

دور الذكاء التنافسي في التقليل من المخاطر في الصناعة الدوائية*

أ. فرحات سميرة**

أ.د. عيسى خليفي***

* تاريخ التسليم: 2015/5/30م، تاريخ القبول: 2015/9/16م.
** مدرس / جامعة محمد خيضر بسكرة/ الجزائر.
*** أستاذ دكتور / جامعة محمد خيضر بسكرة/ الجزائر.

making. These problems and risks hinder the progress and growth of the institution, and therefore we want in this study to demonstrate one of the most important processes in the organization, which is intelligence competitive process, its status and the positive impacts in the detection of risks and minimize them as much as possible, thus stating the problem of the study expressed and exposing the fundamental question Next: What is the role of competitive intelligence in the detection of risks? And how you can turn those risks into opportunities to increase the strength of the institution? The study relied on a specimen supposedly included two variables, which is the first independent competitive intelligence and the second a continued risk. The study included the theoretical coverage of the problem where we used axes involved in the provision of all the information from the literature on the subject and accumulation of knowledge in this area, the survey found a range of results, including: that the intelligence competitive it has become the most important and the most powerful ways today to protect the institutions of intense competition and risks in order to survive the biggest period of growth possible in an ever-changing environment, From where it can reduce the problems and risks that may be exposed to the institution of the external environment.

Accordingly, and in light of the rapid developments today, the application of the competitive intelligence plays an important role in global institutions, particularly the Arab institutions given its immense importance in shaping strategies, taking effective decisions. The Arabic institutions suffer more from other institutions in terms of competitiveness due to the free trade imposed by developed countries on the Arabic countries and the negative results caused on the local products and the various kinds of products whether they are drugs or else given their important value in the Arabic world.

Key words: intelligence, competitiveness, competitive intelligence, risk, risk assessment, the pharmaceutical industry.

مقدمة:

تخضع البيئة الصناعية الى تغيرات سريعة ومستمرة في السنوات الأخيرة، وهذا راجع إلى الثورة الإعلامية، وسرعة التكنولوجيا، وظهور العديد من الأدوات التي كان لها الأثر الإيجابي في استقرار المؤسسات وبقائها في السوق، ومن بين هذه الأدوات؛ الذكاء التنافسي الذي أصبح اليوم محل اهتمام في المؤسسات الصناعية في العالم، وهذا لخصائصه المميزة، فهو أداة تسمح بالكشف عن الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للمؤسسة التي

ملخص:

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى توظيف المتاح من المعارف حول الذكاء التنافسي باعتباره أداة مهمة تستخدمها أكبر المؤسسات الصناعية، ولا سيما الدوائية، فهو يلعب دوراً كبيراً في حل الكثير من المشاكل التي تواجه متخذي القرار، نخصّ منها المشاكل الناتجة عن البيئة الخارجية بمختلف أنواعها ما يجعل هذه المشاكل والمخاطر عائقاً يحول دون تقدم المؤسسة، لذا أردنا في هذه الدراسة توضيح عملية من أهم العمليات في المؤسسة، وهي عملية الذكاء التنافسي، ومكانتها وآثارها الإيجابية في الكشف عن المخاطر والتقليل منها قدر الإمكان، وقد انطلقت الدراسة من مشكلة عبّر عنها في التساؤل الجوهري التالي: ما هو الدور الذي يلعبه الذكاء التنافسي في الكشف عن المخاطر؟ وكيف يمكن تحويل تلك المخاطر الى فرص تزيد من قوة المؤسسة؟ وقد اعتمدت الدراسة على نموذج فرضي تضمن متغيرين، الأول مستقل وهو الذكاء التنافسي، والثاني تابع وهو المخاطر.

كما تضمنت محاور الدراسة التغطية النظرية للمشكلة استعنا فيها على توفير كل المعلومات من أدبيات الموضوع، والتراكم المعرفي في هذا المجال، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

أن الذكاء التنافسي أصبح من أهم وأقوى الوسائل اليوم لحماية المؤسسات من التنافس الشديد ومخاطره لأجل البقاء والنمو أكبر فترة ممكنة في بيئة دائمة التغير، إذ يمكنه الحد من المشاكل والمخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة من بيئتها الخارجية.

ومن أهم التوصيات نذكر: أهمية تشجيع تطبيق الذكاء التنافسي داخل المؤسسات وبخاصة العربية كعملية أساسية فيها، لما له من دور مهم في صياغة الاستراتيجية، واتخاذ القرارات الفعالة، فالمؤسسات العربية تعاني أكثر من غيرها من مشاكل التنافس الشديد، خاصة الخارجي منه، بسبب الحرية التجارية التي تفرضها الدول المتقدمة على بلداننا العربية، وما تسببه من آثار سلبية على المنتجات المحلية، بمختلف أنواعها سواء كانت دوائية أو غيرها من المنتجات التي تتميز وتتفوق بها بلداننا العربية.

الكلمات الدالة: الذكاء، التنافسية، الذكاء التنافسي، المخاطر، تقييم المخاطر، الصناعات الدوائية.

Competitive intelligence role in reducing risks in the pharmaceutical industry

Abstract :

We seek through this study to employ the availability of knowledge regarding intelligence competitive as an important tool used by the largest industrial enterprises, particularly the pharmaceutical as it plays a big role in solving many of the problems faced by decision makers, particularly the problems resulting from the external environment of various kinds

قد تتعرض لها في مسيرتها نحو النمو والتطور.

أهداف الدراسة:

- ◆ محاولة التطرق لعملية الذكاء التنافسي بكل تفاصيلها، ليتمكن الباحثين، وذو الاهتمام من مديرين، وغيرهم للاستفادة من هذه العملية.
- ◆ تحديد أهمية الذكاء التنافسي ودوره في المؤسسات الصناعية بعامة والصناعات الدوائية بخاصة.
- ◆ تسليط الضوء على المخاطر التي تتعرض لها المؤسسات الصناعية الدوائية وكيفية تقييمها.
- ◆ محاولة إبراز أهمية موضوع الدراسة في ظل المنافسة العالمية الراهنة.

فرضية الدراسة:

للذكاء التنافسي الأثر الإيجابي في الكشف عن المخاطر والتقليل منها في مؤسسات الصناعات الدوائية.

منهج الدراسة:

نعتمد في دراستنا على استخدام المنهج الوصفي التحليلي ومحاولة دراسة وتحليل دور الذكاء التنافسي في اكتشاف المخاطر في الصناعات الدوائية العالمية.

حدود الدراسة:

لقد جرت هذه الدراسة ضمن الحدود التالية:

- ◆ الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفترة الزمانية 2004 و2013، وجرى فيها المقارنة بين شدة التنافس العالمي للمؤسسات الدوائية، وتوضيح ترتيب إيراداتها، كما بيّنا المخاطر التي قد تتعرض لها هذه الصناعة، وكيفية الوقاية منها من خلال عملية الذكاء التنافسي.

◆ الحدود المكانية: طُبِّقَتْ

- هذه الدراسة على المؤسسات الرائدة في الصناعة الدوائية العالمية.
- ◆ الحدود الموضوعية: اقتصرنا هذه الدراسة على دور عملية الذكاء التنافسي في الكشف عن المخاطر والتقليل منها في المؤسسات الدوائية.

ويركز الذكاء التنافسي على عناصر البيئة التنافسية والاستفادة من الأحداث الماضية والتنبؤ بالمستقبل لتقليل مخاطر عدم اليقين والمخاطر الخارجية التي يمكن حدوثها من جراء ظهور منتجات جديدة، أو ابتكارات جديدة، أو تحالفات استراتيجية منافسة، أو تغيير لأذواق المستهلكين... الخ، فأساس تقويم المخاطر في المؤسسة يقوم على توفير المعلومات اللازمة من قبل خبراء الذكاء التنافسي، إذ إن هذه المعلومات تفيد في صنع القرارات المناسبة، وحل المشكلات التي تواجهها المؤسسة في الآونة الأخيرة، فبيئة المؤسسة كما هو معروف هي بيئة سريعة التغيير، بحيث تتأثر بمجموعة من التغيرات سواء أكانت تغيرات اقتصادية؛ كظاهرة التضخم، أم تغيرات تكنولوجية مثل: ظهور تقنيات جديدة من شأنها أن تؤثر في الإنتاج وأساليب الإنتاج والمنتجات في حد ذاتها، وهذا ما يجعل القرارات المتخذة تدرس بدقة لأن أي خلل ينتج عنه خطر على المؤسسة.

مشكلة البحث:

تزايد الاهتمام في الوقت الحالي بعملية الذكاء التنافسي، نتيجة لآثاره الإيجابية على مستوى المؤسسة، ومساهمته في التقليل من المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسات خاصة في بيئة تنافسية كثيرة التغيير ومن ثم جاء تساؤلنا على الشكل التالي :

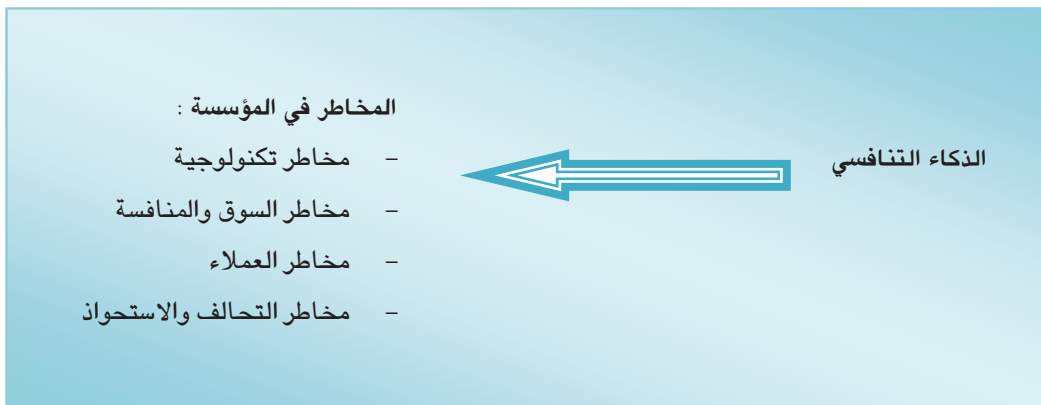
◀ ما مدى مساهمة الذكاء التنافسي في التقليل من المخاطر في مؤسسات الصناعات الدوائية؟

أهمية الدراسة:

تتضح أهمية هذه الدراسة في الكشف عن الدور الفعال الذي يلعبه الذكاء التنافسي في رصد المخاطر التي تواجه مؤسسات الصناعات الدوائية، والتقليل من حدتها أو اجتنابها.

كذلك توضيح الدور الفعال الذي يلعبه الذكاء التنافسي في المؤسسات ومدى كشفه للفرص والتحديات التي قد تتعرض لها المؤسسة في مسيرة حياتها.

أنموذج الدراسة:



الدراسات السابقة:

لقد أشارت الباحثة في هذه الدراسة إلى الدور الفعال الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في دعم عملية الذكاء التنافسي، وبالتالي إنجاز الأهداف الاستراتيجية المخطط لها من قبل صانعي القرار في المؤسسة، كما قدمت إضافة جيدة فيما يخص توجيه المؤسسات نحو استغلال الأدوات الجديدة والحديثة في عملياتها للحصول على نتائج أكثر جودة للرفع من مستوى الأداء العام. وفي المقابل أكدت الباحثة إلى إن هذه الدراسة تعاني من نقائص عدة منها:

- عدم وجود اختبارات تجريبية مفصلة عن أدوات المعلومات من أجل بناء عملية الذكاء التنافسي
- ينبغي إجراء مقابلات معمقة مع مختصين في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومع المدراء للحصول على مزيد من المعلومات حول تفضيلات المستخدمين ومتطلبات بناء الذكاء التنافسي.

■ دراسة: (فواز حموي، محمد العبد الله، 2012) بعنوان:

(الذكاء التنافسي للمؤسسات المصرفية في بيئة التجارة الإلكترونية)

لقد قدم الباحثان في هذه الدراسة دور شبكة الانترنت في توليد الذكاء التنافسي عن طريق الكم الهائل من المعلومات المتوفرة على الشبكة، مع الإشارة إلى كيفية استفادة المصارف من هذه العملية، وبخاصة ونحن في عصر التطور والتغيير السريع للتكنولوجيات المستخدمة التي تتطلب أفراداً ذوي كفاءة، وفطنة، لكي تتأقلم المؤسسة مع هذا التطور، وتحافظ على مكانتها في السوق.

لقد توصل الباحثان إلى أن الحصول على المعلومات الذكية بالجودة العالية يتطلب قيام المؤسسات المصرفية بتنظيم نشاط الذكاء التنافسي لديها وإتباع أسس علمية وعملية متطورة في عملية توليد المعلومات الذكية اللازمة لاتخاذ القرارات السليمة والهادفة.

المبحث الأول: الذكاء التنافسي وتقليل المخاطر في بيئة المؤسسة الصناعية**- مفهوم الذكاء التنافسي:**

1. الذكاء في المؤسسة: يعد الفيلسوف الروماني (شيشرون) أول من أطلق مصطلح (Intelligentia) والتي تعني باللاتينية الذهن أو العقل ولكن الفيلسوف الإنجليزي (هربرت، سبنسر) عدّ أول من عدّل هذا المصطلح فأسماه الذكاء (Intelligence). وكلمة الذكاء تعني (القدرة على التعلم والفهم والتفكير بطريقة منطقية حول الأشياء)، ولقد توالت النظريات في مجال الذكاء، ومنها نظرية (ستيرنبرغ Sternberg) التي توصلت إلى أن هناك ثلاثة مظاهر أساسية للذكاء ينبغي أن تقوم عليها النظرية المكتملة للذكاء، وهي: الذكاء الأكاديمي، والذكاء العملي، والذكاء الإبداعي، وبناءً على تلك النظريات عرّف المعجم الوسيط الذكاء بأنه: (القدرة على التحليل

حظي موضوع الذكاء التنافسي باهتمام الكثير من الباحثين والدارسين، وبخاصة في الآونة الأخيرة التي شهدت تطورات كبيرة وهائلة في مختلف الميادين، منها الصناعية التي أصبحت تبحث عن كل ما هو جديد لتطبيقه لضمان السيطرة والتفوق أمام منافسيها الحاليين والمحتملين، وبالتالي كانت جل الدراسات حول أهمية الذكاء التنافسي بوصفه عملية تطبق حديثاً في المؤسسات رغم جذورها التاريخية القديمة، لكن بالنسبة لموضوع العلاقة بين الذكاء التنافسي والمخاطر في المؤسسة، فهو موضوع غير مدروس بصفة مباشرة، فالدراسات الحالية معظمها تصب حول: دور الذكاء التنافسي في زيادة الربحية، دور الذكاء التنافسي في خلق المزايا التنافسية، أثر الذكاء التنافسي على زيادة التحالفات الاستراتيجية... الخ، ويمكن توضيح بعض هذه الدراسات كالاتي:

■ دراسة: (Aliakbar Shahra Mejarshina، 2013) بعنوان:

Competitive intelligence، Competitive advantage in the success business organizations

أجريت هذه الدراسة لتوضيح كل جوانب عملية الذكاء التنافسي التي تؤدي إلى خلق المزايا التنافسية، خاصة من خلال الابتكارات التكنولوجية سواء من جانب المنتجات أو الأساليب، وقد هدفت هذه الدراسة إلى بيان أن عملية الذكاء التنافسي في المؤسسات أصبحت سلاحاً قوياً يؤدي إلى تحقيق المزايا التنافسية، وبالتالي السيطرة والتفوق على المنافسين، وتوصلت الدراسة في النهاية إلى أن عملية الذكاء التنافسي هي عملية تؤدي إلى الحفاظ على المؤسسات وإعدادهم لمواجهة التحديات، إذا ما طبقت بشكل صحيح وفعال.

■ دراسة (Jay Paap، 2007) بعنوان:

Using Competitive Technical Intelligence to Stimulate Innovation

لقد حاول الباحث في هذه الدراسة توضيح أثر الذكاء التنافسي على مستوى الأداء، وكذا الابتكارات بمختلف أنواعها، كذلك بين جانباً مهماً في عملية الذكاء التنافسي وهو الجانب الأخلاقي في جمع المعلومات، والابتعاد عما يسمى بالتجسس الصناعي، لأنه طريق غير مشروع وغير قانوني، وبالتالي كان الهدف من هذه الدراسة إظهار أهمية الذكاء التنافسي في المؤسسة في كيفية الرفع من مستوى أداءها وبالتالي تحقيق الأهداف المخطط لها والتي من بينها: الربحية، الكفاءة الإنتاجية، التقدم التقني، الذي ركز عليه الباحث في هذه الدراسة لما له من أهمية في تقوية دور المؤسسة.

■ دراسة: (Celina M. Olszak، 2014) بعنوان:

An Overview of Information Tools and Technologies for Competitive Intelligence Building: Theoretical Approach

التحسين المستمر للأوضاع الحالية بما يحقق المردودية الإيجابية سواء من الناحية الاقتصادية، عن طريق التوصل إلى معدلات نمو مرتفعة تزيد من الرفاهية الاجتماعية، أو من الناحية الصناعية عن طريق معالجة الأوضاع الداخلية والخارجية للمؤسسة بما يحقق لها التميز والتأقلم مع كل المستجدات واستغلالها الاستغلال الأمثل.

مؤشرات تقييم الوضع التنافسي:

وللإشارة هنا فإن المحللين الاقتصاديين يعتمدون في تقييمهم للوضع التنافسي لكل مؤسسة على عدد من المؤشرات أهمها: (عدنان، 2003، ص 11)

♦ **الربحية:** يعد مؤشر الربحية مؤشراً هاماً لكي تحقق المؤسسة قوة تنافسية في السوق تمتد لفترة زمنية طويلة.

♦ **تكلفة الصنع:** إن تكلفة الصنع المتوسطة، بالقياس إلى تكلفة المنافسين تمثل مؤشراً كافياً عن التنافسية في أي نشاط ذي إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمشروع، ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلاً جيداً عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تكون تكلفة اليد العاملة تشكل النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية.

♦ **الإنتاجية الكلية للعوامل:** إن الإنتاجية الكلية للعوامل، تقيس الفاعلية التي يُحوّل المشروع فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ولكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوئ تكلفة عناصر الإنتاج، كما أنه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية مثل أطنان من الورق أو أعداد من التلفزيونات، فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئاً حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المشروع.

♦ **الحصة السوقية:** ترمز الحصة السوقية إلى نصيب المؤسسة أو نسبة مبيعاتها إلى المبيعات الإجمالية للصناعة، ويساعد تحليل الحصة السوقية إلى تعرف موقف مبيعات المؤسسة بالنسبة للمبيعات الخاصة بالصناعة ودرجة التغير فيها بصرف النظر عن الثبات أو الزيادة أو النقصان في مبيعات هذه المؤسسة، إذ يمكن أن تنخفض مبيعات المؤسسة، ولكن حصتها السوقية قد تكون ثابتة أو في زيادة أو انخفاض والعكس صحيح، وبشكل عام يمكن القول، إنه إذا ارتفع نصيب المنظمة من السوق فمعنى ذلك أنها تحقق كسباً و تفوقاً ملموساً في مواجهة منافسيها أما إذا انخفض نصيب المنظمة من السوق فإن ذلك يعني أنها تخسر جزءاً من نصيبها في السوق إلى المنافسين. (دخان، 2010، ص 4).

- مفهوم الذكاء التنافسي (Competitive Intelligence):

فيما يتعلق بالذكاء التنافسي فقد وردت العديد من التعاريف منها:

♦ **الذكاء التنافسي هو:** «المعرفة المسبقة عن بيئة التشغيل الخارجية، والهدف في النهاية من هذه العملية هو تسهيل اتخاذ

والتركيب والتمييز والاختيار، وعلى التكيف إزاء المواقف الجديدة والمستحدثة». (القميزي، 2011)

أما فريمان فقد قسم تعاريف الذكاء إلى أربعة أنواع: (المنتدى السعودي للتربية الخاصة):

- النوع الأول: يهتم فيه التعريف بتكيف الفرد أو توافقه، مع البيئة الكلية التي تحيط به، ومن أمثلة هذا تعريف (بنتنر pintner) للذكاء بأنه قدرة الفرد على التكيف بنجاح مع ما يستجد في الحياة من علاقات.

- النوع الثاني: يؤكد أن الذكاء هو القدرة على التعلم، ووفقاً لهذا التعريف يصبح ذكاء الفرد مرهوناً بمدى قابليته للتعلم ومن أمثلة هذا النوع تعريف (ديربون، Dearborn) للذكاء بأنه القدرة على اكتساب الخبرة والإفادة منها.

- النوع الثالث: يعرف الذكاء بأنه القدرة على التفكير المجرد وهذا هو التعريف الذي قدمه لنا لويس ترممان، غير أن هناك بعض الاعتراضات على هذا التعريف إذ يتضمن أن الذكاء لا يمكن أن يظهر في المستوى العياني أو الحسي.

- النوع الرابع: هذا النوع من التعريفات أكثر اتساعاً في نظرتهم من الأنواع السابقة ومن أمثلته تعريف (ويكسلر) للذكاء بأنه (القدرة الكلية لدى الفرد على التصرف الهادف والتفكير المنطقي والتعامل المجدي مع البيئة). (الكواز وآخرون، 2012، ص 180).

إن الذكاء في المؤسسة يساعد في تدعيم صناعة القرارات المهمة والاستراتيجية، ويعمل على معالجة المعلومات، من خلال البيانات الخام قبل تفسيرها إلى معلومات مفهومة ومفيدة (قاسم، 2011، ص 11).

- التنافسية (Competitive):

في حقيقة الأمر من الصعب إيجاد مفهوم دقيق للتنافسية، وهذا لإحاطتها بنوع من الغموض وعدم الدقة، لاختلاف وجهات النظر حول مفاهيمها، لكننا سنحاول انتقاء أكثر المفاهيم وضوحاً كما يلي:

التنافسية هي (قدرة مؤسسات القطاع الصناعي في دولة ما على تحقيق النجاح المستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية). (وزارة التخطيط الأردنية، 2001، ص 4) كذلك هي (قدرة المؤسسة على المنافسة من ناحية الجودة والكفاءة الداخلية في استخدام مواردها حتى تضمن بقاء وتحقيق مردودية اقتصادية). (رزيق، ص 5)

هناك من عرفها بأنها (مقدرة الاقتصاد الوطني على التوصل إلى معدلات مستدامة من النمو الاقتصادي محسوبة بمعدلات التغيير السنوي لدخل الفرد). (خضري، 2003، ص 5)

وبالتالي نستطيع القول، إن مفهوم التنافسية جله يركز حول

الحيوية، إذ تقدر فيها تكاليف تطوير الأدوية حسب نوع الدواء المراد تطويره.

◆ يساعد الذكاء التنافسي المؤسسة في مراحل عملية الإنتاج، من خلال فهم هياكل التسعير للمنافسين، وفهم عملية التصنيع وتأثيرها في تكاليف الإنتاج التي تمكن المؤسسة من وضع التسعير الأمثل وبخاصة عند الاستعداد لإطلاق منتج جديد.

◆ يعمل الذكاء التنافسي على الرصد المستمر للسوق الذي يتميز بالتغيير الدائم، فيعمل على توفير المعلومات التالية:

- لجدول الزمنية التنظيمية
- التجارب الجارية من المنتجات التنافسية الحالية والمستقبلية

- مبيعات المنافسين واستراتيجية التسويق
- استراتيجيات عرض المنتجات الجديدة ذات الخصائص الأكثر فعالية

- أنشطة المنافسين في الترويج للمنتج في وسائل الاعلام المرئية وغير مرئية، ومدى تأثيراتها على أفكار وتوجهات المستهلكين.

- كما أنه: (حموي، العبد الله، 2012، ص 892)

- يساعد الذكاء التنافسي المدراء التنفيذيين على تقييم المنافسين وهذا بدوره يترجم إلى مفاجآت تنافسية أقل.

- يحدد الفرص السوقية، فيحمي ضد التهديدات المحتملة للمنافسين.

- يُعلمنا عن التكنولوجيات الجديدة التي يمكن أن تؤثر على المؤسسة.

- يُعلمنا كيف يمكن للتشريعات الحكومية أن تؤثر على المنافسة.

- يعزز من جاهزية المؤسسة لاتخاذ القرارات وزيادة قدرتها على الاستجابة بشكل مبكر.

- ولقد أشار (Selon Jonesen، 2001) إلى الدور الفعال والقيمة المضافة التي يضيفها الذكاء التنافسي لتطوير المؤسسات، حيث حددها في النقاط الآتية: (Berner، 2001، ص 3)

- التخطيط للحصول على حصة سوقية عالية، مع المحافظة عليها.

- توقع ردود أفعال المنافسين، والتصدي لها.

- الذكاء التنافسي هو جهاز للإدارة الاستراتيجية وواحد من مجالات الأعمال التجارية التي توفر نمواً سريعاً وتحسناً في المؤسسات. (Aliakbaar، 2013، ص 406)

القرارات التي تؤدي إلى العمل». (Global Intelligence alliance، ص 2، 2004)

◆ الذكاء التنافسي هو: فن تحديد وجمع وتحليل وتوزيع المعلومات حول المنتجات والعملاء والمنافسين، والأفراد، وكذا المعلومات والأفكار أو البيانات لدعم المديرين التنفيذيين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

◆ الذكاء التنافسي هو: جمع المعلومات في الوقت المناسب وعلى أساس الواقع مع استخدام تلك المعلومات في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، إذ جرى ذلك من خلال تحليل الصناعة، وهو ما يعني فهم اللاعبين في الصناعة وتحليل التنافسية، التي تعني فهم نقاط القوة والضعف للمنافسين، وقياس أي تحليل للعمليات التجارية الفردية من قبل المنافسين. (Global Intelligence alliance، 2004، ص 2)

◆ الذكاء التنافسي هو: عملية تحليل تكتيكية عن الأسواق والمنافسين والصناعات، للسماح باتخاذ القرارات في المدى القصير والطويل، أي الاستفادة من التغيرات الموجودة في السوق، مع استغلال نقاط القوة والضعف الخاصة بالمنافسين وجعلها لصالح المؤسسة.

يستهدف الذكاء التنافسي جميع مستويات صنع القرار أي الاستراتيجية، والتكتيكية، والتشغيلية في الوقت نفسه، وينبغي التأكيد على أن الهدف الرئيسي من الذكاء التنافسي هو تسهيل المزيد من الخطط الاستراتيجية لزيادة فعاليتها، باعتباره أحد الأدوات الاستراتيجية التي تمتلكها الإدارة والأكثر أهمية في الوقت الحالي، إذ يعتبر شريان الحياة الاستراتيجية، ويؤكد تايلور فيول ذلك سنة 1994 حين يرى أن تحويل المعلومات إلى ذكاءات يسهل تفسيرها وتحليلها واستخدامها، كما يسهل التوقعات والآراء حول المستقبل بدلا من الملاحظات حول الحالات الماضية والحاضرة، أي التفكير بشكل مختلف عن النظرة التقليدية، بمعنى ليس التفكير حول ما حدث ولكن عن ما الذي سيحدث.

2. أهمية الذكاء التنافسي في المؤسسة:

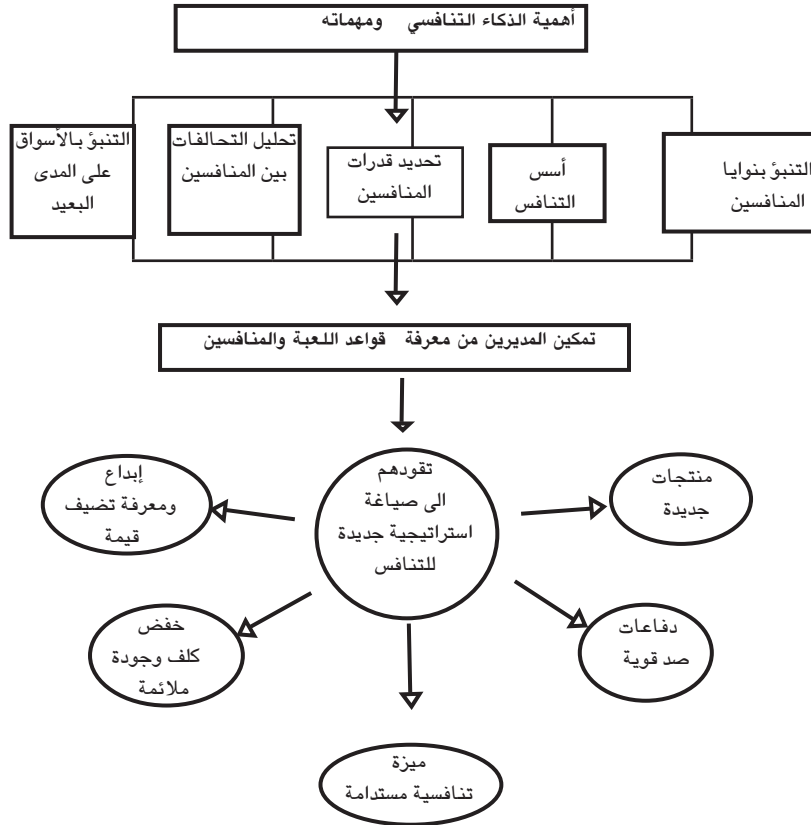
تتبلور أهمية الذكاء التنافسي في الصناعة كما يلي: (Lim- acher، 2014)

◆ الذكاء التنافسي هو عملية فعالة في جميع أنحاء المؤسسة، من خلال دعم عملية صنع القرار على جميع المستويات ولمجموعة متنوعة من الأغراض بما في ذلك البحث والتطوير، كذلك تطوير الأعمال التسويقية، التخطيط الاستراتيجي.

◆ للذكاء التنافسي القدرة على تخصيص الموارد للمؤسسات حسب أحجامها، وبخاصة تلك الموجودة في الصناعة التكنولوجية

الشكل (1) :

المهام الأساسية للذكاء التنافسي



المصدر: علي صالح، أحمد، وآخرون، (2010)، الإدارة بالذكاءات: منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار وائل للنشر و التوزيع، ص 332.

3. دورة حياة الذكاء التنافسي:

تمر دورة حياة الذكاء التنافسي بمجموعة من المراحل، وسنتناولها، بشيء من الإيجاز وفق الآتي:
(فواز حموي، محمد العبد الله، 2012، ص 892)

♦ **مرحلة التخطيط والتوجيه:** تتباين المؤسسات في بنائها لعملية الذكاء التنافسي، إذ تعتمد اللبنة الأساسية لذلك البناء على التركيز الذي توليه المؤسسة لعملية الذكاء التنافسي بشكل خاص، وكذلك على الصناعة التي تعمل ضمنها المؤسسة. وعملية الذكاء التنافسي ليست مجرد عملية جمع الكثير من البيانات والمعلومات التي يُعتقد أن المدراء بحاجة إليها، وإنما التركيز على القضايا ذات الأهمية المرتفعة للإدارة التنفيذية.

والاجابة على الاسئلة التالية: (Aliakbaar، 2013، ص 409)

◀ لماذا الذكاء التنافسي ضروري؟

◀ ماهي المفاهيم والبيانات التكتيكية والاستراتيجية؟

◀ ماهي أول الاهتمامات للمؤسسة؟

فتساعد هذه المعرفة في تحسين الأداء والاستراتيجيات التي تقوم على الموارد المتاحة والوقت المناسب وتحديد الميزانية.

♦ **مرحلة التجميع:** لا بد من التركيز في هذه المرحلة على مصدر المعلومات واستخدامها، ولا بد من التركيز كذلك على

المبادئ القانونية عند جمع المعلومات كجزء من عملية الذكاء التنافسي، ولعل من المهام الصعبة جداً والتي تواجه فريق الذكاء التنافسي هي جمع المعلومات المرتبطة بالإنذار المبكر لتحركات المنافسين الوشيكة الوقوع، لأنه في الأعمال كما في الحرب لا يمكننا تقريباً تجنب المباغته رغم كل الجهود المضادة. ويعد التحذير المبكر لتهديدات المنافسين غالباً الشيء الوحيد الذي يقف بين النجاح التنافسي والمباغته التنظيمية، نظراً لارتباطه بنية المنافس المستقبلية، وغالباً ما تكون المؤشرات المتعلقة بالنية غامضة، ومن غير المحتمل أن ننجح بحل رموزها في غياب المراقبة والتحليل المستمر. فالمهمة الأساسية للذكاء التنافسي في هذا السياق تكمن في محاولة تحديد المؤشرات المتعلقة بالنية بشكل مبكر وكافي لتحديد ما الذي تعنيه وما الذي نحتاج القيام به للاستجابة للحدث الوشيك.

♦ **مرحلة التحليل:** هي خطوة أساسية تتضمن تحليل البيانات التي تجمع لتحديد أنماط وعلاقات النشاط الحالي، والتي نن شأنها تحسين التخطيط وصنع القرار. (Dollatabady, and Hus- 942 ص 2011، sein)

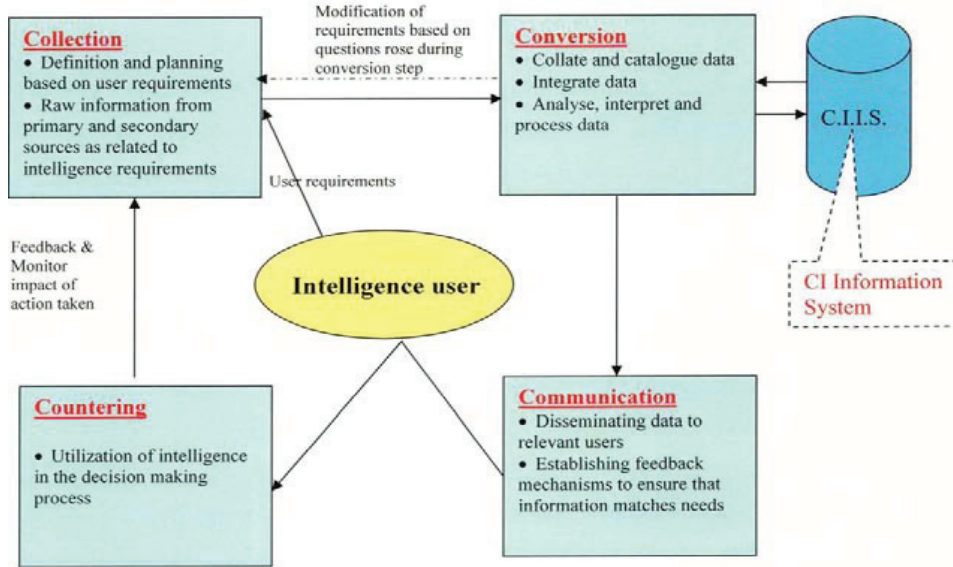
♦ **مرحلة النشر:** هي عملية نقل النتائج المتحصل عليها من الذكاء التنافسي إلى الأطراف ذوي السلطة والمسؤولية للعمل بناء على هذه النتائج، ويجب تقديم هذه النتائج بالشكل المناسب والتوقيت الملائم. (فواز حموي، محمد العبد الله، 2012، ص 892)

ولتدعيم دورة عملية الذكاء التنافسي أشار (Arthur Weiss «شريك مؤسسة (Aware) التي تحظى بسمعة دولية داخل المنظمة (SCIP) نقطة مهمة تتمثل في أن هناك أربع مراحل لرصد ومراقبة المنافسين يقوم بها خبراء الذكاء التنافسي وهذه المراحل ممثلة في الشكل رقم (2) كالتالي:

وأخر مرحلة في عملية الذكاء التنافسي هي مرحلة تقييم المراحل السابقة، وتشمل كل الحويلة من المعلومات التي تم جمعها وتحليلها ونشرها، بالتالي تعكس وجهات نظر كل الأطراف من محللين وخبراء الذين استخدموا في هذه العملية لتحسينها. (Rezaie Dollatabady, Hussein, 2011, ص 942)

الشكل (2)

مراحل مراقبة المنافسين



Source: Felicia Albescu, Irina Pugna, Dorel Paraschiv, Business Competitive Intelligence–The Ultimate USE of .Information Technologies in Strategic Management , the Bucharest Academy of Economic Studies, P3

الجدول (1)

مصادر المعلومات لعملية الذكاء التنافسي

مصادر سرية	مصادر مباشرة	مصادر عبر الإنترنت
-	- التسعير وقوائم السعر	- موقع المؤسسة
-	- الحملات الإعلانية	- التقارير السنوية
- توظيف الموظفين السابقين ذوي الخبرة	- العروض الترويجية الخاصة	- البيانات والمقالات الصحفية
- التحدث مع الباعة	- الكتابات ومجموعات المبيعات	- تقارير المحللين
- مقابلات الزبائن	- شراء منتجات المؤسسة	- التقارير الحكومية
- حضور المناسبات الاجتماعية	- منافسة	- عروض على الإنترنت
-	- معارض تجارية	- طلبات براءة الاختراع

Source : Erica Olsen, SWOT Analysis : Gathering : Competitive Intelligence, Quoting Site

<http://www.dummies.com/how-to/content/swot-analysis-gathering-competitive-intelligence.html>

إن الهدف من هذه المرحلة؛ تحديد أهم نقاط الاهتمام لدى المنافسين من أجل اتخاذ القرار المناسب والهادف، لذا فإن عملية البحث تحتاج إلى أن تكون مركزة، ودقيقة، ومخطط لها، وتهدف إلى الإجابة عن مختلف تساؤلات خبراء الذكاء. (Felicia Albescu, Irina Pugna, Dorel Paraschiv, ص4)

إن منهج مراقبة المنافسين يطلق عليه اسم (War- Like)، وقد أخذ هذا المصطلح من المجال العسكري، إذ إن كل الاتجاهات تتواجد من أجل نفس الموارد وتشغل نفس السوق (المنطقة)، إذن فهي تشبه الحرب إذ يجب على المؤسسة أن تفهم العدو، رؤيته، قوته، كيف يكمن الحذر منه، ومتى يكون الوقت مناسب للهجوم عليه. (Felicia Albescu, Irina Pugna, Dorel Paraschiv, ص3)

فحسب الشكل السابق يكون هناك أربعة مراحل لمراقبة المنافسين يتم شرحها كما يلي:

■ مرحلة جمع المعلومات عن المنافسين: ويعتمد القرار التمهيدي (الأولي) لخبراء الذكاء التنافسي على وضع تخطيط شامل عن المعلومات الواجب البحث عنها، والتي تخص المنتجات الجديدة، التكنولوجيا الجديدة معتمدة من المنافسين.

وفي هذا الصدد تتحصل المؤسسة على المعلومات من مصادر مختلفة، إذ يمكن تقسيم هذه المصادر إلى ثلاث مجموعات: مصادر عبر الإنترنت، مصادر مباشرة، مصادر سرية، كما هو موضح في الجدول الآتي:

المستقبل بدرجة من الاحتمالات) (قاسم نايف علوان، 2009)
- المخاطر: هي (أي تهديد لعملية تحقيق أهداف المؤسسة.
إنها احتمالية الأثر السلبي لأي ظاهرة أو فعل مستقبلي) (عبد
الستار حسين يوسف، 2007، ص2)

حسب التعريفات السابقة، فإن المخاطر في المؤسسة ترتكز
على مبدأ الاحتمالية بالحدوث التي يلفها الغموض ونسبية التحديد
بالاعتماد على التخمين والتقدير الكمي، إن كل مؤسسة اقتصادية
أو صناعية اليوم مهما كانت قوتها تعمل في بيئة تتضمن نسبة
محددة من المخاطرة تعتمد على نوع النشاط الاقتصادي وقوة
وكفاءة منظومات المؤسسة وفعاليتها إدارتها، وبذلك فإن المخاطرة
قائمة ومستمرة مادام النشاط الاقتصادي قائماً ولا توجد مؤسسة
في معزل عن ذلك وخاصة في بيئتنا المعولمة الآن. (عبد الستار
حسين يوسف، 2007)

- أنواع المخاطر في المؤسسة :

نظرا للتغيرات المستمرة في البيئة التنافسية الصناعية تنشأ
أنواع عديدة من المخاطر التي قد تكون قوية إلى حد التأثير في بقاء
المؤسسة واستمراريتها في السوق، ويمكن ذكر هذه الأنواع على
النحو الآتي:

◆ مخاطر تكنولوجية: تتمثل المخاطر التكنولوجية بالنسبة
للمؤسسات الصناعية في مستوى التقدم الحاصل واستخدامه
لتطوير المنتجات والعمليات من طرف المنافسين، أي حصولهم على
مزايا تنافسية قوية يسيطرون بها على الأسواق المحلية والدولية.

◆ مخاطر المنافسة والسوق: من المؤكد أن المؤسسة تنشط
في بيئة كثيرة التغيير، وهذا قد يؤثر عليها من خلال ما تنتجه،
فمستوى الأسعار المتذبذب، ومعدلات الفائدة ومعدلات الصرف
(حسين يوسف، 2007، ص3) قد تكون عائقاً أو خطراً يهدد مستوى
الأرباح المخطط لها، وفي المقابل يستغل المنافس هذه الفرصة
لإلحاق الضرر بمنافسته عن طريق التخفيض المباغت للأسعار،
وبالتالي يؤثر ذلك سلباً في المؤسسات التي لاتضع هذا الاحتمال
ضمن قراراتها.

◆ مخاطر العملاء: في هذه الحالة قد يكون العملاء مصدر
خطر إذا كان هناك تغيير في أذواقهم بحيث لا يتطابق ومنتجات
المؤسسة، فيؤدي ذلك إلى انسحابهم واللجوء إلى منتجات المؤسسات
المنافسة وبذلك تتحمل المؤسسة خسائر كبيرة هي في غنى عنها.

◆ مخاطر التحالفات والاستحواذ: قد تتحالف مجموعة من
المؤسسات المنافسة أو تندمج أو يستحوذ بعضها على بعض، فإذا
كانت تلك المؤسسة ضعيفة أو لا تستطيع التصدي لهذا الخطر فإنها
ستنسحب من السوق وتزول.

كذلك من بين أهم أنواع المخاطر التي تواجه المؤسسة نذكر:

- مخاطر مفاجأة: وهي المخاطر التي تأتي في ظروف
غامضة وغير محسوبة، ولا يمكن التنبؤ بها مثل التغييرات المفاجأة
في القوانين العامة، كذلك التغييرات المناخية الغير مسبوقة، تغيير
أذواق المستهلكين...الخ.

- مخاطر التفوق: وترتكز على وضع المؤسسة الجيد في
السوق وزيادة نشاطاتها، وأعمالها من تطوير للمنتجات الجديدة،

■ تحويل المعلومات إلى ذكاء: في هذه المرحلة للأسف فإن
العديد من البيانات المتحصل عليها إما زائدة عن الحاجة، أو منتهية
الصلاحية، أو غير دقيقة، أو غير تامة، أو حتى خاطئة، فالخبير
يعمل جاهدا للحصول على معلومات ذات فائدة، يمكن الاستفادة
منها وبحكم الخبرة فإنه يقوم بجمع ما يلزم من معلومات التي
يراهما تساعده للوصول إلى أهدافه، وبالإعتماد على نموذج المراحل
الأربعة فإنه يقوم بتحويل تلك المعلومات إلى ذكاء، فعملية تحويل
المعلومات إلى ذكاء هي عملية تحتوي بدورها على ثلاث خطوات
هي:

- جمع المعلومات ووضعها في ملف (Catalogne).

- دمج هذه المعلومات مع بعضها.

- تحليل وترجمة هذه المعلومات إلى معرفة قابلة
للاستخدام.

كل هذه الخطوات مطلوبة في عملية تحويل المعلومات إلى
ذكاء.

■ ذكاء الاتصال: بعد جمع المعلومات المختلفة يتم تحويلها
إلى معلومات ذكية، والتواصل مع الإدارة العليا فيما يخص النتائج
المتحصل إليها من أجل اتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة، إذ
قد تكون السبب في؛ زيادة الحصة السوقية للمؤسسة، خلق منتجات
جديدة، الهجوم على المؤسسات المنافسة وإخراجها من السوق...الخ.
فتعمل المؤسسة على اتخاذ الإجراءات التالية: (Erica، SWOT
Analysis : Gathering Competitive Intelligence)

- تحديد المنتج أو الخدمة والعملاء مع التركيز حول ما إذا
كان للمؤسسة المنافسة نفس المنتج أو الخدمة أو العملاء لاتخاذ
الاجراءات المناسبة.

- تعمل المؤسسة على تضييق حيز السوق، بحيث تحدد أكبر
المنافسين من حيث القوة.

- تحديد نقاط القوة والضعف للمنافسين، أي استخدام
المعلومات التي جمعت حول: خدمة العملاء، التسعير، الجودة،
المبيعات، العمليات، الموارد، الأفراد، فيسمح هذا للمؤسسة من فهم
ومعرفة خطط المنافسين المحتملين في المستقبل القريب.

■ مواجهة الإجراءات السلبية من قبل المنافسين والاستفادة
من البيانات التي تم جمعها.

المبحث الثاني: نظرة عامة للمخاطر في المؤسسة

- مفهوم المخاطر:

لقد تناول العديد من الباحثين مفهوم المخاطر نذكر منها:

- المخاطر: هي (إمكانية الأذى أو الخسارة لأي برمجيات،
معلومات، معدات، كل ما هو إداري، كل ما هو مادي، الاتصالات، أو
الموارد البشرية ضمن نظام معلومات أو نشاط معين) (عبد الستار
حسين يوسف، 2007، ص2)

- المخاطر: هي (حالة عدم التأكد يمكن قياس درجته)
(حمزة عبد الكريم محمد حامد، 2008)

- المخاطر: هي (الحالات التي لا يمكن التنبؤ بها في

تقوم بإرشاد العاملين إلى إدراك ما هو محتمل صعوداً (إيجابياً) أو نزولاً (سلبياً) من العناصر البيئية التي تؤثر على المؤسسة. (حسن يوسف، 2007، ص5) ومن التعاريف الشائعة ما يلي: (حسن يوسف، 2007، ص5)

إدارة المخاطر: هي عملية مستمرة لتقدير المخاطر المحتملة لمؤسسة ما، وتحديد مستوى الأمان المناسب عن طريق تحليل التهديد المحتمل، وإمكانية حصول الضرر وافتقاد طرق السيطرة المناسبة وبالكلفة الفاعلة لصفات مستوى مقبول من الخطر.

- تقويم المخاطر في المؤسسة

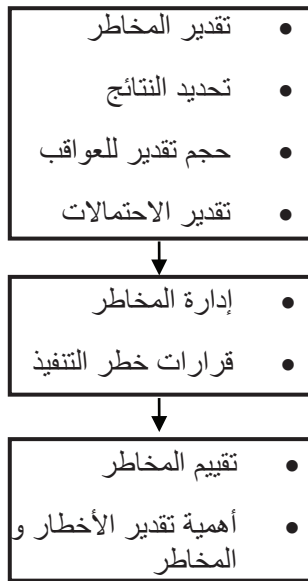
أ. الهدف من تقويم المخاطر في المؤسسة:

على مستوى المؤسسة، تظهر عملية تقويم المخاطر طرق تحليلية لعدم التأكد، ويكون هدف تقويم المخاطر في المؤسسة، توفير معلومات عن أي القرارات يمكن أن تتخذ بالنسبة للإجراءات المقترحة وكيفية مراقبة المخاطر، وما التحسينات اللازم إدخالها.

ويمكن توضيح الطريقة التسلسلية لتقويم المخاطر في المؤسسة في الشكل كما يلي:

الشكل رقم (3)

عملية تقويم المخاطر



المصدر: جليزون، وآخرون (2007)، إدارة المخاطر - الأمور الحرجة للنجاح والبقاء على قيد الحياة في القرن الحادي والعشرين، تعريب سرور علي إبراهيم سرور، المملكة العربية السعودية، دار المريخ للنشر. ص 67.

من خلال الشكل نستطيع معرفة الطريقة التسلسلية لإدراك المخاطر في المؤسسة ووضع الحلول المناسبة لها عن طريق اتخاذ القرارات السليمة والرشيدة وهذه الطريقة تبدأ بتقدير المخاطر أي تحديد النتائج المتوصل لها ثم تقدير مقدار العواقب إذا ما وصلت المؤسسة بتحديد الأهداف المخطط لها وبالتالي يمكنها: تقدير احتمالات النجاح والفشل بعد هذه العملية، تقييم المخاطر بوضع مجمل الأخطار التي قد تتعرض لها المؤسسة، وتصنيف الأخطار الأكثر خطورة ومن ثم الأقل، بعدها تأتي مرحلة إدارة هذه المخاطر أي معرفة نوع القرارات التي يجب أن تتخذ في حالة وجود مجموعة

والدخول إلى أسواق جديدة، والاستحواذ على مؤسسات جديدة، هذا ما يجعل المؤسسة تعاني من مخاطر التنافس الشديد، لإضعاف قدرتها التنافسية في بيئة متغيرة ومتقلبة.

- تحليل المخاطر

تعريف المخاطر

يهدف تعريف المخاطر إلى تحديد تعرض الشركة لعدم التأكد، وهذا يتطلب معرفة جوهرية بالمؤسسة، والسوق التي تشارك فيه، والبيئة القانونية والاجتماعية والسياسية والثقافية التي تتواجد ضمنها ويتطلب كذلك الفهم السليم لأهداف المؤسسة الاستراتيجية والتشغيلية، ويشمل ذلك العوامل الحيوية لضمان نجاح المؤسسة والفرص والتهديدات المرتبطة بتحقيق تلك الأهداف، ويجب أن تكون عملية تعريف المخاطر بأسلوب منهجي لضمان تعريف جميع الأنشطة الهامة للمؤسسة، وكذلك تعريف جميع الأخطار الناجمة عن تلك الأنشطة، كذلك يجب تحديد التغيرات المصاحبة لتلك الأنشطة وتصنيفها حسب أهميتها. (كردي، 2007)

ويمكن تصنيف أنشطة المؤسسة إلى عدة أنواع من ضمنها:

(كردي، 2007)

- استراتيجية: تهتم بالأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل للمؤسسة. ويمكن أن تتأثر بعدة عوامل منها: مدي توافر رأس المال والمخاطر السياسية والسيادية، والتغيرات القانونية والتشريعية، والسمعة، وتغيرات البيئة الطبيعية.

- تشغيلية: تهتم بنواحي النشاط اليومي التي تواجهها المؤسسة خلال سعيها نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية. - مالية: تهتم بالإدارة الفعالة والرقابة علي النواحي المالية للمؤسسة وتأثير العوامل الخارجية مثل مدي توافر الائتمان، وأسعار الصرف، وتحركات أسعار الفائدة.. الخ.

- الإدارة المعرفية: تهتم بالإدارة الفعالة والرقابة على مصادر المعرفة، الإنتاج وغيرهما من عوامل الحماية والاتصالات. وقد تتضمن العوامل الخارجية الاستخدام غير المسموح به أو سوء الاستخدام للملكية الفكرية، وانقطاع الطاقة، والمنافسة التكنولوجية. وقد تتضمن العوامل الداخلية فشل النظم الإدارية أو فقدان أهم عناصر القوي البشرية.

- التوافق مع القوانين: يهتم بنواحي مثل الصحة والسلامة، والبيئة، والمواصفات التجارية، وحماية المستهلك، وحماية نظم المعلومات، والتوظيف والنواحي القانونية.

وعلى الرغم من أنه يمكن تنفيذ أنشطة تعريف المخاطر بواسطة مستشارين من خارج المؤسسة، إلا أنه قد يكون أكثر فاعلية لو تم تنفيذها داخليا بالمؤسسة مع توافر أدوات وأنشطة ذات تنسيق واتصال جيد بينها إذ تعدّ الملكية الداخلية لأنشطة إدارة المخاطر ضرورية.

- إدارة المخاطر:

إن إدارة المخاطر هي جزء مركزي من أي إدارة استراتيجية في مؤسسات الأعمال، إن تركيز إدارة المخاطر ينصب على تشخيص ومعالجة المخاطر التي يمكن أن تواجه تلك المؤسسات وتهدف إلى تعظيم القيمة المتوقعة لكافة أنشطة المؤسسة الاقتصادية، إنها

من الحلول.

ب. طرق وإجراءات تقويم المخاطر:

هناك طريقتان واسعتان لتقويم المخاطر وهي: (جليزون، وآخرون، 2007، ص 65)

♦ الطريقة التجريبية: تشمل على بعض الصيغ الكيفية، مثل

«عالية»، «متوسطة»، «منخفضة»

فهي كيفية وشخصية بصفة عامة وتعتمد على الحكم الجماعي للأفراد.

♦ الطريقة العلمية التي تستخدم النماذج الكمية: تتطلب هذه الطريقة بصفة عامة تدريباً نظامياً في الرياضيات المستخدمة بحيث يتميز الأفراد بمهارات عالية في الجانب الرياضي.

تدعم تقدير المخاطر عملية اتخاذ القرار بالإجراءات الفعالة

لإدارة المخاطر أي تجنب المخاطر، وإزالتها، وتقليلها، وتحسينها، ومراقبتها بصفة عامة، إذ يمكن إجراء تقديرات المخاطر على

مستويات تنظيمية مختلفة، تتراوح من الاستراتيجية العريضة على

مستوى المؤسسة إلى أنشطة التشغيل التفصيلية، ويمكن أن توجد

حاجة إلى تقديم مخاطر ابتدائية تقريبية بفرض تحديد أوليات

المخاطر حتى يمكن أن يستمر التطوير والتخطيط الاستراتيجي على

أساس رشيد، ويمكن أن يتبع ذلك بتقويمات مخاطر تفصيلية أكثر

كجزء من عملية اتخاذ القرار وتشمل اختيار الاستجابات العملية

وتنفيذها.

المبحث الثالث: دور الذكاء التنافسي في الكشف عن المخاطر في المؤسسات الصناعية

تتألف عملية تقييم المخاطر من تحديد المخاطر وتحليلها، إذ تبدأ عمليات تقييم المخاطر النوعية مع وصف للمشكلة التي تكون واضحة المعالم، والتي تجمع أنواع المعلومات التي من شأنها معالجة مسألة الخطر، الذي يمكن التعرف عليه بكل سهولة. (Rockville, MD, 2006، ص 5)

وتحديد المخاطر في المؤسسة هو الاستخدام المستمر للمعلومات لتحديد المخاطر والإشارة لها بوصف المشكلة، إذ يمكن أن تشمل المعلومات والبيانات التاريخية والتحليل النظري للأداء ذكية تستفيد منها المؤسسة لحل المشكلة أو الخطر، ويعمل خبراء الذكاء التنافسي في هذه الحالة على تحديد المشكلة وإيجاد حل لها عن طريق ما جمع من المعلومات التي تمس كل الجوانب وبالتالي تحديدها. (Rockville, MD, 2006، ص 5)

1. إجراءات الذكاء التنافسي لدعم عملية تقييم المخاطر:

تسعى عملية تقييم المخاطر إلى البحث عن إجابات للكثير من الأسئلة والتي من بينها:

◀ ما طبيعة المجازفات وقسوة وترجيح التوابع غير المرغوب فيها؟

◀ ما هي أنواع المخاطر الممكنة الحدوث؟

◀ هل جهود مراقبتنا للمخاطر الحالية فعالة؟

◀ ما درجة المخاطر وكم يبلغ حجمها؟

◀ ما الذي يمكن القيام به لخفض أو القضاء على المخاطر؟

◀ هل مستوى المخاطر مقبول؟

◀ هل يمكن السيطرة على المخاطر الجديدة وهل كان توقعها صحيحاً؟

◀ ماهي المخاطر والتهديدات المفترضة؟

◀ ما هي درجات الخطر من المنافسين الحاليين والمحتملين؟

وللإجابة عن هذه الأسئلة يقوم خبراء الذكاء التنافسي

بالسيطرة على المخاطر والعمل على رصد ومراقبة البيئة الخارجية

وجمع المعلومات وتحويلها إلى معرفة قابلة للتطبيق على الشكل

التالي:

♦ تعريف حدود ما يتم تقويمه؛

♦ التعرف على مختلف أنواع المخاطر وتجنبها؛

♦ تعريف المجازفات والتهديدات، ووصفها؛

♦ تحليل تأثيرات المجازفة، وتوابعها، وتقدير ترجيحات

الحدوث، والنواتج غير المرغوب فيها أي تحديد إمكانية الخطر؛

♦ تحويل التهديدات إلى فرص، مثل عمليات التحالفات

الاستراتيجية فالمنافس أصبح حليف (تجمعهم نفس الاهداف).

فالذكاء التنافسي يوفر المعلومات الاستراتيجية التي يكون

لها تأثير مباشر وغير مباشر على مسيرة وتطلعات المؤسسة فيعمل

على بلورة تلك المعلومات وتحويلها إلى ذكاءات تستخدم كسلاح

مأم القوى التنافسية، ومن بين هذه المعلومات نذكر: (De- and loach، thompson، 2012، ص 3)

- معرفة المنتجات المقدمة، والخيارات أو البدائل المتاحة.

- معرفة المنافسين، ونسب حصصهم السوقية واستراتيجيات التطوير الجديدة.

- جمع المعلومات حول العملاء، الموردين، الموزعين.

- معرفة التغيرات الاجتماعية والديمغرافية والتكنولوجية

والابتكارات الجديدة والمخاطر الموجودة.

- معرفة اتجاهات الاقتصاد الكلي والتطورات والتوقعات

الاقتصادية العامة.

2. استراتيجية الذكاء التنافسي لتقليل من المخاطر:

يعمل خبراء الذكاء التنافسي على تحليل البيئة الخارجية

للمؤسسة من كل جوانبها، للكشف عن الفرص المتاحة، وتحديد

التهديدات المحتملة التي قد تتعرض لها المؤسسة في بيئة كثيرة

التغير، ويمكن تفصيل عملية الذكاء التنافسي حسب تصنيفاته كما

يأتي:

♦ ذكاء السوق: يقوم خبراء الذكاء التنافسي بدور هام لكي

تستفيد المؤسسة قدر الإمكان من المعلومات المقدمة حول القوى

التنافسية واتجاهات الأسواق الكبيرة والناشئة. (DeLoach and thompson، 2012، ص 3) وتعتمد المؤسسات في هذا النوع من

الذكاء للحصول على المعرفة اللازمة لصياغة الخطط المستقبلية

المتعلقة بمصالحها الاستراتيجية ازاء السوق والبيئة ككل، وتعزيز

جدول (2)

ترتيب شركات الأدوية الكبرى حسب الإيرادات لسنة 2004

الإيرادات من قطاع المستحضرات الصيدلانية، مليون دولار أمريكي	البلد	المؤسسة
46133	الولايات المتحدة	فايزر
31434	المملكة المتحدة	جلاكسو سميث كلاين
22190	الولايات المتحدة	جونسون آند جونسون
21494	الولايات المتحدة	ميرك
21426	المملكة المتحدة	استرا زينيكا
18497	سويسرا	نوفارتيس
17861	فرنسا	سانوفي أفنتيس
17460	سويسرا	روش
15482	الولايات المتحدة	بريستول-مايرز سكويب
13964	الولايات المتحدة	وايث
13600	الولايات المتحدة	ابوت
13059	الولايات المتحدة	إيلي ليلي
8648	اليابان	تاكيدا
6417	الولايات المتحدة	شيرينغ بلاو
5458	ألمانيا	باير للرعاية الصحية

المصدر: لاري ديفيدسون، صناعة الدوائية في الاقتصاد العالمي، 2005
<http://kelley.iu.edu/davidso/lifesciences/lresearchpapers/pharmaceuticalindustryug12.doc>

وفي الجدول (3) نوضح ترتيب المؤسسات الدوائية، من حيث الإيرادات والنفقات للبحث والتطوير وفقا لتقرير 2013 كما يأتي:

الجدول (3)

قائمة من أكبر المؤسسات الدوائية العالمية

نفقات R&D مليون دولار أمريكي	مجموع الإيرادات مليون دولار أمريكي	البلد	المؤسسة
2411	71300	أمريكا	جونسون
6678	51600	أمريكا	فايزر
9678	52100	سويسرا	روش
3929	45400	المملكة المتحدة	جلاكسو سميث كلاين
9600	57900	سويسرا	نوفارتيس
1685	44600	فرنسا	سانوفي
4269	25700	المملكة المتحدة	استرازينيكا
1452	21800	أمريكا	مختبرات ابوت
7503	44000	أمريكا	ميرك وشركاءه

مكانتها وأدائها في السوق، وذلك من خلال توفير تحليلات للمديرين التنفيذيين عن المؤسسة ومنافسيها وأسواقها عبر إجراء تحليل المنافسة. (علي صالح، وآخرون، 2010، ص 336)

◆ **ذكاء المنافس**: يعمل ذكاء المنافس على توفير معلومات دقيقة حول السوق والمنافسين كمعرفة سياسة التكاملات والتحالفات الاستراتيجية القائمة في الأسواق، للتقليل من مخاطرها، كذلك رصد المنتجات الجديدة والمبتكرة المقدم والتي تؤدي إلى زيادة حدة التنافس، خاصة أن التطورات المستمرة للتقنيات الجديدة تجعل المنتجات الحالية في وضع مقارنة مقابل المنتجات المستحدثة، وهذا ناتج عن دورة حياة التقنية القصيرة والسريعة، مما يشكل حرجا على المؤسسات، خاصة التي لا تملك التمويل اللازم لتدعيم نشاط البحث والتطوير، وبالتالي سرعة تطوير المنتجات يمكن أن تكون ميزة تنافسية قوية للمؤسسة المنافسة، بحيث تزداد أرباحها وحصتها السوقية. (Badir and Founou، 2005، ص 254)

◆ **الذكاء التكنولوجي**: يقوم الذكاء التكنولوجي بدعم أعمال المؤسسة وقرارات الاستثمار، ويساعد صناع القرار في تقدير نقاط القوة في المؤسسة، ويركز على عمليات البحث والتطوير، التي يمكن أن تشمل أنشطة اكتساب التكنولوجيا، والاستثمار في التكنولوجيا والمعدات من أجل تطوير المنتجات والعمليات. إن معظم البحوث والدراسات التي يقوم بها خبراء الذكاء التكنولوجي تشير إلى التكنولوجيا الذكية التي تقدم لتحسين الأداء وتطوير التكنولوجيات المصحوبة بالابتكار، عن طريق تحديد الخيارات المحتملة الجديدة، والحد من إمكانية الفشل والوقاية من المخاطر. (Hadi، 2014، ص 208)

◆ **ذكاء التحالف الاستراتيجي**: يعمل خبراء الذكاء على رصد عمليات التحالف الاستراتيجي، الذي يقوم بها المنافسين، ومعرفة عمليات الدمج والاستحواذ الجارية في البيئة الخارجية، (Karanja, Gakure, Hilda، 2012، ص 15) لتقليل من مخاطر التحالفات والعمل على إيجاد فرص للاستحواذ أو التحالف لصالح المؤسسة عن طريق:

- معرفة ورصد المؤسسات الضعيفة التي لا تقوى على المنافسة والاستحواذ عليها قبل المنافسين.

- العمل على جمع المعلومات حول أقوى المنافسين والتحالف معهم حسب المسلحة المشتركة بينهم، كتقليل خطر التكاليف المرتفعة في التصنيع، خاصة تكاليف البحث والتطوير وفي المقابل الاستفادة من خبرات المؤسسة في مجالات عديدة.

المبحث الرابع: دور الذكاء التنافسي في تقليل من المخاطر في الصناعة الدوائية

تتميز صناعة الدوائية بمستوى عال من التركيز من قبل عدد من الشركات متعددة الجنسيات والتي تسيطر على القطاع، والجدول (2) يحتوي على ترتيب أكبر المؤسسات الدوائية حسب الإيرادات، والتي يجري فرزها حسب ترتيب الإيرادات لعام 2004 من مبيعات المنتجات الصيدلانية، الأرقام الواردة في هذا الجدول تشمل إيرادات أكبر المؤسسات الدوائية التي يتم تصنيفها في التقارير السنوية للمؤسسات ذات الصلة، وعائدات هذه المؤسسات بالدولار الأمريكي.

- المؤسسات تتنافس فيما بينها في مجال البحث والتطوير، وأن جميع مؤسسات الصناعة الدوائية الرائدة تغطي جميع قطاعات السوق الصيدلانية، وكلها تقريبا من هم ينشطون في R & D وإنتاج الأدوية مثل علاج المعدية، والقلب والأوعية الدموية، وأمراض نفسية أو أمراض السرطان.

- مؤسسات الأدوية الجينية، عكس المؤسسات ذات التوجه البحثي الصيدلانية، التي تستثمر موارد مالية كبيرة والوقت لتطوير أدوية جديدة، مصنعي الأدوية الجينية ينفقون الحد الأدنى من الموارد على R & D وبخاصة بعد انتهاء براءة الاختراع الخاصة بالمؤسسات المبتكرة، إن عملية التقليد وفرت للمؤسسات المتنافسة تكاليف البحث والتطوير والاختراع، حيث أن الاعتماد على التقليد يوفر الإنتاج بأقل تكلفة من المنتج الأصلي وبأسعار تنافسية، لأن المنتج المقلد أو الجينيس لا يقل عن الأصلي من حيث النوعية والجودة، ولذلك حماية براءات الاختراع هي أحد الشروط الأساسية اللازمة توفرها.

يمكن أن تتدارك المؤسسات الدوائية الحفاظ على براءات اختراعها عن طريق الاستحواذ على مؤسسات الأبحاث أصغر أو براءات الاختراع من المنافسين، ولكن في أي من هذه الحالات المؤسسة سوف تضطر لدفع سعر أعلى، وبالتالي تقليل أرباحها.

إن الشكل (4) يوضح لنا تصنيف أبرز مجموعتين في الصناعة الدوائية العالمي والتي كانت مسيطرة على السوق الدوائي في السنوات الماضية.

المؤسسة	البلد	مجموع الإيرادات مليون دولار أمريكي	نفقات R&D مليون دولار أمريكي
باير للرعاية الصحية	المانيا	54200	4306
إيلي ليلي	امريكا	23100	5531

المصدر: نقلا عن الموقع: بتاريخ 2015/01/25 http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_pharmaceutical_companies

من خلال المقارنة بين الجدولين، وحسب ترتيب المؤسسات الدوائية نرى أن ترتيب المؤسسات حسب الإيرادات يختلف تماما من 2004 إلى 2013 وهذا ناتج عن شدة التنافس بين هذه المؤسسات الدوائية العملاقة، فعلى سبيل المثال كانت فايزر تحتل المرتبة الأولى من حيث الإيرادات سنة 2004 وأصبحت في المرتبة الثانية سنة 2013، بينما كانت مؤسسة جونسن في المرتبة الثالثة سنة 2004 أصبحت في المرتبة الأولى سنة 2013 كما هو واضح، وهذا دليل على شدة التنافس الحاصل في هذه الصناعة.

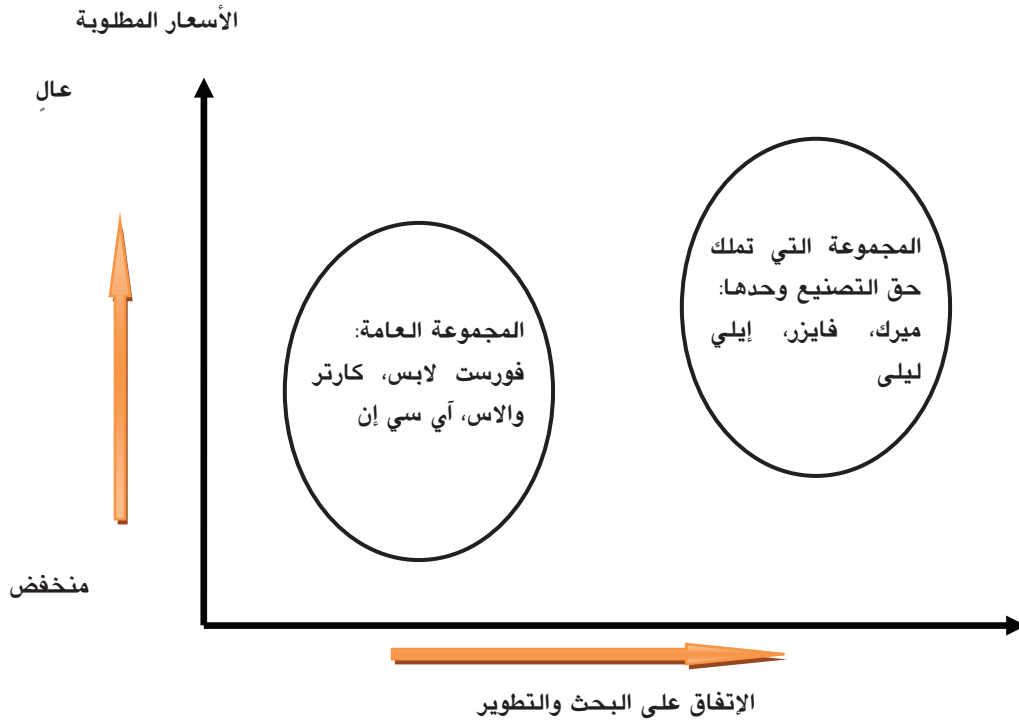
2. أثر الذكاء التنافسي في التقليل من المخاطر في الصناعة الدوائية:

1. التنافسية والمخاطر في الصناعة الدوائية:

تمثل الصناعة الدوائية حاليا بيئة تنافسية عالية، يمكن أن نميز بين أنواع مختلفة من المؤسسات التنافسية: (ديفيدسون، 2005)

الشكل (4)

المجموعة الاستراتيجية في الصناعة الدوائية



المصدر: عبد المتعال، محمد سيد أحمد، وعلي بسويوني، إسماعيل، (2008)، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، الرياض، المملكة العربية السعودية، دار المريخ للنشر،

- تحديد الوضع النسبي لمؤسسات الأدوية في مجال الصناعات الدوائية العالمية، وكذلك للكشف عن فرص لمزيد من تعزيز مواقعهم؛

- يتعامل خبراء الذكاء التنافسي مع المنافسة من الداخل والخارج، وعلى سبيل المثال الكشف عن التحالفات القائمة اليوم في الصناعة الدوائية، والتي تشكل خطر يهدد بقاء بعض المؤسسات وبخاصة الفتية.

- يعمل الذكاء التنافسي كأداة للرقابة على أسعار الأدوية في الأسواق المحلية والدولية.

- الذكاء التنافسي أداة لمعرفة لانتهاكات في براءات الاختراع والبحث عن الحماية القانونية في أسواق عالمية جديدة ومتنامية.

وأخيرا، فيمكن القول، إن الذكاء التنافسي يعمل على متابعة البيئة التنافسية بكل تفاصيلها بما يتيح تحديد الفرص والمخاطر واتباع الاجراءات المناسبة من المديرين التنفيذيين لاتخاذ القرارات السليمة سواء في المدى القصير أو المتوسط أو الطويل.

الخلاصة:

تعمل الصناعات الدوائية للحفاظ على القدرة التنافسية باستخدام الذكاء التنافسي لمراقبة المنافسة عن قرب، فالمؤسسة (المديرين التنفيذيين) بحاجة الى الذكاء التنافسي في الصناعة الدوائية لمواكبة إعلانات المنافسين، والتغيرات التنظيمية، والضغوط السياسية التي تؤثر في الصناعة، فجانبا البحث والتطوير يحتاج لوحده مجهودات كبيرة ومعلومات عالية الجودة لتطوير المنتجات والخدمات مقارنة بالمنافسين، كذلك تستخدم المؤسسة الذكاء التنافسي لمعرفة عروض المنافسين والمنتجات المطروحة في السوق مقارنة بمنتجاتها، وقوائم العملاء، ومستوى الأسعار... الخ، لغرض اتخاذ القرارات السليمة والاستراتيجية.

وبالتالي حاولنا في هذا الموضوع توضيح نوع العلاقة الموجودة بين الذكاء التنافسي وعملية تقويم المخاطر في الصناعة بصفة عامة والصناعة الدوائية بصفة خاصة ووضحنا المكانة الكبيرة للذكاء التنافسي، وأثره في نمو واستقرار المؤسسات، بإيجاز. ومن خلال ما سبق ذكره.

ويمكن توضيح بعض النتائج والتوصيات على النحو الآتي:

النتائج:

من خلال هذه الدراسة تمكنا من التوصل إلى مجموعة من النتائج التي يمكن للمؤسسة الاعتماد عليها لتفادي الأنواع المختلفة من المخاطر:

- إن الذكاء التنافسي أداة مهمة وضرورية لممارسة الأنشطة المختلفة في المؤسسة، ليس فقط في حل المشكلات ومعالجة التحديات واكتشاف المخاطر التي قد تنتج بل في تقرير مصير المؤسسة ومستقبلها عن طريق اتخاذ القرار الاستراتيجي الأمثل.

- تحليل المعلومات والبيانات بشكل أكثر دقة يمكن المؤسسات الدوائية والمؤسسات الصناعية بمختلف أنواعها من

من خلال الشكل نجد أن: (عبد المتعال، بسيوني، 2008، ص، 132) المجموعة الاستراتيجية الأولى، والتي تضم مؤسسات مثل (ميرك) و (فايزر)، (إيلي ليلي)، تتصف بموضع للتنافس يعتمد على الإنفاق الكبير على البحث والتطوير، والتركيز على تطوير عقاقير جديدة تمتلك وحدها حق تصنيع المنتجات الجديدة، فهنا يلعب الإبداع الدور الكبير في المؤسسة، إذ يجعلها تطور منتجاتها وأساليبها العملية بطريقة يصعب على المنافسين تقليدها، وهنا تنتهج استراتيجيات عالية المخاطر وعالية العائد، فتكون عالية المخاطر؛ لأن البحث الأساسي للعقاقير صعب ومكلف، وطرح عقار جديد في السوق، قد تصل تكلفته الى 500 مليون دولار فيما يخص البحث والتطوير، وقد يستغرق عقدا كاملا في التجارب، والمخاطر هنا تكون عالية؛ لأن معدل الفشل في تطوير عقاقير جديدة عالي جدا، إذ إن عقارا واحدا فقط في كل عشر عقاقير تمت عليها التجارب تجري الموافقة عليها من إدارة العقاقير الأمريكية، ومع ذلك تعتبر الاستراتيجية عالية العائد لأن عقارا واحدا ناجحا يمكن أن يسجل براءة اختراع ويصنف ضمن المنتجات المبتكرة لفترة طويلة والتي حددت بـ 20 عاما، فلا يمكن إنتاج هذا المنتج الجديد من المؤسسات الأخرى إلا بعد مضي الفترة المحددة لظهور هذا الاختراع، ما يتيح للمؤسسات المنتجة إنتاجه وبيعه، وبذلك يتيح لتلك المؤسسات صاحبة حق التصنيع أن تفرض أسعارا مرتفعة للأدوية المسجلة، ما يحقق لها فرصة الحصول على الملايين إن لم يكن البلايين من الدولارات طوال فترة الحماية.

أما المجموعة الاستراتيجية الثانية فتتسم بأنها مجموعة العقاقير العامة، إذ تضم المؤسسات (فورست لابس) و (آي سي إن) و (كارتر والاس)، وهذه المجموعة تركز على تصنيع العقاقير العامة أي نماذج منخفضة التكلفة من العقاقير التي سبق للمجموعة الأولى إنتاجها، أي تعتمد على عنصر التقليد (صنع أدوية جنيسة)، وهذا بعد انتهاء مدة الحماية اللازمة الخاصة بهذه المنتجات، ويتميز بذلك الوضع التنافسي للمؤسسات في هذه المجموعة بالإنفاق المنخفض على البحوث والتطوير والتركيز هنا على الاسعار المنخفضة، أي أن هذه المجموعة تتبنى استراتيجية منخفضة المخاطر، ومنخفضة العائد، وهي منخفضة المخاطر لأنها لا تستثمر المال الكبير في البحث والتطوير لاعتمادها على التقليد، كما أنها منخفضة العائد لأنها لا تستطيع فرض أسعار عالية في السوق.

2. عملية الذكاء التنافسي والتقليل من المخاطر في

الصناعة الدوائية:

كما توضح سابقا فإن الذكاء التنافسي استخدم من المؤسسات الصناعية كأحد أنواع الأسلحة القوية بغية السيطرة على الأسواق، والكشف عن التهديدات في الوقت المناسب، للتقليل من المخاطر.

إن الأهداف الرئيسية للذكاء التنافسي في الصناعة الدوائية تتلخص فيما يلي: (لاري ديفيدسون، 2005)

- تحليل الوضع الراهن والتحديات الكبرى وآفاق صناعة الأدوية؛

- تحديد اللاعبين الرئيسيين في صناعة الأدوية العالمية وإجراء تحليل مقارنة لممارساتها التجارية والنتائج المالية؛

إبراهيم سرور، المملكة العربية السعودية، دار المريخ
حامد، حمزة عبد الكريم محمد (2008)، مخاطر الاستثمار في المصارف
الإسلامية، الأردن، دار النفائس للنشر والتوزيع.

3. حرب، قاسم سعاد (2011)، أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ
القرارات - دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع
للأونروا، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

4. حسين يوسف، عبد الستار (18 أبريل 2007)، تقدير المخاطرة في ظل
تحليل (SWOT) في المؤسسات الصناعية "دراسة تحليلية"، المؤتمر
العلمي الدولي السنوي السابع: إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، جامعة
الزيتونة، الأردن.

5. خضري، محمد، أثر اقتصاد المعرفة في تحسين قدرة تنافسية للاقتصاديات
العربية (27-25 نيسان 2005)، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس،
اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة، الأردن.

6. دخان، اسامة (2010)، الحصص السوقية ودورها في قياس أداء المنظمة -
دراسة ميدانية شركات الوساطة المالية في سوق دمشق للأوراق المالية -،
مذكرة ماجستير في الأسواق المالية، - جامعة حلب، سوريا.

7. رزيق، كمال، وبزعرور، عمار، التنافسية الصناعية للمؤسسة الاقتصادية
الجزائرية، الجمعية العلمية بدون تاريخ.

8. علي صالح، احمد، وآخرون، (2010)، الإدارة بالذكاءات : منهج التميز
الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات، الطبعة الأولى، عمان، الاردن، دار
وائل للنشر والتوزيع.

9. القمزي، وبن عبد الله حمد، نظرية الذكاءات المتعددة/ تصفح بتاريخ
http://almarefh.net/show_content_sub_11/01/2011

10. الكواز، سعد محمود وآخرون (26-23، افريل، 2012)، إسهام المعرفة
الاستراتيجية في تعزيز الذكاء الاستراتيجي - دراسة حالة في شركة آسيا
سيل للاتصالات في العراق، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء
الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية.

11. كردي، احمد السيد، ادارة المخاطر/ تصفح بتاريخ <http://25/12/2007>
kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/129853

12. علوان، قاسم نايف (2009)، إدارة الاستثمار بين النظرية والتطبيق،
عمان/ الاردن، دار الثقافة للنشر والتوزيع.

13. جليذون، وآخرون (2007)، إدارة المخاطر- الأمور الحرجة للنجاح
والبقاء على قيد الحياة في القرن الحادي والعشرين، تعريب سرور علي
إبراهيم سرور، المملكة العربية السعودية، دار المريخ للنشر.

14. وديع، محمد عدنان (ديسمبر 2003)، القدرة التنافسية، سلسلة دورة تعنى
بقضايا التنمية في الأقطار العربية، العدد الرابع والعشرون.

15. ماهو الذكاء/المنتدئ السعودي للتربية الخاصة، تصفح بتاريخ 21-06
<http://www.khass.net/vb/showthread.php?t=12710> 2006

16. ديفيدسون، لاري، صناعة الدوائية في الاقتصاد العالمي، 2005
[http://kelley.iu.edu/davidso/lifesciences/lisresearchpapers/
pharmaceutical_industryaug12.doc](http://kelley.iu.edu/davidso/lifesciences/lisresearchpapers/pharmaceutical_industryaug12.doc)

ثانياً المراجع الأجنبية:

1. Yuosre badir and remi founou (2005) , An approachfor
managing the integration of new product development

اكتشاف المخاطر المفاجئة، فالذكاء التنافسي يدعم أنظمة
المعلومات الأخرى على مستوى المؤسسة، من أجل تحقيق الأهداف
طويلة الأجل، ويعزز جودة صنع القرار الاستراتيجي.

- الاعتماد على التكنولوجيات الحديثة في جمع المعلومات
وتحليلها، يؤدي إلى مزايا عديدة منها تقليل الوقت، والدقة في
المعلومة، خاصة ان المؤسسات الدوائية بحاجة الى تقليل وقت
طرح منتجاتها للتسويق، ما ينعكس على وضع المؤسسات للرد على
المنافسين، وإظهار مزايا تنافسية جديدة.

- الاعتماد على الأساليب والعمليات الحديثة لتقويم
المخاطر في المؤسسة، كعملية الذكاء التنافسي يؤدي الى تحويل
تلك المخاطر الى فرص جديدة (التحالفات الاستراتيجية)

- ضرورة توافر المرونة الذهنية التي تكفل الإلمام
بالعناصر الملموسة وغير الملموسة أي توفير المعلومات اللازمة
والمؤثرة على القرارات المتخذة وانعكاساتها.

- التركيز على الجوانب العملية والإجراءات القابلة للتطبيق
ليتسنى إدراك المخاطر بدقة معالجتها دون المساس بمصالح
المؤسسة.

- أخذ التجارب السابقة في عين الاعتبار سواء التي حدثت
في المؤسسة ذاتها أو التي وقعت للمؤسسات المنافسة ليتسنى
للمؤسسة اجتناب المخاطر التي قد تقع لها والتي قد تؤدي إلى
الزوال (خطر الانسحاب من السوق).

التوصيات:

يمكن تثبيت الرؤية المستقبلية لعملية الذكاء التنافسي في
التقليل من المخاطر وتحقيق التطور وتفوق للمؤسسات دوائية
بصفة خاصة والمؤسسات الصناعية الصفة عامة كالتالي:

- السعي الدائم للحصول على المعلومات الحديثة فيما
يخص البيئة الخارجية التي تشكل تهديدا للمؤسسات.

- يتوجب على المؤسسات الدوائية العالمية والوطنية، اليوم
الإهتمام بالذكاء التنافسي، لأنه السبيل لبقائها ولتعزيز قدرتها
الإبداعية لخلق ميزة تنافسية لمنتجاتها في الأسواق المحلية
والدولية.

- العمل على وضع ركائز متينة لعملية الذكاء التنافسي
في مؤسساتنا الوطنية، باعتباره أداة تحصل من خلالها المؤسسة
على المزايا التنافسية، ويمنع تعرضها للعوائق المفاجئة، فهو سلاح
يستخدم للكشف عن الفرص والتهديدات في بيئة العمل.

- العمل على الإفادة من تجارب المؤسسات العالمية التي
تستخدم بشكل كبير الذكاء التنافسي. - اللجوء إلى المؤسسات
المتخصصة إذا لزم الأمر للاستفادة من الذكاء التنافسي (التي تقدم
خدمات الذكاء عن طريق خبراء تستخدمهم لذلك الغرض).

المصادر والمراجع:

أولاً المراجع العربية:

1. جليذون، وآخرون (2007)، إدارة المخاطر- الأمور الحرجة للنجاح
والبقاء على قيد الحياة في القرن الحادي والعشرين، تعريب سرور علي

- process in biotech start – U.P.S management of technologie huy success factors for innovation and sustainable developement selected papers from the twelfth international conference on management of technology university of florida, U.S.A.*
2. *Fatemeh Hadi (2014). InvestigatIng the Relationship Between Technology Intelligence and Business. Performance Singaporean ,Journal of business Economics, and management Studies Vol.2, No.11.*
 3. *Rezaie Dollatabady, Hussein (2011) , Analyzing the impact of competitive intelligence on innovation at scientific research centers In Isfahan science and technology town, university of Isfahan Iran.*
 4. *Felicia Albescu, Irina Pugna, Dorel Paraschiv, Business Competitive Intelligence–The Ultimate USE of Information Technologies in Strategic Management, The Bucharest Academy of Economic Studies.*
 5. *Sam Berner (2001) , Rôle et fonction de l'Intelligence Economique à acquerir un avantage concurrentiel, d'American Airlines.*
 6. *Global Intelligence alliance (2004) , Introduction to Competitive Intelligence,GIA,white paper.*
 7. *Marc Limacher ,The Importance of Competitive Intelligence in the Biotech Industry,11/06/2014
<http://web.freepint.com/go/blog/71433>*
 8. *Jim Deloach, Jay thompson, 1/03/2012
<http://erm.ncsu.edu/library/article/competitive-intelligence-managing-industry-dissonance-risk>*
 9. *Aliakbaar Shahri Mejarshina (2013) , Competitive Intelligence, Comptitive Advantage in the Success Business organizations, publited RRAMT france lid, vol 38 (2) .*