

العلاقة بين عجز الموازنة العامة وإيرادات الصناديق السيادية  
دراسة قياسية باستخدام نماذج ARDL واختبار الحدود- حالة الجزائر

## الذكاء الاقتصادي كاستراتيجية لاكتساب ميزة تنافسية في المؤسسة

### النموذج الياباني والنموذج الأمريكي

د. بن عياد محمد سمير

جامعة سيدي بلعباس

#### Abstract

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

**Keywords:** Strategy, Economic intelligence, , Competitive Advantage.

#### الملخص:

تظل المنافسة حتمية قائمة و ضرورية تفرض تحديا على منظمات الأعمال ، في بيئة تتميز بالتحديات و الاضطرابات ، فلقد بات من الضروري على هذه المنظمات إيجاد بل و خلق مقومات و إمكانات التنافس و البقاء في ظل منافسة شديدة أصبحت تنصف بالعالمية ، حيث أن كلمة تنافسية مرتبطة بالقدرة التنافسية كإشارة لأهمية كون أن هذه الميزة ذات علاقة تضاد و تصادم مع الأطراف الخارجية سواء المنافسين أو الموردين أو المستهلكين و غيرهم ، فهي بهذا المعنى تحمل بعدا خارجيا يتمحور حول حقيقة أنه لا توجد ميزة تنافسية بدون القدرة على مواجهة حجم الأطراف الخارجية و التعامل معها على أسس راسخة من القوة و السيطرة و الثبات .

العلاقة بين عجز الموازنة العامة وإيرادات الصناديق السيادية  
دراسة قياسية باستخدام نماذج ARDL واختبار الحدود- حالة الجزائر

## المقدمة:

إن تسارع التغيرات الاقتصادية و اختلال موازين القوى أدى إلى ازدياد الطلب على المعلومات ، حيث أن مدة حياة المنتجات تنقلص و التقنيات الحديثة تتطور بسرعة أكبر والمنافسة تزداد حدة في إطار سوق عالمية، إذ أصبحت المعلومة تدخل في صميم الحياة اليومية و الشخصية و المهنية و هذا يختلف باختلاف القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة ، فبالنسبة للشركات فإن الشيء الذي يحدث الفرق بينها و بين غيرها هو قدرتها على إدماج الأحداث الخارجية و التصدي لها و قدرتها على تلقي إشارات و تحليلها قبل غيرها وهذه المهارات هي القيمة التنافسية لها،ولهذا تضطر المؤسسات إلى إدماج ما يسمى بالذكاء الاقتصادي ( **Intelligence Economique**) في استراتيجياتها، كما يعرف أيضا بالفرنسية **Intelligence competitive** (الذكاء التنافسي) ، أما في اللغة الإنجليزية فيستعمل مصطلح "**Business Intelligence**" فمن أهم مظاهر العولمة الاقتصادية و انفتاح الأسواق بروز التنافسية كنتيجة أساسية تحدد نجاح أو فشل المؤسسات الاقتصادية ، فاكتساب المزايا التنافسية لن يكون بامتلاك مواد طبيعية هائلة و لا في اكتساب التكنولوجيا المتطورة فحسب، بل في الحصول على موارد بشرية فعّالة ، التي تعد وسيلة لتحقيق المزايا التنافسية ، و أبرز تلك المزايا التي يمكن للفرد أن يوفرها هي القدرة على المناورة دون حدوث احتكاك أو تردد ومن خلال الانسجام مع متطلبات السوق المستمرة في التغيير ، حيث أن عملية الاندماج في المعطيات العالمية الجديدة تجر هذه الأخيرة على التغيير في أنماط التسيير المختلفة ، وذلك من أجل البقاء و الاستمرارية وهذا ما يتطلب من المؤسسات سواء أكانت اقتصادية ،خدمية أو تعليمية أن تتأقلم مع كل عملية تغيير تؤدي إلى التحسين من وضعيتها المالية و الاقتصادية ، فتنشط كمؤسسة ذكية في محيط مليء بالتغيرات وهو ما يؤهلها للوصول إلى مرتبة التنافسية الداخلية و الخارجية و ذلك من أجل ضمان البقاء فيمكن لأي مؤسسة أن تنشط في قطاعها و تحقق أهدافها الربحية إلا أن ضمان الاستمرارية أمر صعب و هذا لا يمكن أن يتحقق إلا إذا كانت المؤسسة تتبع ميكانيزمات الذكاء الاقتصادي و التي تؤهلها لخلق مكانة في المحيط و إكتساب ميزة تنافسية .

و عليه يمكننا طرح الإشكالية التالية:

ماهو الذكاء الاقتصادي ؟ و ما الدور الذي يلعبه هذا الميكانيزم في خلق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال ؟

أو ما هي الإستراتيجية المثلى لإكتساب مؤسسة ما ميزة تنافسية تضمن بها الحفاظ على مكانتها في محيط مليء بالتغيرات ؟ وللإجابة على الإشكالية ارتأينا في هاته المداخلة البحثية معالجة هذا الموضوع لما له من أهمية على المؤسسة بكل أنواعها حسب الترتيب من خلال أربع محاور: المحور الأول حاولنا فيه التطرق إلى ماهية الذكاء الاقتصادي و عرض نموذجين للذكاء الاقتصادي \_النموذج الياباني و النموذج الأمريكي \_ ، المحور الثاني إحتوى الإطار المفاهيمي العام للميزة التنافسية ، المحور الثالث إنصب الاهتمام فيه على شرح إستراتيجيات المؤسسات و طرق تحليلها لتحقيق ميزة تنافسية ، وأخيرا المحور الرابع تناول الذكاء التنافسي و التفكير الإستراتيجي كركائز أساسية لبناء ميزة تنافسية قوية .

المحور الأول : ماهية الذكاء الاقتصادي

أولاً: تعريف الذكاء الاقتصادي

أول تعريف عملي للذكاء الاقتصادي كان سنة 1994 من طرف **Martre** "مجموعة العمل في المحافظة العامة للتخطيط بفرنسا" ، حيث تم تعريفه على أنه "مجموعة الأعمال المرتبطة بالبحث ، معالجة و بث المعلومة المفيدة للأعوان و المتدخلين الاقتصاديين لصياغة

### العلاقة بين عجز الموازنة العامة وإيرادات الصناديق السيادية دراسة قياسية باستخدام نماذج ARDL واختبار الحدود- حالة الجزائر

إستراتيجيتهم"<sup>1</sup>، أي انه"يشمل السيطرة و حماية المعلومة الإستراتيجية لجميع الأعوان الإقتصاديين من أجل الوصول إلى : المنافسة في المجال الإقتصادي، أمن المؤسسات، تعزيز سياسة التأثير".

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

إنّ الذكاء الاقتصادي بعبارة أخرى، يهتم بكل ما يُجرى و يفعل في الأسواق إذ أنه نظام كامل تتوحد فيه التقنيات والكفاءات البشرية، فالتحدي المفروض اليوم هو الوصول إلى المعلومة الصحيحة وليس التقريبية قبل الآخرين، لأنهما تساعد على حل المشاكل، بأخذ القرارات المناسبة وسبق المنافس وتطوير أساليب العمل والمنتوج في وقت وجيز<sup>1</sup>، وبالتالي فهو عامل أساسي للمنافسة وهناك خلط كبير بينه وبين اليقظة الاقتصادية حيث أن الخط الفاصل بين المفهومين لايزال غير محدد بشكل واضح المعالم، وهذا بلاشك يعود إلى أن ترجمة مصطلح الذكاء من اللغة الإنجليزية أين معناه يختلف عن معنى نفس المصطلح، في اللغة الفرنسية، ففي المعاجم الإنجليزية يقصد بالذكاء(التخاير والاستخبار) وهو مختلف عن معناه في اللغة الفرنسية الذي لا يختلف معناه في اللغة العربية، فعندما نقول **(Economic Intelligency)** فالمقصود الاستخبار الاقتصادي باللغة الإنجليزية .

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

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

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

#### ثانيا : التطور التاريخي للذكاء الاقتصادي<sup>2</sup>

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

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

أول تعريف للذكاء الاقتصادي كان في عام 1967 من طرف **Harold Wilensky**، من خلال كتاب بعنوان **"l'intelligence organisationnelle"**، فهو يعرف: "الذكاء الاقتصادي كنشاط إنتاج المعرفة التي تخدم الأهداف الاقتصادية و الإستراتيجية للمنطقة، خزنت و أنتجت في إطار قانوني من مصادر مفتوحة".

### العلاقة بين عجز الموازنة العامة وإيرادات الصناديق السيادية دراسة قياسية باستخدام نماذج ARDL واختبار الحدود- حالة الجزائر

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

- في 1980 و مع عوامة الأسواق و التطور الهائل في مجال تكنولوجيا المعلومات في الولايات المتحدة الأمريكية ، اتخذت خطوات تنظيمية لدعم العمل الدولي للمؤسسات و كان لميشال بورتر ، أستاذ في جامعة هارفارد دور كبير في تطور مفهوم الذكاء الاقتصادي.  
- في 1990 كانت بداية ظهوره في فرنسا.

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

- في 1994 نشر Martre تقرير بعنوان: " L'intelligence économique et stratégie des entreprise "

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

#### ثالثا : خصائص الذكاء الإقتصادي

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

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

-وجود إدارة قوية لتنسيق جهود الأعوان الإقتصاديين ؛

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

-تشكيل جماعات الضغط و التأثير؛

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

-السرية في نشر المعلومات و الحصول عليها بطريقة غير شرعية<sup>3</sup> .

#### رابعا : مراحل الذكاء الاقتصادي

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

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

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

### العلاقة بين عجز الموازنة العامة وإيرادات الصناديق السيادية دراسة قياسية باستخدام نماذج ARDL واختبار الحدود- حالة الجزائر

**معالجة المعلومة :** إن معالجة المعلومة هي أساس الذكاء الاقتصادي ، فهذا الإجراء يعتمد أساسا على قيمة المعلومة بالنسبة للمستعمل و هي تعني تجميع كل المعطيات المحصل عليها من أجل تحليلها بشكل متجانس و تعتبر ترجمة المعلومة خطوة أساسية لإجراء المعالجة فهي تعطي صورة تحليلية ، غنية لكل المعلومات التي تكون محتفية دائما في سطور الوثائق ، في الحقيقة أن ما يواجه أفراد المنظمة اليوم ليس نقص المعلومة و إنما كثرتها لذلك يجب معالجة المعلومة و ذلك يتطلب : التقييم ، فرز المفيد منها من غير المفيد ، تحليل و تحويلها إلى شكل مناسب .

**بث المعلومة من أجل اتخاذ القرار:** إن الخطوة الموالية للخطوات الثلاثة السابقة هي إعطاء قيمة لهذه المعلومة بيثها داخل المنظمة حتى تساهم في خلق قيمة مضافة و عليه فالمرحلة السابقة تكون بدون فائدة إذ لم يتم بث هذه المعلومة و إيصالها لمتخذي القرار بالمنظمة فالمعلومة لا تكون ذات قيمة إلا إذا جاءت في الوقت المناسب و بالشكل المراد للشخص الذي يستخدمها ، إن بث المعلومة إذا يشكل خطوة أساسية لإجراء الذكاء الاقتصادي بشرط أن تستخدم بذكاء و حذر فبث المعلومة غير كافي بل يجب تحويل هذه المعلومات إلى فعل حتى تحقق قيمة مضافة لطالب المعلومة بالإضافة أن المصادر رديئة النوعية تؤدي إلى تشويش في المعلومات تؤدي إلى تعقيد عمل التحليل أما إذا كانت المصادر موثوقة فهي تسهل أكثر عملية التحليل . و أخيرا يجب الاحتفاظ ببعض المعلومات السرية و الإستراتيجية و حمايتها<sup>4</sup> .

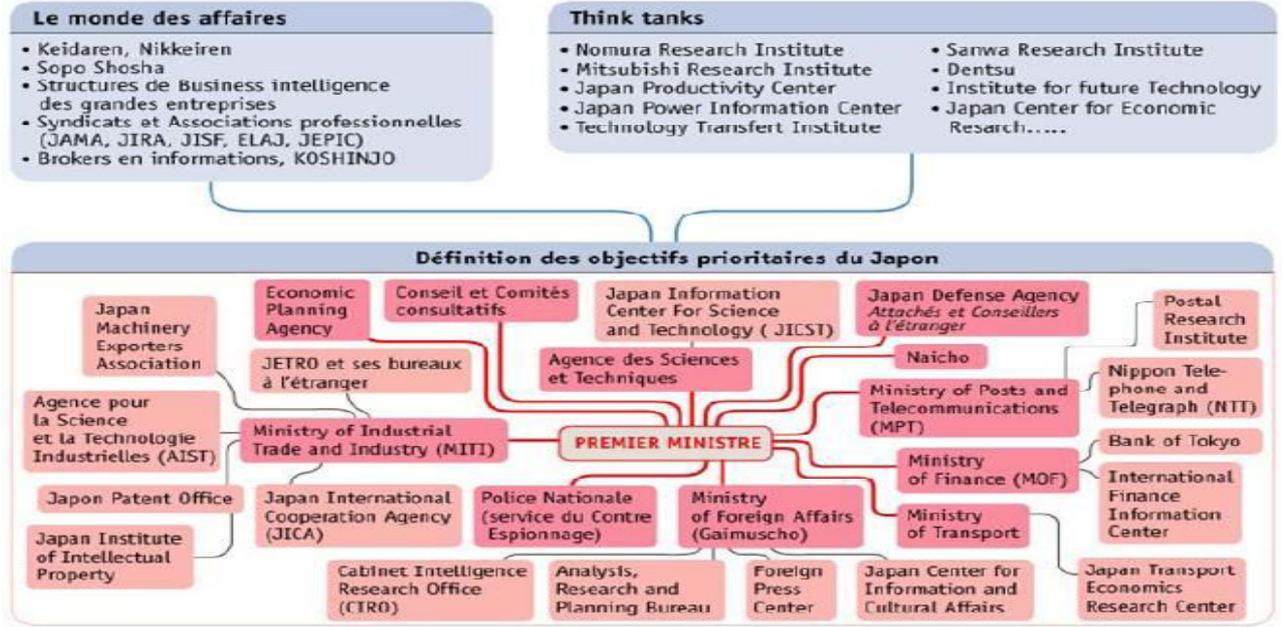
### خامسا : نماذج الذكاء الاقتصادي في العالم

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

**1 النموذج الياباني :** انتقل اليابانيون في كثير من القطاعات الصناعية من عملية التقليد إلى الابتكار عن طريق التكامل بين الذكاء الاقتصادي و المنافسة في مجال البحث و التطوير ، و فتح حصص في السوق الخارجي إذ أن نظام الذكاء الاقتصادي الياباني يتسم بالاهتمام الكبير بالمعلومة كأداة إستراتيجية التي تتحقق من خلال حجم الاستثمارات في هذا القطاع ، حيث حوالي 1,5 % من رقم أعمال المؤسسات يستثمر في مجال الذكاء الاقتصادي و يستغرق 3 إلى 4 % من وقتها في هذا المجال . و تعتمد المؤسسات اليابانية على الجامعات اليابانية (**Sogo Shoshas**) لإمدادها بالمعلومات ، و هذا ما يفسر الاستثمار المنظم للمنشورات و قواعد البيانات ، و التزام اليابان بالمعارض التجارية و الاجتماعات و البعثات و يمثل الذكاء الاقتصادي في النظام الياباني كما في الشكل الموالي:

العلاقة بين عجز الموازنة العامة وإيرادات الصناديق السيادية  
دراسة قياسية باستخدام نماذج ARDL واختبار الحدود- حالة الجزائر

شكل رقم 01 : يوضح النموذج الياباني



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

يتمركز هذا النموذج في وزارة التجارة الدولية و الصناعة MITI و التي يتمثل دورها الأساسي في مساعدة المؤسسات اليابانية و توجيهها و إعلامها كما يرتبط بهذه الوزارة كل من الجامعات اليابانية ، الشركات التجارية العظمى التي تمول مركز البحث و التطوير المنظمات المهنية و الهيئات الإدارية ذات الطابع البحثي و العلمي و قد أعد هذا النظام لفائدة المؤسسات وفقا لقاعدة أن الإدارة الجيدة للموارد التي تسمح بخلق القيمة تبني سياسة متكاملة لإيفاد المتربصين و المتدربين اليابانيين إلى الخارج ، و إستقبال المتدربين اليابانيين إلى الخارج ، واستقبال المتدربين الأجانب و مطالبة هؤلاء بإعداد تقارير حول مهامهم<sup>5</sup> .

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

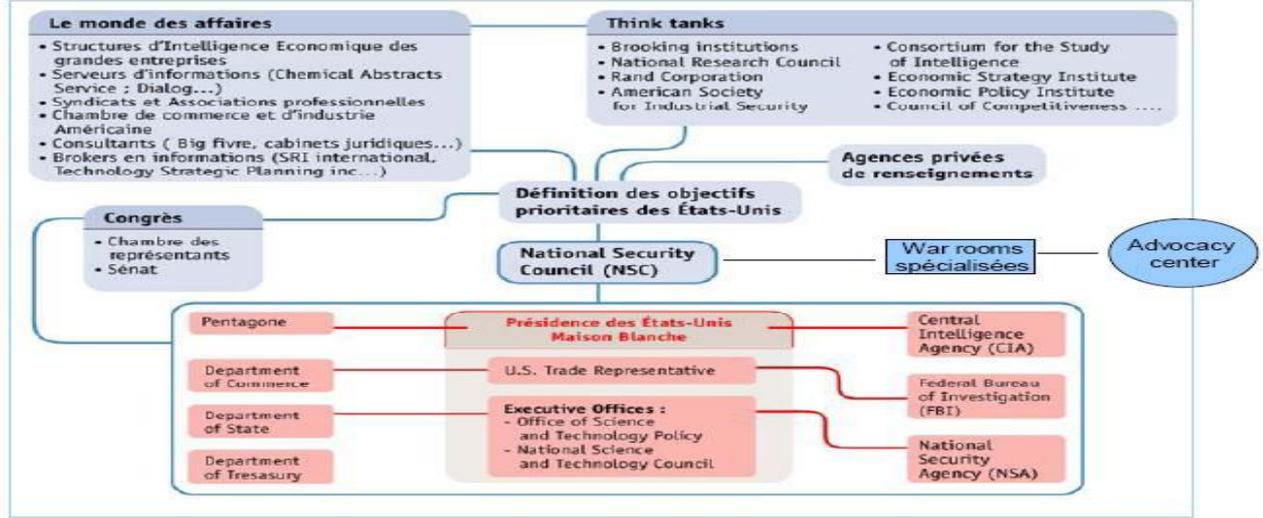
- تدفقات أفقية للمعلومات التي تعكس عدم مركزية الإبداع ؛
- البحث عن الزيادة **redondance** في جمع المعلومة ؛
- استثمارات مهمة مخصصة لجمع لمعلومات ونشرها .

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

### العلاقة بين عجز الموازنة العامة وإيرادات الصناديق السيادية دراسة قياسية باستخدام نماذج ARDL واختبار الحدود- حالة الجزائر

بالنسبة للبلد ، و التخطيط لتنفيذها وفقا لآليات عمل محكمة الدقة إذ تعمل المؤسسات في أمريكا حول المركز كما يوضحه الشكل الموالي :

شكل رقم 02 : يوضح النموذج الأمريكي



**Source:** Halshs.archive-ouvertes.fr/docs/00/06/25/92/PDF/sic-00001384.PDF p 09 /consulté le 27/02/2012.

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

#### المحور الثاني : الإطار المفاهيمي العام للميزة التنافسية

عندما يبدأ الحديث عن المزايا التنافسية و أهميتها في حياة منظمات الأعمال، فإن ذلك لا يقتصر على قطاع صناعي أو قطاع خدمي معين ، بل أن أهمية هذا الموضوع تصيب جميع المنظمات في مختلف قطاعات الأعمال حيث أن الدور الذي الحساس الذي تلعبه المزايا التنافسية في حياة المنظمات يوصي بأهمية التعرف على تلك المزايا ، و ما هي المصادر التي تتولد عنها المزايا التنافسية و كيفية تقسيم المزايا التنافسية داخلها ، و مما يجب أن لا يغيب عن البصيرة أن شروط و عناصر هاته الأخيرة لم تعد كما كانت في العقود الماضية حيث أنها أصبحت من قدرات الإنسان و صنعه و أصبحت المعلومات و المعرفة هي وقودها الأساسي و معيارها الإنفاق على عمليات البحث و التطوير .

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

### العلاقة بين عجز الموازنة العامة وإيرادات الصناديق السيادية دراسة قياسية باستخدام نماذج ARDL واختبار الحدود- حالة الجزائر

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

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

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

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

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

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

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

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

أما Hoffer يعرفها على أنها " المجالات التي تتفوق فيها المنظمة على منافسيها و تحقق هذه الميزة من خلال احتلال المنظمة لموقع ملائم لها في السوق، من ثم التقدم تدريجياً في مواجهة القوى المنافسة لها و في جذب الزبائن<sup>9</sup>.

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

#### ثانياً: أبعاد الميزة التنافسية

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

#### البعد الأول : القيمة المدركة لدى الزبون

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

العلاقة بين عجز الموازنة العامة وإيرادات الصناديق السيادية  
دراسة قياسية باستخدام نماذج ARDL واختبار الحدود- حالة الجزائر

البعد الثاني: القدرة على تحقيق التميز

تتمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية من خلال عرض سلعة أو خدمة متميزة لا يستطيع المنافسون تقليدها بسهولة و توجد عدة مصادر للتميز أبرزها: الموارد و الإمكانيات التنظيمية ، فالموارد المالية و المادية يمكن أن تحقق التميز للمنظمة من خلال حصولها على التمويل لاحتياجاتها و بأسرع وقت ، وفي ظل شروط خاصة مخففة تمكنها من إنتاج سلع و خدمات بسعر أقل من الآخرين ، أما بخصوص الموارد البشرية اليوم فتمثل أهم مصادر التميز لأن المورد البشري وحده يمتلك الذكاء اللازم الذي يمكنه من بلورة الإمكانيات الموجودة لإكتشاف أسرار التميز عن المنافسين<sup>10</sup> .

ثالثا : العوامل المحددة للميزة التنافسية

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

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

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

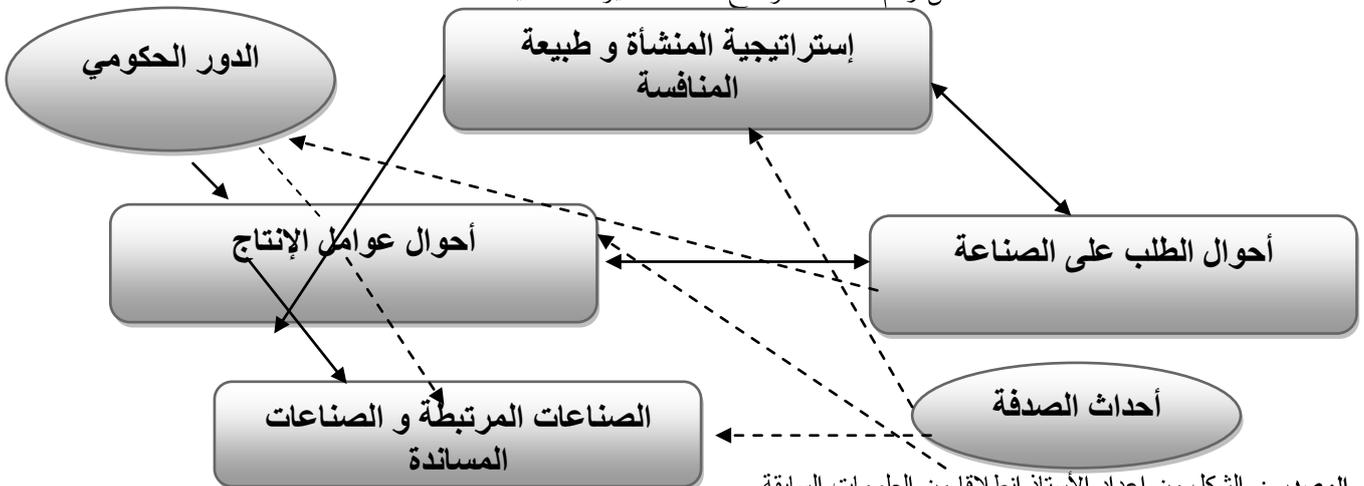
-إستراتيجية المؤسسات: حيث تضمن للدول الإطار التنافسي الذي له تأثيراً كبيراً على سمات الاستراتيجيات و الممارسات الإدارية و شكل الهيئات ؛

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

تتميز هذه المحددات بأنها تعمل كنظام ديناميكي متكامل ، تتفاعل فيما بينها ، بحيث يؤثر و يتأثر كل محدد فيه بالمحددات الأخرى، و عند تحقق كل هذه المحددات تتمكن الدولة من تحقيق ميزة تنافسية ديناميكية و تنجح صناعاتها عالمياً<sup>11</sup> .

و حسب **porter** فإن دور الدولة يكمن في تأثيرها على المحددات الأربعة الأساسية للميزة التنافسية، وقد وضحه بالشكل الموالي:

شكل رقم 03 : يوضح محددات الميزة التنافسية



المصدر : الشكل من إعداد الأستاذ إنطلاقاً من المعلومات السابقة .

العلاقة بين عجز الموازنة العامة وإيرادات الصناديق السيادية  
دراسة قياسية باستخدام نماذج ARDL واختبار الحدود- حالة الجزائر

شرح المخطط:

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

رابعا : مراحل بناء الميزة التنافسية

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

المرحلة الأولى : الذكاء السببي

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

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

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

المرحلة الثانية: الذكاء المشترك

بعد تحقيق المجموعة لدرجة معينة من الاستيعاب تتم بلورة الأفكار المبدعة لكل مورد بشري إلى عمليات لتحقيق الأهداف المنشودة، فالمجموعة الكفاءة هي التي تسعى إلى استخدام إجراءات و طرق تخفض بها تكاليفها المادية و الزمنية و الوصول إلى تحقيق أكبر جزء من الأهداف المسطرة ، بغرض الاستغلال الأمثل لقدراتها ، التنسيق و التبادلات ، ويتجسد ذلك من خلال التالي :

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

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

المرحلة الثالثة: التنسيق

إن الكفاءة الجيدة تشير إلى تنسيق متميز ما بين الموارد باعتبارها تسمح بتحقيق أهداف المنظمة، و بالتالي فإن العمليات التي تدل إلى انخفاض الفارق ما بين الأهداف و الأداء للمجموعة، هي إشارة إلى مدى وصول المجموعة لمكانة مرموقة لأداء أعمالها<sup>12</sup>.

العلاقة بين عجز الموازنة العامة وإيرادات الصناديق السيادية  
دراسة قياسية باستخدام نماذج ARDL واختبار الحدود- حالة الجزائر

خامسا : أنواع و مصادر الميزة التنافسية

1 أنواع الميزة التنافسية

عادة يتم التفريق بين نوعين للميزة التنافسية هما:

\*ميزة التكلفة الدنيا (ميزة سعرية):

هي الميزة التي تحصل عليها المؤسسة إذا كانت التكاليف المترتبة عن أنشطتها المنتجة للقيمة اقل من تلك التي عند منافسيها تستطيع المؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية ، إذ تمكنت من مراقبة مختلف التكاليف المرتبطة بها، و كذا التحكم الجيد في تلك العناصر مقارنة بمنافسيها، وهذه العناصر هي:مراقبة الحجم ، مراقبة الإجراءات ، مراقبة الموقع أو التمركز و مراقبة التعلم .

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

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

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

2 مصادر الميزة التنافسية

\* المصادر الخارجية للميزة التنافسية:

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

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

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

- الأنشطة و المهارات: و ترتبط بشكل كبير بالإدارة و أساليبها و الأنشطة التي تقوم بها المنظمة<sup>13</sup>.

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

### العلاقة بين عجز الموازنة العامة وإيرادات الصناديق السيادية دراسة قياسية باستخدام نماذج ARDL واختبار الحدود- حالة الجزائر

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

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

**3 المرونة:** وتعني قدرة المنظمة على التأقلم و الاستجابة للتغيرات الإنتاجية باعتبار أن المرونة أصبحت من المزايا التنافسية الضرورية في الوقت الحاضر ، بعد أن أصبح الإنتاج وفقا لطلب الزبون ، يتم من خلال القدرة على التلاؤم مع الحالات الفريدة لرغبات الزبون و التصاميم المتغيرة للمنتج ، مما يستدعي مرونة الاستجابة لحاجات الزبون و التعديلات في التصميم.

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

**5 الإبداع و الابتكار:** تأتي ميزة الإبداع و الابتكار من خلال ظهور الأفكار الجديدة و تطويرها، و مراقبة أعمال المنافسين و سرعة الاستجابة، ويتضمن الإبداع قيام المنظمة بإنتاج منتجات أو تقديم خدمات أو استخدام طرق جديدة؛ أما الابتكار فيدل على نوعية التغيرات التكنولوجية الجديدة الضرورية لسد حاجة السوق و بالتالي يضمن تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة<sup>14</sup>.

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

- يتم بناؤها و صياغتها على أوجه الاختلاف و ليس التشابه؛

- يتم تأسيسها على المدى الطويل باعتبارها تخصص بالفرص في المستقبل؛

- في الغالب تكون مركزة جغرافيا. الميزة تنشأ عن سمة في المنظمة تفرد بها عن غيرها بالنسبة للمشتري و هذه الخاصية تمثل مصدر الميزة التنافسية ؛

- توفرها ينعكس في كفاءة أداء المنظمة من خلال أنشطتها أو في ما تقدمه للمشتري أو كليهما؛

- يجب أن تؤدي إلى التأثير في المشتريين ووعيمهم للأفضلية فيما تقدم المنظمة و للشراء منها؛

- تحوز التفوق و الأفضلية على المنافسين .

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

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

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

**إمكانية الدفاع عنها:** بمعنى صعوبة تقليدها أو محاكاتها أو إلغائها من قبل المنافسين و لكن تضمن هذه الشروط فاعلية الميزة التنافسية

بحيث يجب أن لا ينظر إليها كل على حدا بل يجب النظر إليها مجتمعة ، لأنه لا استمرارية بدون حسم ، و لا إمكانية للدفاع دون

وجودها<sup>15</sup> .

العلاقة بين عجز الموازنة العامة وإيرادات الصناديق السيادية  
دراسة قياسية باستخدام نماذج ARDL واختبار الحدود- حالة الجزائر

المحور الثالث : استراتيجيات المؤسسة و طرق تحليلها لتحقيق ميزة تنافسية

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

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

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

و لكي تتجنب المؤسسة الرائدة المنافسة من الغير، و تحافظ على موقعها في السوق، لا بد عليها القيام بما يلي<sup>16</sup> :

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

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

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

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

و ذلك بإستعمال عدة طرق، كمهاجمة الرائد لإنتزاع البعض من حصته أو مهاجمة المنافسين الذين لهم نفس المستوى معها و محاولة إقصائهم أو الهجوم على أي جانب في القطاع، حيث يكون المنافس ضعيفا فيه و تعتمد المؤسسة المتحدية في مهاجمتها للمنافسين على ما يلي<sup>17</sup> :

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

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

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

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

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

العلاقة بين عجز الموازنة العامة وإيرادات الصناديق السيادية  
دراسة قياسية باستخدام نماذج ARDL واختبار الحدود- حالة الجزائر

3 المؤسسة التابعة: وهي المؤسسة التي تكون في حالة " المتحدي " لكنها لا تختار الهجوم على المؤسسة الرائدة، و ذلك إنطلاقا من تحليل نقاط القوة و إمكانية ردود أفعال المؤسسة الرائدة، في هذه الحالة تعمل المؤسسة للحفاظ على وضعيتها في السوق عن طريق الإحتفاظ بزبائنها و ولائهم لها، وعليها أن تتابع حركات السوق وكل الظواهر والتغيرات الجديدة<sup>18</sup>.

ثانيا : طرق التحليل الإستراتيجي

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

1 طريقة BCG : إن هذه الطريقة تستند إلى الملحوظة التي مفادها أن المؤسسة التي تعتمد التنوع، لا يمكنها التفكير في أنشطتها، في منتجها أو في مهنتها بصفة جزئية، وإنما لها وجهة نظر شاملة ومتكاملة، و تأخذ هذه الطريقة في الإعتبار مجمل حافظة أنشطة المؤسسة من خلال المصفوفة " نمو - حصة السوق " <sup>19</sup>. وبهذه الطريقة ستتمكن المؤسسة من النظر إلى الوضعية التي يحتلها كل نشاط، وبالتالي التعرف على النشاطات المهمة بالنسبة لها، فتعمل على تقويتها، وهذا باتخاذها لقرارات تتعلق بكيفية تخصيص الموارد بين مختلف هذه النشاطات، كما يمكن اختيار إستراتيجية مناسبة لكل مجموعة من النشاطات نتيجة لاختلاف وضعية هذه الأخيرة<sup>20</sup>، ولتوضيح ذلك نأخذ الشكل التالي :

شكل رقم 04 : يوضح مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية .

	1	الحاجة إلى الموارد	فائض في الموارد
الحاجة إلى الموارد	النجم « Etoile » التوازن بين الحاجة و الفائض في الموارد	المأزق « Dilemme » الحاجة إلى الموارد	
% 10	البقرة الحلوب « Vache à lait » فائض في الموارد	البطة العرجاء « Canard boiteux » التوازن بين الحاجة و الفائض في الموارد	
فائض في الموارد			

↑ معدل نمو السوق

← حصة السوق النسبية

Source: Armand doyan, Manuel de gestion, Ellipses, Paris, 1999, P189 . مع ترجمة و بتصرف

من خلال هذا الشكل يتضح لنا وجود أربعة أنواع من الأنشطة، و هي <sup>21</sup> :

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

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



### العلاقة بين عجز الموازنة العامة وإيرادات الصناديق السيادية دراسة قياسية باستخدام نماذج ARDL واختبار الحدود- حالة الجزائر

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

ب - الإمكانيات التي يقدمها نشاط القطاع (المساهمة في التكاليف الثابتة، مراقبة منافذ التوزيع وإمكانات تقليص الخطر الإجمالي) أو هامشية<sup>24</sup>.

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

#### أولاً: تحديد الذكاء التنافسي

في عالم الأعمال المعقد و المتغير بصفة دائمة فإن الذكاء التنافسي و الإمام بالمنافسين و خططهم هو بمثابة قاعدة راسخة في مجال اتخاذ القرارات الإستراتيجية و التي تجعل المؤسسة تمارس مهارتها بطرق إقتصادية ذكية؛ إذ أن التعرف على الاحتياجات التنافسية هو البداية الفعلية لدورة الذكاء التنافسي فيتم تحديد أولويات و متطلبات الذكاء للمنشأة لقيادة مسار عملية الذكاء الإقتصادي من حيث جمع، تحليل المعلومات توزيعها إذ لا بد من أن تصل لمتخذي القرارات في التوقيت السليم و بالصورة الملائمة و من ثم فإن الإخراج و التوزيع الذي يتخذ العديد من الأشكال مثل التقارير المكتوبة ، الشرح و التقديم الشفهي و الإرسال عبر شبكة الأترنات بواسطة الرسائل المشفرة و هذه الدورة تقدم المساندة الفعلية لإدارة المنشأة في حسن الاختيار الإستراتيجي السليم للقرارات<sup>25</sup>.

#### ثانياً: تحليل قوى التنافس

تنشط المؤسسات في بيئة تتميز بالتغيير المستمر و من ثمة يكون من الضروري معرفة مكوناتها الرئيسية و اتجاهاتها المستقبلية حتى يمكن رصد التأثير و تحديد آثاره السلبية فلم تعد المؤسسات تواجه منافسين ينشطون في نفس قطاع نشاطها فحسب بل تعداه إلى قوى أخرى بمقدورها التأثير على مردودية القطاع إيجابياً أو سلبياً و تسمى هذه القوى بقوى التنافس و سنحاول حصر أهمها فيما يلي<sup>26</sup> :

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

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

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

### العلاقة بين عجز الموازنة العامة وإيرادات الصناديق السيادية دراسة قياسية باستخدام نماذج ARDL واختبار الحدود- حالة الجزائر

4 قوة تفاوض الزبائن: يجتهد الزبائن لتخفيض أسعار القطاع و التفاوض بشأن خدمات جيدة و منتجات بأحسن جودة و تكون هذه العملية على حساب مردودية القطاع و ترتبط قوة الزبائن في القطاع بعدد من الخصائص المتعلقة بوضعيتهم في السوق و كذا بالأهمية النسبية لمشترياتهم من القطاع و تتأثر قوة الزبائن التفاوضية بالعناصر الآتية : حجم المشتريات من القطاع ، منتجات القطاع تمثل حصة مهمة من تكاليف الزبون ، نمطية منتجات القطاع ، ضعف ربحية الزبائن ، الزبائن يشكلون تهديدا للتكامل الخلفي ، امتلاك الزبون لمعلومات كاملة<sup>27</sup>.

#### ثالثا : استخدام تكنولوجيا المعلومات في دعم الذكاء التنافسي

غالبا ما يكون الحديث حول دور إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات في بناء و تطوير المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال من أجل الوصول إلى تحقيق التفوق التنافسي<sup>28</sup> ، فإن ذلك و كما ذكرنا سابقا يصيب جميع منظمات الأعمال دون استثناء ، و عليه و من خلال التوجهات المختلفة فالواقع يفرض أن نعامل نظم المعلومات و تكنولوجيا المعلومات كأبي جزء آخر من الأعمال كالتسويق ، الإنتاج ، المشتريات ، الموارد البشرية ، و الذي يجب أن ينفذ بكفاءة و فعالية من أجل ديمومة المنظمة إذا ما أديرت بصورة ذكية<sup>29</sup> . ولقد حققت نظم المعلومات الإستراتيجية مزايا تنافسية للعديد من المنظمات سواء من حيث تخفيض التكلفة ، التميز، الإبداع ، النمو و التحالفات الإستراتيجية مع منظمات أخرى بأي شكل من أشكال التحالفات.

إذن عمليا تهدف نظم المعلومات الإستراتيجية إلى تحقيق مزايا تنافسية و هو أمر متفق عليه بشكل عام إلا أن الأراء تتباين عند نقطة كيفية الحصول على تلك المزايا التنافسية فكل منظمة في مجال الأعمال سوف تراقب المبتكر الأصلي للميزة التنافسية حتى تستبعد تلك الميزة للمنظمة المبتكرة و تحاول خلق ميزة تنافسية خاصة بها انطلاقا من طريقة تفكير خاصة بها تختار بها إستراتيجيتها المناسبة و هو ما سنتعرض له في النقطة الموالية .

#### رابعا : التفكير الإستراتيجي وسيلة لبناء مزايا تنافسية قوية

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

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

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

• **إستراتيجية التمييز**: هناك العديد من المداخل لتمييز منتج إحدى الشركات عن الشركات المنافسة و هي تشكيلات مختلفة للمنتج ، سمات خاصة بالمنتج ، تقديم خدمة ممتازة ، توفير قطع الغيار ، و التصميم الهندسي و الأداء ، جودة غير عادية (متميزة)، الريادة التكنولوجية ، مدى واسع من الخدمات المقدمة ، وجود خط متكامل من المنتجات ، و أخيرا سمعة جيدة<sup>31</sup>.

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

-التمييز على أساس التفوق التقني ؛

العلاقة بين عجز الموازنة العامة وإيرادات الصناديق السيادية  
دراسة قياسية باستخدام نماذج ARDL واختبار الحدود- حالة الجزائر

- التمييز على أساس الجودة ؛

- التمييز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك ؛

- التمييز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر نظير المبلغ المدفوع فيه<sup>32</sup>.

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

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

\* تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي؛

\* أو من خلال التمييز و التكلفة الأقل معاً<sup>34</sup>.

#### الخاتمة و التوصيات:

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

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

العلاقة بين عجز الموازنة العامة وإيرادات الصناديق السيادية  
دراسة قياسية باستخدام نماذج ARDL واختبار الحدود- حالة الجزائر

الموامش:

- <sup>1</sup> مسعود ديلمي، الذكاء الاقتصادي والعمل الضغط، الحروب الخفية، إصدارات جريدة القدس، السنة العشرون-العدد 6061 الخميس 27 تشرين الثاني (نوفمبر) 2008 ص 14.
- <sup>2</sup> www.ces.fr/rapport/rapsec/R5052710.pdf consulté le 14/02/2012.
- <sup>3</sup> مسعود ديلمي، المرجع السابق، ص 15.
- <sup>4</sup> معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 335.
- <sup>5</sup> Halshs.archive-ouvertes.fr/docs/00/06/25/92/PDF /sic-00001384.PDF p 07 consulté le 15/02/2012.
- <sup>6</sup> Halshs.archive-ouvertes.fr/docs/00/06/25/92/PDF /sic-00001384.PDF p 09 consulté le 15/02/2012.
- <sup>7</sup> Porter : la vente concurrentiel Dunod، Paris ،1999 ،p 48. مع ترجمة وبتصرف.
- <sup>8</sup> حسن علي الزعبي : نظم المعلومات الإستراتيجية مدخل إستراتيجي ، دار وائل للنشر التوزيع ، الطبعة الأولى ، 2005 ، ص 138 .
- <sup>9</sup> Hicks Jr .James O " Management Information Systems: A user Perspective " 3<sup>rd</sup> Ed, West Publishing Co,U.S.A ,1993,P 43 مع ترجمة وبتصرف .
- <sup>10</sup> مصطفى محمود أبو بكر، مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 25.
- <sup>11</sup> Michael porter, la concurrence selon porter, le village mondial, paris, 1999, pp53-57. مع ترجمة وبتصرف.
- <sup>12</sup> حسن علي الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص 182.
- <sup>13</sup> نوير طارق، دور الحكومة الداعم للتنافسية، بحث كدراسة حالة، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، 2002، ص 6-8.
- <sup>14</sup> Michael Porter, l'avantage concurrentiel ,op.cit, P21 -25. مع ترجمة وبتصرف.
- <sup>15</sup> روبرت .أ.بتس -ديفيد .لى، ترجمة عبد الحكم الخزامي : الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 300.
- <sup>16</sup> Philip Kotler et Bernard Dubois, Marketing management, 8<sup>e</sup> édition (Public-Union ed, Paris, 1994), PP 262-265 مع ترجمة وبتصرف.
- \* يجب الأخذ في الاعتبار حصة المؤسسة في السوق.
- <sup>17</sup> idem , P 270.
- <sup>18</sup> نحاسية رتيبة، أهمية البقطة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير غير منشور، الجزائر، 2003، ص 45.
- \*\* Boston Conseil Group.
- <sup>19</sup> Ahmed Hamadouche, Méthodes et outils d'analyse stratégique, Les éditions Chihab, Alger, 1997, p55.
- <sup>20</sup> نحاسية رتيبة، المرجع السابق، ص 47.
- <sup>21</sup> Ahmed Hamadouche , ibid . PP 55- 56.
- <sup>22</sup> Choisir et gagner, Stratégie concurrentielle, les éditions d'organisation, France, 1996, P321.
- <sup>23</sup> Ahmed Hamadouche, op.cit, P 61.
- <sup>24</sup> مداح عرابي الحاج، تطبيق التسيير الإستراتيجي في ظل إقتصاد السوق، رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر، 1997، ص 53.
- <sup>25</sup> علاء الدين عباس، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، قسم إدارة الأعمال، الإسكندرية، 2009 ص 15.
- <sup>26</sup> فوزية عيد أحمد مبروك، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات، الدار الجامعية، ص 25.
- <sup>27</sup> منال محمد الكردى، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، قسم إدارة الأعمال، الإسكندرية، 2008، ص 30.
- <sup>28</sup> حسن علي الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص 171.
- <sup>29</sup> حسن علي الزعبي، المرجع السابق، ص 188.
- <sup>30</sup> نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998، ص 18.
- <sup>31</sup> معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 09 .
- <sup>32</sup> Michael porter , l'avantage concurrentiel , op.cit, p85.
- <sup>33</sup> روبرت .أ.بتس -ديفيد .لى، ترجمة عبد الحكم الخزامي، الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 343.
- <sup>34</sup> Philip Kotler et Bernard Dubois, Marketing management, 8<sup>e</sup> édition Public-Union ed, Paris, 1994, PP 262.