخراج الأفكار التي تساعد على التميز و تقديم الأفضل و إرضاء كافة عملائها، و هو ما يتطلب إيجاد نظام يوفر كل هذه الميزات و القدرات التنافسية و الذي يتمثل في إدارة المعرفة.

و من خلال ما سبق يمكن القول أن بالنظر إلى التقدم الحاصل في التكنولوجيا المعلومات، أصبحت القدرات التنافسية و بناء الميزات التنافسية للمنظمات أمرا صعبا، لذلك أصبح على المنظمات أن تعمل على إيجاد و بناء تنافسية صعبة التقليد و لا يمكن ذلك إلا من خلال تبني نظام الذكاء الاقتصادي و الذي يتمثل دوره الأساسي في الاستعمال الجيد للمعلومات المتحصل عليها و هذا لخدمة صناع القرار في المنظمة لإعطائها القدرة و الميزة في مواجهة المنافسة.⁽¹⁾

2. آلية الذكاء الاقتصادي في خلق الميزة التنافسية:

في بيئة الأعمال التنافسية المتغيرة باستمرار يجب على المنظمة أن تكون على علم بكافة مستجدات بيئتها الخارجية، حيث تمثل كل معلومة فرصة يمكن لها أن تستغلها لصالحها و تعزز بذلك مكانتها و حصتها في السوق، و إما أن تكون تهديدا لها أو قيد و معوقا يشكل لها خسارة و نقصا في حصتها في السوق و أرباحا،

¹ حلبي لامية، دور اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، رسالة ماجستير، جامعة بومرداس، الجزائر، سنة 2009، ص 112.

الأمر الذي يتطلب إما التكيف مع هذا التهديد و محاولة التقليل من التهديد و إما أن تتجنبه ما أمكنها ذلك، و من هنا تظهر أهمية دراسة البيئة الخارجية و ضرورة إيجاد نظام يحاكي هذا التغير المستمر في البيئة و لا يمكن ذلك إلا إذا توفرت الرغبة و القدرة لانتهاج نظام الذكاء الاقتصادي بكافة مكوناته و أدواته للمنظمة ما ١١
يمكنها من الاستغلال الأمثل لمواردها.⁽¹⁾

كما يجب على المنظمة من جهة ثانية العمل على اكتشاف و استخراج مواطن قوتها المختلفة في بيئتها الداخلية ابتداء من نظامها التشغيلي أو الإنتاجي إلى طرق الإدارة و التسيير إلى العميل الداخلي و مدى أهميته و ضرورة الاستثمار فيه لأنه يمثل الميزة التنافسية الغير قابلة للتقليد و المحارة إذا ما استطاعت المنظمة الاستثمار في رأس المال الفكري و العمل على استخراج الأفكار التي تساعد على التميز و تقديم الأفضل و إرضاء كافة عملائها، و هو ما يتطلب إيجاد نظام يوفر كل هذه الميزات و القدرات التنافسية و الذي و الذي يتمثل في إدارة المعرفة، و من خلال ما سبق يمكن القول أنه بالنظر إلى التقدم الحاصل في التكنولوجيا و المعلومات، أصبحت القدرات التنافسية و بناء الميزة التنافسية للمنظمات أمرا صعبا و يتطلب الكثير من الحذر و الحماية، لذا أصبح على المنظمات أن تعمل على إيجاد و بناء ميزات تنافسية صعبة التقليد و السرقة إذا صح الأمر و لا يمكن ذلك بتبني نظام الذكاء الاقتصادي و الذي يعمل على:

- معرفة توجهات المنافسين و محاولة معرفة أهدافهم و خططهم القصيرة و المتوسطة المدى.
- العمل على التنبؤ بتصرفات المنافسين و ما يمكن للمنظمة أن تقوم به لمواجهة هذه التحديات.

¹ ألبيداني اليأس و ضويفي حمزة، ملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات ف الدول العربية، مداخلة بعنوان: الذكاء الاقتصادي كآلية لدعم و تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات الأعمال المعاصرة، مركز الجامعي بتسمسليت، ص 15.

- التعرف على القدرات الذاتية للمنظمة (الداخلية و الخارجية)، و كذلك التعرف على قدرات المنافسين. العمل على إيجاد الميزة التنافسية المبنية على المعلومة و ما تملكه المنظمة من مخزون علمي و معرفي، من خلال الاستثمار في رأس المال الفكري و إدارة المعرفة.⁽¹⁾ 12

2.3.1. التدويل و تحقيق الميزة التنافسية:

تتميز مؤسسات عامة باهتمامها في التدويل وتعزيز الميزة التنافسية المؤسسة الخاصة بها، وعلى الرغم من وجود بعض المخاوف إلا أنه قد أثبتت إمكانية تعزيز الميزة التنافسية المؤسسة من قبل الممارسين والباحثين، بالنظر إلى الطرق الحالية لمتابعة التدويل، لكن من المستغرب أنه لم يتم تحقيق هذه العلاقة حتى الآن؛ لذا تهدف هذه الدراسة إلى تحديد هذه العلاقة مع البيانات التجريبية، حيث قدمت هذه الدراسة أدلة على أن التدويل قد شوهده من قبل غالبية المؤسسات على أنه وسيلة من خلالها تكتسب هذه المؤسسات ميزة تنافسية وتعزز أداؤها العام في المنافسة المحلية والعالمية.

لقد تم الترويج للتدويل من قبل المؤسسات وواضعي السياسات، بالاعتماد على الاقتناع بفوائده على المستوى المؤسسي؛ إذ يمكن للتدويل أن يساعد على بناء مكانة دولية وسمعة قوية، ويعزز تطوير معرفة الثقافات، ويولد الدخل المالي ويوفر الحصول على مزايا من التحالفات الإستراتيجية الدولية ويزيد إنتاج المعرفة وعلى وجه الخصوص في وقت تراجع الدعم المالي الحكومي ، تم النظر إلى التدويل بشكل متزايد كنهج موجه نحو السوق؛ لمساعدة مؤسسات على تعزيز الميزة التنافسية الخاصة بها، ومع ذلك فإن السؤال هل سيتم تحقيق الكثير من الفوائد بفضل

¹ العيداني الياس و ضويفي حمزة، ملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات ف الدول العربية، مداخلة بعنوان: الذكاء الاقتصادي كآلية لدعم و تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات الأعمال المعاصرة، مركز الجامعي بتسمسليت، ص 15. 16 .

التدويل؟، وبالنظر إلى الطريقة التي يتم بها تنظيم التدويل حالياً في مؤسسات، يتبين أن التدويل أصبح أكثر أهمية في السنوات الأخيرة، فعلى سبيل المثال كان هناك نجاح تدويل عديد من المؤسسات، وازدياد النمو في الإيرادات المؤسسية، وتعزيز النظرة الدولية التي تم إنشاؤها في المجتمع الدولي، فضلاً عن تحسين نوعية بعض الخدمات. فالنتائج المختلطة للتدويل تؤدي إلى تركيز هذه الدراسة على التحقيق في العلاقات بين التدويل وتعزيز الميزة

التنافسية، في سياق مؤسسات عامة. وقد أعرب العلماء وكبار الباحثين في مجال تدويل بالفعل عن

شكوكهم في هذا الافتراض، إذ أشار دي ويت، إلى أن بعض نتائج التدويل مرغوب فيها وبعضها لا.⁽¹⁾

وانتقد كل من مارجنسون وفان دير ويندي، الطريقة الحالية لتقييم المزايا التنافسية المؤسسية في التصنيف العالمي،

على أنها تقيس بقدر محدود "القيمة المضافة" خلال العملية الإنتاجية، ولأن مفاهيم التدويل والميزة

التنافسية يتم أخذها من عالم الأعمال. وأصبحت العلاقة بينهما مقبولة على نطاق واسع في الإدارة.

كما أن نظام كان يخضع لإصلاحات عديدة بهدف خفض التكاليف، وتحقيق كفاءة الجودة وتحسينها، واعتماد

بعض الأساليب في القطاع الخاص، وتعزيز الاستقلال المؤسسي القائم على الأداء والتقنيات الإدارية. ومن حيث

التدويل فإن التغيير الأكثر أهمية الذي حدث يتمثل في هيكلة برامج إدارية جديدة.

يذكر أن أنشطة تدويل مؤسسات لديها جذور تاريخية في بناء القدرات بالبلدان النامية؛ ما يعني قدرتها على الجمع

بين الناس من خلال تقاسم المعرفة، وعلى مدى العقد الماضي فإن التغييرات الرئيسية التي طرأت تتمثل في زيادة

التركيز على بناء اقتصاد المعرفة والتسويق الدولي للمنتجات و الخدمات. وعلى الرغم من أن سلوك مؤسسات

عامة بما في ذلك إستراتيجيات تدويلها يتم الإشراف عليها في الغالب من قبل الأطر الوطنية¹³

¹ <http://www.pydt.net/site>

التنظيمية والتمويل، إلا أن العوامل السياقية حيال التدويل والعولمة لن تُعطى الكثير من الاهتمام في هذا البحث والسبب هو أنها شائعة في كل مؤسسات، حيث إن هذه العوامل لا تُعدُّ متغيرات في مختلف مؤسسات عند دراسة تعزيز الميزة التنافسية المؤسسية؛ لأنها تعتمد على نهج عملي للتحقيق في الطريقة التي ينظر بها للعلاقة بين التدويل وتعزيز الميزة التنافسية من قبل الممارسين، ولاسيما الجهات الفاعلة الرئيسة التي تشارك في عملية التدويل في مختلف مؤسسات. (1)

14

و على الرغم من أنه تم تأكيد العلاقة بين التدويل و تعزيز الميزة التنافسية من قبل غالبية الأشخاص، إلا أن هذه العلاقة تفسر على أنها اعتقاد راسخ بأن التدويل جيد بالنسبة لهم: لان التدويل يمكن أن يؤدي إلى الميزة التنافسية. كما أن الميزة التنافسية جيدة لأنها تعزز التقدم الخاص بالتدويل. لكن لا يوجد أساس نظري أو تجريبي متين حتى الآن للتحقق من هذا الاعتقاد الراسخ. و يشار إلى أن الافتراض و الاعتقاد و القناعة الموجودة حول هذه العلاقة يمكن أن يقدموا تفسيراً للتائج المختلطة في لتدويل. كما أن التوجه التسويقي لجذب المتعاملين الدوليين أدى من ناحية إلى النمو طلب المنتجات و الإيرادات المؤسسة و تعزيز النظرة الدولية و تحسين نوعية الخدمات، و من ناحية أخرى فإن التائج غير المرغوب فيها قد تزايدت مثلاً كتدني الجودة، و عدم توفر المرافق الداعمة و غيرها من المعوقات التي تواجهها.

3.3.1. أهم الأسس التي يمكن أن تجعل التدويل يساهم في بناء الميزة التنافسية:

الأساس الأول: بقاء المؤسسة ونموها، فقد تم التركيز على هذا الأساس من قبل عدد كبير من الأشخاص؛ لأن نمو المؤسسة من خلال السوق الدولي يتم النظر إليه على أنه ميزة تنافسية للمؤسسات، وإن هذا النمو يمكن أن

يؤدي إلى إيجاد بيئة دولية، تساعد على النمو و الاكتساب المعرفة والكفاءات الدولية وفي كثير من الحالات.⁽¹⁾

ويساعد التدويل مؤسسات على تطوير الشراكات مع المؤسسات الأجنبية، وتوسيع شبكة الاتصال الخاصة بها دولياً والمشاركة في مختلف أشكال التعاون والبحوث الدولية، إذ إن وجود موقف في مثل هذه الشبكة الدولية وتشكيل المجموعات، يُعدُّ ميزة تنافسية لمؤسسات من أجل البقاء في بيئة دولية، ويمكن للتدويل أن يعزز الميزة التنافسية محلياً وعالمياً، من خلال تحسين الموقف العام لمؤسسات، ويحدد هذا الموقف التنافسية وفقاً للتصنيف الدولي والسمعة والصورة العامة والاعتراف وما إلى ذلك، التي تترجم إلى فرصة للبقاء في المنافسة المحلية والعالمية.

الأساس الثاني: الجودة، حيث تضع المؤسسات التركيز على التكوين أكثر التي بدورها تركز على البحوث، فهذا الاختلاف ليس له تأثير كبير عند الحديث عن جودة بشكل عام؛ لذلك لا تميز هذه الدراسة هذين النوعين بالنسبة للجودة، وينظر إلى جودة كمصدر لجميع أنواع الميزة التنافسية، وعندما يمكن للتدويل أن يحسن نوعية المنتجات فإنه يمكن تأسيس علاقته مع الميزة التنافسية، وتؤكد بيانات أن الميزة التنافسية في مؤسسات معظمها تتعلق بمصطلحات مثل التميز والسمعة والمكانة، التي تستخدم على نحو مماثل لتحديد نوعية وجودة المنتجات.

الأساس الثالث: توظيف، يسهم التدويل في بناء الميزة التنافسية المؤسسة كما أنه يشارك في تحسن توظيف؛ إذ إن التحسينات المكتسبة من خلال التدويل مثل المهارات اللغوية الدولية، والمعرفة الثقافية والكفاءات من خلال الإدارة الثقافية، يمكن أن تضيف قيمة إلى توظيف، حيث إن هذه المهارات والمعارف والكفاءات تكون مطلوبة في سوق العمل نتيجة لزيادة الاقتصاد الذي يتسم بالعمولة، وتحتاج مؤسسات إلى توفير القوى العاملة المؤهلة التي تلبي متطلبات سوق؛ لذلك فإن هذا هو الأساس الذي يتم من خلاله تأسيس العلاقة بين التدويل والميزة التنافسية.

¹<http://www.pydt.net/site>

إذ يمكن للتدويل أن يسهم في بناء ميزة تنافسية من خلال تحسين القابلية لتوظيف، وتعزيز الجودة، وضمان استمرار وجود مؤسسات وتطويرها. و إن العلاقة بين التدويل وبناء ميزة تنافسية في مؤسسات مبنية على أسس

ثلاثة: هي بقاء المؤسسة ونموها، وجودة المنتجات و الخدمات، وتوظيف.⁽¹⁾₁₆

خاتمة الفصل الثاني:

إن المنظمة التي تبحث على التميز و التفوق في بيئتها و على منافسيها عليها فهم كل من بيئتها الخارجية بكل ما تحتويه من فرص و تهديدات و محاولة مواجهتها، إذ أصبحت المنظمات تعيش في بيئة حركية و متغيرة باستمرار، و كذلك معرف الجيد بالنسبة لها ، فلا يمكن للمنظمات العمل و التطور دون فهمها لبيئتها و تحديدها الدقيق لاستراتيجياتها و أهدافها المستقبلية.

¹ <http://www.pydt.net/site>

و إن الهدف البقاء و النمو و الاستمرار يتطلب من المنظمة العمل الجاد المستمر من اجل اكتساب العملاء و زيادة حصتها السوقية و مكانتها ، الأمر الذي يفرض إيجاد آلية تمكنها من توليد الفرص و اكتشاف التهديدات ، و هو ما يمثل نظام الذكاء الاقتصادي الذي هو مكمل و طريق لتحقيق الدولية عن طريق التدويل المؤسسات الذي هو بدوره يساهم في تحقيق للمنظمة العديد من الأهداف المسطرة.

حيث يعد هذان النظامان بوابة العبور للمنظمة إلى تحقيق العديد من الأهداف الإستراتيجية الخاصة بالدخول إلى الأسواق الدولية التي هي غاية للعديد من هذه المنظمات.

مقدمة الفصل الثالث:

بعد الانتهاء من الدراسة النظرية لكل من الذكاء الاقتصادي و التدويل و الميزة التنافسية و تحديد العلاقة بينهم، سنحاول إسقاط ذلك على " مؤسسة ميناء مستغانم " لتكون حقلا للدراسة الميدانية باعتبارها واحدة من أهم المؤسسات التي تعمل بهذه الأنظمة و لتحديد واقعها و أفاقها في المؤسسة، و معرفة ما مدى توافق بين ما تم تقديمه في الفصول النظرية و الممارسة على الأرض الواقع.

لهذا يمكن القول أن هذا الفصل هو محاولة للإشارة إلى واقع كل من الذكاء الاقتصادي و التدويل في مؤسسة ميناء مستغانم حيث أن هذه المؤسسة تنشط في ظل بيئة منفتحة و شديدة التنافسية، الأم الذي جعلها في حالة إبداع و تنمية دائمة للمزايا التنافسية حتى تنجح و تستمر أمام المنافسة، و لا يتحقق ذلك أن لم تتمكن من تطبيق نظام الذكاء الاقتصادي ، و هذا يعني مدى حاجتها إلى هذا النظام لتتمكن من رصد كل التغيرات و المستجدات و من ثم تنمية الميزة التنافسية و بالتالي تحقيق التدويل للمؤسسات.

و لأجل تحديد واقع الذكاء الاقتصادي في نشاط المؤسسة و العلاقة التي تربطه بالتدويل و منظور كل منهما بالنسبة للميزة التنافسية تم إسقاط ما جاء في الفصول النظرية في قالب الاستبيان يضم مجموعة من الأسئلة موجهة إلى المؤسسة و تحليل النتائج على ضوء الإجابة المجمع، ومنه تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، الأول سنتطرق فيه إلى نبذة عن مؤسسة ميناء مستغانم، أما المبحث الثاني سنتطرق فيه تحليل نتائج الاستبيان، أما المبحث الثالث سندرس النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة.

3. الذكاء لاقتصادي و تدويل المنتج في المؤسسة:

ألزمت التطورات الاقتصادية الحديثة معايشة كل الحقائق و التعرف و لو بصفة بسيطة عن تفاعل المؤسسات الجزائرية مع هذه التحولات التي تشهدها، و مدى تأثيرها على السوق الوطنية، و محاولة إجراء مقارنة بين ما تعيشه المؤسسات و ما هو نظري، و مؤسسة ميناء مستغانم إلا عينة من هذه المؤسسات.

1.3. مؤسسة ميناء مستغانم:

1.1.3. مميزات مؤسسة ميناء مستغانم:

1. النشأة الجغرافية للميناء: ⁽¹⁾

لأنه كان خليجا صخريا حاداً يمتد بين الرأس البحري لصلامندر والرأس البحري لخروبة استخدمه القراصنة لاقتسام الغنائم، سُمي ميناء مستغانم فيما قبل 1833م بـ "مرسى الغنائم". ومن هنا سميت المدينة "مستغانم". و في سنة 1848م، أنشئ أول رصيف للميناء بطول 80 متر ليصل امتداده إلى 325 متر بحلول سنة 1881م، و انطلق أول مشروع لتهيئة الميناء في سنة 1882م و بعد ثلاث سنوات من ذلك أعلن عنه مشروعاً ذا منفعة عامة، تلت ذلك أعمال تهيئة ضخمة بين 1890م و 1904م انتهت بميلاد أول حوض للميناء ، وبعد بناء كاسرة الأمواج الجنوبية الغربية للميناء سنة 1941م، تم إنشاء الحوض الثاني برصيف طوله 430 متر فيما بين نهاية 1955م وبداية 1959م.

¹ مؤسسة ميناء مستغانم.

منذ ذلك الحين يتم تطوير الميناء بما يتماشى مع متطلبات المنطقة حيث أصبح يشكل اليوم جزءاً أساسياً من البنية التحتية الخاصة بالنقل في المنطقة وهو ضروري بالنسبة للعديد من الصناعات الكبرى التي تشارك في التجارة الدولية إذ أنه يشجع استحداث مجموعة من الخدمات مقربة من المستلمين النهائيين عبر أروقة نقل متعددة الأنماط.

2. نشأة مؤسسة ميناء مستغانم:⁽¹⁾

يقدم ميناء مستغانم نوعين من الخدمات: الخدمات التجارية و خدمات الصيد البحري، وتشرف على تسييره مؤسسة ميناء مستغانم وهي مؤسسة عمومية اقتصادية/ شركة ذات أسهم EPE/ EPM/ Spa أنشأت في إطار إصلاح النظام الميناء الجزائري بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 82- 287 الصادر بتاريخ 14 أوت 1982م، ورثت مؤسسة الميناء، ابتداء من شهر نوفمبر 1982م، الخدمات والتجهيزات الخاصة بالديوان الوطني للموانئ المنحلّ (ONP) وكذلك تلك الخاصة بالشركة الوطنية للشحن والتفريغ المنحلّة أيضاً (SONAMA) ، كما أسندت إليها من جهة أخرى مهام القطر الموكلة فيما قبل للشركة الوطنية للملاحة (CNAN) فأصبح دورها منوطاً بما يلي:

-تسيير أملاك الدولة المينائية و الإنشاءات الخاصة واستغلال وتنمية الميناء.

-احتكار خدمات الشحن والتفريغ، القطر والإرساء.²

² مؤسسة ميناء مستغانم.

في 29 فيفري 1989م شئت مؤسسة ميناء مستغانم طريقها نحو الاستقلالية على غرار المؤسسات التي كشفت عن استقرار في وضعيتها المالية، حيث تم تحويلها بموجب عقد موثق من شركة عمومية ذات طابع اجتماعي إلى شركة عمومية اقتصادية/ شركة ذات أسهم رأس مالها 25.000.000 دج تحت الحيازة الكاملة لشركة تسيير مساهمات الدولة "الموانئ" SOGEPORTS، تحمل للسجل التجاري رقم B.88.01 وتخضع للقانونين التجاري والمدني طبقا لأحكام القوانين 01-88 و 03-88 و 04-88 الصادرة بتاريخ 12 جانفي 1988 والمتضمنة للنصوص التنظيمية لاستقلالية المؤسسات وطبقا للمرسوم 101-88 الصادر بتاريخ 12 جانفي 1988 والمرسوم 88-119 الصادر بتاريخ 16 ماي 1988 والمرسوم 88-177 الصادر بتاريخ 28 سبتمبر 1988م.

3. تعريف مؤسسة ميناء مستغانم:⁽¹⁾

- ✓ اسم المؤسسة: مؤسسة ميناء مستغانم.
- ✓ النظام القانوني للمؤسسة: مؤسسة عمومية اقتصادية/ شركة ذات أسهم.
- ✓ رأس المال الاجتماعي: 500 000 000 دج تحت الحيازة الكاملة لشركة تسيير مساهمات الدولة "الموانئ" SOGEPORTS .
- ✓ تاريخ التأسيس: 14 أوت 1982م بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 82-287 الصادر بتاريخ 14 أوت 1982م.³

✓ تاريخ استقلالية المؤسسة: 29 فيفري 1989 م.

¹ مؤسسة ميناء مستغانم.

✓ المقر الاجتماعي: الطريق الرئيسي إلى صلامندر ص ب: 131 مستغانم 27000

○ مميزات و خصائص ميناء مستغانم:

- موقع جيواستراتيجي هام.
- وفرة طرق مواصلات نحو منطقة خلفية تتألف من 12 ولاية.
- محطات رسو متخصصة لسفن الأداء لتأمين الخطوط البحرية المنتظمة.
- إنشاءات متخصصة لمعالجة ناقلات الحبوب، السكر، الخمر وناقلات الزيت.
- قدرات تخزين مغطاة وغير مغطاة.
- حماية جيدة للبضائع.
- تنوع طرق تسليم البضائع (السكة الحديدية، الطريق الأرضي والمساحة الوطنية).
- بني فوقية وتجهيزات وفق طموح المتعاملين الاقتصاديين.
- إطارات وعمال مهينون ومدربون على عمليات الشحن والتفريغ.
- ساعات عمل متواصلة: 24 سا/24 سا و 7 أيام/7 أيام

○ أهداف مؤسسة ميناء مستغانم:

- تأمين أحسن الظروف لعبور البضائع من حيث المدة الزمنية، النوعية، الحماية والسعر.
- تقديم تسهيلات حقيقية (وسائل عبور ومعالجة وتخزين ذات كفاءة عالية).

- كون الآذان الصاغية لاهتمامات المتعاملين الاقتصاديين.

3. إستراتيجية مؤسسة ميناء مستغانم و أهم المشاكل التي تواجهها: ⁽¹⁾

1. مشاريع المؤسسة:

✓ مشروع مراب الحريق: هو مركز لعبور المواد الخطيرة يسمح بمعالجة المواد القابلة للالتهاب، المولد المحرقة

(الملهبة)، المواد السامة، المواد المذيبة، و مواد خطيرة أخرى.

✓ مشروع محطة بحرية: افتتاح خط بحري للمسافرين بين ميناء مستغانم و حدود اسبانيا أو جنوب

فرنسا.

✓ مشروع الحوض الثالث: عهد بدراسة إلى مختبر الدراسات البحرية و اكتملت في سنة 1998م

باختبار حول نموذج مصغر حيث سيتم هذا المشروع في نطاق الامتداد الطبيعي للموقع الحالي

للميناء ضمن ثلاثة مراحل، و سجلت هذه الدراسة في إطار مقارنة عامة لبحث مختلف الخيارات

الممكنة لتهيئة موانئ الغرب الجزائري من أجل مواجهة العجز المتوقع للقدرات المينائية فيما بين

2010م و 2015م.

2. المشاكل الموجودة بمؤسسة ميناء مستغانم:

✓ طول المكوث المؤدي أحيانا إلى مهل إضافة للشحن و التفريغ.

✓ تخفيف حمولة السفن الضخمة في الموانئ الأخرى مما يؤدي إلى تعريفات شحن إضافية.

¹ مؤسسة ميناء مستغانم.

✓ صعوبات على المستوى التخزين مسئولة على توليد تعريفات إضافية للشحن و النقل.

✓ اختناق مينائي ناجم عن التزاوج بين الأنشطة التجارية و أنشطة الصيد البحري.

2.1.3. السياسة العامة لمؤسسة ميناء مستغانم و هيكلها التنظيمي:

السياسة العامة لمؤسسة ميناء مستغانم:⁽¹⁾

إن بقاء المؤسسة مرهون بمقدرتها على التأقلم مع التغيرات السوق التي أفرزتها المعطيات الاقتصادية الجديدة في الجزائر و المغرب العربي و أوروبا.

التأقلم مع التغيرات يعني بالنسبة للمؤسسة تغيير كلي لسلوكها و تصرفاتها مع السوق مهما كانت (داخلية و خارجية) و خاصة مع أحد مكوناتها الأساسية الزبون، و هذا التأقلم يعني أيضا البحث و المستمر من أجل تقديم خدمات جديدة و متقنة قادرة على المنافسة في الأسواق حيث أصبح حضورها حيويًا لتمكين المؤسسة من الحصول على العملة الصعبة التي تحتاجها لتسييرها.⁵

انطلاقًا من هذا الواقع فإنه ينبغي على المؤسسة تركيز اهتمامها على النقاط التالية:

✓ البحث و النمو: انه من الحيوي ليس فقط التوقع و لكن أيضا العمل من اجل دمج المؤسسة بطريقة

مشيرة في التغيرات التقنية التي تعرفها حرف المؤسسة، لهذا ينبغي أن لا يغيب عن رؤية العمال بأن أحسن

وسيلة لحماية المؤسسة من إخطار السوق تكمن في اعتبار البحث العلمي و التقني انشغالا دائما، و في

¹ مؤسسة ميناء مستغانم.

هذا الموضوع ينبغي تكثيف التعاون مع المعاهد و الجامعات كما ينبغي أيضا تنظيم و تنمية التنافس داخل المؤسسة لكل الكفاءات القادرة على تحسين منتجاتها و بالتالي ضمان وجودها في السوق.

✓ السوق: إن إمكانية المؤسسة في السوق لا يمكن ربحها مسبقا كما أنه لا يمكن اكتسابها الى الأبد، بل العكس فإن هذه المكانة مهددة يوميا من طرف المنافسة، لكن هذا التهديد الذي يجب أن يكون حاضرا في عقل كل واحدة في المؤسسة لا ينبغي أن يشل حكمتهم بل بالعكس ينبغي أن يكون حافزا لهم للمضي دائما إلى الأمام و الحفاظ على مكانتهم الزعامية في السوق الوطنية بالنسبة للخدمات التي تقدمها.

✓ الاستماع إلى الزبون: ينبغي على المؤسسة أن تكون في استماع دائم إلى الزبون كما ينبغي أن يكون حضور هذا الأخير محسوسا و ملموسا في كل هياكل المؤسسة، فعلا أن الزبون هو مورد الوحيد، لذلك يجب و يتحتم على كل واحد في المؤسسة ترجمة في ميدان الواقع، الشعار الغالب " الزبون هو الملك".

✓ رجال المؤسسة: ينبغي اعتبار عمال المؤسسة كورقة إستراتيجية مفضلة لذا يجب التعامل معهم كأفراد

✓ راشدین يستحقون الاحترام و العزة، كذلك يجب المحافظة على العمال بواسطة نظام أجور محفز و تكوين متقن و علاقة تبليغية محكمة، لكن إضافة إلى احترام المصالح المادية و المعنوية لكل عضو في عائلة المؤسسة، ينبغي أن تكون المؤسسة مجالا لتنمية و انشراح القدرة، و الخيال المبدع للجميع كما لا ينبغي أن ينسى كل واحد في المؤسسة أن توعية روح المسؤولية و الدفاع عن سمعة و صورة المؤسسة و المحافظة

¹ مؤسسة ميناء مستغانم.

على مناخ اجتماعي سليم، قبل أن تكون الواجبات هي حقوق كل عامل في المؤسسة و لذا تكمن
الضرورة بأن يفهم كل واحد أن دوره أكثر من منصبه.

✓ الإبلاغ و الأخبار: هو عنصر ضروري لانسجام المؤسسة و يكتسي هذا العنصر بعدان هما:

— داخل المؤسسة: حيث ينبغي تكثيف الأخبار لإيصال الخبر إلى مختلف بنيات المؤسسة و ذلك

بالسماح لها بتنظيم أعمالها، إن العنصر حيوي أيضا للتعاون بين أعضاء المؤسسة الذين ينبغي عليهم

التحلي دائما بسلوك حسن و تفهم و ذلك لتسهيل الإبلاغ و الإخبار إلى أقصى درجة.

— خارج المؤسسة: حيث ينبغي أن يسمح الإبلاغ و الإخبار بالاعتناء أكثر بسمعة المؤسسة و حسن

صورتها و صورة خدماتها و في نفس الوقت تشجيع جمع المعلومات اللازمة لسير المؤسسة.

2. الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء مستغانم:

3.1.3. منهجية الدراسة الميدانية و تحليل نتائج الاستبيان

بعد إعطاء نظرة عامة للمؤسسة و تشخيصها، سنقوم من خلال هذا المبحث بعرض نتائج الاستبيان الذي قمنا به لكن قبل عرضها سنقوم بعرض الأدوات المستعملة في جمع البيانات و أساليب التحليل المستخدمة.

1. الأدوات المستعملة في جمع البيانات:

اعتمدنا في دراستنا على وسيلتان، و كان الاستبيان الأكثر استعمالا و كذلك الملاحظة التي كانت الأقل اعتمادا.

• الاستبيان:

إن الاستبيان من الوسائل الأكثر استعمالا للحصول على المعلومات و البيانات، حيث يعبر على مختلف آراء و أفكار و مواقف العاملين حول موضوع الذكاء الاقتصادي و التدويل و الميزة التنافسية، و هذا عن طريق مجموعة من الأسئلة الموجهة إليهم على أساس إشكالية و فرضيات البحث.

حيث أننا في البداية قمنا بشرح بعض المصطلحات من أجل تسهيل و إعطاء فكرة عن الموضوع، كما تضمن مجموعة من الأسئلة التي قسمت إلى جزئين:

الجزء الأول: خاص بوصف خصائص عينة الدراسة.

الجزء الثاني: الأسئلة خاصة بموضوع " دور الذكاء الاقتصادي في تدويل منتج المؤسسة من منظور الميزة التنافسية.

• الملاحظة:

قد استعملنا في البحث الملاحظة المباشرة، من أجل الحصول على المعلومة التي يمكن استخلاصها من الاستبيان.

2. أساليب التحليل المستعملة:

بعد عملية جمع المعلومات و ذلك من خلال الوسييلتين السابقتين، فالخطوة التالية هي تحليل المعلومات و البيانات الاستبيان و هذا يتم وفقا لأسلوبين:

ـ الأسلوب الكمي: عن طريق استخدام المعطيات الرقمية (التكرار، النسب المئوية) من اجل إحصاء الإجابات.

الأسلوب الكيفي: يستعمل هذا الأسلوب في تحليل البيانات الرقمية اعتمادا على الجانب النظري.

2.3. تحليل نتائج الاستبيان

1.2.3. مجتمع العينة و عينة الدراسة:

تعريف مجتمع العينة:

مجتمع العينة هو جميع موظفي إدارة لمؤسسة ميناء مستغانم، أما عينة الدراسة فاستهدفنا مجموعة إطارات لمجموعة من مديريات و اخترناها عشوائيا.

تم توزيع 20 قائمة استبيان على مجموعة من الموظفين و تم استرجاعهم بالكامل.

2.2.3. الحدود الزمنية و المكانية للاستبيان:

كان الاستبيان على مستوى مؤسسة ميناء مستغانم، أما زمنيا كان في سنة 2015 .

3.2.3. الدراسة الوصفية لخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة:

تتمثل الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة:

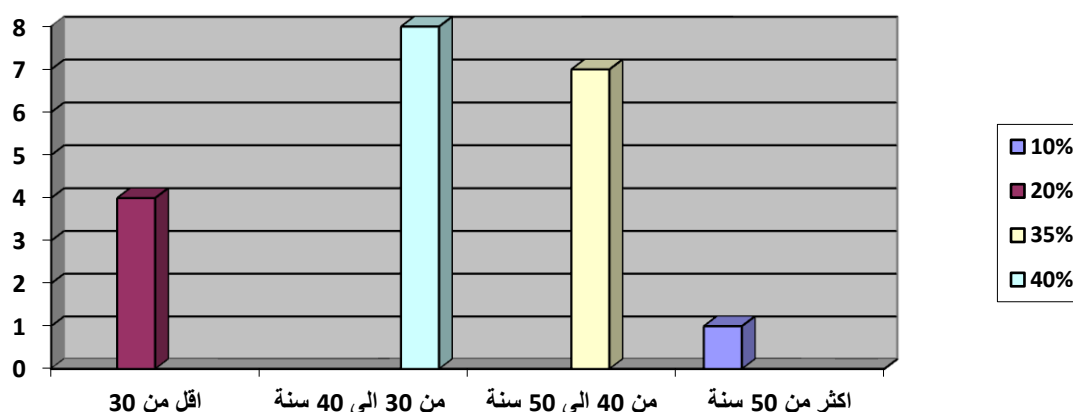
1. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر:

جدول رقم (5.3) توزيع العينة حسب العمر.

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	4	20 %
من 30 إلى 40 سنة	8	40 %
من 40 إلى 50 سنة	7	35 %
أكثر من 50 سنة	1	5 %
المجموع	20	100 %

من خلال الجدول رقم (5.2) المتعلق بتوزيع العينة حسب العمر نلاحظ أن الأغلبية الأفراد تتراوح أعمارهم ما بين 30 إلى 40 سنة التي تمثل نسبة 40 %، ثم تليها نسبة الأفراد من 40 إلى 50 سنة بنسبة 35 %، ثم نسبة الأفراد أقل من 30 سنة بنسبة 20 % في حين بلغت نسبة الأفراد التي تتجاوز أعمارهم 50 سنة هي 5 % مما يدل أن غالبية الأفراد العينة هي فئة الكهول.

الشكل رقم (11.3) تمثل أفراد العينة حسب العمر



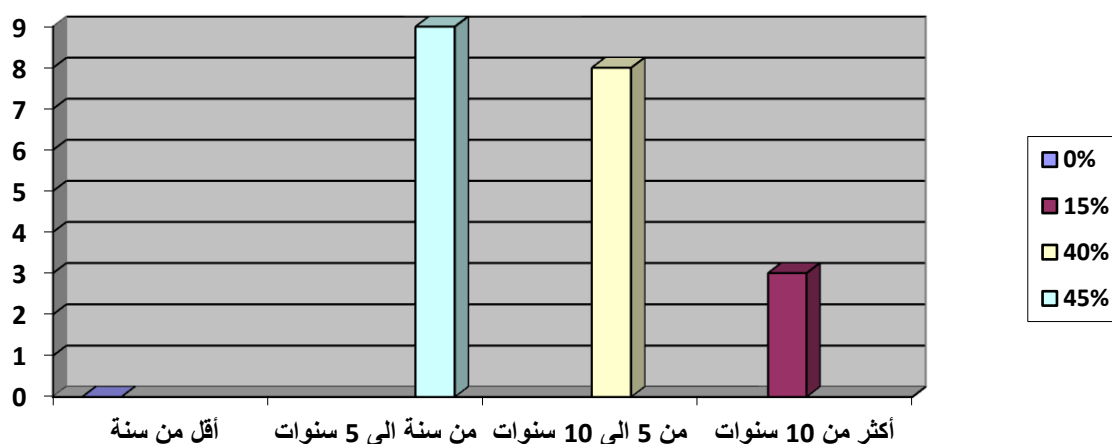
2. توزيع أفراد العينة الدراسة حسب سنوات الخبرة:

الجدول رقم (6.3) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من سنة	0	0%
من 1 إلى 5 سنوات	9	45%
من 5 إلى 10 سنوات	8	40%
أكثر من 10 سنوات	3	15%
المجموع	20	100%

من خلال الجدول رقم (6.2) نلاحظ أن أغلبية الأشخاص لديهم خبرة ما بين السنة إلى 5 سنوات بنسبة 45%، تليها فئة ذات خبرة بين 5 إلى 10 سنوات بنسبة 40% ، و فئة أكثر من 10 سنوات تمثل نسبة 15%، و تأتي في الأخير فئة أقل من سنة بنسبة 0%، و منه نستنتج أن أكبر فئة من العينة هم أفراد ذوي خبرة بين 1 إلى 5 سنوات و هذا ما سيفيدنا في الدراسة.

الشكل رقم (12.3) تمثيل أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.



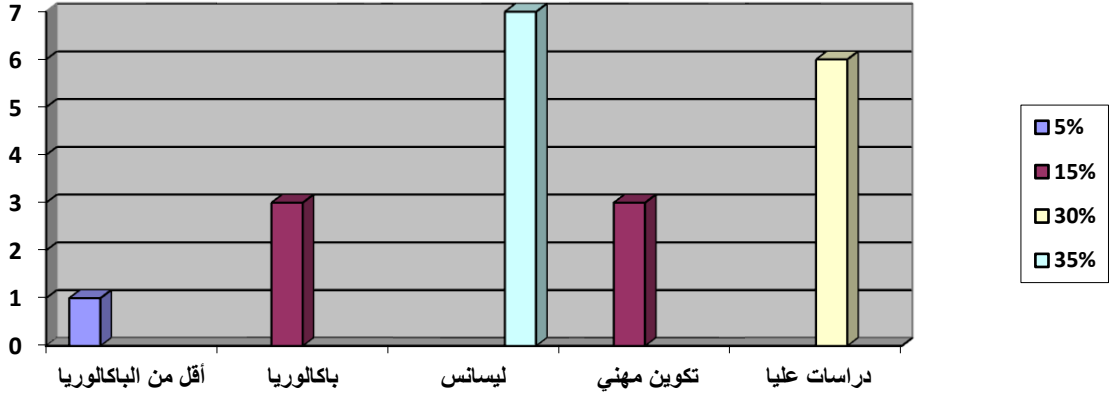
3. توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي:

الجدول رقم (7.3) توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي.

المستوى الدراسي	التكرار	النسبة
أقل من باكالوريا	1	5%
باكالوريا	3	15%
ليسانس	7	35%
تكوين المهني	3	15%
دراسات عليا	6	30%
المجموع	20	100%

يبين الجدول رقم (7.3) أن أغلبية أفراد العينة لديهم مستوى جامعي و دراسات عليا و هذا طبيعي من اجل تسهيل الدراسة على إطارات المؤسسة، حيث بلغت نسبة الأفراد المتحصلين على شهادة ليسانس 35%، ثم تليها نسبة الأفراد الذين لديهم دراسات عليا ب 30%، ثم تأتي نسبة فئة الأفراد ذوي التكوين المهني و المتحصلين على شهادة البكالوريا و أقل من البكالوريا.

الشكل رقم (13.3) تمثيل المستوى الدراسي للعينة:



3.3. النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

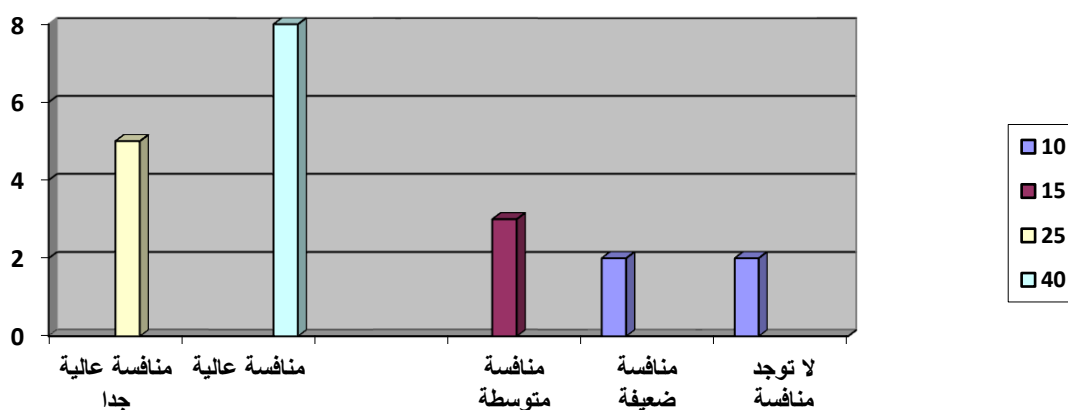
1.3.3. التعريف بمحيط المؤسسة:

1. كيف تصفون البيئة التنافسية التي تعمل فيها مؤسستكم؟

الجدول رقم (8.3) درجة المنافسة المتعلقة بمحيط المؤسسة.

النسبة	التكرار	تقييم البيئة التنافسية
25 %	5	منافسة عالية جدا
40 %	8	منافسة عالية
15 %	3	منافسة متوسطة
10 %	2	منافسة ضعيفة
10 %	2	لا يوجد منافسة
100 %	20	المجموع

الشكل رقم (14.3) تمثل درجة المنافسة المتعلقة بمحيط المؤسسة.



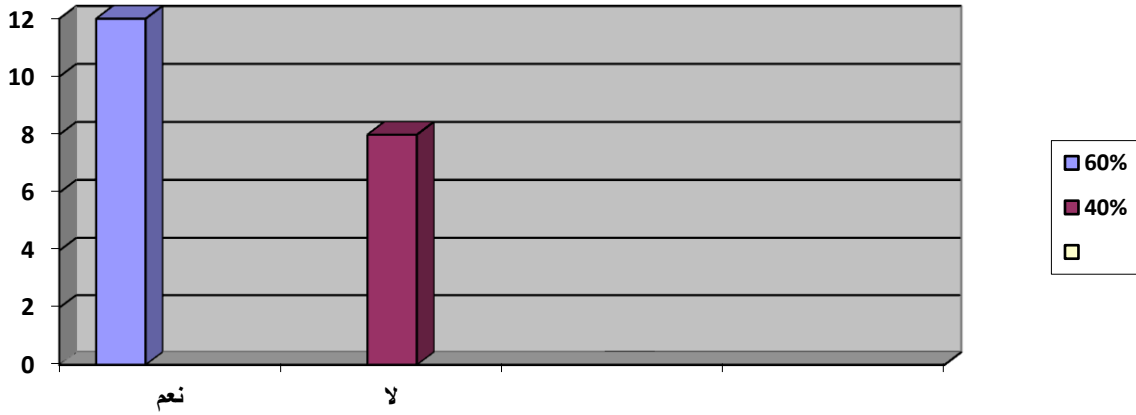
من خلال الجدول رقم (8.3) و الشكل رقم (12.3) تبين أن نسبة 40% من أفراد العينة يعتبرون أن مؤسسة ميناء مستغانم تعمل في بيئة تنافسية عالية، ثم تليها 25% من أفراد العينة يعتبرون أن المنافسة عالية جدا، ثم 15% يعتبرون أن المنافسة متوسطة، و هناك نسبة قليلة يعتبرون أن المنافسة ضعيفة و غير موجودة بنسبة 10% ، و هذا ما يؤكد أنه توجد منافسة على مستوى مؤسسة ميناء مستغانم لاعتبارها مركز للتواصل العديد من الشركات و المؤسسات، و هذا ما يوافق الواقع فعلا.

2. هل مؤسستكم على دراية بالتطورات المحيط الخارجي بصفة مستمرة ؟

الجدول رقم (9.3) مدى مراقبة المؤسسة لمحيط الخارجي.

النسبة	التكرار	
60%	12	نعم
40%	8	لا
100%	20	المجموع

الشكل رقم (15.3) تمثيل مدى مراقبة المؤسسة للمحيط الخارجي.



من خلال الجدول رقم (9.3) و الشكل رقم (12.3) نستنتج أن المؤسسة تهتم كثيرا بمراقبة المحيط الخارجي بصفة مستمرة، و هذا حسب إجابات أفراد العينة التي وصلت إلى 60%، و في حين 40 % من العينة ترى أن المؤسسة لا تقوم بمراقبة المحيط الخارجي، و من خلال ذلك نستنتج أن المؤسسة الجزائرية تقوم بصفة مستمرة بمراقبة المحيط الخارجي بطريقة رسمية و منظمة.

بما أن معظم الإجابات كانت نعم سنحاول تحليل هذه الإجابات:

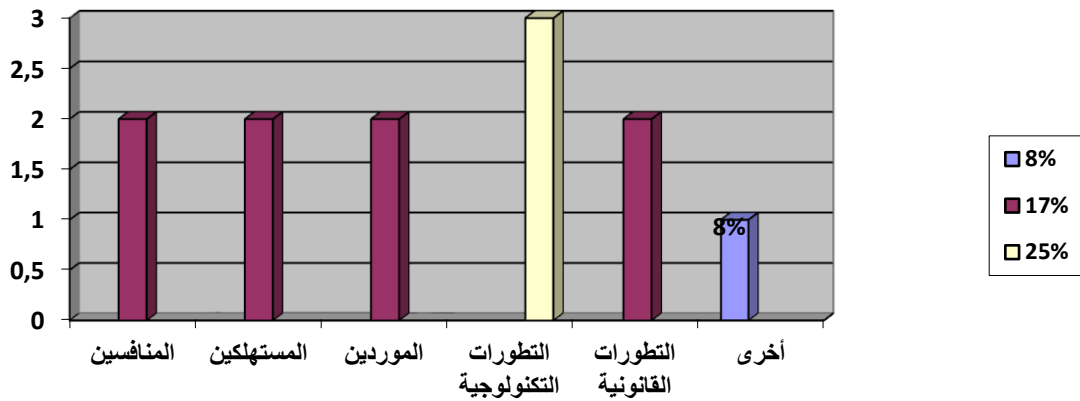
إذا كان نعم: المجال التي تهتم فيها المؤسسة في مراقبة محيط المؤسسة:

الجدول رقم (10.3) المجال الذي تهتم المؤسسة بمراقبة المحيط.

الأسباب	التكرار	النسبة
المنافسين	2	17 %
المستهلكين	2	17 %
الموردين	2	17 %
التطورات التكنولوجية	3	25 %
التطورات القانونية	2	17 %

أخرى	1	8 %
المجموع	12	100 %

الشكل رقم (16.3) تمثيل أهم المجالات التي تهتم المؤسسة بمراقبتها:



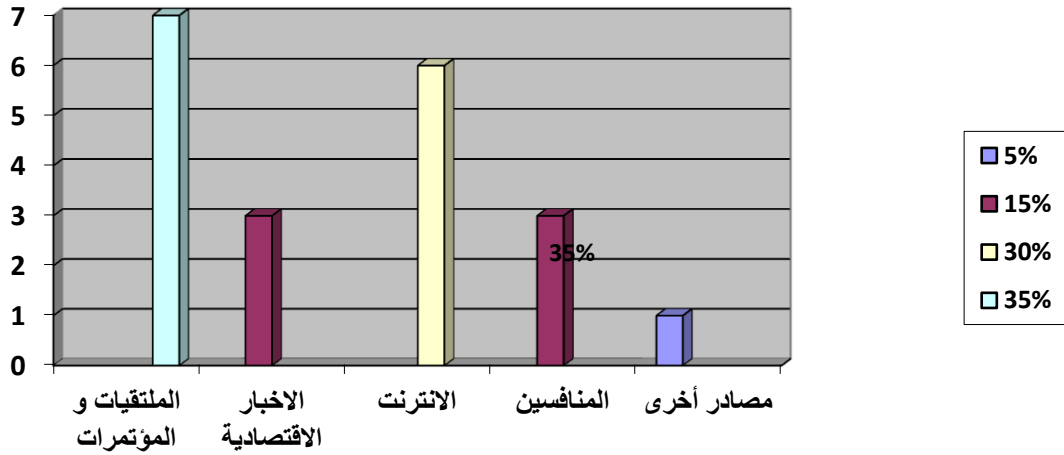
بما أن معظم آراء العينة أجمعوا بنعم عن مراقبة المحيط، فإن تحليل كان حول هذه الفئة و الممثلة ب 12 فرد حيث أن 25 % تقول أن المجال التي تركز علة مراقبته في محيطها الخارجي هو التطورات التكنولوجية و في حين 17 % من العينة أن مجال التي تهتم المؤسسة بمراقبته هو كل من الموردين، المستهلكين، المنافسين، و التطورات القانونية، ثم تليها نسبة 8 % عبروا أن المؤسسة تهتم بمراقبة مجالات أخرى و لم يتم ذكرها من قبلهم، و كذلك من خلال استطلاعنا لبعض الآراء استنتجنا أن المؤسسة تهتم كثيرا و بصفة مستمرة بمراقبة المحيط الخارجي و ذلك لضمان مكانتها و الاستمرار و البقاء.

3. ما هي الوسائل المستخدمة للاستعلام عن وضعية منافسيكم؟

الجدول رقم (11.3) الوسائل المستخدمة للاستعلام عن وضعية منافسين:

الوسائل	التكرار	النسبة
الملتقيات و المؤتمرات	7	35 %
الأخبار الاقتصادية	3	15 %
الانترنت	6	30 %
المنافسين و الموردين و الزبائن	3	15 %
مصادر أخرى	1	5 %
المجموع	20	100 %

الشكل رقم (17.3) تمثيل المصادر المستخدمة في الاستعلام عن وضعية المنافسين



من الجدول و الشكل نلاحظ أن من أهم الوسائل المستخدمة للاستعلام عن وضعية المنافسين بالنسبة للمؤسسة هي الملتقيات و المؤتمرات بنسبة 35 % و بنسبة قريبة جدا تمثلت في 30 % بخصوص الانترنت، تليها الأخبار الاقتصادية و المنافسين و الموردين و الزبائن بنسبة 15 %، أما مصادر الأخرى الاعتماد عليها ضعيف جدا بنسبة 5 %، و بالتالي نستنتج أن المؤسسة تعتبر الملتقيات و المؤتمرات و الانترنت من أهم وسائلها للاستعلام عن منافسيها لاعتبارها النافذة عن العالم الخارجي لأنها تقدم لها معلومات عن منافسيها و معرفة استراتيجياتهم.

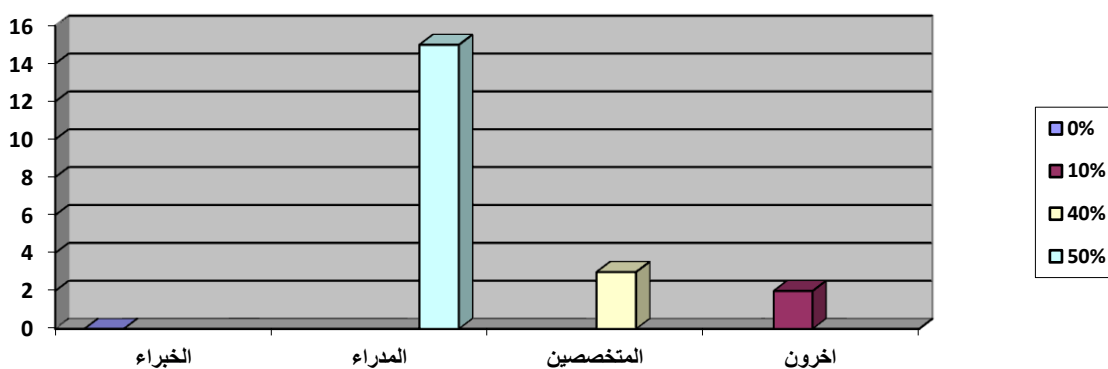
2.3.3. نظرة المؤسسة لكل من الذكاء الاقتصادي و التدويل و واقعهما في المؤسسة.

4. من المسئول عن تحليل المعلومات من اجل استغلالها؟

الشكل رقم (12.3) المسئول عن تحليل المعلومات.

المسئولين	التكرار	النسبة
الخبراء	0	% 0
المدرء	15	% 75
المتخصصين	3	% 15
آخرون	2	% 10
المجموع	20	% 100

الشكل رقم (18.3) تمثيل مسئولون عن تحليل المعلومات في المؤسسة



من الشكل و الجدول أعلاه تبين لنا أن تحليل المعلومات هي من اختصاص المدرء بنسبة عالية متمثلة في 75%،

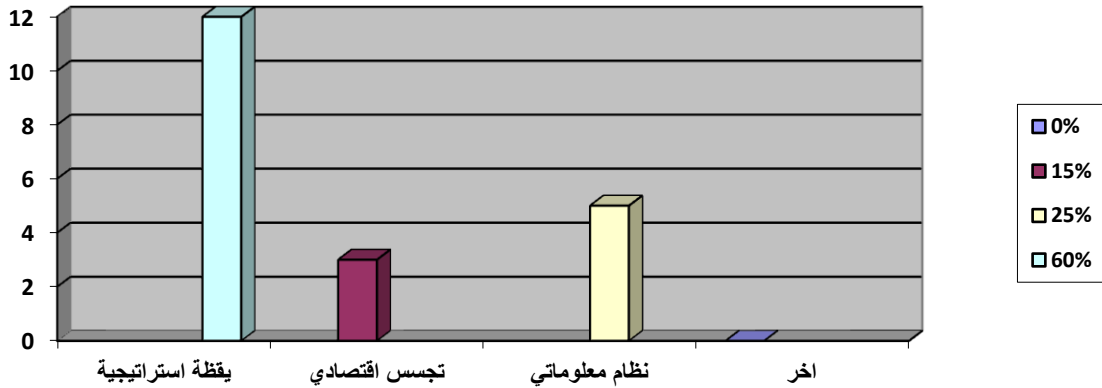
أما بالنسبة للخبراء و المتخصصين فهو ضعيف جدا، و هذا طبيعي بحيث أن المؤسسة لا تعتمد أي نظام معلوماتي.

5. ماذا يعني لكم مصطلح الذكاء الاقتصادي؟

الجدول رقم (13.3) معاني الذكاء الاقتصادي

المعاني	التكرار	النسبة
يقظة إستراتيجية	12	%60
تجسس اقتصادي	3	%15
نظام معلوماتي	5	%25
أخر	0	%0
المجموع	20	%100

الشكل رقم (19.3) تمثيل معاني الذكاء الاقتصادي:



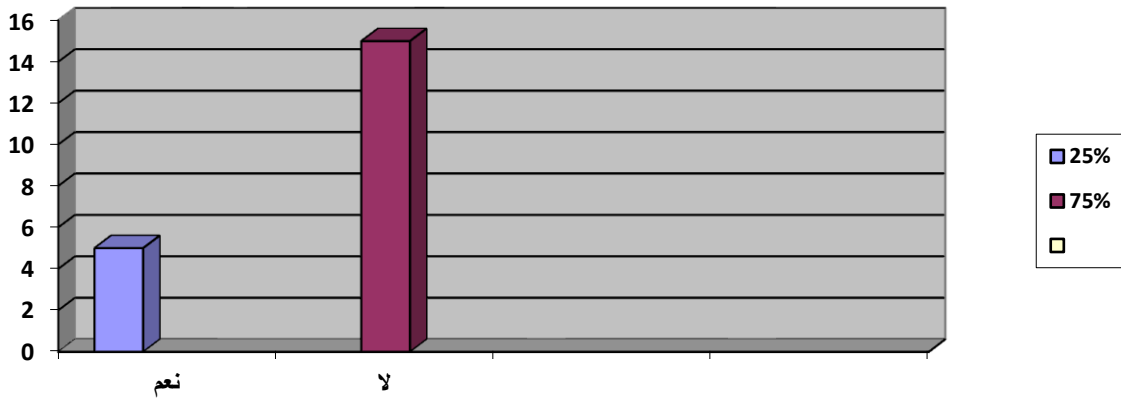
من خلال الشكل و الجدول نستنتج أن معظم أفراد العينة يعتبرون أن الذكاء الاقتصادي يقظة إستراتيجية بنسبة %60، في حين يعتبروه البعض نظام معلوماتي بنسبة %25، إلا أن البعض يعتبرونه تجسس اقتصادي و هي نسبة قليلة بـ %15، و منه نستنتج أن هناك خلط في مفهوم الذكاء الاقتصادي و اليقظة الإستراتيجية داخل المؤسسة الجزائرية.

6. هل لديكم فكرة عن الذكاء الاقتصادي و منهجية عمله داخل المؤسسة؟

الشكل رقم (14.3) مدى استيعاب الذكاء الاقتصادي:

النسبة	التكرار	
%25	5	نعم
%75	15	لا
100%	20	المجموع

الشكل رقم (20.3) تمثل مدى استيعاب الذكاء الاقتصادي



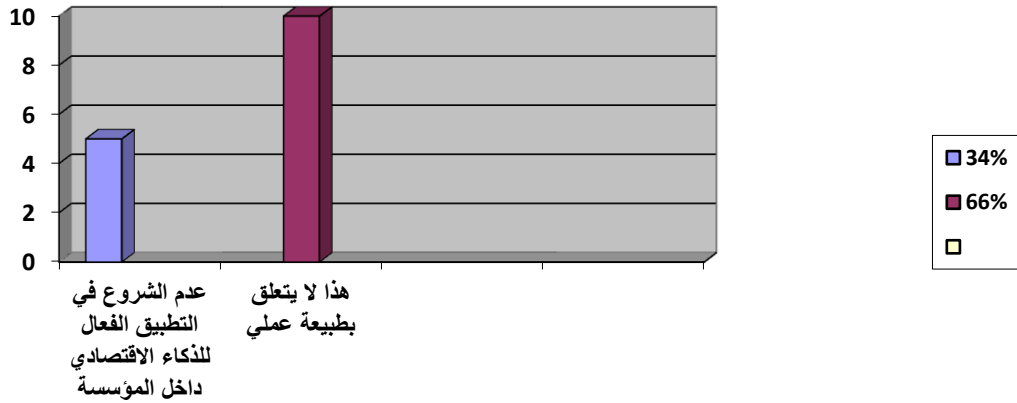
من خلال الجدول و الشكل أعلاه نلاحظ أن معظم أفراد العينة لديهم فكرة عن منهجية عمل الذكاء الاقتصادي داخل المؤسسة بنسبة 75%، في حين أن 25% منهم ليست لديهم فكرة عن منهجية عمله، و منه نستنتج أن المؤسسات الجزائرية تسعى لتطبيق نظام الذكاء الاقتصادي في مؤسساتها لدوره الفعال في التقدم بالمؤسسات.

بما أن أغلبية الإجابات كانت " نعم " سنقوم بتحليل هذا الاقتراح: بمنهجية عمل الذكاء الاقتصادي.

الجدول رقم (15.3) أسباب الجهل بمنهجية عمل الذكاء الاقتصادي داخل المؤسسة.

السبب	التكرار	النسبة
عدم الشروع في التطبيق الفعال للذكاء الاقتصادي على مستوى مؤسستكم	5	34 %
هذا لا يتعلق بطبيعة عملي	10	66 %
المجموع	15	100 %

الشكل رقم (21.3) تمثيل أسباب الجهل بمنهجية عمل الذكاء الاقتصادي داخل المؤسسة.



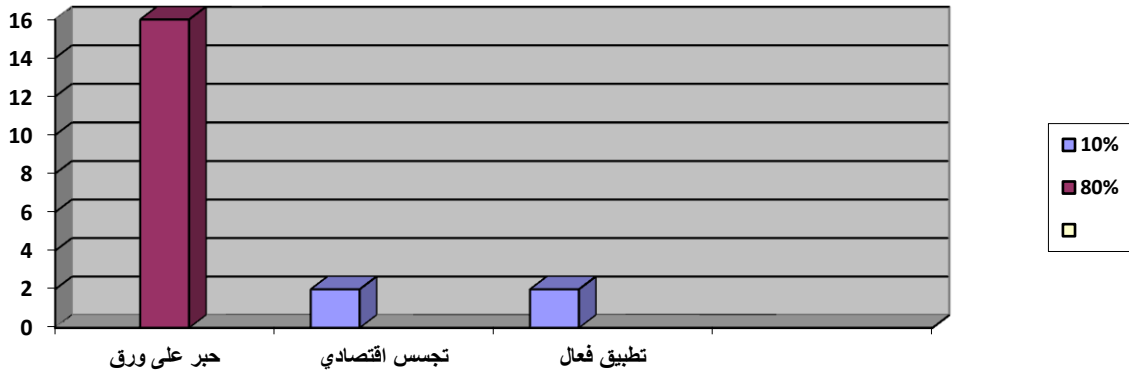
من خلال الجدول والشكل نلاحظ أن الأغلبية اجمعوا بعدم معرفتهم بمنهجية عمل الذكاء الاقتصادي داخل المؤسسة و ممثلة بنسبة 66% يعتبرون أن هذا ليس ضمن اختصاصهم، و هذا ما يعيق تطبيق مثل هذه الأنظمة و الثقافات التي تنشر داخل المؤسسات، فهذه الأنظمة من اختصاص الجميع لان أساسه المعلومة التي يجب أن تكون متبادلة بين الكل للاستفادة منها، في حين 34% من أفراد العينة يعتبرون أن المؤسسة لم تشرع في تطبيق الفعال لهذا المفهوم داخل المؤسسة.

7. من وجهة نظركم ماهو واقع الذكاء الاقتصادي على مستوى المؤسسات الجزائرية؟

الشكل رقم (16.3) ما واقع الذكاء الاقتصادي على مستوى المؤسسات الجزائرية.

النسبة	التكرار	
%80	16	حبر على ورق
%10	02	تجسس اقتصادي
%10	02	تطبيق فعال
% 100	20	المجموع

الشكل رقم (22.3) تمثيل نظرة للذكاء الاقتصادي بالنسبة للمؤسسات الجزائرية.



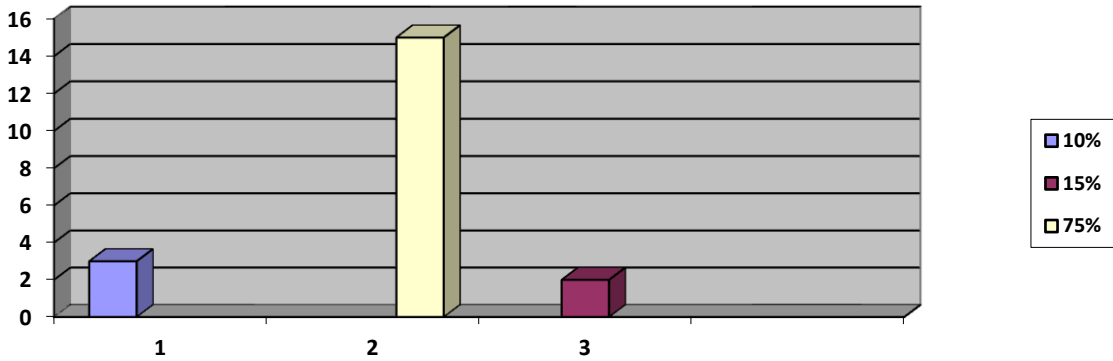
من خلال الجدول و الشكل أعلاه نلاحظ انه من وجهة نظر أفراد العينة أن المؤسسات الجزائرية تنظر للذكاء الاقتصادي على انه حبر على ورق بنسبة 80%، أما بالنسبة للاحتمالات المتبقية فهي صغيرة بنسبة 10% يرون انه تجسس اقتصادي و تطبيق فعال و منه نستنتج أن الذكاء الاقتصادي موجود على مستوى المؤسسات إلا أن لا يوجد تطبيق فعال له داخل المؤسسة، و محاولة تفعيله جد ضعيفة فما هي ضرورة الاتفاقيات و التكوينات أن لم تأخذ بعين الاعتبار.

8. ماذا يعني لكم مصطلح التدويل ؟

الجدول رقم (17.3) معاني مصطلح التدويل.

التعاريف	التكرار	النسبة
عملية لتوسع الجغرافي للأنشطة الاقتصادية خارج حدود الوطن.	3	%15
الانتقال من السوق الوطني إلى السوق الدولي.	15	% 75
عملية تقوم على مزيج المهارات التي تملكها المؤسسة و التي تسمح لها باكتساب خبرة في الأسواق الدولية.	2	%10
المجموع	20	%100

الشكل رقم (23.3) تمثيل مدى توفر العوائق التي تمنع تطبيق الذكاء الاقتصادي.



من خلال الجدول و الشكل أعلاه نلاحظ أن معظم أفراد العينة بنسبة %75 أجمعوا أن التدويل هو الانتقال من

السوق الوطني إلى السوق الدولي، ثم تليها نسبة %15 قالوا أن التدويل هو عملية للتوسع الجغرافي للأنشطة

خارج حدود الوطن، ثم بنسبة ضعيفة %5 اعتبروه عملية تقوم على مزيج المهارات التي تملكها المؤسسة و التي

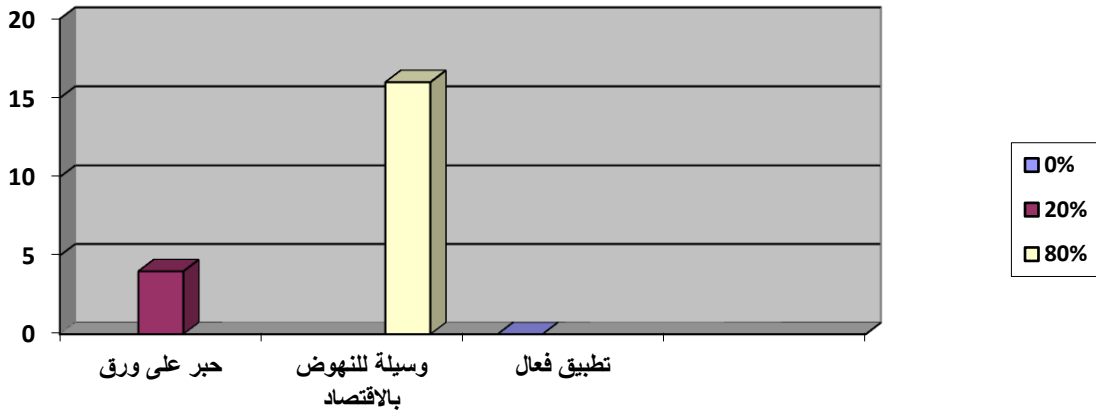
تسمح لها باكتساب خبرة في الأسواق الدولية، و منه نستنتج أن المؤسسات الجزائرية على يقين بمفهوم التدويل و ذلك لدوره الفعال بالتقدم و النهوض بالاقتصاد و تطويره.

9. من وجهة نظركم ماهو واقع التدويل في المؤسسات الجزائرية؟

الشكل رقم (18.3) واقع التدويل في المؤسسات الجزائرية.

النسبة	التكرار	
20%	4	حبر على ورق
80%	16	وسيلة للنهوض بالاقتصاد
0%	0	تطبيق فعال
100 %	20	المجموع

الشكل رقم (24.3) تمثيل واقع التدويل في المؤسسات الجزائرية



من خلال الجدول و الشكل أعلاه نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة اعتبروا من التدويل وسيلة للنهوض بالاقتصاد بنسبة 80%، في حين أن نسبة 20% اعتبروه حبر على ورق، و منه نستنتج أن للتدويل دور فعال بالنهوض بالاقتصاد الوطني ، و محاولة تفعيله ضرورة حتمية للإيجابيات التي يعود بها على الاقتصاد.

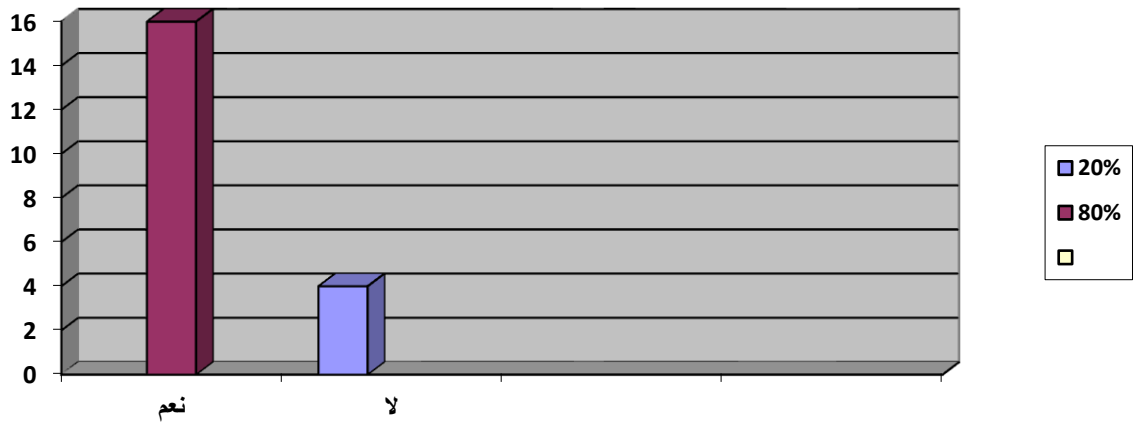
3.3.3. العلاقة بين الذكاء الاقتصادي و التدويل ، و أهم الاقتراحات لتفعيلهما داخل المؤسسة

10. بالنسبة إليكم هل هنالك علاقة بين نظام الذكاء الاقتصادي و التدويل؟

الجدول رقم (19.3) هل هنالك العلاقة بين النظام الذكاء الاقتصادي و التدويل.

النسبة	التكرار	
%80	16	نعم
%20	4	لا
%100	20	المجموع

الشكل رقم (25.3) تمثيل إذا كانت هناك العلاقة بين الذكاء الاقتصادي و التدويل.



من خلال الجدول و الشكل أعلاه نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أجمعوا أن هنالك علاقة بين الذكاء الاقتصادي و التدويل بنسبة 80%، في حين أن نسبة 20% قالوا عكس ذلك، و من هنا نستنتج أن هناك علاقة بين الذكاء الاقتصادي و التدويل.

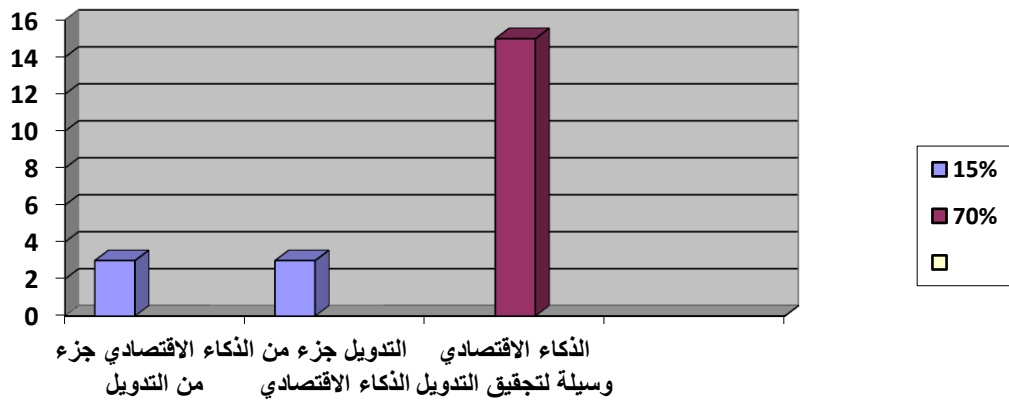
بما أن الأغلبية أجابوا بنعم سوف نقوم بتحليل هذه النتائج

_ ماهي طبيعة العلاقة بين الذكاء الاقتصادي و التدويل؟

الجدول رقم (20.3) طبيعة العلاقة بين الذكاء الاقتصادي و التدويل.

طبيعة العلاقة	التكرار	النسبة
الذكاء الاقتصادي جزء من التدويل	3	%15
التدويل جزء من الذكاء الاقتصادي	3	%15
الذكاء الاقتصادي وسيلة لتحقيق التدويل	14	%70
المجموع	20	%100

الشكل رقم (26.3) تمثيل طبيعة العلاقة بين الذكاء الاقتصادي و التدويل.



من خلال الجدول و الشكل أعلاه نلاحظ أن الأغلبية اجمعوا بأن الذكاء الاقتصادي هو وسيلة لتحقيق التدويل و هذا هو الواقع فعلا بنسبة 70%، أما بالنسبة الاحتمالات الأخرى فهي ضعيفة بنسبة 15%، و منه نستنتج أن الذكاء الاقتصادي يساهم بصفة مباشرة في تحقيق التدويل المؤسسات حيث يعتبره التدويل وسيلة لتحقيقه.

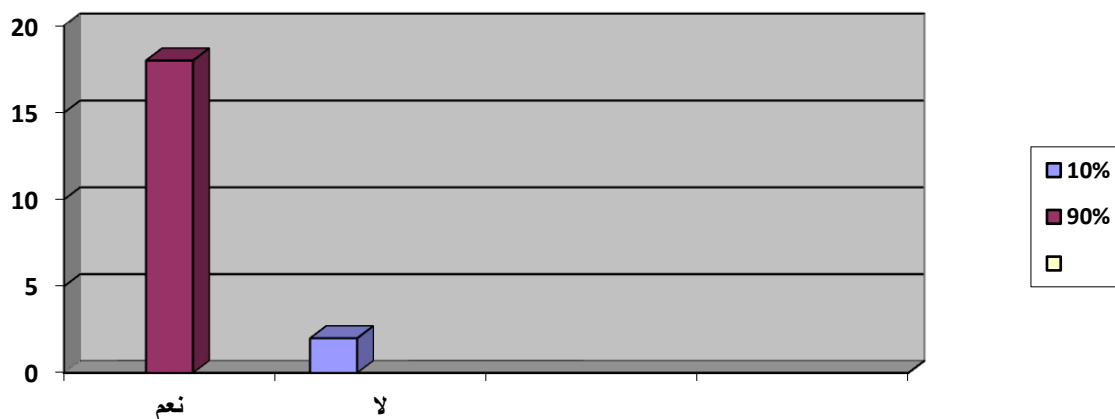
11. هل هناك عوائق تمنع تطبيق التدويل و نظام الذكاء الاقتصادي داخل المؤسسة (من منظور الميزة

التنافسية)؟

الجدول رقم (21.3) العوائق التي تمنع تطبيق الذكاء الاقتصادي و التدويل داخل المؤسسة.

النسبة	التكرار	
%90	18	نعم
%10	2	لا
%100	20	المجموع

الشكل رقم (27.3) تمثيل مدى توفر العوائق التي تمنع تطبيق الذكاء الاقتصادي و التدويل.



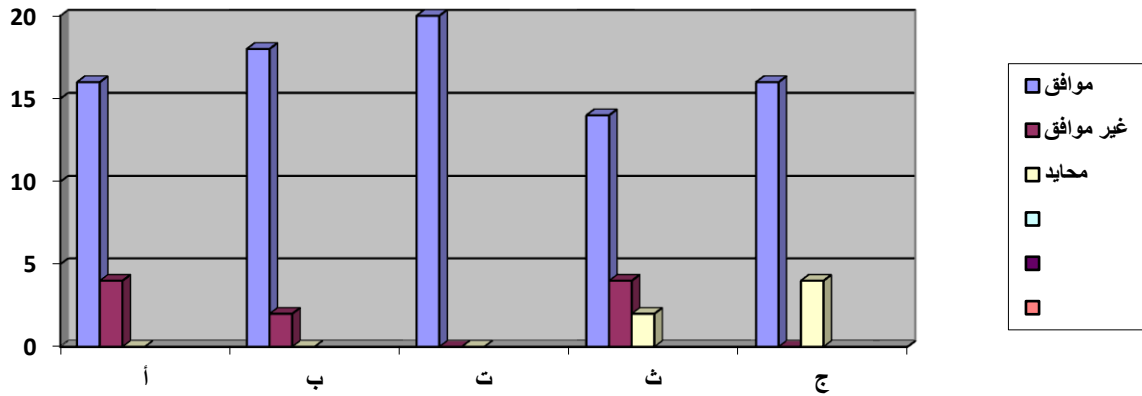
من خلال الجدول و الشكل أعلاه نلاحظ أن أغلبية اجمعوا بان هناك عوائق تمنع تطبيق كل من التدويل و الذكاء الاقتصادي داخل المؤسسة بنسبة 90%، في حين أن نسبة ضعيف قالوا لا بنسبة 10%، لذا سنقوم بتبيان مختلف هذه العوائق.

12. تحديد مدى إعاقة هذه العناصر لتطبيق الذكاء الاقتصادي و التدويل داخل المؤسسة.

الجدول رقم (22.3) تحديد مدى إعاقة هذه العناصر لتطبيق الذكاء الاقتصادي و التدويل.

محايد		غير موافق		موافق		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%0	0	%20	4	%80	16	أ. نقص الوسائل المادية من اجل تفعيلها.
%0	0	%10	2	%90	18	ب. نقص الأفراد الأكفاء في هذا المجال.
%0	0	%0	0	%100	20	ت. غياب الثقافة المعلوماتية للعمال
%10	2	%20	4	%70	14	ث. رفض العمال لإحداث التغييرات.
%20	4	%0	0	%80	16	ج. رضا المؤسسات عن وضعها الحالي و عدم تطلعها إلى التحسن.

الشكل رقم (28.3) تمثيل للعوائق التي تعيق تطبيق الذكاء الاقتصادي و التدويل داخل المؤسسة.



من خلال الجدول و الشكل أعلاه نلاحظ أن نسبة الموافقة على جميع الاقتراحات كانت عالية جدا حيث أن نسبة 100% اجمعوا أن هناك غياب للثقافة المعلوماتية للعمال، و في حين أن 90% يرجع لنقص الأفراد الأكفاء داخل المؤسسة، في حين أن نسبة 80% قالوا أن هناك نقص في الوسائل المادية من اجل تفعيل هذه الأنظمة، ثم تليها نسبة 70% قالوا أن يرجع لرفض العمال لإحداث التغييرات، كما نلاحظ أن نسبة الإيجابية بغير موافق و محايد كانت نسبتها قليلة جدا، و من خلال ذلك يمكن استخلاص أن معظم الاقتراحات المعتمدة هي بالفعل حسب رأي الأفراد عوائق تمنع تطبيق الذكاء الاقتصادي و التدويل داخل المؤسسة، لذا من الأفضل أخذها بعين الاعتبار من اجل البدء في التقليل منها.

13. من فضلك حدد معنا مدى موافقتك على العناصر التالية في تفعيل كل من الذكاء الاقتصادي و

التدويل داخل المؤسسة و تحقيق الميزة التنافسية.

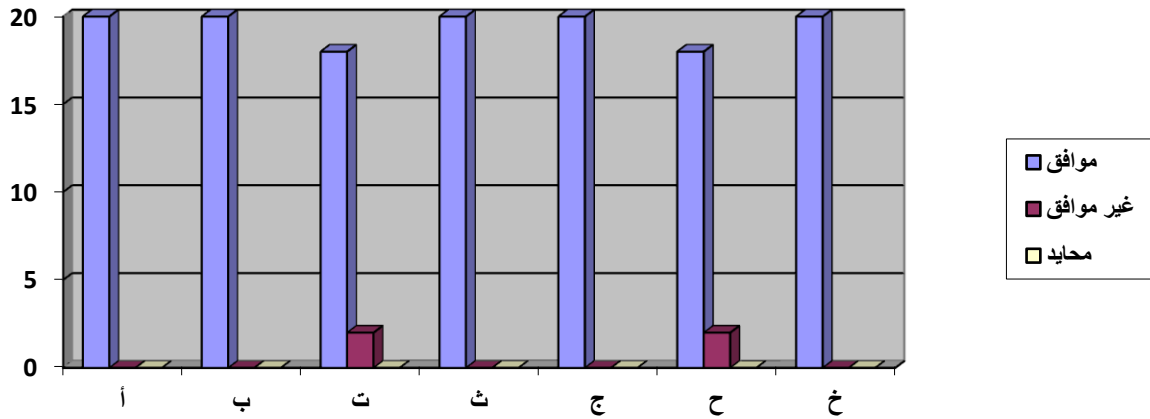
الجدول رقم (23.3) أهم العناصر مقترحة لتفعيل كل من الذكاء الاقتصادي و التدويل داخل المؤسسة

و تحقيق الميزة التنافسية.

محايد		غير موافق		موافق		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%0	0	%0	0	%100	20	أ. تكوين الموارد البشرية في هذا المجال
%0	0	%0	0	%100	20	ب. نشر ثقافتها بين كل عمال المؤسسة
%0	0	%10	02	%90	18	ت. نشر ثقافة العمل الجماعي و تبادل المعلومات.
%0	0	%0	0	%100	100	ث. عرض تجارب مؤسسات في هذا المجال و توضيح وضعيتها قبل و بعد تطبيق الذكاء الاقتصادي و التدويل من اجل التحفيز.
%0	0	%0	0	%1000	100	ج. تحسين الوضع المالي للمؤسسة.
%0	0	%10	02	%90	18	ح. مراقبة الدولة لمدى التطبيق الفعال للمؤسسة للذكاء الاقتصادي و التدويل.
%0	0	%0	0	%1000	100	خ. تحسين وضعية شبكة المعلومات في المؤسسة.

الشكل رقم (29.3) تمثيل أهم العناصر مقترحة لتفعيل كل من الذكاء الاقتصادي و التدويل داخل

المؤسسة و تحقيق الميزة التنافسية.



من خلال الجدول و الشكل أعلاه نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة وافقوا على الاقتراحات من اجل تفعيل نظام الذكاء الاقتصادي و التدويل حيث وصلت نسبة الموافقة للعناصر أ. ب. ث. ج. خ ب 100%، بالنسبة للإجابات غير موافق و محايد كانت ضعيفة جدا، و هذا يدل على الوعي بحاجات المؤسسة و أهمية هذه العناصر و الاقتراحات لتطبيق الذكاء الاقتصادي و التدويل داخل المؤسسة، و هذا أهم خطوة لبداية جيدة.

خلاصة الفصل الثالث:

من خلال الفصل المتمثل في الدراسة الميدانية أسقطنا موضوع بحثنا " دور الذكاء الاقتصادي في تدويل منتج المؤسسة من منظور الميزة التنافسية" على مؤسسة ميناء مستغانم، و دراستنا لواقع كل من الذكاء الاقتصادي و التدويل فيها، بصفتها من بين المؤسسات التي تسعى لتطبيق مثل هذه الأنظمة من اجل الاستمرار و البقاء. و حسب دراستنا التي اعتمدنا فيها على الملاحظة و الاستبيان الذي تم توزيعه على فئة من إطارات المؤسسة استنتجنا أن هناك نسبة كبيرة من عدم المعرفة بالذكاء الاقتصادي بل هنالك خلط بينه و بين اليقظة الإستراتيجية التي تعتبر أكثر انتشارا منه فأكثرهم يرون أن الذكاء الاقتصادي هو نفسه اليقظة الإستراتيجية و بالتالي يمكن قول

أن هناك نقص في ثقافة حول هذا المفهوم بشكل واضح هذا نتيجة التأخر في وضع جهاز خاص من أجل تفعيله، إذ أن أغلبية أفراد العينة يرون الذكاء الاقتصادي على مستوى مؤسسة ميناء مستغانم بصفة خاصة هو خبر على ورق، و لكن رغم هذا نجد بعض ملاحظه عملة مستوى بعض المديریات ، كما أن الأكثرية منهم كانوا على معرفة تامة بمفهوم التدويل حيث اعتبروه الانتقال من السوق الوطني إلى السوق الدولي، كما أجمعوا على انه وسيلة ذات أهمية بالغة جدا للنهوض بالاقتصاد المؤسسة و كذلك لتحقيق الميزة التنافسية، و قد استنتجنا أن المؤسسة لها نية في تطوير الذكاء الاقتصادي و التدويل و تفعيلهما باعتبارهما من أهم و احدث المفاهيم الممكن الاعتماد عليها من اجل صنع الفارق خاصة في ظل المنافسة الحالية على المستوى الوطني و العالمي و كذلك إعطاء أهمية كبيرة إذا أرادت التطور و المنافسة التركيز على عملية جمع المعلومات.

الخاتمة العامة:

إن التحولات البيئية التي تعيشها المؤسسة و التطورات التكنولوجية المستمرة و مع انفتاح الأسواق، و كثرة المعلومات التي تخص البيئة الداخلية و خاصة الخارجية، أصبح أكبر تحدي تواجهه المؤسسات اليوم هو التحكم في تسيير المعلومة التي تعتبر أساس في اتخاذ العديد من القرارات المصيرية التي تخص المؤسسة، حيث أصبح ما يهم اليوم ليس توفير المعلومة إنما سرعة الوصول إليها قبل المنافسين و كيفية هيكلتها و تحليلها بحيث تساعدها في معرفة الفرص و التهديدات التي يمكن أن تواجهها ، أي أنها تساعدها على اتخاذ القرارات المناسبة و في الوقت المناسب و بالتالي تحقيق ميزة تنافسية.

و بما أن المنظمات منفتحة على بيئتها فهي ملزمة بفهم العلاقة القائمة بينها و بين هذه البيئة التي تنشط فيها، و معرفة المكونات الرئيسية و أبعادها المستقبلية قصد الاستفادة من الفرص المتاحة لها و تجنب الآثار السلبية خاصة ما يتعلق بالبيئة التنافسية.

و هذا ما يدفع المؤسسة بتبني آليات تسمح لها بمواكبة كل التغيرات الحاصلة، عن طريق الحصول على المعلومات التي تمكن المؤسسات من حماية مستقبلها و استباق التغيرات.

و من أنجع الوسائل و الآليات في هذا المجال هو كل من الذكاء الاقتصادي و التدويل الذي من أهم مهامهما مراقبة البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسات، و مواكبة كل التغيرات، و حماية المؤسسة من التهديدات الخارجية عن طريق وظيفة الحماية.

و المؤسسات الجزائرية بصفة عامة كغيرها من المؤسسات الأخرى التي تعمل في محيط تنافسي و بيئة عدم التأكد، و ذلك نتيجة التحول من اقتصاد مغلق إلى اقتصاد مفتوح، و انضمامها إلى منظمة العالمية للتجارة.

و من خلال ما تطرقنا في هذا البحث، يمكن الخروج بالنتائج التالية:

النتائج:

- لقد أصبحت المؤسسات الاقتصادية تلعب دورا هاما في اقتصاد الدول و ذلك لمساهمتها الفعالة في دفع عجلة التنمية الاقتصادية .
- تواجه المؤسسات الاقتصادية عدة مخاطر و عراقيل عند قيامها بعملية تدويل نشاطها (مثل خطر سوء تقدير التكاليف).
- لا بد على أي مؤسسة عند التفكير بعملية تدويل نشاطها أن تحدد نقاط قوتها و نقاط ضعفها، و أن تدرس محيطها الخارجي و بطبيعة الحال دراسة المحيط الدولي الخارجي للتعرف على الفرص و التهديدات التي تصادفها لان فرص نجاحها تتوقف بدرجة كبيرة على مدى تحكمها في هذه العناصر.
- تمر عملية التدويل و نظام الذكاء الاقتصادي بعدة مراحل يتخلل هذه المراحل اختيار طريقة إستراتيجية التي تتبعها المؤسسة عند قيام بأنشطتها.
- يعتبر الذكاء الاقتصادي و التدويل وسيلة عصرية و عنصر مهم لتنافسية المؤسسات في بيئة تتميز بعدم التأكد.
- الذكاء الاقتصادي يعطي للمنظمة القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة في ظروف مضطربة و يجعلها قادرة على الهجوم و الدفاع في نفس الوقت.
- يمثل الذكاء الاقتصادي الرابط بين كل من المعلومات الداخلية و الخارجية لبيئة المنظمة و رغبتها في اكتساب مكانة و زيادة حصتها في البيئة التنافسية.
- يعتبر الذكاء الاقتصادي بمثابة طريق لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة و بالتالي تدويل نشاطها لأنه وسيلة هامة لتحقيق السيطرة على السوق الدولي و الدخول إلى الأسواق الدولية.

- تعاني الجزائر من تأخر في مستواها التكنولوجي و التنافسي حيث تعرف تأخرا نسبيا في مجال الذكاء الاقتصادي و في تطبيق التدويل، إضافة إلى تدني المستوى التكنولوجي، و نقص البحث و التطور لدى أغلب المنظمات الجزائرية كما تعاني من مشكل نقص المعلومات في مختلف الميادين و المجالات.
- أن أغلب المنظمات تفتقر إلى نظام الذكاء الاقتصادي و بذلك تفتقر إلى سيولة المعلومات التي تمكنها من اتخاذ القرارات.

هذه النتائج تؤكد صحة الفرضية: "أهمية الذكاء الاقتصادي و التدويل في السيطرة على الأسواق الوطنية و حتى الدولية رغم التأخر الذي تشهده هذه المؤسسات في هذا المجال"

- قامت الدولة بعدة دورات تكوينية في مجال الذكاء الاقتصادي و التدويل لإطارات المؤسسات الوطنية.
- في ظل التطورات الاقتصادية العالمية أصبح لزاما على المؤسسات تعلم و تطبيق أساليب التدويل و الذكاء الاقتصادي من أجل التحكم في المؤسسة و مواجهة العقبات و مواكبة التطورات العالمية.
- من أهم الجهود التي قامت بها الجزائر في مجال الذكاء الاقتصادي هو استحداث مديرية للذكاء، و إنشاء المجلس الأعلى للذكاء الاقتصادي، إضافة إلى ترتيب اتفاقيات مع الوزارة و مجموعة من المؤسسات بهدف مساعدتها على التزود " بخلايا الرصد " التي تسمح باستخدام المعلومة بشكل أفضل، كما اتخذت عدة إجراءات لدعم كل من التدويل و الذكاء الاقتصادي .
- على مستوى مؤسسة ميناء مستغانم لا يمارس أي تطبيق لكل من الذكاء الاقتصادي و التدويل بشكل رسمي، إنما يمارس بطريقة غير مباشرة عن طريق استغلال المعلومة التي تجمعها من مختلف مصادرها.
- المؤسسة تسعى إلى إرساء نظام الذكاء الاقتصادي بصفة رسمية من خلال الاتفاقيات التي تقوم بها مع المؤسسات الأجنبية.

- من خلال دراستنا تبين لنا أن هناك تأخر كبير و جهل للذكاء الاقتصادي و التدويل كونهما مصطلحان جديداً، فأغلبية العينة أكدوا أنهما مجرد حبر على ورق في المؤسسات الوطنية بصفة عامة و مؤسسة ميناء مستغانم بصفة خاصة، إلا أن هناك بوادر الاهتمام بهما و معرفة نسبية لبعض أطراف المؤسسة و هذا ما يمنعنا من القول أن هناك انعدام للذكاء الاقتصادي و التدويل بالمؤسسة بل نقول ان هناك تأخر في تطبيقهما.

النتائج الأخيرة تنفي صحة الفرضية: "ينعدم تطبيق كل من الذكاء الاقتصادي و التدويل في مؤسسة ميناء مستغانم".

التوصيات:

- لا بد على الدولة القيام بعدة دورات تكوينية في مجال الذكاء الاقتصادي و التدويل لإطارات مؤسساتها الاقتصادية.
- يجب أن تلعب الدولة دوراً فعالاً و تركز على دعم تطبيق نظام الذكاء الاقتصادي داخل المؤسسات الجزائرية و بالتالي تحقيق تطور و تنمية في الاقتصاد الوطني.
- يجب على المؤسسات الاقتصادية مساندة نسق التكنولوجيا الحديثة للمعلومات و الاتصال في مختلف مجالاتها و التركيز أكثر على المعلومات و استخدامها بطرق فعالة.
- على المؤسسات وضع آليات تمكنها من استبيان المؤشرات الخاصة بمحيطها بهدف اقتناص الفرص قبل المنافسين و الاستثمار في الوقت المناسب و استقطاب العملاء و المحافظة عليها من خلال اكتساب تنافسية أكبر.

- أصبح على المؤسسة ليس التفكير فقط في أن تكون رائدة على المستوى السوق الوطني إنما السعي وراء تدويل نشاطها و تحقيق الريادة حتى على مستوى الأسواق الدولية.
- يجب على المؤسسات الجزائرية التركيز على الذكاء الاقتصادي و التدويل لأنهما مفتاح النجاح محليا و دوليا.

01.....	مقدمة العامة.....
الفصل الأول: مدخل للذكاء الاقتصادي و تدويل منتج المؤسسة	
07.....	مقدمة الفصل.....
08	1.1.1. ماهية الذكاء الاقتصادي.....
08.....	1.1.1.1. مفهوم و التطور التاريخي للذكاء الاقتصادي.....
11.....	2.1.1.1. مراحل الذكاء الاقتصادي.....
14	3.1.1.1. خصائص و عناصر الذكاء الاقتصادي.....
19.....	2.1.2. الذكاء الاقتصادي و اليقظة الإستراتيجية.....
19.....	1.2.1.1. أوجه الإخلاف بين الذكاء الاقتصادي و اليقظة
22.....	2.2.1.1. أنواع اليقظة الإستراتيجية.....
26.....	3.2.1.1. نماذج الذكاء الاقتصادي (فولد، الياباني، الأمريكي، الفرنسي)
34	3.1.3.1. مدخل إلى تدويل المنتجات.....
34	1.3.1.1. مفهوم التدويل و عوامله
37.....	2.3.1.1. استراتيجيات و تصنيفات التدويل.....
43.....	3.3.1.1. حتمية التدويل و فرص نجاحه في المؤسسة
51	خاتمة الفصل الأول.....

الفصل الثاني: العلاقة بين الذكاء الاقتصادي و التدويل و الميزة التنافسية

52	مقدمة الفصل الثاني.....
53	1.2. مدخل للميزة التنافسية.....
53	1.1.2. الميزة التنافسية و أنواعها.....
58	2.1.2. خصائص الميزة التنافسية و أبعادها.....
60	3.1.2. مصادر الميزة التنافسية.....
64	2.2. الميزة التنافسية في المؤسسات.....
64	1.2.2. تنمية و تطوير الميزة التنافسية في المؤسسة.....
67	2.2.2. إستراتيجية التنافس كأساس للميزة التنافسية.....
72	3.2.2. معيار الحكم على جودة الميزة التنافسية في المؤسسة.....
73	3.2. الذكاء الاقتصادي، التدويل و خلق الميزة التنافسية.....
73	1.3.2. الذكاء الاقتصادي كأداة لدعم الميزة التنافسية.....
76	2.3.2. التدويل و تحقيق الميزة التنافسية.....
79	3.3.2. أسس التدويل في بناء الميزة التنافسية.....
81	خاتمة الفصل الثاني.....

الفصل الثالث: الذكاء الاقتصادي و تدويل المنتج في المؤسسة

82	مقدمة الفصل الثالث.....
83	1.3. مؤسسة ميناء مستغانم.....

83.....	1.1.3. مميزات مؤسسة ميناء مستغانم
90.....	2.1.3. السياية العامة لمؤسسة ميناء مستغانم و هيكلها التنظيمي
92.....	3.1.3. منهجية الدراسة الميدانية و تحليل نتائج الاستبيان
92.....	2.3. تحليل نتائج الاستبيان
92.....	1.2.3. مجتمع العينة و عينة الدراسة
93.....	2.2.3. الحدود الزمنية و المكانية للاستبيان
96.....	3.2.3. الدراسة الوصفية لخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة
96.....	3.3. النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة
96.....	1.3.3. التعريف بمحيط المؤسسة
101.....	2.3.3. نظرة المؤسسة لكل من الذكاء الاقتصادي و التدويل، و واقعها داخل المؤسسة
108.....	3.3.3. العلاقة بين الذكاء الاقتصادي و التدويل، و عرض أهم الاقتراحات لتفعيلهما
116.....	خلاصة الفصل الثالث
117.....	الخاتمة العامة

قائمة المراجع

قائمة الملاحق

الملخص

مقدمة العامة:

شهدت المؤسسات في السنوات الخيرة تحولات هائلة في بيئتها الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافي، فانفتاح الأسواق و ظهور العولمة، و تغير أذواق الزبون، و تعدد الرغبات جعل المؤسسة أمام تحديات قوية تعيق مسارها نحو تنفيذ مخططاتها و أهدافها الإستراتيجية.

الأمر الذي جعل المؤسسات في موقف يحتم عليها العمل الجاد و المستمر من أجل الحفاظ علة مكانتها و إثبات وجودها، فالمؤسسة اليوم لا تكتفي بالبحث عن كيفية التكيف مع المحيط بل تحاول اقتحامه و إثبات قدراتها في جميع مجالات أنشطتها، و في ظل هذه المعطيات وجدت المؤسسة نفسها مجبرة على القيام بقفزة نوعية من اقتصاد الكم إلى اقتصاد النوع لاسيما الاقتصاد المعتمد على المعرفة و الذي أصبح ضرورة حتمية لتطوير أداء و فاعلية المؤسسات و الذي تعتر المعلومة فيه المورد الاستراتيجي و بجدارة حتى يمكن للمنظمات أن تبتدع و تنتج و تسوق فهي بحاجة دائمة إلى معلومات أكيدة، كاملة، و ذات مصداقية، و جودة عالية.

أما بالنسبة للشركات فالذي يحدث فرقا بينها و بين غيرها هو قدرتها على إدماج الأحداث الخارجية و مواجهتها، و قدرتها على تلقي الإشارات و تحليلها قبل غيرها، و هذه المهارات هي القيمة التنافسية لها.

كل هذه الحتميات أدت إلى ظهور فكري للذكاء الاقتصادي التي تتخذها المؤسسات المعاصرة كوسيلة و منهج عمل يجعل المؤسسة على دراية تامة و مستمرة بما يحدث من حولها، إذا يعد الذكاء الاقتصادي من أهم و احدث الأنظمة التي تضمن الحفاظ على مكانتها في السوق، على اعتبار المعلومة و المعرفة من أهم الموارد التي تحاول المنظمات الوصول إليها و استخدامها لتحقيق أهدافها و غاياتها، الأمر الذي يجعلها تحافظ على مكانتها في السوق منافسة.

كما أدت إلى ظهور نظام التدويل الذي لم يعد ذلك النشاط الثانوي الذي لم يلقى الاهتمام إلا في حال تشبع أو وجود منافسة حادة في السوق الوطني، بل أصبح يفرض نفسه كشرط للبقاء و الاستمرار، و أمام تزايد الاهتمام بالتدويل المؤسسات كخيار استراتيجي لبناء اقتصاد يصمد في وجه التقلبات المختلفة التي تواجهه، و نظرا للتغيير الملحوظ الذي تشهده بيئة الأعمال و الذي يمكن رصده من خلال تزايد المنافسة كنتيجة للانفتاح الاقتصادي و التحرير الذي تشهده الأسواق.

و لكون الجزائر جزءا لا يتجزأ من الخارطة الاقتصادية للعالم، شهدت هي الأخرى تحولات في بيئتها الاقتصادية، و الاجتماعية و الثقافية، مما جعلها في بحث دائم على وسائل ملائمة من اجل تحقيق أداء متميز و تواجد فعال في سوق العالمي تزداد فيه المنافسة يوما بعد يوم كما أن انتقال الجزائر من الاقتصاد المركز إلى اقتصاد السوق و ظهور تكنولوجيا الإعلام و الاقتصاد جعلها في وضع حرج، هنا ظهرت عدة عيوب في الأنظمة حيث أصبح من الضروري البحث عن نظام ذوي كفاءة عالية.

و كل من الذكاء الاقتصادي و التدويل هما من بين أجمع الوسائل الحديثة التي و تستطيع القيام بذلك و بالتالي النهوض بالمؤسسات الاقتصادية و تأهيلها و تحقيق تنمية اقتصادية في جميع المستويات، لذلك أصبح من المواضيع التي تشغل اهتمام الدولية الجزائرية، وذلك من خلال سعيها لمساعدة المؤسسات على تكيف مع متطلبات هذان النظامان، و في الوقت الراهن و على الصعيد الدولي يضع المؤسسة الجزائرية في وضع غير مسبوق يتطلب تغيير جذري للدهنيات، خصوصا على معظم المؤسسات الجزائرية هي مؤسسات متوسطة و صغيرة يتحتم عليها اللجوء أي الدولة لعجزها على إنشاء المصالح.

إذن ظهور مفهوم الذكاء الاقتصادي و التدويل على مستوى العالم و دورها الفعال في النهوض بالمؤسسات

الاقتصادية كل هذا يدفعنا لطرح الإشكالية التالية:

فيما يتمثل دور الذكاء الاقتصادي في تدويل المنتج المؤسسة من منظور الميزة التنافسية؟

و على ضوء الإشكالية يمكن طرح التساؤلات التالية:

ماذا نقصد بالذكاء الاقتصادي و التدويل؟ و ما العلاقة التي تربطهما؟

ماهي العلاقة بين الذكاء الاقتصادي و الميزة التنافسية و بين التدويل و الميزة التنافسية؟

ما واقع كل من الذكاء الاقتصادي و التدويل في المؤسسات الجزائرية؟

الفرضيات:

للإجابة على هذه الإشكالية قمنا بوضع الفرضيات التالية:

- أهمية الذكاء الاقتصادي و التدويل في السيطرة على الأسواق الوطنية و حتى الدولية رغم التأخر الذي

تشهده هذه المؤسسات في هذا المجال.

- ينعدم تطبيق كل من الذكاء الاقتصادي و التدويل في مؤسسة ميناء مستغام.

دوافع اختيار الموضوع:

يعود سبب اختيار الموضوع إلى الدوافع التالية:

- أهمية الموضوع خاصة في ظل الانفتاح المعلوماتي الذي تشهده المؤسسات اليوم ، و التسليم بضرورة كل

من الذكاء الاقتصادي و التدويل، حيث يعتبران من أنجع الوسائل الممكنة نظرا لما يعود به من آثار إيجابية

على المؤسسات الاقتصادية.

- غياب كل من الذكاء الاقتصادي و التدويل على مستوى اغلب المؤسسات الجزائرية.

أهمية الموضوع:

من بين الأهداف الذي يسعى الموضوع إلى تحقيقها:

- يسمح هذا البحث بالتعرف بالذكاء الاقتصادي و التدويل و مختلف جوانبهما سواء على المستوى

التطبيقي أو النظري، و تبيان واقعهما الحقيقي و دورهما في تحقيق الميزة التنافسية على مستوى السوق

المحلي و الدولي.

- توضيح و كشف الغطاء على بعض المصطلحات الجديدة، خاصة و ان الموضوع حديث نوعا ما، كما

سيفيد الطالب في دراسته و المؤسسة في عملها.

أهداف الموضوع:

- تقديم دراسة مبسطة على كل من الذكاء الاقتصادي و التدويل و كيفية عملهما و أهميتهما في الوقت

الراهن، مع توضيح إمكانية التفكير فيه بالنسبة للمؤسسة و أخذه بعين الاعتبار في استراتيجياتها

المستقبلية.

- معرفة تطلعات المؤسسة في مجال الذكاء الاقتصادي و التدويل.

- تبيان الوضع الحقيقي التي تعيشه المؤسسات الجزائرية في هذا المجال.

منهجية البحث:

1. المنهج:

بهدف القيام بتحليل علمي و منهجي لإشكالية فيمي يتمثل دور الذكاء الاقتصادي في تدويل المنتج المؤسسة من منظور الميزة التنافسية؟ و أهم أهداف هذا المجال، و بهدف اختبار صحة الفرضيات المقترحة، قمنا باستخدام المنهج الوصفي و التحليلي في القسم النظري، و منهج دراسة الحالة في القسم التطبيقي.

2. الوسائل:

في الجانب النظري تم الاعتماد في جمع المعلومات على الكتب باللغتين (العربية، الفرنسية)، الأطروحات، المجالات، الملتقيات، و المؤتمرات، و مواقع الانترنت، أما في المستوى النظري تم الاعتماد على نتائج الاستبيان الموزعة على أفراد العينة من إطارات المؤسسة.

هيكل البحث:

تم تقسيم هيكل البحث إلى ثلاث فصول كالتالي:

الفصل الأول: مدخل للذكاء الاقتصادي و تدويل منتج المؤسسة، و قد ضم ثلاث مباحث المتمثلة في

المبحث الأول: مدخل للذكاء الاقتصادي

المبحث الثاني: الذكاء الاقتصادي و اليقظة الإستراتيجية

المبحث الثالث: مدخل للتدويل منتج المؤسسة

الفصل الثاني: العلاقة بين الذكاء الاقتصادي و التدويل و الميزة التنافسية.

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

المبحث الثاني الميزة التنافسية في المؤسسة.

المبحث الثالث: الذكاء الاقتصادي، التدويل، و خلق الميزة التنافسية.

الفصل الثالث: الذكاء الاقتصادي و تدويل المنتج في المؤسسة " دراسة حالة "، و تم دراسة الحالة في مؤسسة

ميناء مستغانم

المبحث الأول: مؤسسة ميناء مستغانم.

المبحث الثاني: تحليل نتائج الاستبيان.

المبحث الثالث: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة.

قائمة الأشكال و الجداول و الملاحق:

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1.1	مختلف مصادر المعلومة التي تحصل عليها المنظمة	12
2.1	عناصر الذكاء الاقتصادي	18
3.1	العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي	20
4.1	الذكاء الاقتصادي في النظام الياباني	28
5.2	الذكاء الاقتصادي في النظام الأمريكي	30
6.2	الذكاء الاقتصادي في النظام الفرنسي	33
7.2	دورة حياة الميزة التنافسية	67
8.3	مفهوم سلسلة القيمة porter	69
9.2	الأنشطة التي تستطيع المؤسسة أن تخلق من خلالها قيمة للمشتري	70
10.3	الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء مستغانم	90

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1.1	جوانب الاختلاف بين اليقظة الاستراتيجية و الذكاء الاقتصادي	22
2.2	بعض الدراسات النظرية للعلاقة بين الصادرات و النمو الاقتصادي	40
3.2	وجهات النظر المختلفة للميزة التنافسية	54
4.2	الاستراتيجيات الثلاث و متطلباتها porter	71

قائمة الملاحق

رقم الملحق	العنوان
1	الاستبيان

شكل رقم (10.3): الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء مستغنام



المصدر: مؤسسة ميناء مستغنام

قائمة المراجع:

مراجع الكتب:

* جمال الدين و آخرون، التفكير الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية، منهج تطبيقي، جامعة المنوفة، الدار

الجامعية، الإسكندرية، مصر، سنة 2007، ص 258

* حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الإستراتيجية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن،

الطبعة الأولى، سنة 2005.

* سهام عبد الكريم، سياسة دعم الذكاء الاقتصادي في المنظمات الجزائرية، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر،

ذكاء الأعمال و اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، 23 – 26 افريل 2012، عمان، الأردن.

* طاهر محسن منصور الغالين وائل محمد الصبحي إدريس، إدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل

للنشر، الطبعة 2، عمان، الأردن، سنة 2009.

* عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، لدار الجامعية للنشر، سنة 2000 – 2001 ، ص 80 .

* علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، مصر 2001.

* فليب سادلر ترجمة علاء أحمد إصلاح، الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل العربية القاهرة مصر الطبعة الأولى،

سنة 2008.

* نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، جامعة الإسكندرية، مصر، سنة 1996، ص 115 .

المؤتمرات و الملتقيات و دوريات:

* العيداني الياس و ضويني حمزة، ملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات ف الدول العربية، مداخلة بعنوان: الذكاء الاقتصادي كآلية لدعم و تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات الأعمال المعاصرة، مركز الجامعي بتسمسيت

* خلفاوي شمس ضياء، الذكاء الاقتصادي رهان لتسيير المؤسسات الحديثة، الملتقى الدولي السادس حول : الذكاء الاقتصادي و التنافسية المستدامة في المنظمات الأعمال الحديثة، 06 / 07 نوفمبر 2012

* شوقي جباري، حمزة العوادي، تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية بين فرص النجاح و مخاطر الفشل، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية العدد 04، سنة 2013.

* عبد الله بلوناس، مجد البوزيدي، دور الذكاء الاقتصادي في دعم المعلومة الإستراتيجية، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر: ذكاء الأعمال و الاقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، ابريل 2012.

* مغمولي شرين، الذكاء الاقتصادي و الباشماركينغ كأحد الركائز الضرورية لمنظمات الأعمال في عصر المنافسة و العولمة

* وصاف سعيدي، تنمية الصادرات و النمو الاقتصادي في الجزائر، الواقع و التحديات، مجلت الباحث، عدد 01، سنة 2002.

رسائل و المذكرات:

* بخلفة عفراء، تدويل النشاط البنكي، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص المؤسسة البنكية، المركز الجامعي مصطفى اسطنبولي، معسكر، دفعة 2006/2007 .

* حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية: مصادرها و الدور الابداع التكنولوجي في تنميتها، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، سنة 2006 – 2007.

* حللمي لامية، دور اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، رسالة ماجستير، جامعة بومرداس، الجزائر، سنة 2009.

*عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية (مصادرها، تنميتها، تطويرها) رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، سنة 2002.

* فيلاي اسماء، الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية: الواقع و المجهودات، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، سنة 2013 – 2014.

* نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، سنة 2003.

مراجع الانترنت:

* <http://www.pydt.net/site> تاريخ التحميل 18 – 04 – 2015

مراجع باللغة الفرنسية:

* Michel Porter, L'avantage concurrentiel des nations, inter édition, paris, 1993

*Melle Nabila Sahooane la démarche l'intelligence-économique dans de sensibilisation, l'entreprise, séminaire entreprise, séminaire l'intelligence-économique- et la vaille stratégique Alger-hôtel El Aurassi, Algérie le 23.12.2008, P03

بسم الله الرحمن الرحيم

استبيان موجه للعاملين مؤسسة ميناء مستغانم

حول دور الذكاء الاقتصادي في تدويل منتج المؤسسة من منظور الميزة التنافسية

يهدف هذا الاستبيان إلى التعرف إلى دور الذكاء الاقتصادي في تدويل منتج المؤسسة من منظور الميزة التنافسية لمؤسسة ميناء مستغانم، وذلك في إطار الدراسة الميدانية لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية تخصص تسيير استراتيجي دولي.

إن كافة المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستكون سرية و لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي، إن تعاونكم معنا يعزز البحث العلمي في الجزائر و يساعد في اكتشاف مدى إدراك المؤسسة الجزائرية لمفهوم الذكاء الاقتصادي و التدويل، و الميزة التنافسية. الرجاء وضع إشارة (X) في الربع الذي يتفق مع رأيك مقابل كل عبارة.

فالذكاء الاقتصادي: هو عبارة عن نظام معلوماتي يعمل على السيطرة و التحكم في المعلومة عن طريق البحث عنها، جمعها و تحليلها بطرق قانونية من أجل استغلالها في اتخاذ القرارات إستراتيجية مناسبة في الأوقات المناسبة، إضافة إلى حماية ممتلكات المؤسسة و التأثير على المحيط الخارجي.

أما التدويل منتج المؤسسة: هو عملية تتألف من مجموعة من الخطوات التي تمكن الشركة من تسويق منتجاتها بانتظام في أسواق الخارجية.

و الميزة التنافسية: تتمثل في الوضع المتفوق الذي تحصل عليه المؤسسة، هذا التفوق يكون في شكل إضافة قيمة لدى المستهلك، و التي تأخذ شكل أسعار أقل مقارنة بأسعار المنافسين، أو في شكل منتج متميز، و ذلك بهدف زيادة حصة سوقية أو بقاء في السوق على الأقل.

و في الاخير لكم الشكر على تعاونكم

لدراسة الوصفية لعينة الدراسة

أ- العمر:

السن	أقل من 30 سنة	من 30 إلى 40 سنة	من 40 إلى 50 سنة	أكثر من 50 سنة
العلامة (X)				

ب- سنوات الخبرة

عدد السنوات	أقل من سنة	من سنة إلى 5	من 5 إلى 10 سنوات	من 10 إلى 15 سنوات	من 15 إلى 20 سنوات
العلامة (X)					

ث- المستوى الدراسي

المستوى الدراسي	أقل من البكالوريا	بكالوريا	ليسانس	تكوين المهني	دراسات عليا
العلامة (X)					

1. كيف تقيمون البيئة التنافسية التي تعمل فيها مؤسستكم؟

منافسة عالية جدا

منافسة عالية

منافسة متوسطة

منافسة ضعيفة

لا يوجد منافسة

2. هل مؤسستكم على دراية بالتطورات المحيطة الخارجي بصفة مستمرة؟

لا

نعم

إذا كان نعم المراقبة المستمرة تخص:

المنافسين

المستهلكين

الموردين

التطورات التكنولوجية

التطورات القانونية

أخرى

إذا كان لا عدم مراقبة المؤسسة للمحيط الخارجي سببه:

عدم الإحساس بالحاجة إلى المعلومات الخارجية

ارتفاع تكلفة عملية المراقبة

نقص الكفاءات في هذا المجال

أخرى

3. ما هي الوسائل المستخدمة لديكم في الاستعلام عن وضعية منافسيكم؟

الملتقيات و المؤتمرات

الأخبار الاقتصادية

الأنترنت

المنافسين و الموردين و الزبائن

مصادر أخرى

4. من المسؤول عن تحليل المعلومات المجمعة من أجل استغلالها؟

الخبراء

المدرء

المتخصصين

آخرون

5. ماذا يعني لكم مصطلح الذكاء الاقتصادي؟

يقظة إستراتيجية

تجسس اقتصادي

نظام معلوماتي

آخر

6. هل لديكم فكرة عن الذكاء الاقتصادي و منهجية عمله داخل المؤسسة؟

لا

نعم

إذا كان نعم تبني مؤسستكم للذكاء الاقتصادي يعتبر:

خطوة فعالة للتقدم نحو الأمام

ليس له أي تأثير على عمل المؤسسة

تكاليف زائدة

إذا كان لا هذا يعني:

عدم الشروع في التطبيق الفعال للذكاء الاقتصادي على مستوى المؤسسة

هذا لا يتعلق بطبيعة عملي

7. من وجهة نظركم ما هو واقع الذكاء الاقتصادي على مستوى المؤسسات الجزائرية؟

حبر على ورق

تجسس اقتصادي

تطبيق فعال

8. ماذا يعني لكم مصطلح التدويل؟

عملية لتوسع الجغرافي للأنشطة الاقتصادية خارج حدود الوطن.

الانتقال من السوق الوطني إلى السوق الدولي.

عملية تقوم على مزيج المهارات التي تملكها المؤسسة و التي تسمح لها باكتساب خبرة

في الأسواق الدولية.

9. من وجهة نظركم ماهو واقع التدويل في المؤسسات الجزائرية؟

حبر على ورق

وسيلة للنهوض بالاقتصاد

تطبيق فعال

10. بالنسبة إليكم هل هناك علاقة بين نظام الذكاء الاقتصادي و التدويل؟

لا نعم

11. هل هناك عوائق تمنع تطبيق الذكاء الاقتصادي و التدويل داخل المؤسسة من منظور الميزة التنافسية؟

 لا نعم

12. حدد معنا من فضلك إلى أي مدى العناصر التالية تعيق تطبيق الذكاء الاقتصادي و التدويل داخل المؤسسة

محايد	لا أوافق	أوافق	
			أ- نقص الوسائل المادية من أجل تفعيلها
			ب- نقص الأفراد الأكفاء في هذا المجال
			ت- غياب الثقافة المعلوماتية للعمال
			ث- رفض العمال لإحداث تغييرات
			ج- رضا المؤسسات عن وضعها الحالي و عدم تطلعها إلى التحسين

13. من فضلك حدد معنا مدى موافقتك على العناصر التالية في تفعيل كل من الذكاء الاقتصادي و التدويل

لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

محايد	لا أوافق	أوافق	
			أ- تكوين الموارد البشرية في هذا المجال
			ب- نشر ثقافتها بين كل عمال المؤسسة
			ت- نشر ثقافة العمل الجماعي و تبادل المعلومات
			ث- عرض تجارب مؤسسات في هذا المجال و توضيح وضعيتها قبل و بعد تطبيق الذكاء و التدويل من أجل التحفيز
			ج- تحسين الوضع المالي للمؤسسة
			ح- مراقبة الدولة لمدى التطبيق الفعال للمؤسسة للذكاء الاقتصادي و التدويل
			ح- تحسين وضعية شبكة المعلومات في المؤسسة.

الملخص:

لقد عرف المناخ الاقتصادي العالمي تغيرات عميقة، اتسمت بسرعة التطور التكنولوجي و الاعتماد أكثر فأكثر على المعلومة في كافة الميادين، حيث أصبحت المنافسة تمارس ضغطها على المؤسسات في جميع القطاعات، مما دفع بهذه الأخيرة (المؤسسة) إلى السعي جاهدة لتحسن جودة منتجاتها و خدماتها، و العمل على معرفة الأسواق و آليات عملها، و تحسين وضعيتها مقارنة بالمنافسين و تقليل تكاليف الإنتاج و الاعتماد على التكنولوجيا و ممارسة الذكاء الاقتصادي و اليقظة الإستراتيجية لتكون رائدة في مجال نشاطها و تحقيق الريادة و بالتالي الدخول إلى الأسواق الدولية.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الاقتصادي، تكنولوجيا الإعلام و الاتصال، اليقظة الإستراتيجية، الميزة التنافسية، التدويل.

résumé:

Climat économique mondial ont connu de profonds changements, Caractérisé par le développement technologique rapide et de plus en plus compter sur l'information dans tous les domaines, Lorsque la concurrence est devenue pression exercée sur les entreprises dans tous les secteurs, Incitant ce dernier (l'institution) d'œuvrer pour améliorer la qualité de ses produits et services, Et travailler sur la connaissance des marchés et des mécanismes d'action, Et d'améliorer leur statut par rapport aux concurrents et de réduire les coûts de production et le recours à la technologie et la pratique de l'intelligence économique et la vigilance stratégique pour être un leader dans son domaine d'activité et donc atteindre le leadership et l'accès aux marchés internationaux.

Abstract :

Global economic climate have known profound changes, The speed of technological development and more and more rely on the information in all fields, Where competition has become exercised pressure on enterprises in all sectors, Prompting the latter (the institution) to strive to improve the quality of its products and services, And work on the knowledge of markets and mechanisms of action, And improve their status compared to competitors and to reduce production costs and reliance on technology and the practice of economic intelligence and strategic vigilance to be a leader in its field of activity and thus achieve leadership and access to international markets.



Société de Gestion des Participations de l'Etat "Ports"
ENTREPRISE PORTUAIRE DE MOSTAGANEM

Spa au capital social de 25.000.000 DA



PORT DE MOSTAGANEM



- Au service d'un vaste hinterland
- Vous gagnez plus en attendant moins
- Des hommes et des moyens à votre service

Quai de l'Indépendance BP 131 Mostaganem
Tél. 213 (045) 21.14.11/21.17.77
Standard (045) 21.59.38/21.76.27
Fax. (045) 21.78.05
[http:// www.mosta-port.com](http://www.mosta-port.com)



