

الذكاء الاقتصادي كسبيل لتحقيق الميزة التنافسية -مقاربة مفاهيمية-

Economic intelligence as a way to achieve competitive advantage –Conceptual Approach-

سارة زرقوط¹

¹ مخبر ايكوفيم، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، sarazerkout@gmail.com

تاريخ القبول: 16 /05/ 2020

تاريخ الاستلام: 28 /03/ 2020

الملخص:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أحد اهم مفاتيح نجاح منظمات الأعمال في وقتنا الحالي ، فقد صار تحقيق المزايا التنافسية الضمان للحفاظ على مكانة المؤسسة في السوق بل وأكثر من ذلك تحقيق الريادة و التميز في عصر يتسم بالتغير و التقدم المستمر ، وقد كان الذكاء الاقتصادي السبيل الفعال لتوفير كل ما تحتاجه المؤسسة عن المحيط التنافسي ، هذا الاخير الذي يتميز بعدم الثبات و التطور المستمر ، الامر الذي يجعل المؤسسة بين محيط من الفرص و التهديدات فان هي وفرت المعلومة الكافية والشاملة حولتها الى نقاط قوة لصالحها و جعلها تكتشف نقاط ضعفها لتقوم بتصحيحها مستقبلا. و قد تم معالجة هذه الدراسة من الجانب المفاهيمي من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي التطرق الى أهم المفاهيم ذات الصلة بالميزة التنافسية و الذكاء الاقتصادي و من ثم تحليل العلاقة بينهما و انعكاساتها على نموذج أعمال المنظمات على المدى الطويل.

الكلمات الدالة: الميزة التنافسية ؛ الذكاء الاقتصادي ؛ منظمات الأعمال.

تصنيفات Jel : M15 ؛ M21.

Abstract :

This study aimed to identify one of the most important keys to the success of business organizations in our time, achieving competitive advantages has become a guarantee to maintain the institution's position in the market, and more than that, achieving leadership and excellence in an era characterized by change and continuous progress, and economic intelligence has been the way Effective to provide all that the institution needs about the competitive environment, the latter, which is characterized by instability and continuous development, which makes the institution between an environment of opportunities and threats, because it provided sufficient and comprehensive information that turned it into strengths for its benefit and made it discover its weaknesses in order to correct it in the future.

This study has been addressed from the conceptual side through the use of the descriptive analytical approach by examining the most important concepts related to competitive advantage and economic intelligence and then analyzing the relationship between them and their implications on the business model of organizations in the long term.

Keywords: Competitive Advantage, Economic Intelligence, Business Organization.

Jel Classification Code: M15 ; M21.

المؤلف المرسل : سارة زرقوط ، الايميل : sarazerkout@gmail.com

1. مقدمة:

عرف الاقتصاد في عصرنا الحال التحول من اقتصاد الكم الى اقتصاد النوع خاصة بعد تبني التوجه الرقمي، فثروة الامم اليوم لم تعد تقاس بكم تملك بل بكم تعرف ، حيث صارت المعرفة أساس التقدم والتطور لان معطيات العصر تقوم أساسا على المعلومة ، و تحليل المعلومة هو ما ينتج الشكل النهائي الجاهز للاستعمال و توليد المعرفة ، و في ظل المنافسة الشديدة وجدت المؤسسات نفسها تخسر الكثير من منتجاتها بل و أكثر من ذلك تخسر مكانتها في سوق ، و في حالات كثيرة تعرضت الكثيرة من المؤسسات الى الافلاس لتغير نشاطها أو لتفكر في طرق جديدة لإعادة بعث منتجاتها و خدماتها من جديد.

ولكي تضمن المؤسسات مكانتها في السوق فإنها تسعى دوما الى تحقيق رغبات المستهلك باعتباره محدد الطلب خاصة في ظل ارتفاع عدد المنافسين في نفس القطاع أو نفس النشاط ، و هنا تكون المؤسسة ملزمة على تقديم منتجات و خدمات مغايرة عن ما يقدمه المنافسون أو ما يعرف بالميزة التنافسية و التي عليها ان تتسم بالتفرد و التملك لعلامة تجارية دون سواها ، و حتى تحقق المؤسسة هذا المبتغى تعمل جاهدة لتنويع مصادر الميزة سواء ما تعلق بالابتكار أو بالبحث و التطوير كل في ظل توفير معطيات عن السوق ؛ المنافسين و المستهلكين حتى لا تتماثل المزايا التنافسية مع المؤسسات المنافسة ، و هنا تظهر أهمية المعلومة التي يجب أن تتوفر حول كل ما سبق في الوقت المناسب و بالصحة المناسبة كي تقدم قيمتها بالمعيار المطلوب.

ويعتبر الذكاء الاقتصادي احد مصادر تكوين الميزة التنافسية للمؤسسة ، أين تم اعتماده من قبل المؤسسات العامة و الشركات ؛ المسائل الاقتصادية و العسكرية و الصحية ، و هذا لما له من قدرة على تحويل المعلومة الى قرار ذو جدوى اقتصادية يفيد في تحقيق الغايات المختلفة من اعتماده ، و قد تزايد استعماله خاصة مع تطور التكنولوجيا أين صار السبيل لتحقيق الريادة الدولية و المؤسساتية.

1.1. مشكلة البحث:

أصبح تطبيق نماذج الذكاء الاقتصادي أداة الدول لتحقيق المنافسة العالمية، خاصة بعد التقدم التكنولوجي السريع و الذي صار سمة منظمات الأعمال ، و لقد اعتمدت عليه الكثير من الدول لتحقيق الميزة التنافسية باعتبار هذه الاخيرة ضرورة حتمية لخلق مجال الابتكار و الحث على تطوير نماذج الاعمال المتبناة في ظل المنافسة الشديدة ، و هنا تكمن مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي : كيف يؤدي تبني نماذج الذكاء الاقتصادي الى تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال؟

وبغية التوصل الى اجابات دقيقة ، تم صياغة التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود بالميزة التنافسية و ما هي أهميتها ؟
- فيما تكمن أهم استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية ؟
- ماذا يمثل الذكاء الاقتصادي ، و ما هي نماذجه ؟

- ما هي انعكاسات تطبيق الذكاء الاقتصادي في المؤسسات على تحقيق الميزة التنافسية؟

2.1. أهمية البحث:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الميزة التنافسية في تحقيق النجاح لمنظمات الاعمال و فرض الهيمنة الاقتصادية للمؤسسات و الدول حيث أنه في ظل كبر حجم المؤسسات و تعدد أنواعها كانت الميزة التنافسية المعيار للفرقة بين ما تقدمه من منتجات و خدمات ذات جودة من عدمها الامر الذي جعلها تفكر في تنوع مصادر ، كما تستمد الدراسة أهميتها من أهمية الذكاء الاقتصادي الذي يعتبر أحد أهم المصادر العالية التقنية و التي غيرت مستقبل امم و مكانة العديد من المؤسسات و الدول.

3.1. هدف البحث :

هدفت هذه الدراسة الى تحديد مفهوم الميزة التنافسية في المؤسسات لما لها من أهمية بالغة في قلب موازين القوى الاقتصادية على المستوى التنظيمي ، و من ثم التعرف على أهم مصادرها و الكفيلة بالحفاظ على مكانة المؤسسة أو الوصول الى مواقع ريادية أو احتكارية تساعدها على رفع رقم أعمالها وفرض علامتها التجارية على أساس الجودة و النوع لا الكم ، حيث نجد أن الذكاء الاقتصادي أحد أهم المصادر الكفيلة بإحداث الفرق في الموقع التنافسي للمؤسسات على المدى الطويل.

4.1. منهجية البحث:

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي ، حيث استخدمنا المنهج الوصفي وذلك بإجراء دراسة نظرية للموضوع مشتملة مراجعة لأهم المؤلفات العلمية ذات الصلة بالميزة التنافسية و الذكاء الاقتصادي ، كما تم استخدام المنهج التحليلي وذلك نتائج اعتماد الذكاء الاقتصادي على تحقيق الميزة التنافسية.

5.1.تنظيم البحث :

يحتوي البحث على ثلاث أجزاء رئيسية ، كل جزء مقسم الى مجموعة من المحاور الفرعية ، ففي الجزء الرئيسي الأول تم تناول الإطار العام للدراسة ، وفي الجزء الرئيسي الثاني تم التطرق الى الاطار المفاهيمي للميزة التنافسية ، أما الجزء الرئيسي الثالث فقد ركز على الذكاء الاقتصادي و أهم نماذجه وشرح دوره في تحقيق الميزة التنافسية.

2. الميزة التنافسية:

يعتبر أكبر تحدي لمنظمات الأعمال كيفية الوصول الى طرق لتحقيق الميزة التنافسية و ذلك قبل المنافسين بطرق تقنية و فريدة من نوعها بغية جذب العميل وفرض مكانتها في السوق.

1.2. مفهوم الميزة التنافسية:

سنحاول في هذا المطلب التعرف على أهم التعاريف للميزة التنافسية باعتبارها الأداة الأكثر فعالية لتحقيق الريادة و التميز لمنظمات الاعمال ، ومن ثم التطرق الى ابرز خصائصها الكفيلة بتحقيق أهداف كل مؤسسة.

1.1.2. تعريف الميزة التنافسية:

يرى بورتر لمجرد أن الشركة هي الشركة الرائدة في السوق الآن لا يعني أنها ستكون إلى الأبد ، إذ يجب على الشركة إنشاء أهداف واستراتيجيات وعمليات واضحة لبناء ميزة تنافسية مستدامة و يجب أن تتوافق ثقافة الشركة وقيمها مع هذه الأهداف (Kimberly, 2019)، و تعرف الميزة التنافسية بأنها فإن التنافسية تعني الأداء المتفوق بالنسبة إلى المنافسين الآخرين في نفس الصناعة أو الأداء المتفوق بالنسبة لمتوسط الصناعة (Ovidijus, 2013) ، فالميزة التنافسية هي ما يجعل سلع أو خدمات الكيان متفوقة على جميع الخيارات الأخرى للعميل (Kimberly, 2019) ، وهنا إشارة الى ان الميزة التنافسية هي معيار التفرد في ساحة المنافسة ، فالسوق لا يعترف بالأمر التقليدي بل يتطلب المرونة و التكيف مع كل جديد ، خاصة في ظل التوجهات الرقمية والخضراء والبنفسجية التي عرفها الاقتصاد في عصرنا الحالي ، و الذي فرض على المنظمات الأخذ بعين الاعتبار الكثير من الأمور لإنشاء ميزتها التنافسية. وعموما يمكن القول أن الميزة التنافسية هي نتاج التطور الهائل الذي شهده الاقتصاد و الذي يستدعي من المنظمات التفرد بمنتجاتها وخدماتها مقارنة بالمنافسين بحيث تتسم بالجودة و النوعية المطلوب لإرضاء الزبون.

2.1.2. خصائص الميزة التنافسية:

تتمتع الميزة التنافسية بالخصائص التالية:

- تبنى على الاختلاف و ليس على التشابه؛
- يتم تأسيسها على المدى الطويل باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية؛
- عادة ما تكون مركزة جغرافيا؛
- عليها أن تكون حاسمة: أي تعطي الأسبقية و التفوق على المنافس؛
- الاستمرارية: بمعنى يمكن أن تدوم خلال الزمن؛
- إمكانية الدفاع عنها : أي يصعب على المنافس محاكاتها أو الغائها (بن الحبيب، 2017، الصفحات 301-302).

وعليه يجب أن تتسم الميزة التنافسية بهذه الخصائص كيف تحقق هدفها من جهة و تحمي بيئة نشأتها في ظروف قانونية من جهة أخرى وهذا خاصة في ظل التهديدات التي تعكسها تصرفات المنافسين بشتى الطرق المشروعة منها و الغير مشروعة .

3.1.2. أهمية الميزة التنافسية:

تكتسي الميزة التنافسية أهمية بالغة في وقتنا الحالي فهو مؤشر التفوق لدى منظمات الأعمال ، فالمؤسسة التي تمتلك ميزة تنافسية تميزها عن المنافسين تدرج نفسها تلقائيا في قائمة المؤسسات التي ستفقد مكانتها على المدى المتوسط ، لأن الميزة التنافسية تقدم رؤية واضحة لدورة حياة المؤسسة من زاوية جذب الزبون ، و يمكن تلخيص أهميتها في النقاط التالية:

- ◀ قدرتها على بناء الكفاءات الأساسية القائمة على المعرفة والاستفادة منها ، وبناء بنية وتصميم استراتيجيات أفضل من نظرائها المنافسين ويصعب التقليد؛
- ◀ التنسيق والجمع بين أنشطتها الدولية بطريقة أفضل من منافسيها ؛
- ◀ الابتكار على أساس مستمر وتحسين الاستراتيجيات والمعارف والكفاءات والهندسة المعمارية والتنسيق ؛
- ◀ إجراء تقييم كمي لمدى قوة الشركة التي تتمتع بمركزها التنافسي مقارنةً بمنافسيها (Aswini, 2013, p. 8).

و بهذا يمثل امتلاك الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى جميع المؤسسات باختلاف أنواعها لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للمناخ الاقتصادي الحالي ، إذ ينظر الى الميزة التنافسية على أنها قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات المستهلك أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج (سواء أكان صناعيا أو خدميا) مثل الجودة العالية ؛ السعر المنخفض .. و بالتالي فهي استثمار لمجموعة الأصول المادية و البشرية و التكنولوجية بهدف إنتاج قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم و التميز عن المنافسين (بوران، 2016، صفحة 109).

2.2. كيفية إنشاء ميزة تنافسية:

لإنشاء ميزة تنافسية ، يجب أن تكون المنظمات واضحة بشأن المحددات الثلاث التالية (Kimberly, 2019):

- ❖ **الفائدة :** ما الفائدة الحقيقية التي يوفرها منتجك ؟ يجب أن يكون شيء يحتاجه عملاؤك حقاً ، يجب أن تقدم أيضا قيمة حقيقية ، يجب أن تعرف ميزات المنتج الخاص بك ، ومزاياها ، وكيف أنها تستفيد عملائك .يجب عليك مواكبة التطورات الحديثة التي تؤثر على منتجك وهذا يشمل التكنولوجيا الجديدة؛
- ❖ **السوق المستهدف:** من هم زبائنك ؟ ما هي احتياجاتهم ؟ أن تعرف بالضبط من يشتري منك ؟ وكيف يمكنك أن تجعل حياتهم أفضل ، هذه هي الطريقة التي تخلق بها الطلب ، الدافع وراء كل النمو الاقتصادي .تقلصت الأسواق المستهدفة في الصحف إلى كبار السن الذين لم يكونوا مرتاحين للحصول على أخبارهم عبر الإنترنت؛
- ❖ **المنافسين :** هل حددت منافسيك الحقيقيين ؟ هي ليست مجرد شركات أو منتجات مماثلة وهي تشمل أيضاً أي شيء آخر يمكن أن يفعله عميلك لتلبية الحاجة التي يمكنك الوفاء بها. وعليه لتكون المنظمات ناجحة يجب أن تكون قادرةً على التعبير عن الفائدة التي تقدمها للسوق المستهدف و تقدم بذلك أفضل من المنافسين.

وقد اقترح بورتر ثلاث استراتيجيات يمكن اعتمادها من أجل الحصول على ميزة تنافسية ، تتعلق الاستراتيجيات بمدى تضييق نطاق أنشطة الأعمال مقابل النطاق الواسع و المدى التي تسعى فيه الشركة الى تمييز منتجاتها ، و يمكن تلخيص هذه الاستراتيجيات كالآتي:

✚ **استراتيجية قيادة التكلفة:** تبحث استراتيجية الريادة بالتكلفة عن تحقيق موقع المنتج الأقل تكلفة في الصناعة ككل بتقديم منتجات ذات تكلفة أقل ، و من ثم تسمح للمؤسسة بوضع أسعار بيع أقل مقارنة بالمنافسين مما يؤدي الى زيادة حجم مبيعاتها و حصتها السوقية و تحقيق أرباح أكبر (بوزايد، 2012، الصفحات 33-34)، و يتطلب نجاح هذه الاستراتيجية تبني المؤسسة لمجموعة من السياسات و الاجراءات الكفيلة بتخفيض التكاليف مثل:

- ◀ توفير وسائل الانتاج المناسبة لتحقيق اقتصاديات الحجم؛
- ◀ الاستغلال الأمثل للموارد؛
- ◀ التركيز على تحسين الانتاجية؛
- ◀ التركيز على منحى الخبرة للمحافظة على التكاليف المنخفضة؛
- ◀ العمل على الحصول على مصادر التمويل المناسبة بمعنى تحقيق مزايا سعرية من الموردين (بوزايد، 2012، الصفحات 34-35)

و عليه يجب أن تتسم هذه الاستراتيجية بالملاحقة المستمرة و معرفة كل المعلومات الضرورية حول الاسعار و الموردين دون أن ننسى قوانين الضريبة المفروضة في كل دولة و التي من شأنها أن ترفع التكلفة من عدمها.

✚ **استراتيجية التمايز:** تهدف هذه الاستراتيجية الى تقديم منتجات و خدمات المؤسسات المنافسة ، و قد يكون هذا التمييز على أساس تعزيز الصورة الذهنية للمؤسسة ؛ ابراز المنتج من خلال توفير ميزات و خصائص كالجودة أو الخدمة و كذا استغلال نشاطات في سلسلة القيمة (بوزايد، 2012، صفحة 35)، و لعل أبرز الجوانب التي يجب التركيز عليها لتحقيق التميز نذكر:

- ◀ تحليل الاحتياجات و فهم الرغبات التي لم يتم اشباعها؛
- ◀ أن تكون للمؤسسة القدرة على تطوير المنتجات؛
- ◀ توفر قدرات تسويقية عالية ، بمعنى أن نجاح التميز و تحقيق الميزة التنافسية يتطلب توفر قدرات كقدرات التوزيع و قدرات الترويج؛
- ◀ التركيز على الابداع و التطوير؛
- ◀ الانفاق على البحث و التطوير (بوزايد، 2012، صفحة 37).

وهنا وجب القول أن استراتيجية التميز تعكس قدرة المؤسسة على تقديم الجديد ، سواء ما تعلق بمنتجات و خدمات جديدة أو تطوير مزايا بجودة عالية تمكنها من استهداف أكبر عدد من المستهلكين كل هذا في ظل تنمية قدراتها التسويقية و الابداعية لصنع الفارق في السوق.

✚ **استراتيجية التركيز** : تستند هذه الاستراتيجية على تضيق المجال التنافسي ضمن الصناعة ، فالمؤسسة التي تنتهجها تقوم باختيار تجزئة أو مجموعة من المتجزئات بدلا من التعامل مع السوق ككل ، و عليه فهي تركز على خدمة فئة معينة من العملاء أو قطاع سوقي معين ، إذ تسعى المؤسسات الى الاستفادة من ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف بواسطة تقديم منتجات ذات اسعار و تكلفة أقل من المنافسين ، أو منتجات متميزة من حيث الجودة ؛ المواصفات أو خدمة العملاء أو كلاهما معا (بوزايد، 2012، الصفحات 37-38).

و عليه نلاحظ أن هذه الاستراتيجية تتطلب اختيار السوق المستهدفة بعناية و ذلك من خلال استهداف فئات معينة أو قطاع معين ، الامر الذي يمكنها من فرض نفسها و التعامل على الاسعار و التكاليف بمرونة.

3.2.3.2 مصادر بناء الميزة التنافسية:

تختلف مصادر بناء الميزة التنافسية من دولة لأخرى و من مؤسسة لأخرى ، و لعل من أبرز هذه المصادر نذكر:

1.3.2.2 الابتكار: إن الابتكار عبارة عن نشاط غير مسبوق يقوم به الإنسان تحت وطأة الدافعية الموجودة لديه ، و يتطلب ذلك خلق بيئة عمل تنمي الدافعية نحو التغيير ، و تحفيز العاملين على المبادرة و التأمل و الانجاز الجديد؛

2.3.2.2 الجودة: وتعني التوافق المناسب بين العمليات والمخرجات ، أما هو مقدم بين ما يحتاجه العملاء ، و تهدف إلى تقديم الخدمة أو المنتج المناسب للعملاء ، و تخفيض الخسائر ، و الجودة لا تقوم على التوجهات الذاتية للمديرين و العاملين بل تقوم على تحليل رغبات العملاء و متابعة آرائهم و انطباعاتهم للوصول إلى رضا المساهمين و العملاء ، إن أفضل التقنيات الإدارية لتحسين الجودة هي إدارة الجودة الشاملة ، و التي يتطلب نجاحها توجيه الأنشطة و العمليات كلها في المنظمة نحو الجودة ، و إن تبنى الجودة الشاملة تعد مصادر للميزة التنافسية؛

3.3.2.2 الكفاءة: إن الكفاءة موضوع رئيسي في البيئة التنافسية تركز على تخفيض كلفة المصادر لإنتاج منتجات محددة أو الإبقاء على المصادر ذاتها مع زيادة إنتاج المخرجات هذا و يمكن اكتساب الكفاءة للمؤسسة من خلال استخدام التكنولوجيا و تطبيق طرق جديدة في إدارة المنظمات؛

4.3.2.2 التوجه نحو العملاء: و يتضمن الاستجابة للعملاء بتوفير ما يحتاجونه و تطوير الاستراتيجيات التنظيمية التي توجه المصادر و الأنشطة كلها لتحقيق هذه الاستجابة ، و الهدف الأسمى أن يحصل لعملاء على قيمة عالية لأموالهم ، أي منتجات ذات جودة عالية و تكاليف منخفضة (هباش، 2015، الصفحات 158-159).

و لعل أبرز المصادر التي من شأنها بناء الميزة التنافسية و العمل على تنميتها و تطويرها ، طرق الحصول على المعلومة المناسبة في الوقت المناسب و بالطريقة المناسبة سواء ما تعلق بالسوق ؛ المنافسين أو الزبائن ؛ **الذكاء الاقتصادي** باعتباره الآلية المتقدمة لانتقاء المعلومة من البيئة الخاصة و

العامة ، و سنحاول في المحور الموالي التعرف على ماهيته و كيف يساهم في توفير المعلومة اللازمة لبناء ميزة تنافسية مستدامة.

3. الذكاء الاقتصادي:

يعتبر الذكاء الاقتصادي أحد نماذج الاقتصاد الجديد القائم على فلسفة رئيسية متمثلة في مراقبة البيئة التنافسية للوكلاء الاقتصاديين و من ثم العمل على اكتشاف التهديدات و اكتشاف الفرص بغية تحقيق الاهداف التنافسية التي تصب في قالب واحد ووحيد أولا وهو حماية مكانتها في السوق.

1.3. مفهوم الذكاء الاقتصادي:

افرز الاقتصاد الرقمي بعض الأشكال التنظيمية الجديدة للوكلاء الاقتصاديين و بهذا ظهرت المنظمات الذكية محققة بذلك تغيرات عميقة على نماذج الأعمال ، و لعل أهم هذه النماذج نذكر الذكاء الاقتصادي والذي سنحاول في هذا المطلب التعرف على ماهيته و أهميته في عند منظمات الأعمال.

1.1.3. تعريف الذكاء الاقتصادي:

تعددت التعاريف المقدمة للذكاء الاقتصادي و ذلك نظرا لأهميته الحساسة و العميقة في تحقيق أهداف دقيقة ، و لقد كان أول تعريف مهيكلي وواضح للذكاء الاقتصادي يعود لسنة 1967 وهو الباحث Harold Wilensky حيث عرفه في كتابه الذكاء التنظيمي على أنه : نشاط إنتاج المعرفة التي تخدم الأهداف الاقتصادية والإستراتيجية للمنظمة ، بحيث يكون قد تم تجميعها وإنتاجها في إطار قانوني ومن مصادر معروفة " (قرين، طافر، و بوسهمين، 2019، صفحة 694) وهنا اشارة الى أن الذكاء الاقتصادي جاء لخدمة الاهداف الاقتصادية الاستراتيجية للمنظمات ، كما يعرف الذكاء الاقتصادي على أنه "مجموعة من الوسائل البشرية والتقنية التي يتم وضعها للوصول إلى تطور مؤسسة اقتصادية ما ويتعداها حتى يشمل اقتصاد بلد ما (بحوصي و عريس، 2017، صفحة 220)، حيث اضاف هذا التعريف ان الذكاء الاقتصادي يسعى كذلك لتحقيق أهداف الدول ، وقد عرف أيضا بأنه " التحكم في المعلومة بهدف معرفة البيئة الخارجية و التأقلم معها ، فهو يسمح بالتعرف على الفرص و العوامل المحددة للنجاح ، توقع التهديدات ، تجنب المخاطر ، التأمين ، التصرف والتأثير على المحيط الخارجي من منظور القدرة التنافسية على الصعيد الدولي " (ناصرى و حجاج، 2019، صفحة 38)، و يمثل هذا التعريف تعريفا شاملا حيث اعتبر الذكاء الاقتصادي أداة التعرف على المحيط الخارجي و بالتالي السماح بالحصول على معلومات عن المنافسين و كل ما تعلق بظروف العمل و اطرها القانونية المنظمة لها ، ما يؤدي الى ضرورة اغتنام الفرص المتاحة لتحقيق المزايا التنافسية المستقبلية أو العمل على تجنب التهديدات التي يمكن ان تؤثر على موقعها التنافسي و تهدد مكانتها في السوق.

و عموما يمكن القول أن الذكاء الاقتصادي هو أداة لإنتاج المعرفة اللازمة للمنظمات و الدول لتحقيق أهدافها الاستراتيجية وحماية موقعها في السوق برفع المزايا التنافسية و مراقبة المحيط التنافسي بغية التحكم في عوامل النجاح.

2.1.3. خصائص الذكاء الاقتصادي

أنتج الاقتصاد الرقمي ، تضارب العديد من المفاهيم الحديثة الأمر الذي جعل من الذكاء الاقتصادي أحد المفاهيم التي يجب التعرف على خصائصها بدقة بغية الفهم الدقيق لأهدافه ، و لعل أهم هذه الخصائص نذكر:

- ◀ الاستغلال الاستراتيجي والتكتيكي للمعلومات ذات المزايا التنافسية في اتخاذ القرارات؛
- ◀ إرادة قوية لتتسوق جهود الأعوان الاقتصاديين؛
- ◀ وجود علاقات قوية بين المؤسسات ، الجامعات ، الإدارات المركزية والإقليمية؛
- ◀ إدماج ممارسات العمل الضغطي والتأثير؛
- ◀ إدماج المعارف العلمية ، التقنيّة ، الاقتصادية والقانونية؛
- ◀ السرية في نشر المعلومات والحصول عليها بطرق شرعية (قرين، طافر، و بوسهمين، 2019، صفحة 695).

معظم هذه الخصائص قد نجدها في غير أنظمة ، إلا أن ما يميز الذكاء تحديدا هو خاصية التأثير والعمل الضغطي ، إضافة طبعا إلى باقي الخصائص الأخرى ، حيث يجب معرفة أن "سياسة التأثير تدير الحياة الاقتصادية من خلال العمل الضغطي ، هذا الأخير الذي يمثل التأثير على القرار السياسي والاقتصادي بشرح ضرورة و ايجابية قانون ما أو خطورته أو سلبيته" (أبو عريش، 2016، صفحة 127)

2.3. مراحل الذكاء الاقتصادي ونماذجه:

يبدأ الذكاء من المعلومة فإن هي توفرت بالطريقة المناسبة كانت حظوظ التفكير عالية و العكس صحيح نفس الشيء بالنسبة للذكاء الاقتصادي الذي يعتمد على توفير المعلومة كمصدر أساسي من أجل تحقيق الهدف من الاعتماد عليه.

1.2.3. مراحل الذكاء الاقتصادي:

و يمكن عرض أهم مراحل الذكاء الاقتصادي في المراحل التالية:

- ❖ **تحديد الحاجة للمعلومة :** وهو أمر ليس صعب في أغلب الحالات ، فليس من الضروري توفير الوسائل الحديثة ، و انما يكفي في أغلب الحالات أن نطلب بمهارة ، ما هي المعلومات التي نرغب في الحصول عليها ، وهو ما يتطلب من المتخصصين في الذكاء الاقتصادي معرفة جيدة بتنظيم المنظمة (أبو عريش، 2016، صفحة 130)؛
- ❖ **حيازة المعلومة:** بمجرد تحديد الحاجة من المعلومة يتم اختيار أشكال للبحث عن هذه المعلومة وفي ما يلي يمكن ذكر أهم مصادر المعلومة:
أ-مصادر رسمية : و تحوي أساسا على الصحافة ، الكتب ، وسائل الاعلام ، بنوك المعطيات والأقراص المضغوطة (أبو عريش، 2016، صفحة 131)؛

ب-مصادر غير رسمية : حيث ان اهم ما يميز هذه المصادر أن المعلومات التي تقدمها تتطلب مجهود شخصي من الفرد الذي يريد جمع المعلومة و يجب أن يبقى على اتصال ، أن ينتقل ، يضيع الوقت .. الخ حتى يحصل على ذلك و تتنوع هذه المصادر من بينها ما يلي : المنافسين في حد ذاتهم ؛ الموردین ؛ مهمات و أسفار الدراسة ؛ المعارض ؛ الطلبة المتمرنين و المصادر الداخلية للمنظمة (أبو عريش، 2016، الصفحات 131-132)؛

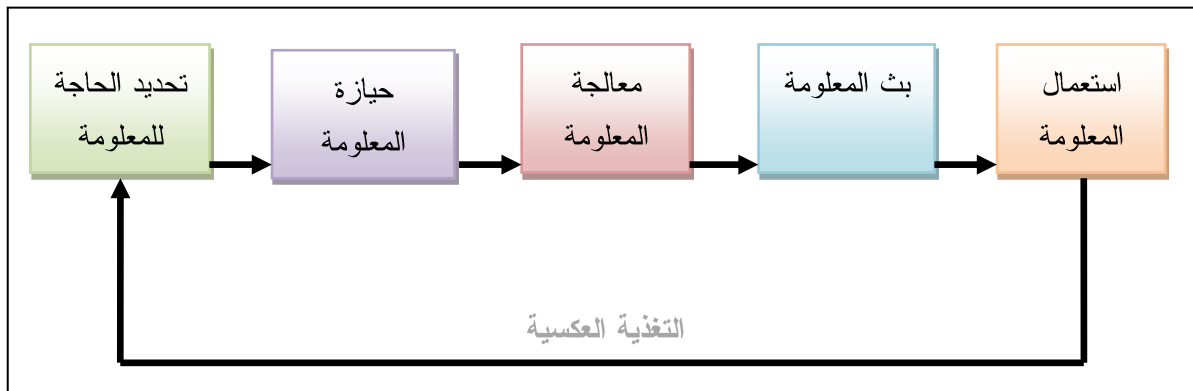
❖ **معالجة المعلومة** : إن معالجة المعلومة هي أساس الذكاء الاقتصادي ، فهذا الاجراء يعتمد أساسا على قيمة المعلومة بالنسبة للمستعمل ، و تعني المعالجة تجميع كل المعطيات المتحصل عليها من أجل تحليلها بشكل متجانس ، و تتطلب عملية معالجة المعلومة العمليات التالية:

- التقييم؛
- فرز المفيد منها من غير المفيد؛
- تحليل؛
- تحويلها الى شكل مناسب (أبو عريش، 2016، الصفحات 134-135).

❖ **بث المعلومة من أجل اتخاذ القرار** : و تتمثل هذه الخطوة في إعطاء قيمة لهذه المعلومة ببثها داخل المنظمة حتى تساهم في خلق قيمة مضافة ، فالمعلومة لا تكون ذات قيمة إلا إذا جاءت في الوقت المناسب و بالشكل المراد للشخص الذي يستخدمها (أبو عريش، 2016، الصفحات 135-136)

❖ **استعمال المعلومة** : و تمثل الخطوة الاخيرة ، فالتحليل يجعل المعلومة التي تم بثها قابلة للاستعمال ، فالمعلومة التي لا يتم بثها لا تفيد في شيء ، و التغذية الراجعة تبين لنا ما إذا كانت المعلومة قد أدت الى تلبية رغبة المستعمل أم لا (أبو عريش، 2016، صفحة 137). ويمكن تلخيص مراحل الذكاء الاقتصادي في الشكل رقم 01 كآلاتي:

الشكل رقم 01 : مراحل الذكاء الاقتصادي



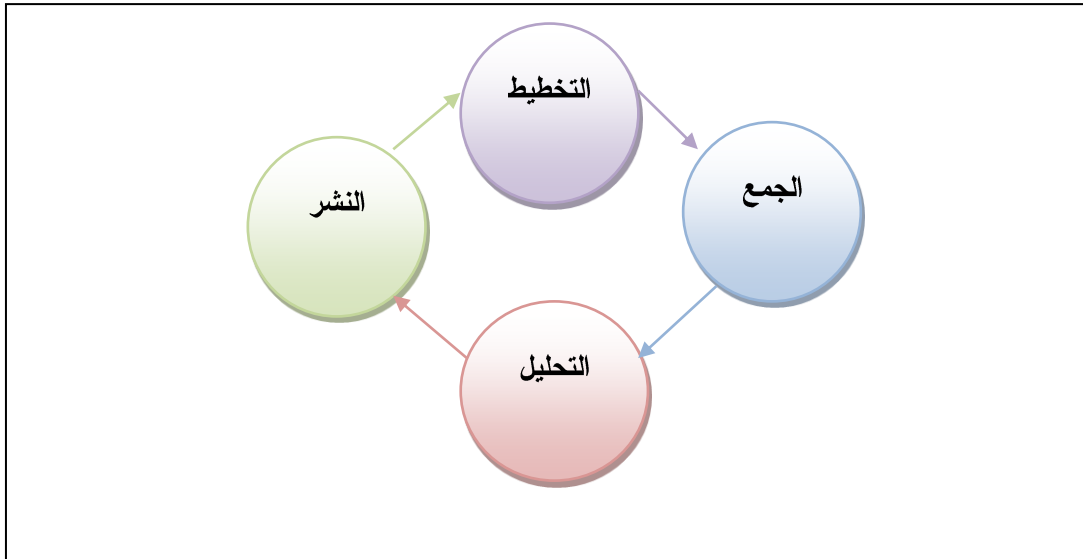
المصدر: من إعداد الباحثة بناء على ما سبق

2.2.3 نماذج الذكاء الاقتصادي:

تعددت الدراسات التي تناولت موضوع الذكاء الاقتصادي ، لكن لعل ابرز الدراسات التي تناولت مراحلها يمكن تلخيصها في اهم ثلاث نماذج كالتالي:

❖ نموذج (KAHANER) : يتكون من أربع مراحل و المتمثلة في الشكل التالي

الشكل رقم 02: نموذج (KAHANER) للذكاء الاقتصادي:



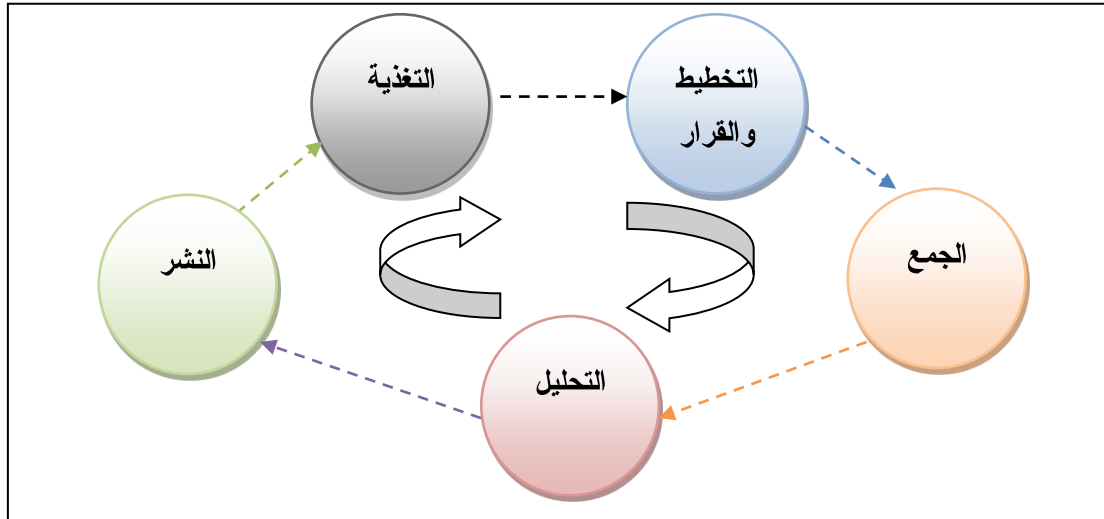
المصدر: (رماضية و زايد، 2007، صفحة 107)

من خلال الشكل يبين KAHANER أن الذكاء الاقتصادي يمر عبر أربع مراحل تتمثل في: (رماضية و زايد، 2007، الصفحات 107-108)

- **التخطيط:** و هو الخطوة الأولى التي تقوم المؤسسة فيها بتحديد احتياجاتها من المعلومات و لماذا تحتاجها؟ و اين؟ و فيما يتم تقييم و اعداد متطلبات الذكاء الاقتصادي ، بما يستلزم العمل سوية مع صناع القرار لتحويل تلك المتطلبات الى حاجة محددة للذكاء؛
- **الجمع:** بما أن المعلومات هي أساس الذكاء الاقتصادي ، يتم جمعها من مصادر مختلفة ومتنوعة و بشكل قانوني وأخلاقي ، فتختلف المعلومات من حيث تصنيفها لاختلاف المعايير المعتمدة في ذلك ، كما تختلف من حيث محتواها في المؤسسة الواحدة ، و هذا ما يفسر التعدد في أنواعها و مصادرها؛
- **تحليل أو معالجة المعلومة:** هذا إجراء يعتمد أساسا على قيمة المعلومة بالنسبة للمستعمل ، وتعنى المعالجة تجميع كل المعطيات المحصل عليها من أجل تحليلها بشكل متجانس ، و تعتبر ترجمة خطوة أساسية لإجراء المعالجة ، فهي تعطي صورة تحليلية غنية لكل المعلومات التي تكون متخفية بين سطور الوثائق ، و من خلال هذه العملية يتم تحويل المعلومات الى ذكاء يمكن استخدامه في صناعة القرارات و تطوير الإستراتيجيات التي تحقق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة؛
- **نشر و توزيع المعلومة:** هنا يتم بعث المعلومة داخل المؤسسة حتى تساهم في خلق قيمة مضافة ، و تجدر الملاحظة أن المعلومة لا تكون ذات قيمة إلا إذا جاءت بالشكل و في الوقت المناسبين للشخص الذي سيستخدمها ، حتى يتم تحويل هذه المعلومة الى فعل يحقق قيمة مضافة:

❖ نموذج جمعية محترفي الذكاء التنافسي (SCIP): أضاف هذا النموذج مفهوم التغذية العكسية على المراحل الأربع المقدمة في نموذج KAHANER و المتمثلة في التخطيط و الجمع والتحليل و النشر ، فهو يبين لنا ما إذا كانت المعلومة قد أدت رغبة المستعمل أم لا (راماضنية و زايد، 2007، صفحة 108)

الشكل رقم 03: نموذج الذكاء الاقتصادي المقترح من قبل (SCIP)



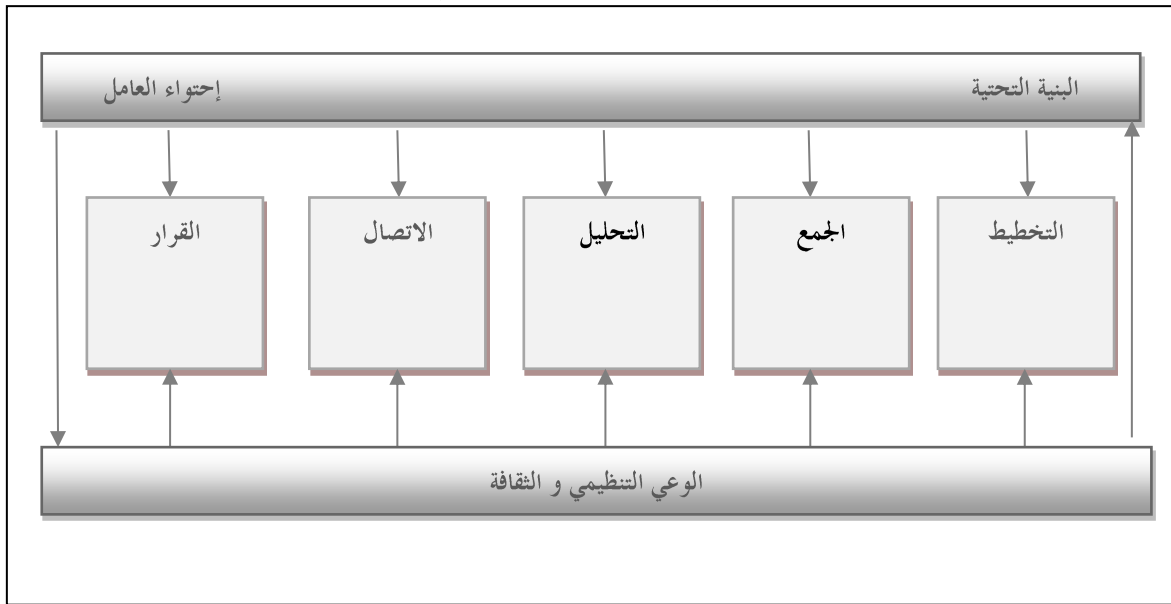
المصدر: (راماضنية و زايد، 2007، صفحة 108)

❖ نموذج (CALF & DISHMAN):

من خلال هذا النموذج يتضح ان العناصر الأربعة للذكاء الاقتصادي ، المتمثلة في التخطيط و الجمع والتحليل و النشر ترتبط مع بعضها البعض في إطار مكونين اساسيين هما (راماضنية و زايد، 2007، صفحة 109):

- **العملية و الهيكل :** حيث يتطلب الذكاء الاقتصادي سياسات و اجراءات ملائمة و أجهزة رسمية أو غير رسمية من أجل تمكين العاملين في الإسهام بشكل فاعل في نظام الذكاء الاقتصادي ، فضلا عن كسب المنافع الناتجة عنه؛
 - **الوعي التنظيمي و الثقافة :** بغية استخدام المنظمة لجهود الذكاء الاقتصادي بنجاح فإنه من الضروري أن تمتلك و عيا تنظيميا ملائما بشأن هذا النوع من الذكاء ، فضلا عن امتلاكها لثقافة المؤسسة ، فالوعي التنظيمي و الثقافي هما عاملين من الممكن أن يسهما في الارتقاء بفاعلية جهود الذكاء الاقتصادي داخل المؤسسة.
- و يمكن تلخيص هذا النموذج في الشكل التالي.

الشكل رقم 04: نموذج (CALF & DISHMAN) للذكاء الاقتصادي



المصدر: (راماضنية و زايد، 2007، صفحة 109)

وبهذا نجد أن كل نماذج الذكاء الاقتصادي كلها تثمن المعلومة لتستعملها بعد المعالجة في اتخاذ القرار الاستراتيجي الذي يعود بالنفع على اكتساب الميزة التنافسية او حماية الوضع الحالي من التهديد أو استغلال نقاط ضعف المنافسين لقلب الوضع لصالحها و تعزيز نقاط قوتها.

4. علاقة الذكاء الاقتصادي بإنشاء الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال:

يقوم الذكاء الاقتصادي على انتقاء المعلومة من مختلف عناصر البيئة الخاصة أو العامة و التي من شأنها عن تؤثر على مصير المؤسسة في الصيرورة أو الزوال ، فالهدف من تبني الذكاء الاقتصادي هو "الاستعمال الجيد للمعلومات المتحصل عليها لخدمة صناع القرار في المؤسسة من أجل اعطائها القدرة و الميزة في مواجهة المنافسة" (راماضنية و زايد، 2007، صفحة 113).

نفس الأمر بالنسبة للميزة التنافسية التي تقوم على استراتيجيات متنوعة ، هذه الاخيرة مهما كان هدفها فإنها في الاخيرة تهدف الى الحصول على معلومات في شكلها النهائي و الصحيح سواء ما تعلقته بالعمل ؛ المنافسين ؛ السوق ؛ القوانين المنظمة للسوق .. كلها من أجل تحديد نقاط الضعف أو التهديد و قلبها الى نقاط قوة و فرص.

ان اعتماد المؤسسات على الذكاء الاقتصادي بصفة خاصة من أجل تحقيق مزاياها التنافسية ، حيث يوفر للمؤسسة ما يلي:

- تحقيق اليقظة الاستراتيجية : و ذلك بمواكبة كل جديد يخص النظم المعلوماتية و التكنولوجية الحاصلة في الاقتصاد و الامام بها، الأمر الذي يجعل المؤسسة في أعلى مستويات يقظتها و التعرف على كل جديد من أجل تقديم ردود أفعال تأخذ بعين الاعتبار جوانب التجديد أو التطوير أو الابتكار؛

- حماية المعلومات الخاصة بالمؤسسة من خلال توفير الامن المعلوماتي الضروري لكل مؤسسة ، فاعتماد الذكاء الاقتصادي يسمح للمؤسسة بالحصول على المعلومات قبل المنافسين ، أو في نفس الوقت ، ما يدفع المؤسسة الى أخذ الحيطة و الحذر اللازمان و من ثم اتخاذ التدابير الأمنية اللازمة في حالة ابتكار منتج جديد و ذلك قبل فترة طرحه في السوق ، الأمر الذي سيعزز ميزتها التنافسية و يمنع التقليد و سرقة البراءة الفكرية؛
- اتوفير المعلومات الكافية عن رغبات المستهلكين ، أين يساعد تحليلها على دراسة السلوك النفسي لهم و بالتالي اتخاذ الجهود التسويقية الكفيلة باستهدافه و من ثم نيل رضاه ، و بالتالي توسيع نطاق العميل و طرح مزايا تنافسية خاصة تستهدف كل فئة على حدى ؛
- اتخاذ قرارات استراتيجية ذات احتمالات خطأ خالية من الخطر ، فتحليل المعلومة يسمح بالاتصال السليم بين المستويات التنظيمية الأمر الذي يساعد على وضوح التعليمات القادمة من الادارة العليا و بالتالي التطبيق السليم لها، ما يتيح طرح مزايا تنافسية في مدة أقل من تلك التي تكون في وسط كثير الخطورة؛
- يسمح الذكاء الاقتصادي بالتطوير المستمر لثقافة المؤسسة و رسالتها ، و ذلك من اجل العمل في ظروف انسيابية توفر تضافر كل الجهود التنظيمية و الموجه في اتجاه واحد ، الأمر الذي سينعكس بالإيجاب على البيئة الداخلية للمؤسسة ، هذه الاخيرة التي ستعمل باستمرار على تحقيق الاهداف الخارجية لكل تنظيم.

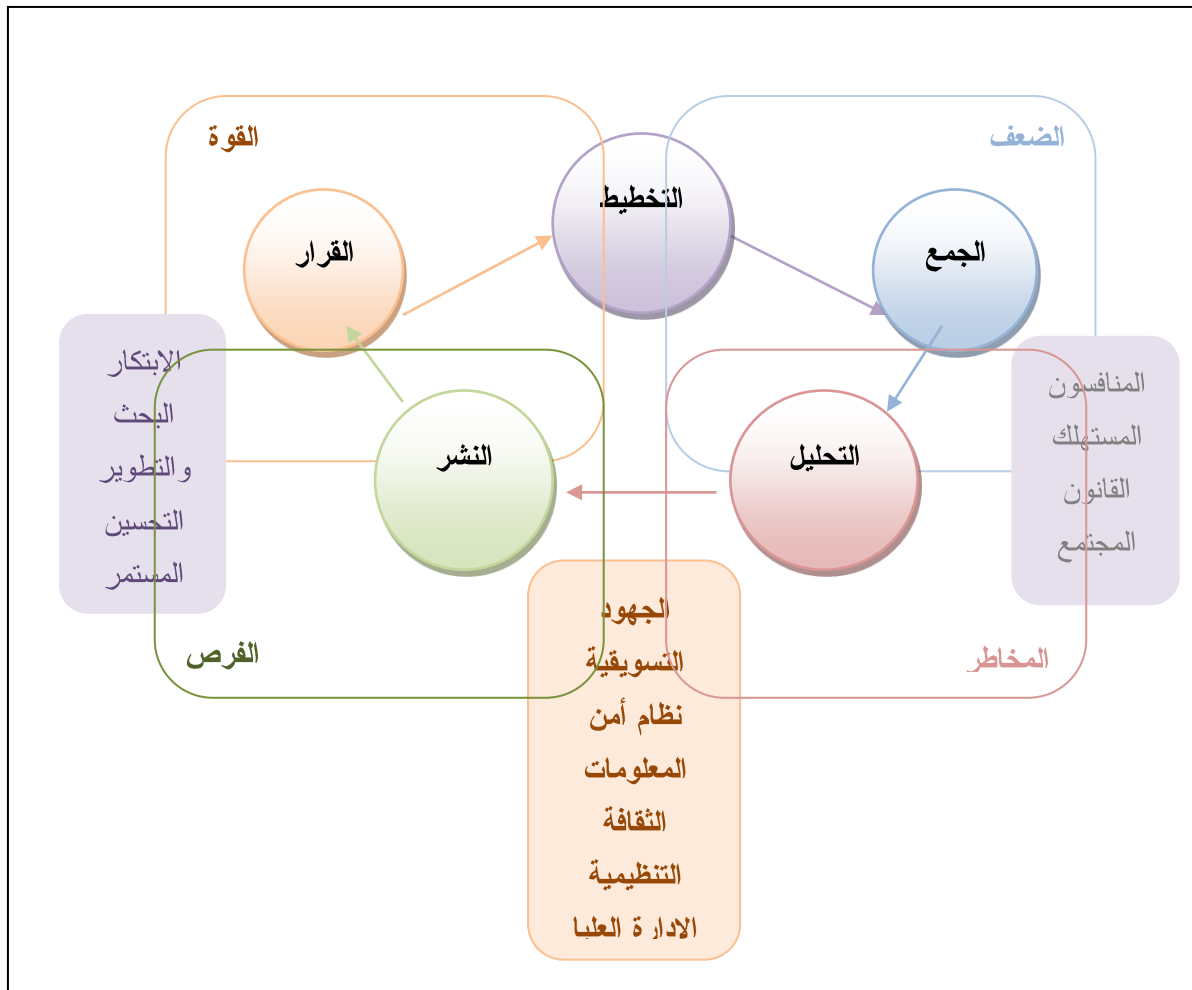
و لذا يجب القول أن المؤسسة عليها ان تكون فطنة بشكل مستمر وذلك من خلال معرفة كل يحدث في بيئتها ، و لكي تتمكن من ذلك عليها أن (رماضنية و زايد، 2007، صفحة 113):

◀ أن تكون واعية لخطورة ذلك ، كما يجب عليها نشر ثقافة المعلومة و دورها الاستراتيجي في تعزيز تنافسية المؤسسات و العمل على تطوير أساليب تسييرها ، و تكوين مواردها البشرية حسب حاجات السوق و حسب متطلبات التسيير الذي يعتمد على العمل الجماعي و المشترك للوصول لأمثل القرارات؛

◀ الحصول على المعلومات اللازمة لسير العمل و ذلك يتم بواسطة الذكاء الاقتصادي فاهتمام المؤسسات بنكثيف بحوثها و استغلالها للمعلومات المستعملة في اتخاذ القرار يؤدي بها الى التميز و القدرة على التنافسية و تحقيق الميزة التنافسية المتوخاة.

و يمكن تلخيص كل ما سبق في الشكل الموالي

الشكل رقم 05 : علاقة الذكاء الاقتصادي بتحقيق الميزة التنافسية



المصدر: من إعداد الباحثة

وعليه نجد أن الذكاء الاقتصادي يزيد حظوظ المؤسسات في تحليل بيئتها الخارجية و ترجمة ذلك الى نقاط قوة و فرص تزيد من توقعها في السوق ما يتيح لها العمل على خلق مزايا تنافسية تمكنها من مواجهة المنافسة الشديدة .

5. الخاتمة:

مما سبق يمكن القول ان الميزة التنافسية هي نتاج التطور الهائل الذي شهده الاقتصاد و الذي يستدعي من المنظمات التفرد بمنتجاتها وخدماتها مقارنة بالمنافسين بحيث تتسم بالجودة و النوعية المطلوبة لإرضاء الزبون ، و حتى يمكن القول عن الميزة التنافسية أنها ذات فاعلية عليها أن : (تبنى على الاختلاف ؛ ان يتم تأسيسها على المدى الطويل و ان تكون حاسمة و ذات أثر مستمر مع الزمن) هذا في ظل إمكانية الدفاع عنها بالنظر للظروف التنافسية و القوانين التي تفرضها الدولة و ميول المستهلكين و طلبات المجتمع ، هنا نجد ان الميزة التنافسية صارت هدف مؤسسات العصر و هذا من منطلق قدرتها على بناء الكفاءات ؛ الدفع الى الابتكار ؛ مقاربات التقييم الكمي للمؤسسات كل ما سبق بهدف انتاج قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم و تجذب أكبر عدد منهم. و لكي تتمكن المؤسسات من انشاء مزايا تنافسية عليها ان تأخذ بعين المحددات الرئيسية التالية) : ان تكون منتجاتها و خدماتها ذات فائدة مستمر المستهلك

بالبحث الدعوب عنها ؛ ان يتم استهداف سوق بعينه ؛ و ان تعرف كل المعرفة منافسيها و كل المعلومات الكفيلة بمعرفة قدراتهم و امكاناتهم (كل هذا في ظل استراتيجيات مختلفة حسب قدرة المؤسسة و طريقة تفكير قادتها : فإستراتيجية قيادة التكلفة تقوم على أساس البحث عن تكلفة أقل في ظل طرح اسعار اقل من المنافسين ؛ استراتيجيات التمايز تكون في ظل طرح منتجات و خدمات مماثلة لما يقدمه المنافس في ظل تمييز خصائص ما تطرحه مقارنة بما طرح في السوق ؛ أما استراتيجيات التركيز فتهدف الى تضيق المجال التنافسي ضمن الصناعة في ظل التعامل مع جزء من السوق لا التعامل معه ككل) و بهذا تختلف الميزة التنافسية الواجب تحقيقها ، هذا دون ان ننسى اخلاف مصادرها فبعض المزايا تقوم على الابتكار و التطوير المستمر الهادف الى التفرد ، و البعض يقوم على الجودة لتحقيق المكانة على المدى الطويل ، و البعض الاخر يقوم على الكفاءة بتخفيض المدخلات في ظل تقديم أكبر مخرجات ، أما البعض الاخر فيتوجه مباشرة نحو العملاء مستهدفا رغباته و ميوله بتلبية كافة متطلباته ، و كل هذه المصادر تقوم في نهاية المطاف على توفير المعلومة الضرورية ، و لعل ابرز ما توصلت اليه التكنولوجيا المتولدة عن التوجه الرقمي (الذكاء الاقتصادي).

يمثل الذكاء الاقتصادي مجموع الوسائل البشرية و التقنية التي يتم وضعها للوصول بالمؤسسات الى التطور المطلوب اين يتيح لها التحكم في المعلومة بهدف معرفة البيئة الخارجية و التأقلم مع متغيراتها ، و هذا من خلال الاستغلال الاستراتيجي و التكتيكي للمعلومات في ظل ارادة قوية لتنسيق جهود الاعوان الاقتصاديين و ادماج المعارف العلمية و التقنية و الاقتصادية ، و يمر الذكاء الاقتصادي بعدة مراحل ووفق عدة نماذج ، لعل ابرزها نموذج (KaHAner) ؛ نموذج (Scip) ؛ و نموذج (Calf & Dishman) ، اين يقوم كل نموذج على عدة خطوات ، بدءا بجمع المعلومة ، مروراً بمعالجتها فنشرها ؛ وصولاً الى بثها و اتخاذ قرارات بواسطتها ، الامر الذي يمثل يساند المنظمة في تحقيق مزاياها التنافسية لأنه يعكس كل ما تحتاجه من معلومات منقحة عن المنافسين و الزبائن و السوق ، و بالتالي ترجمة ما هو متاح من فرص و ما يمكن ان يشكل لها خطر كتهديدات ، الامر الذي يعمل على دعم قراراتها المستقبلية بخصوص نظم امن المعلومات ، طبيعة الجهود التسويقية و كل ما يمكنه ان يعدل نقاط ضعفها ويحولها ان نقاط قوة ، تمكنها من الاستمرارية في ساحة المنافسة.

6.التوصيات:

من خلال ما تم تناوله في هذه المداخلة ومن أجل تعزيز المزايا التنافسية للمؤسسات في ظل تبني الذكاء الاقتصادي يجب على المؤسسات:

- ◀ تكثيف عمليات البحث و التطوير من اجل اللحاق بركب التقدم التكنولوجي؛
- ◀ توعية المؤسسات بأهمية الذكاء الاقتصادي اثناء تسييرها من اجل تطوير نماذج أعمالها؛
- ◀ السعي المستمر لتحقيق الميزة التنافسية على المدى الطويل كهدف استراتيجي؛
- ◀ تدريب الموارد البشرية لإنتاج كفاءات قادرة على استعمال التقنيات الحديثة.

7.المراجع:

1.7.المراجع باللغة العربية:

- سمية عامر بوران. (2016). إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
- سمية ناصري، و شافية حجاج. (مارس، 2019). نموذج مقترح لواقع تطبيق عناصر الذكاء الاقتصادي -دراسة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-. مجلة اقتصاديات الاعمال و التجارة ، م 4 (ع 1)، صفحة 38.
- عبد العزيز رماضنية، و مراد زايد. (2007). أهمية إعتدال الذكاء الاقتصادي في تسيير المؤسسة و أثره على الميزة التنافسية. مجلة الحقوق و العلوم الانسانية دراسات اقتصادية ، م 7 (ع 15).
- فارس هباش. (جوان، 2015). خلق و تعظيم المزايا التنافسية وفق منظور نظام المعلومات التسويقية و بحوث التسويق -دراسة حالة لمجموعة من المؤسسات المحلية لولاية سطيف-. مجلة البحوث الاقتصادية و المالية (ع 3)، الصفحات 158-159.
- لطيفة قرين، زهير طافر، و أحمد بوسهمين. (أكتوبر، 2019). الذكاء الاقتصادي الدفاعي وأهميته في المؤسسة مع الإشارة لمؤسسة اتصالات الجزائر. مجلة اقتصاد المال و الأعمال ، م 3 (ع 3)، صفحة 694.
- مجدوب بحوصي، و عمار عريس. (2017). استراتيجية الذكاء الإقتصادي لاستدامة المقاولاتية مع الاشارة لحالة الجزائر. مجلة اقتصاديات المال و الأعمال ، م 1 (ع 2)، صفحة 220.
- محسن بن الحبيب. (2017). أنشطة القيمة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية -حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار-. مجلة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الاسلامية ، م 27 (ع 1)، الصفحات 301-302.
- وسيلة بوزايد. (2012). مقارنة الموارد الداخلية و الكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف- (مذكرة ماجيستر). سطيف، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، الجزائر: جامعة سطيف 1.
- وسيم أبو عريش. (2016). الذكاء الاقتصادي و اليقظة الاستراتيجية. المنهل.

2.7. المراجع باللغة الانجليزية:

- Aswini, K. D. (2013, Dec). COMPETITIVE ADVANTAGE: ITS IMPORTANCE AND IMPACT ON DESIGN OF STRATEGY. International Journal of Application or Innovation in Engineering & Management (IJAIEM) , Vol 2 (No 12), p. 8.
- Kimberly, A. (2019, Dec 14). What Is Competitive Advantage? Three Strategies That Work. Retrieved 01 06, 2020, from The Balance: <https://www.thebalance.com/what-is-competitive-advantage-3-strategies-that-work-3305828>
- Ovidijus, J. (2013, Sep 26). Competitive Advantage. Retrieved Jan 02, 2020, from Strategic Management Linsight: <https://strategicmanagementinsight.com/topics/competitive-advantage.html>