

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



جامعة الشاذلي بن جديد  
UNIVERSITÉ CHADLI DENDJEDID

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف



جامعة الشاذلي بن جديد  
UNIVERSITÉ CHADLI DENDJEDID

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم : التسيير

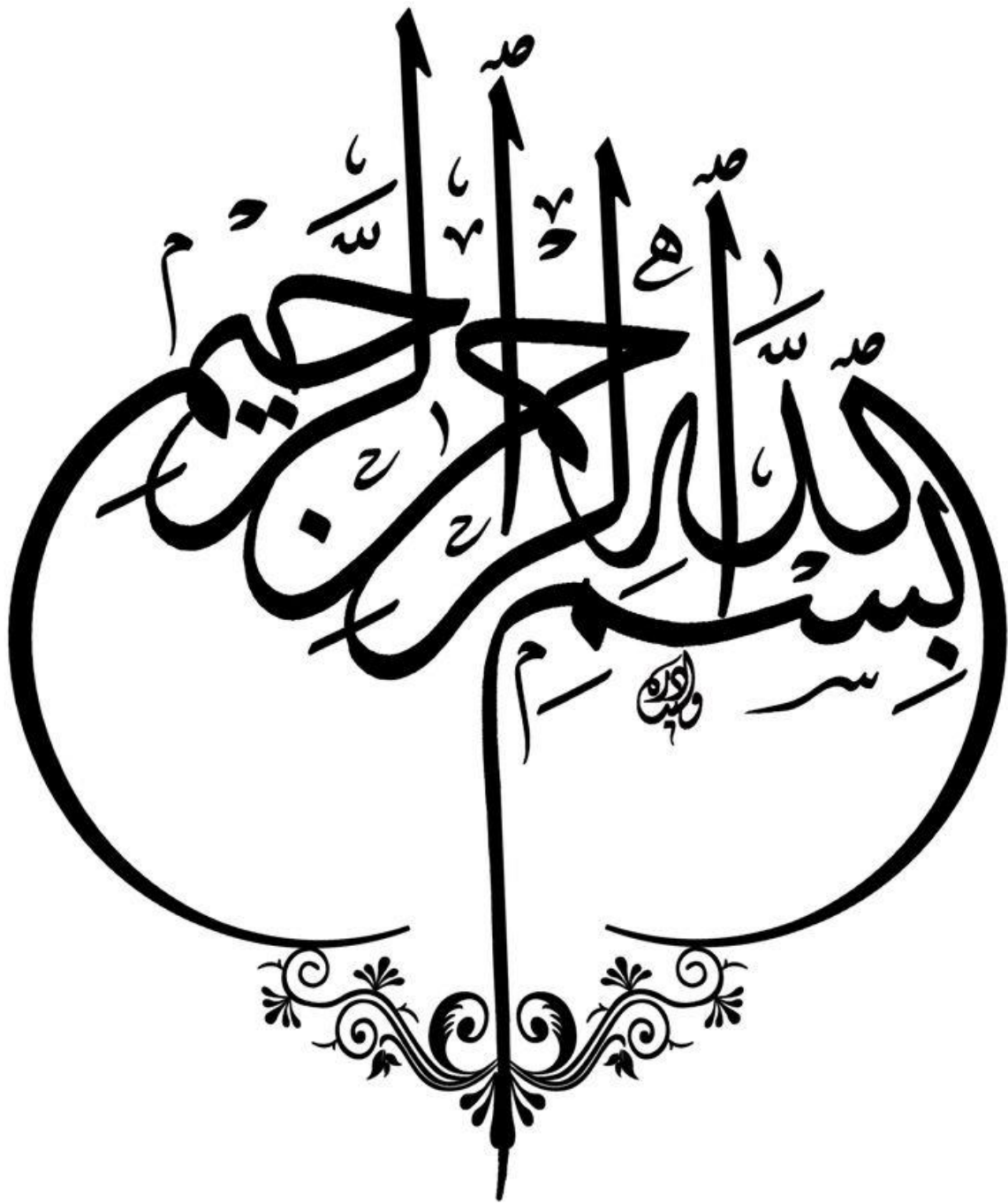
## الموضوع:

دور نظم المعلومات الإستراتيجية في  
تحليل البيئة التنافسية لمنظمات الأعمال

تحت إشراف الدكتورة:  
- تومي سومية

من إعداد الطالبة:  
- بوتلجة أسماء

السنة الجامعية : 2020-2021



## ملخص

هدف هذا البحث إلى إبراز أهمية نظم المعلومات الإستراتيجية في عملية تحليل البيئة التنافسية لمنظمات الأعمال، انطلاقاً من الكشف على أهمية نظم المعلومات الإستراتيجية من خلال ما يحيط بمنظمات الأعمال من منافسة حالية ومستقبلية تحتاج إلى المعلومات الإستراتيجية الكافية والتي تعد المغذي الرئيسي والحيوي للقرارات الإستراتيجية من أجل بناء أو تطوير مزايا تنافسية تحقق لها تفوق تنافسي يمكن للمنظمة من مواجهة القوي التنافسية، وتوصلت الدراسة إلى أنه يمكن استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية في تحليل البيئة التنافسية والخروج بالمعلومات الإستراتيجية اللازمة لاختيار الإستراتيجية التنافسية المناسبة.

**الكلمات المفتاحية:** نظم المعلومات الإستراتيجية، ذكاء الأعمال، ذكاء تنافسي، بيئة تنافسية، الميزة التنافسية.

## Résumé

---

Le but de cette recherche est de mettre en évidence l'importance des systèmes d'information stratégiques dans le processus d'analyse de l'environnement concurrentiel des organisations commerciales, en se basant sur la divulgation de l'importance des systèmes d'information stratégiques à travers ce qui entoure les organisations commerciales de la concurrence actuelle et future qui ont besoin de suffisamment de l'information stratégique, qui est le moteur principal et vital des décisions stratégiques afin de construire ou le développement d'avantages concurrentiels qui permettent d'obtenir une supériorité concurrentielle qui permet à l'organisation de faire face aux forces concurrentielles, et l'étude a conclu que les systèmes d'information stratégique peuvent être utilisés pour analyser les environnement concurrentiel et fournir les informations stratégiques nécessaires pour choisir la stratégie concurrentielle appropriée.

**Mots-clés** : Systèmes d'information stratégiques, Veille économique, Veille Concurrentielle, Environnement concurrentiel, Avantage concurrentiel.

---

# إهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين  
نشكر الله أولا وأخيرا على أن وفقنا وساعدنا لتحقيق ما أردنا  
الوصول له.

أهدي هذا العمل إلى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقها إلى  
القلب الحنون، إلى من كانت بجانبني في كل المراحل التي مضت  
وكانت شمعة تحترق لتنتير دربي إلى أمي الحبيبة

" فريدة "

إلى من عمل بكد من أجلي، وعلمي معنى الكفاح، وأوصلني  
إلى ما أنا عليه أبي الكريم حفظه الله

" فريد "

إلى سندي في الدنيا ولا أحصي لهم فضلا إخوتي وأخواتي

" سمارة - أيوب - سيف "

إلى القلب الطاهر، إلى من حبه يجري في عروقي والذي وقف  
إلى جانبي من أجل النجاح زوجي - بلال -

إلى كل العائلة كبيرا وصغيرا خاصة خالتي "سماح" التي  
شجعتني لاستكمال مشواري الدراسي، دون أن أنسى خالتي  
"فتيحة"

إلى كل أصدقائي وصديقاتي دون أن أنسى العزيزة "مروى"

أسماء

# شكـر

الحمد لله حمدا طيبا مباركا فيه إذ رزقنا وألهمنا الصبر والمثابرة  
ووفقنا لإنهاء هذا العمل، ونسأله تعالى من فضله العظيم أن  
يزيدنا علما وتعلّما ويسير لنا أمرنا، فله الحمد والشكر، وأثني  
عليه الخير كله والصلاة والسلام على سيدنا محمد صلى الله عليه  
وسلم.

وإعترفا بالجميل لا يسعنا أن نتوجه بجزيل الشكر وخاصة إلى  
كل من مد لنا العون والمساهمة من قريب أو من بعيد لإنجاز هذا  
العمل، كما نتفضل بآخر.

تشكراتنا للدكتورة " تومي سامية " التي ساهمت بنصائحها ولم  
تبخل عليا بجهودها لإنجاز هذا العمل بكل موضوعية، كما أتقدم  
بالشكر إلى كل من شارك في عمل هذه المذكرة ولو بكلمة طيبة  
أو دعاء، كما نتقدم بالشكر الجزيل لأعضاء اللجنة الذين قبلوا  
مناقشة هذا البحث

ومنحونا جزء من وقتهم الثمين لتقييم هذا العمل.  
دون أن أنسى زميلتي التي دعمتني وأعطتني القوة والشجاعة  
حتى أكملت هذه المذكرة

نسأل الله العليّ القدير أن ينفع هذا العمل قارئه، وأن يتقبله في  
ميزان الحسنات، إنه سميع قريب مجيد الدعوات.

كما أتقدم بأسمى عبارات الشكر لكل من ساهم في إنجاز هذا  
العمل من قريب أو بعيد، وإلى من أمدني يد العون ولو بكلمة

## قائمة الأشكال

<u>الصفحة</u>	<u>عنوان الشكل</u>	<u>رقم الشكل</u>
34	يوضح متطلبات نظم المعلومات الإستراتيجية والتفاعل فيما بينها	الشكل رقم: 1-1-
40	يوضح مستودع البيانات	الشكل رقم: 2-1-
41	يوضح خصائص مستودع البيانات	شكل رقم: 3-1-
42	يوضح مضخات البيانات	الشكل رقم: 4-1-
43	يوضح أدوات المعالجة التحليلية	الشكل رقم: 5-1-
45	يوضح سيرورة نكاء الأعمال.	شكل رقم: 6-1-
58	يوضح نموذج سلسلة ذو قيمة.	شكل رقم: 1-2-

## قائمة الجداول

<u>الصفحة</u>	<u>عنوان الشكل</u>	<u>رقم الشكل</u>
84	يمثل عناصر تحليل (Swot)	جدول رقم : 1-2
87	يوضح يمثل استراتيجيات مصفوفة تحليل (Swot)	جدول رقم : 2-2

## خطة البحث

الصفحة	المحتوى
I	البسمة
II	الملخص
III	Résumé
IV	إهداء
V	شكر و عرفان
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الجداول
VIII	فهرس المحتويات
أز	المقدمة
38-02	الفصل الأول : الإطار النظري لنظم المعلومات الإستراتيجية
02	تمهيد
15-03	المبحث الأول: قيمة المعلومة ونظم المعلومات في المؤسسة
10-03	1- مفهوم المعلومة ونظم المعلومات وأنواعها
12-10	2- أهداف نظم المعلومات
15-12	3- النماذج المعتمدة في تحديد مفهوم فعالية وكفاءة نظام المعلومات
23-15	المبحث الثاني: ماهية نظم المعلومات الإستراتيجية:
18-15	1- مفهوم نظم المعلومات الإستراتيجية:
20-18	2- أهداف وخصائص نظام المعلومات الاستراتيجية
23-20	3- متطلبات نظم المعلومات الإستراتيجية:
38-24	المبحث الثالث: نظام ذكاء الأعمال القيمة المضافة الجديدة لنظم المعلومات الإستراتيجية
28-24	1- مفهوم وهيكل نظام ذكاء الأعمال والمهام الأساسية
34-29	2- أدوات نظام ذكاء الأعمال وسيرورة العمل
37-34	3- زيادة ذكاء الأعمال باستخدام أنظمة المعلومات
38	خلاصة الفصل
93-39	الفصل الثاني: نظم المعلومات الإستراتيجية وتحليل البيئة التنافسية :
40	تمهيد
53-41	المبحث الأول: التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية للمنظمة:
46-41	1- تحليل بيئة منظمات الأعمال (مفهوم والمكونات الأساسية لبيئة المنظمة + التحليل التنافسي)
49-46	2- تحليل البيئة الداخلية من خلال سلسلة الفنية
53-50	3- تحليل البيئة الداخلية من خلال تحليل الوظائف.
71-53	المبحث الثاني: التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية
57-53	1- التحليل الإستراتيجي للبيئة التنافسية والصناعية

64-57	2- أهم الذكاء التنافسي لدعم نظم المعلومات الإستراتيجية في فهم للبيئة التنافسية
71-64	3- المعرفة السوقية والاستراتيجيات التنافسية
92-72	المبحث الثالث: مكانة نظم المعلومات الإستراتيجية في عملية التحليل الإستراتيجي لبيئة المنظمات
78-72	1- التحليل الاستراتيجي من خلال نموذج Swot
83-78	2- استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية
88-83	3- الذكاء التنافسي كضرورة لرفع الحصة السوقية لمنظمات الأعمال
92-89	4- دور نظم ذكاء الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية
93	خلاصة الفصل
96-95	خاتمة
104-98	قائمة المراجع

تزاوُل منظمات الأعمال على اختلاف أحجامها وأنواعها وطبيعة أنشطتها، وكذلك مواقعها الجغرافية نوعين من الأنشطة الإدارية والفنية أو الوظيفية وذلك سعياً وراء تحقيق الأهداف التي حددتها ووضعتها لنفسها من قبل، وتتأثر درجة تحقيق هذه المنظمات لأهدافها بمدى مواجهتها للتحديات وأنواع هذه التحديات ودرجة تأثرها بها، وقدرتها على التغلب على هذه التحديات أو التخفيف من أثارها، حيث تعمل المنظمات وفقاً للنظرة الحديثة للإدارة كنظام مفتوح وليس كنظام مغلق، حيث لا تعمل بمعزل عن التغيرات والتطورات التي تطرأ سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي أو العالمي، مما يتطلب منها ضرورة السعي نحو وضع استراتيجيات معينة لمواجهة هذه التحديات التي تعترضها، حيث لا تؤثر هذه الأخيرة على تحقيقها لأهدافها.

ويتسم النظام العالمي الجديد بخصائص جديدة تعتمد المقام الأول على قدرات اقتصادية عملاقة تتحكم في الاقتصاد العالمي، من خلال سيادة علمية تكنولوجية وأسواق ذاتية منطلقة النمو وتغيرات سريعة في أسلوب الإنتاج وأدواته، وموارده ومنتجاته وظهور تكتلات اقتصادية واتفاقيات دولية. حيث لم تعد الإنتاجية مجرد كفاءة العمل والإدارة والتخطيط بل أصبحت أشمل من ذلك حيث تتركز على أجهزة وقدرات وخيرات في مجال التطوير التكنولوجي في مجال الإنتاج والمعلومات.

وتواجه منظمات الأعمال في الآونة الأخيرة العديد من التغيرات البيئية في مختلف الجوانب الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية بالإضافة إلى التقدم العلمي الهائل في مجال وسائل الاتصال والمعلومات والتطورات التكنولوجية المتلاحقة، كما تواجه تغيرات عالمية سريعة ومتلاحقة يكون لها تأثيرها على أهدافها الإستراتيجية على المستويين المحلي والعالمي، هذا وتخلق هذه التغيرات فرصاً أو تهديداً لتساعد أو تعيق عمل هذه المنظمات في تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

تحتاج منظمات الأعمال إلى الكثير من المعلومات عن منافسيها، حتى تتمكن من اتخاذ قراراتها على أسس سليمة ورشيده ولذلك تحتاج إلى إنشاء نظام المعلومات التنافسية يعتمد على تجميع وتفسير وتحليل ونشر واستخدام المعلومات عن المنافسين، كما أنها (منظمات الأعمال) تحتاج بدرجة كبيرة إلى تطوير وتحديث نظم المعلومات بها حتى يمكنها مجابهة حدة المنافسة والمتغيرات العالمية الحديثة، فنظم المعلومات التقليدية قد لا تمكن هذه المنظمات من اتخاذ

القرارات الإستراتيجية التي تحقق لها ميزة تنافسية ولهذا باتت عملية تطوير نظم المعلومات عملية أساسية لتلك المنظمات الساعية وراء استغلالها دعماً لاتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تحقق لها ميزة تنافسية من هنا يبرز دور وأهمية وجود نظام معلومات إستراتيجي للمؤسسات لمواجهة التحديات فمن غير المعقول أن تتمكن هذه المنظمات من التعامل مع كيانات بيئة أعمالها، أو اقتناص الفرص المتاحة في تلك البيئة والتغلب على المعوقات والتهديدات البيئية التي تواجهها في غياب نظام المعلومات ذات طبيعة خاصة، توفر لها ما تحتاجه من معلومات وبيانات عن متغيرات هذه البيئة.

مما لا شك فيه أننا نستخدم أنظمة المعلومات كالهواتف الذكية وأجهزة الكترونية محمولة، فأنظمة المعلومات الرقمية تولد معظم المعلومات الرقمية التي تستخدمها لنجاح العمليات التجارية كما تحتاج المؤسسة إلى البيانات والمعلومات فهي بحاجة إلى ذكاء الأعمال لضمان ميزة تنافسية قوية.

ومحاولة إيجاد فرص يمكن الاستفادة منها واستباق الآخرين لتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من البقاء في بيئة تتسم بالتنافسية.

ويعد الذكاء التنافسي أحد المداخل التي تساعد المنظمة في إيجاد ميزة تنافسية لها، وذلك عن طريق رصد حركة المنافسين ودراستها، القدرة على الفهم المبكر للفرص المتاحة والتهديدات المحيطة بها.

فالذكاء التنافسي عملية منهجية لجمع وتحليل البيانات المتاحة عن البيئة الخارجية والمنافسين، ومعالجتها لتحويلها إلى معلومات ذكائية قابلة للتنفيذ على أرض الواقع، مما يزيد قدرتها على الصمود ومواجهة التحديات وزيادة التفاعل.

ويتضح مما سبق أهمية استخدام الذكاء التنافسي للرفع من مستوى تنافسية المؤسسة وذلك من خلال التحليل الدقيق للبيئة الداخلية والخارجية لتلك المؤسسات.

### 1- إشكالية الدراسة:

يقوم التحليل التنافسي على التفاعل المستمر مع البيئة التنافسية والمراقبة المستمرة للأحداث من أجل رصد أية إشارات حول التغييرات المحتملة في البيئة، ومنه تعزيز قدرة المنظمة على اتخاذ التدابير اللازمة لمواجهة البيئة التنافسية، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال نظام معلومات ذو بعد إستراتيجي يركز على رصد وتحديد وقياس التغييرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وتوفير المعلومات اللازمة لصياغة وإعداد الإستراتيجيات البديلة.

ومن هنا جاءت مشكلة البحث المتمثلة في الإجابة عن التساؤل الرئيسي الآتي:

- ما هو دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحليل البيئة التنافسية لمنظمات الأعمال؟

## 2- الأسئلة الفرعية :

- ما هو دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تعزيز ذكاء الأعمال؟

- ما هو الدور الذي يلعبه الذكاء التنافسي في فهم وتحليل البيئة التنافسية؟

- ما هي كيفية استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية في تحليل البيئة التنافسية؟ وما هي

الطرق المستخدمة في التحليل؟

## 3- الفرضيات الفرعية:

- أنظمة المعلومات هي بمثابة القاعدة والأساس من أجل الحصول على ذكاء الأعمال من

خلال شرح عناصر هذا الأخير، واكتشاف المعرفة وأنواع نظم المعلومات الإستراتيجية التي تخدم ذكاء الأعمال.

- يقوم الذكاء التنافسي في دعم نظم المعلومات على تحليل البيئة التنافسية لمنظمات

الأعمال.

- نستخدم نظم المعلومات الإستراتيجية في تحليل البيئة التنافسية لكسب ميزة تنافسية عن

طريق استخدام تحليل Swot.

## 4- الدراسات السابقة:

أ- دراسة (أسامة سعيد عبد الصادق، 2003): المعنونة بالتقييم المحاسبي لكفاءة نظم المعلومات

الإستراتيجية في ظل عولمة النشاط الاقتصادي بالتطبيق على البيئة المصرية. وقد هدفت الدراسة

إلى:

- محاولة تقديم مدخل محاسبي متكامل لتقييم كفاءة وفعالية نظم المعلومات الإستراتيجية، يكون أساسا لتقييم مدى مساهمة هذه النظم في نجاح تنفيذ إستراتيجية منظمات الأعمال المصرية في تفاعلها مع ظاهرة المعولمة.

- توصلت الدراسة على تقديم مدخل المقياس المتوازن للأداة لتقييم كفاءة وفعالية نظم المعلومات الإستراتيجية.

ب- دراسة هوارى (2004): دور نظم المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية دراسة في القطاع الصناعي الجزائري وتهدف هذه الدراسة إلى :

- معرفة الدور الذي تلعبه نظم المعلومات كأداة إستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية.

- ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: وجود علاقة ايجابية بين منظمات التكنولوجيا لنظم المعلومات وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية، وجود علاقة ارتباط بين جاهزية تكنولوجيا المعلومات والحصة السوقية التي تمثل احد مؤشرات الميزة التنافسية، ومن أهم توصيات هذه الدراسة: ضرورة التعامل مع المعلومات على أنها مورد رئيس ومهم بين الموارد المختلفة في المؤسسات، تأكيد الاهتمام بالأيدي العاملة والمؤهلة على استخدام نظم المعلومات ضمن الأقسام المختلفة في المؤسسات الجزائرية.

ج- دراسة الحجرف (2009): نظم المعلومات الإستراتيجية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في شركة البوتاس العربية في المملكة الأردنية الهاشمية تحاول هذه الدراسة :

- التعرف على أهم التحديات والفرص التي تواجهها شركة البوتاس العربية

- تبحث هذه الدراسة عن الدور الذي تقوم به شركة البوتاس العربية لما تتعرض له بحكم طبيعة نشاطها إلى بعض المخاطر المرتبطة بعدة عوامل خارجة عن سيطرة الشركة من تغير تقلبات الأسعار في الأسواق العالمية وتباطأ الاقتصاد العالمي وارتفاع أسعار الطاقة وندرة المياه، وبالتالي فهي مدعوة للبحث عن أثر المعلومات الإستراتيجية والتي يمكن ان توفر القدر الكافي لمتخذ القرار في كسب مزيد من العملاء والتعرف على أهم التحديات التي يمكن تجنبها والفرص التي يجب اقتناصها، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية لأطول فترة ممكنة.

د- دراسة ابو بكر(2012) بعنوان: دور نظم المعلومات الإستراتيجية في دعم وتحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين المصرية، وتهدف هذه الدراسة إلى:

- تقييم فعالية نظم المعلومات المستخدمة في قطاع التأمين.  
- عرض المشاكل التي تواجه شركات التأمين في مجال استخدام وتطبيق تكنولوجيا المعلومات.  
- تحديد الدور الذي يقوم به نظام المعلومات الاستراتيجي في التأثير على الاستراتيجيات التنافسية التي تتبعها شركات التأمين  
-توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: يعمل نظام المعلومات الاستراتيجي على تقديم المعلومات الإستراتيجية التي تتصف بالشمول والتكامل والاستمرارية والوضوح مما يدل على أنها تؤثر في دعم وتحقيق المزايا التنافسية، وجود علاقة بين متغيرات عناصر نظام المعلومات الاستراتيجي (المتطلبات، العمليات، الخصائص والمخرجات) ومتغيرات دعم وتحقيق المزايا التنافسية( التميز، قيادة التكلفة، الإبداع، النمو، والتحالفات) في شركات التأمين المصرية، ومن أهم التوصيات الدراسة ضرورة قيام شركات التأمين المصرية برفع إمكانياتها وقدرتها وتوفير رؤوس الأموال اللازمة للاستثمار في تكنولوجيا المعلومات ودعم وظائف إدارة البحث والتطوير وإدارة نظم المعلومات في الشركة، ضرورة الاهتمام بتوفير الأيدي العاملة المديرية والمؤهلة على استخدام أساليب تكنولوجيا المعلومات ضمن الإدارات المختلفة في الشركة.

**هـ- دراسة (حمد شفاء، 2020):** المعنونة بدور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحليل البيئة التنافسية بمنظمات الأعمال "دراسة حالة مناجم الفوسفات – تبسة"، الآفاق للدراسات الاقتصادية، جامعة العربي التبسي، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز نظم المعلومات الإستراتيجية في عملية تحليل البيئة التنافسية لمنظمات الأعمال، انطلاق من الكشف عن أهمية هذه الأخيرة من خلال ما يحيط بمنظمة الأعمال من منافسة حالية ومستقبلية تحتاج إلى المعلومات الإستراتيجية السابقة التي تعد المغذي الرئيسي والحيوي للقرارات الإستراتيجية من أجل بناء مزايا تنافسية تحقق لها تفوق تنافسي.

وتواصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

- تعمل شركة مناجم الفوسفات - تبسة في عالية التنافس خاصة منطقة شمال إفريقيا أين تتواجد أهم الشركات المنافسة وهي مكتب الشريف للفوسفات بالمغرب، شركة فوسفات قفصة بتونس وشركة فوسفات مصر.

- تتعرض شركة مناجم الفوسفات- تبسة لتهديدات كبيرة من المنافسين خاصة شركة المنافس شركة (OCP) التي تعتبر المجموعة الرائدة في مجال صناعة الفوسفات، وتعتبر هذه الأخيرة متفوقة على شركة مناجم الفوسفات من ناحية الإنتاج، المبيعات، انخفاض التكاليف وارتفاع الحصة السوقية وهو الأمر الذي ينتج عنه آثار اقتصادية مهمة كاستفادة شركة (OCP) من اقتصاديات الحجم وأثر التجربة والتعلم.

- العمل على الاستفادة من كفاءة المعلومات المتاحة عن الأسواق والزيائن والمنافسين ومحاولة تنظيمها وترتيبها وتحليلها بالشكل الذي يسمح من الاستفادة منها بطريقة أكثر فعالية.

#### 5- منهجية البحث:

ثم استخدام المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المتبع لدراسة وإيضاح خصائص الظاهرة كما هي موجودة في الواقع، الذي يعني بتمحيص الواقع وإخضاعها لتفسيرات سببية ومقارنات واختبار صحة الفروض.

#### 6- أدوات البحث:

وقد اعتمدنا على مجموعة من الأدوات في إطار تغطية وتوفير البيانات المطلوبة لتنفيذ الجانب النظري، حيث تمت الاستعانة بما تيسر بمرجعيات علمية (كتب، مقالات، مذكرات، ورسائل تخرج) ذات الصلة بموضوع الدراسة.

#### 7- أسباب اختيار الموضوع :

- علاقة الموضوع بالتخصص العلمي " إدارة إستراتيجية ".  
- الاقتناع بأهمية الموضوع خاصة مع التحولات الجديدة نحو نظم المعلومات الإستراتيجية الجديدة وتدعيم فكرة استفادة المؤسسات منها.  
- أهمية الموضوع بالنسبة للمؤسسة نظرا لما يعرفه محيطها من تطورات في التقدم التكنولوجي فرض على المؤسسات صعوبة كبيرة للتأقلم والبقاء في ظل المنافسة.



## تمهيد:

وتلعب نظم المعلومات الإستراتيجية دورا هاما وأساسيا في مساندة الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة على القيام بوظائفها الأساسية على أعلى مستوى من الكفاءة والفعالية سواء كانت هذه الوظائف تتمثل في القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات بصفة خاصة، كما تهتم هذه النظم بإدخال العديد من التحسينات التكنولوجية على العديد من المنتجات والخدمات والإمكانات التي تعطي للمنظمة خبرة إستراتيجية وتنافسية سواء على مستوى السوق المحلي أو العالمي ومن هنا فإن الدور الإستراتيجي لنظم المعلومات يتمثل في توفير أبعاد الملائمة عن الأبعاد والظروف البيئية المختلفة التي تحيط بالمنظمة، وأيضا استخدام تكنولوجيا المعلومات في تطوير المنتجات والخدمات التي تعطي المنظمة خبرة إستراتيجية تفوق القوى التنافسية التي تواجهها في الأسواق المختلفة ولا شك أن ذلك يؤدي إلى خلق ما يسمى بنظم المعلومات الإستراتيجية ( SIS ) وهي النظم التي تدعم المركز التنافسي والاستراتيجي للمؤسسة.

وكما تحتاج المؤسسة إلى البيانات والمعلومات فهي بحاجة إلى ذكاء الأعمال، والذي يمكن المؤسسة من استخراج المعنى الحقيقي للمعلومات بحيث يمكن اتخاذ خطوات خلافة وحاسمة في اتخاذ القرارات لضمان ميزة تنافسية قوية.

- وسنحاول من خلال هذا الفصل إبراز الإطار النظري لنظم المعلومات الإستراتيجية ودور ذكاء الأعمال في المنظمة وذلك باستعراض المحاور التالية:

**المبحث الأول: قيمة المعلومة ونظم المعلومات في المؤسسة.**

**المبحث الثاني: ماهية نظم المعلومات الإستراتيجية.**

**المبحث الثالث: نظام ذكاء الأعمال باستخدام أنظمة المعلومات.**

**المبحث الأول : قيمة المعلومة ونظم المعلومات في المؤسسة:**

**1- مفهوم المعلومة ونظم المعلومات وأنواعها :**

**1-1- مفهوم المعلومة:**









وهذا يعني ان وقت الاستجابة هو الوقت المستغرق في تجهيز صانع القرار بالمعلومات المطلوبة والمتاحة في قاعدة البيانات، والذي يقاس بالفرق بين الفترة الواقعة بين طلب المعلومات وبين استلامها لغرض استخدامها في عملية صنع القرار.

#### 1-4-6- الاعتمادية والموثوقية:

وهي تشير إلى درجة الاعتماد والوثوق بمخرجات نظام المعلومات المقدمة الى صانعي القرارات، وهذه قد تأتي من مؤشرات مختلفة منها درجة ودقة انتظام عملية جمع ومعالجة وتحليل البيانات، فضلا عن موضوعية المعلومات، أي خلوها من التحريف وهو طمس وضياح جزء من حقيقة الموضوع الذي تتعلق به المعلومات.

#### 1-4-7- التصفية:

وهي قدرة نظام المعلومات على توفير المعلومات الضرورية فقط لصانعي القرارات، والابتعاد عن اغراقه بالمعلومات الزائدة التي ليس لها صلة بموضوع القرار، حيث أن المستويات الإدارية الإستراتيجية تتطلب درجة تفصيل أقل قياسا بالمستويات الإدارية التكتيكية والتشغيلية حيث إن لكل مستوى إداري احتياجات معلوماتية تختلف عن الآخر، حيث نجد إن نظام المعلومات الذي يزود المديرين بكميات هائلة من المعلومات إنما هو نظام يقدم خدمات سيئة، حيث أن المطلوب هو تصفية تلك المعلومات وضمان وصول المهم منها فقط الى هؤلاء المديرين.<sup>1</sup>

#### 1-4-8- التنوع :

أن يكون لنظام المعلومات القدرة على تقديم معلومات تمتاز بالتنوع في مجالات عديدة مثلا من حيث التنوع في مصادر المعلومات فالمستويات الادارية الاستراتيجية تحتاج الى معلومات من المصادر الخارجية وذلك نظرا لحاجيتها لاتخاذ قرارات استراتيجية والمفاضلة بين البدائل الاستراتيجية... الخ، مقارنة بالمستويات الادارية التشغيلية التي تحتاج الى معلومات من مصادرها الداخلية نظرا لتعلق نشاطاتها بالأمر التنفيذي

#### 1-5- أنواع نظم المعلومات:

1 - حسن علي الزعبي، مرجع سابق، ص13.

توجد أنواع عديدة من نظم المعلومات والتي تم بشكل عام الى ما يلي:<sup>1</sup>

### 1-5-1- نظم المعلومات التي تدعم العمليات التشغيلية:

وتشمل جميع نظم المعلومات التي تتعلق بالعمليات التشغيلية داخل المؤسسة، وتضم :

- أ- **نظم العمليات التحويلية:** هو نظام إلكتروني يهتم بتسجيل المعاملات الروتينية اليومية التي تحدث أثناء العمل، وهي تتعلق بالأنشطة التشغيلية اليومية التي تحدث داخل المؤسسة.
- ب - **نظم عملية التحكم :** هو نظام تحكم إلكتروني يهتم بمراقبة جميع العمليات الصناعية والكيميائية التي تتم داخل المؤسسات الصناعية المهمة كمصافي البترول وغيرها، حيث تتكون من أجهزة استشعار إلكترونية مرتبطة بأجهزة كمبيوتر لرصد أي تطورات وتسجله بل وتدخّل عليه التعديلات الفورية إذا لزم الأمر.

ج- **نظم التعاون المؤسسي:** هو نظام إلكتروني شائع الاستخدام في معظم المؤسسات، ويساعد في تنظيم تدفق المعلومات داخل المؤسسة، ويعزز طرق الاتصال والتواصل بين أقسام وإدارات المؤسسة، كما أنها مصممة أيضا لدعم المهام المكتبية اليومية كخدمات البريد الإلكتروني، والوسائط المتعددة، والبرامج المكتبية كبرنامج معالجة النصوص (Word) وغيرها.

### 1-5-2- نظم المعلومات التي تدعم العمليات الإدارية:

وتشمل جميع نظم المعلومات التي تتعلق بمختلف النواحي الإدارية بالمؤسسة، خاصة دعم صنع واتخاذ القرارات الإدارية، وتضم:

- أ- **نظم المعلومات الإدارية:** وتهتم بجمع ومعالجة المعلومات التي تدعم القرارات اليومية للمستويات الإدارية المختلفة داخل المؤسسة، والتي يمكن توفيرها على شكل تقارير دورية، حيث أنه يساعد الإدارة التنفيذية في رصد ومراقبة الأنشطة المكتبية اليومية، كما أنها تركز على جمع البيانات المتعلقة بالبنية الداخلية للمؤسسة وتلخيصها إلى تقارير دورية لاستخدامها في دعم أنشطة الإدارة اليومية.<sup>2</sup>

1 - هالة أمين مغاوري، آليات استخدام الذكاء التنافسي لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية، جامعة عين الشمس، كلية البنات للأداب والعلوم والتربية، 2017/04/10، ص21.

2 - خالد محمد علي الزبيد، أثر نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الأولويات التنافسية "دراسة في البنوك التجارية"، أطروحة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013-2014، ص13.

ب- نظم دعم القرارات: وتهتم بتوفير معلومات حول النتائج المحتملة لكل بديل من البدائل المقترحة أثناء صنع القرارات الإدارية، وذلك لاسترشاد بها نحو اتخاذ البديل أو القرار المناسب، ويعد هذا النظام المعلوماتي أكثر تخصصا من النظام السابق.

ج- نظم معلومات التنفيذية: وتهتم بتوفير المعلومات الإستراتيجية التي تحتاج إليها الإدارة العليا بشكل فوري، فهي تقوم بجمع المعلومات عن بيئة العمل الداخلية والخارجية، والتي تكون في معظمها على شكل رسوم بيانية مع القدرة على تقديم معلومات تفصيلية عن أي بيانات مطلوبة.

## 2- أهداف نظم المعلومات : تنقسم إلى نوعين:

### 1-2- الأهداف العامة : تنحصر الأهداف العامة لنظام المعلومات في مايلي:<sup>1</sup>

- يمكن لنظام المعلومات حصر مصادر البيانات والمعلومات، وهذا من أجل التعرف على الفجوات الناقصة التي يمكن استكمالها وسوف تركز عملية الحصر على محتوى نظم المعلومات المتوفر وطرق تناولها بهدف التنسيق في الأداء.

- إنشاء نظام معلومات متكامل في مجال تخصصه، وتكون له القدرة على تناول البيانات والمعلومات المتوفرة.

- نظام معلومات المتكامل يمكن أن تقدم خدمات المعلومات المختلفة في مجال تخصصه وذلك عن طريق الإعلان عن هذه الخدمات بطريقة من الطرق الإعلامية.

- يمكن أن ينشئ نظام المعلومات ملفات رئيسية وفرعية لجميع الأنشطة المتصلة به وذلك عن طريق تحديد البيانات والمعلومات المستعملة وغير المتصلة.

- يمكن لنظام المعلومات القيام بالتقارير الإحصائية للمؤسسة وهذا من أجل مواكبتهم مع التطورات الحديثى وخلق كوادر دائمة للعمل في مجال التخصص.

- يمكن لنظام المعلومات أن تنعكس فعاليته وطريقة تناوله على مستوى الأداء على عمليات اتخاذ القرار، كما يعمل على التأشير الإنتاج العملي للمستفيدين في مجال البحوث وحل المشاكل والعقبات التي تصادف أوجه النشاط.

- يمكن لنظام المعلومات التكفل بسهولة بالإجراءات تناول المعلومات ويسهل عمليات الاتصال بين النظام ومستعمليه ويتكفل بتلبية احتياجات ومتطلبات المستفيدين.

1 - بن يونس سمبحة، فعالية نظم المعلومات الاستراتيجية، في إدارة الأزمات المالية في البنوك التجارية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، إدارة أعمال التجارة الدولية، جامعة المسيلة، 2012-2013، ص 27.

## 2-2- الأهداف التفصيلية :

أهداف تتعلق بعملية اتخاذ القرار، وتتمثل هذه الأهداف أساساً في تخليص الإدارة، من عمليات منع القرار الروتيني وزيادة خمسة فعالية لاتخاذ القرار وكذا التكفل بالنظم المتخذة للقرار وذلك من أجل مراقبي سليمى للعمليات.

أهداف تتعلق بخدمات المعلومات وتتمثل هذه الأهداف في متابعة نظام المعلومات للنمو المرتقب في نوعية خدمات المعلومات وتجميع وتوفير كافة الوثائق والمطبوعات الصادرة في مجال تخصصه وأن يقوم بنشر كل المعلومات الجارية عن طريق المطبوعات والمخرجات، ويقدم جميع الخدمات المتعلقة به، ويقوم بالإجابة عنها.

أهداف تتعلق بتطوير النظام: وتتمثل هذه الأهداف في وضع الخطط الضرورية اللازمة للمحافظة الدائمة على النظام وصيانتته، ومراعاة جميع التغييرات التي قد تنشأ بعد إقامة النظام، وتهدف إلى توفير عملية فحص مستمر للتطبيقات الضرورية في مجال أنشطة متابعة تطوير برامجه.

- أهداف تتعلق بالمستفيدين: تتمثل هذه الأهداف في التولي بعمليات تطوير المستفيدين في فعالية النظام والعمل على زيادة القدرة الإنتاجية للقوة العاملة المتاحة للعمل، وإن يخفض من حجم معدلات الأخطاء نتيجة تخفيضه لمعدلات التدخل البشري في النظام.<sup>1</sup>

- أهداف تتعلق بالعاملين بنظام المعلومات: تتمثل هذه الأهداف بالتكفل التام بتطوير العاملين ورفع مستوى أدائهم وتحديد الخطط الموضحة لمدى معرفة العاملين به لتوصيل النظام وأهدافه.

- أهداف تتعلق بالتكلفة: تتمثل هذه الأهداف في التخفيض من تكلفة وحدة المعلومات بقدر الإمكان وتوضيح فعالية التكلفة المرتبطة به والتخفيض من متطلبات التخزين المادي التقليدي.

- أهداف تتعلق بالعلاقات والتبادل: وتتمثل هذه الأهداف في توفير عملية الاتصال من وإلى المستخدمين والاتصال بنظم المعلومات المتشابهة وإنشاء نظم لتبادل المطبوعات والمراد بينه وبين غيره وتقديم خدمات الإعلام الآلي لعمال المؤسسة التي يتبعها وتقنيين الرموز والمصطلحات المستخدمة.

- أهداف تتعلق بوضع سياسي المعلومات : وتتمثل هذه الأهداف في القيام بوضع وتحليل

1 - بن يونس سميحة، مرجع سابق، ص 28.

وتنفيذ وسياسة المعلومات في المؤسسة، ومراجعتها وتطوير سياسة المعلومات واقتراح سياسات جديدة وإعداد كتب أو نشره عن سياسة المعلومات التي يتبعها، وإعلان سياسة المعلومات الخاصة به، ومتابعتها باستمرار للاتفاق مع أنشطة المؤسسة التي يبيعها ومواكبتها للتطور التقني الحديث.

### 3- النماذج المعتمدة في تحديد مفهوم فعالية وكفاءة نظام المعلومات:

تشير الكفاءة إلى الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بهدف تحقيق قيمة مضافة، أما الفعالية فتشير إلى مدى تحقيق الأهداف المخططة والمرغوبة، فنظام المعلومات يهدف إلى إنتاج معلومات وتوصيلها إلى المستخدمين، فإن فعالية نظم المعلومات تقاس من خلال تحديد مستوى جودة المعلومات والخصائص النوعية التي تميزها في تلبية الاحتياجات المختلفة، في حين يتركز الاهتمام عند تحليل الفعالية على مدى تحقيق الأهداف، فإن الاهتمام عند تحقيق الكفاءة يتركز على كيفية تحقيق الأهداف بأقل التكاليف، فالعلاقة بينها علاقة توافقية فهي من أهم خصائص نظام المعلومات الإستراتيجية.<sup>1</sup>

وأخيرا الحفاظ على النظام وصيانتته والتأكيد على وجوده وتجديد نشاطه. وهذا التباين راجع في حقيقة الامر إلى طبيعة نشاط النظام، أهدافه، البيئة المحيطة به (ظروفها، متطلباتها، ضغوطها والفرص الموجودة فيها)، دورة حياته وغيرها، إلا أن هذه النماذج جميعها تتفق على أن فعالية النظام مفهوم معقد ومتعدد الجوانب والابعاد ولا بد من الاعتماد على عدة معايير أو نماذج للحكم على فعالية نظام المعلومات والتي يمكن حصرها على النحو التالي:<sup>2</sup>

### 3-1- نموذج تحقيق الأهداف (المخرجات):

وهو من أقدم النماذج لتوضيح وتحليل الفعالية وأكثرها شيوعا في الاستخدام، حيث يستند هذا النموذج على أن أي نظام ينشأ أو يصمم لتحقيق أهداف معينة وأن فعالية نظام المعلومات تقاس بمدى بلوغ هذه الأهداف، ومع ذلك تثار الشكوك حول صلاحية هذا النموذج في الحكم على فعالية نظام المعلومات عندما تتحقق هذه الفعالية خارج نطاق أهداف النظام، كأن تلجأ المؤسسة إلى الاعتماد على خطة محكمة ودقيقة والاستعانة بمبدأ التنسيق الجيد فتصل إلى الفعالية المرغوبة.

1 - جاب الله شافية، فعالية نظام المعلومات في المؤسسة الاقتصادية، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، ص76.

2 - جاب الله شافية، مرجع سابق، ص77.



والشامل على فعالية نظام المعلومات من خلال قدرته على إنتاج المخرجات بالخصائص المطلوبة بشكل يحقق رضا المستفيدين ويساهم في تسهيل عملية صنع القرارات المناسبة، بمعنى آخر فإن تحديد فعالية نظام المعلومات يتوقف على الربط والجمع بين النماذج الأربعة السابقة من خلال مايلي:

- التركيز على المخرجات وفق خصائص محددة لتسهيل عملية اتخاذ القرارات (مدخل الهدف).

- التركيز على العلاقة التبادلية والتفاعلية بين النظام والبيئة الخارجية للحصول على الموارد بصفة دائمة ومستمرة (مدخل المدخلات).<sup>1</sup>

- التركيز على سلامة وصحة العمليات والإجراءات الداخلية لإنتاج المخرجات بالخصائص المطلوبة (مدخل العمليات الداخلية):

- التركيز على رضا المستفيدين لنجاح نظام المعلومات (مدخل رضا المستفيد).

وأخيرا بتزايد أداء نظام المعلومات كأداء آخر بتزايد مستوى الكفاءة والفعالية، حيث يقصد بالكفاءة الاستخدام الأمثل للموارد المادية، المعلوماتية والبشرية المتاحة وعلى النحو الذي يؤدي إلى تدنية التكاليف، بمعنى آخر فإن النظام الكفاء هو الذي يتمكن من تحقيق مخرجات (نتائج) تفوق المدخلات المستخدمة في الحصول على هذه المخرجات وعلى هذا الأساس فإن مصطلح الكفاءة يعني من وجهة نظر اقتصادية وكذا تسييرية جعل المخرجات في حدودها القصوى والمدخلات في حدودها الدنيا<sup>2</sup>.

استناد إلى هذا المعنى المعطى لمفهوم الكفاءة، يمكننا ان نستنتج الفرق الموجود بينها وبين الفعالية، حيث أن هذه الأخيرة مرتبطة باستغلال الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف المحددة، أي أنها تختص ببلوغ النتائج، بينما الكفاءة هي الوسيلة المتبعة للوصول إلى هذه النتائج وعليه تتوقف فعالية نظام المعلومات على درجة ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف التي يمكن حصرها في مبدأ الكفاءة، البقاء، النمو، المرونة والتكيف.

**المبحث الثاني: ماهية نظم المعلومات الإستراتيجية:**

1 - جاب الله شافية، مرجع سابق، ص79.

2 - عومار بوطيبة، مرجع سابق، ص64.

في ظل تنامي دور المعلومات في تمكين المؤسسة من بلوغ أهدافها وضمان استمراريتها باعتبارها موردا استراتيجيا يعتمد عليه في اتخاذ القرارات، فقد تعين عن المؤسسة وجوب اكتساب نظام معلومات يمدّها بمعلومات دقيقة ونافعة وفي الوقت المناسب التي تعكس صورة القرارات المأخوذة بالمؤسسة، كما يساعدها على مواجهة كل تغييرات المحيط.

### 1- مفهوم نظم المعلومات الإستراتيجية:

إن نظام المعلومات الإستراتيجية يختلف عن باقي نظم المعلومات لتناوله جوانب إستراتيجية مثل الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية (التنافسية)، وجوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية، أي بمعنى آخر انه يسهم مساهمة جوهرية في التحليل الاستراتيجي الذي يساعد الإدارة العليا باتخاذ القرارات الإستراتيجية ولاسيما ما ينغلق منها بالمزايا التنافسية، إذ أنه يؤثر الفرص في البيئة التنافسية ومواطن القوة في المنظمة والتي تعد الجوهر الأساسي للمزايا التنافسية.

1

- كما يعتمد وجود نظم المعلومات الإستراتيجية في المنظمة على معرفة الجوانب الآتية:<sup>2</sup>
- الصعوبة التي تواجه عملية التخطيط لنظم المعلومات الإستراتيجية.
- تظهر نظم المعلومات الإستراتيجية خارج دائرة الحلول المشكلات الآتية.
- يعتمد اكتشافها على الخط مع استغلال الموهبة.

ولنظام المعلومات الإستراتيجية تعاريف عدة من بينها ما جاء به كل من ( Laudon & Laudon 1995) بأنه ( نظام محوسب في مستوى تنظيمي، يكون نادرا على تغيير الأهداف او العمليات أو المنتجات أو الخدمات أو العلاقات البيئية لتمكين المنظمة من الحصول على تقدم تنافسي).<sup>3</sup>

كما عرف نظام المعلومات الإستراتيجية على أنه ( نظام معلومات يمكن له إيجاد أساليب لتغيير قواعد اللعبة، بحيث يصبح بالإمكان استخدام موارد نظام معلومات ليتم الفوز باللعبة. وكذلك نظام يساعد المنظمة في عرض منتجاتها وخدماتها بتكلفة أقل من المنافسين وأن هذا النوع من النظم يمكن من تأمين قيمة أكبر وأفضل وبنفس تكاليف المنافسين.

1 - هاشم فوزي العبادي، نظم إدارة المعلومات، "منظور استراتيجي"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، الطبعة الأولى، 2015، ص83.

2 - سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، عمان، 2005، ص20.

3 - خالد محمد علي الزبيد، مرجع سابق، ص11.

كما عرف بأنه ( النظام إلي يؤمل لمخرجاته أن تسهم في دعم أو تشكيل الإستراتيجية التنافسية وتنفيذها باستخدام الحاسوب وإسناد قرارات الإدارة العليا في المنظمة بالمعلومات الإستراتيجية للحصول على تقدم في الموقف التنافسي أو إدامة التقدم المتحقق أصلاً، أو تقليص الفجوة التنافسية التي تفصل المنظمة عن منافسيها).<sup>1</sup>

كذلك ذكر مجموعة تعارف لنظام المعلومات الإستراتيجية ومنها:

- ✓ انه نظام مؤسس ليدعم إستراتيجية المنظمة أو يسهم في تغيير استراتيجياتها.
- ✓ انه نوع من أنواع نظم المعلومات الذي يحادي إستراتيجية المنظمة وهرمها ومستوياتها على نحو يزيد من جاهزية المنظمة للاستجابة السريعة للتغيير البيئي ويساهم في تحقيق الميزتين الإستراتيجية والتنافسية.

- كما عرفها (Charles Wiseman): على أنها النظم التي تدعم أو تصيغ الإستراتيجية التنافسية لوحداث الأعمال.

- وينظر إليها (Jauch & Glueek) إلى نظم المعلومات الإستراتيجية على أنها أحد الأساليب الممكنة للتحليل البيئي، من خلال إنشاء قواعد بيانات معتمدة على مدخلات من العملاء، المجهزين، المنافسين، المدراء الداخليين، القوى البيئية، وحدات البحث والتطوير.<sup>2</sup>

- وهي أيضا نظم معلومات مبنية على الحاسب الآلي، تستخدم كأداة لتطبيق إستراتيجية المنظمة التي تعتمد على استخدام وتشغيل واتصال المعلومات، وعادة يتعدى هذا النوع من المعلومات الإستراتيجية حدود المنظمة ليشمل العملاء، المستهلكين، الموردين، المنافسين، لهذا نجد أن استخدام شبكات الاتصال هو جوهر تطبيق نظم المعلومات الإستراتيجية.

نستنتج من التعاريف السابقة أن نظم المعلومات الإستراتيجية تتمحور حول النقاط التالية:

- إن نظم المعلومات الإستراتيجية هي نظم محوسبة تستخدم على مستوى من مستويات المنظمة المختلفة لدعم إستراتيجية المنظمة.
- ان هدف نظم المعلومات الإستراتيجية هو استخدام تكنولوجيا المعلومات لتقديم وتطوير خدمات تعطي ميزة تنافسية للمنظمة.

1 - هشام عثمان المبيضين، نظم المعلومات الاستراتيجية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في شركة البوتاس العربية الأردنية الهاشمية، المجلة الأرضية في إدارة الأعمال، مجلد 11 العدد 2، 2015، ص483.

2 - وهيبه سعدي، دور نظم المعلومات الاستراتيجية في إدارة المعرفة، "دراسة حالة المديرية العملية في اتصالات الجزائر"، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، التسيير الاستراتيجي للمنظمات كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، 2015، ص29.



## 2-1-3- المساهمة في اتخاذ القرارات:

حيث يساهم النظام في توفير المعلومات التي تساعد الإدارة الإستراتيجية في حل المشكلات التي تواجه منظمات الأعمال مثل فتح أسواق جديدة، وإضافة نشاط جديد، أو ابتكار منتج جديد، أو إضافة خط إنتاجي جديد. أو مصنع قرارات معقدة تؤثر على المنظمة المدى البعيد، والتي تتصف بدرجة عالية من عدم التأكيد الناتج عن التخطيط للمستقبل البعيد، والذي يتطلب مدخلا متكاملًا باستخدام معظم المهارات الوظيفية للتعامل معه.

## 2-1-4- توفير المعلومات اللازمة ومراقبة الأداء الاستراتيجي:

حيث يساهم النظام في توفير المعلومات التي تساعد المنظمات الأعمال في تتبع ومراقبة تنفيذ الاستراتيجيات المخططة أو القرارات الاستراتيجية التي اتخذ له ضمان سلامة التنفيذ، وتصحيح المسارات في الوقت المناسب، إذا كان هناك أوجه قصور أو تقصير في تطبيق الاستراتيجيات أو القرارات الإستراتيجية.

## 2-1-5- تقييم الأداء الاستراتيجي لمنظمات الأعمال:

وذلك لتحقيق أهداف عديدة يتمثل أهمها في قياس الأداء الذي تم تنفيذه وقياس أثره على المركز التنافسي لمنظمات الأعمال في الأجل الطويل ثم التغذية العكسية للاستفادة منها في خطة الإستراتيجية المقبلة.<sup>1</sup>

## 2-2- خصائص نظم المعلومات الإستراتيجية:

رغم قلة الكتابات التي تناولت خصائص نظام المعلومات الإستراتيجية إلا أنه يمكن تلخيص أهم هذه لخصائص في:

- إن نظام المعلومات الاستراتيجي هو نظام متكامل يعتمد على المعلومات التقارير التلخيصية المتعلقة بأوضاع المنظمة الداخلية، كما يعتمد بمرور أكثر على المعلومات التي تنشأ في البيئة الخارجية، والتي تكون ذات طبيعة تنبؤية تتعلق بالمستقبل أكثر من ارتباطها بالماضي:<sup>2</sup>
- إن نظام المعلومات الاستراتيجي المتكامل تحتوي على معلومات شاملة يكون بعضها اذا خصائصه في كمية يتم تحليلها باستخدام اساليب التحليل الكمي المناسبة والبعض الآخر ذات خصائص وصيغة، لأنها تعتمد على الآراء الشخصية والملاحظات.

1 - نوي فتحي، مرجع سابق، ص144.

2 - بن يونس سميحة، مرجع سابق، ص35.

- يشكل الكمبيوتر عنصرا مهما من عناصر نظام المعلومات الاستراتيجي.
- يحتوي نظام المعلومات الاستراتيجي على جزء رسمي يجمع المعلومات ويعالجها بانتظام طبقا للإجراءات معينة، ويقدمها على شكل تقارير للإدارة، كما يحتوي على جزء غير رسمي يعمل على تقديم المعلومات التي تدعم كفاءة الفكر الاستراتيجي لدى الإدارة.

### 3- متطلبات نظم المعلومات الإستراتيجية:

- لتوفير نظم المعلومات الإستراتيجية لتشغيلها بأحسن شكل ممكن لا بد من توافر بعض المتطلبات لهذه العملية، وتنقسم المتطلبات إلى قسمين هما المتطلبات التنظيمية والمتطلبات التكنولوجية، وغياب هذه المتطلبات قد يعيق عملية هذه النظم.

#### 3-1- المتطلبات التنظيمية:

- وهي المتطلبات التي تتعلق بالمنظمة التي تريد تطوير أنظمة المعلومات الإستراتيجية وتشمل هذه المتطلبات الإدارات والاستراتيجيات والبناء التنظيمي في داخل المنظمة وذلك على النحو التالي:

\* يجب وجود تخطيط استراتيجي داخل المنظمة.<sup>1</sup>

- مشاركة الإدارة العليا في عملية التخطيط الاستراتيجي لأنظمة المعلومات.
- يجب ان ينظر إلى المعلومات كمورد هام في المنظمة.
- أن يشغل قسم أنظمة المعلومات في المنظمة نفسه المركز الإداري الذي تشغله الأقسام الإنتاجية الأخرى.

- الحفاظ على سرية المعلومات والخطط الموضوعية لأنظمة المعلومات في المنظمة.
- يجب تحليل ودراسة المصاريف والتكاليف المترتبة على تطوير أنظمة المعلومات الإستراتيجية

- على المدراء أن يركزوا على الإبداع، والتطوير في المنظمة.
- التعاون بين المنظمة ومورديها وعملاءها.<sup>2</sup>
- يجب ان تتبنى المنظمة عملية التغيير والتطوير به لغة منتظمة ومستمرة.

1 - بوعسلة فطيمة الزهراء، دور نظم المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية، "دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر"، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، 2014، ص18.

2 - نوي فتحي، مرجع سابق، ص144.

- أخذ التنظيمات والتشريعات الحكومية في عين الاعتبار.

### 3-2- المتطلبات التكنولوجية:

وهي المتطلبات التي يجب ان تتوفر في تكنولوجيا المعلومات المستخدمة داخل المنظمة وتشمل:

- توافر الحسابات والمكونات المادية الأخرى.<sup>1</sup>
- توافر قدرات تحليلية ورياضية كبيرة للوصول إلى أفضل المقررات ومن هذه الأنظمة، أنظمة دعم القرار (SSD) والأنظمة الخبيرة (SE).
- يجب توافر شبكات الاتصالات التي تسهل عملية الاتصال للمنظمة داخليا وخارجيا.
- قدرة ربط الأنظمة المختلفة معا.

إن المتطلبات التكنولوجية لأنظمة المعلومات الاستراتيجية تبين انه يجب توافر بنية تحتية تكنولوجية سليمة من قواعد البيانات وشبكات الاتصال ومكونات مادية وبرمجيات، وان أي نقمة في هذه البيئة التحتية بسبب المشكلات، ويعيق هذه الأنظمة.

إضافة إلى المقومين السابقين يضيف أسامة سعيد عبد الصادق متطلبين أو مقومين آخرين وهما:

- الميزة التنافسية.
- استراتيجيات المنافسين.

- **الميزة التنافسية:** حيث تمثل الميزة التنافسية الركن الثاني لنظم المعلومات الإستراتيجية اذ ان القدرة على تحقيق الميزة التنافسية أو المحافظة عليها هو معيار فعالية نظم المعلومات الإستراتيجية وان الانخفاض في هذه القدرة يعد مؤشرا نحو ضرورة البدء في التطوير.

- **استراتيجيات المنافسين:** إن معلوماتية الإستراتيجية على فهمها وتطبيقها والاستفادة منها، ويسمى هذا المنهج بالذكاء التنافسي ويسمى البعض بالاستخبارات التنافسية وبدون هذا المنهج تعاني نظم المعلومات الإستراتيجية من صعوبة بلوغ أهدافها:<sup>2</sup>

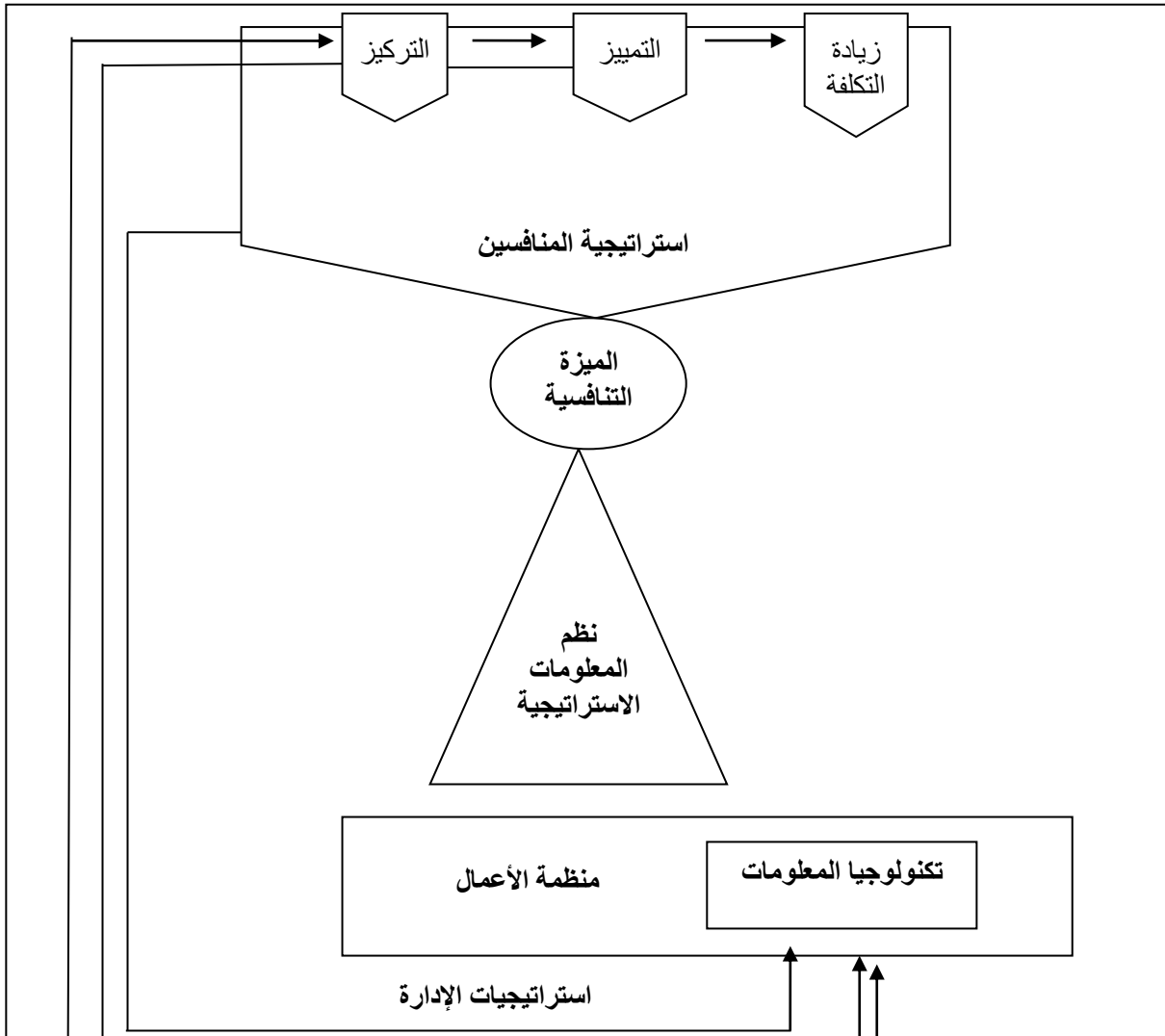
والشكل التالي يوضح هذه المقومات أو المتطلبات الأربع لنظم المعلومات الإستراتيجية والتفاعل

1 - بو عسلة فطيمة الزهراء، مرجع سابق، ص20.

2 - نوي فتحي، مرجع سابق، ص145.

بينها والشكل يوضح متطلبات نظم المعلومات الإستراتيجية والتفاعل فيما بينها.

الشكل رقم 1-1- متطلبات نظم المعلومات الإستراتيجية والتفاعل فيما بينها



المصدر: أسامة سعيد عبد الصادق، نظم المعلومات الاستراتيجية، كإحد متطلبات المنشآت، مجلة المحاسبة، جامعة الملك سعود، العدد 28، 2001، ص27.

### المبحث الثالث: نظام ذكاء الأعمال القيمة المضافة الجديدة لنظم المعلومات الإستراتيجية:

في ظل التقلبات والتغيرات التي تشهدها بيئة المؤسسة من عدم استقرار واشتداد المنافسة، أصبحت خيارات هذه الأخيرة تتميز بالتعدد وعدم التأكد، وعليه تعد المعلومة موردا ضروريا من أجل اتخاذ القرار، إلا أن مهام اتخاذ القرارات في المؤسسة هي الأخرى تميل نحو التعقيد وتستغرق وقتا طويلا، كما أنها تؤثر تأثيرا كبيرا على نجاح أو فشل المؤسسة ولهذا تحتاج المؤسسات من أجل اتخاذ قرارات صحيحة لاستخدام تكنولوجيا ونظم معلومات حديثة تسمح لها بترشيد عملية اتخاذ القرارات تدعى بنظم دعم القرارات ولعل أكثرها تطورا هو نظام ذكاء الأعمال.

#### 1- مفهوم وهيكل نظام ذكاء الأعمال والمهام الأساسية :

مع ازدياد الاعتماد على التقنيات الرقمية يوما بعد يوم، وزيادة القوة التنافسية بين المنظمات في تحقيق الرؤى والأهداف والخطط التنموية، توجهت الأنظار حول المعلومات والتعرف على أصولها وإدارتها والاستفادة منها لتحقيق قوة تنافسية عالية، من خلال استخلاص تحليلات هذه المعلومات، وهي من أبرز ما تقدمه عمليات ذكاء الأعمال.

وبعد ذكاء الأعمال من أبرز التقنيات الرقمية في عصرنا الحالي، فهو مجموعة من الأذكار والمنهجيات والعمليات والتقنيات التي تحول البيانات الخام إلى معلومات مهمة ومفيدة لأغراض الأعمال، وتمكن عملياته من التعامل مع كميات كبيرة من البيانات للمساعدة في تحديد أرض جديدة للمنظمات وتطويرها، كما يمكن أن يوفر الاستفادة من هذه الفرص الجديدة وتطبيق مخطط إنتاجي عليها فائدة عملية قابلة للمقارنة واستقرارا طويل الأجل.

كما توفر تقنيات ذكاء الأعمال عرضاً مؤرخاً سواء من الماضي أم الحاضر وحتى التنبؤ بالمستقبل لعمليات الأعمال، ومن وظائفها الشائعة إعداد التقارير، والمعالجة التحليلية عبر الأنترنت، والتحليلات، واستكشاف البيانات، واستكشاف العمليات، وإدارة أداء الأعمال، ووضع المعايير، واستخراج النصوص، والتحليلات التنبؤية، والتحليلات الإرشادية.

### 1-1- مفهوم ذكاء الأعمال:

عرف ذكاء الأعمال بأنه عملية توظيف التقنية في استخدام المعلومات بشكل دقيق، بحيث تكون ذات قيمة نوعية عالية في مجال العمل نفسه وأن تكون البيانات والمعلومات ذات اعتمادية كبيرة ومتوفرة من عدة مصادر ثم تطبيق ما تم اكتسابه من خبرات بهدف تحسين وتطوير جودة القرارات التي تتخذ بناء على هذه المعلومات.<sup>1</sup>

كما عرفته (Naraina, 2013)، بأنه مجموعة من التقنيات التي تساعد على اكتشاف أفضل البيانات واستخراجها من كمية البيانات الضخمة لتحسين عملية الإنتاج.

أما (Maheshwari, 2015) فقد عرفه بأنه عبارة عن مصطلح شامل يتضمن مجموعة متنوعة من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات التي يتم استخدامها لتحليل بيانات المنظمة وإيصالها إلى المستخدمين المعنيين، ومكوناته الرئيسية هل تخزين البيانات واستخراج البيانات والاستعلام عنها والإبلاغ عنها.<sup>2</sup>

وفي تعريف لـ (Pratt, 2019) إن ذكاء الأعمال هو الاستفادة من البرامج والخدمات لتحويل البيانات إلى رؤى قابلة للتنفيذ ودعم لقرارات الأعمال الإستراتيجية والتكتيكية الخاصة بالمنظمة، حيث تقوم أدوات ذكاء الأعمال بالوصول إلى البيانات وتحليلها وتقديم النتائج التحليلية في التقارير والمخلصات ولوحات المعلومات والرسوم البيانية.

- ذكاء الأعمال (Business Intelligence) BI: هو مصطلح شامل يجمع بين البنات

والأدوات وقواعد البيانات والأدوات التحليلية والتطبيقية والمنهجيات، ويتزايد عدد الشركات التي

1 - محمد بن عبد الله العمري، دور ذكاء الأعمال في التطوير الإداري بجامعة الملك عبد العزيز، مجلة الآداب والعلوم الإنسانية، المجلد 29، العدد 13، 2020، ص80.

2 - طارق شريف يونس، ذكاء الأعمال بين الجدلية النظرية وممارسة الإدارة، "دراسة ميدانية لعينة من منظمات الأعمال في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية"، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، من 23 إلى 26، أبريل 2012، عمان، الأردن، ص975.

تقوم حاليا بتدريب موظفيها على أدوات تحليل الأعمال: من أجل تحقيق أكثر فعالية وكفاءة في عمليات منع القرارات اليومية وهناك نوع من الارتباك حول الذكاء الأعمال ناتج عن موجة الاختصارات والكلمات الطنانة المرتبطة به على سبيل المثال: إدارة أداء الأعمال، فالهدف الرئيسي لذكاء الأعمال هو تمكين الوصول التفاعلي وفي بعض الأحيان بشكل فوري إلى البيانات لتمكين معالجة البيانات وإعطاء مديري الأعمال والمحللين القدرة على إجراء التحليلات المناسبة ، ومن خلال تحليل البيانات التاريخية والحالية، والمواقف، والعروض، يستطيع صناع القرار الحصول على قيمة تمكنهم من اتخاذ قرارات أفضل وأكثر استنارة، وتستند عملية ذكاء الأعمال إلى تحويل البيانات إلى معلومات، ثم إلى قرارات، وأخيرا إلى إجراءات.<sup>1</sup>

### 1-2- هيكلة ذكاء الأعمال.

تمر إنتاج المعلومات التي تخدم القرارات المهيكلة جزئيا أو كليا والتي تعتمد على حلول ذكاء الأعمال بمجموعة من المراحل المعقدة التي تتجسد في شكل مجموعة من الوظائف الأساسية تبدي جمع البيانات من مصادرها المختلفة ثم إدماجها داخل مستودعات ومخازن البيانات، نشرها عبر الشبكة، ثم عرضها على بوابة المؤسسة ان وجدت في شكل تقارير ورسومات بيانية ولوحات قيادة، وجداول معلومات مستخرجة باستعمال أدوات التنقيب على البيانات او غيرها.<sup>2</sup>

### 1-2-1- جمع البيانات:

عملية جمع البيانات من مجموعة من المهام التي تتمثل في الكشف عن البيانات الخام، اختيار الملائمة منها، ثم استرجاعها من مصادرها المختلفة، مثل قواعد بيانات نظم معالجة المعاملات وبعض المصادر الخارجية الأخرى، ثم تصنيفها من العناصر التي لا تفيد والشوائب الأخرى التي قد تكون مرافقة لها، لكن غالبا ما تكون هذه البيانات غير متجانسة سواء بسبب اختلاف مصادرها وتغرقها بين عدة مجالات سواء على المستوى الفني أو الدلالي، وقد تحتاج في الكثير من الأحيان التي تمثلها بشكل موحد من اجل تمكين المستعملين في المستقبل من إجراء

1 - شرادا رميش، ذكاء الأعمال والتحليلات وعلم البيانات "منظور إداري، مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، محمد بن عايض القرني، الرياض، ص46.

2 - كرش صليحة، ذكاء الأعمال "القيمة المضافة الجديدة للمعلومات من أجل اتخاذ القرار في المؤسسة"، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر، ص164.

التحليلات المناسبة عليها، لهذا تعتبر هذه العملية من أصعب المراحل التي تواجه المختصين الذين إليهم مهمة إنجاز مشاريع جاهزة تقوم باستخراج وتحويل وتحميل البيانات بطريقة مؤقتة.<sup>1</sup>

### 1-2-2- تخزين البيانات:

تتمثل عملية إدماج البيانات التي تتم جمعها من مصادر مختلفة في حفظها بعد معالجتها داخل قاعدة بيانات مركزية تسمى مستودع البيانات، الذي يمثل العنصر المركزي الذي يبنى حوله أي حل من هذا النوع وذلك من أجل تكوين مصدر مشترك للمعلومات يكون متجانسا وموحدا وموثوقا و قادرا على حجب الاختلاف بين المصادر الأصلية للبيانات قبل تخزين البيانات ثم تنقيتها وتصفيها من أجل ضمان تماسكها، ان أحلت بالشروط والمهام الأساسية لهذه الوظيفة هو ضمان المزامنة بينها إن اختلفت تواريخها، وفي كل الأحوال تعتمد عملية الإدماج على البيانات، أو مهيكلة داخل قواعد البيانات، أو مهيكلة كما حال الكثير من البيانات التي تعالج بواسطة نظم إدارة المحتوى.

### 1-2-3- توزيع البيانات:

تتمثل هذه الوثيقة في تمكين المستعملين للنظام من الاستفادة من المعلومات المخزنة في مستودع البيانات حسب حاجة كل واحد، وهو الأمر الذي تحدده طبيعة العمليات المرتبطة بالمهمة التي يمارسها والوظيفة التي يشغلها ونوع القرار الذي يستطيع ان يتخذه ان الاستعمال المباشر لمستودع البيانات الذي قد يحتوي على عدد كبير من المعلومات والمؤشرات قد تتجاوز المئات، وقد تبلغ في بعض الأحيان الآلاف، أمر غير عملي لأن احتياجات الأفراد لا تتجاوز في العادة عددا محدودا من المؤشرات والمعلومات التي تقل الاستفادة منها كل مازاد عددها، لأن كثرة المعلومات تقتل المعلومات ، لهذا يتم تخصيص مستودعات أصغر تسمى مخازن البيانات لتغطية احتياجات معينة من أجل تسريع عملية الوصول إلى المعلومات الملائمة وفي حالات كثيرة يتم حساب المعلومات المطلوبة عند الحاجة، إن لم يكن حفظها ضروريا كما يتم اللجوء إلى المعالجة التحليلية باستعمال المكعبات ذات الأبعاد المتعددة للمعلومات التي يحتاجونها.<sup>2</sup>

1 - كريش صليحة، مرجع سابق، ص164.

2 - كريش صليحة، مرجع سابق، ص165.

## 1-2-4- تحليل وعرض البيانات:

لقد اقتصر استعمال حلول ذكاء الأعمال وإدارتها وعرض نتائج الاستعمالات هي عهد قريب علو الجهات الرسمية لتطبيقات سطح المكتب، أو على الأدوات التي توفرها المجدولات، وغيرها من التطبيقات المكتبية من أجل عرض التقارير المالية والأشكال البيانية المختلفة ولوحات القيادة المكونة من المؤشرات وغير ذلك لكن المؤسسات تميل في الآونة الأخيرة إلى استعمال منصات شبكة الويب باستعمال الانترنت أو الاكسترايف لتمكين الأفراد من الوصول الى النظام غير بوابات تفاعلية منظورة باعتماد على تطبيقات الانترنت وتكنولوجيا الجيل الثاني للشبكة العنكبوتية.

## 1-3- المهام الأساسية لأنظمة ذكاء الأعمال:

تقوم أنظمة ذكاء الأعمال بعدد من المهام الأساسية التي تساعد على تنفيذ واجها اتجاه المنظمة وبالشكل الذي يساعدها على اتخاذ القرارات ودعم موقفها التنافسي<sup>1</sup>:  
وفيما يلي شرح مختصر لهذه المهام :

- 01- جمع البيانات : في هذه المرحلة تقوم أنظمة ذكاء الأعمال بجمع البيانات من المصادر الداخلية والخارجية، وذلك حسب الأغراض المرجوة منها وبما يقدم عملية اتخاذ القرار.
- 02- تقييم البيانات : في هذه المرحلة يتم تقييم البيانات لتحديد البيانات التي من الممكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرار واستبعاد تلك التي لا يمكن الاستفادة منها.
- 03- تحليل البيانات : يتم في هذه المرحلة تحليل البيانات للحصول على المعلومات المطلوب لاتخاذ القرارات المختلفة للمنظمة وبما يعزز موقفها التنافسي.
- 04- تخزين المعلومات : تخزن المعلومات التي تم الحصول عليها في المرحلة السابقة في قواعد البيانات لكي تكون جاهز لمتخذي القرار حين طلبها.
- 05- اتخاذ القرارات ودعم الموقف التنافسي: في هذه المرحلة يتم استرجاع المعلومات المخزونة في قواعد البيانات للاستفادة منها في اتخاذ القرارات المختلفة والتي تساهم في دعم الموقف التنافسي للمنظمة في ظل البيئة التي تعمل فيها.

1 - غانم أرزوقي العزاوي، استخدام أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري، "دراسة استطلاعية في عينة من الموظفين في وزارة الصحة"، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ص56. لا توجد سنة.

## 2- أدوات نظام ذكاء الأعمال وسيرورة العمل:

## 2-1- أدوات ذكاء الأعمال:

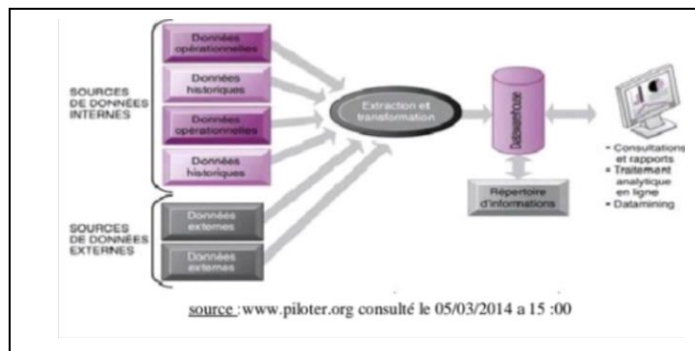
أدوات ذكاء الأعمال هي أدوات برمجية تتيح استرجاع البيانات وتحليلها والإبلاغ عنها، وتتضمن مجموعة واسعة من أدوات البرامج وهي: مستودع البيانات، والتنقيب عن البيانات والمعالجة التحليلية المباشرة، وتقنيات استعراض المعلومات، التي تساعد إدارة المنظمات على توليد معرفة هادفة للأداء والتخطيط الإستراتيجي قصير الأجل وطويله.<sup>1</sup>

2-1-1- مستودع البيانات:<sup>2</sup>

يعد مستودع البيانات ومتغيراته حجر الزاوية لأي نظام ذكاء الأعمال، فهو يتضمن البيانات التاريخية التي تم تنظيمها وتلخيصها، وعادة ما تكون البيانات مهيكلة لتكون متاحة لأنشطة المعالجة التحليلية.

ويحتوي على البيانات الموجهة والمتكاملة والمتغيرة زمنيا وغير المتقلبة، ويشمل تعريفات الأعمال، وتنبيهات جودة البيانات، والتغييرات التنظيمية، وقواعد العمل والافتراضات، بالإضافة إلى العناصر الأخرى ذات الاهتمام، وتساعد البيانات الوصفية مستخدم الأعمال على فهم ما هو متاح، وكيفية الوصول إليها، وماذا يعني، والبيانات التي يجب استخدامها، ومتى يتم استخدامها، وما إلى ذلك، وتوفر مستعرضات البيانات الوصفية طريقة سهلة لفهم طريقة عرض مستودع البيانات.

## الشكل رقم: 2-1 يمثل مستودع البيانات

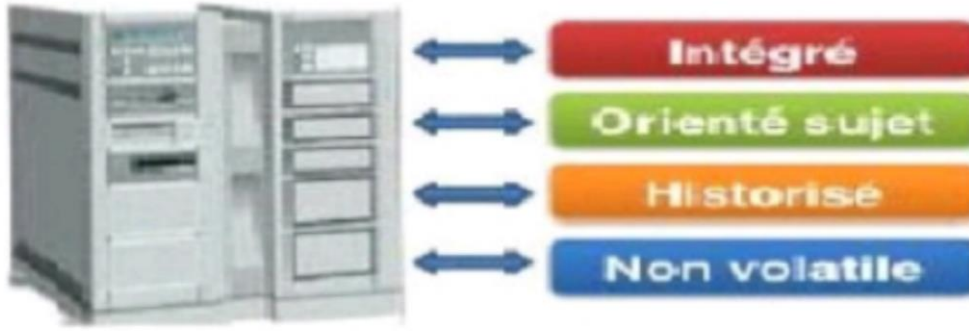


## شكل رقم : 3-1 يمثل خصائص مستودع البيانات

1 - محمد بن عبد الله العمري، مرجع سابق، ص 83.

2 - كريش صليحة، مرجع سابق، ص 169.

## شكل رقم 4-1 خصائص مستودع البيانات



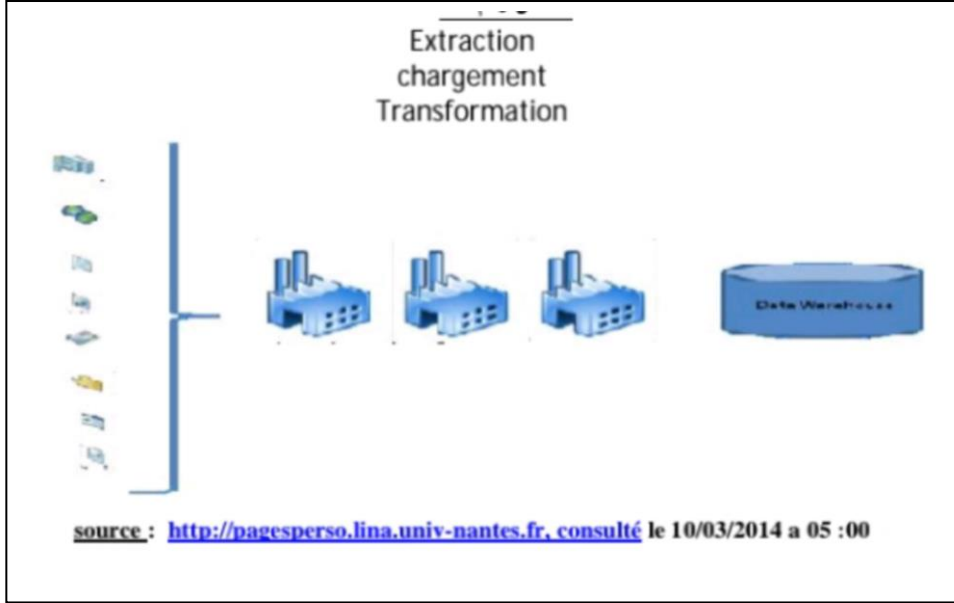
Data Warehouse

Source : [www.Piloter.org](http://www.Piloter.org), consulté le 10/03/2014

## 2-1-2- التنقيب عن البيانات:

يعرف التنقيب عن البيانات بأنه عملية تحليل البيانات الضخمة للمنظمة من مصادرها تخزينها المختلفة (قواعد البيانات، أو مستودعات البيانات أو الموقع الإلكتروني، ...)، لإيجاد علاقة منطقية تلخص البيانات بطريقة جديدة تكون مفهومة ومفيدة، باستخدام الأدوات التي تبحث عن الاتجاهات أو البيانات التي لا معنى لها، واستخراج معلومات ضعيفة، لم تكن معروفة سابقا. وبعد طريقة لتطوير ذكاء الأعمال، وغالبا ما تستخدم المنظمات مجموعة واسعة من تقنيات التنقيب عن البيانات للحصول على فهم أفضل لعملياتها، ولحل المشكلات التنظيمية المعقدة. كما يعد عملية استكشاف الأنماط والاتجاهات التي تتجاوز التحليل من خلال كمية البيانات الضخمة التي يتم تخزينها في مستودع البيانات عن طريق خوارزميات رياضية معقدة، وعادة تستخدم في التعرف على التقنيات الإحصائية والرياضية المفيدة للمنظمات لاستخراج معلومات ومعارف جديدة وتحديدها، وتقييم الاحتمالات المستقبلية.

الشكل رقم 4-1 : يمثل مضخات البيانات

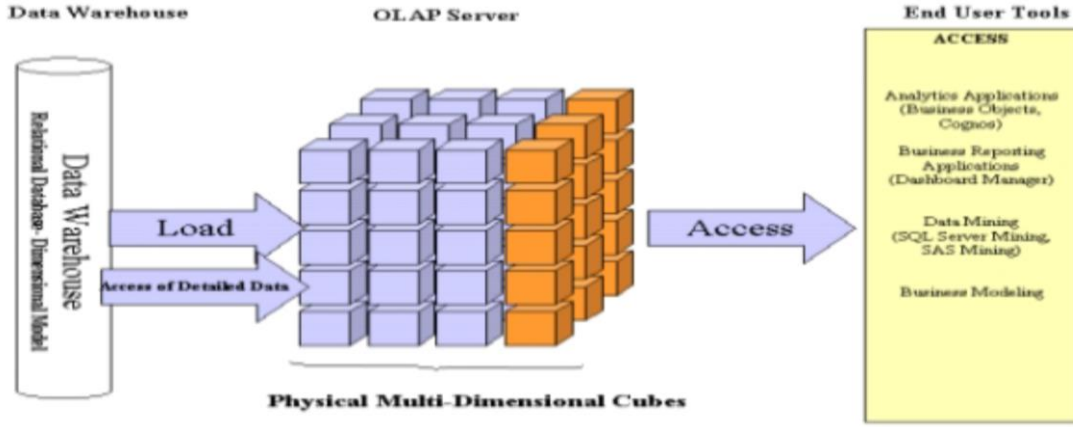


### 3-1-2- المعالجة التحليلية المباشرة:

تعتبر المعالجة التحليلية المباشرة هي التقنية وراء العديد من تطبيقات ذكاء الأعمال، وهي تقنية قوية لاكتشاف البيانات وعرض التقارير غير المحدود والحسابات التحليلية المعقدة وتحديد الاتجاهات المستقبلية.<sup>1</sup>

كما تتيح إجراء تحليل متعدد الأبعاد لبيانات الأعمال ويوفر القدرة على إجراء حسابات معقدة وتحليل الاتجاهات ونمذجة البيانات المعقدة، وهو الأساس لأنواع كثيرة من تطبيقات الأعمال مثل (إدارة أداء الأعمال، والتخطيط، والميزانية، والتنبؤ والتقارير المالية، والتحليل، واكتشاف المعرفة، وإعداد تقارير مستودع البيانات)، وتتيح أيضا للمستخدمين النهائيين إجراء تحليل مخصص للبيانات بأبعاد متعددة، قادرة على تحقيق الوصول السريع إلى المعلومات متعددة الأبعاد المشتركة، مما يفيد في تحقيق رؤية واضحة لاتخاذ قرارات بشكل أفضل.

### الشكل 1-5- يوضح أدوات المعالجة التحليلية



Source : [www.cigref.fr](http://www.cigref.fr) consulté le 05/08/2021

#### 2-1-4- تقنيات استعراض المعلومات:

تعد تقنيات استعراض المعلومات من أهم التقنيات لنجاح ذكاء الأعمال من خلال عرض المخرجات المتمثلة بالمعلومات للمحللين ومتخذي القرار، وفيما يلي نذكر بعض من هذه التقنيات التي تستخدم بأشكال مختلفة سواء أكانت بصفة منفردة أو متداخلة تتلاءم مع الأهداف<sup>1</sup>.

#### - التقارير :

يمكن توليد تقارير متنوعة من خلال ذكاء الأعمال عن الوضع الإداري، الوضع المالي، الاستعلامات،... الخ، وتختلف أشكال هذه التقارير فمنها البسيط مثل الجداول ومنها المعقد مثل التقارير التفاعلية التي يمكن التفاعل معها للوصول إلى تفصيل محدد.

#### - لوحة المعلومات:

تعرض لوحة المعلومات صور بيانية مجمعة لمؤشرات الأداء الرئيسية الحالية التي تعرض رؤية شاملة عن كيفية أداء المنظمة من أجل تفعيل الاستجابة للتغيرات نحو الأفضل، وضمن وظيفة متابعة نشاط الأعمال تقوم ألواح المعلومات بعرض المؤشرات المتعلقة بإدارة التنظيمي وتقارنها بالمقاييس المطلوبة وتعطي نظرة سريعة عن مدى صحة أداء المنظمة، وفي الصورة التالية توضيح للوحة المعلومات:<sup>2</sup>

#### - بطاقة الأداء:

1 - ليث سعد الله حسين، توظيف بعض أدوات ذكاء الأعمال لدعم نظام المعلومات الاستراتيجي، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 7، العدد 2، 2015/10/12، ص140.

2 - كريش صليحة، مرجع سابق، ص169.

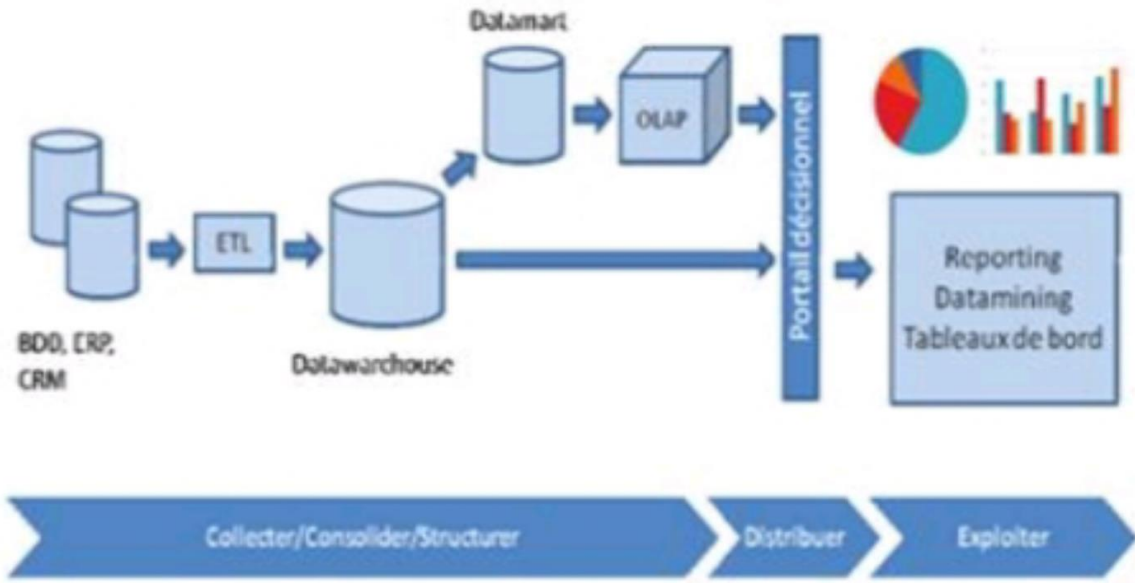
تعد بطاقة الأداء من أحدث التقنيات في القياس حيث تزود القيادات العليا برؤية سريعة وقابلة للفهم عن أعمال المنظمة، وتساهم في استمرارية الاهتمام بقياس الأداء التنظيمي وتحسينه، كما تعد بطاقة الأداء من ضمن أدوات لوحة المعلومات لكونها جزء منها<sup>1</sup>. وتعتبر بطاقة الأداء من أنواع التقارير التي تتكون من مجموعة مقاييس الأعمال الرئيسية.

## 2-2- سيرورة العمل:

من أجل تسهيل انتاج المعلومات التي تخدم عملية اتخاذ القرارات غير المهيكلة وشبه المهيكلة، تستمد نظم ذكاء الأعمال مادتها الأولية من البيانات المهيكلة داخل قواعد بيانات تتعدى عادة من العمليات المعالجة بواسطة برمجيات تسيير الأعمال التسيير المدمجة أو البيانات التي قد توفرها بعض التطبيقات التشغيلية الأخرى او حق بيانات الملفات غير المهيكلة كما تستمدها أيضا من مصادر خارجية مخزنة على المتون الرقمية المختلفة بالاعتماد على نظم الذكاء الاقتصادي واليقظة التكنولوجية، وذلك بطريقة مؤتمنة كليا تعتمد على خوارزميات فعالة تجسدها برامج خاصة تقوم باستخراج البيانات من مصادرها المختلفة على فترات محددة، وحفظها وفق هيكل مخصوص داخل مستودع البيانات الذي قد يزود بدوره قواعد بيانات أخرى أصغر منها تسمى مخازن البيانات تستعمل في إنتاج معلومات متخصصة تخدم قرارات مهمة معينة أو بعض المهام المتشابهة الحاليين، تخضع هذه البيانات قبل تخزينها الى معالجة خاصة ليتم الاستفادة منها بعد ذلك باستعمال أدوات أخرى قبل نشرها على بوابة المؤسسة في شكل تقارير ورسوم بيانية ومؤشرات سيرورة عمل ذكاء الأعمال تظهر من خلال الشكل التالي:

### شكل رقم 1-6- سيرورة ذكاء الأعمال.

1 - ليث سعد الله حسين، مرجع سابق، ص142.



المصدر : [www.cigref.fr](http://www.cigref.fr) : 09/03/2014 à 15:00 consulté le

يشير الشكل أعلاه الى وجود ثلاثة تحويلات لنظام ذكاء الأعمال تبدأ بتجميع البيانات ومعالجتها، وتحويلها الى معلومات ثم تحليل المعلومات وتحويلها الى معرفة التي تقود إلى اتخاذ القرار.

ومن هنا تظهر الأهمية البالغة لوجود ذكاء الأعمال في المؤسسة، فهو يسمح بتحصيل المعلومات اللازمة، تحليلها وتوزيعها بين كافة المستويات في المؤسسة، بهدف استغلالها في اتخاذ أفضل القرارات التي توجه المؤسسة التي توجه المؤسسة نحو أفضل النتائج، كما يسمح لها بالتحسين وإبداع أفكار جديدة تضمن استمرارية المؤسسة في ظل بيئتها التي تتميز بالتعدد وعدم التأكد، فهو نظام ضروري يوجه المؤسسة نحو النجاح، وذلك بالاعتماد على بنية تحتية وقواعد وبيانات تتعدى أدوات المعالجة التحليلية عبر الخط، وحسب إحصائيات قامت بها، فإن رقم الأعمال العالمي لبرمجيات ذكاء الأعمال قد وصل إلى مليار دولار.

### 3- زيادة ذكاء الأعمال باستخدام أنظمة المعلومات:

في كثير من الأحيان تحدث للمنظمات مشاكل في البيانات، كتوفرها في وقت واحد، أو وجودها أكثر من اللازم، أو تكون غير كافية، وبالتالي لا يتوفر للمديرين البيانات الصحيحة، أو الوسيلة لتفسير الكثير من البيانات، أو لا يقدر على تجميع البيانات الصحيحة، للحصول على التقارير بسرعة كافية، ولمكافحة هذه الأنواع من المشاكل، العديد من المنظمات تستخدم التطبيقات التي تقع تحت مظلة ذكاء الأعمال، وأن ذكاء الأعمال يشير إلى مجموعة من أنظمة المعلومات

والتكنولوجيات التي تدعم عملية اتخاذ القرارات الإدارية أو الرقابة العملية من خلال توفير المعلومات عن العمليات الداخلية والخارجية، فالיום تعمل المؤسسات في بيئة عالمية تنافسية للغاية، وسريعة التغيير، ومفتاح الإدارة الفعالة هي المعلومات ذات الجودة العالية المتوفرة في الوقت المناسب لدعم عملية صنع القرار.<sup>1</sup>

إن الجودة العالية في توفير المعلومات في الوقت المناسب، هي ذكاء الأعمال، والتي يمكن توفيرها من مجموعة متنوعة من أنظمة المعلومات، وهذا يوصف الأنواع الأساسية لأنظمة المعلومات التي تستخدمها المؤسسات للحصول على ذكاء الأعمال.

### ✓ ذكاء الأعمال ونظم المعلومات المبنية على الحاسب

أدى تعقد بيئة الأعمال إلى اتساع دائرة ينبغي اتخاذها تحت ظروف عدم التأكد، وهنا أصبح ينظر إلى الحاسب ونظم تقنية المعلومات المبنية على الحاسب (CBIS) Computer Based Information Systems، باعتبارها أطر لدعم وتكامل العلم مع التقدير الشخصي للمدير لملائمة، تطوير، تكيف، فحص واختبار بدائل للتصرف واتخاذ القرار، وبالتالي كفاءة أعمال المؤسسة والمجتمع ككل.

ويحتاج المدير إلى وسائل اتصال ووصول البيانات والمعلومات ذات العلاقة، بالإضافة إلى حيازة القدرة على تحليل هذه البيانات والمعلومات، وهنا يمكن أن تقدم أنظمة المعلومات المبنية على الحاسب من الوسائل ما يجعل الاتصال ميسورا، وذلك التحليل ممكن من الناحية الاقتصادية أكثر سهولة أمام متخذ القرار.

وفيما يلي نستعرض نبذة عن الأنظمة المختلفة المبنية على الحاسب الآلي :

أ- أنظمة معالجة البيانات إلكترونيا: ويطلق على الأنظمة أحيانا أنظمة معالجة البيانات (TPS)، وقد ظهرت هذه الأنظمة من منتصف الخمسينات، ويتصب كل تركيزها على تجميع وتشغيل البيانات Data collection Processing، حيث تعتمد على الحاسب الآلي لمعالجة العمليات المالية في تسجيل تلك العمليات وتحليلها وتبويبها وتلخيصها، أي أن هذه الأنظمة يمكن فقط استخدامها فقط لأداء المهام الهيكلية والروتينية.<sup>2</sup>

1 - دكتور بن الطيب، دور نظم المعلومات في تعزيز ذكاء الأعمال لدى المؤسسات الاقتصادية الحديثة، مجلة الزيادة لاقتصاديات الأعمال المجلد 1، العدد2، جامعة حسينية بن بوعلي، جوان، ص61. لا توجد سنة.

2 - دكتور بن الطيب، مرجع سابق، ص61.

ومما هو جدير بالذكر أن نظم التشغيل الإلكتروني للبيانات وهي على هذه الصورة ليست مؤهلة لخدمة اتخاذ القرار، وإنما هي موجهة نحو انتاج تقارير تعطي معلومات معينة مثل إعطاء تقرير عن ملخص الأجور وتحليلها أو تقرير عن موقف المخزون السلعي بالمؤسسة في تاريخ محدد، ومثل هذه التقارير لا تقدم عوناً مباشراً في اتخاذ القرار، كما أن هذه الأنظمة تخدم بصفة أساسية المستويات الإدارية الدنيا.

ب- أنظمة المعلومات الإدارية (mis) : ظهرت أنظمة المعلومات الإدارية في منتصف الستينات بهدف توفير المعلومات اللازمة لمستوى الإدارة الوسطى لمساعدتها على وظائفها من تخطيط ورقابة واتخاذ القرارات التي تحتاج إلى قدر من الحيزة والتقدير الشخصي لمتخذ القرار.

ج- تجهيز المكاتب ألياً (office automation Systems (OAS) : ويطلق على هذه الأنظمة أحياناً النظم المساعدة على أداء الأعمال المكتبية (OSS)، وقد ظهرت في السبعينات بهدف المساعدة على أداء الأعمال المكتبية، وتعتبر برامج معالجة الكلمات هي أشهر مثال في النظم المساعدة على أداء بعض الأعمال المكتبية بصورة أسرع.

ويتضح مفهوم الأنظمة الثلاثة أنها لا تعني باحتياجات الإدارة العليا والتي تختص أساساً بالإستراتيجية والتخطيط لكافة أوجه أنشطة المؤسسة، بل تتعلق بالأحداث التاريخية والجارية والمستقبلية في الأجل القصير، ولهذه الأسباب ظهرت الحاجة إلى وجود نظام يعني باحتياجات الإدارة العليا لذا ظهرت نظم دعم اتخاذ القرار لتكون هذه الأنظمة التي تعني بالمتطلبات السابقة.

د- أنظمة دعم اتخاذ القرار: ظهرت هذه الأنظمة في منتصف السبعينات، وهي نظم معلوماتية حاسوبية تهدف بصورة أساسية إلى تزويد صانع القرار الإداري بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، كما تسمح نظم اتخاذ القرار من أن يضم حكمه الشخصي مع مخرجات الحاسب الآلي من خلال تفاعل بشري آلي يؤدي إلى انتاج معلومات ذات معنى من أجل دعم عملية اتخاذ القرار، وتستخدم النماذج الرياضية وعناصر قاعدة البيانات لحل المشكلة قيد الدراسة.

### خلاصة الفصل

نظرا لأهمية المعلومات وضرورة توفيرها قبل الشروع في أي نشاط ولضمان نجاحه والدور الهام الذي تلعبه فلا بد من العمل على جمعها وتنظيمها وتبويبها وتسهيل مهمة استرجاعها لمعالجة مشكلات المنظمات، وقد أصبحت التقنية في ظل عصر المعلومات من الضروريات فمع الابتكارات الجديدة في حقل الاتصالات وتكنولوجيا الحواسيب التي تعكس قنوات الاتصال بين أفراد المجتمع في المستقبل، لذا فلا بد من إقامة نظم المعلومات الحديثة وفقا لمتطلبات اقتصاد المعلومة.

فمن غير المعلومات فلا فرصة للمنافسة كما ان المعلومات وحدها ليست هي القوة بل القوة تكمن في التمكن من الحصول على أجزائها ومعالجتها واسترجاعها وذلك بإعادة استعمال أدوات تقنية المعلومات كالحاسوب والبرمجيات والانترنت وأجهزة الاتصالات الحديثة والتقنيات وحدها لا تكفي بل ذلك الاهتمام بالعلم وبالعنصر البشري متمثلا في المستخدمين



تمهيد :

تواجه منظمات الأعمال في الوقت الحالي ضغوطات بيئية وتنافسية متزايدة، تحقق لها مشكلات جوهرية تهدد مكانتها وبقائها في الصناعة، لذا أصبحت المنظمة تدرك أن استمرارها في السوق مرتبط بقدرتها على المنافسة لذلك تسعة دائما إلى تبني خيارات إستراتيجية تنافسية، والملاحظ أن الكثير من المعلومات الإستراتيجية تكون غير متوفرة داخل المنظمة، بل يجب الحصول عليها من خارجها، والشيء الذي يتحكم بنظام المعلومات الإستراتيجي هو الاحتياجات من المعلومات الإستراتيجية وليس مدى توافر تلك المعلومات، لذا يجب تحديد الاحتياجات المعلوماتية الخاصة بالمنظمة ذات الصلة الإستراتيجية سوى ما يتعلق بها بالبيئة الداخلية والخارجية.

- وسنحاول من خلال هذا الفصل إبراز دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحليل البيئة التنافسية وذلك باستعراض المحاور التالية:

**المبحث الأول : التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية للمنظمة.**

**المبحث الثاني: التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية.**

**المبحث الثالث: مكانة نظم المعلومات الإستراتيجية في عملية التحليل الإستراتيجي لبيئة المنظمات.**

**المبحث الأول: التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية للمنظمة:**

تعتبر عملية تحليل بيئة المؤسسة من الأنشطة الجوهرية للإدارة الإستراتيجية على اعتبار أنها تحدد الاتجاه المستقبلي للمؤسسة وتساعد على وضع الخيارات الإستراتيجية على ضوء نتائج

التحليل البيئي لتغيرات البيئة الخارجية للمؤسسة متمثلة في التغيرات الكلية والتغيرات التنافسية، بالإضافة إلى متغيرات البيئة الداخلية، والتي تمكنها من تحديد الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف في بيئتها الخارجية والداخلية على حد سواء.

ولأن سمة الميزة لبيئة الأعمال هي شدة المنافسة فإن على المؤسسة أو تولي اهتماما بالغا في تشخيصها لمحيطها التنافسي الذي يرتبط بشكل مباشر بمصيرها وتحقيقها لأهدافها والصمود في وجه المنافسين، بالإضافة إلى عدم قدرتها على التأثير والصمود في وجه المنافسين، بالإضافة إلى عدم قدرتها على التأثير على متغيرات هذه البيئة والتي يجب التكيف وتحقيق الملائمة معها.

### 1- تحليل بيئة منظمات الأعمال (مفهوم والمكونات الأساسية لبيئة المنظمة + تحليل التنافسي):

#### 1-1- مفهوم البيئة الداخلية للمنظمة :

وهي مجموعة متغيرات الداخلية التي تؤثر بشكل مباشر على أداء المنظمة.

- **نقاط القوة :** وهي الأشياء الملموسة وغير الملموسة التي تملكها المنظمة، وتكون قادرة على استخداماتها بشكل ايجابي لإنجاز أهدافها مما يجعلها متفوقة على المنافسين.

- **نقاط الضعف:** وهي النقص في الإمكانيات والقدرات التي لا يمكن المنظمة من بلوغ ما تسعى إلى تحقيقه قياسا بالمنافسين، ما ينعكس على مستوى الأداء المتحقق فيها.<sup>1</sup>

ويمكن تعريفها أيضا: على أنها مجموعة العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة لحدود المؤسسة الداخلية، وتضم بين جناحيها عناصر القوة والضعف وتحليل هذه العناصر هو الذي يضع الأرضية القوية لانطلاقة المنظمة.

وبالتالي يمكن القول أن البيئة الداخلية هي مجموعة الموارد والإمكانيات والطاقات والقدرات الداخلية التي تستعملها المنظمة في ممارسة وظائفها لتوليد مزايا التنافسية والتي يمكن التحكم فيها، وتتم عملية تحليل البيئة الداخلية للمنظمة عن طريق تجميع البيانات عن الأداء وتحليلها والكشف عن نقاط القوة والضعف بالنسبة للمنظمات المنافسة لها.

إن التحليل البيئي الداخلي يساهم فيما يلي:<sup>2</sup>

- تقييم القدرات و الإمكانيات المادية و البشرية المتاحة للمؤسسة.

1 - طمين السعيد، دور تحليل البيئة الخارجية في تحقيق التوجه الريادي "دراسة حالة قديلة للمياه المعدنية، جمورة- بسكرة"، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة إستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019-2020، ص10.

2 - طمين السعيد، مرجع سابق، ص 11.

- التعرف على الوضع التنافسي النسبي للمؤسسة مقارنة بالمؤسسات المماثلة أو التي تعمل في نفس القطاع
- بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها والاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلا مما يؤدي إلى زيادة قدراتها على استغلال الفرص أو مواجهة المخاطر.
- استكشاف نقاط الضعف أو مجالات القصور التنظيمية وذلك حتى يمكن التغلب عليها أو الحد من أثارها السلبية.
- تحقيق الترابط بين نقاط القوة و الضعف و مجالات الفرص و المخاطر مما يساعد على زيادة فاعلية الاستراتيجيات المختارة.

## 2-1- : مكونات البيئة الداخلية :

تتشكل مكونات البيئة الداخلية للمنظمة مما يلي:

- ✓ **الثقافة التنظيمية:** وهي نظام من القيم والمعتقدات يتقاسمها أعضاء التنظيم وتصبح موجهة للسلوك الفردي والجماعي في المؤسسة، وتعرف كذلك بأنها مجموعة القيم المشتركة التي تحكم تفاعلات أفراد المنظمة فيما بينهم مع الأطراف ذوي العلاقة خارج المنظمة، كما تعد بصمة المنظمة، وهويتها الخاصة، ويمكن أن تكون لها نقطة قوة أو تشكل لها نقطة ضعف وفقا لتأثيرها على سلوكيات أفراد المنظمة<sup>1</sup>.
- ✓ **موارد المنظمة:** تعد الموارد مجمل ما تملكه المؤسسة من إمكانيات مادية، مالية، بشرية، تكنولوجية، معلوماتية ومعرفية، كما يمكن النظر على الموارد في إطار واسع جدا حيث تضم كافة الأنظمة، المهارات، التطوير، الرقابة وغيرها.
- ✓ **الهيكل التنظيمي:** يقصد به البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة، حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، وبشكل عام فإنه توجد عدة تقسيمات وأشكال مختلفة للهيكل

التنظيمية التي تعتمد على المنظمة منها النماذج التالية: الهيكل التنظيمي البسيط، الوظيفي، القطاعي، الشبكي، المختلط... وغيرها. وعلى المؤسسة اختيار النموذج التنظيمي المناسب الذي يتوافق مع استراتيجياتها لتحقيق أهدافها المرجوة.<sup>1</sup>

### 1-3- أهمية تحليل البيئة الداخلية للمنظمة :

إن التحليل البيئي الداخلي يساهم فيما يلي:

- تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية المتاحة للمؤسسة.
- التعرف على الوضع التنافسي النسبي للمؤسسة مقارنة بالمؤسسات المماثلة أو التي تعمل في نفس القطاع.
- بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها والاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلا مما يؤدي إلى زيادة قدرتها على استغلال الفرص أو مواجهة المخاطر.<sup>2</sup>
- استكشاف نقاط الضعف أو مجالات القصور التنظيمية، وذلك حتى يمكن التغلب عليها أو الحد من آثارها السلبية.
- تحقيق الترابط بين نقاط القوة والضعف ومجالات الفرص والمخاطر، مما يساعد على زيادة فاعلية الاستراتيجيات المختارة.

### 1-4- التحليل التنافسي:

#### 1-4-1- مفهوم المنافسة:

لقد تعددت تعريفات المنافسة بتعدد وجهات نظر القائمين على ذلك إلا أن مراميها تصب في مصب واحد وهو التفوق وإرضاء العملاء وفيما يلي عرض لبعض هذه التعاريف :

وفيما يلي عرض لبعض هذه التعاريف :

عرفت المنافسة بأنها: " تعدد المسوقين وتنافسهم لكسب العميل بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار والجودة والمواصفات وتوقيت البيع وأسلوب التوزيع والخدمة ما بعد البيع وكسب الولاء السلعي وغيرها.<sup>1</sup>

1 - هباز أم السعد، مرجع سابق، ص 43.

2 - هباز أم السعد، أثر البيئة على الإدارة الإستراتيجية "دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية - ورقة"، مذكرة لنيل شهادة ليسانس في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقة 2012-2013، ص 33.

كما عرفت بأنها: " نظام من العلاقات الاقتصادية الذي ينطوي تحته عدد كبير من المشتريين والبائعين، وكل منهم يتصرف مستقلا عن الآخر لبلوغ أقصى ربح ممكن، بحيث تخضع الأسعار في هذا النظام لتفاعل قوى اقتصادية متحررة من أي قيد يفرض عليها متمثلة في قوى العرض والطلب.

وتم تعريفها أيضا : "تكتسي عدة معاني، فهي من جهة تعاني المزاومة بين عدد من الأشخاص أو القوى تسعى لتحقيق نفس الهدف، ومن جهة أخرى تعني العلاقة بين التجار والمتضمن في صراعهم على الزبائن، والمنافسة تقوم على خاصية جوهرية هي الابتكار والتميز، ونتيجتها الحتمية هي القدرة على جذب الزبائن.

فالمنافسة إذا تعبر عن حالة المزاومة أو الصراع التي يكون بين الأشخاص أو المجموعات التي تمثل قوى التنافس في سعيها نحو التفوق وكسب العملاء، وتحويل العملاء الحاليين والمرتبين لاقتناء منتجات المؤسسة، باستعمال مجموعة من الأساليب متمثلة في الأسعار، الجودة التوقيت، الخدمات المرفقة وغيرها.<sup>2</sup>

إن معظم تعاريف المنافسة تشترك في مجموعة من النقاط هي :

- ✓ أن الزبون هو محور التنافس.
- ✓ أن المنافسة مرتبطة بظروف السوق
- ✓ المنافسة مفهوم ديناميكي.
- ✓ المنافسة تحمل في معناها التفوق والتميز.

#### 1-4-2- مفهوم التحليل التنافسي:

**التحليل التنافسي:** هو عملية اكتشاف للمنظمات داخل القطاع الصناعي والتعرف بعمق على المنافسين للحصول على حصة سوقية أكبر، ويتضمن التحليل التنافسي الإجابة عن الأسئلة التالية:<sup>3</sup>

- ✓ فما الذي يجعل المنظمة تنافس؟ أي تحديد معايير التنافس الحجم، الموقع، الحصة السوقية.

1 - إلياس سالم، التحليل التنافسي باستخدام النموذج الخماسي لبورتر بالتطبيق على شركة كوندور للصناعات الالكترونية، برج بوعريبيج، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، عدد 15، المسيلة، 2015-2016، ص 292.

2 - زبير عياش، تكيف نماذج تنافسية لمنظمات الأعمال مع مراحل تطورها لضمان نجاحها، واستمرارها للبحوث الاقتصادية والإدارية، مجلة الأصيل، العدد الأول، جوان 2017، ص 171.

3 - إلياس سالم، مرجع سابق، ص 293.

✓ من هم المنافسون؟

✓ من هم الزبائن؟ الحاليين والمرتبين.

### 1-4-3- دور منافع التحليل التنافسي:

يلعب التحليل الإستراتيجي دورا مهما في التخطيط الإستراتيجي: ويساعد في تحقيق جملة المنافع

للمؤسسة، يمكن إنجازها فيما يلي:<sup>1</sup>

✓ مساعدة الإدارة على فهم المزايا التنافسية التي تتمتع بها.

✓ توليد فهم لطبيعة المنافسين في الماضي والإستراتيجيات المستقبلية.

✓ توفير قاعدة واسعة لتطوير الإستراتيجيات لإنجاز الميزة التنافسية في المستقبل.

✓ المساعدة على توقع العائدات، والتي تعتبر محددات لاستثمار المستقبل.

✓ وضع الخطط اللازمة لاحتمالات ردود فعل المنافسين على منتج جديد إستراتيجية

تسعيرية، تقنية جديدة.

✓ توفير معلومات دقيقة عن كل ما يتعلق بالمنافسين من: أهداف إستراتيجيات وبرامج.

✓ تحديد البيانات الخاصة بالمنافسين واتجاه التنافسية الواجب صياغتها وتنفيذها.

### 2- تحليل البيئة الداخلية من خلال سلسلة القيمة:

إن كل مؤسسة مهما كان حجمها، يمكن تصورها على أنها مجموعة من الأنشطة هدفها في

النهاية هو خلق قيمة أو منفعة لعملائها، وذلك ابتداء من الحصول على المواد الخام من مجموعة

الموردين مرورا بمختلف عمليات التحويل والتصنيع لتلك المواد، ثم القيام بتسويق المنتجات أو

الخدمات المحصلة وإيصالها لمجموعة العملاء المذكورين.<sup>2</sup>

تشكل مجموعة هذه الأنشطة كما يظهرها (الشكل رقم 1-2)، ما يعرف بسلسلة القيمة ( La

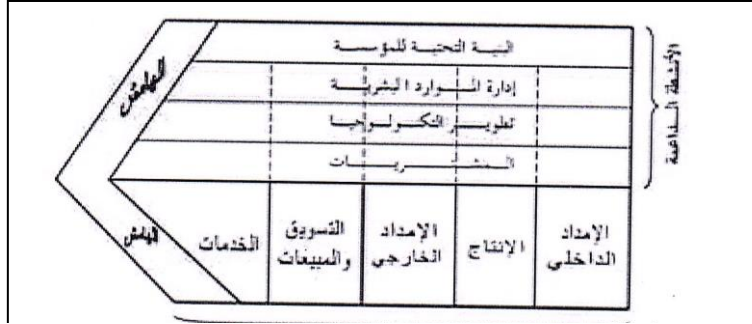
chîne de valeur)، حيث استخدم هذا المفهوم لأول مرة من قبل الباحث Michel Porter

1985، ويقصد بسلسلة القيمة عملية تجزئة المؤسسة إلى مجموعة من الأنشطة الأساسية والذي

1 - مرجع نفسه، ص 293.  
2 - مرمي مراد، أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية "دراسة حالة شركة Chiali Profiplast" بسطيف، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 201، 2009، ص 120.

يقود استقبال العناصر الضرورية للقيام بإنتاج المنتج أو الخدمة، وصولاً إلى خدمات ما بعد البيع والتسليم.

الشكل رقم: 2-1- نموذج سلسلة القيمة.



Source : Michel Porter, l'avantage concurrentiel comment devancer ses concurrentiel et maintenir son avance, Traduit par Philippe de la vergue, l'édition, Dunod, Paris, 1999, P53.

ومن أجل تشخيص مجموعة الأنشطة تلك والتي تساهم في خلق القيمة قام بتقسيمها إلى مجموعتين، أنشطة أساسية، وأخرى داعمة أو مساعدة.

أ- فالأنشطة الأساسية: هي تلك العمليات الخاصة بالمنتج في حد ذاته وهي قادرة على خلق قيمة يراها العميل ذات منفعة مباشرة له وتتمثل في: <sup>1</sup>

✓ **الإمداد الداخلي:** ويشمل الأنشطة الخاصة باستقبال، تخزين، وتخصيص وسائل الاحتياج الضرورية للقيام بإنتاج المنتج، كمنولة المواد التخزين، الرقابة على المخزون، إرجاع المواد للموردين وغيرها من الأنشطة <sup>2</sup>.

✓ **الإنتاج:** ويتضمن الأنشطة التي تساعد على تحويل المواد الخام إلى منتج نهائي، كالتصميم، التجميع، والتعليق، الرقابة على الجودة، صيانة المعدات والأجهزة... الخ

✓ **الإمداد الخارجي:** ويشمل كل الأنشطة المتعلقة، بتجميع، وتخزين، وتوزيع المنتجات لصالح العملاء، كالقيام بتخزين المنتجات النهائية أو مناولتها، مراقبة ونهية وسائل النقل، معالجة الطلبات، وتحديد، مواعيد تسليمها وغيرها.

1 - مرمي مراد، المرجع السابق، ص 121.  
2 - الشريف بقة، تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية "دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية بوج بوعريبيج وسطيف" المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 2، جوان 2015، ص 140.

✓ **التسويق والمبيعات:** ويضم الأنشطة التي تساعد على جعل العميل يقبل على شراء المنتجات التي تعرضها المؤسسة، كالإشهار، الترويج، قوة البيع، اختيار دوائر التوزيع، العلاقات مع الموزعين، تحديد الأسعار... الخ.

✓ **الخدمات:** وتتمثل في تلك الأنشطة التي تهدف إلى حماية قيمة المنتج أو الرفع منها، كالتركيب، الإصلاح، التكوين، توفير قطع الغيار، تكييف المنتج وغيرها.

ب- **أما الأنشطة الداعمة:** فهي تلك الأنشطة التي ليس لها قيمة مباشرة من وجهة النظر العملاء، ولكنها ضرورية لدعم ومساعدة الأنشطة الأساسية، وتتمثل في:

✓ **المشتريات:** وتتعلق بوظيفة شراء وسائل الإنتاج التي تستخدم في سلسلة القيمة كلها، وليس تلك الخاصة بالمنتج في حد ذاته فقط، وتتمثل في المواد الأولية، الآلات، التجهيزات، اليد العاملة... الخ.

تطوير التكنولوجيا: وتشمل مجموعة الأنشطة التي تهدف إلى تحسين المنتج وطريقة الإنتاج في سلسلة القيمة، ويأخذ هذا التطوير أشكال عديدة، بدء من البحوث الخاصة بتصميم المنتج البحث في تطوير أشكال الاتصال، تطوير وسائل الإنتاج وإجراءات مراقبتها... الخ.

✓ **إدارة الموارد البشرية:** وتضم أنشطة الأنشطة الاستقطاب، التعيين، التكوين، الترقية، الأجور، وغيرها وهذه الأنشطة مثل باقي الأنشطة الداعمة الأخرى تقوم بدعم مختلف الأجزاء المشكلة للمؤسسة.

✓ **البيئة التحتية للمؤسسة:** وتتضمن بعض الأنشطة، كالإدارة العامة، التخطيط، المالية، المحاسبة، الشؤون القانونية، العلاقات الخارجية، وإدارة الجودة.

إذن فلسفة القيمة تعطي القيمة الإجمالية، وتتضمن مجموعة الأنشطة التي تخلق القيمة المؤسسة، كذلك الهامش، الذي هو عبارة عن الفرق بين القيمة الإجمالية ومجموع التكاليف الناتجة عن ممارسة تلك الأنشطة.

#### - أهمية نظم المعلومات في تحليل عناصر البيئة الداخلية للمنظمة.

سبق وتطرقتنا إلى مفهوم سلسلة القيمة وقلنا أن أي مؤسسة هي عبارة عن سلسلة لمجموعة من الأنشطة (سواء كانت أساسية أو داعمة). هدفها في النهاية هو خلق قيمة او منفعة لعملائها، وفي هذه النقطة سوف نرى تأثير نظم المعلومات على أنشطة سلسلة القيمة من خلال استخدامها

كأدوات فعالة لدعم ومساندة الأنشطة الأساسية وكذلك الأنشطة الداعمة التي تضيف قيمة إلى منتجات وخدمات المؤسسة، فاستخدام نظم المعلومات يفيد في تحليل أنشطة سلسلة القيمة برفع القيمة النهائية التي تقدمها المؤسسة لعملائها، كما يمكن الإدارة من التركيز على جوانب معينة في تلك الأنشطة من حيث تقليل التكلفة أو الحصول على ميزة معينة أو تحقيق أداء بنوعية أفضل.<sup>1</sup>

يمكن المؤسسة أن تقوم بإعداد نظم معلومات إستراتيجية فعالة لتنفيذ ودعم الأنشطة في سلسلة القيمة ومن ثم تعمل على تحسين وضعيتها التنافسية، فمن خلال الشكل نلاحظ أن استخدام نظم وتكنولوجيا المعلومات تمكن من تنفيذ الأنشطة الداعمة باستخدام النظام المكتسب يمكن من تطوير الاتصالات ويدعم تسيير المهام الإدارية. وفي مجال الموارد البشرية، سيسمح بالأداء الفعال لمختلف الأنشطة المتعلقة بهذه الوظيفة.

كما أن استخدام الحاسوب الآلي يسمح بأتمنته عمليات التصميم والهندسة للعمليات الإجراءات، والاعتماد على الطرق الالكترونية في تبادل الوثائق والأمور والبيانات يسهل الحصول على المواد ويقوي العلاقات مع الموردين ويعزز نشاطات التجارة الالكترونية.

### 3- تحليل البيئة الداخلية من خلال تحليل الوظائف.

#### 3-1- مدخل تحليل الوظائف:

يعتبر من أبسط المداخل المستخدمة في الواقع العملي لتحليل البيئة الداخلية ويتناول هذا التحليل القدرات والسمات المميزة للمنظمة، والتي قد تكون مصدرا محتملا للقوة، أو الضعف، وفقا لهذا المدخل، فإن المحلل الاستراتيجي يقوم العوامل التي ساعدت على تحقيق الأداء المتميز أو الضعيف في مجالات التسويق، الإنتاج، الإدارة والمالية، وتجدر الإشارة إلى أن المدخل الوظيفي يلفت نظر المديرين بطريقة موضوعية إلى الأنشطة التي تركز عليها القرارات الإستراتيجية تتمثل في دراسة نقاط القوة و الضعف لوظائف المنظمة.<sup>2</sup>

1 - مرمي مراد، المرجع السابق، ص 121.

2 - هالة يحيوي، التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية للمؤسسة، مجلة الأفاق للبحوث والدراسات، تبسة، المجلد 04، العدد 01،

2021، ص106.

### 3-1-1- عوامل الوظيفة الإدارية:

من ناحية المسؤولية الاجتماعية استخدام الخطة الإستراتيجية والتحليل الاستراتيجي، تقييم العوامل البيئية والتنبؤ بها، سرعة التجاوب مع الظروف المتغيرة، مرونة الهيكل التنظيمي، الرقابة، التوجيه، وذلك بغرض تشخيص أوضاعها والتعرف على جوانب التميز والتفرد وكذلك مواطن القصور والضعف.

أ- **وظيفة التخطيط:** ينبغي أن ينصب الاهتمام عند التحليل الاستراتيجي لوظيفة التخطيط على تشخيص وتقييم كيف تخطط المنظمة، وتبنى مستقبلها، وكيف تضم وتنفذ مجموعة الاستراتيجيات، ومخطط العمل التي تمكنها من تحقيق أهدافها الإستراتيجية طويلة الأجل.

ب- **وظيفة التنظيم:** ينبغي أن يخضع الهيكل التنظيمي في المؤسسة للمراجعة أفقية ورأسية بغرض التعرف على أوجه القصور، ونقاط القوة التي يمكن أن تعطي للمنظمة ميزة تنافسية.

ج- **وظيفة التوجيه والرقابة:** ينبغي أن تخضع عمليات القيادة والتوجيه والرقابة السائدة داخل المؤسسة إلى تحليل استراتيجي، وذلك بهدف التعرف على جوانب القصور، وأوجه التميز.

### 3-1-2- عوامل الوظيفة الإنتاجية:

يقصد بها تلك العوامل الخاصة بإدارة الموارد اللازمة لإنتاج سلعة أو خدمة تقوم بتقديمها إلى الأسواق وتقوم الإدارة العليا في المنظمة بالبحث عن عوامل الإنتاج والعمليات في المنظمة ومما يشكل قدرات مميزة، تمكن الإدارة من استغلال الفرص المتاحة في البيئة الخارجية أو مواجهة أخطائها وتهديداتها بطريقة تؤدي إلى تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمة، وتختص الأنشطة والاستراتيجيات الخاصة بالإنتاج<sup>1</sup> بالجودة، بالتكاليف، بتقديم الخدمة، الوقت، كفاءة الإنتاج، وكذلك الكيفية التي فيها اختيار المنتج وتصميمه والرقابة على أنشطة منظمة اللازمة لإنتاج أو لتقديم الخدمات التي تعكس درجة الجودة والتكلفة والخدمة والكفاءة الإنتاجية.

### 3-1-3- عوامل الوظيفة المالية:

تتعلق هذه العوامل بالإدارة المالية والمحاسبة وبالإستراتيجية الخاصة بهذه الإدارة وأن عملية تحليل الموارد المالية في المنظمة تظهر من خلال تجديد مصادر رأس المال، استثمارات،

1 - مرمي مراد، المرجع السابق، ص 123.

درجة السيولة، درجة الربحية، درجة الاستقرار المالي، القدرة على استخدام الأسعار كسلاح تنافسي، القدرة على سداد الالتزامات... الخ، وضرورة الوقوف على طبيعة مصادر الأموال الداخلية والخارجية، وتقدير أعباء الديون والقيام بعملية التقويم والرقابة المالية الحالية وبيان الموقف الحالي للمنظمة.<sup>1</sup>

### 3-1-4- عوامل وظيفة الموارد البشرية:

يعتمد بإدارة الموارد البشرية سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة والموظفين و هي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهدافهم الشخصية.

وتتضمن عوامل الموارد البشرية الآتي:

- مدى فعالية عملية الموارد البشرية الآتي:

- مزايا وعيوب برامج التعليم، والتدريب، وإعادة التدريب.

- عناصر القوة والضعف الموجودة في النظام الرسمي لتقييم الانجاز من خلال قياس الأداء الفعلي نسبة للمفترض أن يكون.

- مستوى مهارات الفنية والتقنية والمعرفية للعاملين والمدراء في المنظمة.

- مزايا وعيوب الأساليب الإدارية المستخدمة وتأثيرها على العاملين وبالذات نمط القيادة الإدارية الموجودة في المنظمة.<sup>2</sup>

- فعالية أنظمة الأجور والحوافز.

- مدى استجابة الإدارة لحاجات ومطالب التنظيم غير الرسمي.

- درجة ولاء العاملين للمنظمة وشعورهم بالانتماء إليها.

- الخبرات والتأهيل الإداري، القدرات والاتجاهات، الدافعية والحماس، الإمكانيات، مستوى التأهيل، إمكانيات إعادة التأهيل... الخ.

### 3-1-5- عوامل الوظيفة التسويقية:

1 - هالة يحيوي، المرجع السابق، ص108.

2 - مرمي مراد، المرجع السابق، ص 124.

تحدد النشاطات التسويقية مدى كفاءة وفاعلية الإدارة التسويقية في تنفيذ أهداف المنظمة وإستراتيجياتها المتعلقة بالمجالات التسويقية المختلفة. وتسعى الاستراتيجيات التسويقية إلى تحقيق أربعة أهداف رئيسية هي:

- تقديم سلعة أو خدمة مرغوبة ومطلوبة من قبل المستهلك والمنظمة.
- تحديد وسائل الاتصال المختلفة للوصول إلى المستهلك.
- جعل السلعة أو الخدمة متوفرة في الأماكن التي يتوقع المستهلك أن يجدها. ويمكن الكشف عن نقاط القوة والضعف في وظيفة التسويق بتحديد العناصر التالية:
- نقاط القوة والضعف في السياسات السعرية واختيار السياسة السعرية المناسبة.
- مزايا وعيوب السياسات السعرية للمنتجات الجديدة.
- فوائد وتكاليف الترويج والإعلان والبيع الشخصي وخدمات ما بعد البيع.
- تحديد نقاط القوة والضعف في مزيج المنتج وتقييم البرامج الخاصة بتطوير المنتج أو تصنيع منتج جديد.
- تحديد نموذج البيئة الداخلية للمنظمة ويمكن توضيح نموذج البيئة الداخلية للمنظمة.

### المبحث الثاني: التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية:

باعتبار أن تحقيق الأرباح، الاستمرارية، والنمو من الأهداف الرئيسية التي تسعى جل المؤسسات إلى تحقيقها والتي تعتبر من أكبر التحديات التي تواجهها، فإن نجاح هذه الأخيرة في تحقيق الأهداف يتوقف على مدى دراستها وتحليلها للمتغيرات التي تقع خارجها ومحاولة معرفة درجة تأثير كل منها على نشاط المؤسسة، مما يجعل عملية تحديد إطار مفاهيمي حول بيئة المؤسسة الخارجية وتحليلها ذا أهمية.

### 1- التحليل الإستراتيجي للبيئة التنافسية والصناعية:

يطلق على البيئة الخارجية الخاصة عدة مفاهيم، البيئة الصناعية، البيئة التنافسية، بيئة المهمة، فبيئة المهمة تتمثل بمجمل العناصر والمتغيرات ذات التأثير المباشر على عمليات المنظمة. وهي تتمثل في مجموعة كبيرة من القوى يقع في مقدمتها الموردين والمنافسين والعملاء والمفرضين أصحاب الأسهم ومجمل مجموعات الضغط المباشر على منظمة الأعمال.

ويرى Daft: أن هذه البيئة تحتوي على العناصر الأكثر التصاقا بالمنظمة وأهدافها، ويتمثل الهدف من تحليل بيئة الصناعة في تحديد درجة جاذبية صناعة ما للمنتجين الحاليين والمتوقعين وكذلك لغرض التعرف على عوامل النجاح الرئيسية. وتتمثل عوامل النجاح الحرجة كونها تلك العوامل التي تؤثر بشكل كبير على القرارات المتخذة من قبل الإدارة باعتبارها تتحكم بالموقع التنافسي لمنظمة الأعمال داخل الصناعة.<sup>1</sup>

أ- تحليل المنافسة : يقصد بالتحليل التنافسي التحليل الإستراتيجي الذي يهدف إلى معرفة تنافسية المنظمة، من خلال تحليل مجالات أنشطتها، في ظل قطاع (أو قطاعات) الصناعة الذي تعمل فيه، فالتحليل التنافسي يسمح في إطار تحليل ديناميكي، بتحديد المركز، (أو الوضع) التنافسي لكل مجال نشاط ضمن محفظة أعمال المنظمة ومنه يعتبر هدف التحليل التنافسي مزدوج.

تحديد فعالية كل مجال من مجالات النشاط، وهو ما يعني ضمنا تقويم إستراتيجيات مجالات النشاط المتبعة من حيث درجة تحقيق الأهداف المسطرة.<sup>2</sup>

على ضوء نتائج هذا التحليل تستطيع إدارة المنظمة اتخاذ قرارات إستراتيجية بشأن كل مجال نشاط من الأنشطة المكونة لمحفزتها، سواء بدعمه، أو بالحفاظ على وضعه الحالي، أو بالتخلي عنه، لتحليل المنافسين على مستوى نشاط الأعمال غرض مزدوج؛ تحديد النواحي التي تتميز في المنظمة على منافسيها بمزايا يمكن استغلالها، تحديد النواحي التي يتميز في المنافسون بمزايا يمكنهم استغلالها. فإذا تم هذان التحليلان على الوجه الصحيح، فقد يمكن للمنظمة أن تضع إستراتيجيات اقتصادية أو سياسية لتنشيط المنافسين الرئيسيين عن الاستثمار في قطاعات السوق التي تنوي تحقيق حصة سوقية بنسبة عالية فيها، ويقتضي تحليل المنافسين الرئيسيين عن الاستثمار في قطاعات السوق التي تنوي تحقيق حصة سوقية بنسبة عالية فيها، ويقتضي تحليل المنافسين تحديد المنافسين الرئيسيين وأهدافهم الماضية والحاضرة، وإستراتيجياتهم ومواردهم الأساسية، ونواحي قوتهم المهمة ونواحي ضعفهم، حتى يمكن القيام بتقويم معقول عن أهدافهم

1 - حمد شفاء، دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحليل البيئة التنافسية لمنظمات الأعمال "دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات- تبسة"، الأفاق للدراسات الاقتصادية، مجلد 5، العدد 1، تبسة، 4، 5، 2020، ص 15.

2 - الشريف بقة، المرجع سابق، ص 137.

واستراتيجياتهم المستقبلية، بالإضافة إلى هذا يجب تحديد المنافسين المحتملين المباشرين وغير المباشرين، وتقويم أهدافهم واستراتيجياتهم ومواردهم.<sup>1</sup>

إن تحليل المنافسين يعتبر جزءاً مهماً من عملية التخطيط الإستراتيجي، وهو عملية استكشاف للمنظمات داخل القطاع الصناعي الواحد، أو هناك فجوة تنافسية يتم التنافس عليها من خلال المنتجات أو الخدمات للحصول على حصة سوقية أكبر، وإن هذا التحليل يمثل استكشافاً عميقاً للمنافسين.

وإن منظمات الأعمال لا بد لها من جمع المعلومات اللازمة والدقيقة عن منافسيها وهذه تتضمن مايلي : معرفة عدد وحجم المنافسين، القدرات المالية والبشرية للمنافسين، الأهداف التي يعملون على تحقيقها:

- حجم الحقيقة السوقية للمنتجين: الإستراتيجيات التسويقية المتبعة من قبلهم، فاعلية برامجهم التسويقية.

- مستوى وأنواع المنتجات المقدمة من قبلهم؛ أنواع محفظة الأنواع الإستراتيجية التي يستخدمونها في عملية وضع استراتيجياتهم التسويقية؛ الإستراتيجيات التسعيرية؛ مستوى خدمات ما بعد البيع؛ قنوات التوزيع المعتمدة من قبلهم؛ مدى تغطيتهم للأسواق المحلية والعالمية؛ تحديد نقاط القوة والضعف لدى المنافسين.

إن نتيجة تحليل المنافسة تفيد المنظمة في تحديد إستراتيجيات ا بصفة خاصة، وبصفة عامة تفيدها في تجنب المفاجأة من المنافسة في السوق، بقاء المنظمة في وضعية تنافسية مادامت المنافسة موجودة، إمكانية البقاء في السوق وتحسين جودة القرارات بالإضافة إلى أن تحليل المنافسة يساعد في فهم تصرفات الشراء، وهذا من خلال فهم أقسام السوق التي صممت من أجلها إستراتيجية المنافسة، وهذا يمكن الاستفادة منه عند تحديد المكانة الأكثر فعالية إستراتيجية مكانة المنتج.<sup>2</sup>

**ب- معرفة المنافس:** المنافسة تعني وجود منظمة أو أكثر تنتج سلعا وخدمات مشابهة إلى حد ما والموجودة في نفس السوق وقد تكور منتجات بديلة، وحتى تستطيع أية منظمة أن تضمن

1 - حمد شفاء، المرجع السابق، ص 17.

2 - علي عبد الأمير الزبيدي، التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية، الكلية، محاضرة في التحليل الإستراتيجي لبيئة الصناعة وقوى التنافس، كلية الإدارة والإقتصاد، مارس 2020، ص4.

لها مكانة في السوق لا بد أن تكون معولمة وذات معرفة تامة بالمنافسين الموجودين داخل السوق وماذا يخططون اليوم ومستقبلا وما هي قوتهم، وما هي منتجاتهم أو خدماتهم ومال هي صفاتها وأسعارها ومن هم زبائنهم، وكيف تتعاملون معهم؟.

إن عملية معرفة المنافس تتطلب الكثير من الجهد والأنشطة السلوكية التي تهدف إلى جمع المعلومات من خلال مختلف مصادر المعلومات، وإن معرفة المنافس عرفت على أنها القدرة على الحصول وتفسير وتكامل المعلومات بالبيئة التنافسية المحلية والعالمية، بالإضافة إلى أن معرفة المنافس هي إحدى اختصاصات معرفة السوق وتتطلب معرفة السمات الأساسية للنجاح في السوق العملية أو المحلية ويتوقع أن يكون لها دور أو انعكاس ايجابي على أداء المنظمة، وإذا قامت المنظمة بتحليل المنافسين، فإنها تقوم بتحديد المنافسين الحاليين والمحتملين في المستقبل وتحديد تحركاتهم، لأن تحديد المنافسين بعد الأهم في رسم الإستراتيجية التنافسية للمنظمة، إن معرفة المنافسين يعطي المنظمة الإمكانية في تقدير شدة المنافسة الحالية والمستقبلية، كذلك تصور مدى جاذبية الصناعة واستمرارية نموها المستقبلية من عدمه. إن الصناعة في حركة دائمة ومستمرة لذلك فإن عوامل عديدة تقرر مدى شدة المنافسة من عدمها، فتتوقع مثلا أن الصناعات سريعة النمو قليلة التكلفة الثابتة، عميقة في الإمكانيات في تمييز المنتج والمتركة في إطار عدد معروف من المنافسين هي الأكثر جذبا بدخول آخرين من جانب وشديدة بين المنظمات القائمة من جانب آخر.

وعند تحديد المنظمة لمنافسيها في السوق تدرج عبر أربعة مستويات للمنافسة وهي:<sup>1</sup>

- تأخذ المنظمة بعين الاعتبار كمنافس المنظمات التي تعرض منتجا أو خدمة مماثلة في السوق المستهدف وتقع معها في نفس الخط من الأسعار.

- توسيع المنظمة منافستها لكل المنظمات التي تنتج نفس المنتج أو تقدم نفس الخدمة.

- توسيع المنظمة ومنافستها لكل المنظمات التي تلبي نفس الحاجة.

**ج- قوى التنافس :** يشير هذا المستوى إلى الصناعة التي تضم المنظمة ومنافسيها، ولقد قدم

مايكل بورتر نموذج لتحليل البيئة الصناعية التنافسية المعروف بنموذج " القوى الخمس للتنافس"،

ويعد تحليل قوى التنافس مدخلا رئيسيا لتحليل بيئة الصناعة وذلك من خلال تحديد قطاعات البيئة

1 - علي عبد الأمير الزبيدي، المرجع السابق، ص5.

التنافسية فيها ويؤكد نموذج " القوى الخمس للتنافس " على ضرورة تركيز المنظمات اهتماماتها وأنشطتها على هذه القوى التنافسية ودرجة شدة التنافس في الصناعة، وتحديد درجة تأثير كل من هذه القوى الخمس على نجاح المنظمة، حيث أن ازدياد قوة كل من هذه القوى يؤدي إلى تقليل قدرة المنظمة على رفع أسعارها وتحقيق أرباح عالية، حيث تشمل الصناعة مجموعة المنظمات التي تنتج سلع وخدمات متشابهة.

ويرى بورتر أن تركيز المنظمة الرئيسي ينصب على درجة حدة المنافسة القائمة داخل صناعتها، وتتوقف درجة المنافسة على القوى التنافسية الخمس، ولذا ينبغي أن تقوم المنظمة عند مسح الصناعة بمراجعة وتقييم الأهمية النسبية لكل عنصر من هذه العناصر، ودرجة تأثيرها على نجاح المنظمة: التهديد بدخول منافسين جدد، المنافسة بين المنظمات القائمة، التهديد بمنتجات أو خدمات بديلة، قوة المساومة عند المشتريين، قوة المساومة عند المورد، والقوة النسبية لأصحاب المصالح الآخرين، وكلما ازدادت قوة كل من هذه القوى، قلت قدرة المنظمة على رفع أسعارها وتحقيق أرباح أكبر، وبالرغم من أن النموذج الأصلي لم يذكر سوى خمس قوى، إلا هناك قوة سادسة، ألا وهي جماعات أصحاب المصالح التي تم إضافتها بعد ذلك والتي تعكس الحكومة، النقابات، المجتمعات المحلية وغيرها من المجموعات المؤثرة في البيئة الخاصة بالصناعة، وباستخدام النموذج يمكن النظر إلى قوة باعتبارها تهديد لأنها تؤدي إلى انخفاض أرباح المنظمة، وعلى النقيض فإن القوة المنخفضة أو الضعيفة، يمكن اعتبارها فرصة لأنها قد تتيح للمنظمة فرصة الحصول على أرباح أكبر.<sup>1</sup>

## 2- أهمية الذكاء التنافسي لدعم نظم المعلومات الإستراتيجية في فهم للبيئة التنافسية:

### 2-1- الذكاء التنافسي:

هو عملية منظمة يتم من خلالها مراقبة البيئة الخارجية بهدف توفير المعلومة اللازمة عن المنافسين، التكنولوجيا، العملاء، السوق، المورد... الخ، وذلك لاستغلال الفرص والتصدي لتهديدات المنافسة مما ينعكس على أداء أفضل.<sup>2</sup>

1 - علي عبد الأمير الزبيدي، المرجع السابق، ص5.  
2 - بن غزال ابتسام، الذكاء التنافسي وأثره على الأداء الإستراتيجي في الشركة " دراسة حالة شركة سيلاص للإسمنت - أجمورة- بكرة، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية، وإدارة الأعمال، جامعة بكرة، المجلد 5، العدد 5، ص241.

كذلك هو فن جمع ومعالجة وتخزين المعلومات التي يمكن للأفراد المتواجدين في المؤسسة الوصول إليها وتساعدهم على التكيف مع المستقبل وتحميهم من تهديدات المنافسة.<sup>1</sup> وبالتالي فالذكاء التنافسي هو عبارة عن عملية تقوم بها المؤسسة لحيازة ومعالجة وتوزيع المعلومات المتعلقة بالمنافسة، السوق، والمنافسين، لإتاحتها لمتخذي القرار بغرض استخدامها في التصدي ومراجعة المنافسين في السوق وتعزيز مركزها التنافسي.<sup>2</sup>

## 2-2- الأهمية والدور الفعال للذكاء التنافسي في المؤسسة:

يفرض الذكاء التنافسي أهميته في المؤسسة باعتباره أداة لرصد وتحليل البيئة الخارجية، فهو أداة للكشف عن خطط المنافسين، ورغبات العملاء، قنوات التوزيع، الابتكارات التكنولوجية... الخ، وبهذا نجد المؤسسة أن عليها إتباع هذه العملية خاصة في الوقت الحاضر الذي تشد فيه المنافسة. لقد أشار (Selon Jonesen)، إلى الدور الفعال والقيمة المضافة التي يقدمها الذكاء التنافسي لتطوير المؤسسات، وزيادة قوتها التنافسية وحدها إلى النقاط التالية:<sup>3</sup>

- الدراسة المعمقة للمنافسين باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ومعرفة تحركات المنافسين في الوقت الحالي، وكذا توقع تحركاتهم المستقبلية.
- التخطيط للحصول على حصة سوقية عالية، مع المحافظة عليها.
- دراسة الماضي لهدف الاستفادة في المستقبل.
- توقع ردود أفعال المنافسين، والتصدي لها.
- للذكاء التنافسي دور في عمليات الدمج، عمليات الاستحواذ وإعادة الهيكلة، والتسويق، التسعير، والإعلانات، وأنشطة البحث والتطوير.
- من خلال الذكاء التنافسي يمكن التعرف على التغييرات السياسية والتشريعية والتنظيمية التي يمكن أن تؤثر المؤسسة.

1 - لمى ماجد، العلاقة بين الذكاء التنافسي والأداء الريادي بتوسيط اليقظة الإستراتيجية "دراسة ميدانية لعينة من الكليات الأهلية في العراق"، مجلة دراسات محاسبية ومالية (JAFS)- مجلد 14، العدد 46، 2019، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ص171.

2 - الهام منصور، دور الذكاء التنافسي في تعزيز سمعة المنظمة "دراسة تطبيقية على الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس- وكالة ورقة من وجهة نظر موظفيها"، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2018، ص198.

3 - موسى سهام، أثر الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي "دراسة حالة مؤسسة بيفا صوالتوبي للصناعة الغذائية وصناعة البسكويت التركية في الجزائر"، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، العدد 5، مارس، 2018، ص5.

- الذكاء التنافسي يساعد على صياغة الإستراتيجية، من خلال فهم الصناعة الخاص بالمؤسسة ومنافسيها، فهو جوهر الإستراتيجية وتحليل الأعمال.
- الذكاء التنافسي هو جهاز للإدارة الإستراتيجية وواحد من مجالات الأعمال التجارية التي توفر نموا سريعا وتحصنا في العالم.

### 2-3- أهمية الذكاء التنافسي والحاجة إليه:

لإبراز أهمية الذكاء التنافسي والحاجة إليه سيتم التطرق أولا إلى أهمية الذكاء التنافسي ثم سيتم توضيح مدى حاجة المنظمة إلى استخدامه وتوسع نطاق استخدامه في دراسة البيئة التنافسية. كما سيتم شرح مختلف الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال استعمال الذكاء التنافسي وقصد التأكيد على أهمية هذا الذكاء سيتم شرح مختلف عناصرها.<sup>1</sup>

### 2-3-1- أهمية الذكاء التنافسي:

حسب (Toil) إن التكامل بين إدارة المعرفة والذكاء التنافسي يؤدي إلى تشجيع استخدام هذا النوع من المعلومات ويؤدي إلى تحسين نوعية وجودة وسرعة استجابة المنظمة إلى التغيرات في بيئة الأعمال.

وفي سنة 2003 كان الذكاء التنافسي يعتبر بأنه ذكاء الأعمال، حيث ظهر عن طريق التدريب وزادت أهميته في مجال الأعمال وأسندت الجذور التاريخية للذكاء التنافسي من جامعة هارفارد، فظهرت على يد (Porter)، عندما استخدم تقنية الذكاء التنافسي في تحليل بيئة الصناعة ودراسة المنافسين.

كما أكد Toil أن التحليل المناسب لزيادة التدريب ودراسة مجال المعلومات نتج عن ازدياد أهمية ومكانة المعلومات هذه المكانة المتأتية من المعلومات في حد ذاتها هي التي تعكس انتشار تجارة قواعد البيانات في كافة أنحاء العالم بإضافة إلى أن هناك نمو كبيرا في الوقت الحالي لأنماط المعيشة إذ يحمل بين الحين والآخر عدة تغييرات على المعيين السياسي والاجتماعي، وكذلك اتساع مجال الأعمال وزيادة المنافسة العالمية بين المنافسين الجدد مما أدى إلى بروز المنافسة الشرسة التي تتزامن مع التطورات والتغييرات السريعة للتكنولوجيا إن هذه الظروف والتغييرات تخلق للمنظمات فرصا يمكن الاستفادة منها وبعضها تعتبر تهديدات تقف عقبة أمام

1 - موسى سهام، المرجع السابق، ص7.

تقدمها ومستقبلها وهذا ما أدى بالشركات المتعددة الجنسيات للتعامل مع مجال الأعمال وكأنها تتعامل مع حرب اقتصادية.

لقد أصبحت المنظمات تبحث عن السبل التي تجعلها دائما أكثر قوة وتبحث عن المناهج التي تستطيع من خلالها مراقبة ودراسة منافسيها وتطوير كل الموارد التي تمكنها من أن تتميز وتحتل الصدارة أمام منافسيها الحاليين والمرقبين، لهذا ظهر الذكاء التنافسي بمفهوم جديد وكأنه سلاح في الاقتصادية العالمية، فظهر مفهوم الذكاء التنافسي حسب مفهوم الاقتصادي على أنه عبارة عن حالة الفوز في الحرب الاقتصادية وهذا باستخدام الذكاء، والسلاح المقصود هنا هو استخدام المعلومات لتصبح ذكاء لتحسين وضعها الاقتصادي فقد أكدت الدراسات أن أجل المنظمات التي تحقق نجاحا وتصمم بطريقة جيدة منتجاتها وخدماتها وكذلك المنظمات الشرسة أثناء تسويقها تعتمد إستراتيجياتها على استخدام الذكاء أما المنظمات الفاشلة ففي أغلب الأحيان فشلها راجع إلى التوقيت غير المناسب الحكم الخاطئ الاستخدام غير الملائم أو غير الكافي للذكاء التنافسي.<sup>1</sup>

وأشار (Molla yaaybobi and Badicc) أن الذكاء التنافسي يركز على المعلومات المتعلقة بالمنافسين والإجراءات التي يقومون بها، فهذه المعلومات لن تؤثر فقط على الإستراتيجية التنافسية للمنظمة، ولكنها تؤثر أيضا على عناصر المزيج التسويقي، كما أن أي قرار تسويقي لا يأخذ باعتبار سلوك المنافسين فمن المرجح أن يؤدي بالمنظمة لطريق مسدود، فأهمية الذكاء التنافسي تظهر باعتبارها مفتاحا لبقاء المنظمة على قيد الحياة في السوق، كما أنه عنصر أساسي في الإدارة الإستراتيجية، بالإضافة إلى أنه عامل رئيسي في تحديد الإستراتيجية، كما أن هذا النوع من الذكاء يوفر المعلومات عن أسعار المنافسين وجودة منتجاتهم وكذلك الخدمات الحيوية لتنشيط المبيعات والجهود التسويقية المبذولة من قبل المنافسين.

ترى الباحثة أن أهمية الذكاء التنافسي ازدادت بزيادة شدة المنافسة. وكذلك اختفاء الحدود الزمانية والمكانية فالمنظمات اليوم تواجه منافسة كونية.

## 2-3-2- الحاجة إلى الذكاء التنافسي:

منذ العقدين السابقين لم يظل الذكاء التنافسي يركز على المواضيع البسيطة بل توسع يستخدم من قبل المنظمات الجنسيات وتوسع مجال استخدامه فالذكاء التنافسي لا يقتصر فقط على بحوث السوق أو على تحليل بيئة الأعمال بل هو عبارة عن عملية معرفة حقيقة المنافسة كما أن عملية جمع المعلومات عبارة عن خطوة من خطوات الذكاء التنافسي فهذا النوع من خلاله تقوم المنظمة بجمع معلومات عن المنافسة واستخدام هذه المعلومات على مدى القصير والطويل في عملية التخطيط الإستراتيجي.<sup>1</sup>

يعد (Toil) من بين أهم المفكرين الذين درسوا الضرورة المتنافسة للاعتماد على الذكاء التنافسي في منظمات الأعمال إذ يرى أنه إذا كانت المنظمة تنافس بطريقة ناجحة في السوق. فهي تحتاج إلى معرفة الواقع إن قدرة تحليل الوضع التنافسي لكل من المنافسين المرتقبين والحاليين تعتبر نقطة محورية للإستراتيجية التنافسية.

إذ يجب أن يتم الفحص والدراسة المستمرة بعناية فائقة لأنشطة المنافسين فيتم فحص مؤشرات المباشرة وغير المباشرة لأهداف المنافسين تحركاتهم ووضعهم الداخلي كما أنه في الوقت الراهن تنشط المنظمة ضمن سوق عالمي أي أنها تنشط ضمن محيط شديد التغير والاضطراب كما يفرض على المنظمة ضرورة الصعود أمام المنافسة الشديدة التي تفرضها عليها بيئة الأعمال وكذلك ضغوط المنتجين الموردين التكنولوجية الحديثة وكذلك المنتج والخدمة كل هذه المتغيرات أدت إلى زيادة حاجة مسيري المنظمات إلى مدخلات المعلومات عن المنافسة وكذلك زاد من ضرورة استخدام هذه المعلومات بنجاح.

أضاف (Toil) أن الذكاء التنافسي أصبح عبارة عن متغير هام في منظمات البلدان المتقدمة لأن الإداريين تيقنوا أنه إذ لم يتم التحرك والنشاط للمنافسين فإن الخطط الإستراتيجية سوف تفشل بإضافة إلى أن المنظمات في البلدان المتقدمة تواجه مفاجأة وتغييرات غير مرغوب بها في محيطها فإن إدارة الذكاء في تحسن لأنه لم تكن الدول المتقدمة على معرفة بالذكاء فإن الانتشار الواسع للعولمة واقتصاد السوق والانفتاح على الأسواق العالمية تعتبر ضغوطات إضافية تواجه المنظمات فالدخول إلى الاقتصاد العالمي يحتاج ذكاء تنافسي في أعلى درجاته في مختلف

1 - مقراش فوزية، أثر الإدارة للذكاءات على التوجه الريادي للمؤسسة "دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية"، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم، إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2014، ص28.

النواحي كالتنظيمات تفصيلات المستهلكين ، إستراتيجية المنافسة وكذلك الأنماط الإدارية فالمنظمة تستطيع أن تجني عدة أرباح في مثل هذه البيئة الكبيرة التغيير إذا ما استطاعت بناء نقاط قوة اعتمادا على قدرات الذكاء المتوفر لديها<sup>1</sup>.

كما يرى (Shih) أنه بالنسبة للمنظمات التنافسية فإن القدرات وكفاءات الإدارية تعتبر ضرورة حتى تحقق المنظمة النمو والتطور وكذلك أيضا أمر ضروري لضمان البقاء والاستمرارية من بين الناصر التي تحتاجها المنظمة في بيئة غير مستقرة حتى تتعرف على اتجاهات التغيير الحاصل في هذه البيئة فهي تحتاج إلى ذكاء التنافسي على الرغم من أن قواعد البيانات المتوفرة في أغلب الأحيان والمتعلقة بهذا العنصر غير مهيكلة وذلك للتغير السريع الحاصل في بيئة الأعمال وهذا ما يزيد من أهميته ومن ضرورة توجه المنظمة إلى امتلاك هذا النوع من القدرات وكذلك البحث عن المهارات والطرق الكفيلة بحصولها على هذا النوع من الذكاء ويمكن الحصول على هذا النوع من الذكاء بتتبع ودراسة التغيرات الحاصلة في البيئة التنافسية.

ودراسة تحركات المنافسين الذي أكد أنه عند اشتداد المنافسة فإن النتائج المستخلصة المتعلقة بالمنتجات المنافسة والعمليات التي تسمح ببروز المشاريع الضخمة وكذلك الحصول على الذكاء التنافسي أمور مهمة جدا وتحظى بالقبول العام من طرف بحوث السوق، ويمكن القول أن ديناميكية البيئة التنافسية واحتمال دخول منافسين جدد في أي وقت زاد من حاجة المنظمات للذكاء التنافسي فهو يعتبر المنبع الرئيسي للمعلومات حول المنافسة.

### 2-3-3- أهداف استخدام الذكاء التنافسي:

النظرة الجديدة والمتكاملة للفكر الإداري هو التركيز على دور موارد المنظمة إذ أصبح تطور المنظمة مرهون بكيفية بناء بطريقة صارمة لموجداتها الأساسية أو أصولها وقدراتها للتميز على منافسيها هذه الأصول والمميزات هي خصائص في الحقيقة من خلالها يتم التعرف على المنظمة ومقارنة قدراتها ومميزاتها والتي يملكها منافسوها فالذكاء التنافسي يلعب دورا في جعل قدرات المنظمة غير قابلة للتقليد من قبل المنافسين والتي يجب أن تتميز بخصائص ثلاث:

- الوصول إلى أسواق واسعة ومختلفة.

- المساهمة الواضحة في إدراك المستهلك لفوائد المنتج النهائي.

- صعوبة امتلاك وتقليدها من طرف المنافسين.

أما (Chenel al) فقد أكدوا على الدور الذي لعبه الذكاء التنافسي إذ يعتقدون أن الذكاء التنافسي جزء من إدارة المعرفة والهدف منه هو مراقبة ودراسة البيئة الخارجية للمنظمة للحصول على المعلومات المناسبة لعملية اتخاذ القرار كما أن المنظمات الكبيرة تعتمد وبشكل رسمي على التنظيم الجيد لوحدات الذكاء التنافسي، والتي تمكن الإداري من اتخاذ القرارات الحاسمة والحساسة في بيئة الأعمال إذ تساعد على اتخاذ قرارات الاستثمار التسويقي والتخطيط الإستراتيجي.<sup>1</sup>

إن الهدف من وراء بحوث المنافسة هو جمع المعلومات حول المنافسين وإيجاد معايير تصنيفهم، وتجنب المفاجآت وتحديد الفرص كما أن عدم المنظمة وإستراتيجيتها الأساسية وعدد منافسيها تؤثر على درجة وقابليتها لجمع الذكاء يلعب الذكاء التنافسي دورا هاما في المنظمة إذ نجد أن الإستراتيجية والتخطيط ترشد المنظمة في تحديد اتجاه الواجب أن تسلكه لكن إذ تم دمج الذكاء التنافسي ضمن عملية التخطيط فإن هذا سيضمن تخطيطا جيدا وهذا يتطلب مراجعة الإستراتيجية والافتراضات التي يثبت على أساسها وهذا يساعد في تحديد الجيد لإستراتيجية المنظمة.

### 2-3-4- عناصر الذكاء التنافسي:

يتشكل الذكاء التنافسي من مجموعة عناصر مختلفة ولتعميق فهم واستيعاب الذكاء سنتطرق إلى هذه العناصر كلا على جدا كما جاء بها بناية من الرؤية وصولا إلى المصادر المستخدمة في جمع المعلومات.

أ- الرؤية: من خلال دعم عملية اتخاذ القرارات على المدى المتوسط، أي قرارات يصل تأثيرها إلى سنتين وقرارات طويلة الأمد وتتراوح بين سنتين إلى خمس سنوات.

ب- الأهداف: الهدف من الذكاء التنافسي هو تحقيق التكامل والاندماج والتأزر بين التخطيط الاستراتيجي على المدى المتوسط والطويل وكذلك التنبؤ بالفرص والتهديدات حتى تتمكن المنظمة من تحقيق أو الحفاظ على المزايا التنافسية.

ج- الطرق الرئيسية: يركز الذكاء التنافسي على جمع ومعالجة وتحليل مختلف المعلومات الخاصة بالبيئة الداخلية والخارجية المنظمة سواء كانت هذه المعلومات رسمية أو غير رسمية وكذلك العمل على إدراك وتبادل المعلومات.

د- نقطة البداية والغاية: يستخدم الذكاء التنافسي لتحسين العوامل الحساسة والمهمة بالنسبة للمنظمة من أجل التحسين الجيد لتزويد السوق بالمنتجات والخدمات المطلوبة.

### 3- المعرفة السوقية والاستراتيجيات التنافسية :

#### 3-1- المعرفة السوقية (الأهمية والإبعاد):

المعرفة السوقية هي الموجة الرئيسي الذي يقود المؤسسة نحو تحقيق بقائها واستمرارها ومن ثم فالحصول على تلك البيانات والمعلومات الخاصة بالسوق يمثل جزءا حيويا للمؤسسة حتى تفهم وتدرک ما يدور حولها وبالتالي يوفر لها مجال هاماً لاكتساب ميزة تنافسية.<sup>1</sup>

#### 3-1-1: تعريف المعرفة السوقية:

تعددت تعارف المعرفة السوقية وتنوعت صيغتها بحسب اختلاف المناظرات والمقریات، فقد عرفت بأنها المرشد المنضبط للأفراد، الاتجاهات، ويتجلى ذلك بقدره المؤسسة في استمرار البيئة التنافسية التسويقية وخلق الإمكانيات المناسبة للتكيف والتعامل معها.

كما تعرف المعرفة السوقية في مجموعة من البيانات والمعلومات التسويقية المتحصل عليها من السوق بغرض معرفة كل ما يحيط به فهي بذلك تعتبر جزءا حيويا من معرفة المنظمة والذي يوفر لها إمكانيات جديدة وقدرات تنافسية متميزة تشكل المتغير الرئيسي الفاعل لتنمية وتقديم الابتكارات وفقا لما هو مطلوب في الأسواق وبما يتلاءم مع احتياجات ورغبات الزبائن.

ويحدد كوتلر المعرفة السوقية بعد جميع المعلومات المتعلقة بالسوق وتحليلها للحصول على بيانات ناطقة يتضح بها السوق من خلال حجمه ومعدلات نموه، والحصص السوقية فيه ورغبات العملاء وحجم المنافسة وطبيعتها و كذلك ما يناسبها من ميزة تنافسية... وغيرها من البيانات اللازمة معرفتها للإحاطة بكل ما يتعلق بالسوق.

1 - فريد راهم، المعرفة السوقية و الإستراتيجيات التنافسية في مؤسسات الأعمال الجزائرية "دراسة تطبيقية على مؤسسة مناجم الفوسفات"، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، المجلد 7، العدد2، ديسمبر 2017، ص261-662.

إن معرفة السوق والإحاطة بها يتطلب معرفة رغبات المستهلكين وقدرتهم الشرائية وثقافتهم وكل ماله علاقة بسلوكياتهم الاستهلاكية وأيضا معرفة نقاط قوة وضعف المنافسين وكذلك دراسة السوق وتحليل معطياته كتحديد الطلب والتكنولوجيا ومصادر التمويل.

### 3-1-2- أهمية المعرفة السوقية:

للمعرفة السوقية أهمية بالغة بالنسبة لمنظمات التي تبحث عن سوق منتجاتها، وتتمثل هذه الأهمية في:

- لها دور كبير في خلق والولوج إلى الأسواق الجديدة عن طريق استخدام المتكامل لكل من المعرفة والصريحة.
- تحسين أساليب المنظمة في ابتكار طرائق متجددة وبشكل مستمر لحل مشاكل التسويق.
- تمكن المنظمة من معرفة عملائها الحاليين وتطوير عملاء جدد من خلال التنبؤ بحاجاتهم.
- دفع المنظمة لدراسة وتطوير وابتكار منتجات تخلق التمييز، المحافظة على العملاء الحاليين وجذب المزيد من الزبائن الجدد.
- تعرف المنظمة بشركائها بشكل أفضل مما يساهم في دعم مركز المنظمة.
- تساهم معرفة السوق كحظوة أولى في دفع عجلة الابتكار والإبداع مما يخلق ميزة تنافسية قوية.<sup>1</sup>
- تمثل فرصة أساسية لتحقيق الوفورات الاقتصادية والتطوير الحقيقي للأداء كما تساعد المنظمة على تغيير استراتيجياتها.

### 3-1-3- أبعاد المعرفة السوقية :

- تتميز المعرفة السوقية بأبعاد تجعلها أكثر شمولاً مما يساعد المنظمة على اتخاذ قرارات صحيحة تضمنت تحقيق أهدافها (البقاء والاستمرار) وهذه الأبعاد هي:<sup>2</sup>
- أ- **المعرفة الضمنية:** وهي تلك الخبرة والمهارات العميقة داخل عقل كل عامل والتي يصعب تعميمها ونقلها لبقية العاملين.
  - ب- **المعرفة الصريحة:** وهي المعرفة المحفوظة في سجلات المنظمة والتي يمكن نقلها وتداولها بين العاملين في المنظمة.

1 - فريد رايم، المرجع السابق، ص262.

2 - عماد عبد الخالق صابر الطحان، دور الذكاء التنافسي في تعزيز المكانة السوقية بالتطبيق على شركات التأمين العامة والخاصة، مصر، مجلة الحقيقة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الجوف، السعودية، المجلد 19، العدد3، 2020/09/30، ص126.

### ج- المعرفة الإستراتيجية:

- معرفة السوق: وتتمثل في فهم وتحليل وتقييم البيئة المتعلقة برغبات العملاء وطبيعة المنافسين ونوع المنتجات وكل ماله تأثير على السوق.
- معرفة المورد: يعتبر المورد شريكا للمنظمة فهو يقوم بإمدادها بلوازم أعمالها من مواد وتجهيزات وبالتالي وجب معرفة سماتهم وسلبياتهم وكافة المعلومات عن طبيعة الموردين وخصائصهم.
- معرفة الشركاء: كل المؤثرين في أهداف المنظمة السوقية وهم وسطاء التسويق ووكالات تقديم الخدمات التسويقية ومنظمات تنظم حركة المنتجات والمنظمات المالية.
- معرفة العملاء: وهي جمع معلومات ورغبات وأراء العملاء حول مخرجات المنظمة من أجل بناء علاقات قوية معهم.
- معرفة المنافس: كل ما يتعلق بأنواع منتجات المنافسين، المواصفات والخدمات قبل وبعد البيع، ونقاط قوتهم وضعفهم.
- معرفة العملية: يساهم هذا النوع في تداول المعرفة وتحولها بين العاملين مع بعضهم والى منظماتهم، كما تساعد العملاء المنقولة إليهم على اتخاذ قرارات مناسبة وأيضا تحاول المنظمات نقل معرفة الموردين إليها وبالعكس.
- معرفة المنتج: من خلال معرفة ميزات المنتجات المرغوبة من العملاء وأيضا تلك الخصائص التي تريدها المنظمة بهدف كسب مزيد من العملاء عن طريق إشباع حاجاتهم ومتطلبات السوق.<sup>1</sup>

### 3-2- الاستراتيجيات التنافسية.

#### 3-2-1- مفهوم الإستراتيجية التنافسية:

تحقق المؤسسات مزايا تنافسية تمكنها من التفوق على منافسها من خلالها تتحدد الكيفية التي تنافس بها في مجال أعمال وصناعة معينة، وتبنى المؤسسة مزاياها التنافسية عندما تتخذ خطوات تمكنها من الحصول على مزايا أفضل من منافسيها لجذب الزبائن من خلال تحقيق القيمة للزبائن وبشكل متميز من المنافسين وتختلف تلك الخطوات من مؤسسة إلى أخرى فعلى سبيل

1 - عماد عبد الخالق صابر الطحان، المرجع السابق، ص 27.

المثال بعد تصنيع المنتج بالنوعية الأفضل والأقل سعرا مع توفير سرعة الاستجابة لطلب الزبون مزايا يدركها الزبون وتحقق القيمة له.<sup>1</sup>

ويرتبط تحقيق ذلك بالخيارات الإستراتيجية التنافسية في مستوى وحدات، ولقد وضع (بورتر) ثلاثة استراتيجيات عامة كوسائل التعامل تمكن المؤسسات من الاستفادة منها في التعامل مع المؤسسات المنافسة داخل نفس الصناعة وبالتالي اختيار الإستراتيجية المناسبة مع ظروف المؤسسة الداخلية وظروف المنافسة في نفس الصناعة.<sup>2</sup>

أ- إستراتيجية خفض التكلفة: تركز هذه الإستراتيجية اهتمامها بتخفيض الكلف إلى أدنى مستوى ممكن دون التأثير على معدل الإنتاج وذلك استنادا لمفهوم الخبرة والاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة المتاحة. وهو ما يتفق مع مفهوم الكفاءة الإنتاجية الذي يركز أحد جوانبه على الضغط على التكاليف إلى أدنى حد مقبول كما يتطلب هذا الخيار بناء الإمكانيات التصنيعية ذات الكفاءة العالية والاستمرار على التخفيض التكاليف إضافة إلى تقليل النفقات إلى الحد الأدنى في مجال البحوث والتطوير وخدمات البيع والإعلان وغيرها.<sup>3</sup>

ب- إستراتيجية التمييز: وفقا لهذه الإستراتيجية فإن المؤسسة تقوم بتمييز منتجاتها عن المنتجات الأخرى المنافسة ويتركز هذا الخيار في أن تتمكن المؤسسة من تلبية حاجات ورغبات عملائها بطريقة فريدة من خلال تقديم منتجات مبدعة وذات نوعية عالية، وذلك بإضافة أشكال جديدة على خط المنتجات القائمة بشرط عدم التخلي عن ما هو موجود من منتجات في خطوط إنتاجها ومن أهم السمات التي تسيطر على هذا الخيار هو الاهتمام بالنوعية بحيث تسمح للمؤسسة بالمحافظة على نفسها من المنافسين دون الاشتراك معهم في المنافسة السعرية، ويمكن تمثيل الميزة التنافسية لهذه الإستراتيجية من خلال إنشاء سلسلة القيمة لكل من المؤسسة وعملائها حيث يمكن إيجاد

1 - بن طاطا عتيقة، اثر تفاعل نظم المعلومات، وإدارة المعرفة على تحقيق المزايا التنافسية "دراسة ميدانية مقارنة بين منظمات القطاع الصناعي والخدمي بالجزائر"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2016-2017، ص85.

2 - حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي "دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي"، مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 55، بسكيكدة، 2006-2007، ص57.

3 - سيد أحمد الحاج عيسى، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي "دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي"، مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 55، بسكيكدة، 2006-2007، ص57.

صلات وروابط بين مجموعة الأنشطة والنقطة الهامة هنا هي تحديد الأنشطة التي تستطيع المؤسسة أن تخلق من خلالها قيمة للمشتري.

**ج- إستراتيجية التركيز:** تستند هذه الإستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي محدود بحيث يتم التركيز على منتج منفردا، أو عدد محدد من المنتجات المتفارقة جدا، أو التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف نشاط المؤسسة في هذا الجزء من خلال إما القيادة التكاليف أو التميز داخل قطاع سوقي مستهدف.<sup>1</sup>

لقد أضيفت تحسينات مهمة لنموذج Porter ولم يبقى على حاله يفعل التطور التكنولوجي وزيادة حدة المنافسة، حيث لم تبقى الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة فقط ثلاث خيارات بل تطورت أساليب المنافسة، وأخذت منحنا جديدا بتنوع واسع، فعلى سبيل المثال لم يبقى خيار التميز النوعية مرتبط بالسعر المرتفع، إنما تعمل بعض المؤسسات على تحسين النوعية مقابل أسعار منخفضة نسبيا.<sup>2</sup>

### 3-2-2- مزاي الاستراتيجية التنافسية:

تتميز الاستراتيجية التنافسية بعدة صفات ايجابية يمكن تشخيصها بالآتي:

**أ- استراتيجيات خفض التكلفة:** - تقوم جاذبية إستراتيجية قيادة التكاليف المنخفضة على العلاقة القوية التي تبدو قائمة بين حصة السوق المرتفعة والربحية المرتفعة، حيث وجدت دراسات متعددة أن المؤسسات ذات الحصة التسويقية المرتفعة تستطيع أن تسيطر على ربحية صناعية أعلى من المتوسط على مدى فترات على زمنية ممتدة.<sup>3</sup>

- يعني تفادي المخاطر بواسطة الزبائن، أن المشتريين الذين على ألفة بالمنتجات القائمة للتكاليف المنخفضة من غير المحتمل أن يتحولوا إلى علامة تجارية منافسة من نفس المنتج، ما لم تكن لتلك العلامة التجارية شيء ما مختلف أو منفرد تقدمه.

1 - لؤي صبحي دحيور، دور المعرفة السوقية في اختيار استراتيجيات التنافسية "دراسة عينة من مؤسسات التعليم العالي الخاصة الأردنية" رسالة للحصول على الماجستير في الإدارة، تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الشرق الأوسط، مايو 2010، ص32.

2 - بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، إدارة إستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، 2011-2012، ص33.

3 - سيد أحمد الحاج عيسى، المرجع السابق، ص7.

- الشركات المنتجة للتكاليف المنخفضة والتي تحققت مركزا ذي حصة تسويقية مهيمنة قد تحدث نفورا من المخاطر لدى المشتريين الصناعيين بحيث يفضل الزبائن الشراء من شركات مشهورة لأنهم يشعرون أن هذه الشركات ستستمر قائمة لفترة زمنية طويلة بعد شرائهم أي شعورهم بالتزام الشركة ناحية دوائر أعمالها وتوفير المكونات وخدمة ما بعد البيع.<sup>1</sup>

- يعني الوجود القوي في السوق، أن مؤسسات الإنتاج منخفض التكاليف تكون أحيانا قادرة على إقناع منافسيها بعدم بداية حروب أسعار داخل الصناعة يعني هذا أن شركات الإنتاج المنخفض التكاليف يمكنها أن تعد المسرح لضبط التسعير داخل الصناعة.

- غالبا تستطيع المؤسسات منخفضة التكاليف أن تبقي المنافسين المحتملين خارج دائرة الصناعة.<sup>2</sup>

- لدى المؤسسات ذات التكاليف المنخفضة القدرة على تحمل زيادة الأسعار التي يمررها إليها مورديها، بحيث تستطيع هذه المؤسسات عندما تشتغل طاقتها الإنتاجية بمستويات تكاليف أكثر كفاءة أن تمتص بسهولة أكبر الزيادات في أسعار المكونات أو الأجزاء المستخدمة في منتجاتها.

#### ب- إستراتيجية التمييز:

عندما تنفذ استراتيجيات التمييز بنجاح فإنها تنخفض من حساسية السعر لدى مررها وتزيد من ولائه، وتخفف المدى الذي يمكن أن يذهب إليه بحثا عن منتجات بديلة.

- أما الميزة الكبيرة فتنتمثل في أنها تسمح للشركات بعزل نفسها جزئيا من الخصومية التنافسية في الصناعة فعندها تبدع المؤسسات منتجات عالية التمييز ومطلوبة بإلحاح من طرف الزبائن، فإنها تجد نفسها غير منخرطة في حروب أسعار مدمرة مع منافسيها.

- عمليا فإن التبنّي الناجح لمستوى مرتفع من التمييز مع بعض خصائص المنتج أو حاجة المشتري قد تسمح للشركة بترك بصمة واضحة لمجموعتها الإستراتيجية هي الصناعة كما هو الحال في صناعة إعداد وجبات الغذاء، حيث يحاول المنتجون الكبار لتفادي المنافسة المباشرة القائمة على الأسعار كل منهم مع الآخر من خلال تمييز وتقديم منتجات جديدة.

- إن عملاء المنتجات المتميزة هم أقل حساسية للأسعار مما يعني أن المؤسسات قد تكون قادرة على تمرير زيادة السعر لعملائها.

1 - لؤي صبحي دحبور، المرجع السابق، ص34.

2 - فرحات سميرة، مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي "دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الصناعية الغذائية"، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم في الاقتصاد الصناعي، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016، ص23.

- كسب ولاء الزبون، حيث يلاحظ زيادة في تكرار حالات شراء منتجات المؤسسة.
- يؤدي الجمع بين كل من الإبداع وحصّة السوق المرتفعة إلى ربحية مرتفعة.
- المنتجات المبدعة عالية التمييز أو الفريدة تجعل من الصعب على الداخلين الجدد أن يتنافسوا مع السرعة والمهارة التي تمتلكها الشركات القائمة.<sup>1</sup>

### ج- إستراتيجية التركيز:

- من أهم مزايا إستراتيجية التركيز أن المؤسسة تكون قادرة على إنشاء حصن أمان في السوق يتمثل في خدمة فئة معينة ضد المؤسسات ذات خطوط الإنتاج الأكبر والأوسع.
- تمكن إستراتيجية التركيز من تحسين مصادر أخرى لأنشطة المضيق للقيمة على أن تساهم في تحسين وضع التكاليف أو التمييز.
- اكتشاف وخدمة فئة صغيرة في السوق يجعل المؤسسات التي تمارس استراتيجيات التركيز عادة قادرة على أن تبقى مرتفعة الأرباح، حيث عندما لا تكون الصناعة جذابة على نطاق واسع.
- المؤسسات التي تمارس استراتيجيات التركيز تبحث عن فئة متميزة في السوق، وتتفادى الانحراف عنها، تركيز الموارد والجهود للدفاع ومواجهة المنافسة يجعل المؤسسة أقل عرضا للتغيرات الكبيرة في البيئة الصناعية التنافسية.

### المبحث الثالث: مكانة نظم المعلومات الإستراتيجية في عملية التحليل الإستراتيجي لبيئة المنظمات:

تعتبر عملية المسح الكامل للبيئة الداخلية والخارجية (السوق للمنظمة عملية مهمة جدا، وكما تعتبر هذه العملية كواحدة من أهم عمليات التخطيط الإستراتيجي العامة للمنظمة، وتسمى العوامل الداخلية التي تؤثر على أداء المنظمة بنقاط القوة والضعف، في حين تسمى العوامل الخارجية بالفرص والتهديدات، وعند القيام بمثل هذا التحليل مستهدف بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة يطلق عليه اسم تحليل Swot.

#### 1- التحليل الاستراتيجي من خلال نموذج Swot:

1 - السيد أحمد الحاج عيسى، المرجع السابق، ص8.

إن تحليل Swot كما هو معروف يتناول فحص واستكشاف بيئتين تحكمان عمل منظمات الأعمال هما البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، فهو من جانب يحاول فحص المنظمة الداخلية لمنظمة الأعمال لتحديد نقاط القوة التي تتميز بها نظم المنظمة المختلفة ونقاط الضعف التي تعاني منها تلك النظم، أما فيما يتعلق بالبيئة الخارجية، فإن تحليل Swot يتنبأ بالفرص التي توفرها البيئة الخارجية للمنظمة تتضمن بالتأكيد نسبة مخاطرة، كما أن عملية مواجهة التهديدات التي قد تتعرض لها المنظمة الاقتصادية فيها جانب من المخاطرة عند عدم اتخاذ الإجراء المناسب بالوقت المناسب.

### 1-1-1- ماهية التحليل الاستراتيجي Swot :

تعتبر عملية المسح الكامل للبيئة الداخلية والخارجية (السوق) للمنظمة عملية مهمة جداً، وكما تعتبر هذه العملية كواحد من أهم عمليات التخطيط الاستراتيجي العام للمنظمة، وتسمى العوامل الداخلية التي تؤثر على أداء المنظمة بنقاط القوة والضعف في حين تسمى العوامل الخارجية بالفرص والتهديدات وعند القيام بمثل هذا التحليل مستهدفاً البيئة الداخلية والخارجية يطلق عليه اسم تحليل Swot.

### 1-1-1-1- نبذة تاريخية عن تحليل Swot:

واجهت العديد من المنظمات الأعمال الكبرى في القرن العشرين الفشل، فبدأ المسؤولون بالبحث والتساؤل حيث وجدوا هناك شيء مشترك لفشل المنظمات بسبب نقص في التخطيط، فبالرغم من أنها كانت لديها خبراء في التخطيط لكن الخطط التي تصنعها جاءت بالفشل، أو بالأحرى طريقة تطبيقها لم تنجح، رغم أنها أنفقت أموالاً طائلة لتغطية تكاليف الخبراء، ومع ذلك فإن الأموال والألعاب لم تجد المنظمات نتيجة لاستثماراتهم، وهذا ما جعل المسؤولين يقومون بالبحث وإلقاء نظرة حول ما كان يدور داخل وخارج المنظمات، الأمر الذي أدى إلى ظهور تحليل Swot.<sup>1</sup>

حيث ظهر تحليل Swot نتيجة للبحث الذي تم بمعهد ستانفورد من عام 1960 إلى عام 1970 وقام به مجموعة من الدكاترة بالمعهد وهم otis Benepe و Mation Dasher و Albert Humphrey و Birger lie و Robert Stewart، حيث قدمت مجموعة من المفاتيح الرئيسية من خلال هذا البحث: القيم، تقييم، الحافز، البحث، إنتقى، برنامج، قانون، وعندما عرض البحث لأول مرة قدم بإسم

1 - جغوبي فادية، دور التحليل الإستراتيجي ، Swot في تحسين أداء المنظمة "دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان، القنطرة، بسكرة" أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير - تسيير إستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيذر - بسكرة، 2015-2016، ص57.

Soft (s مرضية، o فرصة، f خطأ، t تهديد)، وفي عام 1964 تم تغييره إلى تحليل Swot وهو (s قوة، w ضعف، o فرصة، t تهديدات)، وقدم تحليل Swot مجموعة من الأسئلة بمجرد الإجابة عنها يتم تحديد مراحل في عملية التخطيط ومن أهم الأسئلة مايلي:

جدول رقم : 1-2 يمثل عناصر تحليل (Swot)

أسئلة نموذجية	التعريف	
متمدرسين جيدين، مدراء جيدين موارد مالية جيدة، اتصال جيد، الفئة المستهدفة، التكنولوجيا متوفرة	الإمكانات الداخلية التي تساعد على تلبية المطالب وطردهم أ- ماهو الشيء الذي نجده؟ ب- كيف هي منافستنا؟ ج- ماهي مصادرها	نقاط قوة
الحاجة للتحفيز الحاجة للتنقل التسهيلات مشاكل توزيع الخدمات	الحجز الداخلي الذي يعمل على منع المنظمة من تلبية مطالبها أ- ماهي سيئاتنا؟ ماهو أكثر شيء يزعج الفئات المستهدفة؟	نقاط ضعف
- إقبال الفئات المستهدفة على البرنامج.	أية ظروف خارجية أو اتجاهات معنية التي تسهل الوصول إلى الهدف أ- ماهي التغييرات أو الظروف الخارجية التي تساعدنا على تنفيذ البرنامج؟	الفرص
- وجود منظمات متفونة معنا. - عدم إقبال الفئات المستهدفة على البرنامج مثلا	أية ظروف خارجية ستؤثر على كفاءة المنظمة أ- ماهي الأشياء التي يعملها الناس ونحن لا نعلمها؟ ب- ماهي التغييرات المستقبلية التي ستؤثر على منظمات؟	التهديدات

المصدر : من إعداد الطالبة جغوبي فادية بالاعتماد على أ.د. سليمان علي حسين (2014):  
الخطة الإستراتيجية لكلية التربية الرياضية للبيئتين، ورقة عمل، جامعة حلوان، القاهرة، ص53.

1-1-2- تعريف مصفوفة التحليل الرباعي Swot: من الدراسة الميدانية.

عرف تحليل Swot بأنه أداة تخطيطية للنجاح في التعامل مع البيئة المتغيرة، وهو تقييم يتفحص ظروف البيئة الداخلية والخارجية، سواء كانت مناسبة، وذلك من خلال نقاط قوة نسبية ونقاط ضعف نسبية، والفرص والتهديدات الخارجية المستقبلية، فالهدف من تحليل Swot هو تحديد مدى العلاقة بين الإستراتيجية الحالية للمنظمة، ونقاط قوتها وضعفها بالتغيرات التي تجري في بيئة أعمالها.<sup>1</sup>

وأطلقت فكرة تحليل **Swot** من المقابل المنطقية بين الفرص والمخاطر المحيطة من جهة و إمكانيات المنظمة المعبر عنها بنقاط القوة ونقاط الضعف من جهة أخرى ولوضع إستراتيجية مناسبة.

كما عرف أيضا بأنه تحليل العوامل الداخلية المتمثلة بالقوة والضعف، والعوامل الخارجية المتمثلة بالقوة والضعف، والعوامل الخارجية المتمثلة بالفرص والتهديدات البيئية.

كما أن نموذج **Swot** معروف أيضا باسم نموذج LCAG نسبة للباحثين Learned و Christensen و Guth و Andrews، حيث عرف على أنه منظم التخطيط والطريقة المستخدمة لتقييم نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات والتي تشارك في مشروع أو في أعمال المشروع ويمكن إجراء تحليل **Swot** للمؤسسة ككل أو لميدان نشاط إستراتيجي أو لوظيفة بالمنظمة لأنه ينطوي على تحديد الهدف من المشروع، وتحديد العوامل الداخلية والخارجية المواتية وغير المواتية لتحقيق الهدف.<sup>1</sup>

### 1-1-3- أهمية التحليل الاستراتيجي الرباعي:

- يعتبر تحليل **Swot** ركيزة مهمة من ركائز التحليل الإستراتيجي، وتكمن أهميته في:<sup>2</sup>
- يساهم تحليل **Swot** في تحديد نقاط القوة المتاحة التي يمكن تفعيلها لمواجهة العقبات، واستغلال الفرص، وتقليل أو السيطرة على جوانب الضعف ومواجهة التهديدات المحتملة.
- يستخدم تحليل **Swot** لمعالجة الأوضاع الإستراتيجية المعقدة عن طريق تحليل كمية من المعلومات لتحسين عملية صنع القرار.
- يساعد تحليل **Swot** المنظمة على تنظيم ومراجعة المعلومات وللانتقال أفضل للنظم.
- يساعد تحليل **Swot** المنظمة على بلاوغ أفضل التخطيط لتحقيق أهدافها.
- يوفر تحليل **Swot** نظرة ثاقبة للحواجز التي قد تكون موجودة في عمليات التغيير والكشف عن الإمكانيات والقيود من أجل التغيير.
- يساهم تحليل **Swot** في توليد معلومات مفيدة لكل فئة (نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات) لإجراء تحليل مفيد والعثور على ميزتها التنافسية.<sup>1</sup>

1 - خلوفي سفيان، إستراتيجية منظمة الأعمال من خلال التحليل الرباعي "دراسة حالة شركة المراعي"، مجلة جديد الاقتصاد، جامعة العربي التبسي، عدد 14 ديسمبر 2019، ص13.

2 - خلوفي سفيان، المرجع السابق، ص14.

#### 4-1-1- المصادر الرئيسية لبيانات التحليل الرباعي Swot:

يجب على إدارة المنظمة أن تعتمد على مصادر موثوق بها ومتنوعة لجمع البيانات، والمعلومات الضرورية المتعلقة بمحيط عمل المنظمة، ويمكن للمنظمة أن تعتمد على:

أ- أنظمة المسح البيئي: إن أنظمة المسح البيئي تأخذ أشكالاً مختلفة وفق احتياجات وقدرات المنظمة المستخدمة لها، وتتمثل هذه الأنظمة في ثلاثة نقاط:

- أنظمة المسح غير منتظمة: وهي تتمثل دراسات وتحليلات وجمع لبيانات والمعلومات غير منهجية وغير منتظمة، ويحاكي أغلب الظروف و الأزمان التي قد تظهر في البيئة وفي الغالب تركز الجهود على الأحداث الماضية.<sup>2</sup>

- أنظمة المسح المنتظمة: وهذه الأنظمة تدور حول أحداث المنظمة، يتم فحصها لغرض اختيار المكونات إستراتيجية المنظمة.

- أنظمة المسح المستمرة: وهذه الأنظمة تراقب وتفحص بشكل مستمر مكونات بيئة المنظمة، فالمسح هنا يمثل أنظمة مستمرة وليس عملية مؤقتة.

ب- أنظمة التنبؤ: إن التنبؤ بمعطيات البيئة خطوة محورية رئيسية في تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف، وتحليل الفرص والتهديدات، بالإضافة إلى تحديد عمليات الإستراتيجية التي لها تأثير على بيئة المنظمة المستقبلية، حيث تجد العديد من المنظمات أن التنبؤ المستقبلي بالأحداث يمثل عنصر محوري في النجاح التنظيمي، وهناك العديد من الطرق التي تستخدم في التنبؤ البيئي منها آراء الخبراء، الإسقاطات الاتجاهية، العلاقات الاتجاهية، النمذجة الديناميكية، تحليل التأثير المتبادل... الخ.

#### 5-1-1- استراتيجيات التحليل Swot:

جدول رقم : 2-2 يمثل استراتيجيات مصفوفة تحليل (Swot)

نقاط الضعف	نقاط القوة	نقاط البيئة الداخلية
		نقاط البيئة الخارجية
إستراتيجية علاجية	إستراتيجية هجومية	الفرص

1 - بوزحزح نهلة، دور التحليل الموقفي الإستراتيجي في تحديد الخيار الإستراتيجي لدى للمنظمة "دراسة حالة شركة سونطراك- الجزائر"، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ، بوالصوف، ميلة، 2020/2019، ص26.

2 - بوزحزح نهلة، المرجع السابق، ص27.

إستراتيجية انكماشية	إستراتيجية دفاعية	التحديات
---------------------	-------------------	----------

المصدر : دنيال الحمصي (2009): أثر التحليل في استراتيجيات المنظمة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الاقتصاد، دمشق، ص10-11.

أ. إستراتيجية هجومية: فرص متاحة فضل عن امتلاكها نقاط قوة مما يدفعها إلى اختيار إستراتيجية هجومية بهدف ازدياد استغلال هذه الفرص المتاحة وتعظيم قوتها الداخلية.<sup>1</sup>

ب - إستراتيجية علاجية: فرص مناسبة لكنها تعاني من نقاط ضعف تمنعها من استغلال تلك الفرص المتاحة وعليه ينبغي على الإدارة القيام بإستراتيجية علاجية لمعالجة وتصحيح ما تعانيه المنظمة من نقاط ضعف داخلية.

ج - إستراتيجية دفاعية: وجود تفاعل بين نقاط القوة والتحديات فإن المنظمة تعزز وتستثمر نقاط القوة التي تمتلكها، وفي الوقت نفسه تتوجه للدفاع عن ضد أخطار التحديات المحيطة بها.

د - إستراتيجية انكماشية: تتجه المنظمة إلى إتباع استراتيجيات انكماشية بسبب ما تعانيه من تهديدات ونقاط ضعف خارجية وذلك من خلال التقليل من التهديدات ومعالجة نقاط القوة الداخلية.<sup>2</sup>

2- استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية:

يشهد العالم الآن تحولات جذرية في النظام الاقتصادي العالمي، الذي يتطلع إلى نظم جديدة مستحدثة في مكوناته الفرعية، يهدف إلى دعم الأنشطة الاقتصادية المختلفة، والتغلب على العقبات التي يتعرض لها، ولقد تزايد الاتجاه بصورة واضحة ملموسة نحو تحرير التجارة وإزالة الحواجز الحركية وغير الحركية كتقليص الحماية الوطنية، وتكوين مجموعة من التجمعات الاقتصادية القارية والإقليمية، من خلال إنشاء كتلتات اقتصادية عملاقة على المستوى الدولي.

كما أن تطوير نظم الاتصالات وانتشار ثورة المعلومات والمعرفة قد دعا العديد من المنظمات العملاقة التنافسية إلى اللجوء إلى التحالفات الدولية، واستحداث تنظيمات هياكل جديدة، هدف التنافس وتقسيم السوق فيما بينها في الكساد الذي يسود العالم.<sup>3</sup>

وعليه، وانطلاقاً من أهمية التغيرات البيئية سواء المحلية أو العالمية نرى أنه يتعين على إدارة المنظمات ان تتفاعل مع تلك المتغيرات، وتعمل على استغلال الفرص، ومحاولة التغلب على

1 - جغوبي فادية، المرجع السابق، ص63.

2 - المرجع نفسه، ص64.

3 - حمد شفاء، مرجع سابق، ص20.

التحديات التي تواجهها، وذلك باتخاذ قرارات إستراتيجية فعالة تمكنها من البقاء والنمو في ظل التقلبات البيئية الحالية والمرتبقة، حيث أن معايير البقاء والنمو في ظل التقلبات البيئية الحالية والمرتبقة، حيث أن معايير البقاء والنمو تقوم على تحقيق الكفاءة والفعالية والقدرة على المنافسة، ويتحقق ذلك من خلال تبني المنظمة لآليات مستحدثة يمكنها من تحقيق المزايا التنافسية وتعد نظم المعلومات الإستراتيجية أحد هذه الآليات.

## 2-1- دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية:

يرى بورتر أن الميزة التنافسية لا تختص بالدولة وإنما بالمؤسسة، فالميزة التنافسية تنشأ أساسا من القيمة التي استطاعت مؤسسة من أن تخلقها لربائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار اقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع منفردة من المنتج تعوض بشكل واع الزيادة السعرية المفروضة.

كما ينظر إلى الميزة التنافسية على أنها قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات المستهلك أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها المنتج، مثل الجودة العالية.<sup>1</sup>

كما تشير الميزة التنافسية إلى الحالات التي يمكن لمؤسسة أن تنافس غيرها بطريقة أكثر فعالية وهذا فهي تمثل نقطة قوة تتسم بها المؤسسة دون منافسيها في احد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية، او فيما يتعلق مواردها وكفاءاتها البشرية، فالميزة التنافسية تعتمد على نتائج فحص وتحليل كل من نقاط القوة والضعف الداخلية إضافة إلى الفرص والمخاطر المحيطة والسائدة في بيئة المؤسسة مقارنة تنافسها.

وهناك تحولات لتفسير الميزة التنافسية للكثير من المنظمات يثبت ان مصدرها لا يرتبط بالتموقع الجيد في مواجهته ظروف البيئة الخارجية بل بقدرة تلك المؤسسات على استغلال مواردها الداخلية، التي تعد الكفاءات والمعرفة والجودة أحد عناصرها الأساسية، كما يعرف Hicks الميزة التنافسية الناتجة عن أنظمة المعلومات بأنها تطبق تكنولوجيا المعلومات بشكل رائد بغرض التقدم على المنافسين. وللحصول على الميزة التنافسية من خلال تكنولوجيا المعلومات يتوجب على المنظمة القيام بما يلي:

1 - شارف عبد القادر، دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تدعيم الميزة التنافسية " حالة المؤسسات الجزائرية " أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، 2010-2011، ص73.

- 1- أن تستخدم المنظمة هذه التكنولوجيا في الأنشطة الروتينية فيها، وهذا الاستخدام لا يعط المنظمة بالضرورة ميزة تنافسية، بل يجعلها قادرة على المنافسة من خلال توفير بنية تحتية تكنولوجية.
  - 2- البدء بربط تكنولوجيا المعلومات بمزايا تزيد المنظمة الحصول عليها كتقليل التكلفة أو رفع ولاء العمل، أو توفير خدمات أو منتجات متميزة ومختلفة.
  - 3- محاولة إيجاد وسائل لتغيير أساليب القيام بالعمل في القطاع الذي تعمل فيه المنظمة من خلال تكنولوجيا المعلومات.
- كما انه لا بد من الإشارة إلى انه يجب التمييز بين الميزة التنافسية من جهة والضرورة التنافسية من جهة أخرى، والتي تعني استخدام أنظمة المعلومات بغرض اللحاق بالمتنافس والبقاء في إطار المنافسة.
- وما يمكن قوله أن الحصول على الميزة التنافسية، والإبقاء عليها ليس بالأمر اليسير، ولعل من أهم التحديات وأكبرها التي تواجه المنظمات هي الإبقاء على ميزتها التنافسية، وتحقيق أنظمة المعلومات الإستراتيجية العديد من المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال منها:
- 1- خلق مواضع لدخول المنافسين إلى السوق.
  - 2- خلق تكلفة عالية لتحويل العميل أو المورد إلى منتج المنافس من خلال ربطهم بنظام معلومات المنظمة.
  - 3- تغيير أساس المنافسة بالكامل من خلال تقديم خدمات جديدة أو منتجات جديدة، أو معلومات جديدة لا يوفرها المنافس للعملاء.<sup>1</sup>
  - 4- تغيير عمليات التنظيم بالكامل بالطريقة التي تؤدي إلى تغيير طبيعة أو بيئة أعمال المنظمة.
  - 5- إسقاط التمسك بأسعار منتجات أو خدمات المنظمة، مما يسمح للمنظمة باختيار إستراتيجية جديدة لتحديد أسعار منتجاتها أو خدماتها.

ونرى أن مفهوم نظم المعلومات الإستراتيجية يكشف لنا عن أن الهدف الأساسي لهذه النظم ينصب على مساندة الإدارة العليا في القيام بالتخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تحقق ميزة تنافسية للمنظمة.<sup>1</sup>

فاستخدام نظم المعلومات في عمليات وأنشطة المنظمة لدعم عملية صنع القرار، وتحقيق السرعة، واختصار الوقت، والحصول على أفضل المعلومات، مع تحليلها في الوقت المناسب قد أصبح أمرا عاديا، كما أصبحت الفوائد التي تقدمها أنضمه المعلومات على المستوى الاستراتيجي وكأداة تنافسية، وهذا ما يجب أن يركز عليه المستخدم الإداري رأي الاستخدام الاستراتيجي لأنظمة المعلومات في القوى التنافسية.

حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها، يجب إن تبني نظاما معلوماتيا استراتيجيا، يسمح لها باستغلال الفرص. ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية واستغلال نقاط القوة، ومواجهة نقاط الضعف في البيئة الخارجية، والحصول على مزايا تنافسية، تعزز بها مراكزها التنافسي الريادي، ولن يتأتى ذلك، الا بتوفير المعلومة ذات الجودة اللازمة، وفي الوقت المناسب والتي تسمح باتخاذ القرارات الرشيدة، والتفاعل بأقصى سرعة. مع تطورات وتغيرات المحيط الداخلي، والخارجي للمؤسسة، وحتى ندرك الدور الرئيسي لنظام المعلومات في تعزيز المزايا التنافسية سنتناول الدراسة في هذا المبحث بعض إسهامات نظام المعلومات، في تحقيق الميزة التنافسية، وكذا التأثير الاستراتيجي لنظم المعلومات بالإضافة للدور الرئيسي لنظام المعلومات الإستراتيجية. في تحقيق المزايا التنافسية.<sup>2</sup>

## 2-2- إسهامات نظم المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية:<sup>3</sup>

يعد إنشاء نظام المعلومات تحديا كبيرا أمام المؤسسة يقدم لها الكثير من الفوائد والإسهامات في بناء ميزة تنافسية قوية ومنها الآتي:

أ- **اختصار وقت تسويق المنتج:** يعد وقت الوصول الى السوق عاملا حاسما في تحقيق المزايا التنافسية وخاصة عند طرح المنتجات الجديدة، وعلى العموم هناك ثلاثة عوامل حاسمة تؤدي دورا كبيرا في تحديد السرعة التي من خلالها يمكن طرح المنتج في السوق، وهي:

1 - ترغيني صباح، مرجع سابق، ص52.

2 - نوي فتحي، مرجع سابق، ص151.

3- خالد بن ابراهيم السليطي، مجلة محكمة في الاقتصاد والصريفة الإسلامية، بيت المشورة، العدد 4، قطر، جمادى الأخيرة 1437هـ - أبريل 2016، ص143.

- الوقت المطلوب لانجاز المهام، مثل التصميم الهندسي، والتصنيع وغيرها.
  - الوقت المستنفذ بين المهام المنجزة كما هو الحال بالنسبة للتصميم المعاد، عندما يبقى في الانتظار عند مهندسي الإنتاج لحين إتاحة فرصته في الإنتاج.
  - الوقت المستنفذ في إعادة العمل.
- كما يشير خبير آخر، أن التخفيض النموذجي، في الوقت الضائع الكلي للإنتاج، قد يصل إلى (40%)، وبنفس الاتجاه يؤكد لوندونو أن مهندسي التصميم يستنفذون ما مقداره (25%-30%) من وقتهم في تداول المعلومات، والبحث عنها واسترجاعها ويختصر نظام معلومات المنتج هذه الأوقات على نحو كلي على الأغلب إذ يحتاج المهندس المصمم فقط لمعرفة موقع وجود التصاميم المعادة أو معلومات أخرى وهي جميعا تكون متاحة وميسرة إلى جانب استبعاد مقدار الوقت المستنفذ من قبل المصمم لحل المشكلات التي من المحتمل انه قد تم حلها سابقا، وخاصة المعروفة منها، على الرغم من صعوبة الإثبات والبرهان على تحقيق هذه الأرقام بطريقة أو بأخرى، إلا أن المؤسسة حتى ولو تمكنت من تقليص أجزاء محددة فقط. في هذا الوقت فإنه يمكنها تحقيق آثار مهمة في ربحيتها وفي حصتها التسويقية. وبين سرعة وصول منتجاتها إلى السوق. وعليه تسعى المؤسسات جاهدة إلى تركيز مواردها على تقليص الوقت الضائع في إيصال منتجاتها إلى السوق.
- ب- تحسين إنتاجية التصميم:** يتيح نظام معلومات المنتج، الأدوات الملائمة، على النحو الذي يزيد من إنتاجية المهندسين، إذ أن وجود هذا النظام يوفر الأدوات الصحيحة للوصول إلى هذه المعلومات بفعالية، وتشير الدراسات في كثير من المؤسسات، إلى أن نسبة كبيرة من التصاميم الجديدة تتكون إما من الأجزاء الحالية، أو من الأجزاء الحالية بعد إجراء تعديلات بسيطة عليها.
- كما يتيح نظام معلومات المنتج، إمكانية الإدارة الأفضل للتغيرات الهندسية، من خلال إمكانية إعداد موديلات أو نماذج متعددة لأي تصميم و تخزينها في قاعدة المعلومات الأمر الذي يعني أن إعادة التصميم يمكن ان تحصل دون التخوف، من أي النماذج السابقة تم حذفها او فقدانها فضلا عن تقليص عدد التغيرات الكلية المطلوبة لتصميم المنتج خلال دورة تطويره. عندما يكون تأثير وقت وتكلفة التغيير منخفضة على الرغم من أن جزءا صغيرا فقط من تكلفة الإنتاج الكلية تستنفذ في عملية التصميم فان قرار التصميم الذي يصنع في المرحلة المبكرة من دورة حياة المنتج، يشكل جزءا مهما من تكلفة الإنتاج الكلية.

**ج- الاستخدام الأمثل لمهارات الفريق الإبداعية:** يكون المصممون عادة حذرين، عندما يقدمون<sup>1</sup> على اختيار الطريقة الملائمة لحل المشكلة لان تضحيات الوقت في البحث عن الحلول البديلة تكون عالية جدا إذا أن المخاطر المترتبة عن صرف وقت إضافي في الوصول إلى طريقة تصميم جديدة، قد لا تعمل على نحو سليم تكون غير مقبولة وبناء عليه: فان نظام معلومات المنتج يتيح المجال لتحقيق الإبداع على المجالات الثلاثة الآتية:

- التواصلية لجميع الوثائق واختيار النتائج المتعلقة بالتغيير في المنتج واختيار عمليات إعادة التصميم، وأيضا الأخطاء المحتملة للتصميم:

- تقليص مخاطر الفشل من خلال توزيع المخاطرة مع الآخرين وجعل المعلومات متاحة للأفراد المناسبين وفي الوقت المناسب.

- تشجيع الفريق المختص بحل المشكلة من خلال السماح لكل فرد بتنشيط أفكار الأفراد الآخرين، باستخدام تسهيلات نقل الأفكار بهدف جعل الجميع على علم بأنهم يبحثون في ذات المشكلة.

**د- التحكم الأفضل بالمشاريع:** يستلزم تطوير المنتجات الجديدة مخاطر عالية واستثمارات مهمة في الأموال والوقت والتعقيد مع معدل فشل عال لذلك يجب على شركة التامين أن تركز على التحكم الأفضل بمشاريع تطوير المنتجات إذ يعود السبب الأساسي لتأخر اغلب مشاريع تطوير المنتج ليس إلى سوء التخطيط وإنما كونها تقع خارج نطاق السيطرة، بسبب الحجم الهائل من البيانات التي تتولد عن المشروع حيث يسهم نظام معلومات المنتج في إبقاء المشروع ضمن نطاق السيطرة من خلال التدفق المستمر للبيانات والمعلومات والتنفيذ الإلكتروني للإجراءات على النحو الذي يجعل من المستحيل إهمال عملية الجدولة أو تجاهلها.

**هـ- إدارة الجودة الشاملة:** يتيح النظام الفرصة لتوفير مستلزمات إدارة الجودة الشاملة من خلال اعتماد مجموعة مترابطة من العمليات التدقيقية لدورة تطوير المنتج إذ يمكن إرساء العديد من القواعد والأسس لإدارة الجودة الشاملة يضاف إلى ذلك أن هناك سبب تجاري قوي في ظل المنافسة الشديدة، لضمان معايير الجودة الدولية، إذ يمكن لهذا النظام تحقيق ذلك، من خلال اعتماد جملة من المعايير والتي تهدف بصفة عامة إلى استبعاد واحد من أهم الصناعية في الوقت الراهن.

1 - خالد بن ابراهيم السليطي، مرجع سابق، ص144.

وتجدر الإشارة إلى أنه: بإمكان نظام معلومات المنتج، تشخيص القصور في إجراءات الجودة والتي لا ترتقي إلى مستوى المعايير الدولية، فضلا عن إمكانية المتابعة المستمرة لتاريخ تطور المنتج موضحا أسباب حصول التعديلات وفترات حصولها، والجهات التي قامت بإجرائها وتنفيذها.

### 3- الذكاء التنافسي كضرورة لرفع الحصة السوقية لمنظمات الأعمال :

#### 3-1- الإطار النظري والمفاهيمي للذكاء التنافسي:

من أجل أن تضمن المنظمات بقاءها في ميدان المنافسة متزايد ومتسارع التغيير، وبموجب ذلك أصبح على المنظمات ضرورة ممارسة الذكاء التنافسي لما له من دور في ضمان تحقيق ذلك من قبل المنظمة.

#### 3-1-1- مفهوم الذكاء التنافسي:

أكد بورتر أن الذكاء التنافسي من صميم نشاطات الإدارة الإستراتيجية، تلك الإدارة ذات الطبيعة التوقعية في طبيعتها وبخاصة فيما يتعلق بتقييم جوانب القوة والضعف للمنظمة والقرض والتهديدات البيئية التي تتعلق بقطاع منهم من قطاعات البيئة وهم المنافسون ليصل بعد ذلك الى تحديد وتقييم واختيار بديل استراتيجي يعبر عن الخيار الاستراتيجي للمنظمة في مواجهة تلك التغيرات.<sup>1</sup>

حسب Fliesher يتمثل الذكاء التنافسي في العملية التي يتم من خلالها لعمال المنظمات على جميع المعلومات العملية عن المنافسين والبيئة التنافسية وتطبيقها بشكل متتالي في عملية صنع القرار والتخطيط من أجل تحسين الاداء.

وقد عرف كل من Dishman, Calef الذكاء التنافسي بأنه عملية تضمن حشد وتحليل وإيصال المعلومات البيئية للمساعدة في اتخاذ القرار الاستراتيجي بل انه في حد ذاته يعد المرتكز الأساس لعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، ويتضح بأن هدف الذكاء التنافسي يتمثل في تقديم معلومات مركبة ومقيمة ومحللة وتعد جزءا من عملية إدارة المعلومات الإستراتيجية التي تكون مقرونة لإستراتيجية المنطقة

أن الذكاء التنافسي هو عملية تنظيمية يتم فيها الكشف المبكر من المخاطر والفرص المتاحة قبل ان تصبح واضحة، وهو يركز على التطورات والأحداث التي تهدف في النهاية إلى تحقيق الميزة التنافسية، فالمنظمة التي لا تصنع أداة للمراقبة

1 - شفاء حمد، الذكاء التنافسي كضرورة لرفع الحصة السوقية لمنظمات الأعمال "دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات، تبسة"، مجلة الإقتصاد الجديد المجلد 11، العدد 2، الجزائر، 2020، ص 169.

بدقة وتحليل التنافسية تكون إستراتيجياتها التنافسية ضعيفة وتكون عرضة للهجوم من قبل المنافسين.

### 3-2- الحصة السوقية:

#### 3-2-1- مفهوم الحصة السوقية:

لكل منظمة مجموعة من الأهداف عند تحديدها يجب أن تكون البداية من الأهداف العامة إلى الأهداف الخاصة ومن الأهداف طويلة المدى إلى الأهداف قصيرة المدى، وتكون هذه الأهداف مشتقة من الأهداف العامة للمنظمة وهذه الأهداف منها التسويقية مثل توسيع السوق وزيادة حصة السوق ومنها المالية كتحسين ربحية المنظمة.<sup>1</sup>

لقد عرفت الحصة السوقية بأنها نسبة مبيعات الشركة إلى مبيعات الصناعة أو مبيعات المنتج ككل في السوق، وينظر إلى الحصة السوقية على أنها نسبة مبيعات منشأة لمنتج أو خدمة ما يقابل النسبة المئوية لمجموع المبيعات ككل.

كما تعد الحصة التسويقية مقياساً أو أداة للتمييز بين المنظمات الربحية والخاسرة. لذلك فإن منظمات الأعمال في سباق دائم فيما بينها يهدف اغتنام الفرص والحصول على أكبر حصة في السوق وتعرف حصة السوقية كذلك النسبة أو الحصة التي تمتلكها شركة ما من الحجم الإجمالي للأعمال التجارية في نفس النوع من البضاعة أو الخدمات وينظر للحصة السوقية بأنها تعبير أو مؤشر لمدى قوة المنظمة التأثيرية وحجم نشاطها في ذات الصناعة التي تعمل بها قياساً بالمنافسين الآخرين.

#### 3-2-2- أهمية الحصة السوقية:

تعتبر الحصة السوقية احد المؤشرات الهامة التي تعزز المركز التنافسي للمنظمة حيث أن جميع المنظمات تعمل على زيادة حصتها السوقية وإلى الهيمنة على السوق لان جميع المنظمات تسعى إلى المحافظة على حصتها في السوق وتستهدف المنظمة من خلال السياسة السعرية وتقديم منتجات وخدمات ذات جودة وكفاءة عالية من خلال تطوير وتحسين أنشطها الإنتاجية والخدمية والتسويقية من أجل الوصول إلى تحقيق الحصة السوقية المستهدفة وتستخدم الحصة السوقية

1 - شفاء حمد، المرجع السابق، ص171.

للمنظمة في تحديد مواطن القوة فيها بالنظر إلى مركزها التنافسي فكما تعاضمت حصة المنظمة من السوق.

كلما ازداد مركزها التنافسي قوة وكلما ارتفعت معدلات الفوائد المحتملة من الاستثمارات المستقبلية، مما يوحي بأن المنظمة قد اكتسبت ولاء للعلامة. فالحصة السوقية الكبيرة يمكن أن تساعد المنظمة على استحداث وتطوير الكفاءات المتميزة الطلب العالي بمنح للمنظمة تخفيض منحى الخبرة وتقليص تكلفتها كما أن الحصة السوقية الكبيرة يمكن ان تحدث تدفقا نقديا كبيرا. مما يمنح للمنظمة القيام باستثمارات أكبر لتطوير كفاءات في مجال البحوث والتطوير، أو في أي مجال آخر.

### 3-2-3- أهداف الحصة السوقية:

بعد تحليل الحصة السوقية من الإجراءات المهمة للمنظمات في سعيها للمحافظة على حصتها السوقية الحالية وكسب حصص أكبر مستقبلا وتستطيع منظمات الأعمال الزائدة في السوق أن تحافظ على حصتها السوقية غير فعاليات كثيرة مثل مواجهة نقاط القوة والضعف أو على الأقل تثبيتها لان هذه النقاط هي فرصة للمنافسين والمحافظة على انخفاض التكاليف وان تكون أسعار المنتجات مناسبة التي يلمسها المستهلك وتعد المنظمة التي تحصل على حصة سوقية كبرى منظمة زائدة تقود تغييرات في الأسعار أو تقديم منتجات جديدة أو إدخال تكنولوجيا حديثة في السوق وتحقيق تغطية سوقية مناسبة لمنتجاتها ولها انتشار ونشاط ترويجي ملائم يحقق لها أهدافها<sup>1</sup>.

### 3-3- أبعاد (مجالات) الذكاء التنافسي ودورها في رفع الحصة السوقية:

تسهم معلومات الذكاء التنافسي في استبدال منظمات الأعمال على خبرات إستراتيجية مستقبلية مناسبة استنادا إلى المعلومات التي تتيحها وحدات الذكاء التنافسي في المنظمات للمديرين، ليتخذوا بناءا عليها مجموعة التصرفات والأفعال الإستراتيجية التي تسهم في إنجاح المنظمات وتفوقها في الميدان التنافسي او بقائها منافسا على أقل تقدير.

### 3-3-1- ذكاء المنافس :

1 - شفاء حمد، المرجع السابق، ص172.

أ- **معرفة المنافس وتحليل المنافسة:** المنافسة تعني وجود منظمة أو أكثر تنتج سلعا وخدمات مشابهة إلى حد ما، والموجود في نفس السوق وقد تكون منتجات بديلة. وحتى تستطيع أية منظمة أن تضمن لها مكانة في السوق لا بد أن تكون معولمة وذات معرفة تامة بالمنافسين الموجودون داخل السوق وماذا يخططون اليوم ومستقبلا وماهي قوتهم، وما هي منتجاتهم او خدماتهم وماهي صفاتها وأسعارها ومن هم زبائنهم وكيف تتعاملون معهم؟<sup>1</sup>

أما المنافسون يعرفون على أنهم جميع المنظمات التي تتنافس فيما بينها في الحصول على الموارد وقد تشمل هذه الموارد كل من دخل المستهلك. أو الموارد التمويلية. أو الموارد الطبيعية، أو الموارد البشرية، أو يمثل المنافسون والمنظمات الأخرى التي تقدم منتجات المنظمة نفسها أو بداخلها في السوق.

ولهذا يجب دراسة وتحليل موقعهم السوقي وقدراتهم ومراكزهم من خلال معرفة الحصة السوقية لكل منهم والصورة الذهنية عن كل منافس لدى عملائه، والمميزات الخاصة بمنتجاته، وطرق إنتاجه، وطاقته الإنتاجية الكاملة والمستغلة ومبارات العاملين لديه، ورأس ماله ومديونيته وغيرها من النقاط التي تساعد في تحديد موقف كل منافس، وذلك بما يفيد المنظمة في تحديد موقفها من هؤلاء المنافسين وبالتالي يساعد في بناء إستراتيجيتها إذا قامت المنظمة بتحليل المنافسين، فإنها تقوم بتحديد المنافسين الحاليين والمحتملين في المستقبل وتحديد تحركاتهم. لأن تحديد المنافسين يعد الأهم في رسم الإستراتيجية التنافسية للمنظمة.<sup>2</sup>

إن معرفة المنافسين يعطي المنظمة الإمكانية في تقدير شدة المنافسة الحالية والمستقبلية، كذلك تصور مدى جاذبية الصناعة واستمرارية نموها المستقبلي من عدمه. إن الصناعة في حركة دائمة ومستمرة لذلك فإن عوامل عديدة تقرر مدى شدة المنافسة من عدمها، فنتوقع مثلا أن الصناعات سريعة النمو قليلة التكلفة الثابتة عميقة في الإمكانيات في تمييز المنتج والمتمركزة في إطار عدد معروف من المنافسين هي الأكثر جذبا بدخول آخرين من جانب، وشديدة المنافسة بين المنظمات القائمة من جانب آخر.

ب- **مفهوم ذكاء المنافس:** يشير ذكاء المنافس إلى القدرة على جمع البيانات والمعلومات حول المنافسين ونشاطاتهم الحالية، تم تحليل سلوكهم الماضي من أجل تقديم نموذج لتنبؤ بسلوكهم

1 - شفاء حمد، المرجع السابق، ص174.

2 - المرجع نفسه، ص174.

المستقبلي والحصول على رؤية حول استراتيجيات منتجاتهم الحاليين والمحتملين التي تمثل مدخلات مهمة لتشكيل إستراتيجية التسويق.

كما يشار إلى ذكاء المنافسين على أنه النشاط الأخلاقي والقانوني للنظام المنهجي المتيح في جمع المعلومات الخاصة بالمنافسين وتحليلها وإدارتها مع الأخذ بالاعتبار قدرات المنافسين ومدى قابليتهم على السقوط بيد الأعداء وينظر إلى ذكاء المنافس بأنه المعلومات الدقيقة وذات الصلة والمتوفرة في الوقت المناسب عن المنافسين وبما قاموا بتقديمه من قيمة، ويزود ذكاء المنافس المنظمات ببيانات ومعلومات يمكنها من التنبؤ وتوقع ما الذي يحدث في بيئتها التنافسية، وذلك من خلال معالجته لمجموعة من القضايا أهمها: تحليل الأداء الحالي للمنافسين وقدراتهم ونقاط ضعفهم وقوتهم ونواياهم وتحركاتهم في السوق، وخططهم المستقبلية واستراتيجياتهم الخاصة بأسواق معينة، ومنتجاتهم الأساسية وسياساتهم، والأسواق الأكبر استهدافا من قبلهم وحصتهم السوقية ونشاطات التطوير والبحث لديهم والتخالفات التي ينضمون إليها.

**ج - تهديدات المنافسين:** تلجأ المنظمات إلى تحليل البيانات التنافسية والمتغيرات السائدة فيها ليس لتجديد الفرص القائمة والمحتملة فحسبها، وإنما يهدف التحليل كذلك إلى الوقوف على مجموعة الجوانب المتعلقة بالمنافسين وتتمثل هذه الجوانب في الآتي:

- **أهداف المنافسين:** إذ أن التعرف على أهداف المنافسين يمكن أن يسهم في الوصول إلى تنبؤات صحيحة بردود أفعالهم تجاه التحركات التنافسية المختلفة.

- **افتراضات المنافسين:** وتسهم في معرفة حركة النشاطات التي سوف تمارسها المنظمات المنافسة.

- **استراتيجيات المنافسين:** إذ لا تعتمد المنظمات المنافسة على استراتيجيات واحدة وهنا يمكن الاعتماد على مصادر معلومات متعددة للاستفادة منها في تحديد طبيعة الاستراتيجيات المختلفة للمنظمات المنافسة.

- **مورد المنافسين وقدراتهم:** إذ أن معرفتها يعكس في عكس قوة المنظمات المنافسة وضعفها وبما يجدد قدرة المنظمة المنافسة على تحقيق أهدافها، ومعرفة نقاط الضعف لدى المنافسين سيمكن المنظمة من استغلال جوانب القوة لديها، فضلا أن معرفة جوانب قوة المنظمات المنافسة سيساعد المنظمة على تجنب مواجهتها والتخفيف من حدتها من جهة أخرى تعتبر متابعة تهديد

دخول منافسين محتملين من مهام الذكاء المتنافسين، حيث أن المنافسين المحتملين هم المنظمات التي لا تتنافس حاليا في الصناعة، ولكن لديها القدرة إذا ما رغبت ذلك وعادت تحاول الشركات القائمة فعلها في الصناعة ما، أثناء المنافسين المحتملين عن عزمهم على الدخول إلى الصناعة حيث أنه كلما زاد عدد الشركات التي تدخل الصناعة، أصبح الأمر أصعب على الشركات القائمة في حماية حصتها من السوق، وتحقيق الأرباح، إن الخطر العالي من دخول منافسين محتملين، يمثل تهديدا لربحية الشركات القائمة من ناحية أخرى إذ كان خطر الداخلين الجدد منخفضا فإن الشركات القائمة يمكن أن تستغل تلك الفرصة لرفع الأسعار وتحقيق عائدات أعظم.<sup>1</sup>

#### 4- دور نظم ذكاء الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية :

نظرا لتعدد بيئة الأعمال وتزايد المنافسة وطرق الاحتيايل أضحي التوجه نحو تبني نظم ذكاء الأعمال أمرا لا يبد منه بقدرته على جمع البيانات، تحليلها، توظيفها، توفير إمكانية الرجوع إليها، وقدرتها على التعامل مع البيانات الضخمة، وحتى دمجها مع تقنيات أخرى، هذا ما جعل المنظمات تتسابق نحو تبني هذا المنهج، والاستفادة من تطبيقاته وتقنياته ويعتبر معهد Microsoft, sas أحد أبرز المنظمات الرائدة في هذا المجال، فتخصصهما في إنتاج التوجيهات وتقنيات المعلوماتية في تحقيق ميزة تنافسية وريادة في مجال نظم ذكاء الأعمال.

#### 4-1- معهد التحليل الإحصائي لأنظمة SAS:

تأسس معهد التحليل الإحصائي لأنظمة SAS من قبل أكاديميين بجامعة ولاية كارولينا الشمالية، وهو معهد يقوم بمجموعة من برامج التحليلات والأسواق التي تساعد على الوصول إلى البيانات وإدارتها وتحليلها وتقديم تقرير عنها للمساعدة في اتخاذ القرارات.<sup>2</sup> وبعدها تفوق المعهد بإنتاج نظم ذكاء الأعمال، فقام باستخدام برامج من قبل شركات متنوعة مثل الفنادق وشركة المستحضرات فوجد الحكومة الأمريكية تستخدم هذا البرنامج لحساب مؤشر أسعار المستهلك، وعلى الرغم من أن برامج الشركة منتشرة في كل مكان والمنظمات التي

1 - شفاء حمد، المرجع السابق، ص174.

2 - فاطمة بلقواسمي، التوجه الإستراتيجي نحو تطبيق نظم ذكاء الأعمال كألية لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد 7، العدد 2، الشلف، الجزائر، 6، 7، 2021، ص97.

تدقق في كميات هائلة من البيانات للعثور على الأنماط وفهمها، فإن SAS هي على الأرجح شركة البرمجيات الأقل شهرة في العالم.

تقدم SAS التكنولوجيا بخدمات المنافسة للمنظمات على استخدام البيانات لاستخدام القرارات حول ما هو على المحك وتصويب القرارات الخاطئة وماهي الاتصالات التي تحتاج إليها وتريدها.

وقد دعم هذا الالتزام ربحية الشركة واستقرارها ونموها للعقود، وتعتمد أكثر من 83000 منظمة على محركات أقراص SAS لمساعدتها على اتخاذ قرارات أفضل.

#### 4-2- مساهمة نظام ذكاء الأعمال في تخفيض التكاليف- شركة Hondamo.Tors:

تأسست شركة هولندا في عام 1948 في هاماماتسو، اليابان، وافتتحت أول واجهة متجر في الولايات المتحدة كالفورنيا، وفي إطار الاستفادة من نظام ذكاء الأعمال تعاقدت شركة هولندا مع معهد SAS، حيث تم تطبيق تحليلات SAS والذكاء الاصطناعي، حيث يعمل كل من ANALYTICS, AL على تحويل بيانات إصلاح الخدمة إلى معدلات توفير التكلفة.<sup>1</sup>

تستخدم Honda motors الأمريكية أقراص SAS لتحسين مطالبات الضمان وتوقيع استخدام الأجزاء والخدمات من أجل تقليل التكاليف وخدمة عملائها بشكل أفضل، ومن خلال تطبيق تحليلات SAS على بيانات الضمان، منح فريق التحليل المتقدم التابع لشركة هولندا الأمريكية بمجموعة المطالبات والموظفين الميدانيين – القدرة على تحديد المطالبات التي لم تكن مكتملة أو غير ممثلة بشكل دقيق.

والآن يستغرق الأمر أقل من دقيقة لتحديد الإدعاءات المربية المتعلقة بطلبات الضمان بالإضافة على توفيره التقارير الآلية للموظفين على مدى أسبوع من الزمن. زيادة على ذلك فإن تقنيات SAS توفر ما نسبته 76% من الوقت لفرز الشكاوي المشبوهة، بعد أن كانت توفر فقط 35% من الوقت بدون تقنيات SAS، كما أدت الجهود المبذولة لزيادة الالتزام بالضمان إلى خفض تكاليف شركة هولندا الأمريكية، حيث شهدت انخفاضا في تكاليف العمالة بنسبة 52% من قوانين

1 - عبد الله ياسين، تفعيل الذكاء الاقتصادي كخيار إستراتيجي لتحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة البشائر الاقتصادية، مجلد 4، العدد 3، تندوف، 2019/1/2، ص78

العمل المتاحة لديها، كما استخدمت الشركة أقراص SAS لتطوير توقعات الطلب التي أصبحت دقيقة بنسبة 99% فضلا عن التقييم السريع لبيانات مسح العملاء.<sup>1</sup>

**4-3- مساهمة نظم ذكاء الأعمال في الكشف عن الاحتيال - شركة Prime Therapeutics:**  
تأسست عام 1998 حيث تلتزم الشركة بتحديد ماهو التالي في إدارة الأدوية الكلية كي يستفيد المزيد من الناس من التقدم في الصيدلية ولتحقيق هذا الهدف تسمح منصة التحليلات المتقدمة هذه لشركة بدمج البيانات من الصيدليات ومطالبات الأدوية الطبية والخدمات الطبية، فقد شهدت المنظمة فرصة لإنقاذ أموال وأرواح العملاء من خلال النظر بشكل أكثر شمولية إلى الاحتمال والنفائيات وإساءة المعاملة والتي تكلف مؤسسات الرعاية الصحية على سحابة من خلال تطبيق الذكاء الاصطناعي للمنصة و قدرات التعلم الآلي على مجموعة البيانات الشاملة هذه تمكنت من اكتشاف وصنع الاحتيال بغض النظر عن مصدره، ونظرا لأنها اختارت نشر الحل على شبكة ، فقد اكتسبت أيضا العديد من الفوائد، مثل الوصول السريع إلى البرامج والقدرة على المشاركة النتائج بسهولة مع الآخرين فضلا عن توفير في تكاليف البنية الأساسية وبقائها في طليعة مخططات الاحتيال الجديدة، أصبح لديها القدرة على إنقاذ الأرواح، فعلى سبيل المثال باستخدام SAS احتلت Prime مكانة رائدة في عملية النمذجة التنبؤية الجديدة التي تستخدم أكثر من المواد الايفونية.<sup>2</sup>

#### 4-4- مساهمة نظم ذكاء الأعمال في تحقيق الزيادة - شركة Microsoft

وفقا لتقرير الشركة الأمريكية للاستشارات والبحوث في مجال التكنولوجيا والصادرة في فيفري 2020، فقد احتلت شركة Microsoft المرتبة الأولى في استخدام ذكاء الأعمال ومختلف تقنياته وتطوير بعض منها حيث تجلت نقاط قوة Microsoft في:

- 1- تكمل Microsoft قدرتها في مجال تقييم الآثار البيئية والتوافق مع خيارات المجموعة لتبسيط الترخيص لإدارة المخاطر الداخلية ومنع فقدان البيانات.
- 2- تمكين مفتاح ترخيص Microsoft والقدرة على إدارة البيانات الموجودة في موقع Microsoft 365 مما يبسط اعتماد حالات الاستخدام المتعددة ويبسط إدارة البيانات الموجودة.

1 - فاطمة بلقواسمي، المرجع السابق، ص98.

2 - فاطمة بلقواسمي، المرجع السابق، ص99.

3- يؤدي استخدام نظام Microsoft من MI التعلم الآلي المزود بتصنيف قابل للتخريب إلى تشريع التشغيل الآلي وتحسين دقة تصنيف البيانات وفي السياق نفسه قامت شركة Microsoft بتطوير تقنيات ذكاء الأعمال حيث أصدرت تقنية Power BI وهو عبارة عن مجموعة من أدوات تحليل الأعمال التي تحلل البيانات وتشارك الأفكار يبدو Power BI ويشبه تماما تطبيق office التي يعرفها الجميع بالفعل، مما يجعل كل مستخدم منتجا على الفور ويقوم توفير إجابات سريعة باستخدام ذكاء الاصطناعي الرائد في المجال، كما يشمل Power BI على العديد من أحدث التطورات في Microsoft لمساعدة العلماء غير المعنيين بالبيانات المنظمة وغير المنظمة، بما في ذلك النصوص والصور، بالإضافة على أنه يعمل على تلبية احتياجات المنظمة الأكثر طلبا بحيث يعمل Power BI مع Azure synapse analytics على تمكين تحليل سريع وتفاعلي عبر بيئات من البيانات.

حماية شاملة للبيانات: Power BI هو منتج BI الوحيد الذي يؤمن بيانات المستخدمين من

خلال: <sup>1</sup>

Microsoft Information Protection و Microsoft cloud app. Security

حتى عندما يتم تصدير البيانات من Power BI.

وختاما فإن هاته التقنية تمكن من تحويل الأفكار إلى أفعال فهي توفر إمكانية انتقال من البيانات إلى الأفكار، والأفكار إلى العمل باستخدام Microsoft Power Platform والجمع بين Power BI و Automate Power لإنشاء تطبيقات الأعمال بسهولة.

خلاصة :

- يمكن القول أن عملية تحليل البيئة للمنظمة لا تكتمل إلا بتحليل البيئي الخارجي وهذه الدراسة تناولت فقط الشق الداخلي، وقد توصلت إلى جملة من النتائج يمكن إيجازها كالتالي:
- تحديد الإمكانيات المتوفرة لدى المنظمة سواء كانت مادية أو بشرية، أو حتى معلوماتية.
  - لها القدرة في تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف داخل المنظمة.
  - يساعد المنظمة في معرفة القدرة التنافسية لها أمام الخصم ومدى استجابتها أمامه.
  - كما تساعد في اتخاذ القرارات الإستراتيجية. وبالتالي توجيه المنظمة نحو المسار الاستراتيجي المناسب لوضعيتها التنافسية ووفقا للإمكانيات المتوفرة.
  - التحليل البيئي الداخلي للمنظمة لا يساعد فقط في إيجاد نقاط القوة ومعرفة نقاط الضعف، بل يساعد أيضا وبطريقة غير مكتملة وغير مباشرة في تحديد الفرص ومعرفة التهديدات التي يمكن ان تواجهها المنظمة وما يوفر المنظمة.
  - معرفة كيفية استغلال الفرص وتجنب المخاطر والتهديدات المتوقعة.
- كما تساهم عملية تحليل البيئة الداخلي في تكامل عملية التحليل الاستراتيجي، حيث أن اجتماع التحليل البيئي الداخلي مع الخارجي مع بيئة الصناعة يوفر التكامل لعملية التحليل الاستراتيجي.

يعتبر تحليل البيئة التنافسية من أهم مستويات تحليل البيئة الخارجية للمنظمة التي حضت بالدراسة والاهتمام من مختلف مدارس الفكر الإستراتيجي، باعتبار أن المنافسة أحد المحددات الأساسية في صياغة وتنفيذ الخيارات الإستراتيجية للمنظمة، تكمن أهمية المعلومات الإستراتيجية التي تعمل في بيئة مضطربة وسريعة التغير في كونها الأساس الذي تعتمد عليه الإدارة في اتخاذ قراراتها الإستراتيجية وتحقيق رغبات عملائها لمواكبة التغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية، إن حاجة المنظمة للمعلومات الإستراتيجية لا تتوقف بحدود التحليل الإستراتيجي للبيئة، بل لا بد من تحليل نقاط القوة والضعف في المسائل التي ترى المنظمة أنها ذات أهمية إستراتيجية ثم تعمل على تحقيق الميزة التنافسية الإستراتيجية وذلك من خلال ما يتوفر من معلومات عن قوى المنافسة الرئيسية الواردة في نموذج بورتر.

### ✓ الاستنتاجات : توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :

- إن ذكاء المنافسين مصدر مهم وفعال لتزويد المنظمة بالمعلومات الذكية عن جميع مصادرها فضلا عن كونه وسيلة مهمة من أجل البقاء في بيئة دائمة التغير من خلال الكشف من الفرص المتاحة وتحويل التهديدات إلى فرص جديدة والعمل على استغلالها وبالتالي فهو بمثابة سلاح تنافسي للمنظمة لما يوفره من معرفة تساعد بدوره على تحقيق الميزة التنافسية انطلاقا من التحليل تبين بأن المنظمة تقوم بتحليل مختلف أبعاد البيئة التنافسية.
- كما اتضح أن المنظمة تعتمد على معرفة السوق باختيار استراتيجياتها التسويقية وذلك من خلال تحليل مصفوفة Swot.

### ✓ الاقتراحات والتوصيات : في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة لا بد من تقديم الاقتراحات التي نجيزها فيما يأتي:

- ضرورة قيام المنظمة بتفعيل دور نظم المعلومات الإستراتيجية في التخطيط الإستراتيجي واتخاذ القرارات الإستراتيجية والاستفادة القصوى من مخرجات نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق وتعزيز المزايا التنافسية.
- استخدام أنظمة المعلومات المعتمدة على ذكاء الأعمال في عملية صنع القرارات.
- استحداث مصلحة مختصة في أنظمة المعلومات والاعتماد على عدد من مصممي أنظمة المعلومات وكذلك المحللين.

### ✓ آفاق الدراسة:

- إجراء دراسات تربط وجود نظم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسة ودور ذكاء الأعمال في دعمه لتحقيق الميزة التنافسية.

أولا : الكتب

- 1 - سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، عمان، 2005.
- 2- هاشم فوزي العبادي، نظم إدارة المعلومات " منظور استراتيجي"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2015.

ثانيا : المجلات والملتقيات

- 01- الشريف بقة، تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية "دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولايتي برج بوعريريج وسطيف" المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 2، جوان 2015.
- 02- إلياس سالم، التحليل التنافسي باستخدام النموذج الخماسي لبورتر بالتطبيق على شركة كوندور للصناعات الالكترونية، برج بوعريريج، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، عدد 15، المسيلة، 2015-2016.
- 03- بن غزال ابتسام، الذكاء التنافسي وأثره على الأداء الإستراتيجي في الشركة " دراسة حالة شركة سيلاص للإسمنت – أجمورة- بسكرة، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية، وإدارة الأعمال، جامعة بسكرة، المجلد 5، العدد 5
- 04- جاب الله شافية، فعالية نظام المعلومات في المؤسسة الاقتصادية، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3.
- 05- حمد شفاء، دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحليل البيئة التنافسية لمنظمات الأعمال "دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات-تبسة"، الآفاق للدراسات الاقتصادية، مجلد 5، العدد 1، تبسة، 2020، 5، 4.
- 06- خالد بن ابراهيم السليطي، مجلة محكمة في الاقتصاد والصريفة الإسلامية، بيت المشورة، العدد 4، قطر، جمادى الأخيرة 1437هـ أفريل 2016.
- 07- خلوفي سفيان، إستراتيجية منظمة الأعمال من خلال التحليل الرباعي"دراسة حالة شركة المراعي"،مجلة جديد الاقتصاد، جامعة العربي التبسي، عدد 14 ديسمبر 2019.

- 08- دكتور بن الطيب، دور نظم المعلومات في تعزيز ذكاء الأعمال لدى المؤسسات الاقتصادية الحديثة، مجلة الزيادة لاقتصاديات الأعمال المجلد 1، العدد2، جامعة حسيبة بن بوعلي.
- 09- زبير عياش، تكييف نماذج تنافسية لمنظمات الأعمال مع مراحل تطورها لضمان نجاحها، واستمرارها للبحوث الاقتصادية والإدارية، مجلة الأصيل، العدد الأول، جوان 2017.
- 10- شفاء حمد، الذكاء التنافسي كضرورة لرفع الحصة السوقية لمنظمات الأعمال "دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات، تبسة"، مجلة الاقتصاد الجديد المجلد 11، العدد 2، الجزائر، 2020.
- 11- شنشوفة محمد، دور نظم المعلومات في تسيير المعارف بالمؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 20، بسكرة، نوفمبر 2010.
- 12- عبد الله ياسين، تفعيل الذكاء الاقتصادي كخيار إستراتيجي لتحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة البشائر الاقتصادية، مجلد 4، العدد 3، تندوف، 2019/1/2.
- 13- عماد عبد الخالق صابر الطحان، دور الذكاء التنافسي في تعزيز المكانة السوقية بالتطبيق على شركات التأمين العامة والخاصة، مصر، مجلة الحقيقة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الجوف، السعودية، المجلد 19، العدد3، 2020/09/30.
- 14- فاطمة بلقواسمي، التوجه الإستراتيجي نحو تطبيق نظم ذكاء الأعمال كآلية لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد 7، العدد 2، الشلف، الجزائر، 6، 7، 2021.
- 15- فريد راهم، المعرفة السوقية و الإستراتيجيات التنافسية في مؤسسات الأعمال الجزائرية "دراسة تطبيقية على مؤسسة مناجم الفوسفات"، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، المجلد 7، العدد2، ديسمبر 2017.
- 16- لمى ماجد، العلاقة بين الذكاء التنافسي والأداء الريادي بتوسيط اليقظة الإستراتيجية "دراسة ميدانية لعينة من الكليات الأهلية في العراق"، مجلة دراسات محاسبية ومالية (JAFS)- مجلد 14، العدد 46، 2019، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- 17- ليث سعد الله حسين، توظيف بعض أدوات ذكاء الأعمال لدعم نظام المعلومات الاستراتيجي، مجلة جامعة كاركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 7، العدد 2، 2015/10/12.
- 18- محمد بن عبد الله العمري، دور ذكاء الأعمال في التطوير الإداري بجامعة الملك عبد العزيز، مجلة الآداب والعلوم الإنسانية، المجلد 29، العدد 13، 2020م.

- 19- موسى سهام، أثر الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي "دراسة حالة مؤسسة بيغا صوالتوبي للصناعة الغذائية وصناعة البسكويت التركية في الجزائر"، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، العدد 5، مارس، 2018.
- 20- نوي فتحي، دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، مجلة البديل الاقتصادي، العدد الثاني، تيبازة، الجزائر.
- 21- هالة أمين مغاوري، آليات استخدام الذكاء التنافسي لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية، جامعة عين الشمس، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، 2017/04/10.
- 22- هالة يحيوي، التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية للمؤسسة، مجلة الآفاق للبحوث والدراسات، تبسة، المجلد 04، العدد 01، 2021.
- 23- هشام عثمان المبيضين، نظم المعلومات الإستراتيجية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في شركة البوتاس العربية الأردنية الهاشمية، المجلة الأرضية في إدارة الأعمال، مجلد 11 العدد 2، 2015.

### ثالثا : الأطروحات والمذكرات الأكاديمية

- 01- ايدمون طارق إدمون جل، مدى فاعلية نظم المعلومات المحاسبية في المصارف التجارية العراقية الأهلية من وجهة نظر الإدارة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، أيار 2010.
- 02- بن طاطا عتيقة، اثر تفاعل نظم المعلومات، وإدارة المعرفة على تحقيق المزايا التنافسية "دراسة ميدانية مقارنة بين منظمات القطاع الصناعي والخدمي بالجزائر"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2016-2017.
- 03- بن يونس سميحة، فعالية نظم المعلومات الإستراتيجية، في إدارة الأزمات المالية في البنوك التجارية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، إدارة أعمال التجارة الدولية، جامعة لمسيلة، 2012-2013.
- 04- بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف"، مذكرة

- لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، إدارة إستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، 2011-2012.
- 05- بوزحزح نهلة، دور التحليل الموقفي الإستراتيجي في تحديد الخيار الإستراتيجي لدى للمنظمة "دراسة حالة شركة سونطراك- الجزائر"، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ، بوالصوف، ميلة، 2019/2020.
- 06- بوعسلة فطيمة الزهراء، دور نظم المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية، "دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر"، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، 2014.
- 07- جغوبي فادية، دور التحليل الإستراتيجي ، Swot في تحسين أداء المنظمة "دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان، القنطرة، بسكرة" أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير – تسيير إستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيذر- بسكرة، 2015-2016.
- 08- حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي "دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي"، مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 55، بسكيكدة، 2006-2007.
- 09- خالد محمد علي الزيود، أثر نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الأولويات التنافسية "دراسة في البنوك التجارية"، أطروحة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013-2014.
- 10- سناء جبيرات، تقييم أثر نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية من منظور المستعملين "دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية"، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015.
- 11- سيد أحمد الحاج عيسى، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي "دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي"، مقدمة لنيل شهادة

- الماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 55، بسكيكدة، 2006-2007.
- 12- شارف عبد القادر، دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تدعيم الميزة التنافسية " حالة المؤسسات الجزائرية " أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، 2010-2011.
- 13- طمين السعيد، دور تحليل البيئة الخارجية في تحقيق التوجه الريادي "دراسة حالة قديلة للمياه المعدنية، جمورة- بسكرة"، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة إستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019-2020.
- 14- عومار بوطيبة، دراسة واقع نظم المعلومات بمديرية الشباب والرياضة بولاية قسنطينة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة والتسيير، قسم التربية المدنية، محمد الشريف مسعدية، سوق أهراس، 2012.
- 15- فرحات سميرة، مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي "دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الصناعة الغذائية"، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم في الاقتصاد الصناعي، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016.
- 16- لؤي صبحي دحبور، دور المعرفة السوقية في اختيار استراتيجيات التنافسية "دراسة عينة من مؤسسات التعليم العالي الخاصة الأردنية" رسالة للحصول على الماجستير في الإدارة، تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الشرق الأوسط، مايو 2010.
- 17- مرمي مراد، أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية "دراسة حالة شركة Chiali Profiplast" بسطيف، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 201، 2009.
- 18- مقراش فوزية، أثر الإدارة للذكاءات على التوجه الريادي للمؤسسة "دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية"، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر – بسكرة، 2014-2015.

- 19- هباز أم السعد، أثر البيئة على الإدارة الإستراتيجية "دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية – ورقلة"، مذكرة لنيل شهادة ليسانس في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة 2012-2013.
- 20- وهيبه سعدي، دور نظم المعلومات الإستراتيجية في إدارة المعرفة، "دراسة حالة المديرية العملية في اتصالات الجزائر"، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، التسيير الاستراتيجي للمنظمات كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، 2016.

#### رابعاً : المؤتمرات والملتقيات العلمية

- 01- الهام منصوري، دور الذكاء التنافسي في تعزيز سمعة المنظمة "دراسة تطبيقية على الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس-وكالة ورقلة من وجهة نظر موظفيها"، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2018.
- 02- حسن علي الزعبي، خصائص نظم المعلومات وأثرها في تحديد الخيار الاستراتيجي "دراسة تطبيقية في فنادق 05 نجوم في مدينة عمان"، قسم نظم المعلومات الإدارية، كلية اقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، عمان، 2007.
- 03- شرادا رميش، ذكاء الأعمال والتحليلات وعلم البيانات "منظور إداري، مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، محمد بن عايض القرني، الرياض.
- 04- علي عبد الأمير الزبيدي، التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية، الكلية، محاضرة في التحليل الإستراتيجي لبيئة الصناعة وقوى التنافس، كلية الإدارة والاقتصاد، مارس 2020.
- 05- غانم أرزوقي العزاوي، استخدام أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري، "دراسة استطلاعية في عينة من الموظفين في وزارة الصحة"، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 06- كريش صليحة، ذكاء الأعمال "القيمة المضافة الجديدة للمعلومات من أجل اتخاذ القرار في المؤسسة"، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر.
- 07- طارق شريف يونس، ذكاء الأعمال بين الجدلية النظرية وممارسة الإدارة، "دراسة ميدانية لعينة من منظمات الأعمال في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية"، المؤتمر العلمي

السنوي الحادي عشر، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، من 23 إلى 26،  
أفريل 2012، عمان، الأردن.