

الذكاء التنافسي وأثره على الأداء الإستراتيجي للشركة  
(دراسة حالة شركة سيلاس للإسمنت بجمورة-بسكرة-)

**Competitive intelligence and its impact on the strategic  
performance of the company  
(a case study of Silas Cement - Jamoura - Biskra -)**

جودي محمد رمزي<sup>1</sup>، بن غزال ابتسام<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جامعة بسكرة، ramzi.djoudi@univ-biskra.dz

<sup>2</sup> جامعة بسكرة، ibtissem31089@hotmail.com

تاريخ النشر: 2020/12/31

تاريخ القبول: 2020/12/02

تاريخ الاستلام: 2020/10/31

**ملخص:**

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر الذكاء التنافسي على الأداء الاستراتيجي للمؤسسة، وذلك من خلال تحديد الإطار المفاهيمي للذكاء التنافسي والأداء الإستراتيجي، ثم بناء شبكة من العلاقات بين الذكاء التنافسي بأبعاده المختلفة (الذكاء التكنولوجي، ذكاء العميل، ذكاء التحالف) والأداء الإستراتيجي. وباستخدام مقابلة مع مسؤولي شركة سيلاس للإسمنت، واعتمادا على التحليل الكيفي للمقابلات لإستكشاف واقع الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الاستراتيجي. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن الذكاء التنافسي يؤثر على الأداء الإستراتيجي للمفكرة بالإيجاب ويؤدي إلى تحسّنه. كلمات مفتاحية: الذكاء التنافسي، الذكاء تكنولوجي، ذكاء العميل، ذكاء التحالف، الأداء الإستراتيجي.

تصنيفات JEL : J5.N5.P5

**Abstract:**

The purpose of this research paper is to analyze the impact of competitive intelligence on strategic performance, by defining the conceptual framework for competitive intelligence and strategic performance, then building a network of relationships between competitive intelligence in its various dimensions (technological intelligence, customer intelligence, alliance intelligence) and strategic performance. Using the interviews with Tires Silas Cement Company, Based on a qualitative analysis of the interviews has found out the reality competitive intelligence in improving strategic performance was explored.

And the study reached several results, the most important of which is that competitive intelligence affects the strategic performance of the Silas Foundation in the affirmative

and leads to improving it.

**Keywords:** Compétitive intelligence, Technologie intelligence, Customer intelligence, alliance intelligence, stratégique performance.

**Jel Classification Codes:** J5.N5.P5

## 1. مقدمة:

نتيجة للتغيرات السريعة والضعف الهائلة التي أصبحت تعيشها ال شركات في عالم الأعمال اليوم من شدة المنافسة والتعقد البيئي والتطورات التكنولوجية الهائلة والتي لها تأثير على أداء ال شركات على المدى البعيد، أصبحت هذه الأخيرة تعاني صعوبة في التكهن بمجريات الأحداث التي تحيط بها، والتي فرضت عليها الحاجة إلى العمل على تقييم البيئة والمعلومات القادمة من تلك البيئة، الأمر الذي حتم على الشركات كذلك البحث عن الأدوات الأكثر قدرة على مواجهة هذه التغيرات والضعف التي تمكنها من تحسين أدائها الإستراتيجي، ومن بين الأدوات التي تمكن الشركة من تحقيق ذلك نجد الذكاء التنافسي الذي يعد نظاما للمسح البيئي.

يعد الاعتماد على الذكاء التنافسي بأنواعه المختلفة من أحد المناهج المتطورة في هذا المجال، حيث أن له خصائص وميزات من شأنها توفير المعلومات عن البيئة التنافسية أي عن التكنولوجيا والعملاء وعن أقوى المنافسين للتحالف معهم والتي لها تأثير على الأداء الإستراتيجي للشركات.

أولا. الإطار العام للبحث:

### 1. اشكالية البحث

في ظل الاوضاع الحالية تدرك بعض الشركات أهمية الذكاء التنافسي كأسلوب جديد في علم الإدارة الحديثة، حيث يعتبر أداة فعالة لتوجيهها نحو تحقيق التفوق التنافسي ومن ثم التأثير في أدائها على المدى البعيد من خلال توفير المعلومات اللازمة عن التكنولوجيا أو العملاء أو التحالفات . ضمن هذا البحث نحاول الاجابة على الاشكالية التالية: ما أثر الذكاء التنافسي على الأداء الاستراتيجي لشركة سيلاس للإسمنت؟

وللإجابة على هذا التساؤل قمنا بتقسيم هذه الاشكالية الى الأسئلة الفرعية التالية:

- ما أثر الذكاء التكنولوجي على الأداء الإستراتيجي للشركة محل الدراسة؟

- ما أثر ذكاء العميل على الأداء الإستراتيجي للشركة محل الدراسة؟
  - ما أثر ذكاء التحالف على الأداء الإستراتيجي للشركة محل الدراسة؟
2. أهمية البحث:

تنبثق أهمية هذا البحث من أهمية الموضوع بحد ذاته، كون الذكاء التنافسي يعد أحد الأنواع المهمة في تحقيق ذكاء الشركة بشكل عام، كما أن الأداء الإستراتيجي يعد من الأهداف التي تسعى ال شركة إلى تحقيقها في مختلف المجالات سواء كانت مالية أو تشغيلية أو تنافسية، أما شركة سيلاس للإسمنت فهي من الشركات النشطة في المجال الصناعي في مجال الإسمنت والتي لها مكانة مهمة في السوق الجزائرية، حيث تسعى هذه الشركة دائما إلى تحقيق التفوق التنافسي لذلك تم اختيارها لإجراء دراسة حالة بهدف إبراز واقع الذكاء التنافسي به وأثره على أداءها الإستراتيجي.

### 3. أهداف البحث: نسعى من خلال هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تسليط الضوء على أهمية الذكاء التنافسي والأداء الإستراتيجي؛
- تحديد طبيعة العلاقة بين الذكاء التنافسي والأداء الإستراتيجي؛
- عرض واقع الذكاء التنافسي بشركة سيلاس للإسمنت وتأثيره على أداءها الاستراتيجي.

### 4. أداة البحث:

تتمثل أداة هذا البحث في مقابلة، تم إجرائها مع مسؤولين اثنين بشركة سيلاس، قمننا من خلالها بطرح مجموعة من الأسئلة حيث المقابلة الأولى كانت مع مدير الشركة ببسكرة، أما المقابلة الثانية فقد تم اجراءها مع رئيس مصلحة العملاء.

ثانيا. الإطار النظري للبحث: في هذا المحور نتناول كل من الذكاء التنافسي والأداء الإستراتيجي وأبعاد كل منهما، ثم توضيح العلاقة النظرية بينهما.

### 1. الذكاء التنافسي:

يعد الذكاء التنافسي أحد الأدوات المهمة في الإدارة الإستراتيجية والذي استحوذ على اهتمام العديد من الباحثين والمؤسسات التي تسعى إلى التميز وتحقيق التفوق التنافسي.

1.1 مفهوم الذكاء التنافسي: إن الذكاء التنافسي ليس مفهوما جديدا وإنما ظهر وتطور في الأدبيات منذ 1960، وللذكاء التنافسي مسميات عديدة ومختلفة تم اقتراحها من طرف العديد من المؤلفين مثل:

ذكاء الأعمال، ذكاء السوق، ذكاء الشراكة، أو المعلومات التنافسية (Nor Said Jaharuddin, 2014, p. 609). كما يطلق على الذكاء التنافسي مصطلح المخبرات التنافسية وهي تعني القدرة على استخراج المعلومات الحيوية بالغة السرية عن المنافسين بإستخراج بعض المعلومات العامة والعادية وذلك بهدف صياغة استراتيجية تنافسية ملائمة للمؤسسة وتعديلها كلما لزم الأمر وقبل فوات الأوان (حسام و منال، 2013، صفحة 375).

وحسب Hierring & Tyson يعبر الذكاء التنافسي بعملية جمع تنظيمية وتحليل منهجي للمعلومات عن البيئة الخارجية (feruccio bilich, 2006, p. 2). بينما لدى Popa & Cucui يمثل الذكاء التنافسي العملية التي تساعد على التنبؤ بسلوكيات وتحركات الأطراف ذات المصلحة (المنافسين، الزبون، المورد، القطاعات الحكومية، وغيرها) ذات التفاعل مع المؤسسة والتأثير على سلوكيات القائمين عليها (المعاضدي و وزيره، 2015، صفحة 50).

أما بالنسبة لـ Tarokh فالذكاء التنافسي هو فن جمع ومعالجة وتخزين المعلومات التي يمكن للأفراد المتواجدين في مختلف مستويات الشركة الوصول إليها وتساعدهم على التكيف مع المستقبل وتحميهم من تهديدات المنافسة (Jalilian & all, 2015, p. 225). إذ تتعلق هذه المعلومات بالمنافسين، العملاء، الموردين، التكنولوجيا، والبيئة التي يحتمل أن يكون لها اتصال بالأعمال التي تزاؤها المؤسسة (Hussein R.D, 2011, p. 941).

من خلال التعاريف السابقة نخلص إلى أن الذكاء التنافسي هو عملية منظمة يتم من خلالها مراقبة البيئة الخارجية بهدف توفير المعلومات اللازمة عن المنافسين، التكنولوجيا، العملاء، السوق، الموردين... وغيرها، وذلك لإستغلال الفرص والتصدي لتهديدات المنافسة بما سينعكس على أداء أفضل.

2.1. أبعاد الذكاء التنافسي: إن الذكاء التنافسي ليس مجرد مراقبة للمنافسين فقط، ولكنه يشمل مراقبة للبيئة بشكل عام، ووفقا لذلك فإن الذكاء التنافسي يشمل نواحي وأنواع متعددة منها ذكاء المنافسين، الذكاء التكنولوجي، ذكاء السوق، الذكاء التسويقي، الذكاء المالي، ذكاء المنتج وذكاء الزبون (حمودي، و العبد الله، 2012،، صفحة 892).

ضمن هذا البحث سيتم التطرق للأنواع التي سيتم اعتمادها كأبعاد في هذه الدراسة، والتي تم اختيارها انطلاقاً من الدراسات السابقة والتي تتناسب مع الدراسة التطبيقية، وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد:

- **الذكاء التكنولوجي:** يمثل المعلومات المتعلقة بالتكنولوجيا المتواجدة في البيئة الخارجية والمستخدمه من قبل المنافسين، وتستخدم هذه المعلومات لإكتساب ميزة تنافسية تكنولوجية ( فضيلة سليمان داود، 2016، صفحة 226). في نفس السياق يرى كل من Ashton & Klevans بأنه معلومات حساسة عن العلوم أو التطورات التكنولوجية الخارجية وعن الفرص والتهديدات التي يمكن أن تؤثر على الموقع التنافسي للمؤسسة (Hadi & Ebrahimpour, 2014., p. 209). والذكاء التكنولوجي يتطلب تحديد التكلفة والعائد للتكنولوجيا الحالية والجديدة والعمل على التنبؤ بمستقبل الفجوة التكنولوجية (Alexander Maune, 2014, p. 30).

- **ذكاء العميل:** هو عملية منهجية لجمع وتحليل وتطبيق المعلومات (النوعية والكمية) حول بيئة العملاء (بما في ذلك العملاء الحاليين والمحتملين) والذي يعكس فهم المؤسسة لعلاقتها مع بيئة عملائها (Frank W.Capek, 2012, p. 3). كما يعرف ذكاء العميل على أنه معلومات عن العملاء تقوم المؤسسة بجمعها واستخدامها في وضع الخطط المستقبلية، ويمكن لذكاء العملاء تقديم الرؤيا التي قد تغير استراتيجية التسويق الخاصة بالمؤسسة (Combridge Buisness English Dictionary.)

- **ذكاء التحالف الإستراتيجي:** تتبلور فكرة ذكاء التحالف الإستراتيجي حول كل ما يتعلق بعمليات الإستحواذ والشراكة والتحالفات الإستراتيجية التي تجرى في البيئة الخارجية للمؤسسة، ومنه فمفهوم ذكاء التحالف الإستراتيجي هو عملية تشمل التحري عن كل عمليات الدمج والإستحواذ القائمة في الصناعة. وبالتالي فعمل خبراء ذكاء التحالف يكون حول: (فرحات سميرة، 2016/2015، صفحة 172)

- معرفة ورصد المؤسسات الضعيفة التي لا تقوى على المنافسة والإستحواذ عليها من قبل المنافسين؛

- العمل على جمع المعلومات حول أقوى المنافسين والتحالف معهم حسب المصلحة المشتركة بينهم، كتقليل تكاليف البحث والتطوير في المقابل الإستفادة من خبرات المؤسسة في مجالات عديدة.

## 2. الأداء الإستراتيجي:

1.2 مفهوم الأداء الإستراتيجي: أسفرت أفكار النظريات والمدراس الحديثة للفكر التسييري التي اعتبرت المؤسسة مجموعة من الأنظمة المفتوحة في علاقتها مع البيئة الخارجية المحتتم التكيف معها عن بروز مفهوم الأداء الإستراتيجي (الحسيني،، 2000، صفحة 230)، إذ يعرف بالأداء على المدى البعيد، ولقد حظي هذا النوع من الأداء بإهتمام كبير على مستوى الإدارة الإستراتيجية كونه يعكس التوجه الإستراتيجي للمؤسسات ويقيس مدى فعالية الإستراتيجية المنتهجة من طرفها، كما يشكل الأداء الإستراتيجي الأساس الذي تقوم عليه عملية تقييم والرقابة الإستراتيجية، وعليه فهو يمثل نتيجة لمختلف العمليات والمراحل الإستراتيجية، أي أن أي خلل أو احفاق في أي من هذه العمليات أو المراحل لابد أن يشير إليه الأداء الإستراتيجي، وهو ما قاد العديد من الباحثين إلى إعتبره قلب الإدارة الإستراتيجية ( عمر عبو وهودة عبو، 2010، الصفحات 5-6).

عرف Robins & Wiersema الأداء الإستراتيجي بأنه يمثل انعكاسا للمؤسسة على تحقيق أهدافها الطويلة الأمد، وأهداف البقاء والتكيف والنمو (أكرم أحمد الطويل وحكمت رشيد سلطان، 2012، صفحة 145). بينما يجده Glunk & wildrom بأنه منظور واسع يشمل مؤشرات أداء مالية وغير مالية موجهة نحو المخرجات، ويتضمن الأداء التشغيلي والأداء المالي والتنافسي (أكرم محسن الياسري وآخرون، 2015، صفحة 151). أما Jones & George فيجدان بأنه مقياس لكيفية استخدام الموارد من قبل المديرين بكفاءة وفعالية لإرضاء الزبائن وتحقيق الأهداف الإستراتيجية (أكرم محسن الياسري وظفر ناصر حسين، 2013، صفحة 248).

وبالتالي فالأداء الإستراتيجي هو الإطار الشامل والنتائج النهائي لأعمال المؤسسة يعكس قدرتها على استغلال مواردها من أجل تحقيق أهدافها الإستراتيجية بالإعتماد على المؤشرات المالية وغير المالية، وهو يتكون من ثلاثة مجالات أداء مالي، تشغيلي وتنافسي.

2.2 مجالات الأداء الإستراتيجي: هناك ثلاثة مجالات للأداء الاستراتيجي تمكن المؤسسة من البقاء في بيئة الأعمال بفعالية وهي: الأداء المالي (Financial Performance) الذي يهدف الى تعظيم العائد

وتحفيض المخاطر؛ والأداء التشغيلي (Operational Performance) الذي يهدف الى تعظيم الكفاءة الإنتاجية؛ والأداء التنافسي (competitive Performance) الذي يهدف إلى النمو وبناء المركز التنافسي (منال جبار سرور و صبيحة صالح عمر، 2013، الصفحات 107-108) والملاحظ أن هناك تداخل بين هذه المجالات الثلاثة والتي يمكن توضيحها في الشكل التالي:

– **الأداء المالي:** يعد هدف الشركات الأساسي وأن الأهداف الثانوية للشركة يمكن تحقيقها ضمناً من خلال تحقيق الأداء المالي، حيث يعتبر الأداء المالي من أكثر الميادين شيوعاً في معظم بحوث الإدارة الإستراتيجية (طاهر محسن الغالي ووائل محمد إدريس، 2015، ص 481)، وهو الأكثر استخداماً وقدماً في قياس أداء الشركات لأنه يمتاز بالإستقرار والثبات ويساهم في توجيه الشركات نحو المسار الأفضل والصحيح (علاء فرحان طالب، وإيمان شيحان المءشهداني، 2011، صفحة 67). كما يعرف الأداء المالي بأنه الدرجة التي يتم فيها انجاز الأهداف المالية، وهو عملية قياس نتائج سياسات المؤسسة وعملياتها النقدية، كما يستعمل لأجل قياس الصحة المالية العامة للمؤسسة على مدى فترة زمنية معينة (Group IV, 2014, p. 55).

– **الأداء التشغيلي:** يعرف بأنه مجموعة من النشاطات المستخدمة في أداء العمليات والمتعلقة بكفاءة وفعالية عمليات الشركة الداخلية (شلاش و الحساوي، 2014، صفحة 79). كما يشير الأداء التشغيلي إلى النتائج المرغوبة التي تسعى الشركة إلى تحقيقها وهو قدرتها على تحقيق أهدافها من خلال الإستخدام الكفء والفعال لمواردها المتاحة.

يتم قياس الأداء التشغيلي باستخدام مجموعة من الأولويات التنافسية مثل التكلفة المنخفضة، والجودة، والسرعة في التسليم، والمرونة (عبدالله و ابراهيم، 2015، صفحة 23).

– **الأداء التنافسي:** يعرف بأنه عبارة عن إستغلال القدرات الموجودة والتي تساعد على الإحتفاظ بالوضعية الجيدة، مع تطوير أنواع جديدة من الميزات التنافسية عبر خلق أو بناء قواعد جديدة في المجال التنافسي للمستقبل، فالأداء التنافسي يعتمد بالدرجة الأولى على التحليل الإستراتيجي للمجال التنافسي (عمر عبو وهودة عبو، 2010، صفحة 8).

كما أن الأداء التنافسي يعكس رغبة الشركة في النمو والبقاء وبناء الموقع التنافسي الريادي في الأسواق، وإذا كان الأداء المالي والتشغيلي يمثلان المنظور الداخلي قصير الأمد للأداء الإستراتيجي، فإن الأداء التنافسي يمثل المنظور الإستراتيجي طويل الأمد (عبدالكريم، و الربيعي، 2013، صفحة 306).

### 3. علاقة الذكاء التنافسي بالأداء الاستراتيجي:

يعد الذكاء التنافسي أداة استراتيجية وأسلوب رئيسيا لتحقيق الميزة التنافسية ( أحمد علي صالح ، 2010، صفحة 322)، كما أنه يعتبر أداة للأعمال تساعد الشركة في عملية الإدارة الإستراتيجية وفي تحسين الأداء الإستراتيجي من خلال تعزيز المعرفة والإنصالات الداخلية وجودة الخطط الإستراتيجية (Hussein R.D, 2011, p. 939).

كما يعد الذكاء التنافسي الجيد للأعمال أحد مفاتيح النجاح حيث كلما زادت المعلومات والمعرفة التي يمكن أن تحصل عليها الشركة عن منافسيها، كلما زادت إمكانية وضع وتنفيذ الإستراتيجيات الفعالة (Fred R. David,, 2011, p. 72).

فالشركات التي تستخدم الذكاء التنافسي وتقوم بتحليل مواطن القوة لدى المنافسين ونقاط ضعفه هي القادرة على التنبؤ بفرص السوق وكذلك ستقدم أداء أفضل من منافسيها (Hussein R.D, 2011, p. 940).

للذكاء التنافسي أهمية تكمن في تقديمه باقة من المعلومات تستفيد منها الشركة في اتخاذ القرارات التي تحقق النجاح والتفوق على المنافسين، والتي تعد بمثابة الإنذار المبكر الذي يحمي الشركات من المخاطر البيئية والتغيرات المفاجئة فيها، مما يسمح لواضعي الخطط بتصور شامل حول البيئة التنافسية والمنافسين والزبائن ( أكرم محسن الياسري وأحمد عبد الله الشمري، 2015، صفحة 297) والتكنولوجيا والتحالفات التي تجري فيها وذلك بغية تحقيق ميزة تنافسية للشركات وزيادة تنافسيتها بما سوف يؤثر على أدائها المالي والتشغيلي والتنافسي، أي على أدائها الإستراتيجي.

### 1.3 أثر الذكاء التكنولوجي على الأداء الإستراتيجي:

يعد الذكاء التكنولوجي من عناصر الذكاء التنافسي، يركز هذا الذكاء على العمليات البحثية والتطوير، كما يولي إهتماماً بأنشطة أخرى مثل التخطيط الإستراتيجي واكتساب تكنولوجيا، والإستثمار في التكنولوجيا والمعدات. والذكاء التكنولوجي هو العملية التي يتم اعتمادها لتحسين الأداء وتطوير التكنولوجيات باستخدام الابتكار وعن طريق تحديد الخيارات الإستراتيجية المحتملة للتكنولوجيات الجديدة والحد من إمكانية الفشل في حالة التناقضات التكنولوجية (Hadi & Ebrahimpour, 2014., p. 208).



كما أن الذكاء التكنولوجي يمارس تأثيرا كبيرا على القدرة على الابتكار ويعتبر مصدرا رئيسيا للميزة التنافسية ولإبتكار منتجات جديدة (Timna Nibakabehe & Julius Warren, 2016, p. 232)، مما سيؤدي الى جذب زبائن جدد وتحقيق أرباح للمؤسسة وبالتالي يؤثر بشكل ايجابي على أداءها المالي ويحسن من عملياتها التشغيلية وبالتالي يزيد من أدائها الإستراتيجي.

2.3 أثر ذكاء العميل على الأداء الإستراتيجي:

إن ذكاء العملاء يكمن في مدى فهم المؤسسة لإحتياجات ومتطلبات ورغبات عملائها وفي مدى توطيد علاقتها بعملائها، لذا على المؤسسة أن تكون ذكية في معرفة كل ماله علاقة بيئة عملائها وذلك بواسطة التركيز على العمليات (الإحتياجات) الأكثر أهمية واتخاذ القرارات الإستراتيجية الملائمة. لأن فهم بيئة العملاء يمكن من خلق رؤية جديدة والتي لا تحسن فقط التخطيط واتخاذ القرار والأداء فقط وإنما تؤدي إلى توضيح وتوطيد علاقة المؤسسة مع العميل والقيمة المستمدة من هذه العلاقة (Frank W.Capek, 2012, p. 3). والذي يؤثر بدوره على ربحية المؤسسة وعلى عملياتها وعلى أدائها التنافسي وبالتالي على أدائها على المدى البعيد.

### 3.3 أثر ذكاء التحالف على الأداء الإستراتيجي:

إن استخدام ذكاء التحالف في المؤسسات يساهم في التأثير على أدائها على المدى البعيد، كونه يضمن لها البقاء والإستمرار في ظل المنافسة التي تواجهها المؤسسات، وذلك بتوفير معلومات عن أقوى المؤسسات المنافسة وجعلها تتخذ القرار بالتحالف معهم بدلا من منافستهم من خلال مشاريع مشتركة، تمكنها من تحقيق الأرباح وتؤدي إلى كفاءة وفعالية عملياتها التشغيلية من خلال التشارك في الموارد والكفاءات وهذا سيرفع من حصتها السوقية بما سوف ينعكس على الأداء الإستراتيجي للمؤسسة.

ثالثا. الإطار الميداني للبحث: لمعرفة واقع الذكاء التنافسي وتأثيره على الأداء الإستراتيجي، اخترنا شركة سيلاس للإسمنت للقيام بالدراسة الميدانية، لتعرف على واقع أبعاد الذكاء التنافسي وتحليل مدى مساهمته في التأثير على الأداء الإستراتيجي للشركة.

### 1. التعريف بشركة سيلاس:

شركة سيلاس هي شركة ذات أسهم تم انشائها عن طريق تحالف بين مجمع لافارج هولسيم الفرنسية وشركة جزائرية خاصة لصاحبها سواكري، نتج عن هذا التحالف شركة مختصة في صناعة

الإسمنت، هذه الشركة تم انشاءها في 20 سبتمبر 2012، ودخلت حيز الإنتاج عام 2016، تتواجد هذه الشركة في ولاية بسكرة، تبلغ طاقتها الإنتاجية 2.7 مليون طن سنويا، ويشغل بها 600 موظف، ضمن هذا التحالف تمتلك شركة سواكري نسبة 51 بالمائة والجمع الفرنسي 49 بالمائة وذلك بموجب قاعدة الاستثمار بين الشركات الجزائرية والأجنبية، و باستثمار يقدر بـ 35 مليار دج. تتمثل استراتيجية الشركة في السعي لتحقيق التميز التشغيلي عبر سلسلة القيمة المتكاملة أي من خلال: سياسة الصحة والسلامة والتي تمثل أولوية بالنسبة للمؤسسة، وأيضا من خلال إنتاج وتقديم مجموعة من المنتجات والخدمات الأفضل في السوق الجزائرية، بالإضافة الى تنظيم وتعزيز نقل المعرفة محليا، وأن يكون لديها بصمة اجتماعية إيجابية مع إجراءات مهيكلتة مع شركائها.

تقوم الشركة بإنتاج ثلاثة أنواع من الإسمنت بطاقة إنتاجية تقدر بـ 2.7 مليون طن سنويا، تتمثل منتجات الشركة في الأنواع التالية:

- شامل (Chamil): هو عبارة عن اسمنت رمادي يستخدم في صنع الخرسانة العادية أو الإنشائية وموجه لبناء المنازل وإلى كافة أشغال البناء، وهو اسمنت معتمد ومطابق للمعايير الجزائرية والأوروبية؛
- متين (Matine): هو اسمنت رمادي يستخدم لصنع الخرسانة ذات الأداء العالي وموجه لبناء الهياكل التحتية والهياكل الفوقية للبيانات، وهو اسمنت معتمد ومطابق للمعايير الجزائرية والأوروبية؛
- سريع (Sarie): هو عبارة عن الإسمنت الرمادي الأكثر مقاومة في السوق الجزائري، وهو يستخدم في صناعة الإسمنت الثقيل والخفيف وفي البنى التحتية والفوقية، وكما ينصح استخدامه في المناخ البارد.

## 2. واقع أبعاد الذكاء التنافسي وأثرها على الاداء الاستراتيجي بشركة سيلاس:

مثل ما تم التطرق له في الجانب النظري يعد الذكاء التنافسي عملية منظمة يتم من خلالها مراقبة البيئة الخارجية للشركة بهدف توفير المعلومات اللازمة عن المنافسين، التكنولوجيا، والعملاء، السوق، والموردين... وغيرها وذلك لإستغلال الفرص والتصدي لتهديدات المنافسة بما سينعكس على أداء أفضل، لهذا الذكاء ثلاثة أبعاد تتمثل في الذكاء التكنولوجي، ذكاء العملاء، ذكاء التحالف.

من خلال المقابلة التي تم اجرائها مع المدير بالشركة تبين بأن للشركة معلومات خاصة ببيعتها وبمكوناتها، فمثلا للشركة معلومات خاصة بالشركات التي تشتغل في مجال الإسمنت بالجزائر والتي تعتبر منافسة لهم، وبما أنه تم التطرق الى ثلاثة أبعاد للذكاء التنافسي سنحاول معرفة واقع هذه الأبعاد بالشركة محل الدراسة.

## 1.2. اثر الذكاء التكنولوجي على الاداء الاستراتيجي:

تقوم شركة سيلاس باستخدام تكنولوجيا متقدمة في صناعة الإسمنت، هذه التكنولوجيا تم اكتسابها نتيجة التحالف مع مجمع لافارج هولسيم الفرنسي ، تتمثل هذه التكنولوجيا في مجموعة من الآلات المتطورة في صناعة الاسمنت، هذه التكنولوجيا تسمح للشركة بـ:  
- إنتاج أنواع متنوعة من الإسمنت تمثلت في ثلاثة أنواع هي: شامل، متين وسريع و بطاقة إنتاجية تقدر بـ 2.7 مليون طن سنويا؛

- إنتاج منتجات ذات جودة عالية مقارنة بمنتجات المنافسين؛  
- التقليل من انبعاث الغبار والمحافظة على البيئة وذلك من خلال استخدام filtre à manche cimenterie؛

- استغلال امثل للطاقة من خلال الآلات التي تمتلكها الشركة، حيث أن الآلات المستخدمة تسمح بإقتصاد 20% من الغاز و 40% من الكهرباء، مما يسمح بتخفيض في سعر تكلفة المنتج.  
كما أن الشركة وبهدف مواكبة مختلف التطورات التكنولوجية الحاصلة في مجال صناعة الإسمنت قامت بإنشاء مخبر يضم مجموعة من الخبراء يهتمون بالحصول على معلومات عن التكنولوجيات الحديثة في مجال نشاط الشركة، وعلى ابتكار تكنولوجيات جديدة تساعد في إيجاد حلول تساهم في تحسين العملية الإنتاجية، كما يعملون على ابتكار منتجات جديدة من الإسمنت.

بالنسبة للذكاء التكنولوجي نلاحظ أنه يؤثر ايجابيا في الاداء الاستراتيجي للشركة، حيث ومن خلال اكتساب الشركة لتكنولوجيا عالية فهذه الاخيرة ساهمت في تحسين عناصر الاداء الاستراتيجي للشركة:

- بالنسبة للأداء المالي يمكن القول أن هذا الاداء تحسن، حيث ان استخدام الشركة لتكنولوجيا

عالية سمح لها بالاستغلال الأمثل للطاقة ومن ثم تخفيض في سعر تكلفة المنتجات، كما أن

الآلات التي تستخدمها الشركة تسمح بإنتاج منتجات ذات جودة عالية مما يساهم في جلب

عملاء جدد والمحافظة على عملائها ومن ثم زيادة الإيرادات.

-أما بالنسبة للأداء التشغيلي هو الآخر تأثر إيجابيا بالذكاء التكنولوجي حيث أن الآلات التي تمتلكها الشركة مكن ت الشركة من إنتاج منتجات متنوعة ساهمت في تلبية احتياجات عملائها، كما ساهمت هذه الآلات في تقديم منتجات ذات جودة مقارنة بمنتجات المنافسين، إضافة الى وجود مخبر بالشركة ساهم في ابتكار وفي تطوير منتجات جديدة.

-نفس الشيء بالنسبة للأداء التنافسي حيث تأثر هذا الاداء إيجابيا بالذكاء التكنولوجي، حيث أن منتجات الشركة تلقى رواجاً كبيراً من طرف مستخدمي الاسمنت والدليل على ذلك أن منتجات الشركة مطلوبة ويتم تسويقها على مستوى 14 ولاية- رغم حداثة الشركة- وهذا راجع بالدرجة الأولى للجودة التي تمتاز بها منتجات الشركة.

## 2.2. أثر ذكاء العملاء على الاداء الاستراتيجي:

في البداية تعمل الشركة على تسويق منتجاتها في 14 ولاية وهي (بسكرة، باتنة، خنشلة، ورقلة، إيزي، الواد، تبسة، سوق أهراس، الطارف، قالمة، عنابة، قسنطينة، عنابة، سكيكدة وأم البواقي)، يتمثل أهم زبائن الشركة في تجار الجملة، المرقين العقارين، الشركات المختصة في صناعة المنشآت القاعدية، وكذا الشركات التي تعمل على تحويل الاسمنت، حيث يوجد بالشركة مصلحة تجارية خاصة بالعملاء، تقوم هذه المصلحة بمجموعة من المهام منها: تلقي طلبات العملاء، تحضير طلبات العملاء، تحرير فواتير البيع للعملاء.

-بالنسبة لذكاء العملاء، فالشركة تمتلك مصلحة تجارية تتضمن فريق عمل يهتم بعملائها،

حيث يقوم هذا الفريق بمجموعة من المهام من شأنها توفير معلومات خاصة بهذا البعد:

فهذه المصلحة تمتلك هذه المصلحة معلومات نوعية وكمية حول عملائها، حيث كل عميل يقدم للشركة ملفين أحدهما مالي والآخر جبائي، من شأنهما أن يوفر معلومات للشركة حول طبيعة العميل ووضعيته المالية والجبائية.

بالإضافة لذلك تعمل الشركة على الإستماع لإحتياجات ولرغبات عملائها وتعمل على طلبية احتياجاتهم مثلما يطلبون، فمثلا بعد تلقيها لملاحظة من أحد عملائها حول حجم تغليف منتجات

الإسمنت بأنه صغير وأنه يكلف العميل مصاريف شحن وتفريغ إضافية قامت بتعديله، حيث بعدما كان يبلغ حجمها 1.7 طن أصبح يبلغ حجمها 2.2 طن.

- كما قامت الشركة بإنشاء أرضية إلكترونية خاصة بالعملاء " Plate-Forme Client " تسمح من خلالها لعملائها: بالتعريف بمختلف المنتجات وأسعارها، ومختلف التخفيضات والعروض حول منتجاتها، كما تسمح هذه الأرضية للعملاء بتقديم طلبياتهم وتسديد قيمة مشترياتهم عن طريقها؛ كذلك معرفة وضعيتهم المالية مع المؤسسة؛ وبالإضافة إلى متابعة وضعية الطلبية المقدمة ( هل هي في مرحلة انتاج أو تغليف... )؛ ومعرفة موقع تواجد المنتج من خلال GPS متواجد في وسيلة نقل المنتج.

كما تهتم الشركة بتوفير طلبيات عملائها حتى وإن كانت لا تمتلك المنتج المطلوب وذلك من مصانعها التابعة للمجمع والتي من بينها مصنع المسيلة.

وبالتالي من خلال المعلومات التي تمتلكها المؤسسة ومن خلال اهتمام بإحتياجات عملائها وطلبياتهم يظهر بأن الشركة ذكية مع عملائها وتحاول دائما ارضائهم وتحسين علاقتها معهم.

يهاهم ذكاء العملاء في التأثير الايجابي على الاداء الاستراتيجي للشركة، فمثلا تغير الأداء المالي للشركة ايجابيا، حيث أن ايرادات الشركة خلال ثلاث سنوات تطورت نتيجة لزيادة عدد عملائها، فبعد أن كان 360 عميل في سنة 2016، ارتفع في سنة 2017 ليبلغ 565 عميل، وخلال الثلاثي الاول من سنة 2018 بلغ عدد العملاء 250 عميل.

كما أثر ذكاء العملاء في الأداء التشغيلي للشركة ، حيث حسنت الشركة من بعض عملياتها التشغيلية وذلك من خلال الأرضية الإلكترونية التي توفرها الشركة للعملاء، فمثلا تمكنت الشركة من تلبية طلبيات العملاء من حيث النوعية ومن حيث التوقيت، ومن التعامل بمرونة مع التعديلات التي تطرأ على طلبيات العملاء.

أيضا أثر ذكاء العملاء في الأداء التنافسي للشركة حيث ساعد هذا الذكاء في تقديم قيمة مضافة لعملائها من خلال تلبية مختلف احتياجاتهم وتقديم مزايا عديدة ميزتها عن باقي منافسيها من خدمات مختلفة وتسهيلات وعروض أدت إلى اكتساب زبائن أكثر مقارنة بالمنافسين.

### 3.2. اثر ذكاء التحالف على الاداء الاستراتيجي:

شركة سيلاس تم انشائها بعد قيام مؤسسة سواكري لصناعة الإسمنت بجمع مختلف المعلومات حول شريكها والمتمثل في مجمع لافارج هولسيم الفرنسي الذي يعد الرائد العالمي في قطاع مواد البناء، والذي يوظف 115000 عامل في أكثر من 90 دولة، ولديه 2500 فرع، وتقدر طاقته الإنتاجية بـ 390 مليون طن في السنة، ولقد كان الهدف من وراء هذا التحالف هو:

- تبادل المعارف والخبرات بين أطراف التحالف؛

- تحسين العمليات الإنتاجية بالشركة؛

- اكتساب تكنولوجيا جديدة؛

- تخفيض مختلف التكاليف؛

- تحسين أداء الشركة.

هذه المزايا اكتسبتها شركة سيلاس، ومن خلالها فإن ذلك سوف يجعلها أكثر تنافسية ويمكنها من التفوق على منافسيها، كما أن الشركة تحاول دائما معرفة مختلف التحالفات والشراكات التي قد تحدث في مجال نشاطها من أجل أن تضع استراتيجية تمكنها من مواجهة منافسيها، ومن خلال ما سبق نستنتج بأن الشركة تتمتع بذكاء التحالف.

يهاهم ذكاء التحالف في التأثير الإيجابي على الاداء الاستراتيجي للشركة، حيث أن الأداء المالي للشركة تأثر إيجابيا من خلال التخفيض في تكاليف الانتاج وسعر التكلفة المنتجات والتي كان لها تأثير في زيادة ارباح الشركة، والذي انعكس إيجابيا على القيمة المضافة والنتيجة النهائية للشركة.

كما أثر ذكاء التحالف على الأداء التشغيلي ، حيث مكن هذا الذكاء الشركة من تقاسم الموارد والكفاءات وهذا ما ساعدها في تحسين العملية الإنتاجية وأدى إلى تخفيض تكاليفها، كما ساهم هذا التحالف في زيادة طاقة إنتاج الإسمنت ، ومكن الشركة من تلبية احتياجات السوق الجزائرية الشرقية والجنوبية الشرقية.

كما أثر ذكاء التحالف على الأداء التنافسي لل شركة بشكل إيجابي لأنه بدلا من أن تكون ال شركة منافسة لمجمع لافارج أصبحت حليفا، وهذا ما يجعلها منافسا قويا، وكما يساهم هذا التحالف في تخفيض تكاليف الشركة والذي يجعل أسعار منتجاتها منخفضة ويساعدها في الرفع من حصتها السوقية.

## رابعا. الخاتمة:

في نهاية هذا البحث نخلص إلى أهمية كل من موضوع الذكاء التنافسي والأداء الإستراتيجي للشركة، كونهما يعدان من أهم المواضيع التي لها أثر مهم للشركة في ظل اشتداد البيعة التنافسية الحالية. حيث أبرزت الدراسة ضرورة تبني الشركة للذكاء التنافسي الذي يعد نظام لمواجهة الشركة للتغيرات التي تحدث في محيطها، من خلال تبنيها لأنواعه الثلاثة المتمثلة في الذكاء التكنولوجي وذكاء العملاء وذكاء التحالف، كل هذه الأنواع من شأنها أن تعمل على تحقيق الذكاء الذي سيؤدي في الأخير إلى التأثير على الأداء الإستراتيجي للشركات وتحسينه والذي يعتبر النتيجة النهائية لأعمالها ويعتمد عليه في تحقيق أهدافها الإستراتيجية. وبعد القيام بدراسة واقع الذكاء التنافسي في تأثير على الأداء الإستراتيجي بشركة سيلاس للإسمنت توصلت الدراسة إلى ما يلي:

- يولي الشركة أهمية للذكاء التنافسي من خلال قيامها بجمع معلومات عن بيئتها، وخاصة عن الشركات التي تشتغل في مجال الإسمنت بالجزائر حيث تعتبر منافسة لهم؛
- يعتبر الذكاء التنافسي من بين الأساليب المطبقة في الشركة والذي تؤثر في أدائها الإستراتيجي بشكل ايجابي؛
- لدى الشركة ذكاء تكنولوجي وذلك من خلال إمتلاكها لآلات متطورة ساهمت في تخفيض تكلفة المنتجات وبالتالي في الرفع من الأداء الإستراتيجي للشركة؛
- تتمتع الشركة بذكاء العملاء خصوصا بعد قيامها بإنشاء أرضية إلكترونية خاصة بالعملاء تسمح لها بتسريع عملياتها التجارية مما يزيد من أدائها الإستراتيجي؛
- يحتل ذكاء التحالف مكانة مهمة بالشركة بعد قيامه بالتحالف مع منافسه مجمع لافارج ليصبح حليفا، وهذا ما يجعلها منافسا قويا، ويحسن من أدائها على المدى البعيد.

## قائمة المراجع:

أحمد علي صالح . (2010). الإدارة بالذكاءات (منهج التميز الإستراتيجي والإجتماعي للمنظمات). عمان، الأردن: دار واقل للنشر والتوزيع.

- أكرم محسن الياسري وأحمد عبد الله الشمري. (2015). مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية ونظرية المنظمة (الرصد البيئي، الذكاء التنافسي، المقدرات الجوهرية) (المجلد 1). عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- أكرم محسن الياسري وآخرون. (2015). مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية ونظرية المنظمة (الصراع التنظيمي، استراتيجيات ادارة الصراع، الأداء الإستراتيجي). عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- علاء فرحان طالب، وإيمان شيحان المءشهاداني. (2011). الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف. عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- عمر عبو وهوددة عبو. (2010). دور الاستراتيجيات العامة للتنافس في تحقيق الأداء في المؤسسة. الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات صناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية. 8 و9. الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي.
- فضيلة سليمان داود. (2016). الأداء الريادي على وفق الذكاء التنافسي والإستراتيجي بحث استطلاعي في عينة من المصارف الأهلية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 22(90).
- Alexander Maune. (2014). competitive intelligence en Enabler For Firm Competitivenessm: An Overview. *Journal of Governance and Regulation*, 3(2).
- Combridge Buisness English Dictionary,. (s.d.). Consulté le 10 25, 2017, sur <https://dictionary.cambridge.org/fr/dictionnaire/anglais/customer-intelligence#translations>
- A Study of the Impact of Competitive Intelligence on Financial and Non-Financial Performance of Saman Gharb Cement Industries Company. Fatemeh Jalilian و & all. (April, 2015). *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences*, 5(6).
- Evaluation and Optimization of Flexibility in Competitive Intelligence for Science, Technology and innovation. feruccio bilich. (2006). *XXIV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica* Brasil: university of Unifap. (الصفحات 1-15).
- Customer Intelligence Processes. Frank W. Capek. (2012). *Innovations*.
- Fred R. David,. (2011). *Strategic Management (concepts and cases)*, (Vol. 13). USA: Prentice Hall.
- Group IV,. (2014). Strategic Performance Management (Study Notes). the Istitute Of Cost Accountants Of India,.
- Hadi, F., & Ebrahimpour, H. (2014.). investigating the relationship between technology intelligence and business performance. *singaporean journal of business Economie and management studies*, 2(11).
- Hussein R.D, & a. (2011). Analyzing the impact of competitive intelligence on innovation atscientific research centers In Isfahan science and technology



town. *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*,  
3(5).

strategic Role of Supply Chain Intelligence to .(June, 2014). Nor Said Jaharuddin

.609, *Scocial Science Research*. Buisness Performance

Timna Nibakabeho & Julius Warren Kule,. (2016, Septembe). Assessment of the  
Effect of Competitive Intelligence on market success in the media industry  
in rwanda. A case of nation media group, Europea. *Journal of Business  
and Social Sciences*, 5(6).

أكرم أحمد الطويل وحكمت رشيد سلطان. (2012). الأداء الإستراتيجي في المنظمات العامة والخاصة (بحوث محكمة منتقاة).  
القاهرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

أكرم محسن الياسري وظفر ناصر حسين . (2013). أثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الإستراتيجي (دراسة  
إستطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الأوسط). *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية*،  
15(3).

بمجة عثمان فضل السيد عبدالله، و صديق بلل ابراهيم. (2015). الدور الوسيط لنظم إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة  
بين جودة الخدمة والأداء التشغيلي في المؤسسات الخدمية. *مجلة إدارة الجودة الشاملة*، 16(1).

جبار سرور حسام، وأحمد محمد منال. (2013). دور الذكاء التنافسي والهندسة العكسية في تحقيق ميزة تنافسية. *مجلة العلوم  
الإقتصادية والإدارية*، 19(72).

فارس جعباز شلاش، و جميل شعبه ذيبان الحسنواي. (2014). أثر نظام الإنتاج الرشيق في أداء العمليات (دراسة استطلاعية في  
الشركة العامة للسمنت الجنوبية). *مجلة القادسية للعلوم إدارية والإقتصادية*، 16(4).

فرحات سميرة. (2016/2015). مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي دراسة حالة مجموعة من المؤسسات

الصناعية الغذائية، أطروحة دكتوراه في الإقتصاد الصناعي. بسكرة، قسم العلوم الإقتصادية: جامعة محمد خيضر.

فلاح حسن عداي الحسيني. (2000). *الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عمليات المعاصرة*. عمان، الأردن: دار وائل  
للنشر والتوزيع.

فواز حمودي، و محمد العبد الله. (2012). الذكاء التنافسي للمؤسسات المصرفية في بيئة التجارة الإلكترونية. المؤتمر العلمي  
السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة. الأردن: جامعة الزيتونة الأردنية.

معن وعد الله المعاضيدي، و يحي محمد سليمان ووزيرة . (2015). تأثير الذكاء التنافسي في تحديد الخيار الإستراتيجي على  
مستوى وحدة الأعمال. عمان، الأردن: دار حامد.

منال جبار سرور و صبيحة صالح عمر. (2013). استعمال تكاليف الجودة في تقويم الأداء الإستراتيجي. *مجلة كلية الرافدين  
الجامعة للعلوم* (32).

نهاد عبد اللطيف عبدالكريم، و خلود هادي الربيعي. (2013). أمن وسرية المعلومات وأثرها على الأداء التنافسي (دراسة  
تطبيقية في شركتي التأمين العراقية العامة والحمرات للتأمين الأهلية). *مجلة دراسات محاسبية ومالية*، 8(23).