

أثر الممارسات الذكية في فعالية تسيير منظمات الأعمال

Smart Practices Impact on the Effective Management of Business Organizations

(¹)، شيخ هجيرة، (²)، أد. نوري منير

(¹) أستاذة مساعدة قسم «أ» بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة الشلف - cheikhadjira@gmail.com

(²) أستاذ التعليم العالي بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الشلف جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف

ملخص

أصبح لمختلف منظمات الأعمال باختلاف أنواعها و نشاطها و حجمها تحديات جديدة تمتد بواورها لزمان وجدت نفسها فيه أمام دوامة التغيرات دون فرصة التريث في انتقاء خيارات أخرى. وإنه لجدير بالذكر هنا الإشارة إلى أهم الظروف و أكثرها دفعا بالمنظمات للتفكير جليا في حلول أقل ما يقال عنها أنها حلول ذكية رفقا بوضعيتها التنافسية و بتعبير مغاير أنها الحلول الإستراتيجية لإدارة موقعها التنافسي بأسلوب يحافظ على النجاح أكثر مما يوصل إليه ، فانطلاقا من آثار العولمة الاقتصادية وكذا التعامل مع المنظمات الدولية وصولا للشراكة المغاربية و كذا الأورو متوسطة أصبح لزاما اليقظة لكل متغير يهدد تواجد المنظمات في السوق أو يسحب حصتها السوقية ،من هنا نطرح التساؤل الرئيسي لهذه الورقة البحثية : فيما تتمثل الممارسات الذكية لتسيير وإدارة المواقع التنافسية لمنظمات الأعمال ؟

الكلمات الدالة: الممارسات الذكية، الذكاء التسويقي والإستراتيجي، إدارة الموقع التنافسي.

Abstract

All business organizations with different types, activities and size are facing new challenges, which have been started since they were in front of a wave of changes without an opportunity to find other options. We have to mention here the most important conditions, which pushed organizations to think clearly to find solutions, to say the least, smart solutions in there competitive position, in different term, it is the strategic solutions for the management of competitive position in a way to maintain more success. Starting from the impact of economic globalization and dealing with international organizations reaching to the Maghreb and Euro-Mediterranean partnership, it became necessary to increase alertness for each variable threatening the presence of organizations in the market or withdraws its market share.

From here, we ask the main question of this paper: What are the smart practices for conducting and managing the competitive positions of business organizations?

Keywords: Smart Practices, Marketing and strategic intelligence, Management of Competitive position.

متغير بيئي طارئ يهز بالصورة الذهنية للمنظمة .

أهمية البحث

أهداف البحث

تهدف هذه الدراسة إلى :

- تبيان مختلف الممارسات الذكية الخاصة بتسيير المنظمات والمختلفة المجالات .

- تبيان أثر هذه الممارسات الذكية على إدارة زمام الأمور لمواجهة الأزمات المفاجئة .

إن أهمية البحث مستمدة من أهمية التطلع على أحدث التطبيقات في مجال الذكاء المستندة على أسس علمية و موجهة لتسيير المنظمات بما يساعد في بناء الرؤية الإستراتيجية لأعمالها ،وهنا نشير إلى دور كل الممارسات الذكية في الإدارة الإستراتيجية للمنظمات و كذا دور و أهمية هذه الممارسات في تشخيص الوضعية التنافسية و بالتالي البحث عن الحل المناسب لكل وضعية بما يدعم اليقظة التنافسية أمام كل

- التطرق لمختلف المفاهيم و كذا الأساسيات في هذا المجال لتحديد ضوابط الممارسات الذكية في مجال التسيير .
- هناك علاقة قوية بين الممارسات الذكية و تشخيص الوضعية التنافسية لمنظمات الأعمال .
- فرضيات البحث**
- للممارسات الذكية أثر على الرؤية الإستراتيجية لمنظمات الأعمال.
- تساعد تجسيد الممارسات الذكية المنظمات على دوام و تغذية يقظتها التنافسية .
- تحديد أوجه الاختلاف و أوجه التكامل بين هذه الممارسات في مجال المنافسة .
- المحور الأول: الدراسات السابقة في مجال الذكاء الإستراتيجي ومناقشتها**
- تتحدد أبرز هذه الدراسات في الجدول أدناه.

الباحث، سنة الدراسة، عنوانها	أبرز جوانب الدراسة
Kuhlmann et al, 1999 تحسين الذكاء الموزع في نظم "الإبداع المعقدة" Improving Distributed Intelligence In Complex Innovation systems	الهدف: تفحص اثر المعلومات كمكون رئيس للذكاء الإستراتيجي في فاعلية عملية صناعة القرارات والسياسات والإستراتيجيات. مجال التطبيق: قطاع العلوم والتكنولوجيا الذي يعتمد صانعي القرارات والسياسات فيه على تقنيات الذكاء ك (الاستشراف التكنولوجي TechnologyFores- ght، والتوقع التكنولوجي AssessmentTechnology في الحصول على بيانات ومعلومات قيمة تعتمد في صياغة خيارات تكنولوجية مثلى، لا سيما في إطار الدور الريادي للإبداع في صناعة القرارات والسياسات، وقلّة الموارد المخصصة لدعم العلوم والتكنولوجيا. الافتراضات: 1- اعتماد الذكاء الإستراتيجي في صياغة سياسات الإبداع والتكنولوجيا يطور الأداء المؤسسي. 2- المعرفة التي يوفرها هذا النمط من الذكاء تعد أحد مدخلات عملية صياغة السياسات، ووسيلة لتحليل (عمليات الإبداع، وديناميكيات الأنظمة البحثية). الاستنتاجات: 1- اعتماد هذا النمط من الذكاء في توفير المعلومات لصناع القرار والسياسة يتوافق والتوجهات الإستراتيجية لمراكز البحوث والعلوم والتكنولوجيا. 2- زيادة الطلب على المعرفة، يزيد الطلب على الذكاء الإستراتيجي. وأوصت بـ: 1- تطوير أدوات الذكاء الإستراتيجي لتعزيز أثره في فاعلية عملية صياغة السياسات في القطاعين العام والخاص. 2- تطوير الهياكل المنظمية لإنتاج ذكاء إستراتيجي مطور. 3- زيادة إدراك المديرين لأهمية اعتماد هذا النمط من الذكاء في صناعة سياسات إبداع فعالة.
Kuhlmann, 2000 "الذكاء الإستراتيجي و الموزع لسياسة الإبداع" Strategic & Distributed Intelligence for Innovation Policy	الهدف: اعتماد الذكاء الإستراتيجي في تحويل تركيز المنظمات من المداخل التقليدية إلى المداخل الذكية في صياغة سياسات الإبداع، وفي تبني تكنولوجيات جديدة، وتحويل تركيز الدول باتجاه اعتماده في إيجاد شبكات إبداعية متعددة المستويات، ولختلف قطاعات المجتمع. القائمين بها: شبكة "ASTPP" التي تضم (12) مجموعة بحثية كبيرة، وخبراء في تقييم البحوث والتكنولوجيا وسياسات الإبداع من (9) دول. الاستنتاجات: 1- يؤثر الذكاء المبحوث في صياغة وتقييم سياسات الإبداع. 2- إن تأثيرات هذه السياسات لا يقتصر على المنظمات فقط، بل تمتد تأثيراتها الاقتصادية والاجتماعية على مستوى الدول في المديين المتوسط والبعيد. التوصيات: بناء إنموذج للذكاء الإستراتيجي يسمى «الذكاء الموزع»، وتوظيفه في صياغة سياسات الإبداع على المستوى المنظمي والمستويات الدولية الإقليمية والقومية والأوربية.

<p>الهدف: تفحص كيف يوفر الذكاء الإستراتيجي معلومات جوهرية لصناع القرارات الإستراتيجية وفي الوقت المناسب، والتركيز على مداخل جديدة في جمع المعلومات الإستراتيجية لضمان القيام بعمليات إستراتيجية أكثر تكيفا مع التغيرات البيئية.</p> <p>الأسلوب: عرض تطبيقات لذكاء الأعمال والذكاء الإستراتيجي لتعزيز إيمان الشركات المبحوثة بأنهما يوفران معلومات مهمة عن البيئة الخارجية وبما يدعم عملية تطوير إستراتيجياتها، وتشكيل أنشطة الإدارة الإستراتيجية فيها، ومراقبتها للفرص والتحديات.</p> <p>مجال التطبيق: شركات عالمية صناعية وخدمية كـ Daimler Chrysler, Aerospace, "مثلا Dow"</p>	<p>Degenaro et al, 2000</p> <p>"الذكاء الإستراتيجي يوفر معلومات حاسمة للقرارات الإستراتيجية"</p>
<p>الاستنتاجات:</p> <p>1- إن عدم اعتماد الشركات للذكاء الإستراتيجي يحوله إلى تحدٍ يحيط بها، لا سيما إذا ما اعتمده منافسوها في بيئة يسودها عدم التأكد.</p> <p>2- لهذا الذكاء أولوية لدى صانعي القرار في الشركات العالمية، لأنه يتيح لهم فهم الأحداث، ويوفر معلومات عن مضمون الإستراتيجية وسلوكهم إزاءها.</p> <p>التوصيات: حث الشركات على (جمع المعلومات الإستراتيجية، والانخراط في القضايا الإستراتيجية) كمدخل أثبتت نجاحها في تصميم أنظمة الذكاء الإستراتيجي، ثم في تحسين عمليات صناعة القرار في البيئة التنافسية المعقدة التي تعمل فيها.</p>	<p>Strategic Intelligence Providing Critical Information For Strategic Decisions</p>
<p>الهدف: تقديم منظور عام عن الاتجاهات الحالية لتوظيف الذكاء الإستراتيجي في صياغة السياسات في الاقتصاد القائم على المعرفة، ودوره في دعم التنبؤ التكنولوجي، وتحليل أسباب تزايد الحاجة لهذا الذكاء.</p> <p>الافتراضات: يتألف هذا الذكاء من أدوات تنهض بوظيفة الإنذار المبكر بالتهديدات، بما يدعم التنبؤ بالاكشافات التكنولوجية.</p> <p>أسلوب الدراسة: تحديد أسباب التركيز على الذكاء الإستراتيجي من قبل المنظمات ومنها (نمو الاقتصاد القائم على المعرفة، وضرورة ترجمة المعلومات العلمية والتكنولوجية إلى تطبيقات ناجحة، وتنامي الخدمات في عصر الاقتصاد المعرفي، و بروز شبكات المعلومات، وتنامي عمليات الإبداع في القطاعين العام والخاص)، ثم تحليل هذه الأسباب.</p> <p>الاستنتاجات:</p> <p>1- مرونة هذا النمط من الذكاء، و</p> <p>2- قيمته المضافة تنبع من دوره في التنبؤ والتوقع التكنولوجيين، كما و</p> <p>3- يلعب دوراً متزايداً في تحديد الخيارات الصحيحة في صناعة قرارات العلوم والتكنولوجيا، (لا سيما خيارات التخصيص المالي)، و</p> <p>4- إن الرؤية الإستراتيجية كعنصر من عناصر هذا الذكاء لا تدعم بمفردها عمليات صناعة القرار، بل تتطلب أيضاً تفحص نتائج التطبيق العملي لهذا الذكاء في هذه العمليات، ومديات نجاحه في دعمها (لا سيما ما يتعلق بالقدرات التكنولوجية الموجهة لخدمة المجتمع).</p> <p>التوصيات:</p> <p>1- توظيف الترابط بين عناصر الذكاء الإستراتيجي لتلمس قيمته الفعلية، و</p> <p>2- توفير صورة واضحة عن تطبيقاته في قطاع العلوم والتكنولوجيا، و</p> <p>3- تحسين جودة المصادر الحالية لهذا الذكاء، وابتكار مصادر مستقبلية.</p>	<p>Tubke et al. 2001</p> <p>"ذكاء السياسة الإستراتيجي: الاتجاهات الحالية. طبيعة الدور الذي يلعبه. والمداخل /الذكاء الإستراتيجي والتكتيكي لعمليات صنع السياسة"</p> <p>Strategic Policy Intelligence : Current Trends The State of Play Perspectives / S & T & Intelligence for Policy Making Processes</p>

<p>الهدف: تحديد المكان الأنسب لوضع المجسات الخاصة بكشف التطفل على شبكات المعلومات التي تعد من الوسائل التكتيكية للذكاء الإستراتيجي.</p> <p>أسلوب الدراسة وموقعها: التحاور مع عدد من مستخدمي هذه الشبكات على مواقع الإنترنت.</p> <p>الاستنتاجات:</p> <p>1- للذكاء المبحوث دوراً بارزاً في دعم عمليات صناعة القرارات الخاصة بمستقبل المنظمات، و</p> <p>2- لمجموعة (وحدة) الذكاء الإستراتيجي دورها البارز في الحفاظ على أمن شبكات المعلومات، وكشف الانتهاكات في الوقت المناسب.</p> <p>التوصيات:</p> <p>1- تنبه المنظمات لأهمية هذه المجسات في منع الانتهاكات لشبكة معلوماتها، و</p> <p>2- أهمية تطويرها للذكاء الإستراتيجي المنظمي، و</p> <p>3- ضرورة التنبؤ بالانتهاكات المستقبلية للشبكة، واعتماد أحدث التقنيات في مجاباتها.</p>	<p>Heberlein, 2002</p> <p>"العمليات التكتيكية والذكاء الإستراتيجي"</p> <p>Tactical Operations & Strategic Intelligence : & Sensor Purpose Placement</p>
<p>الأهداف:</p> <p>1- تفحص أثر كل من مستشار الكلفة Accounting Advisor (*) وهندسة المنظمات في الارتقاء بمستويات الذكاء الإستراتيجي، وفي تعزيز التفاعل بين وحدات الأعمال، و</p> <p>2- تشخيص مبادئ توظيف إنموذج الدراسة في تعزيز فاعلية عمليات الذكاء المبحوث مثل (جعل كل مجال معرفي فيه منشورا عبر الحاسوب في كل أقسام المؤسسة)، وأخيراً،</p> <p>3- تفحص نتائج اعتماد إدارة الكلفة الإستراتيجية في إطار هذا الإنموذج في تدعيم مستويات الذكاء المبحوث.</p> <p>الافتراض: إن إنموذج المؤسسة المستند إلى واقع المنظمة، وحسابات الكلفة المستندة إلى النشاط تعزز دور الذكاء الإستراتيجي في المنظمة.</p> <p>الاستنتاجات: اعتماد إنموذج حسابات الكلفة يقلل الانحراف في كلفة المنتج / الخدمة، الناجم عن اعتماد النماذج التقليدية في توزيع الكلف العامة وغير المباشرة على السلع/الخدمات، ويحدد ربحية المنظمة بدقة، عبر توزيعه الكلف على الأنشطة في ضوء استخدامها للموارد، كما ويوفر معلومات للمديرين عن تكاليف المنتج والعمليات والأنشطة المطلوبة لتقديمه.</p> <p>التوصيات: اعتماد إنموذج (***) الدراسة، الذي يندرج فيه المجال المعرفي لإدارة الكلفة في إطار يضم (3) مستويات من المعلومات تستند إلى النشاط، بدءاً وانتهاءً من المستوى (1) لتقييس الكلفة، مروراً بالمستوى (2) الخاص بإدارة الكلفة من واقع النشاط، وانتهاءً بالمستوى (3) الخاص بالإدارة على أساس النشاط، متخطياً مستوى الكلفة ومؤكداً دوره في تطوير الإدارة الإستراتيجية، وإدارة المعلومات في المنظمة.</p>	<p>Tham & Kim, 2002</p> <p>"نحو ذكاء إستراتيجي مقترن بإنموذج المؤسسة المستند للواقعية وحسابات الكلفة المستندة إلى النشاط"</p> <p>Towards Strategic Intelligence With Anthology Based Enterprise Modeling & ABS</p>
<p>الهدف:</p> <p>1- تفحص أنماط الذكاء الإستراتيجي المستشرقة للمستقبل والموجهة لدعم عمليات صناعة القرارات الخاصة بسياسات العمل، و</p> <p>2- استيعاب أبعاد هذا الذكاء في إطار العمليات التكنولوجية (التنبؤ التكنولوجي الذي يرصد تطورات التكنولوجيا، والتقييم التكنولوجي الذي توفر نتائجه الدعم لصناعة القرارات التكنولوجية) تحليله لتأثيرات التطورات التكنولوجية المتلاحقة، والاستشراف التكنولوجي، وبما يدعم صناعات القرارات في بيئة العمل التكنولوجية.</p>	<p>Tubke et al, 2003</p> <p>"ذكاء السياسة الإستراتيجي: الذكاء الإستراتيجي والتكنولوجي لعمليات صنع السياسة"</p>

الاستنتاجات:	
1- الحاجة المتزايدة للشفافية والمشاركة في صناعة قرارات العلوم والتكنولوجيا لتزايد أهميتها على أثر تزايد الإبداع في الدول والمنظمات، وبين المنظمات المتحالفة، وتزايد الآثار الناتجة عن سياسات العلوم والتكنولوجيا بين مختلف شرائح المجتمع.	Strategic Policy Intelligence : S & T Intelligence For Policy Making Processes
2- يوافر الذكاء الإستراتيجي أدوات للتنبؤ بالاكتشافات في مجالات العلوم والتكنولوجيا.	
التوصيات:	
1- إدراك تقنيات الذكاء الإستراتيجي واعتمادها في تحليل البيئة، ثم تشخيص الفرص والتهديدات الناتجة عن تطبيق التكنولوجيات الجديدة.	
2- تحويل الاستشراف التكنولوجي إلى أداة داعمة لصانعي سياسات العلوم والتكنولوجيا.	

والمستفيدين منها على اتخاذ قرارات مهمة، ويمكن أن تؤثر على العاملين في المراتب الدنيا في المنظمة، أو تظهر تأثيرا على أية قضايا أخرى بصرف النظر عن طبيعتها.

7- Brouard, 2002: عرفه على أنه عملية معلوماتية تصغي المنظمة من خلالها إلى بيئتها، كي تقرر وتتخذ الإجراءات وتحدد الأنشطة المطلوبة في إطار سعيها لتحقيق أهدافها.

8- Metayer, 2002: عرفه على أنه نشاط منسق للبحث عن المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية ثم تحليلها وتوزيعها.

9- Donald A. Marhand (1) & Kim, 2002: عرفه على أنه ما تحتاج الشركة (المنظمة) أن تعرفه عن بيئة أعمالها لتضع تصورا إزاء عملياتها الراهنة، واستباق وإدارة التغييرات استعدادا للمستقبل، وتصميم إستراتيجيات الملاءمة لخلق القيمة للزبون، وتحسين الربحية في الأسواق الحالية والجديدة.

10- Quarmby, 2003: عرفه على أنه منتج موجه تجاه مستوى معين من صنع القرار.

مجموعة الذكاء الإستراتيجي في الـ Credit Union Central of Canada: عرفته على أنه عملية تحويل المعلومات الخام المستندة إلى الحقائق إلى معرفة يطبقها المديرين لأغراض التوقع الأكثر دقة، والتهيؤ للأحداث والسيناريوهات المستقبلية

2- عناصر الذكاء الإستراتيجي: الذكاء الاستراتيجي نظام يتكون من عدة عناصر تشجع القائد حتى يستطيع فهم وتشكيل المستقبل وتحدد أبرز عناصر الذكاء الاستراتيجي في (2) :

• الاستشراف وهو القدرة على رؤية الاتجاهات المستقبلية عبر إجراء مسح للعوامل الديناميكية في الماضي والحاضر حيث يعتبر الاستشراف عنصرا بارزا لقادة المنظمات الأذكياء استراتيجيا من خلال مساعدتهم في التنبؤ بالفرص والمخاطر

أولا: الذكاء الإستراتيجي:

1- مفهوم الذكاء الإستراتيجي: بدأ الباحثون والأكاديميون يدركون أهمية الذكاء الإستراتيجي للمنظمات، وضرورة أن تحاور المنظمات حاجاتها إلى هذا النمط من الذكاء وسعوا إلى تجسيد منظوراتهم فيه من خلال ما قدموه من تعريفات يمكن تصنيفها إلى مداخل متعددة يمكن تلخيصها في ثلاثة مداخل أو اتجاهات، لكن قبل هذا نستعرض بعض تعاريف الذكاء الإستراتيجي من وجهة نظر بعض الباحثين والأكاديميين كما يلي (1) :

أصحاب الاتجاه الأول:

1- 1998: tregor&Zimmerman: عرفه على أنه عملية منطقية لجمع المعلومات وتنظيمها وتحليلها على وفق نظام متسلسل يقود وينجح إلى نتائج هامة أو قرارات حاسمة.

2- 1999: Kuhlmann et al: عرفه على أنه ابتكار خرائط طريق توجه صنع القرار نحو صناعة قرارات أكثر وعيا، وتتجاوز الترتيب التقليدي عبر تلبية حاجاتهم الملحة للمعلومات وفي الوقت المناسب، وبالذقة والكمية والجودة المطلوبة لصناعة قراراتهم بجرعة صحية من العقلانية.

3- 2000: Degenaro et al: عرفه على أنه أداة لتوفير معلومات شاملة عن البيئة الخارجية لكبار صنع القرار في الوقت المناسب، لدعم عملية تطويرهم للإستراتيجية.

4- 2001, 2003: Tubkeetal: عرفه على أنه مجموعة عمليات تستهدف البحث عن / ومعالجة المعلومات ثم نشرها وحمايتها، لتكون في متناول الشخص المناسب في الوقت المناسب، ولتتمكنه من اتخاذ القرار الصائب.

5- 2001: Freedman: عرفه على أنه درجة عمق واتساع المعلومات المعتمدة في بناء القرارات الإستراتيجية.

6- 2001: O'donnal: عرفه على أنه معلومات تساعد متلقيها

ذو الذكاء العاطفي صداقات مع الآخرين لكسب دعمهم ،
يميل الأشخاص ذوو الذكاء الاستراتيجي إلى تكوين شراكات
وتحالفات للوصول إلى الأهداف المشتركة ، والتحالف
الاستراتيجي هو اتفاق يلزم مجموعتين من المنظمات أو أكثر
للمشاركة بمواردهم لتطوير مشروع مشترك لاستثمار
فرص الأعمال.

ثانياً: الذكاء التنافسي

1. تعريف الذكاء التنافسي: يعرف Dishman الذكاء التنافسي
على أنه ذلك تلك العملية التحليلية الدقيقة التي يتم بموجبها
التجميع والتحليل الدائمين والمستمرين للبيانات الخاصة
بالبيئة الخارجية للمنظمة من خلال الأساليب الكيفية و
الكمية من أجل الحصول على معلومات ذات قيمة عملية في
عملية اتخاذ القرار، لقد أشار Dishman إلى أن هذه المعلومات
ينبغي أن تخص مواضيع حساسة على غرار تحديد وضعيات
المنافسين الحاليين و التنبؤ بالمرقبين، التنبؤ باتجاهات السوق
وتغييراتها، التنبؤ بالتغيرات الحاصلة في أذواق المستهلكين و
تفضيلاتهم و غيرها من العناصر التي تعتبر ذات تأثير حاسم
في مصير منظمات الأعمال. (3) يلاحظ بأن هذا الأخير ركز
في تعريفه على العملية و كذا على الاستخدامات، و على
نفس النحو عرفت الهيئة الرسمية الوحيدة للذكاء التنافسي
و المتمثلة في SCIP* (مجتمع محترفي الذكاء التنافسي)
الذكاء التنافسي على أنه عملية متابعة البيئة التنافسية بما
يتيح لمديري المنظمات اتخاذ قرارات تكتيكية على المدى القصير
و المتوسط و قرارات استراتيجية على المدى الطويل من خلال
عملية تجميع شرعية و أخلاقية مستمرة للمعلومات الخاصة
بكل عناصر البيئة التنافسية للمنظمة (4)

كما يتضح جليا علاقة الذكاء التنافسي بجانب المعلومات
جمعا و تحليلا لذلك ينبغي ذكر الفرق الموجود بين هذا
المصطلح و نظام الاستخبارات كما يجب أن يعرفه البعض
و هو ما ارتبط بنظم الاستخبارات لا يمكن بأي شكل من
الأشكال اعتبار الذكاء التنافسي تجسسا و بحوث سوق ذلك
أن الذكاء عملية أخلاقية و بالتالي فإنها لا يمكن أن تكون
تجسسا بالإضافة إلى أنها ليست بحوث سوق أو تسويق لأنها
هذه الأخيرة هي عبارة عن مشاريع أي أنها عمليات متقطعة في
حين أن الذكاء التنافسي هو عملية مستمرة و مستجدة مبنية
على التغذية العكسية. (5)

لذلك فإن الذكاء التنافسي هو الأداة التي يساعد المنظمة على
تكوين صورة كاملة و متكاملة و واضحة عن بيئتها التنافسية
من خلال الربط الذكي للمعلومات المتاحة عن المنافسين و
المستهلكين و الموردين و الوسطاء و غيرهم من عناصر مكونة
لهذه البيئة، و هو ما يمكن المنظمة من تحصيل قاعدة معرفية
عن نشاطها و سيرورتها في بيئتها الجزئية من خلال التراكم
المعريف عن هذه الأخيرة. (6)

المحيطة بالمنظمة و تنسيق قدراتهم العقلية و توفير معلومات
إستراتيجية للمدراء و تمكينهم من دراسة الماضي و فهم
الحاضر .

• تفكير النظم و يجسد القدرة على دمج العناصر المختلفة
بغرض تحليلها و فهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها لتشكل
نظاما او صورة واضحة للأشياء التي يتم التعامل معها و تبرز
فوائد تفكير النظم كعنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي
في كونه يهيئ اطرا للتفكير الاستراتيجي و أسلوبا لمواجهة
تعقيدات البيئة، و طريقة لتعلم أشياء جديدة بسهولة
أكبر و اكتساب المعرفة و رؤية أوضح كما يوفر طرائق
أفضل لابتكار الاستراتيجيات الكفيلة بتجاوز المشكلات
المعقدة و تفعيل التغيرات الإستراتيجية، كما يوفر الفرصة
للمشاركة (الأفراد و فرق العمل) و وسائل اتصال حديثة بين
أقسام المنظمة.

• الرؤية المستقبلية : هي وصف لصورة مستقبلية أفضل تتطلع
إليها المنظمة و تتفوق بها على أوضاعها الراهنة في جانب
أو أكثر من جوانب هذه الصورة ، و تشكل الرؤية حالة تنبؤ
لتشكل صورة معينة عن الظروف أو الأحداث المستقبلية
ذات العلاقة بإطار أو سياق معين ، و هذه العملية تتجاوز
مجرد عملية النظر الى ما وراء الأحداث لتشمل على الفهم
و الإدراك أيضا. و كأحد عناصر الذكاء الاستراتيجي فهي
تتعلق بالقدرة على الاستعانة بالاستشراف و التفكير المنظم
في تصميم نموذج أو حالة مثلى يتطلب الوصول إليها و هي لا
تعني مجرد تبني موجة ما نحو صناعة المستقبل بقدر ما تهتم
بتوجيه مسارات هذه الموجة ، و يكون هناك دائما رؤية في بدايات
أية نشاط و برنامج، فمثلا اعتبر ستيفن مؤسس أكبر شركة
بناء في العالم، كوكب الأرض بأجمعه كموقع بناء و عمل
دائما و كان متمسكا بتوجيهاته المبدئية حيث يقول : « سوف
نبني أي شيء و في أي مكان و أي وقت.»

• الدافعية: هي حاجة أو رغبة تفعل فعلها في تنشيط السلوك
و توجيهه نحو هدف معين ، و كعنصر من عناصر الذكاء
الاستراتيجي تتركز المقدررة على التحفيز في دفع الأفراد
و تحفيزهم للإيمان بهدف عام يجمعهم انطلاقا من الرؤى
و التصورات التي ينبغي أن تكون موضع التنفيذ. و يتطلب ذلك
بالتأكيد أن يتم التعرف على ما يحرك دافعية الأفراد و يؤثر
فيهم للعمل باتجاه الهدف . و مما تقدم نجد أن القائد الذكي
يجب أن يعمل على إشباع حاجات العاملين دون أن يؤثر ذلك
على قراراته، و ذلك من خلال فهم عواطف العاملين و شعورهم
و حتى يتم استخدام هذا العنصر بشكل فعال ينبغي ضرورة
تقديم الحوافز للعاملين ، و يصف Maccoby et al هذه الحوافز
بأنها الرءات الأربعة 4R's و يعني بها : المكافآت، المسئوليات،
الأسباب، العلاقات.

• الشراكة: تتمثل مقدرة الشراكة في إمكانية إقامة التحالفات
الإستراتيجية مع منظمات أخرى، ففي الوقت الذي يقيم فيه

بخصوص بيئة النشاط و متغيراتها على غرار المنافسين و العملاء و الموردين و غيرهم من المتغيرات؛

• تقليص الفاصل الزمني الضروري لاتخاذ القرارات الحاسمة بما يزيد من مرونة المنظمة.

و في السياق ذاته يرى Iunot وزميله⁽¹⁰⁾ بأن الهدف الأساسي من وراء استخدام نظام الذكاء التنافسي يتمثل في تدعيم تنافسية المنظمة من خلال مساعدتها على التنبؤ بكل التغيرات البيئية الممكنة حول تصرفات المنافسين و الموردين و الوسطاء فضلاً عن متطلبات العملاء، و ذلك بدقة أكبر من ذي قبل، مما يتيح لها توفير دعم أفضل لعملية صنع القرارات الإستراتيجية فيها.

كما يرى Gilad⁽¹¹⁾ بأن أهم هدف لهذا النوع من النظم يكمن في دعم عملية التعلم التنظيمي من خلال رفع مستوى وعي الأفراد فيها بكل ما حولهم و ما لديهم من بيانات و معلومات و بأهميتها، مما يدفعهم إلى مشاركتها هذه الأخيرة فيما بينهم بما يزيد من أثر التعاضد الممكن لهذا المورد، ذلك أن تشارك المعرفة يولد معرفة جديدة ناتجة عن عمليات التفاعل الفكري بين أفراد المنظمة.

كما يرى التحالف العالمي للذكاء Global Intelligence Alliance بأن الذكاء التنافسي يساهم في⁽¹²⁾؛

- تحسين جودة المعلومات المتاحة للمسؤولين عن اتخاذ القرارات الإستراتيجية؛
- تحسين العمليات التنظيمية لصنع القرارات بما يزيد من سرعة اتخاذها و بالتالي يقلل من تكلفة الوقت الضائع،
- تحسين فعالية الأنشطة التنظيمية و كفاءتها من خلال تخفيض تكاليفها؛
- زيادة الوعي التنظيمي لدى أفراد المنظمة من خلال النشر الجيد للمعلومات فيما بينهم، و هو ما يؤدي على توفير الوقت اللازم لاتخاذ القرارات.

و كخلاصة لكل النقاط المذكورة فإن الهدف الرئيسي من الذكاء التنافسي هو ما ذكره Fahey و زميله في بحثهما و المتمثل في توفير معلومات و معرفة قابلة للتنفيذ بما يخدم مصلحة المنظمة في بيئة نشاطها.

ثالثاً: مفهوم الذكاء العاطفي

يتم التركيز من طرف الباحثين فيما يتعلق بالذكاء العاطفي على أهمية و دور العاطفة في نمط القيادة سواء في اتخاذ قرارات صائبة ، و علاقة ذلك بتحسين الأداء و زيادة الإنتاجية على مستوى الأفراد و المنظمات ، حيث يعبر عن الذكاء العاطفي في البيئة الأجنبية بمصطلح " Emotional Intelligence "، أما في البيئة العربية فهناك ترجمات عديدة لهذا المصطلح و من هذه الترجمات مصطلح الذكاء الانفعالي و مصطلح الذكاء الوجداني.

2. دوافع و أهداف استخدام الذكاء التنافسي: إن استخدام الذكاء التنافسي يتفاوت من منظمة إلى أخرى حسب احتياجاتها و حسب مجال عملها و شكل و هيكل المنافسة التي تعمل في نطاقها، حيث قد تكتفي بعض المنظمات بذلك الشكل غير الرسمي لبرامج و نظم الذكاء التنافسي من خلال تحصيلها للبيانات من الداخل و الخارج و معالجتها و تصنيفها من أجل الحصول على معلومات تفيد صنع القرار فيها، معتبرة بذلك هذا النوع من النظم أداة ذات كفاءة و مرونة عالية للتعامل مع التغيرات الحاصلة في بيئتها، في حين لا تكتفي منظمات أخرى بهذا الشكل من النظم، لتلجأ إلى تصميم نظم ذكاء تنافسي منظمة لأنها ترى بأن الشكل غير الرسمي لا يمكن اعتماده من أجل اتخاذ قرارات استراتيجية و لا حتى تكتيكية، و من هذا المنطلق فإنها تعتمد على الشكل الرسمي من أجل تحسين قدراتها الخاصة بالذاكرة التنظيمية التي تعتبر العمود الفقري لعملية التعلم التنظيمي فيها.⁽⁷⁾

و نظراً للأهمية البالغة للمفهوم قيد الدراسة، تزايد اهتمام المنظمات باستخدامه في أعمالها و يرجع Kahaner ذلك بالتحديد إلى⁽⁸⁾؛

- * عولمة النشاط التي جعلت من المنافسة تتزايد بشكل كبير لدرجة عدم قدرة المنظمات على رسم خريطة ثابتة أو هيكل ثابت للمنافسة حيث باتت الفرص و التهديدات تظهر و تختفي بسرعة البرق لدرجة أن المنظمات غير القادرة على مواكبة هذا الزخم أصبحت تظهر أيضاً و تختفي بسرعة كبيرة؛
- * السهولة و السرعة التي أصبحت تكنولوجيا المعلومات و الاتصال تتيحها للمنظمات؛
- * التغيرات الاقتصادية و السياسية الحاصلة و التي باتت تؤثر على نشاط المنظمات بشكل كبير؛

أما عن أهداف المنظمات من استخدام مثل هذا النظام في نشاطها فلقد لخصها في النقاط التالية:⁽⁹⁾

- تحديد و تحليل الفرص الجديدة للنشاط و اتجاهات السوق؛
- تعظيم العوائد و تخفيض التكاليف من خلال استخدام أنظمة معلوماتية تكنولوجية حديثة تساهم في تقليص الوقت اللازم لاتخاذ القرارات مما يعطي المنظمة مرونة أكثر في التعامل مع بيئة نشاطها؛
- تحديد و فهم و تحليل الاستراتيجيات التي تطبقها المنظمة أو تلك التي هي بصدد صياغتها من أجل التصحيح و التصويب؛

- مساعدة المنظمة على الحصول على مزايا تنافسية قوية؛
- معالجة و تحليل كل ما هو متاح من بيانات من أجل توفير المعلومات و المعرفة اللازمة لصنع القرارات الإستراتيجية

1- مفهوم الذكاء العاطفي

كان يعتقد سابقا أن الذكاء الذهني هو وحده المسؤول عن التفوق و التميز البشري وأن هذه الخاصية شيء فطري يخلق الإنسان بها، وهذا يعني انه لا يمكن اكتسابها بالتعلم ، لكن البحوث و الدراسات الحديثة أثبتت أن الذكاء الذهني وحده غير كافي لتحقيق النجاح بل يجب أن يتوفر إلى جانبه الذكاء العاطفي، والذي يشير في معناه البسيط إلى الاستخدام الذكي للعواطف، فالشخص يستطيع أن يجعل عواطفه تعمل من أجله أو لصالحه باستخدامها في ترشيد سلوكه وتفكيره بطرق ووسائل تزيد من فرص نجاحه إن كان في البيت أو في المدرسة أو في العمل وفي سائر حياته بصورة عامة.

إن فهم المدلول الصحيح لمصطلح الذكاء العاطفي يتطلب أولاً إدراك المفاهيم المتعددة للذكاء إلى جانب التعرف على مختلف أنواعه و من ثم الاطلاع على مختلف التصورات المقدمة للذكاء العاطفي انطلاقاً من كونه احد هذه الأنواع.

2- أثر الذكاء العاطفي على النمط القيادي في منظمات الأعمال

يمثل الجانب السلوكي المتمثل في تلك العلاقة القائمة بين قائد المنظمة و أتباعه أساس عملية القيادة داخل أي منظمة، باعتبار الدور التأسيري الذي يمارسه القائد على سلوك التابع لتحفيزهم و لدفعهم إلى انجاز الأعمال المختلفة التي يتطلبها تحقيق الأهداف المبرمجة من طرف المنظمة.

إن للقيادة دور اجتماعي رئيس يقوم به القائد أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة (الأتباع)، حيث يتطلب هذا الدور في القائد أن يكون له القوة و القدرة على التأثير في الآخرين و توجيه سلوكهم في سبيل بلوغ هدف الجماعة، فالقيادة شكل من أشكال التفاعل الاجتماعي بين القائد و أتباعه و وسيلة لدعم روح التعاون و المشاركة بين أعضاء الجماعة مما يساهم في الحفاظ على تماسك الجماعة.⁽¹³⁾

بما أن القيادة هي تفاعل بين طرفين طرف فردي و هو الرئيس و طرف جماعي هم المرؤوسين فان فهم الآخر و التعامل معه يعتبر عنصراً مهماً في سبيل تحقيق فاعلية التواصل و هذا هو أساس عمل الذكاء العاطفي، ذلك أنه كما للمهارات الفنية و الذكاء المعرفي دوراً واضحاً في نجاح القائد في ممارسة أعماله الإدارية، فان للذكاء العاطفي أهمية قصوى في تحقيق التفاعل الايجابي مع البيئة و يمكن القائد من بلوغ أرقى مستويات الداء الوظيفي في كافة أوجه العمل داخل المؤسسة.

تعكس القيادة أهمية قوة تأثير القائد في سلوك المرؤوسين، حيث تبرز و تتطور هذه القوة لدى القائد الذي يتميز بامتلاكه للرصيد المناسب من الذكاء العاطفي، ومن أبرز أنواع قوة التأثير التي تعكس مستوى الذكاء العاطفي الذي يوجه نشاط عمل القائد نذكر:⁽¹⁴⁾

- قوة الخبرة و التجربة: تستند هذه القوة على ذكاء القائد في توظيف الرصيد المتاح لديه من المهارات و المعارف المتخصصة في مجال وظيفته، و على حكمته في إقناع المرؤوسين بجودة الأفكار التي يتمتع بها و بمدى حاجتهم الدائمة للانصياع إلى أوامره .

- قوة المعلومات: يتمثل أساس هذه القوة على ما يمتلكه القائد من معلومات و بيانات و إحصائيات تمثل برأي الآخرين أهمية كبيرة بالنسبة لهم مما يجعل ذلك أساساً قوياً للتأثير في سلوكهم.

- قوة الارتباط و الجذب: وأساس هذه القوة الصفات الشخصية للقائد التي تجذب الطرف الآخر و تربطه به ارتباطاً وثيقاً إلى درجة الاندماج التام القائم على الإعجاب و الاحترام الشديدين.

- القوة الصلات الاجتماعية: و يتمثل أساس هذه القوة في صلات القائد و علاقاته الاجتماعية بأفراد مهيمين و مؤثرين، لهم تأثيرهم و مكانتهم و أهميتهم داخل أو خارج المنظمة التي يعملون فيها.

إن نجاح القيادة يعتمد أساساً على مستوى الذكاء العاطفي للقائد و كفاءته في فهم و استيعاب الحاجات القوية غير المشبعة لدى المرؤوسين، و من ثم مساعدتهم على إشباع تلك الاحتياجات من خلال تنويع الفرص المتاحة أمامهم للاستجابة لطموحاتهم و التعامل الايجابي مع توقعاتهم .

يزود الذكاء العاطفي القائد بمزيد من المرونة و القابلية للاستعاب⁽¹⁵⁾ و إدارة التغيرات التي تحدث داخل البيئة المحيطة بالمنظمة، و ضمن هذا الإطار ظهرت الكثير من الدراسات العلمية التي تناولت أثر الذكاء العاطفي على القيادة ، حيث أكدت نتائج هذه الدراسات أن القادة الذين تميزوا بذكاء عاطفي عالي كانوا الأكثر فاعلية من الآخرين في ممارستهم لأدوارهم القيادية المختلفة.

لقد أصبح في الوقت المعاصر العمل عن طريق فرق العمل أمراً ضرورياً، فرضه تطور بيئة التنظيم ، فالوحدات الفردية لم تعد كافية لضمان فاعلية المنظمة و بدا واضحاً الآن أن الانفعالات لها دور أساسياً في المجال المهني و أ، الأمر يتطلب الاعتراف بها و بتأثيرها على الإنتاج و على فاعلية المنظمة ككل.

لقد سعت اغلب الدراسات إلى التأكيد على وجود علاقة ايجابية بين الذكاء العاطفي و متغيرات متعددة ذات صلة بوظيفة القيادة ، و سمحت نتائج هذه الدراسات بتأكيد الدور الذي يلعبه الذكاء العاطفي في إدراك الأتباع للسلوك القيادي، حيث تبين أن القائد الذي يتمتع بمستوى مرتفع من الذكاء العاطفي يكون أكثر كفاءة بالنسبة إلى معايير فاعلية القيادة التالية⁽¹⁶⁾:

❖* القدرة على تحسيس جماعة العمل بأهداف التنظيم

و لقد تم اختيار مصطلح الذكاء لأنه يحمل معاني أكثر من مصطلح اليقظة، فهو يعنى القدرة على التأقلم مع المحيط .
فهذا التعريف يركز على الأفكار الأساسية التالية:

- فكرة إنتاج المعلومة؛
 - فكرة دوران و معالجة المعلومة، حيازة، معالجة، بث المعلومة؛
 - فكرة المعلومة المفيدة و الملائمة
- 1- خصائص الذكاء الاقتصادي: (18)

يهتم الذكاء الاقتصادي بدراسة التفاعل التكتيكي والاسراتيجي بين كافة مستويات النشاط المعنوية به انطلاقا بداية من القاعدة (المستوى الداخلي للمؤسسة) مرورا بالمستويات الوسيطة (الجماعات المحلية) وصولا إلى المستويات الوطنية (الاستراتيجيات المعتمدة لدى مراكز اتخاذ القرار في الدولة) ثم المستويات المتعددة الجنسيات (المجمعات المتعددة الجنسيات) أو الدولية (استراتيجيات التأثير الخاصة بكل دولة). ومن بين الخصائص الرئيسية للذكاء الاقتصادي نذكر ما يلي:

- أ. الاستخدام الاستراتيجي و التكتيكي للمعلومة ذات المزايا التنافسية في اتخاذ القرارات.
- ب. وجود إدارة قوية لتنسيق جهود الأعوان الاقتصاديين.
- ج. وجود علاقات قوية بين المؤسسات و الجامعات و الإدارات المركزية والمحلية.
- د. تشكيل جماعات الضغط والتأثير.
- هـ. إدماج المعارف العلمية، التقنية، الاقتصادية، القانونية والجيوسياسية.
- و. السرية في نشر المعلومات والحصول عليها بطريقة شرعية.

2- أهمية ذكاء الأعمال في إدارة الأعمال

تؤدي تكنولوجيا المعلومات دور كبير في تحديث وتطوير إدارة الأعمال وتؤدي إلى خلق أنواع جديدة من الوظائف ومجالات عمل ونشاطات متنوعة في بيئات العمل . ويمكن ملاحظة هذا من خلال أنها .. (اللوزي، 2002: 150)

- تساعد على توفير قوة عمل فعلية داخل التنظيم.
- تساعد على زيادة قنوات الاتصال الإداري بين مختلف الإدارات .
- تساعد على تحقيق رقابة فعالة في العمليات التشغيلية .
- تساعد على توفير الوقت خاصة للادارة العليا والتفرغ لواجبات أكثر أهمية.
- تساعد على تقليص حجم التنظيمات الإدارية.

ووسائل تحقيقها.

- القدرة على الهام الأفراد بالأهمية التي تختص بها السلوكيات و النشاطات المطلوبة في العمل.
- القدرة على خلق الحماس و الثقة و التفاؤل تجاه المنظمة و المحافظة عليه.
- القدرة على التغيير و المرونة في اتخاذ القرارات.
- القدرة على إرساء هوية صادقة و مقبولة للمنظمة و المحافظة عليها.

لقد قامت باتريشيا بيتشرز (Patricia Pitcher's) في سنة 1999 بدراسة وضع مؤسستين تجاريتين أمريكيتين ، الأولى كان قائدها يتمتع بذكاء عاطفي، في حين أن الثانية كان قائدها ذكياً ولكنه أوتوقراطياً يتبع الأساليب الإدارية الأوتوقراطية المتسلطة والمركزية، و بعد خمس عشرة سنة استطاع القائد الذكي عاطفياً أن يجعل رأس مال الشركة يتساوي 20 بليون دولار، في حين أن القائد الثاني قد تسبب في خسارة الشركة حتى وصلت إلى الإفلاس التام بعد ثلاث سنوات فقط من توليه منصب القيادة، ومن خلال المتابعة اتضح أن القائد الأول كان يتسم بمعظم السمات المرتبطة بالذكاء العاطفي: مثل التقويم الذاتي الدقيق وهو ما يعرف بالوعي الذاتي، وظهر ذلك من خلال قدرته على معرفة حدود قدراته ومدى قوته، فقد أحاط نفسه بناس لديهم القدرات التي تنقصه، وكان واثقاً من نفسه يحلم ويتبع أحلامه وابتكر، كما أنه كان منفتحاً متقبلاً للأفكار الجديدة ويتعلم باستمرار كل جديد حيث اتضح ذلك من خلال أسئلته التي كان يطرحها في اجتماع مجلس الإدارة واستماعه للإجابات باهتمام، إضافة إلى ذلك كان يتميز بالعاطفة نحو الآخرين.

رابعا: الذكاء الاقتصادي

أول تعريف عملي للذكاء الاقتصادي ظهر سنة 1994، من طرف مجموعة العمل في المحافظة العامة للتخطيط، حيث تم تعريفه على أنه «مجموعة الأعمال المرتبطة بالبحث، معالجة و بث المعلومة المفيدة للأعوان و المتدخلين الاقتصاديين لصياغة إستراتيجياتهم».

و نظرا لضرورة اعتماد مدير المنظمة لإستراتيجية تطوير منتج جديد ، الاستثمار في سوق جديد ، تحسين المردودية ، معرفة منافسيه ، أخذ القرار الصائب في الوقت المناسب ... الخ ، فإن الأمر يتطلب فهم المحيط الذي يتسع و يتعدد باستمرار . ففي هذا الإطار تعتبر المعلومة مادة أولية أساسية للإدارة الجيدة للمنظمة .

فذكاء الأعمال إذن يعمل على إيجاد المعلومة المفيدة بأفضل تكلفة، يحللها و يضعها تحت تصرف المقررين في المنظمة في الوقت المناسب ، و بالتالي فهو عامل أساسي للمنافسة⁽¹⁷⁾؛

خامساً: الذكاء التسويقي

أو خارجية حول الفئة المستهدفة من المستهلكين". إن الذكاء التسويقي يقدم فائدة كبيرة لقسم التسويق بحيث يسعى لتقديم معلومات مهمة تشمل بيانات عن العملاء الحاليين والعادات الاستهلاكية المستهدفة والمنتجات واتجاهات السوق وما يقوم به المنافسين.

وبالتالي يمكن القول أن الذكاء التسويقي يتمثل في كل البيانات الخارجية والداخلية والتي تم جمعها وتحليلها من قبل رجال الأعمال حول الأسواق والتي تستخدم في اتخاذ القرارات، ويمكن أن يستخدم الذكاء التسويقي الاستخبارات التسويقية لتقييم فرص دخول السوق وضع الخطط والاستراتيجيات من أجل تطوير وتنمية السوق، كما يمكن أيضا استخدام إستراتيجية الاختراق.

كما يمكن توضيح أثر الذكاء التسويقي على تفسير إشارات السوق وفق الجدول التالي:

1- مفهوم الذكاء التسويقي: بعد أن تطرقنا لمفهوم الذكاء الاقتصادي نحاول تعريف الذكاء التسويقي الذي يهتم بالتطورات الخاصة بالعمل في البيئة التسويقية، وقبل التطرق لذلك نحاول تعريف التسويق كما يلي:

التسويق⁽¹⁹⁾ حسب القاموس الاقتصادي هو: «هي عملية إدارية يتم من خلالها نقل السلع والخدمات إلى العملاء) وتتكون من أربعة عناصر هي "4p" وهي تحديد واختيار وتطوير المنتجات، وتحديد سعر المنتج، اختيار قناة التوزيع للوصول إلى مكان العميل ووضع وتنفيذ إستراتيجية ترويجية». وكفلسفة يقوم التسويق على التفكير في مجمل الأعمال التي تؤدي إلى تلبية احتياجات العميل ورضاهم.

أما الذكاء التسويقي (حسب القاموس الاقتصادي): "يشمل مجموعة المعلومات التي يتم تجميعها سواء من مصادر داخلية

الجدول رقم 02: تفسير بعض إشارات السوق

إشارات السوق	التفسيرات الممكنة للإشارة في السوق .
الإعلان في وقت مبكر عن العمليات (بناء مصنع ، وتغيير الأسعار ، وما إلى ذلك).	(ناهيك عن إمكانية كونها إشارات مضللة) الاستعداد لاتخاذ مناورة قصيرة مع المنافسين الآخرين.
" معركة الإعلانات.	- الاستعداد لاتخاذ الإجراءات التي تهدد المنافس لتنفيذ عمل مخطط - الاستعداد لتجربة مشاعر المنافسين . - الاستعداد للاتصال حالة عدم الرضا عن وضع المنافسة في القطاع - الرغبة في الحد من الاستفزاز ما يناسب الإستراتيجية المقبلة - الرغبة في تجنب التحركات المتزامنة التي ستكون مكلفة. - الاستعداد لإبلاغ المجتمع المالي- الرغبة في تعزيز الدعم المحلي للمناورة.
التصريحات بعد نتائج حقيقية .	- الاستعداد لتبادل المعلومات مع الشركات الأخرى بحيث يغيروا سلوكهم
العروض المقدمة من قبل المنافسين في القطاع العام(تعليقات حول الوضع في القطاع)	- الافتراضات أن المؤسسة المنافسة بنيت على الأرجح إستراتيجيتها- ضمان نداء إلى الضبط التجاري للأسعار - الوعود الضمنية للتعاون- تعبير عن عدم الرضا أو الارتياح مع تشغيل منافس.
مقدمات وشروحات خاصة، مناورات للمنافسين.	- السعي لجعل الآخرين يفهمون المنطق من إجراءات حازمة - يسعى لاتخاذ إجراءات قصيرة المدى - تسعى للتبليغ عن الإصرار على العمل.

المصدر: المقالة لأوليفييه سولا مقتبسة من الترجمة الفرنسية لـ « الإستراتيجية التنافسية»: مايكل بورتر ، مطبعة جامعة أكسفورد ، 1990. (ص 15 من المقالة).

سادسا: الذكاء الاصطناعي

3.2: احتضان المعرفة و تمثيلها : لما كان من الخصائص الهامة في برامج الذكاء الاصطناعي استخدام أسلوب التمثيل الرمزي في التعبير عن المعلومات ، و إتباع طرق البحث التجريبي في إيجاد الحلول فان برامج الذكاء الاصطناعي يجب أن تمتلك في بنائها قاعدة كبيرة من المعرفة تحتوي على الربط بين الحالات والنتائج مثال ذلك :

* إذا كان مشغل الأقراص في جهاز الكمبيوتر لا يقرأ البيانات المسجلة على القرص .

* و القرص جيد .

* و حاكم تشغيل القرص سليم

* و الكابل بين مشغل القرص و الحاكم سليم .

* فان العطل يكون في مشغل الأقراص نفسه .

و مثال ذلك :

* إذا كان الجو غير صحو .

* و درجة الحرارة منخفضة .

* فيجب ارتداء المعطف .

و في هذه الأمثلة يتضح التمثيل الرمزي (الجو غير صحو) ، واحتضان المعرفة بمعرفة عطل مشغل الأقراص و بمعرفة وجوب ارتداء المعطف

4.2: البيانات غير المؤكدة أو غير المكتملة : يجب على البرامج التي تصمم في مجال الذكاء الاصطناعي أن تتمكن من إعطاء حلول إذا كانت البيانات غير مؤكدة أو مكتملة ، و ليس معنى ذلك أن تقوم بإعطاء حلول مهما كانت الحلول خاطئة أم صحيحة ، و إنما يجب لكي تقوم بأدائها الجيد أن تكون قادرة على إعطاء الحلول المقبولة و إلا تصبح قاصرة ، فصي البرامج الطبية إذا ما عرضت حالة من الحالات دون الحصول على نتائج التحليلات الطبية فيجب أن يحتوي البرنامج على القدرة على إعطاء الحلول.

5.2: القدرة على التعلم : تعتبر القدرة على التعلم إحدى مميزات السلوك الذكي و سواء أكان التعلم في البشر يتم عن طريق الملاحظة أو الاستفادة من أخطاء الماضي فان برامج الذكاء الاصطناعي يجب أن تعتمد على استراتيجيات لتعلم الآلة .

2- الذكاء الاصطناعي في الصناعات الكيماوية⁽²²⁾ عملية صياغة أو تشكيل الكيماويات، سواء كانت مستحضرات صيدلانية أو كيماويات زراعية، تبدأ عادة بمواصفات للمنتج وتنتهي بصيغة أو أكثر تستوفي المتطلبات. بينما يمكن تحديد الصياغة بعدد من المواد الأولية بنسب متفاوتة إضافة إلى بعض المتغيرات المتعلقة بعملية المعالجة، قد تتغير المواصفات بشكل كبير من تطبيق إلى آخر.

تم تطوير أنظمة خبرة مثل:

1- تعريف الذكاء الاصطناعي⁽²⁰⁾: يمكن تعريف الذكاء الاصطناعي للحاسب الآلي بأنه القدرة على تمثيل نماذج حاسوبية (Computer Models) لمجال من مجالات الحياة وتحديد العلاقات الأساسية بين عناصره ، ومن ثم استحداث ردود الفعل التي تتناسب مع أحداث ومواقف هذا المجال ، فالذكاء الاصطناعي بالتالي مرتبط أولاً بتمثيل نموذج حاسوبي لمجال من المجالات ، ومن ثم استرجاعه وتطويره ، ومرتبطة ثانياً بمقارنته مع مواقف وأحداث مجال البحث للخروج باستنتاجات مفيدة ، ويتضح أن الفرق بين تعريفي الذكاء الاصطناعي والإنساني المذكورين أعلاه هو أولاً القدرة على استحداث النموذج فالإنسان قادر على اختراع وابتكار هذا النموذج ، في حين أن النموذج الحاسوبي هو تمثيل لنموذج سبق استحداثه في ذهن الإنسان ، وثانياً في أنواع الاستنتاجات التي يمكن استخلاصها من النموذج فالإنسان قادر على استعمال أنواع مختلفة من العمليات الذهنية مثل الابتكار (Innovation) والاختراع (Creation) والاستنتاج بأنواعه (conclusion) في حين أن العمليات الحاسوبية تقتصر على استنتاجات محدودة طبقاً لبديهيات وقوانين متعارف عليها يتم برمجتها في البرامج نفسها.

يعد الذكاء الاصطناعي من أكثر المجالات نجاحاً في الوقت الحاضر حيث خرج من طور البحث إلى الاستعمال التجاري واثبت الذكاء الاصطناعي كفاءته في مجالات متعددة وأمكن تطبيقها في كثير من التطبيقات التجارية في الشركات والمؤسسات الصناعية وغير الصناعية.

2- خصائص الذكاء الاصطناعي: تتمثل هذه الخصائص فيما يلي⁽²¹⁾

1.2: التمثيل الرمزي : كانت هذه البرامج تتعامل مع رموز تعبر عن المعلومات المتوفرة مثل : الجو اليوم حار . و السيارة خالية من الوقود . و احمد في صحة جيدة . و الطعام له رائحة زكية و هو تمثيل يقترب من شكل تمثيل الإنسان لمعلوماته في حياته اليومية .

2.2: البحث التجريبي : تتوجه برامج الذكاء الاصطناعي نحو مشاكل لا تتوافر لها حلول يمكن إيجادها تبعاً لخطوات منطقية محددة . إذ يتبع فيها أسلوب البحث التجريبي كما هو حال الطبيب الذي يقوم بتشخيص المرض للمريض ، فأمام هذا الطبيب عدد من الاحتمالات قبل التوصل إلى التشخيص الدقيق ، و لن يتمكن بمجرد رؤيته للمريض و سماع آهاته من الوصول إلى الحل ، و ينطبق الحال على لاعب الشطرنج ، فان حساب الخطوة التالية يتم بعدد احتمالات و افتراضات متعددة ، و هذا الأسلوب من البحث التجريبي يحتاج إلى ضرورة توافر سعة تخزين كبيرة في الحاسب ، كما تعتبر سرعة الحاسب من العوامل الهامة لفرض الاحتمالات الكثيرة و دراستها .

❖ Formulogic قدمته شركة Logica وهو مفيد في صناعة منتجات مثل الأغذية، الطلاء، البلاستيك، المواد اللاصقة، وزيوت التزليق (لمنع الاحتكاك)، الكيماويات الزراعية، والمستحضرات الصيدلانية

❖ CAD/Chem، وهو عبارة عن نظام مدمج يحوي:

شبكات عصبيةneural networks، خوارزمات وراثية، genetic algorithms، المنطق الغائمfuzzy logic. ويسمح بصياغة منتجات في مجالات متعددة مثل معالجة المطاط والطلاء، وقد تم استبدال هذا النظام بنظام جديد يعرف باسم INFORM من شركة Intelligensys.

جدول (3): أمثلة لتطبيقات بعض الأنظمة الذكية في المؤسسات الصناعية .

الشركة	المنتج	المجال
ICI Glidden Exxon Chemicals	ألوان أحبار	الطلاء
Warner Lambert	مشروبات حلويات	الأغذية
Sandoz (Clariant)	صباغة الصوف	النسيج
Pirelli	الإطارات	المطاط
General Electric BF Goodrich (Beon)	البلاستيك الملون PVC	البلاستيك
AsrtraZeneca.CadilaLaboratories Capsugel.Sanofi	أقراص برشامه	الصيدلة
Miles Laboratories	التشخيص الطبي	الطب
Alcoa Shell	خامات الالومنيوم زيوت التزليق	الكيماويات

سابعاً: الجدول (04) أثر عدم توظيف الذكاء التنافسي على مقومات التنافس لبعض منظمات الأعمال

الشركة	التغيرات التنافسية	الاستجابات	الفرص الاستراتيجية لضائقة
كومباك Compaq	تحسين منتجي الحواسيب من الدرجة الثانية لجودة منتجاتهم أواسط التسعينيات، وتقديمها بأقل الأسعار، وتحول الزبائن نحو هذه الحواسيب لجودتها ورخص ثمنها...	استجابات الشركة بتخفيض أسعار منتجاتها، ودفع عجلة تسويق افضل هذه المنتجات نحو القمة.	- إخفاق الشركة في طرح حواسيب شخصية أرخص وذات قدرة تنافسية سريعة، و - لجوء مديروها التنفيذيون في نهاية المطاف إلى تسريح (1/ 5) قوة العمل، و - تخليها عن الحصة السوقية بعيدة الأمد لصالح المنافسين الأضعف.
كونتيننتال للخطوط الجوية Continent- alAirline	في أواخر الثمانينيات تحول الزبائن صوب خطوط الطيران المنخفضة الكلفة، والتي توفر خدمات السفر للمدن الإقليمية، وتهبط طائراتها في مطارات تقليدية كبيرة الحجم ك (مطار ساوث ويست (South West).	أجرت الشركة خصومات موسمية وفصلية على أسعار رحلاتها، وطرح خدمات كونتيننتال اكسبريس Express السيئة التنظيم (منخفضة الكلفة وغير جذابة).	- لم تفلح الشركة في تطوير قدراتها الداخلية لتوفير خدمة طيران تنافسية وواطنة الكلفة، و - فشل تجربتها الأولى في خدمات كونتيننتال اكسبريس، والتي أسهمت في إفلاسها.
كوداك Kodak	شهد منتصف السبعينيات ظهور منافسين يصنعون أفلام واطنة الكلفة، مع طرحها بقوة في السوق أمام هوة التصوير الفوتوغرافي.	أبقت الشركة على عملياتها كما هي مع تخفيض متردد على أسعار سلعها الرابحة.	- عدم طرح الشركة لبديل عن الأفلام الواطنة الكلفة زهاء الـ (10) سنوات، و - تخليها عن حصة السوق البعيدة الأمد لصالح المنافسين ذوي الكلف الواطنة.

Source: Degenaro, Bill et al. (2000), «Strategic Intelligence: Providing Critical Information for strategic Decisions», CorporateStrategyBoard: ExecutiveInquiry, August, p. (9). <http://www.csb.executiveboard.com>

- 4- The Society of Competitive Intelligence Professionals. 1999. An Introduction to Competitive Intelligence. www.SCompetitiveIntelligence.org/images/education/CompetitiveIntelligence/sld001.htm
- 5- L. Kahaner. Competitive Intelligence: From Black Ops to Boardrooms – How Businesses Gather, Analyze, and Use Information to Succeed in the Global Marketplace. New York, NY. 1996.
- 6- An Introduction to Competitive Intelligence. GIA White Paper (1/2004). Global Intelligence Alliance. P. 03.
- 7- M. Vrincianu, L. Anica-Popa, I. Anica-Popa. 2009. Organizational memory: an approach from knowledge management and quality management of organizational learning perspectives. Amfiteatru Economic. No. 26. p. 477.
- 8- Kahaner L. Competitive Intelligence: From Black Ops to Boardrooms – How Businesses Gather, Analyze, and Use Information to Succeed in the Global Marketplace. New York, NY. 1996.
- 9- Peltoniemi M., E. Vuori. 2005. Competitive Intelligence and Co-evolution within an Organisation Population. Proceedings of 6th European Conference on Knowledge Management. September 8-9. University of Limerick. Ireland.
- 10- IonukAnica-Popa& Gabriel CucuiValhia. 2009. A Framework for Enhancing Competitive Intelligence Capabilities using Decision Support System based on Web Mining Techniques. International journal of Computers, Communications and Control. Vol. IV, No. 4. p. 330.
- 11- Gilad B., 1989. The Role of Organized Competitive Intelligence in Corporate Strategy. Columbia Journal Of World Business, Volume 24, No. 4. p. 32.
- 12- Global Intelligence Alliance., 2005. Global View on Intelligence in Large Companies. Working paper. GIA. Toronto.
- 13- السيد إبراهيم السمدوني « الذكاء الوجداني ، أسسه تطبيقاته ، تنميته » دار الفكر عمان الأردن 2007 ص 244.
- 14- محمد سرحان المخلافي « القيادة الفاعلة و إدارة التغيير » مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2009، ص 14.
- 15- عزمي محمد بظاظو « أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي للأونروا » ماجستير إدارة أعمال غير منشورة، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية غزة، 2010، ص 21.
- 16- محمود عبد الله خوالدة « الذكاء العاطفي، الذكاء الانفعالي » دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن، 2004 ص 31
- 17- F.Bournois .P.J.Romani. L'intelligence économique et stratégique dans les entreprise Française . Economica . Paris . 2000. P.2 .
- 18- B .Martinet . L'intelligence économique . deuxième édition . Editions d'organisation . Paris . 2001 . P.12 .
- 19- A .Bloch . L'intelligence économique . Economica . Paris . 1996 .P.10.
- 19- نبيل مرسي خليل «الميزة التنافسية في مجال الأعمال » مركز الإسكندرية مصر 1998
- 20- عبد المنعم بلال. « التحكم الآلي و الذكاء الاصطناعي بين النظرية و التطبيق» مركز الأهرام 2001
- 21- ثائر محمود. صادق فليح عطيات. «مقدمة عن الذكاء الصناعي» مكتبة المجمع العربي الطبعة الأولى، عمان، 2006.
- 22 - « Handbook of Modern Sensors», Physics, Designs, And Applications. JACOB FRADEN, 2003

الخلاصة

يمكن الإستخلاص مما سبق أنه بوجود هذه الممارسات الذكية، أصبح لمنظمات الأعمال في حال دعمت تطبيقها، مؤهلاً و رهاناً لمواجهة حرب المعلوماتية و التأقلم مع محيطها الخارجي بطريقة تكسبها تحقيق أهدافها الإستراتيجية كما تضمن تسويقها العديد من التعزيزات لموقعها التنافسي فهذه الممارسات أقل ما تساعد به الإلمام بكل مستجدات البيئة غير المستقرة، فتساعد في البحث عن الفرص المتاحة لخلق الميزة التنافسية كما تكسب القدرة التنافسية كمتطلب رئيسي لتجنب كل التهديدات المحتملة في السوق كما تساعد هذه المنظمات على التخلص من نقاط ضعفها و استثمار نقاط قوتها و توظيفها بما يعزز الصورة الذهنية و يغذي السمعة الطيبة و ينمي التفوق و يحافظ على الريادة .

نتائج الدراسة

- يعد كل من الذكاء التنافسي و الاستراتيجي مفتاحاً لإدارة الأزمات بالنسبة لمنظمات الأعمال.
- تعزز الممارسات الذكية في التسيير بناء و تثبيت الصورة الذهنية للمنظمة و العلامة التجارية على حد سواء.
- تساعد ممارسة الذكاء التنافسي على الإدارة الجيدة للمواقع التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل البيئة المتميزة بعدم الاستقرار.
- تعتبر الممارسات الذكية في التسيير مورداً للبحث المستمر عن الميزة التنافسية بما يحافظ على مركز الريادة لمنظمات الأعمال.

توصيات الدراسة

- يجب على منظمات الأعمال تطبيق هذه الممارسات بما يخدم إدارتها الاستراتيجية.
- ضرورة التوعية في إطار ما يعرف بإدارة المعرفة التسويقية لتفادي الأزمات المفاجئة .
- ضرورة اليقظة الاستراتيجية للمحافظة على المواقع التنافسية الرائدة.
- الإهتمام بالإستخبارات التسويقية كمدخلات لنظام المعلومات الخاص بكل منظمة أعمال بما يضمن استحداث المعلومات خدمة لهدف التميز.

الهوامش

- 1- تريكو، بنجامين، وزيمران، جون، (1998)، «إستراتيجية الإدارة العليا: ماهيتها وكيفية تشغيلها»، ترجمة: إبراهيم على البرني، مراجعة: محمد الحديدي، ط 1، (الدار الدولية للنشر والتوزيع)، ص 16
- 2- سعاد حرب قاسم ، أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات - دراسة تطبيقية على مدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا ، رسالت ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011
- 3 - Dishman, P. 1998. Competitive intelligence. www.cob.isu.edu/dishpaul/isu_pages/Competitive%20Intelligence/competit.htm
* The Society of Competitive Intelligence Professionals