

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عمار الثليجي - الأغواط -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



بعنوان

دور الذكاء الاصطناعي في تحقيق الميزة التنافسية  
دراسة حالة مؤسسة condor

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص : مقاولاتية

تحت إشراف الأستاذة:

من إعداد الطالبة:

د- فرحات حميدة

-مراد سعاد

لجنة المناقشة :

رئيسا	أ-د-لعجالي عادل
ممتحنا	د-رحماني يوسف
مشرفا	أ-د-فرحات حميدة

السنة الدراسية 2024 / 2023

# كلمة شكر

سم الله الرحمن الرحيم والحمد لله رب العالمين

"محمد" وعلى آله وصحبه أجمعين

سبحان الله الذي وهبنا نعمة العقل، سبحان الذي يستحق الشكر

على نعمته وحده لا شريك له، سبحان الذي جعل لنا العلم نور

وهدانا سبيل الرشاد

أما بعد :

أتقدم بالشكر والتقدير عرفانا بالجميل إلى

الدكتورة \* أمينة ريان \* على تقبلها الإشراف على هذا العمل.

كما أتقدم بتشكراتي الخالصة إلى كل الأساتذة و جميع عمال

الإدارة و جميع موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

و إلى كل من أمد لنا يد المساعدة من قريب وبعيد.

# إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم  
"وقل اعملوا فسيري الله عملكم ورسوله والمؤمنون"  
إلى قدوتي في الحياة ورمز الاحترام والتقدير أبي  
إلى هدية الرحمن منال الحب والحنان إلى التي علمتني الأصول والاحترام إلى أمي الغالية  
إلى كل أفراد العائلة كبيرا وصغيرا وأسأل الله أن يحفظهم  
إلى زوجي الغالي بلقاسم أطال الله في عمره  
إلى أبنائي وبناتي (فاطمة الزهراء ، أمينة ، يونس ، بشير) حفظهم الله ورعاهم .  
إلى روح اختي رحمتها الله وأسكنها فسيح جنات  
إلى اختي نعيمة وأولادها  
إلى كل الزملاء والزميلات  
إلى كل الذين يسعهم قلبي ولم تسعهم صفتي.

مراد سعاد

الصفحة	العنوان
	شكر وعرافان
	إهداء
-	فهرس المحتويات
أ	مقدمة
<b>الفصل الأول</b>	
<b>الاطار المفاهيمي للذكاء الاصطناعي والميزة التنافسية</b>	
05	تمهيد
05	المبحث الأول : الذكاء الاصطناعي.
05	المطلب الأول: تعريف وأهمية الذكاء الاصطناعي .
11	المطلب الثاني: خصائص وأنواع ومجالات الذكاء الاصطناعي
18	المطلب الثالث : نظم وأهداف أساليب الذكاء الاصطناعي
28	المبحث الثاني: الميزة التنافسية
28	المطلب الأول: نشأة ومفهوم الميزة التنافسية
41	المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية
49	المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية.
54	المبحث الثالث : علاقة الذكاء الاصطناعي في التحقيق الميزة التنافسية.
54	المطلب الاول : دراسات سابقة حول الذكاء الاصطناعي .
57	المطلب الثاني : الدراسات السابقة حول الميزة التنافسية .
65	المطلب الثالث : اليات تطبيق الذكاء الاصطناعي في تحقيق الميزة التنافسية .
70	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني</b>	
<b>دراسة حالة مؤسسة كوندور بالأغواط</b>	
72	المبحث الأول: تقديم مؤسسة كوندور فرع الأغواط
72	المطلب الأول :تعريف مؤسسة كوندور وأهدافها.
75	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

## فهرس المحتويات

77	المطلب الثالث: مجالات النشاط الإستراتيجية للمؤسسة.
79	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية
79	المطلب الأول: تحليل المقابلة
85	المطلب الثاني: نتائج المقابلة
89	المطلب الثالث: الاستنتاج العام للدراسة
91	خاتمة
-	قائمة المصادر والمراجع

## فهرس الجداول:

الصفحة	العنوان
8	جدول رقم (1-1) تاريخ الذكاء الاصطناعي
14	جدول رقم (1-2) : الفرق بين الذكاء الاصطناعي العام والذكاء الاصطناعي الضعيف
53	الجدول رقم (2-1) : المصادر النهائية للميزة التنافسية
فهرس الأشكال:	
16	شكل رقم (1-1) طريقة عمل نظام اللغة الطبيعية.
37	الشكل رقم 1-2 العوامل الأساسية التي تبني الميزة التنافسية
47	الشكل رقم: (2-2) مراحل دورة حياة الميزة التنافسية
76	الشكل رقم (3-1)، يمثل مخطط تنظيمي لمؤسسة كوندور فرع الاغواط

## مقدمة:

في إطار الضغوط البيئية والتنافس المتزايد تواجه منظمات الأعمال مشاكل جوهرية تتمثل في سعيها المستمر للبحث عن المصادر التي تتمكن من خلالها من تحقيق النجاح في الميدان التنافسي، وكسب مزايا تنافسية من خلال التفوق على قدرات المنافسين والتأقلم مع الديناميكية المتصاعدة للبيئات التنافسية التي تعمل فيها ، لا سيما في ظل التطورات الاقتصادية العالمية المتمثلة بشكل خاص باتساع نشاط العولمة الاقتصادية، الذي أسفر عن ربط العالم بشبكة واسعة من تكنولوجيا ونظم المعلومات، ولعل من أبرز هذه الأنظمة نجد ما يعرف بأنظمة الذكاء الاصطناعي ( Artificial Intelligence ) والذي ظهر كطفرة علمية خلال العقدين الأخيرين بالنظر للمهارات والإنجازات الفائقة التي أصبحت تنتج عنه مجالات متعددة كالطب الصناعات والتسيير الاقتصادي في مختلف الميادين والتخصصات ، إن الذكاء الاصطناعي يرفع الحجاب الذي يغطي العديد من التحيزات والأخطاء المعرفية المتأصلة في القرارات الإدارية نظرا لاملاكه القدرة على جعل الإدارة أكثر ذكاء وعدلا وفعالية ومن خلال التحول كذلك من الطرق التقليدية في عمليات الإنتاج والتسيير بالمؤسسات الاقتصادية إلى استخدام أحدث البرامج والتقنيات المتطورة بهدف خلق مكانة في المحيط وتحسين جودة المنتجات واكتساب مزايا تنافسية ومن هذا المنطلق أصبحت المؤسسات مجبرة على تبني نظام جديد يضمن لها الاستقرار والاستمرارية والقدرة على المنافسة.

على ضوء ما سبق قمنا بطرح الإشكالية التالية: الى أي مدى تساهم أنظمة الذكاء الاصطناعي في خلق الميزة التنافسية ؟

## التساؤلات الفرعية :

- هل يوجد تطبيق للذكاء الاصطناعي في مؤسسة كوندور؟
- هل توجد مزايا تنافسية توفرها تطبيقات الذكاء الاصطناعي ؟
- هل هناك معوقات تحول دون توسع في استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي؟

## الفرضيات:

للإجابة على إشكالية البحث تمت صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: وجود علاقة تأثيرية بين استخدام أنظمة الذكاء الاصطناعي وخلق الميزة التنافسية

### الفرضيات الفرعية :

- يوجد تطبيق للذكاء الاصطناعي في مؤسسة كوندور.
- توجد مزايا تنافسية توفرها تطبيقات الذكاء الاصطناعي.
- هناك معوقات تحول دون توسع في استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي.

### أهداف الدراسة:

تتبلور أهداف الدراسة في محاولة التعرف على ما يلي:

- واقع تطبيق الذكاء الاصطناعي في مؤسسة كوندور.
- أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة كوندور.
- أهم المعوقات التي تحول دون توسع في استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي.

### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية في جانبين:

### الأهمية العلمية:

تكمن الأهمية العلمية لهذه الدراسة في محاولة رصد الفجوة في الدراسات السابقة التي لم تتطرق لتطبيقات الذكاء الاصطناعي المختلفة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية، وفي حدود علم الباحث إن هذه الدراسة من الدراسات القليلة في الجزائر التي تحاول توضيح العلاقة والأثر لتطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي على تحقيق الميزة التنافسية .

### الأهمية العملية:

تأتي الأهمية العملية لهذه الدراسة من خلال ما يمكن أن تقدمه من نتائج عن تأثير التوسع في تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات الجزائرية، وذلك على الصعيدين: المحلي والخارجي، وهي نتائج تساعد أصحاب القرار في الجهات المرتبطة بالمؤسسات الاقتصادية، وبالتالي الوقوف بشكل عملي على حلول مقترحة لمعالجة مشكلة المنافسة الشديدة التي تعاني منها المؤسسات الاقتصادية .

### منهج الدراسة:

تعتمد المنهجية المتبعة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي يضمن مسحا مكتيبا بالرجوع إلى المصادر المتعددة لبناء الإطار النظري للدراسة والمنهج التحليلي في الجانب التطبيقي عن طريق المقابلة وتحليلها واستخلاص النتائج والتوصيات.

**حدود الدراسة :**

**حدود الموضوعية**

تم الاقتصار في هذا البحث على ابراز دور الذكاء الاصطناعي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية كدراسة حالة مؤسسة كوندور .

**الحدود المكانية :**

وتتمثل حدود الدراسة في الحدود المكانية والمتمثلة في مؤسسة كوندور

**الحدود الزمانية :**

من 15 أبريل 2024 الى غاية 7 أكتوبر 2024.

**صعوبات الدراسة :**

رغم انتشار موضوع الذكاء الاصطناعي الا أنه واجهتنا عدة صعوبات منها :

-صعوبة توفر مراجع تهتم بدراسة هذا الاخير .

-وجود صعوبة في ايجاد مؤسسات تستخدم تطبيقات الذكاء الاصطناعي خاصة في ولاية الأغواط.

**هيكل الدراسة :**

قمنا بتقسيم دراستنا الى فصلين ، حيث تطرقنا في الفصل الأول الى الجانب النظري للذكاء الاصطناعي والميزة التنافسية والعلاقة الموجودة بينهما ،اما الفصل الثاني فخصصناه للجانب التطبيقي للدراسة ، وفي الاخير تم اختتام هذا البحث بخاتمة عامة تضمن ملخص شامل للدراسة وقائمة المصادر والمراجع ثم الملاحق .

**مبررات اختيار الموضوع :**

من بين أهم الأسباب التي دفعتنا الى اختيار موضوعنا هذا :

-حكم التخصص الأكاديمي الذي يتعلق بادارة الاعمال وكل ما هو جديد وعملي .

- الرأي الشخصي حول أهمية وضرورة مواكبة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لهذه التطورات التقنية .
- تركيز الكثير من الباحثين خارج الوطن على أهمية الموضوع مما دفعنا الى القاء الضوء عليه .

**تمهيد :**

يشهد العالم اليوم تطورات تكنولوجية متسارعة، حيث أصبح الذكاء الاصطناعي (AI) أحد أهم العوامل التي تشكل مستقبل الأعمال. يوفر الذكاء الاصطناعي للمنظمات أدوات قوية لتحسين عملياتها، واتخاذ قرارات أفضل، وتقديم خدمات مبتكرة، مما يساهم بشكل كبير في تحقيق الميزة التنافسية.

**المبحث الأول : الذكاء الاصطناعي.**

حقق العقل البشري على مدى العصور انجازات وإبداعات رائعة ساعدت على تحقيق الكثير من أحلام الإنسان، الذي لا يزال يحلم ويطمح بأشياء عظيمة وهو على ثقة تامة بأن هذه الأحلام لن تدوم لأنها ستتحول في الغد القريب إلى انجازات يستفيد منها الفرد في المجتمع، وذلك بسبب سرعة التطور وتراكم المعرفة لدى الإنسان المعاصر.

**المطلب الأول: تعريف وأهمية الذكاء الاصطناعي .**

من روائع إبداعات العقل البشري الذكاء الاصطناعي الذي يهدف إلى فهم طبيعة الذكاء الإنساني عن طريق عمل برامج للحاسب الآلي وقدرته على حل مسألة ما أو اتخاذ قرار في موقف معين، حيث نتطرق في هذا المطلب إلى نشأة وتعريف الذكاء الاصطناعي (أولاً)، ثم أهمية الذكاء الاصطناعي (ثانياً).

**أولاً : نشأة وتعريف الذكاء الاصطناعي**

يعود علم الذكاء الاصطناعي إلى بداية استخدام الإنسان للآلة، ثم تمرد على فكرة الآلة العادية، واتجه بخياله إلى آلة تستطيع أن تحاكيه في التفكير، وربما بدأ الأمر بفكرة خيالية فقد كانت الرغبة في الآلات الذكية حتى تم تطوير أول حاسب الذي تمكن من معالجة قواعد البيانات بفعالية عن طريق إتباع خوارزميات سابقة التحديد .

## 1- نشأة الذكاء الاصطناعي

على الرغم من أن الذكاء الاصطناعي علم حديث نسبياً حيث نشأ أواخر القرن العشرين<sup>1</sup>، إلا أن جذور هذا العلم وفكرته تمتد إلى آلاف السنين، منذ عام 400 ق.م قام الفلاسفة بجعل الذكاء الاصطناعي ممكناً، وذلك بتعريف العقل بأنه ما يشابه الآلة التي تعمل على معرفة مشفرة بلغة داخلية، وأن الفكرة يمكن استخدامها للتوصل إلى القرار الصحيح.

عام 1956، عقد مؤتمر في Dartmouth Summer School، ظهر فيه لأول مرة مصطلح الذكاء الاصطناعي على يد John McCarthy<sup>2</sup> كما قدم Herbert Gelernter في نفس السنة بـ "Geometry Theore Solver"، بإمكانه البرهان على صحة بعض النظريات الصعبة وتوالت الاكتشافات بمجال الروبوتات والشبكات العصبية.<sup>3</sup>

في الخمسينيات، بدأت المحاولة الأولى لإعداد نماذج آلية قادرة على إصدار سلوك بسيط مثل التعلم، ولكن تلك النماذج فشلت في إصدار أي سلوك معقد وقد اعتمدت هذه النماذج على محاكاة الشبكات العصبية (Neural Networks) " لماركولوش (McCulloch) و بيتس (Pitts) و أشبا (Ashbey) و ألان يوتلي (Uttely) وكانت هذه النماذج تعمل من خلال القيام باستجابة معينة بناء على مدخلات تم إدخالها.

في الستينيات، أحدث الذكاء الاصطناعي قفزة نوعية في تطوير البرامج متعددة الاستخدامات، حيث كانت أعمال مكاريتي (McCarthy) في تطوير برامج لغوية تتميز باستخدام اللغة الرمزية بدلاً من الرقمية، كما أفرزت هذه الفترة إنجازات أخرى مست جوانب

<sup>1</sup> - عادل عبد النور، أساسيات الذكاء الاصطناعي، الطبعة 01، دار الفصل الثقافية، السعودية، 2005، ص: 43.

<sup>2</sup> - 'Eugene Charniak, Drew McDermott, Drew V. McDermott, Introduction to Artificial Intelligence, Addison-Wesley, 1985, pp: 67.

<sup>3</sup> - Baker Louis. Artificial Intelligence With Ada:New York: Mcc Graw Hill, 1989, p: 02.

الروبوتيك<sup>1</sup>، وأصبحت البحوث تمول بسخاء من وزارة الدفاع الأمريكية حيث قام الباحثين بالتوقعات التالية:

- قام الباحث هيربرت سيمون (Herbert Simon) عام 1956 بتوقع أن الآلات ستكون قادرة على القيام بأي عمل يمكن أن يقوم به الإنسان.

- وتوقع مرفين مينسكي (Marvin Minisky) عام 1967: ، أنه سوف يتم حل مشكلة الذكاء الاصطناعي بشكل كبير<sup>2</sup> في السبعينيات، بدأت أولى الخطوات فيما يعرف ب"هندسة المعرفة" من خلال فريق عمل في جامعة "ستانفورد" ويقود هذا الفريق واحد من أشهر علماء الذكاء الاصطناعي وهو Edward Feign ، حيث تواصلت البحوث في ميدان الذكاء الاصطناعي لكن ما يميز هذه الفترة هو بروز التخصصات الدقيقة، فنظرا لكثرة النظريات انقسم هذا المجال إلى مجالات متخصصة يركز كل واحد منها على نوع معين من الحلول لمسألة الذكاء الاصطناعي<sup>3</sup>.

أما فترة الثمانينات، بدأ ما يعرف بحركة التنويع أو تعلم الآلة Machine Learning، حيث بدأت عمليات البرمجة بين ما يعرف بتحصيل واستخلاص المعرفة، وبين وضع تلك المعرفة في الآلات، أو اكتساب الآلة القدرة على الرؤية أو الحركة، حيث كانت عودة الذكاء الاصطناعي إلى الحياة ترجع جزئيا إلى نجاح الأنظمة الخبيرة التي صممت لتكرار خبرة الأفراد ذوي المعرفة العالية، ثم يحاولون بعد ذلك تشفير معرفتهم إلى شكل ما يستطيع برنامج الذكاء الاصطناعي استخدامه، وكان ذلك يستخدم بطرق مختلفة بما فيها

<sup>1</sup> - بوداح عبد الجليل، استخدام الأنظمة الخبيرة في مجال اتخاذ قرار منح القروض البنكية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2007، ص: 1716.

<sup>2</sup> - <http://ar-wikipedia-org/wiki> consulté le 23/03/2022 à 13 :30.

<sup>3</sup> - عادل عبد النور، مدخل إلى علم الذكاء الاصطناعي، الطبعة 01 مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية KACST، السعودية، 2005، ص: 24.

شجرة القرارات<sup>1</sup>، وقد وضعت بعض الدراسات في الجدول التالي، والذي يلخص نشأة الذكاء الاصطناعي :

### جدول رقم (1-1) تاريخ الذكاء الاصطناعي

العقد	المسمى	مجال الاهتمام الرئيسي
الخمسينيات	العصور المظلمة	الشبكات العصبية
الستينيات	عصر السلبية	المنطق الآلي
السبعينيات	التحول الخيالي	هندسة المعرفة
الثمانينيات	حركة التنويع	تعلم الآلة

المصدر :

Forsyth, R. Development of Artificial Intelligence. In : Artificial Intelligence : Concepts And Applications In Engineering, p:

### ثانيا : تعريف الذكاء الاصطناعي

يتكون الذكاء الاصطناعي من كلمتين هما "الذكاء" و "الاصطناع"، ويقصد بالذكاء القدرة على فهم الظروف أو الحالات الجديدة، فمفاتيح الذكاء هي الإدراك أي القدرة على الفهم والتعلم، أما كلمة الاصطناع فترتبط بالفعل "يصنع" أو "يصطنع وتطلق على كل

<sup>1</sup> - روبرت ج. ستيرنبرج، سكوت باري كوفمان دليل جامعة كيمبريدج للذكاء ترجمة داود سليمان الطبعة 01، مكتبة الملك فهد الوطنية ، 2017 ، ص: 626.

الأشياء التي تنشأ نتيجة النشاط أو الفعل الذي يتم من خلاله اصطناع وتشكيل الأشياء تميزاً عن الأشياء الموجودة بالفعل والمولدة بصورة طبيعية من دون تدخل الإنسان<sup>1</sup>.

لقد عرف بعض الباحثين و المتخصصين الذكاء الاصطناعي حسب وجهة نظرهم

كالتالي:

**1 - حسب أوبرين (O'Brien):** يعرف الذكاء الاصطناعي على أنه علم وتقنية مبنية على عدد المعرفية مثل علوم الحاسبات الآلية والرياضيات والأحياء والفلسفة والهندسة، والتي تستهدف تطوير وظائف الحاسبات الآلية لتحاكي الذكاء البشري<sup>2</sup>.

**2 - حسب كيزويل (kurzweil):** هو أشهر الباحثين في حقل الذكاء الاصطناعي إذ يعرفه بأنه فن تصنيع قادرة على القيام بعمليات تتطلب الذكاء عندما يقوم بها الإنسان<sup>3</sup>.

**3 - حسب دان بترسون (Dan w Patterson):** يعرف الذكاء الاصطناعي على أنه فرع من فروع علم الحاسبات الذي يهتم بدراسة وتكوين منظومات حاسوبية تظهر صيغ الذكاء وهذه المنظومات لها القابلية على تقديم استنتاجات مفيدة جدا حول المشكلة الموضوعية كما تستطيع هذه المنظومات فهم اللغات الطبيعية أو فهم الإدراك الحي وغيرها من الإمكانيات التي تحتاج ذكاء متى ما نفذت من قبل الإنسان<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - عبد الرزاق مختار محمود ، تطبيقات الذكاء الاصطناعي، مدخل لتطوير التعليم في ظل فيروس كورونا، المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، مجلد 03 ، العدد 04 ، المؤسسة الدولية لأفاق المستقبل، مصر، 2020 ، ص : 182.

<sup>2</sup> - منير نوري، نظم المعلومات المطبقة في التسيير، الطبعة 01 ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص: 141.

<sup>3</sup> - الفضلي صلاح، آلية عمل العقل عند الإنسان، الطبعة 01 . عصير الكتب، مصر، 2018، ص: 147.

<sup>4</sup> - شيخ هجيرة، دور الذكاء الاصطناعي في إدارة علاقة الزبون الالكتروني للقرض الشعبي الجزائري CPA، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، مجلد 01 ، العدد 20، جامعة حسيبية بن بوعلي، شلف(الجزائر)، 2018، ص:82.

الذكاء الاصطناعي في أبسط تعريفاته هو قدرة الآلة على محاكاة العقل البشري من خلال برامج حاسوبية يتم تصميمها، حيث يشير إلى قدرة الحاسب أو أي آلة أخرى على تنفيذ تلك الأنشطة التي عادة تتطلب الذكاء، فهو يهتم بتطوير الآلات وتمثيل المعرفة للاستخدام في صنع الاستدلالات، كما يمكن النظر للذكاء الاصطناعي على أنه محاولة لنمذجة جوانب من التفكير البشري على أجهزة الكمبيوتر<sup>1</sup>.

كتعريف شامل يمكن القول أن الذكاء الاصطناعي هو علم حديث نسبياً من علوم الحاسب، يهدف إلى ابتكار وتصميم أنظمة الحاسبات الذكية، التي تحاكي أسلوب الذكاء البشري نفسه لتتمكن تلك من أداء المهم بدلا من الإنسان، ومحاكاة وظائفه وقدراته باستخدام خواصها الكيفية وعلاقتها المنطقية والحسابية.

### ثانياً : أهمية الذكاء الاصطناعي.

التشخيص في مجالات مختلفة، كما لديه متطلبات أساسية يجب على المتعلم معرفتها، وذلك من خلال تطوير الأنظمة الحاسوبية ومن خلال ذلك نوضح أهمية الذكاء الاصطناعي فيما يلي: <sup>2</sup>

- توليد وإيجاد حلول للمشاكل المعقدة وتحليل هذه المشاكل ومعالجتها في وقت مناسب وقصير.

- يساهم الذكاء الاصطناعي في المحافظة على الخبرات البشرية المتراكمة بنقلها للآلات الذكية. لديه القدرة على توفير فرص عمل جديدة و إتاحة الخدمات بتكلفة رخيصة، والمساهمة في حفظ الأمن، كما يتيح آليات لمواجهة التحديات كالجريمة الالكترونية.

<sup>1</sup> - نيفين فاروق، الآلة بين الذكاء الطبيعي والذكاء الاصطناعي، مجلة البحث العلمي في الآداب، مجلد 03 ، العدد 13، جامعة عين الشمس كلية البنات والعلوم والتربية، مصر ، 2012، ص: 481 .

<sup>2</sup> - مبارك سليمان، مقدمة عن النظم الخبيرة وتصميمها، الندوة العلمية حول النظم الخبيرة في مكافحة الحرائق في المنشآت المدنية، الطبعة 01، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2010، ص: 07، ص09

- يخفف على الإنسان المشاق والأعمال الخطيرة.
- جعل الشركات التي تستخدم الذكاء الاصطناعي تحقق نتائج أفضل.
- الذكاء الاصطناعي يخزن المعلومات والمعرفة، حيث يمكن للمؤسسة من حماية المعرفة الخاصة بها من التسرب والضياع<sup>1</sup>.

تأسيسا على ما سبق ذكره يمكن القول أن أهمية الذكاء الاصطناعي تشمل العديد من الجوانب وفعلا ليس من السهل حصرها، وعلينا الاعتراف بأن الذكاء الاصطناعي قد يكون أكثر قدرة على البحوث العلمية، وقد تسارع النمو والتطور في الميادين العلمية كافة

### المطلب الثاني: خصائص وأنواع ومجالات الذكاء الاصطناعي

يقوم الذكاء الاصطناعي "Artificial Intelligence" على أساس صنع آلات ذكية تتصرف كما يتصرف الإنسان، ويستخدم أسلوب مقارن للأسلوب البشري في حل المشكلات، بالإضافة إلى أنه يتعامل مع الفرضيات بشكل متزامن وبدقة وسرعة عالية.

### أولا: خصائص الذكاء الاصطناعي

إن للذكاء الاصطناعي خصائص عديدة أدت إلى اهتمام الباحثين به، ومن أهم هذه الخصائص ما يلي :

هو علم تطبيقي وليس نظري، يسعى لتسهيل نمط الحياة عمليا، وتقديم حلول لمشكلات عن طريق الآلة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - شنبي صورية، تنفيذ إستراتيجية تطور النقل بالسكك الحديدية في الجزائر باستخدام أنظمة النقل الذكية كأحد تطبيقات الذكاء الاصطناعي مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، مجلد 07، العدد07، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي (الجزائر)، 2016، ص:12

<sup>2</sup> - عبد الحميد بسيوني، مقدمة الذكاء الاصطناعي للكمبيوتر ومقدمة البرولوج، الطبعة 01، دار النشر للجامعات . مصر، 1998، ص: 11.

- توفير وترشيد النفقات، ويقلل من التكاليف.
  - يجعل الآلة قادرة على حل المشكلات التي تواجهها بعدة أساليب لاستخدام الإنتاج والتحليل.
  - القدرة على الاستجابة السريعة للمواقف<sup>1</sup>، والفهم من التجارب و الخبرات.
  - القدرة على اكتساب المعرفة وتطبيقها.
  - استخدام التجربة والخطأ لاستكشاف الأمور المختلفة.
  - القدرة على التصور والإبداع وفهم الأمور المرئية وإدراكها والقدرة على تقديم المعلومات لاستناد القرارات الإدارية<sup>2</sup>.
  - استخدام الذكاء في حل المشاكل المعروضة مع غياب المعلومات الكاملة.
  - التعامل مع المعلومات غير تامة والغامضة<sup>3</sup>.
- ثانياً : أنواع الذكاء الاصطناعي.**

يمكن تقسيم الذكاء الاصطناعي وفق ما يتمتع به من قدرات إلى ثلاثة أنواع رئيسية، تبدأ من رد الفعل البسيط وصولاً إلى الإدراك والتفاعل الذاتي، وذلك على النحو التالي:

<sup>1</sup> - أمينة عثمانية، المفاهيم الأساسية للذكاء الاصطناعي، مقال منشور في المؤلف الجماعي بعنوان تطبيقات الذكاء الاصطناعي كتوجه حديث لتعزيز تنافسية منظمات الأعمال، مجلد 01 ، العدد 01 ، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، عناية(الجزائر)، 2019، ص 11 .

<sup>2</sup> - النجار فايز جمعة، نظم المعلومات الإدارية - منظور إداري ، الطبعة 03، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص ص: 169 170.

<sup>3</sup> - توربان إفرام نظم دعم القرارات ونظم الخبرة، تعريب سرور علي إبراهيم، سرور، الطبعة 01، دار المريخ للنشر، السعودية، 2000، ص: 87

**1 - ذكاء الاصطناعي الضيق Narrow AI or Weak A:** حيث تتم برمجته للقيام بوظائف معينة داخل بيئته، ويعتبر تصرفه بمنزلة ردة فعل على موقف معين، ولا يمكن له العمل إلا في ظروف البيئة الخاصة به<sup>1</sup>.

## 2 - الذكاء الاصطناعي العام General AI or Strong AI :

هذا الذكاء متقدم جدا ولا يعتبر أنه يحاكي ويمثل العالم الحقيقي فقط، بل يتفاعل مع المكونات الفردية في العالم وهو الذكاء الذي يطمح لبنائه في المستقبل ومقارنته بما يوجد من معدات وبرامج<sup>2</sup>، و يمتاز بقدرة على جمع المعلومات وتحليلها وعلى مراكمة الخبرات من المواقف التي يكتسبها، والتي تأهله لأن يتخذ قرارات مستقلة، وذكية مثل روبوت الدردشة الفورية .

## 3 - الذكاء الاصطناعي الخارق Super AI :

يعرفه البروفيسور بوستروم نيك (Bostrom Nick): بأنه قدرة تفوق أداء أفضل العقول البشرية في كافة المجالات، وتشمل الإبداع العلمي، الحكمة العامة والمهارات الاجتماعية، وتمتد مجالاته من الكمبيوتر الأذكى من العقل البشري، نجد هذا النوع من الذكاء هو أكثر الأنواع إثارة وهو الذي يمكن أن يشكل الخطورة الأكبر على البشرية ، فالذكاء الاصطناعي الخارق نموذج لازال تحت التجربة ويسعى لمحاكاة الإنسان، ويمكن هنا التمييز بين نمطين أساسيين، الأول : يحاول فهم الأفكار البشرية، والانفعالات التي تؤثر على سلوك البشر، ويمتلك قدرة محدودة على التفاعل الاجتماعي، أما الثاني : فهو نموذج

<sup>1</sup> - الذكاء الاصطناعي وتداعياته المستقبلية على الإنسان، 2019، متاح على:

[https://www.Arabrthought.Org/AR/research center/ of oqelectron-article-details-id-1006.](https://www.Arabrthought.Org/AR/research%20center/of%20oqelectron-article-details-id-1006)  
Alarabiya, Net/ souidi to Day 20/04/2024, à 12:00.

<sup>2</sup> - Bostrom, Nick, Is a Swedish, born philosopher at. the University,of Oxford known for his Work on existential risk, the anthropic principal, human enhancement ethics, super intelligence risks, and the reversal test1973, <https://bit.ly/3vbYejk>, in 05/04/2024 à 18:00.

لنظرية العقل، حيث تستطيع هذه التعبير عن حالتها الداخلية، وأن تتنبأ بمشاعر الآخرين ومواقفهم وقادرة على التفاعل معهم، ويتوقع أن تكون هي الجيل القادم من الآلات فائقة الذكاء<sup>1</sup>.

**جدول رقم (2-1) : الفرق بين الذكاء الاصطناعي العام والذكاء الاصطناعي الضعيف**

الذكاء الاصطناعي العام	الذكاء الاصطناعي الضعيف
ذكاء عام صناعي	ذكاء خاص ( محدد ) صناعي
محاكاة السلوك البشري الحقيقي و الوعي	يحتكي جانب من جوانب العقل البشري و يفتقر للوعي .
تطبيق الذكاء على أي مشكلة	تطبيق الذكاء على مشكلة واحدة محددة
اتخاذ القرارات و حل المشكلات بشكل عام	اتخاذ القرارات و حل المشكلات في منطقة محدودة للغاية .

**المصدر:** عبد الله موسى، واحمد حبيب بلال، الذكاء الاصطناعي ثورة في تقنيات العصر " الطبعة 01 المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2019، ص: 155.

### ثالثاً: مجالات الذكاء الاصطناعي

مع التقدم السريع لتكنولوجيا المعلومات ويفضل كون الحواسيب مصممة لتحصيل وتخزين ومعاملة واستخدام المعلومات، من المتوقع أصبحت تقنيات وتطبيقات الذكاء الاصطناعي جزءاً هاماً في حياتنا، وفيما يلي نوضح أهم مختلف المجالات:

<sup>1</sup> - عبد الوهاب شادي، وآخرون، فرص وتهديدات الذكاء الاصطناعي في السنوات العشر القادمة، تقرير المستقبل، العدد 27، مركز المستقبل للأبحاث والدراسات المستقبلية ، 2018، متاح على الرابط : <http://www.academia.edu/> consulté le 06/04/2024 à 15:22.

1- الإنسان الآلي عرفه قاموس "كمبردج" على أنه آلة تؤدي المهام بشكل أوتوماتيكي ويتم التحكم فيها عن طريق الحاسوب<sup>1</sup>، وهو حقل من الحقول المتميزة في الذكاء الاصطناعي، ويهتم بمحاكاة العمليات الحركية التي يقوم بها الإنسان بشكل عام، حيث يسعى الإنسان إلى صنع آلات تتصف بالذكاء، هدفه الأساسي تقليد العقل البشري ومحاولة الوصول إلى آلات ذكية تساوي أو تفوق الذكاء الإنساني، والروبوت هو الحاسب الآلي الذي يعمل لهدف معين مع قدرته على الحركة<sup>2</sup>، وأول من استخدم كلمة روبوت هو الكاتب المصري Karel "kopek"، وتعود فكرة الإنسان الآلي إلى المئات من السنوات، حيث يتم التحكم في الروبوت عن طريق المعالجة، إما المعالجة الدقيقة أو المعالجة عن طريق الحاسوب، وتنقسم الروبوتات من حيث التصنيع إلى عدة أنواع منها:

- روبوتات مفصلية: هي عبارة عن روبوتات تحتوي على عدد كبير من المحركات، والتي تسمح بتكوينها في شكل إنسان.

روبوتات غير مفصلية: تحتوي على عدد من المحركات<sup>3</sup>.

2- معالجة وفهم اللغة الطبيعية : هي علم فرعي من علوم الذكاء الاصطناعي، وتتداخل بشكل كبير مع علوم اللغويات التي تقدم التوصيف اللغوي المطلوب للحاسب، وهذا العلم يمكن من صناعة برمجيات تتمكن من تحليل ومحاكاة فهم اللغات الطبيعية<sup>4</sup>.

تعمل نظم اللغة الطبيعية من خلال شكلين من النظم هما:

<sup>1</sup> - محمد نجيب الصرايرة، صناعة صحافة الروبوت وتحدياتها المهنية والأخلاقية مقال منشور بمجلة الدراسات الإعلامية، مجلد 01، العدد 01، مركز الجريدة للدراسات الأردن 2018 ص 04 .

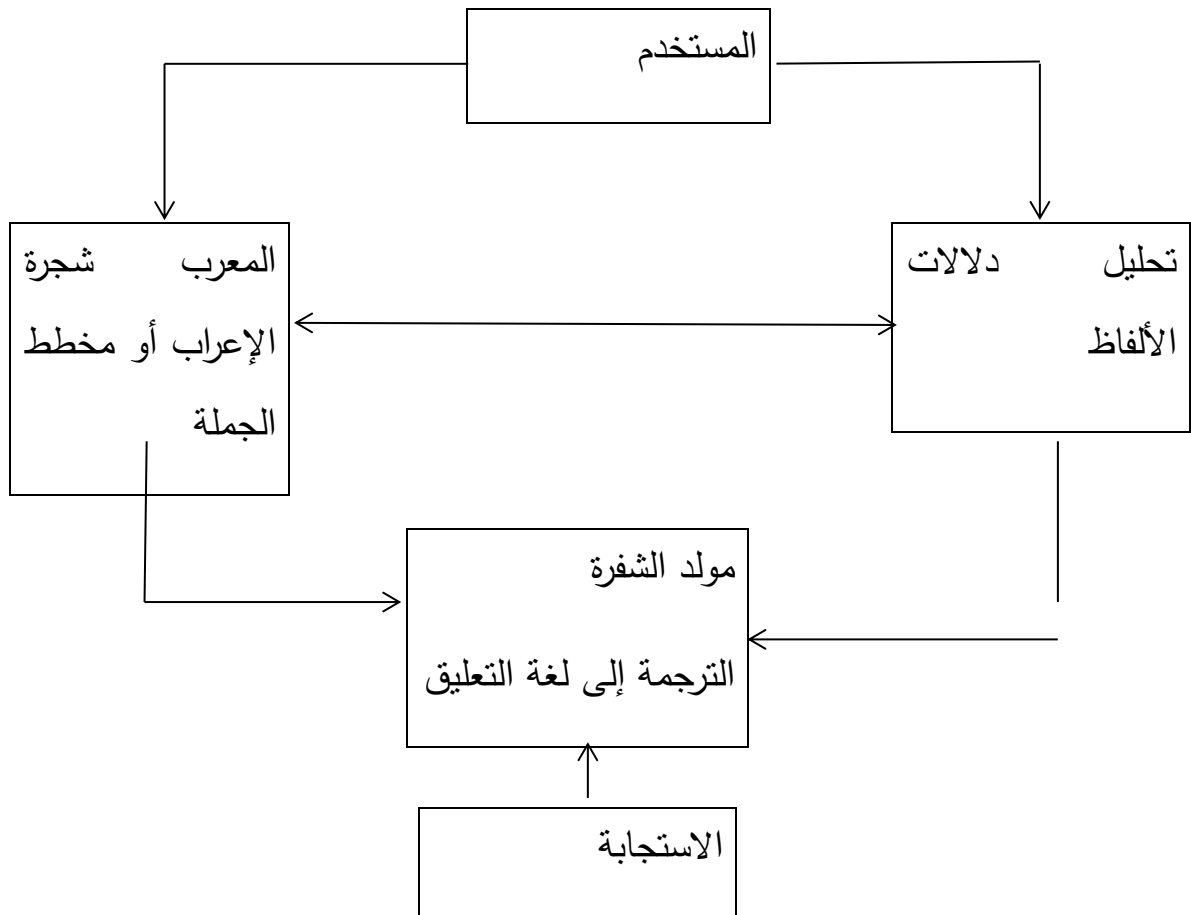
<sup>2</sup> - Fire baugh, Morris W. Artificial integence : A Knowledge Based Approach Boston : PWS Kent Pub, 1988, PP: 543, 535.

<sup>3</sup> - جايمس أندرسون وآخرون، تقنية Gras، الطبعة 01 دار المسيرة للنشر والتوزيع، كاليفورنيا، 2016، ص: 123.

<sup>4</sup> - أل مسعود سارة، التطبيقات التربوية للذكاء الاصطناعي في الدراسات الاجتماعية، مجلة سلوك، مجلد 03، العدد 03، جامعة عبد الحميد بن باديس، كلية العلوم الاجتماعية مستغانم (الجزائر)، 2017، ص: 147 148.

- الأول هو استخدام اللغة الطبيعية بشكلها العادي، من خلال أسئلة وإجابات وتحويل الكلمات الدالة في اللغة الطبيعية إلى استفسارات، والبحث عن إجابات داخل الحاسب.
- الثاني هو استخدام النوافذ أو القوائم والاختيار من بينها شاشة الحاسب. يعرض الشكل التالي الطريقة التي تعمل بها أنظمة اللغة الطبيعية<sup>1</sup>.

شكل رقم (1-1) طريقة عمل نظام اللغة الطبيعية.



**المصدر:** علاء الدين عويد محمد صالح أساسيات الذكاء الاصطناعي، الطبعة 01، وزارة الثقافة والإعلام، بغداد، 2017، ص 55.

<sup>1</sup> - علاء الدين عويد محمد صالح، أساسيات الذكاء الاصطناعي، الطبعة 01 وزارة الثقافة والإعلام، بغداد، 2017، ص: 54.

**ثالثاً: نظام حل المشكلات:** لقد ركز الذكاء الاصطناعي على عمليات حل المشاكل التي تم حلها بواسطة البشر، فإن الأمر يتطلب نوعاً من الذكاء، وبدأ التركيز في هذا المجال على ما يعرف بالبرامج التي تحل المشاكل العامة GPS وتعمل برامج حل المشاكل العامة من خلال أربعة خطوات وهي:

- فهم المشكل: ما هي المعطيات؟ ما هي المعلومات المتوفرة عن الشيء؟

- وضع خطة وتقسيمها: الإحصاء البناء من أجل الحصول على قيمة لهذا المجهول.

- إنجاز أو تنفيذ الخطة: أي ترتيب التفاصيل واختبار كل خطوة وإثبات مدى صحتها. **البحث الخلفي:** أي إعادة فحص النتائج والحلول والمسار الذي قاد إلى تلك النتيجة، وذلك يعطي الفرصة لفحص أي أخطاء يمكن الوقوع فيها<sup>1</sup>.

**رابعاً: النظم الخبيرة :** تعد النظم الخبيرة من النظم المهمة في مجال الذكاء الاصطناعي، وهي نتاج العقل الإنساني أي مزج بين استخدام التكنولوجيا كالهندسة والرياضيات وتطبيقات عديدة في إدارة الأعمال، وأنها ذلك البرنامج الذكي الذي يستخدم القواعد المأخوذة من الخبرة الإنسانية على هيئة شروط ونتائج في مجال معين واستخدام طرق الاشتقاق والاستدلال لاستخراج نتائج معقدة بأسباب لمشكلة ما يراد إيجاد حل لها.

<sup>1</sup> – Fire baugh, Morris W.Op.Cit.pp:181,182.

## المطلب الثالث : نظم وأهداف أساليب الذكاء الاصطناعي

## أولاً: نظم الذكاء الاصطناعي.

يهدف علم الذكاء الاصطناعي عموماً إلى فهم طبيعة الذكاء الإنساني عن طريق عمل برامج للحاسب الآلي قادرة على محاكاة السلوك الإنساني المتسم بالذكاء وتعني قدرة برامج الحاسب على جلب مسألة ما أو اتخاذ قرار في موقف ما، حيث أن البرنامج نفسه يجد الطريقة التي يجب أن تتبع لحل المسألة أو للوصول إلى القرار بالرجوع إلى العديد من العمليات الاستدلالية المتنوعة التي غذي بها البرنامج. أولاً: نظم الذكاء الاصطناعي يدخل الذكاء الاصطناعي في كثير من الصناعات والمجالات الحديثة حيث تسعى الشركات كالمؤسسات في كافة أنحاء العالم لتطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي في عملها وطريقة تشغيلها وإنتاج منتجاتها، حيث تقوم هذه التقنيات الحديثة من توفير الوقت والجهد، وتعمل على تطوير الخدمات والمنتجات من خلال استخدامها لمواكبة التطور الكبير الذي يجتاح العالم، وتشمل نظم الذكاء الاصطناعي في ما يلي:

**1- الأنظمة الخبيرة:** تم اشتقاق اسم النظم الخبيرة من مصطلح المعرفة المبنية على النظم الخبيرة، فهي نظام يستخدم المعرفة البشرية المخزنة في الكمبيوتر لحل المشاكل التي تتطلب عادة الخبرة البشرية<sup>1</sup>، وهي نظام معلومات يعتمد على المعرفة بحيث يستخدم معرفته حول تطبيق معين<sup>2</sup>، فانظم الخبيرة تستخدم لنشر المعرفة النادرة وهذه الأنظمة بإمكانها أن تعمل

<sup>1</sup> - بن خروف جلييلة، دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماجستير، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد بوقره، بومرداس (الجزائر)، 2009، ص: 49.

<sup>2</sup> - خوالد أبو بكر، تطبيقات الذكاء الاصطناعي في خدمة المصارف العربية مجلة الدراسات المالية والمصرفية مجلد 25، العدد 02، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن، 2017، ص ص : 57، 60.

بشكل أفضل من أي خبير بشري منفردا في إصدار الأحكام على مجال محدد<sup>1</sup>، ومن ثم فالنظم الخبيرة قادرة على حل المشاكل التي يمكن الاعتماد عليها لحل المشاكل المشابهة في نظام معلومات يعتمد على الحاسب الآلي ويتكون من أجزاء حيث تحتوي على معرفة الخبرة في مجال معين لتقديم النصائح والإرشادات<sup>2</sup>.

أ- أنواع النظم الخبيرة : تنقسم النظم الخبيرة إلى نوعين أساسيين حسب عدة معايير من بينها:

- أ - 1 - النظم الخبيرة حسب نوع المساعدة: تنقسم النظم الخبيرة حسب هذا المعيار إلى:
  - النظم المساعدة : يقوم النظام الخبير بمساعدة المستخدم النهائي في تنفيذ بعض الأعمال الروتينية وشرح بعض الأنشطة التي تحتاج للعنصر البشري.
  - النظم الزميلة : تسمح للمستخدم بأن يناقش المشكلة مع النظام الخبير وي طرح العديد من الأسئلة ثم يقوم النظام بالإجابة عليها وذلك للتوصل إلى قرار مناسب.
  - النظم الخبير الحقيقي: يقوم المستخدم بعرض المشكلة على النظام، ويقوم النظام بعد ذلك بالتفاعل المستخدم لتحديد أبعاد المشكلة، ثم يقوم النظام بتوضيح القرار الأمثل لعلاج تلك المشكلة.

- أ - 2 - النظم الخبيرة حسب طريقة أداء النظم الخبيرة لعمله : تنقسم وفق هذا النوع إلى:
  - النظم الخبيرة المبنية على القواعد : تعمل وفق مجموعة من القواعد والحقائق الموجودة والمبرمجة داخل النظام نفسه، ويقوم المستخدم بإعطاء بعض المعطيات إلى النظام وفقا

<sup>1</sup> - السالمي علاء عبد الرزاق، نظم المعلومات والذكاء الاصطناعي، الطبعة 01، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص:122.

<sup>2</sup> - حنيط خديجة، النظام الخبيرة كتقنية من تقنيات الذكاء الاصطناعي ودوره في تفعيل عمليات إدارة المعرفة مجلة الباحث الاقتصادي، مجلد 08، العدد02، جامعة 20 أوت، سكيكدة(الجزائر)، 2020، ص:387.

لبعض العبارات التي تكون مخزنة داخل النظام نفسه، ثم يتوصل إلى استنتاج معين ويقوم المستخدم باتخاذ القرار الذي يتناسب مع الاستنتاج.

- **النظم الخبيرة المبنية على مثال:** هي تلك النظم التي يتم فيها برمجة مثال معين لأحد المشاكل التي يمكن أن تواجه المستخدم في الواقع الفعلي، كما يحتوي النظام على الطريقة المثلى للتعامل المشكلة.

- **النظم الخبيرة المعتمدة على النموذج :** تقوم على وجود نموذج معين مع افتراضاته وأبعاده المختلفة وطريقة السلوك التي يمكن أن يؤديها.

**2 - نظم الشبكات العصبية:** هي نظام لمعالجة البيانات بنفس الطريقة التي تقوم بها الشبكة العصبية الطبيعية للإنسان أو الكائن الحي، حيث تحتوي على عدد كبير من الأنظمة الصغيرة لمعالجة المعلومات<sup>1</sup>.

وبالتالي يمكن القول أن الشبكات العصبية هي نظم معلومات ديناميكية تتشكل وتبرمج طيلة فترة التطوير المخصصة للتدريب والتعلم، أي أنها تتعلم من التجربة وتكتسب خبراتها من خلال التدريب والتعلم بالممارسة العملية<sup>2</sup>، على الدماغ البشري، إذ يتكون الدماغ من مجموعة كثيفة ومتشابكة الخلايا العصبية، أو وحدات تشغيل المعلومات الأساسية والتي تسمى العصبونات<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - عبد المجيد قتيبة مازن، استخدام الذكاء الاصطناعي في تطبيقات الهندسة الكهربائية: دراسة مقارنة رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماجستير في نظم المعلومات الإدارية كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، الأردن، 2009، ص: 33 .

<sup>2</sup> - ياسين سعد غالب، نظم مساندة القرارات، الطبعة 01 ، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2017، ص: 204.

<sup>3</sup> - Graupe D, Principles of Artificial Neural Networks, 2nd Edition, World Scientific, New York, USA, 2007,p22.

أ- مميزات الشبكات العصبية الاصطناعية : ما يميز الشبكات العصبية الاصطناعية عن باقي المداخل التقليدية هو إمكانية تطبيقها بدون فرض أي شكل وظيفي محدد للبيانات المستخدمة<sup>1</sup>، وبصفة عامة هناك ثلاثة ميزات للشبكات العصبية الاصطناعية يتم من خلالها وصف الشبكة العصبية وتمييزها عن بعضها البعض وهي:

- شكل الترابط بين العصبونات (وهو ما يدعى بالمعمارية).

- الطريقة التي تحدد الأوزان لهذه الترابطات والتي تدعى التدريب، التعليم، الخوارزمية.

- نوع دالة التنشيط المستخدمة<sup>2</sup>.

**3 - نظم الخوارزميات الجينية: Genetic Algorithms** تستخدم بصورة واسعة في مجال البحث عن أفضل الحلول والبدائل المتاحة، وتعد من طرائق البحث الكفاء المعتمدة على مبادئ الاختيار الطبيعي وعلم الوراثة ابتكرها العالم John Holland عام 1975 في جامعة Michigan والخوارزميات هي مجموعة خطوات مرتبة وواضحة وقابلة للتنفيذ لعمل محدد له نهاية<sup>3</sup>، ووصفت بالجينية نظرا لاعتمادها الشديد على محاكاة عمل الجينات الوراثية للتوصل للحل الأمثل<sup>4</sup>، حيث إن فكرة الخوارزميات الجينية مستوحاة من النظرية الجينية، إذ أن كل خلية في جسم الإنسان تحتوي على مجموعة من "الكروموسوم"

<sup>1</sup> - INES Abdelkafi, Rashid Feki, Damien Basin, La Prévision de l'inflation par la méthode des réseaux de nerones : le cas de la Tunisie, Ethique et économique, Paris, France, 9(1), 2012, p 143

<sup>2</sup> - بديع زريفة، استخدام الشبكات العصبونية للتنبؤ بمقدار الطلب على الطاقة الكهربائية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الهندسية، مجلد 25، العدد 02، جامعة دمشق، سوريا، 2009، ص: 184.

<sup>3</sup> - محمد دالي، مقدمة في علم الحاسب، الطبعة 01، جامعة الكامل، السعودية، 2019، ص: 04.

<sup>4</sup> - جباري لطيفة، دور نماذج الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرار مجلة العلوم الإنسانية، مجلد 01، العدد 01، المركز الجامعي. علي كاني، الجزائر، 2017 ص 121 .

يشير إلى أحد الحلول المرشحة لحل مشكلة معينة، أما الجين فإنه يشير إلى رقم معين من خلال الحل، حيث أنها اختصرت كثيرا من الزمن والجهد لدى مصممي الأنظمة والبرامج، حيث أن الخوارزميات العامة يعتمد عليها في حل مختلف أنواع المسائل بدلا من بناء خوارزمية خاصة لكل مسألة مع مراعاة التغيرات اللازمة التي تتناسب مع خصوصية كل مسألة من حيث الحجم ونوع البيانات المستخدمة<sup>1</sup>.

وبتالي فلخوارزميات الجينية تكون مفيدة عندما:

- لا توجد طرق تحليل رياضي معروفة لحل المسألة.

- فشل الطرق التقليدية في حل المسألة.

- فضاء البحث كبير ومعقد إلى حد ما وغير مفهوم بشكل واضح.

وعلى العموم تطبق الخوارزميات الجينية في عدد كبير من المجالات العلمية المسائل الهندسية، مجال الأعمال والألعاب وكذا الروبوتات والآلات<sup>2</sup>.

أ- طرق كتابة الخوارزميات : يمكن صياغة الخوارزمية بطرق عديدة تتفاوت فيما بينها من حيث دقة التعبير وسهولة الفهم، ومن أهم هذه الطرق ما يلي:

أ - 1- استخدام اللغة الطبيعية : يجري تنفيذ تعليمات الخوارزمية بالتسلسل وفق ورودها في نص الخوارزمية على شكل خطوات متسلسلة معدودة ومحددة تحدد سياق هذا التنفيذ،

<sup>1</sup> - Sadaf a, ghodrati h, applying genetics algorithmes to select and optinize portfolio in Tehrani stock escchange, international journal of computer and mobile computing, vole 04,2015, p 06.

<sup>2</sup> - شتيت بشرى عبد الله، استخدام الخوارزميات الجينية في عملية توزيع القروض المصرفية، مجلة العلوم الاقتصادية، مجلد 09، العدد 35، جامعة البصرة، العراق، 2014، ص: 06.

وتقوم الطريقة التلقائية لصياغتها في اعتماد اللغة الطبيعية المتداولة كاللغة العربية أو الانجليزية، وتعد أسهل وأيسر الطرق وأفضلها عندما تكون الخطوات واضحة.

أ - 2 - استخدام الطريقة الرمزية : تعتمد على قواعد محددة، تستنتج من المفاهيم الرياضية، وتمثل وفق الآليتين التاليتين:

- لغات البرمجة المختلفة ومنها لغة ++C.

- الترميز الرياضي للمفاهيم ضمن الخوارزمية، أثناء تمثيلها بالطرق المختلفة.

أ - 3 - استخدام الطرق البيانية : أي تمثيلها بواسطة رسومات بيانية متعارف عليها، إذ يتم توضيح خطوات تنفيذ الخوارزمية باستخدام أشكال هندسية خاصة وأسهم تصل بينها، إضافة إلى عبارات باللغة الطبيعية، أو بتعابير رياضية، ويفضل استخدام هذه الطريقة حينما تكون الخوارزمية بسيطة وقصيرة<sup>1</sup>.

4 - نظم المنطق الغامض **Fuzzy logic Systems** : وتسمى أيضا بنظم المنطق المبهم ، فهو طريق يعتمد على الإدراك ويحاكي طريقة إدراك العنصر البشري من حيث تقدير الفهم عن طريق البيانات، وتستخدم تقنيات ونظم المنطق الغامض مع نظم مندمجة أخرى تعمل بتقنيات الذكاء الاصطناعي حيث تضم مفاهيم وتقنيات التعبير أو الاستدلال للمعرفة غير المؤكدة، ويستطيع المنطق الغامض في تشكيل سلسلة قواعد لموضوع لا يحتمل القيم غير البنائية، حيث يميل إلى استخدام عدة تصنيفات احتمالية بين كلمة "نعم" وكلمة "لا"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - عبد الله عبد العزيز موسى، مقدمة في الحاسب والانترنت، الطبعة 06، جامعة الملك فيصل | الأحساب، مصر، 2010 ص ص 76 - 77 .

<sup>2</sup> - ياسين سعد غالب نظم مساندة القرارات مرجع سبق ذكره، ص:

بناء على ما تقدم يمكن القول أن المنطق الغامض هو شكل أو إطار إدراك وتفكير يجعل من الممكن ربط الحالات الضبابية بشكل مشابه لأنماط الفئات الوصفية متعددة الدرجات التي يستخدمها<sup>1</sup>.

**خصائص المنطق الغامض:** يتميز المنطق الغامض بعدة خصائص تجعله خيارا جيدا للاستخدام وبديلا للمنطق الكلاسيكي الذي يحتوي على عدة نقائص، ومن أهم هذه الخصائص ما يلي:

- المنطق الغامض سهل الفهم من الناحية النظرية.
- المفاهيم الرياضية وراء المنطق الغامض بسيطة للغاية، باعتباره أسلوب أكثر بديهية بدون تعقيد بعيد المدى .
- تمثيل البيانات غير دقيقة.
- نظرية المنطق الغامض تعتمد على محاكاة التفكير البشري، وحل المشاكل التي تعتمد على اللغة الطبيعية والمتغيرات اللفظية.
- إمكانية بناء المنطق الغامض اعتمادا على خبرة وتجربة الخبراء في مجال معين.
- يمكن دمج المنطق الغامض مع تقنيات التحكم التقليدية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - Alter S, Information Systems: The Foundation Of E- Business, New York, Prentice- Hall, USA 2002, p:333 .

<sup>2</sup> - M.A. matlab, Fuzzy logic Toolbox, Users Guide, The Math Works, Inc. available on: WWW.mathworks.com consulté le 01/01/2022, à 11:00.

## ثانيا: أهداف الذكاء الاصطناعي

يهدف علم الذكاء الاصطناعي عموماً إلى فهم طبيعة الذكاء الإنساني عن طريق عمل برامج للحاسب الآلي قادرة على محاكاة السلوك الإنساني المتمم بالذكاء، أو اتخاذ قرار في موقف ما، أو التوصل إلى قرار بالرجوع إلى العديد من العمليات الاستدلالية المتنوعة التي غذى بها البرامج، ويعتبر ما سبق نقطة تحول هامة تتعدى ما هو معروف باسم "تقنية المعلومات" التي تتم فيها العملية الاستدلالية عن طريق الإنسان<sup>1</sup>، ومن خلال ذلك نوضح أهداف الذكاء الاصطناعي:

- جعل الأجهزة أكثر فائدة.
- حل مشكلة المهام المكثفة المعروفة.
- تحسين التفاعل الإنساني الحاسوبي.
- تمكين الآلات من معالجة المعلومات بشكل أقرب لطريقة الإنسان في حل المسائل.
- فهم أفضل لماهية الذكاء البشري عن طريق فك أغوار الدماغ حتى يمكن محاكاته، كما هو معروف أن الجهاز العصبي والدماغ البشري أكثر الأعضاء تعقيداً وهما يعملان بشكل مترابط ودائم في التعرف على الأشياء.
- جعل الأجهزة أكثر ذكاءً<sup>2</sup>.

الهدف العلمي للذكاء الاصطناعي يكمن في تحديد النظريات المتعلقة بتمثيل المعرفة والتعلم والأنظمة المستندة إلى القواعد والبحث الذي يشرح أنواعاً مختلفة من الذكاء، بينما الهدف الهندسي للذكاء هو اكتساب الآلة القدرة بحيث يمكنها حل مشاكل الحياة الواقعية.

<sup>1</sup> - معاوية يحيى التطورات التكنولوجية في الذكاء الاصطناعي بين مآلات الحاضر ومخاوف المستقبل، المجلة العربية للنشر والترجمة، مجلد 06، العدد 03، جامعة الملك فيصل السعودية، 2018، ص: 72.

<sup>2</sup> - اللوزي موسى، الذكاء الاصطناعي في الأعمال، الطبعة 01، جامعة الزيتونة، الأردن، 2012، ص: 61.

يرى بعض الباحثين أن الهدف من الذكاء الاصطناعي هو محاكاة الإدراك البشري، بينما يرى البعض الآخر أن الهدف يكمن في خلق الذكاء دون مراعاة أي خصائص بشرية، كما يرى باحثين آخرين أن هدف الذكاء الاصطناعي هو إنشاء أدوات مفيدة لوسائل الراحة واحتياجات الإنسان.<sup>1</sup>

### ثالثاً: أساليب الذكاء الاصطناعي

يعتمد الذكاء الاصطناعي في عمله على عدة أساليب حيث تختلف هذه الأساليب عن بعضها بنوع المعطيات والقواعد البيانية التي يقوم عليها كل أسلوب.<sup>2</sup> ومن أهم هذه الأساليب وأكثرها استخداماً وشيوعاً نلاحظ :

#### 1 - أسلوب استخدام القوانين:

استخدام القوانين ( Rules ) التي تحكم مجالاً من المجالات من أهم أساليب تمثيل هذه النماذج، ويحتوي هذا القانون على قسمين :

- القسم الشرطي (Premise) المتمثل في القوانين التي سوف يتم اعتمادها باتخاذ القرار .
- و القسم الاستنتاجي أو الفعلي (Action) المتمثل في الجواب أو القرار المستند أو المستنتج.

ويعتبر هذا النوع من التمثيل من الأساليب الشائعة نظراً لسهولة تطبيقه، إلا أنه يعتبر تمثيلاً بسيطاً وغير قادر في كثير من الأحيان عن تمثيل جميع أنواع النماذج واستخراج جميع أنواع الاستنتاجات الممكنة في المواقف المعقدة.

<sup>1</sup> - Wischmeyer, T, & Ride marcher, T, (Eds), Regulating Artificial Intelligence, Springer, 2020, p:122

<sup>2</sup> - 4 Chowdhary, k.R. Fundamentals Of Artificial intelligence. Springer US, 2020, pp: 4,5.

**2 - أسلوب شبكات المعاني :**

ويعتبر أسلوب شبكات المعاني أيضاً من الأساليب الشائعة في تمثيل النماذج وهو يتلخص في إنشاء شبكة من العلاقات بين عناصر النموذج.

**3 - أسلوب الرؤية الإلكترونية:**

يتلخص أسلوب الرؤية الإلكترونية في تحويل الصورة الإلكترونية المكونة من نقاط سوداء أو بيضاء إلى خطوط وأضلاع متصلة لتكوين صورة ، ثم مقارنة خصائص الصورة الناتجة بالنماذج المخزونة سابقاً في الجهاز وجل استخدام هذا الأسلوب هو التشفير وإخفاء المعلومات الهامة والتي لا يجدر لأحد الاطلاع عليها في الحاسب<sup>1</sup>.

**4 - أسلوب معالجة اللغات الطبيعية :**

ويسعى هذا الأسلوب إلى فهم اللغات الطبيعية بهدف تلقين الكمبيوتر الأوامر مباشرة بهذه اللغة وبالتالي تمكين الكمبيوتر من المحادثة الناس عن طريق الإجابة عن أسئلة معينة وبالتالي كسر الحاجز بين مع الروبوتات والآلات المبرمجة والإنسان.

<sup>1</sup> - عادل عبد النور، أساسيات الذكاء الاصطناعي، الطبعة 01، دار الفصل الثقافية، السعودية، 2005، ص: 43، ص-44-45.

## المبحث الثاني: الميزة التنافسية

تسعى المؤسسات في الوقت الحالي على تقديم الأفضل لزيائنها والحصول على موقع مميز في السوق ومحاولة المحافظة عليه ، ولكن هذا الأمر لا يتأتى إلا بالعمل على تحسين ميزتها التنافسية بشكل لا تستطيع المؤسسات المنافسة التفوق عليها من جهة، أو تقليدها من جهة أخرى، وتكون على دراية تامة بقواعد التنافس السائدة في السوق والعمل على امتلاك ميزة تنافسية تمكنها من محاكاة المؤسسات المنافسة أو التفوق عليهم خاصة أنها تعمل في محيط تنافسي يتسم بوجود مؤسسات منافسة لها لذا وجب عليها الحرص على الاستراتيجيات التي تتبعها والتي تسمح لها بتحسين الإنتاجية والعمل بكفاءة من خلال قدرتها على توفير منتجات ذات جودة عالية وبأقل التكاليف تلبية لرغبات العملاء.

## المطلب الأول: نشأة ومفهوم الميزة التنافسية

لمفهوم مصطلح "الميزة التنافسية" مكانة هامة في مجال اقتصاديات الأعمال والإدارة الاستراتيجية، فلقد شغل وأثار العديد من المسائل لأنها نقطة أو مفتاح بقاء أو موت المؤسسة في مجال أعمالها، فهي العنصر الاستراتيجي الذي يُحقق التفوق والربحية للمؤسسة مقارنة بمنافسيها، ويُعطي لمنتجاتها سمة لتمييز وإقبال العملاء عليها سواء من ناحية الجودة والابتكار الذي تحوز عليه أو من خلال تكاليفها وأسعارها الملائمة، وقبل الخوض في عرض المفاهيم المتعلقة بالميزة التنافسية على حسب وجهة كل باحث ومفكر والزاوية التي عالجها منه، تجدر الإشارة لنشأة الميزة التنافسية، وبعدها عرض لمختلف تعاريف الميزة التنافسية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - عادل عبد النور، نفس المرجع السابق، ص 46

- زينب حسن عوض الله، العلاقات الاقتصادية الدولية، الدار الجامعية، بيروت، بدون سنة نشر، ص 14

- محمد يونس، اقتصاديات دولية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 24.

## أولاً : نشأة الميزة التنافسية

ترجع بداية ظهور الميزة التنافسية إلى ثمانينات القرن الماضي بعد ظهور كتابات Porter، إلا أن تطورها التاريخي يعود إلى النظريات الكلاسيكية والنيوكلاسيكية للميزة المطلقة والميزة التنافسية. حيث تعتبر النظرية الكلاسيكية نقطة لتطور الميزة التنافسية، حيث قدم آدم سميث في أواخر القرن الثامن عشر سنة 1776 مفهوم الميزة المطلقة الذي يقوم على مبدأ تقسيم العمل سواء داخل الدولة الواحدة أو بين مختلف الدول، وبذلك تخصص كل دولة في إنتاج السلع التي يكون لها ميزة مطلقة في إنتاجها بأقل كمية من عناصر الإنتاج، ثم تبادل فائض الإنتاج عن استهلاكها بما يفيض عن حاجة دولة أخرى من سلع تتمتع فيها بميزة مطلقة.

رغم ما حققته نظرية الميزة المطلقة من تشجيع لعملية التبادل التجاري إلا أنها فشلت في التقليل من مخاوف الدول التي لا تملك ميزة مطلقة، ويرجع الفضل في بيان عجز نظرية الميزة المطلقة في تفسير قيام التجارة الخارجية إلى الاقتصادي دافيد ريكاردو David Ricardo، حيث قدم مفهوماً جديداً سنة 1817 يعتمد على نظرية الميزة النسبية والتي ترى أن اختلاف التكاليف النسبية بين سلعتين يؤدي إلى تخصص كل دولة في إنتاج السلعة التي يتم إنتاجها بتكلفة نسبية أقل مقارنة بمنتجاتها في دول أخرى. ويتم التبادل التجاري بين الدولتين إذا اختلفت التكاليف النسبية بينهما وليس التكاليف المطلقة التي تمثل حالة خاصة من التكاليف النسبية الأكثر عمومية وشمولية<sup>1</sup>.

وفي الواقع فإن نظرية الميزة النسبية تفتقد إلى الواقعية فهي مبسطة أكثر مما يجب، وتتميز بالسكون فما يكون ميزة نسبية في الوقت الحالي قد لا يكون مستقبلاً، ورغم نجاح

<sup>1</sup> - سامي عفيفي حاتم، الاتجاهات الحديثة في الاقتصاد الدولي والتجارة الدولية مبادئ اقتصاديات التجارة الدولية، الدار المصرية اللبنانية، مصر، 2005، ص 136.

هذه النظرية في تحديد السلع التي تتمتع بميزة نسبية إلا أنها لم تعالج كيفية تحديد نسبة التبادل الدولي، كما أنها لم تتمكن من تفسير أسباب اختلاف النفقات النسبية بين الدول<sup>1</sup>.

نتيجة الانتقادات السابقة لنظرية الميزة النسبية جاءت مساهمة نظرية هكشر - أولين Hecksher Ohlin سنة 1933، في أن عامل الوفرة أو الندرة في عناصر الإنتاج العمل ورأس المال) تعد مصدراً طبيعياً لاختلاف النفقات النسبية بين الدول. وحسب هذه النظرية فإن التبادل الدولي للسلع بطريقة غير مباشرة هو تبادل لعناصر الإنتاج المتوفرة في الدول<sup>2</sup>.

فنظرية "هبات عناصر الإنتاج" تفسر أن قيام التجارة المربحة بين دولتين يتطلب تخصص كل دولة في إنتاج وتصدير السلعة التي يتطلب إنتاجها استخداماً كثيفاً لعنصر الإنتاج المتوفر في الدولة نسبياً، ومن ثمّ تستطيع إنتاج هذه السلعة بتكلفة نسبية أقل حيث ينخفض سعر هذا العنصر داخل الدولة، كما تقوم الدولة باستيراد السلع التي يتطلب إنتاجها استخداماً كثيفاً لعنصر الإنتاج النادر نسبياً حيث ترتفع تكاليف إنتاج هذه بسبب ارتفاع سعر عنصر الإنتاج نسبياً<sup>3</sup>.

ولم تسلم نظرية هكشر - أولين هي الأخرى من الانتقادات الموجهة إليها، لعل أبرزها هو التركيز على جانب العرض والموارد الطبيعية المكونة لنسب عناصر الإنتاج كمحدد لاختلاف النفقات النسبية، وإغفالها للمصادر المكتسبة والتي من بينها رأس المال البشري والتكنولوجيا. لهذا توالى العديد من إسهامات الاقتصاديين المكملة لنظرية الميزة النسبية إلى أن وصلت إلى نظرية الميزة التنافسية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - على عبد الفتاح أبو شرار، الاقتصاد الدولي: نظريات وسياسات دار الميسرة، الأردن، 2007، ص ص 45-48

<sup>2</sup> - كامل بكري، الاقتصاد الدولي التجارة والتمويل، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 73.

<sup>3</sup> - إيمان عطية، ناصف هشام محمد عمارة، مبادئ الاقتصاد الدولي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، القاهرة، 2008، ص 98.

<sup>4</sup> - عفيفي حاتم، المرجع نفسه، ص ص 172-180.

كما شهد الاقتصاد العالمي بعد الحرب العالمية الثانية عدداً من التطورات الاقتصادية السريعة التي غيرت من طبيعة الظواهر الاقتصادية العالمية، حيث جعلتها أكثر تعقيداً من الطبيعة المبسطة لنظرية هكشر - أولين لتفسير أسباب الميزة النسبية. الأمر الذي دفع بالعديد من الاقتصاديين في سد ثغرات نظرية الميزة النسبية حسب المعطيات الجديدة، فلقد جاءت نظرية عناصر الإنتاج الجديدة والتي تضيف رأس المال البشري كعنصر جديد محدد للميزة النسبية بجانب عنصر العمل ورأس المال المادي، وذلك نظراً لما يحتويه العمل من درجات متباينة من المهارة. بالإضافة إلى ذلك فقد تم إدخال وفرة الإنتاج كأحد المصادر الرئيسية المكتسبة للميزة النسبية في إطار نظرية اقتصاديات الحجم حيث ترى هذه النظرية أن الدول الصناعية الصغيرة تتجه للحصول على ميزة نسبية مكتسبة مصدرها وفرة الحجم في السلع التامة الصنع بسبب قدرتها على التأثير في أذواق مستهلكي الدول الأخرى. هذا وجاءت محاولة الاقتصادي ليندر Linder سنة 1967 بإدخال عنصر الطلب المحلي كمحدد للميزة النسبية لسلعة ما ، والذي بدوره يشجع المؤسسات داخل هذه الدول للتخصيص فيها ، ولما كان الطلب المحلي يعتمد على متوسط دخل الفرد فإن هذا الأخير يحدد كذلك بدوره الميزة النسبية، وبهذا يكون الاقتصادي ليندر قد قدم نموذجاً يختلف عن مكونات الفكر الكلاسيكي والنيوكلاسيكي للميزة النسبية<sup>1</sup>.

وعلى هذا الأساس فقد اعتبرت النظرية الكلاسيكية لدافيد ريكاردو والنظريات النيوكلاسيكية المكلة لها سكون الميزة النسبية انطلاقاً من المتغيرات المحددة لها، إلا أن ما تشهده البيئة الدولية من تزايد انتشار التكنولوجيا في شتى المجالات، وما تتميز به الاقتصاديات العالمية من القدرة على التعامل أحدث مع التقنيات من خلال عمالة فنية مدربة، جعل من هذه الميزة النسبية تخضع لتغير مستمر عبر الزمن، وتنتقل من دولة إلى

<sup>1</sup> - عفيفي حاتم، مرجع سابق، ص ص 211 213 .

أخرى، وبالتالي عدم ملائمة مصطلح الميزة النسبية الذي تم تداوله لأكثر من قرن ونصف لقرن بين النظريات السابقة. وعليه فالميزة النسبية ديناميكية يمكن صنعها واكتسابها، والأنسب لذلك هو مصطلح الميزة التنافسية الذي أطلقه اول مرة Porter، في تسعينيات القرن الماضي، حيث اعتبر نظرية الميزة النسبية ساكنة ولا تصلح لتفسير الاتجاهات الحديثة للتجارة الدولية، أما عن النظريات المكتملة لها فقد اقتصر على متغير محدد دون غيره<sup>1</sup>.

وبذلك قام Porter بصياغة نظريته للميزة التنافسية مستفيداً من رصيد النظريات السابقة للميزة النسبية والمحددات المفسرة لها، حيث قام بجمع هذه المحددات في نموذج واحد والذي اتسم بالشمول والديناميكية والتشابك، وتضمن أكبر عدد من المتغيرات الحاكمة لتفسير الميزة التنافسية معتمداً على التحليل الجزئي ودراسة البيئة الاقتصادية التي تحيط بالمؤسسة محلياً ودولياً، كما أولى أهمية خاصة لعنصر البحث والتطوير كمحدد للميزة التنافسية. ولقد اختلفت الآراء حول نظرية Porter للميزة التنافسية ما بين مؤيد ومعارض، حيث يرى الفريق المؤيد من بينهم Brown و Mac Donald أن منهج Porter قد نجح في تقديم تفسيراً أكثر واقعية لأنماط وتدفقات التجارة بما يسمح بالتنبؤ بالمزايا التنافسية للدول في صناعات محددة، بينما يضم الفريق المعارض مجموعة الباحثين الراضين لمنهج Porter وعلى رأسهم Waverman الذي اعتبر العمومية والشمولية في نظرية Porter من أهم العيوب، فقد تضمنت عدداً كبيراً من المتغيرات والمحددات المتداخلة مع بعضها البعض، ولقد وصف Waverman منهج Porter على أنه فن أكثر منه علماً وأن هذا

<sup>1</sup> - سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية دراسة حالة: مجمع صيدال لصناعة الدواء، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2007/2008، ص 38-39

المنهج لا يرقى إلى مستوى النظرية لافتقاده القدرة على التحليل السليم والتحديد الدقيق للعلاقات بين محددات الميزة التنافسية وبين إمكانية امتلاك الميزة التنافسية فعلاً<sup>1</sup>.

فهناك نظريتان أساسيتان للميزة التنافسية تركز الأولى على الأنشطة والثانية مبنية على الموارد، حيث ينادي "Michael Porter" وهو من رواد النظرية الأولى إلى أن الميزة التنافسية بالمؤسسة تنشأ أساساً نتيجة التسيير الجيد لأنشطتها وحدد ثلاث استراتيجيات للتنافس : تخفيض التكلفة، التمييز والتركيز. ويُعرفها على أنها "قدرة المؤسسة على تقديم سلعة أو خدمة ذات نفقة أقل ومنتج متميز عن نظيره في الأسواق مع إمكانية الاحتفاظ بهذه القدرة، ومن جهة أخرى نجد النظرية الثانية، ومن أهم روادها "Collins, Grant Barney" حيث تحقق الميزة التنافسية بالمؤسسة انطلاقاً من مواردها وحتى يكتسب لمورد صفته وقدرته على تحقيق ميزة تنافسية حدد "Barney" مجموعة من الشروط والخائص الواجب توفرها فيه مثل: ندرة المورد، وقيمتها، صعب تقليده واستمرارية التطوير، بالإضافة إلى تمتعه بالديمومة<sup>2</sup>.

### ثانياً: تعريف الميزة التنافسية

إن الهدف من دراسة وتحليل تنافسية المؤسسة هو تحديد طبيعة الميزة التنافسية التي تتفرد بها المؤسسة عن منافسيها المباشرين بالدرجة الأولى، وبقيّة المنافسين فيما بعد، وهذا ما يجعل الاهتمام بالميزة التنافسية أمراً ضرورياً، لأهميتها الكبيرة نظراً لكون المؤسسة تفرض

<sup>1</sup> - وافية تجاني، مساهمة برنامج التأهيل في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في إطار الشراكة الأورومتوسطية حالة المؤسسات الصناعية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة1، الجزائر، 2015/2016، ص 27.

<sup>2</sup> - غصاب رانية استخدام التكامل بين التقنيات الحديثة لأنظمة التكلفة التسيير والتسعير والموازنة على أساس الأنشطة لبناء الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب أواماش - بسكرة - أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013/2014، ص 96.

قوتها عن طريق حصولها على مزايا تنافسية لا تستطيع المؤسسات الأخرى امتلاكها، وبالتالي أصبح من الضروري معرفة كل جوانب الميزة التنافسية لغرض فهم كل السياسات والاستراتيجيات التي تقوم بها المؤسسات بغية امتلاك ميزة تنافسية تمكنها من السيطرة على الأسواق.

وتتفق مختلف الدراسات على أن مفهوم الميزة التنافسية يُعتبر امتداداً وتطوراً لفكرة الميزة النسبية في التجارة الدولية لريكاردو المقدمه في أعماله سنة 1817 والتي أُرجع بموجبها التخصص والتبادل التجاري ما بين الدول إلى التفاوت في مستويات الإنتاجية، أي أن الوفرة النسبية لعوامل الإنتاج الموروثة هي طبيعة التعامل التجاري بين الدول القائم على اختلاف ميزتها النسبية<sup>1</sup> ، وفيما يلي سوف نقوم بعرض بعض التعاريف المتعلقة بهذا المصطلح.

**التعريف الأول :** يُعرفها مايكل بورتير **M.Porter** على أنها بمجرد" توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون دورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً<sup>2</sup>.

من خلال هذا التعريف نجد أن الميزة التنافسية للمؤسسة تكمن في قدرتها على إيجاد الطريقة التي تمكنها من التميز وتحقيق التفوق على المنافسين من خلال التجديد والإبداع.

**التعريف الثاني:** تُعرف بأنها قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - أحمد بلابلي، تنافسية المؤسسة وتحديات اقتصاد المعرفة مداخله مقدمة إلى الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات، المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة ، الجزائر، نوفمبر 2005، ص 129 .

<sup>2</sup> - M. Porter, l'avantage concurrentiel des nations, inter-editions, 1993, P48.

الملاحظ لهذا التعريف أن الميزة التنافسية للمؤسسة تنصب أساساً في الاستراتيجية التي تحقق سبق للمؤسسة بالمقارنة مع الآخرين.

**التعريف الثالث :** يُنظر إليها مجال تتمتع فيه المؤسسة بقدر أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية، أو الحد من أثر التهديدات، وهي تتبع من قدرة المؤسسة على استغلال مواردها المادية والبشرية، فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا أو القدرة على تخصيص التكاليف أو الكفاءة التسويقية، أو الابتكار والتطوير المستمر ، أو التميز في التفكير الإداري، أو وفرة الموارد الأولية، أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة<sup>2</sup>.

**التعريف الرابع :** ويعرفها ماكملون وتامبو Tampo & Macmalland بأنها "الوسيلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق التفوق في ميدان منافستها مع الآخرين"<sup>3</sup>.

**التعريف الخامس :** كما يعرفها دويلي Doyle قابلية المؤسسة على إتباع حاجات ورغبات الزبائن بشكل أفضل من منافسيها في السوق<sup>4</sup>.

**التعريف السادس:** وتعرف بأنها "هي قدرة المؤسسة على تلبية حاجات ورغبات الزبائن المختلفة وذلك بتوفير المنتجات ذات جودة عالية وسعر مناسب وفي الوقت المطلوب وهذا يعني تلبية حاجات الزبائن بشكل أكثر كفاءة وفعالية ومختلف عما تقدمه المؤسسات المنافسة داخل نفس الصناعة والأسواق"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - مصطفى محمد أبو بكر ، الموارد البشرية -مدخل لتحقيق الميزة التنافسية - الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004 ص ص 13 - 14 .

<sup>2</sup> - ثابت عبد الرحمان الإدريسي، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط1، 2002، ص 58 .

<sup>3</sup> - ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار البيازوري، عمان، الأردن، 2008، ص 192.

<sup>4</sup> - ردينة عثمان يوسف، بحوث التسويق، دار المناهج، عمان، الأردن، 2000، ص 122.

<sup>5</sup> - محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، دار الميسرة، الأردن، ط1، 2011، ص

**التعريف السابع:** وتعني قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط، وتتحقق من خلال استغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما القيمة المدركة لدى العميل، وقدرة المؤسسة على تحقيق التميز<sup>1</sup>.

وبناء على ما سبق يمكن القول بأنها أصول أو موارد أو كفاءات تمكن المؤسسة من تقديم المنتج أو الخدمة بشكل أفضل من المنافس ويصعب تقليدها.

وتجدر الإشارة إلى التمييز بين مصطلحين متداخلين ألا وهما الميزة التنافسية والقدرة التنافسية بين هذين المفهومين، فالميزة التنافسية تنبثق على المدى الطويل عندما تمتلك المؤسسة قدرة تنافسية التي تكون بها متفوقة على منافسيها، حينما تتعلم أسرع وتُطبق التعلم على نحو أكثر فعالية من منافسيها. فالقدرة التنافسية هي مفهوم يشير إلى قدرة المؤسسة على تطوير وتنفيذ الاستراتيجيات التي من شأنها تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. ولذلك فمن خلال القدرة يتم تحديد الرؤية الأنسب، وتحديد نوايا واقعية، الموارد لاستغلال الفرص وإعداد وتنفيذ الخطط الاستراتيجية<sup>2</sup>.

ويُمكن الإشارة إلى وجود مقاربتين أساسيتين المستخدمة في تحليل مفهوم الميزة التنافسية وبالتالي القيمة المحصلة من طرف المؤسسة والمتمثلة في<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> - أبو بكر، مصطفى محمود، إدارة الموارد البشرية : مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2008، ص ص 13 - 14 .

<sup>2</sup> - Michael Armstrong, Strategic Human Resource Management: A Guide To Action, 3rd Ed, Kogan PAGE, London, 2006, PP: 21,22.

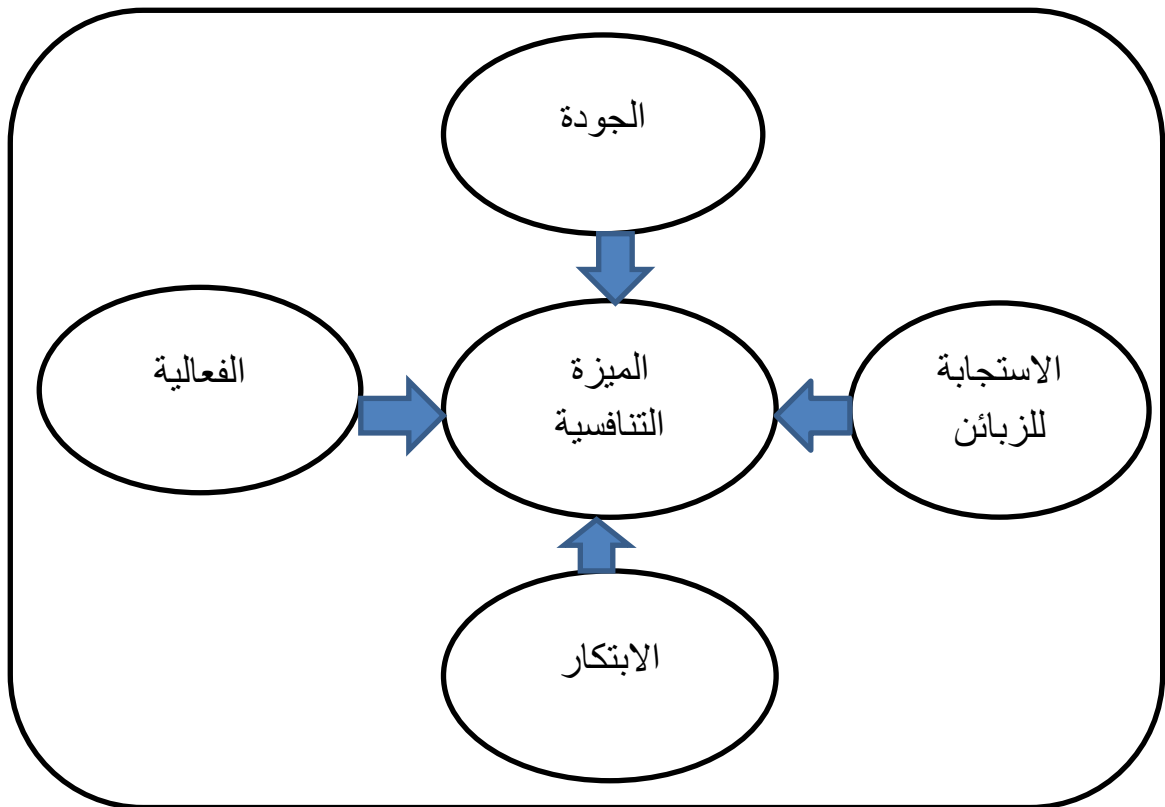
<sup>3</sup> - Octave Jokung- Nguéna, et al, Introduction au management de la valeur, Dunod, Paris, 2001, P: 23

**المقاربة الاستراتيجية:** التي تعتبر القيمة المحصلة من طرف المؤسسة مردوداً يجعل قوة السوق ملموسة على مستوى الجزء الاستراتيجي، حيث تشكل ردود الأفعال الهادفة إلى مواجهة المنافسة سيرورة إنتاج القيمة .

**المقاربة الاقتصادية:** التي تعتبر القيمة ونجاح المؤسسة نتيجتان للتطور الفعال والاستغلال الأمثل للأصول الاستراتيجية للمؤسسة من خلال الفعالية في تسيير الموارد.

كما حدد كل من Jones & Hill العوامل الأربعة الأساسية التي تبني الميزة التنافسية وتشمل الفعالية، الجودة، الابتكار، والاستجابة للزبائن، وتستطيع أي مؤسسة أن تتبناها بغض النظر عن صناعتها أو منتجاتها أو خدماتها التي تقدمها وجميع هذه العناصر متكاملة مع بعضه البعض، ويمكن تلخيصها في الشكل التالي:

الشكل رقم 1-2 العوامل الأساسية التي تبني الميزة التنافسية



**Source:**

**Hill,w Jones,G,R Strategic Management an integratated approach, 4th ed, New York, Houghton Mifflinco, 1989, p: 113**

يتضح من خلال الشكل أن هناك أربعة عوامل تتركز عليها المؤسسة حتى يتسنى لها بناء ميزتها التنافسية والمتمثلة في الفعالية أو الكفاءة والجودة والابتكار والاستجابة للزبون.<sup>1</sup> فالفعالية تقاس بمقدار المدخلات اللازمة من جهد بشري، الأرض، رأس المال.... لإنتاج مخرجات معينة، في حين أن الجودة تتمثل في قدرة المؤسسة على تقديم إنتاج عالٍ يزيد من قيمة هذا المنتج في نظر المستهلكين مما يسمح للمؤسسة برفع سعره، أما الابتكار فهو عبارة عن الجديد الذي يمكن أن تقدمه المؤسسة لزيائنها وقدرتها على تلبية حاجاتهم بطريقة أفضل من منافسيها.

ونلاحظ أنها مترابطة ومتشابكة فيما بينها حيث كل واحدة من هاته العوامل إذا تحققت فإنها تساهم في تحقيق الأخرى. بمعنى أن الجودة إذا تحققت ستؤدي إلى تحقيق الفعالية وهكذا. وتجدر الإشارة ان كل من العوامل الأربعة لها تأثير كبير في بناء الميزة التنافسية لأي مؤسسة من خلال تخفيض تكلفة الإنتاج أو عن طريق تفرد منتجاتها عن منتجات منافسيها مما يسمح لها برفع أسعارها. ومن خلال المفاهيم المقدمة للميزة التنافسية، تبرز أهميتها بالنسبة للمؤسسة التي تبحث عن الصدارة وتحقيق السبق التنافسي عن باقي المؤسسات العاملة في نفس النشاط من خلال النقاط التالية:

- إيجاد قيمة تلبي احتياجات العملاء وتضمن ولاءهم وتحسن من سمعتها لديهم .
- تحقيق التميز الاستراتيجي في الاستراتيجيات والخدمات والموارد والكفاءات على المنافسين

<sup>1</sup> - أحمد خليل محمود الكلوت، علاقة إعادة هندسة العمليات بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في غزة، رسالة ماجستير ( غير منشورة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2017، ص 30.

- تحصيل حصة سوقية ومكانة متميزة في السوق في ظل المنافسة الشديدة .
- العمل على إيجاد مواد خام جديدة ومطورة مع تكنولوجيا معقولة بالمقارنة مع ما يُقدمه المنافسون من تكنولوجيا<sup>1</sup>.
- بالإضافة إلى ذلك وبالاستناد إلى المفاهيم المقدمة سابقاً للميزة التنافسية، نجد أنها تتميز بمجموعة من الخصائص والتي يُمكن تلخيصها في النقاط التالية<sup>2</sup> :
  - أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تُحقق المؤسسة السبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط .
  - إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق .
  - أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى .
  - أن تكون مرنة بمعنى يُمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويُسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات المؤسسة من جهة أخرى .
  - أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المدى القصير وال المدى البعيد .
- تتحقق من خلال تطبيق استراتيجية يعجز المنافسون على تقليدها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - محمد إبراهيم عبيدات استراتيجية التسويق مدخل سلوكي، ط3، دار وائل عمان، الأردن، 2002، ص87.

<sup>2</sup> - طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل، عمان، الأردن، ط2، 2009 ص 309 .

<sup>3</sup> - محمد عبد الحسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، نظم المعلومات الاستراتيجية: منظور الميزة الاستراتيجية، ط1، دار الثقافة، عمان، الأردن، 2009، ص 15 .

وهناك مجموعة من الخصائص المتمثلة في <sup>1</sup> :

- تُبنى على اختلاف وليس على تشابه .
  - يتم تأسيسها على المدى الطويل، باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية .
  - عادةً ما تكون مركزة جغرافياً .
  - تشتق من رغبات وحاجات الزبائن <sup>2</sup> .
  - نتاج جهود الإدارة والابتكار والتطوير على عكس الميزة النسبية.
- وحتى تحصل المؤسسة على ميزة تنافسية لا بد من اتباع الخطوات التالية<sup>3</sup>:
- تحديد الفرص الحالية أو الممكنة من خلال تحليل المنافسة، والذي يتضمن تقدير لنقاط الجذب التي يتطلبها السوق، ونقاط القوة والضعف لديها مقارنة بالمنافسين .
  - تحديد أساس ونطاق الميزة التنافسية، وذلك من خلال تحليل مجالات التنافس، فقد تحصل على ميزة تسويقية وهي قدرة المنتجات من سلع وخدمات على تقديم إشباع أفضل لحاجات ورغبات العملاء المرتقبين، وقد تكون هناك ميزة في التكلفة وهي الميزة التي يمكن أن تتمتع بها المنتجات لانخفاض التكاليف عن تكاليف المنافسين، وبما يمكن المؤسسة من تخفيض التكلفة أو زيادة إنفاقها على الترويج والتوزيع.

<sup>1</sup> - بويكر ياسين، حدة المنافسة وأثرها على تطوير المنتجات الجديدة - دراسة حالة: خدمة الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة دكتوراه (غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016/2017، ص 56.

<sup>2</sup> - نجم عبود نجم، إدارة العمليات النظم والأساليب والاتجاهات الحديثة، ج1، معهد الإدارة العامة، الأردن، 2001، ص 27.

<sup>3</sup> - مصطفى الصيرفي، التسويق الاستراتيجي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009 ص 163.

- ثقافة وقيم المؤسسة : ويقصد بذلك توافر مجموعة القيم والمعتقدات التي تغرسها الإدارة العليا في كل مستويات العاملين فيتشاركون فيها من خلال شعارات ورموز واحتفالات وكذا سلوكيات القدوة من القادة.

### المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية

يختلف تقسيم أنواع الميزة التنافسية حسب الزاوية التي ينظر إليها، يمكن تقسيم أنواعها من المنظور الزمني لها، وكذلك يمكن تقسيم أنواعها حسب تقييم المنتج وتميزه.

#### أولاً: المنظور الزمني في تقسيم الميزة التنافسية

إن مفهوم الميزة التنافسية يعتمد على الكيفية التي تستطيع المؤسسات بها خلق قيمة اقتصادية أكبر مقارنة . مع المنافسين، هذه القيمة التي يجب أن يلمسها من جنب العملاء والتي تتعكس على نوعية السلعة أو الخدمة المقدمة إليهم ومن جانب آخر تلمسها المؤسسات وتتمثل بالعوائد التي تكسبها من وراء زيادة حصتها السوقية.

وبالتالي يمكن تحديدها بما يلي<sup>1</sup>:

#### 1 - التماثل التنافسي أو الضرورة التنافسية :

والتي يقصد بها تلك الميزة التي تمتلكها المؤسسات وتساهم في خلق نفس القيمة الاقتصادية الموجودة لدى المنافسين، مثال على ذلك أن نظام المعلومات الاستراتيجي الذي استخدمته إحدى المؤسسات هو بمستوى نظام المعلومات الذي تمتلكه المؤسسات الأخرى.

<sup>1</sup> - غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الإستراتيجية " مدخل استراتيجي معاصر"، ط1، دار الميسرة، عمان، الأردن، 2008، ص 145.

**2 - التنافس غير المميز :**

ويقصد به ذلك التنافس الذي لا يحقق ميزة تنافسية، حيث المنافسة التي تخوضها المؤسسات لا تساهم في خلق قيمة اقتصادية أقل من المنافسين وهذه تكون على نوعين دائمة ومؤقتة حيث الأولى تبقى لمدة طويلة والثانية لمدة قصيرة .

**3 - الميزة التنافسية :**

في ضوء هذه الميزة التي قد تأتي من وراء استخدام نظام المعلومات الاستراتيجي مثلاً قد تحقق المؤسسة قيمة اقتصادية أكبر من الميزة لدى المنافسين نتيجة للاستخدام المبدع والخلاق للنظام وهذه إما تكون دائمة أو مؤقتة.

**ثانياً: أنواع الميزة التنافسية حسب تمايز المنتج**

يرى مايكل بورتر أن الميزة التنافسية تنقسم إلى نوعين من حيث تمايز المنتج وهما:

**1 - التميز في الكلفة :**

تتميز بعض المؤسسات بقدرتها على إنتاج أو بيع نفس المنتجات بسعر أقل من المنافسين، هذه الميزة تنشأ من قدرة المؤسسة على تقليل التكلفة فقدره المؤسسة على تصميم، تصنيع، وتسويق منتج أقل تكلفة مقارنة مع المؤسسات المنافسة لها يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر. ولتحقيق هذه الميزة لابد من فهم الأنشطة الحرجة في حلقة أو سلسلة القيمة للمؤسسة والتي تعد مصدراً هاماً للميزة التنافسية وكذلك بمراقبة عناصر تطور التكاليف ويكون ذلك بـ:

**1-1 - مراقبة الحجم:** إن تحقيق اقتصاديات الحجم أو بما يسمى كذلك اقتصاديات الوفرة

يساعد المؤسسة من تخفيض تكاليفها فتوسيع حافظة الأنشطة و امتلاك وسائل إنتاج جديدة

وتوسيع الأسواق المستهدفة واكتشاف أسواق جديدة كل يساعد باقتصاديات الحجم وبالتالي تخفيض التكاليف .

**1-2 - مراقبة الإلحاق:** وتتم إما بتجميع بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة وذلك قصد استغلال الامكانيات المشتركة أو تحويل معرفة كيفية العمل في تسيير نشاط منتج للقيمة إلى وحدات استراتيجية تمارس أنشطة مماثلة .

**1-3 - مراقبة الروابط :** يمكن للمؤسسة أن تخفض من تكاليفها إذا تمكنت من تعزيز علاقاتها بالروابط والقنوات الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة واستغلالها على احسن وجه، وقد تلجأ المؤسسة إلى التنسيق مع الموردين وقنوات التوزيع لاستغلال الروابط الموجودة شريطة أن تقبل اقتسام الأرباح الناجمة عن الروابط معهم .

**1-4 - مراقبة التعلم :** التعلم هم نتيجة للجهود المتواصلة والمبذولة من قبل الإطارات والمستخدمين على حد سواء، لذلك ألا يجب يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف النفايات والانشطة الاخرى المنتجة للقيمة، فالمسيرون مطالبون بتحسين التعلم وتحديد أهدافه.

والمؤسسات التي تنجح في استراتيجية قيادة التكاليف تحتوي في العادة على نقاط القوة الداخلية التالية<sup>1</sup> :

- الحصول على رأس المال المطلوب للاستثمار الكبير في أصول الإنتاج، ويمثل هذا الاستثمار حاجزاً للدخول قد لا تتمكن مؤسسات كثيرة من التغلب عليه .

- مهارة في تصميم المنتجات لتحقيق كفاءة الصناعة .

<sup>1</sup> - Dess,G.G., Lumpkin, G.T., &Eisner, A.B, Strategic Management creating competitive advantages, 4th ed, McGraw Hill, 2008, p 162.

- مستوى عال من الخبرة في مجال العمل .

- قنوات توزيع عالية الكفاءة .

ولتحقيق هذه الاستراتيجية يجب توافر عدد من الشروط وهي<sup>1</sup>:

- وجود طلب مرن للسعر .

- نمطية المنتج .

- عدم وجود طرق متعددة لتمييز المنتج .

- عدم وجود إمكانيات مالية لدى الزبائن لإجراء التبديل.

ولاستراتيجية السيطرة بالتكاليف مزايا عديدة تتمثل في:

-تفادي المخاطر بواسطة العملاء، وذلك لأن احتمال تحول المشتريين الذين هم على ألفة بمنتجات المؤسسة المسيطرة بالتكاليف إلى علامة تجارية منافسة من نفس المنتج، إلا في حالة كون تلك العلامة تقدم شيئاً مميزاً ومنفرداً كما أن الزبائن التابعين للمؤسسات المسيطرة على حصة سوقية كبيرة يتكون لديهم شعور باستمرار المنتجات لفترة زمنية طويلة بعد شرائهم لها .

- الوجود القوي في السوق يساعد المؤسسة على إقناع منافسيها بعدم بداية حرب الأسعار داخل الصناعة، وهذا يؤدي إلى استقرار الأسعار لفترة زمنية تضمن لكل المؤسسات تحقيق مستوى من الربحية<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - عبد الرحمن ابتهاج مصطفى، الإدارة الاستراتيجية، البدائل الاستراتيجية التنفيذ والرقابة - إدارة التغيير الاستراتيجي، المنظمة العربية، مصر 1995 ص 79 .

<sup>2</sup> - فطيمة بزغي، دور استراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي دراسة حالة مؤسسة اقتصادية -، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر ، 2008/2009، ص 25.

- ضمان حصة سوقية كبيرة للمؤسسة من خلال الحجم الكبير للمبيعات وبالتالي المحافظة على نفس مستوى الأرباح أو ربما ارتفاع الأرباح، وكنتيجة تستطيع المؤسسة الخوض في استثمارات أخرى من أجل تطوير نفسها<sup>1</sup>.

## 2 - استراتيجية التمييز :

تتميز المؤسسة عن منافسيها في حالة توصلها إلى الحيازة على خاصية منفردة والتي يوليها العملاء قيمة هامة، كما تتميز أيضا عندما تقدم شيئا مميّزا يتعدى العرض العادي لشعر مرتفع قليلاً، وتمنح ميزة التميز للمؤسسة القدرة على بيع كميات أكبر من منتجاتها بسعر مرتفع نسبياً وضمان وفاء العملاء لمنتجاتها.

كما تمكنها من التوجه إلى فئة كبيرة من العملاء في قطاع نشاطها أو إلى فئة قليلة من العملاء وفق احتياجات محددة، ولا يتم ذلك إلا من خلال مراقبة العوامل التالية<sup>2</sup>:

- **الإجراءات التقديرية** : تُعتبر الاختيارات التقديرية للأنشطة التي يجب أن تعتمد عليها المؤسسة والكيفية التي تمارس بها عاملاً مهماً على تفردا .

- **الروابط** : يمكن أن تتأتى خاصية التفرد من خلال روابط التكامل الموجودة بين الأنشطة أو من العلاقات الجيدة مع الموردين وقنوات التوزيع .

- **الرزنامة**: قد ترتبط خاصية التفرد بالتاريخ الذي بدأت فيه المؤسسة ممارسة نشاط معين .

- **التموضع**: تحوز المؤسسة على خاصية التفرد إذا ما أحسنت اختيار التموضع الملائم لأنشطتها .

<sup>1</sup> - Stratégor, Politique Générale d'Entreprise : Stratégie, Structure, Décision, Identité, Paris, Dunod, 1997, pp 74/76.3

<sup>2</sup> - أحلام ،سوداني، دروس في إدارة الإبداع والابتكار لطلبة السنة الثانية ماستر إدارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 ، قلمة، الجزائر ، 2017/2018، ص 102.

ولتطبيق هذه الاستراتيجية من طرف المؤسسة لابد من مراعاة بعض الشروط المتمثلة في<sup>1</sup>:

- أن يكون الاختلاف واضحاً ما بين المنتج المراد تسويقه وبقية المنتجات الموجودة في السوق، حتى يحس المستهلكون بقيمة الاختلاف في المنتج، وبدرجة تميزه عن غيره من المنتجات .

- تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك

- عدم وجود عدد كبير من المنافسين الذين يتبعون استراتيجية التميز.

بالإضافة إلى ذلك، هناك تصنيف آخر لأنواع الميزة التنافسية المسمى بـ"نظرية القوى الاستراتيجية الدافعة" اقترحه "Wisseman" وهما<sup>2</sup>:

- **ميزة النمو** : تتحقق نتيجة القيام باستثمار كبير بالقياس إلى السوق مما يسمح بالتوسع في الحجم والعلاقات ومجالات عمل المؤسسة ، وهذا ما ينعكس في زيادة حصتها السوقية ومعدلات نموها والتفوق على المنافسين .

- **ميزة التحالف**: تُشير إلى الترتيبات التنظيمية والممارسات العملية التي تعقدها المؤسسة مع المؤسسات الأخرى من أجل تحقيق واحدة أو أكثر من استراتيجياتها الدفاعية أو الهجومية، ومعرفة وتجنب القوى التنافسية الموجودة في بيئة الأعمال.

وتتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة انطلاقاً من بعدين هامين هما:

<sup>1</sup> - نبيل محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس - دار الجامعية الجديدة، مصر، 2003، ص 52

<sup>2</sup> - حسن علي الزغبى، أثر التجارة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 7، العدد 2، الأردن،

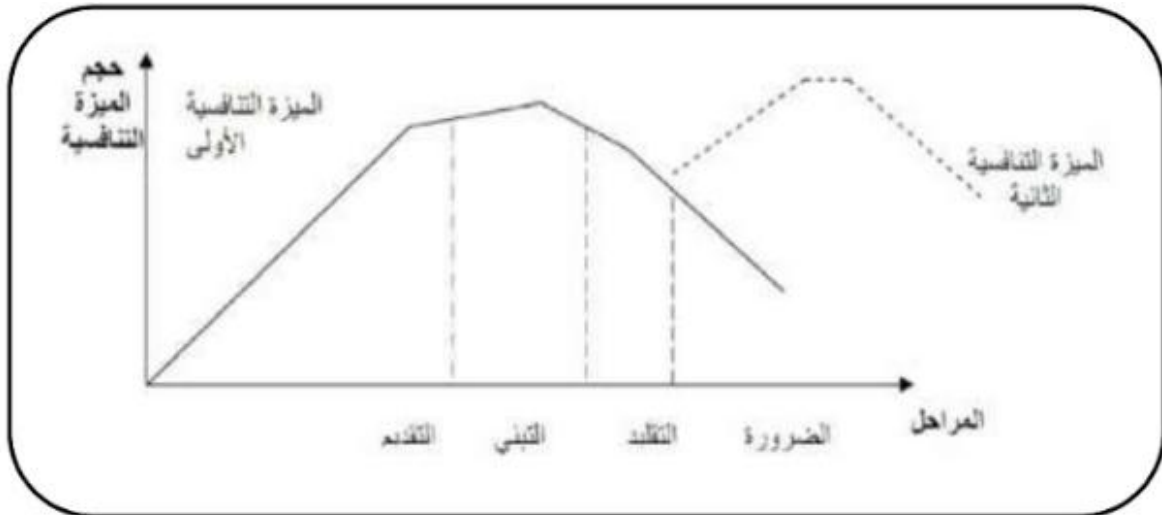
2004، ص ص 64، 65.

- حجم الميزة التنافسية :

يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا ما أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تميز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهوداً أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو تحييد أثرها<sup>1</sup>.

كما أن الميزة التنافسية تمر بدورة حياة مثلها مثل دورة حياة المنتج كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم: (2-2) مراحل دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر:

طهرات عمار الاستراتيجيات التسويقية وتنافسية المؤسسة الاقتصادية "حالة الجزائر"، الملتقى الدولي الرابع: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، مخبر العولمة واقتصاديات شمال أفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف الجزائر ، نوفمبر 2010، ص 06.

<sup>1</sup> - نبيل محمد مرسي، استراتيجيات الإدارة العليا " إعداد، تنفيذ، مراجعة"، . مرجع سابق، ص 98.

من خلال الرسم نلاحظ أن الميزة التنافسية تمر بأربعة مراحل أثناء حياتها، وكل مرحلة تمتاز بخصائص، وفيما يلي شرح لهذه المراحل<sup>1</sup> :

أ- **مرحلة التقديم** : تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي، المالي، وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشاراً أكثر فأكثر .

ب- **مرحلة التبنى**: تعرف الميزة التنافسية هنا استقراراً نسبياً من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين بدأوا يركزون عليها وتكون الوفورات هنا في أقصى ما يمكن .

ج- **مرحلة التقليد** : وتراجع حجم الميزة التنافسية، وتتجه شيئاً فشيئاً إلى الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم ومنه انخفاض في الوفورات .

د- **مرحلة الضرورة**: وتأتي منها مرحلة ضرورة تحسين لميزة التنافسية الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزات جديدة على أسس تختلف تماماً عن أسس الميزات الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من تحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها تفقد أسبقيتها تماماً، وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد.

#### - نطاق التنافس :

يُعبّر عن مدى شساعة أنشطة المؤسسة بهدف تحقيق أكبر عدد ممكن من المزايا التنافسية، وهو السبيل لتحقيق وفورات في التكلفة مقارنة بالأطراف المنافسة ، ونذكر على

<sup>1</sup> - طهرات عمار، الاستراتيجيات التسويقية وتنافسية المؤسسة الاقتصادية "حالة الجزائر"، الملتقى الدولي الرابع: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، مخبر العولمة واقتصاديات شمال أفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف الجزائر ، نوفمبر 2010، ص ص 6 - 7 .

سبيل المثال الخبرة الفنية الموحدة، توحيد منافذ التوزيع، التسهيلات الإنتاجية. وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية هي: قطاع السوق، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي والنطاق الصناعي<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية.

تسعى المؤسسات دائماً إلى تحسين ميزتها التنافسية لتحقيق قيمة أكبر، ولتتمكن من ذلك لابد من معرفة المصادر التي تمتلكها أولاً والتي بواسطتها يُمكن لها من خلق ميزة تنافسية وهذا للعمل ع والتركيز على تطوير هاته المصادر التي هي محل وسيلة لتحقيق أهدافها واستغلالها بشكل أفضل، ومن خلال البحث وجدنا أن مصادر الميزة التنافسية تُصنف إلى:

**1 - المصادر الخارجية:** تُعتبر الميزة خارجية عندما تتركز على صفات خاصة بالمنتج والتي تُشكل قيمة بالنسبة للمشتري سواءً بتخفيض تكاليف استعماله للمنتج أو بزيادة فعالية استعماله. إنّ الميزة التنافسية الخارجية تُعطي للمؤسسة سلطة سوقية مطلقة، بهذه الميزة فإن المؤسسة تجعل السوق يقبل بسعر أعلى من سعر بيع المنافس الأول "الأفضل" والذي لا يملك نفس الصفات الخاصة، إنّ الاستراتيجية التي تُركز على ميزة تنافسية خارجية هي استراتيجية تمييز والتي تعتمد على استعمال قدرات ومهارات المؤسسة التسويقية وقدراتها على الاقتناص الجيد والانتقاء المنسجم مع الرغبات الضمنية للمستهلكين غير المشبعة بعد بالمنتجات الموجودة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - عبد الغني دادن عبد الوهاب دادن، الميزة التنافسية كأسلوب لتطوير التكامل الاقتصادي العربي وتفعيل الشراكة العربية الأوروبية، الملتقى الدولي حول التكامل الاقتصادي العربي كآلية لتحسين الشراكة العربية الأوروبية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 08، 09 ماي . 2004 ص 661 .

<sup>2</sup> - محمد العربي غزي، حسين بلعجوز، الميزة التنافسية من الاقتصاد الصناعي إلى الاقتصاد الرقمي، الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 04، 05 ديسمبر 2007، ص 11 .

**2 - الخيارات الاستراتيجية :** وتتركز في تبني المؤسسة ميزة تنافسية من خلال الاستراتيجية الخاصة بالتكامل الأفقي والعمودي والتحالفات الاستراتيجية والعلاقة مع الآخرين.

بالإضافة إلى وجود مصادر أخرى للميزة التنافسية للمؤسسة تتمثل في:

**1 - الإبداع:** إن الانحدار المتزايد في عدد المؤسسات، والذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني والعالمي أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالإبداع والتركيز عليه إلى درجة اعتباره الحد الأدنى من الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة، وأصبحت القدرة على الإبداع مصدراً متجدداً للميزة التنافسية.

**2 - التكنولوجيا:** أكدت التجارب الحديثة أن التكنولوجيا عامل قوي من عوامل تغيير القدرات التنافسية للمؤسسة، لأنها تشمل كل التطبيقات العملية للنظريات العلمية والخبرات المكتسبة لتطوير عمليات الإنتاج<sup>1</sup>.

**3 - المعرفة:** إن المؤسسات الناجحة هي التي تهتم بالتجميع المنظم للمعرفة من المصادر المختلفة، وتحللها وتفسرها لاستنتاج مختلف المؤثرات التي تستخدم في توجيه وإثراء العمليات الإنتاجية، وتحقق التحسن في الأداء والارتقاء إلى المستويات أعلى من الإنجاز، لتحقيق في الأخير التميز على المنافسين، ومن هنا أصبحت المعرفة مصدراً أساسياً من مصادر الميزة التنافسية، وهي تتمثل فيما يُطلق عليه الآن رأس المال الفكري، الذي يشمل مختلف منتجات

<sup>1</sup> - كمال الدين عبد الغني مرسي، الخروج من فخ العولمة، المكتب الحديث، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 61.

الفكر الإنساني من تقنيات، نظريات، مفاهيم وغيرها من الأشكال<sup>1</sup>. ولتحقيق الميزة التنافسية فلا بد من المرور بثلاث مراحل أساسية متمثلة في<sup>2</sup>:

- **تحليل بنية القطاع:** الذي تنتمي إليه المؤسسة تتحدد بنية القطاع من خلال الضغط الذي تمارسه القوى التنافسية الخمس، ومن خلال دراسة هذه القوى يُمكن تحديد جاذبية السوق في ذلك القطاع وتحديد الوضعية التنافسية للمؤسسة بزيادة ضغط هذه القوى فإنه يُصبح من الصعوبة المحافظة على الوضعية التنافسية للمؤسسة وصعوبة تحقيق عائد على الاستثمار بشكل مقبول .

- **إقرار الاستراتيجية التنافسية :** هنا يوضح لنا بأنه على المؤسسة أن تقوم باختيار استراتيجية تنافسية محددة من أجل تحقيق الميزة التنافسية وفي هذا الخصوص حدد وضعيتين تنافسيتين فقط تختار بينهما المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية وهما قيادة التكلفة أيّ اكتساب ميزة تنافسية من خلال تحقيق أقل التكاليف الإجمالية أو التمييز أي اكتساب الميزة التنافسية من خلال إبراز صفة خدمة المنتج وذات قيمة في نظر العميل، ولقد أوضح "بورتر" "Porter" أن أي استراتيجية من بين الاستراتيجيات سوف تكون عالقة في الوسط. ويؤكد "بورتر" بأن المؤسسة وبغض النظر على الاستراتيجية التي تتبعها فإنه يتوجب عليها الحفاظ على نوع من التكافؤ مع منافسيها .

- **تطبيق الاستراتيجية التنافسية:** يجب أن تنظر المؤسسة إلى هذه المرحلة بأنها ليست مرحلة تنتهي بعد مدة معينة، بل أنها مرحلة مستمرة تقوم المؤسسة بإعادة تقييم القطاع الذي تنتمي إليه ووضعها التنافسي فيه بشكل متواصل.

<sup>1</sup> - مغمولي نسرين دور الذكاء الاقتصادي في الرفع من التنافسية الدولية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة فرتيال Ferial "عنابة، أطروحة دكتوراه غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، باتنة، الجزائر، 2015/2016، ص 88.

<sup>2</sup> - حسن علي الزغبى، نظم المعلومات الاستراتيجية "مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص ص 142 - 143 .

ومن بين الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال اكتساب ميزة تنافسية ما يلي<sup>1</sup>:

- خلق فرص تسويقية جديدة: كما هو الحال بالنسبة لمؤسسة "Motorola" التي تعد أول من قام بابتكار الهاتف المحمول، وكذلك مؤسسة "Apple" التي كانت أول من قام بابتكار الحاسب الآلي الشخصي .

- دخول مجال تنافسي جديد: كدخول أسواق جديدة، أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء، أو نوعية جديدة من المنتجات والخدمات .

- تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة بلوغها وللفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها.

ولقد حدد كل من "Hayes" و "Wheel Wrigh" أنواع المزايا النهائية وفقاً لمصدرها النهائي كما هي موضحة في الجدول التالي:

<sup>1</sup> - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة القاهرة، مصر، 2001، ص ص 104،

الجدول رقم (1-2) : المصادر النهائية للميزة التنافسية

مصدر الميزة التنافسية	الايضاح
التكلفة	تمكن المؤسسة من البيع بسعر أقل من معدل سعر الصناعة وتتفوق على المنافسين.
النوعية	تتمثل في المواصفات والأداء الجيد والوظيفة التي يخدمها.
الاعتمادية	تتمثل في إعادة المنتج للمشتري عند الطلب
المرونة	التكيف للتقلب في الطلب و القدرة على الاستجابة له
الابتكارية	تقديم منتجات جديدة و خدمات ، أسلوب إنتاج ، تنظيم جيد ...

**المصدر:** بغداد كربالي دور الإبداع في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات حالة المؤسسات الجزائرية، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد 2 جامعة أم البواقي، الجزائر، ديسمبر 2014، ص234.

المبحث الثالث : علاقة الذكاء الاصطناعي في التحقيق الميزة التنافسية.

المطلب الاول : دراسات سابقة حول الذكاء الاصطناعي .

اولا : الدراسات العربية:

ان المنتبع لموضوع الذكاء الاصطناعي وتطبيقاته في منظمات الأعمال العربية يجد أن الأبحاث والدراسات السابقة في هذا الموضوع تعد نادرة جدا، ما عدا عدد من الباحثين من بعض الدول العربية كالعراق والأردن والسعودية الذين بحثوا في هذا الموضوع ومن بين ابرز تلك الدراسات نذكر:<sup>1</sup>

1- دراسة صالح (اثر تطبيق الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي على جودة اتخاذ القرارات 2009)

هدفت هذه الدراسة إلى كشف عن اثر تطبيق الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي على جودة اتخاذ القرارات ولتحقيق الهدف السابق الذكر قامت الباحثة بسبر آراء عينة مكونة من 98 مديرا من المدراء البنوك التجارية الأردنية . ، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الذكاء الاصطناعي وجودة اتخاذ القرارين الإدارية.

2 -دراسة نصيف (دور نظم الذكاء الاصطناعي كأداة لتحقيق التميز في الجودة والتنافسية بالمستشفيات الخاصة السعودية 2010)

سعت هذه الدراسة إلى توضيح دور نظم الذكاء الاصطناعي كأداة لتحقيق التميز في الجودة والتنافسية بالمستشفيات الخاصة السعودية ، وقد خلصت هذه الدراسة في الأخير إلى

<sup>1</sup> - تريح عيسى، دور الذكاء الاصطناعي في تحسين القرارات التسويقية للمنظمة الخدمانية ، مذكرة التخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة ابن خلدون تيارت كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2022/2021،

إثبات الدور الفعال لنظم الذكاء الاصطناعي في تحقيق الجودة والتميز والرفع من القدرات التنافسية للمستشفيات محل الدراسة.

### 3- دراسة اليونس (علاقة استخدام الذكاء الاصطناعي بعملية إعادة هندسة العمليات في المنظمات ، 2012)

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح علاقة استخدام الذكاء الاصطناعي بعملية إعادة هندسة العمليات في المنظمات، و لتحقيق المسعى السابق الذكر قامت الباحثة بتطوير أداة استبانة وزعتها فيما بعد على عينة مكونة من 50 مديرا بالشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية العاملة بمحافظة نينوى العراقية، وقد خلصت الدراسة في الأخير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة لتقانة الذكاء الاصطناعي وإعادة هندسة العمليات في شركة قيد الدراسة.<sup>1</sup>

### 4-دراسة عجام(العلاقة بين الذكاء الاصطناعي والمنظمات العالية الأداة ، 2018).

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين الذكاء الاصطناعي والمنظمات العالية الأداة ولتحقيق الهدف السابق الذكر قام الباحث بسبر آراء عينة مكونة من 40 مديرا بوزارة العلوم والتكنولوجيا العراقية وقد خلصت الدراسة في الأخير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية ووجود تأثير معنوي لتطبيق الذكاء الاصطناعي على أداة المنظمات بالوزارة العراقية للعلوم والتكنولوجيا.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - تريخ عيسى، نفس المرجع السابق ،ص 06

<sup>2</sup> - أطروحة دكتوراه في علوم التسيير شنبى صورية استخدام إستراتيجية النقل الذكي كأداة لدعم أدوات النقل المستدام:دراسة متطلبات التطبيق في النقل البري بالجزائر، ، جامعة المسيلة، الجزائر ص41

## ثانيا : الدراسات الأجنبية:

على النقيض مما تمت الإشارة إليه في الدراسات العربية فانه هناك عدد كبير من الأبحاث والدراسات السابقة الأجنبية التي تناولت موضوع الذكاء الاصطناعي في المنظمات الأعمال ، ومن بين احداث هذه الدراسات نذكر:

### 1- دراسة ( Ahmed ) ، ايجابيات وسلبيات تطبيق نظم الذكاء الاصطناعي في المنظمات (2018):

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح ابرز ايجابيات وسلبيات تطبيق نظم الذكاء الاصطناعي في المنظمات ، ولتحقيق المسعى السابق الذكر جاء هذا البحث ضمن قالب نظري وصفي تناولت فيه الباحثة عدة عناصر هي : مفهوم، أهداف ، مجالات تطبيقات ، ايجابيات وسلبيات الذكاء الاصطناعي، وقد خلصت هذه الدراسة في الأخير إلى أن ابرز ايجابيات الذكاء الاصطناعي تتمثل في تسهيل أداء المورد البشري وزيادة الإنتاجية ، أما ابرز سلبياته فتتمثل في زيادة نسب البطالة وتحديات التكنولوجيات و الاسواق الجديدة.

### 2- دراسة ( Geisel ) ، التأثيرات الحالية والمستقبلية لتطبيقات الذكاء الاصطناعي على الأعمال، (2018) :

سعت هذه الدراسة إلى توضيح التأثيرات الحالية والمستقبلية لتطبيقات الذكاء الاصطناعي على الأعمال، ولتحقيق الهدف السابق الذكر جاء هذه الدراسة بشكل وصفي نظري تناولت فيه الباحثة عدة نقاط أبرزها : مفهوم مخاطر، ومنافع الذكاء الاصطناعي، فيما اختتمت الباحثة دراسة بتحليل ابرز المجالات الحالية والمستقبلية لتطبيق الذكاء الاصطناعي في مجال الأعمال وهي : التجارة، التسويق ، المبيعات المالية ، المحاسبة.. وغيرها وقد أشارت الباحثة في الأخير إلى أن تطبيقات الذكاء الاصطناعي ستشهد تطورات

وظفرت هائلة في المستقبل لهذا وجب على المنظمات إن تجاري مختلف التطورات التكنولوجية المعاصرة.

### 3- دراسة ( Shahid and Li ، تأثير الذكاء الاصطناعي على وظائف التسويق في منظمات الأعمال الباكستانية، 2019)

هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن تأثير الذكاء الاصطناعي على وظائف التسويق في منظمات الأعمال الباكستانية ، ولتحقيق الهدف السابق الذكر قام الباحثان بإجراء مقابلات 10 مع من المتخصصين في مجال التسويق بالشركات الباكستانية، وقد توصلت الدراسة في الأخير إلى عدة نتائج أبرزها أن دمج التطبيقات الحديثة للذكاء الاصطناعي ضمن مختلف وظائف التسويق في المنظمات من شأنه تحسين أداء الأنشطة التسويقية وبالتالي تحسين ربحية المنظمة وتحقيقها للميزة التنافسية.<sup>1</sup>

#### المطلب الثاني : الدراسات السابقة حول الميزة التنافسية .

##### الدراسات السابقة باللغة العربية

تتمثل في :

#### 1- زيد جار (2018) ، دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة حالة بعض وكالات بنوك بسكرة ".<sup>2</sup>

ولقد كان الهدف من الدراسة الوصول إلى نتائج تبرز دور إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات على تعزيز تنافسية البنوك ، و كذا التعرف على متطلبات تطبيق تلك النتائج

<sup>1</sup> - د، علي صبري فرغلي، الذكاء الاصطناعي واقعه ومستقبله، سلسلة عالم المعرفة والمجلس الوطني للثقافة والفنون والأداء، 2004. ص 24

<sup>2</sup> -- زيد جابر، دور إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة حالة بعض وكالات بنوك بسكرة ، أطروحة دكتوراه علوم ، قسم علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، 2018

على المؤسسات ، و إعطاء صورة عن واقع استخدام إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات الجزائرية و لقد توصلت نتائج الدراسة إلى:

- إدراك البنوك للمعرفة مازال في مراحله الأولى ؛
- تطور مفهوم الميزة التنافسية لتشمل الأصول غير الملموسة ؛
- أهمية إدارة المعرفة في تطوير و إنشاء القدرات المميزة؛
- تأكيد أهمية العلاقات غير الرسمية في توليد المعرفة :
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات مع مجالات الميزة التنافسية.

**2- عبد الحكيم جربي (2012)، "أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية فرع قسنطينة"<sup>1</sup> . ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:**

- المؤسسة لا تعتمد على الإبداع والابتكار كونها تعتمد على الأدوية الجنيصة و هذا ما أثر على مستوى قدرتها على تحقيق الاستمرارية في ميزة التمييز
- المورد البشري يملك دورا هاما في تعزيز الميزة التنافسية.
- تنمية الموارد البشرية من أهم العناصر المسؤولة عن استدامة الميزة التنافسية.

<sup>1</sup>-عبد الحكيم جربي أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية ، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية ، فرع قسنطينة ، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية و التنمية المستدامة ، جامعة فرحات عباس - سطيف 1، الجزائر ، 2012

3- فريد كورتل ، موساوي زهية ،خالدي خديجة (2005)، الإدارة الفعالة للمعرفة : مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد.

لقد هدفت الدراسة إلى تحديد المفاهيم المتعلقة بالمعرفة مع تحديد الأساليب المثلى لإدارة فعالة لها قصد تحقيق الميزة التنافسية الدائمة ، وتحديد العوائق التي تعرقل التجسيد الفعلي لإدارة المعرفة.<sup>1</sup> و أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- تعرف المعرفة الناتجة عن تفاعل بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة بالمعرفة التنافسية.

-تعد إدارة المعرفة الفعالة من بين التحديات الكبرى التي تواجه الشركات حالياً؛

- ضرورة تبني نظام يكون فيه توازن بين تكنولوجيا المعلومات ومدخل المورد البشري من أجل الحصول على إدارة معرفة فعالة تعمل على اكتساب ميزة تنافسية؛

- ضرورة تنمية المعرفة باعتبارها عامل أساسي لنجاح الشركة و السعي للإبداع من خلال تبادل الخبرات .

4- ليث شاكر محسن (2012)، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة : بحث استطلاعي في شركة التأمين العراقية<sup>2</sup>.

لقد هدفت هذه الدراسة في إبراز الدور الذي تمارسه إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من أجل نشر الوعي بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة و الميزة التنافسية المستدامة في بيئة خدمية عراقية مع إبراز أهمية التطبيق الفعلي لمبادئ إدارة

<sup>1</sup> - فريد كورتل ، موساوي زهية ، خالدي خديجة ، الإدارة الفعالة للمعرفة: مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد ، المؤتمر العلمي الخامس ،حول" اقتصاد المعرفة ، جامعة الزيتونة ، الأردن ، 2005

<sup>2</sup> - ليث شاكر محسن ، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بحث استطلاع في شركة التأمين العراقية ، مجلة دراسات محاسبية و مالية ، المجلد السابع ، العدد 21 ، 2012.

الجودة الشاملة ، وعلى ضوء ذلك اعتمد الباحث نموذجاً افتراضياً تم بناؤه بعد مراجعة وتحليل الأدبيات ذات العلاقة بالموضوع مع استخدام الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات اعتماداً على مقياس ليكرت الخماسي.

و لقد تم الحصول على النتائج التالية:

- هناك علاقة ارتباط و تأثير بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة و الميزة التنافسية المستدامة ؛

- أهمية تدريب العاملين في الشركة لتنمية إمكانيات الموظفين فضلاً عن حرص الشركة على ديمومة عملية التدريب بما يكسب العاملين الخبرات الجديدة في مجال عملهم.

**5- جودي أمينة (2018)، دور الكفاءات المحورية في تحقيق الميزة التنافسية للمجمعات الصناعية ، دراسة حالة مجمع صيدال ، أطروحة دكتوراه الطور الثالث جامعة بسكرة.<sup>1</sup>**

ولقد هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مدى إدراك إطارات مجمع صيدال لمفهوم الكفاءات المحورية و مدى موافقتهم على دورها في تحقيق الميزة التنافسية ، ولقد توصلت إلى النتائج التالية:

- أهمية التعلم الجماعي البحث والتطوير و الرأسمال البشري في تحقيق كل من الابداع ، الجودة.

- الاستجابة السريعة للزبون لمجمع صيدال

- أهمية الكفاءات المحورية في تحقيق الميزة التنافسية ؛

<sup>1</sup> -- أمينة جودي ، دور الكفاءات المحورية في تحقيق الميزة التنافسية للمجمعات الصناعية ، دراسة حالة مجمع صيدال ، أطروحة دكتوراه الطور الثالث ، تخصص إدارة المجمعات الصناعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2018 .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الكفاءات المحورية و الميزة التنافسية في مجمع صيدال تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية : الجنس ، الخبرة ، المؤهل العلمي ؛

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الكفاءات المحورية والميزة التنافسية في مجمع صيدال تعزى لمتغير العمر .

ثانيا : الدراسات السابقة باللغة الاجنبية .

### 1- (Lassaad Lakhal، تأثير الجودة على الميزة التنافسية و الأداء العظيمي 2009)

كانت الدراسة تحت عنوان " تأثير الجودة على الميزة التنافسية و الأداء العظيمي"، و هدفت الدراسة إلى وضع تصور يطور إطارا يربط الجودة والميزة التنافسية والأداء التنظيمي، حيث تم جمع بيانات الدراسة من 74 مؤسسة حيث تألفت عينة الدراسة.

من المديرين لهذه المؤسسات وتم اختبار للمنظمات والعلاقات المقترحة في الإطار باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية. تقدم هذه الدراسة دليلاً تجريبياً على أن الجودة مرتبطة مباشرة الميزة التنافسية و الأداء التنظيمي تشير النتائج أيضا إلى أن المستويات الأعلى للميزة التنافسية قد تؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي. النتائج أيضا تبين أن الأداء التنظيمي يتأثر أكثر بالميزة التنافسية منه بالجودة، يشير هذا إلى أن الجودة تنتج ميزة تنافسية للمنظمة في المقام الأول، وأن الميزة التنافسية ستؤدي بدورها إلى تحسين الأداء التنظيمي. من اهم التوصيات المقترحة هو اجراء بحوث مستقبلية أكثر توسعا اي لا تقتصر على تصورات المديرين بل تشمل الموظفين للحصول على نتائج أفضل و أدق.

<sup>1</sup> -Lassaad Lakhal, Impact of quality on competitive advantage and organizational performance, Journal of the Operational Research Society, May 2009.

## 2- دراسة (Kamal A.MAL-QUDAH)، تأثير إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية لشركات الصناعات الدوائية، (2012).

جاءت الدراسة تحت عنوان " في الأردن ". تهدف هذه الورقة إلى التحقيق في تأثير إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية لشركات تصنيع الأدوية في الأردن. تم جمع البيانات من الموظفين الإداريين من المستوى المتوسط إلى الأعلى شركات تصنيع الأدوية في الأردن و تم تحليل البيانات باستخدام الارتباط وتحليلات الانحدار المتعددة، أما الحدود الزمنية كانت شهر جوان من سنة 2012. أشارت النتائج إلى:<sup>1</sup>

-وجد أن القيادة لها علاقة بميزة تنافسية وأنها تؤثر على الميزة التنافسية بطرق معينة. في الواقع القيادة هي شرط ضروري للمنافسة.

-أظهرت الدراسة أن إدارة الأفراد لها آثار إيجابية على الميزة التنافسية. لقد تبين أن التطبيق العالي لتطبيق إدارة الأفراد يتمتع بميزة تنافسية كبيرة.

-أنه يوجد تأثير لممارسات إدارة الجودة الشاملة على ميزة تنافسية تركيز العملاء الذي لديه أعلى تأثير على الميزة التنافسية تليها إدارة الأفراد والقيادة في وقت لاحق. وبالتالي فالجودة الشاملة الإدارية مهمة من الناحية الإستراتيجية والتكتيكية لاكتساب ميزة تنافسية، لذلك يجب أن تلتزم المنظمات بممارسات إدارة الجودة الشاملة وتنفيذها بنجاح.

<sup>1</sup> -Kamal A.M AL-QUDAH, The Impact of Total Quality Management on Competitive Advantage of Pharmaceutical Manufacturing, Companies in JORDAN, Perspectives of Isusovations,

Economics & Business, Velasse 12, huse 3, 2012

## 2- دراسة ( Albana Berisha Qehaja, Enver Kutlllovi ) دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية (2015).<sup>1</sup>

وكانت الدراسة تحت عنوان " "، و هدفت الدراسة لتأكيد أن الموارد البشرية مصدر من مصادر الميزة التنافسية من خلال الدور الكبير الذي تلعبه في تحقيقها، و قد أجريت الدراسة في سبع شركات توزيع بالجملة للمنتجات الغذائية وغير الغذائية في كوسوفو، و تم مسح عينة مكونة من 35 من المديرين و المديرين الفرعيين داخل هذه الشركات، أما الحدود الزمنية كانت اواخر سنة 2015. و من أهم النتائج المتوصل إليها:

- أن أقسام الموارد البشرية تعامل كعمل إداري و ليس كعمل إداري استراتيجي مع أن الاستطلاع أكد أن معظم الشركات في الكوسوفو ليس لديها خطة إستراتيجية للموارد البشرية بالرغم وجود تصور عند هذه الشركات أن لها مساواة تنافسية و ليس ميزة تنافسية من حيث الموارد البشرية.

- حيث أظهرت النتائج أن ممارسات للموارد البشرية في الشركات التي شملتها الدراسة الاستطلاعية غير منتظمة و تقريبا متشابهة. و من أهم التوصيات التي توصل لها الباحثان:

- أنه يجب أن تنشأ الموارد البشرية لتكون مصدرا فاصلة للميزة التنافسية للشركة و يجب أن تكون قيمة ونادرة و مدعومة من قبل القيم التنظيمية الشاملة للشركة.

كما يجب تقدير و الاستثمار في الرأس المال البشري لأنه أهم مصدر للميزة التنافسية.

<sup>1</sup> -Albana Berisha Qehaja, Enver Kutlllovi, The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage, Journal of Human Resource Management (2015), Volume 18, Issue 2. janvier 2016 pp. 47-61.

3- دراسة<sup>1</sup> Sanad A. Alajm and Meshref A. Alenezi (2016):

جاءت الدراسة تحت عنوان " ممارسات إدارة الموارد البشرية والمزايا التنافسية دور الوسيط في تنظيم الشخص المناسب" ، و هدف هذه الورقة هو دراسة العلاقة المباشرة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية ، وكذلك العلاقة غير المباشرة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية من خلال الشخص و المنظمة " Person-organisation - Otin ) أي توافق القيم و التوقعات بين العامل و صاحب العمل لشركات التصنيع الكويتية، و تمثل مجتمع الدراسة ب 300 موظف من جميع المستويات يعملون ضمن 63 شركة تصنيع بالكويت، حيث استخدم الباحثان الاستبيان كأداة للدراسة، وكانت الحدود الزمنية للدراسة هي شهر فيفري من سنة 2016.

و قد توصلت هذه الدراسة بمجموعة من النتائج كان أهمها:

أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها تأثير إيجابي كبير على الميزة التنافسية. بالإضافة إلى ذلك ، فإن P-O يصلح تأثير الوساطة على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية و بالنسبة للعنصر الوسيط P-O fit، أظهرت النتائج وجود علاقة غير مباشرة بين ممارسات الموارد البشرية و الميزة التنافسية أي توضح أهمية التوافق بين قيم الفرد والمنظمة في خلق اتجاهات إيجابية للعمل حيث يمكن للمؤسسات التي تتناسب قيمها مع قيم موظفيها (والعكس) زيادة ميزتها التنافسية، على الرغم من أن نتائج الدراسة يعكس وضع تنافسي جيد في شركات التصنيع الكويتية، إلا أنه يتوجب عليهم الاهتمام أكثر بعملية تخطيط الموارد البشرية وتوظيفها لاختيار الموظفين الذين يتناسون مع القيم المنظمة.

<sup>1</sup> Sanad A. Alg, Ph.D and Meshref A. Alene, Ph.D, HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES AND COMPETITIVE ADVANTAGE: THE MEDIATOR ROLE OF PERSON-ORGANIZATION FIT, Global Journal of Hone Resource Management, Vol.4, No. 1, pp.65-82, February 2016-

و من أهم المقترحات هو القيام بمزيد من البحوث في القطاعات الخدمية كشركات الاتصالات، التعليم و الصحة... إلخ.

**المطلب الثالث : اليات تطبيق الذكاء الاصطناعي في تحقيق الميزة التنافسية .**

يُعدُّ الذكاء الاصطناعي (AI) هو المفتاح لاكتساب ميزة تنافسية في مجال عملك. إذ إنَّ تطوير إستراتيجية شاملة للذكاء الاصطناعي يضمن تقريباً الحصول على هذه الميزة القويّة<sup>1</sup>.

وتوفّر أدوات الذكاء الاصطناعي حالياً ذكاء الأعمال من خلال إستراتيجيات التسويق، والخطط الإعلانية، والأفكار المعززة للتحويل، وغيرها. ويتمّ إنتاج كل ذلك من خلال تحليل البيانات المتاحة.

**أولاً: المزايا التي يوفرها استخدام الذكاء الاصطناعي في استراتيجيات التسويق:**

فيما يلي عرض مفصّل لما يمكنك توقّعه من خلال الإستخدام الذكي لهذه التقنية.

### 1- تعزيز تجربة العملاء

غيّر الذكاء الاصطناعي والتعلّم الآلي طريقة تفاعل الشركات مع عملائها، ممّا ساعد المؤسسات على تقديم تجارب مخصّصة وسلسة لعملائها.

يمكن لخوارزميات التعلّم العميق (ML) تحليل تفضيلات العملاء وسلوكهم؛ لتقديم توصيات مستهدفة وحملات تسويقية مخصّصة. ومن خلال تحسين تجربة العملاء، يمكن

<sup>1</sup>-مجلة تواصل ، منتدى التسويق والاعلام الرقمي ، استخدام الذكاء الاصطناعي لتحقيق ميزة تنافسية، على الموقع الإلكتروني :

<https://tawasulforum.org/article/digital-marketing/ai-competitive-advantage> تاريخ الزيارة

للشركات تعزيز الولاء وزيادة معدّلات الإحتفاظ بالعملاء وكسب ميزة تنافسية على منافسيها.

وتتملّ إحدى الطرق المهمّة التي تستغلّ بها الشركات الذكاء الاصطناعي هي استخدام روبوتات الدردشة (Chatbots) ، المدعومة بتقنية (GPT) يمكن لهذه الروبوتات خدمة العملاء على مدار الساعة، والإستفادة أيضاً من مخازن ضخمة من البيانات لضمان حصول المستخدمين النهائيين على أفضل المعلومات والتجربة في آن واحد.

## 2- كشف الإحتيال والأمن السيبراني

في المشهد الرّقمي الحالي، تتزايد تهديدات الأمن السيبراني ومحاولات الإحتيال. يلعب الذكاء الاصطناعي وتعلّم الآلة دوراً مهماً في إكتشاف ومنع هذه الأنشطة الضّارة. ويمكن لخوارزميات التعلّم الآلي تحليل كمّيّات هائلة من البيانات لتحديد الأنماط التي قد تشير إلى سلوك إحتيالي.

من خلال تنفيذ أنظمة كشف الإحتيال المدعومة بالذكاء الاصطناعي، يمكن للشركات؛

- تقليل الخسائر المالية.

- حماية بيانات العملاء.

- والحفاظ على سمعتها عبر الوسائل الرّقمية والآلية.

وبالتالي، من خلال بقائها متقدّمة على التهديدات الإلكترونيّة، يمكن للشركات بناء الثقة مع عملائها واكتساب ميزة تنافسية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>--مجلة تواصل ، منتدى التسويق والاعلام الرقمي ، استخدام الذكاء الاصطناعي لتحقيق ميزة تنافسية، على الموقع الإلكتروني :

## 3 - أتمتة العمليات وكفاءتها

تتفوق تقنيات الذكاء الاصطناعي في أتمتة المهام المتكررة والمستهلكة للوقت، مما يتيح تحرير الموارد البشرية للتركيز على المزيد من المبادرات الإستراتيجية. ويمكن تدريب خوارزميات التعلم الآلي على التعرف على الأنماط وأداء المهام المعقدة بأقل تدخل بشري.

تؤدي هذه الأتمتة إلى زيادة الكفاءة وتقليل الأخطاء وتوفير كبير في التكاليف. ومن خلال أتمتة إدارة المخزون إلى تحسين الخدمات اللوجستية لسلسلة التوريد، يمكن للشركات تبسيط العمليات واكتساب ميزة تنافسية من خلال الاستفادة من الذكاء الاصطناعي.

## 4 - تحسين الكفاءة التشغيلية

يمكن للذكاء الاصطناعي تحسين جوانب مختلفة من العمليات التجارية، مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة وتوفير التكاليف. على سبيل المثال، يمكن لهذه الخوارزميات<sup>1</sup>:

- تحليل البيانات السابقة لتحسين إدارة المخزون، مما يمكنها من توقع أنماط الطلب وتقليل المخزون الزائد أو النقص.
- تحسين عمليات الإنتاج عن طريق تحديد العقبات، واقتراح تحسينات في العملية، والتنبيه بالحاجة إلى صيانة المعدات للحد من فترات التوقف عن العمل.

<https://tawasulforum.org/article/digital-marketing/ai-competitive-advantage> تاريخ الزيارة

.2024/08/16

<sup>1</sup>--مجلة تواصل ، منتدى التسويق والاعلام الرقمي ، استخدام الذكاء الاصطناعي لتحقيق ميزة تنافسية، على الموقع الإلكتروني :

<https://tawasulforum.org/article/digital-marketing/ai-competitive-advantage> تاريخ الزيارة

.2024/08/16

• تحسين **استراتيجيات التسعير** بناءً على ظروف السوق وسلوك العملاء وأسعار المنافسين، مما يضمن أن تقدّم الشركات أسعاراً تنافسية مع تحقيق أقصى قدر من الأرباح.

وبالتالي، من خلال الإستفادة من الذكاء الاصطناعي والتعلّم الآلي لتحسين العمليات التشغيلية، يمكن للشركات تبسيط عملياتها، وتقليل التكاليف، واكتساب ميزة تنافسية كونها أكثر كفاءة من منافسيها.

## 5 -تسويق فعال وتحقيق عائد استثمار أفضل

يمكن أن يمنح الذكاء الاصطناعي الشركات ميزة تنافسية في التسويق. وذلك بفضل قدرته على التعلّم والتدريب **إستناداً إلى البيانات**. إذ يمكنه تقديم رؤى عديدة حول كيفية التسويق، ولمن يتمّ، ومتى وأين يتمّ، وحتى لماذا يتمّ التسويق.

### وتستند الرؤى التي يقدمها الذكاء الاصطناعي إلى المبادئ الأساسية التالية:

1. إمتلاك الشركات بالفعل كمية كبيرة من البيانات حول المستهلكين.
  2. تقديم الذكاء الاصطناعي رؤى موضوعية وقوية قائمة على البيانات، تستمدّها من البيانات التي تمتلكها الشركات بالفعل.
- لتوضيح الأمر، يتعرّف الذكاء الاصطناعي على العملاء على مستوى شخصي لم نشهده في الماضي؛ بسبب قدرته على إكتشاف الأنماط السلوكية.
- وقد نجحت شركة **أمازون (Amazon)** في تطبيق هذا النهج على العملاء. من خلال متابعة سلوكيات المستخدمين عبر المنصة مثل أنواع المنتجات التي يشترونها، والمدة التي يقضونها على صفحة المنتج، وما إلى ذلك. فنقوم الأنظمة بسرعة بتوليد توصيات تتناسب تماماً مع ذوق وتفضيل كلّ مستخدم، إستناداً إلى نشاطهم على المنصة.

## 6 - اتخاذ قرارات أسرع وأكثر ذكاء

تكمن القيمة الأساسية للذكاء الاصطناعي في التسويق في دعمه لصنع القرارات الإدارية. إذ يُعدُّ التحديّ الرئيسيّ للإدارة هو إتخاذ القرارات بناءً على معلومات غير كاملة. ولكن يمكن استخدام الذكاء الاصطناعي لتقليل حدة هذا النقص إلى حدٍّ ما<sup>1</sup>.

## ثانياً: المزايا التنافسية لتسويق المحتوى المدعوم بالذكاء الاصطناعي

تكمن أهمّ مزايا الاعتماد على تقنية الذكاء الاصطناعي في القدرة على زيادة الإنتاجية بتكلفة أقلّ. ومنح المتبنين الأوائل ميزة تنافسية، طالما أنّهم قادرون على التغلّب على التحديات التعليمية الأولى.

وعلى عكس التفسيرات التي تقول إنّ الآلات هنا لإستبدال البشر، فإنّ المواهب الإبداعية البشرية لن تختفي في المستقبل القريب. بدلاً من ذلك، سيتمّ إنتاج المحتوى على نطاق أكبر بكثير وبجزء بسيط من التكلفة.

إذ يمكن للعلامات التجارية تكليف المهام المملّة للذكاء الاصطناعي، ممّا يوفرّ الوقت والموارد للمهام الأكثر تعقيداً وإبداعاً.

يقول (Ron van Valkengoed) ، المدير التنفيذي والمستثمر في

(Contentoo):

“تخيّل فقط أن تكون قادراً على زيادة المحتوى بمعدّل أكبر ب (5) مرّات ممّا كان عليه من قبل وبنفس التكلفة، مع القدرة على تحديث المحتوى القديم باستمرار. نظراً لأنّ أكثر من (80%) من المحتوى الموجود على مواقع الويب لمعظم الشركات قديم، فيمكن أن يولّد التحديث زيادة عدد الزيارات العضوية بنسبة تصل إلى (80%).”<sup>2</sup>

<sup>1</sup>--مجلة تواصل ، منتدى التسويق والاعلام الرقمي ، استخدام الذكاء الاصطناعي لتحقيق ميزة تنافسية، على الموقع الإلكتروني :

<https://tawasulforum.org/article/digital-marketing/ai-competitive-advantage> تاريخ الزيارة 2024/08/16

<sup>2</sup>--مجلة تواصل ، منتدى التسويق والاعلام الرقمي ، استخدام الذكاء الاصطناعي لتحقيق ميزة تنافسية، على الموقع الإلكتروني :

<https://tawasulforum.org/article/digital-marketing/ai-competitive-advantage> تاريخ الزيارة 2024/08/16

**خلاصة الفصل :**

وفي ختام فصلنا نستنتج أن الذكاء الاصطناعي يمثل فرصة هائلة للشركات لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. ومع ذلك، يتطلب تبني الذكاء الاصطناعي تخطيطاً دقيقاً واستثماراً في التكنولوجيا والبنية التحتية والكوادر البشرية.

**المبحث الأول: تقديم مؤسسة كوندور فرع الأغواط**

سوف نتطرق من خلال هذا المبحث إلى التعريف بمؤسسة كوندور وتوضيح هيكلها التنظيمي وتحليل النشاطات التي تقوم بها على مستوى فرعها بولاية الأغواط

**المطلب الأول: تعريف مؤسسة كوندور وأهدافها.**

**أولاً: تعريف مؤسسة كوندور Condor**

مؤسسة Condor لصناعة الأجهزة الالكترونية هي المؤسسة خاصة ذات مسؤولية محدودة، تحمل الاسم التجاري عنتر تراد وهو اسم باللغة الانجليزية، ومعناه بالعربية " عنتر للتجارة وهي تنتمي إلى مجموعة بن حمادي وهي مؤسسة خاصة تنشط وفق أحكام القانون التجاري تحصلت على السجل التجاري في أبريل 2002 وبدأت فعلا النشاط في شهر فيفري 2003

تقع المؤسسة في المنطقة الصناعية لولاية برج بوعريريج على مساحة إجمالية ب 80104 متر مربع منها 42665 متر مربع مغطاة، يتمثل نشاطها في صناعة الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية يقدر رأسمالها الإجمالي ب 2.450.000.000.00 دج وهي تعمل على ترقية نشاطاتها القاعدية والمتمثلة أساسا في تركيب وتصنيع، المنتجات الكهرومنزلية وهذا بموجب قوانين المرسوم الوزاري رقم 2000 / 74 المؤرخ في 02 أبريل 2000 المحدد للصناعة والإنتاج من خلال الاستفادة من النظم الجمركية بالجزائر في إطار التركيب وهي CKD،: SKD

كل منتجات المؤسسة تصدر بالعلامة Condor والتي هي مسجلة في الديوان الوطني لحماية المؤلفات والابتكارات، Condor يشير إلى طائر من أكبر الطيور في العالم والذي يعيش في جبال الأنديز بأمريكا اللاتينية حيث يصل تحليقه إلى أعلى طبقات الجو.

تعتبر مؤسسة كوندور إحدى المؤسسات المكونة لمجموعة بن حمادي التي تحوي على ستة مؤسسات صناعية وهي:

بما يضمن للمؤسسة حماية كافية من أي تزوير أو تقليد، والرمز الذي يوجد أمام كلمة وهي:

-مؤسسة GEMAC لإنتاج مواد البناء .

-مؤسسة ARGILOR لإنتاج الآجر

-مؤسسة لإنتاج الأكياس البلاستيكية POLYBEN

-مؤسسة METAL HODNA مختصة في مجال المواد المعدنية.

-مؤسسة GERBIOR لإنتاج القمح الصلب ومشتقاته .

-مؤسسة CONDOR لإنتاج الأجهزة الالكترونية والأجهزة الكهرومنزلية .

لإضافة إلى كونها مؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري، فهي تقوم باستيراد بعض المنتجات التامة الصنع من الصين لإعادة بيعها مثل: جهاز الراديو، طاولة التلفاز، مجفف الشعر، مدفئة، وتتمون المؤسسة بالمواد الأولية من طرف مورديها بالخارج ومن بينهم، الصين، إيطاليا، البرازيل، ألمانيا، اليابان.

للمؤسسة فروع في العديد من الولايات الجزائر أهمها، ولاية تيسمسيلت، سطيف، الجزائر العاصمة، ورقلة، وهران، حيث تقوم بتوزيع هذه المنتجات عليها، بالإضافة إلى ولايات أخرى عبر التراب الوطني وكذا بعض الدول العربية منها الأردن وبعض الدول الأجنبية.

**ثانيا: تعريف مؤسسة كوندور الأغواط"**

تحصلت المؤسسة على السجل التجاري في 2013/12/14، وانطلقت في نشاطها الفعلي في 2014/02/20 مقرها يقع بولاية بالأغواط حي المعمورة، تعمل على ترقية وتطوير نشاطاتها القاعدية والمتمثلة أساسا في تسويق المنتجات الكهرومنزلية والالكترونية.

تروج المؤسسة تشكيلة متنوعة من الأجهزة مثل: أجهزة التلفاز جهاز الاستقبال الرقمي، الثلاجات، أجهزة الكمبيوتر، المكيفات الهوائية وآلات الطبخ، غسالة، أجهزة الإلكتر منزلية صغيرة، الهواتف الذكية، اللوحات الرقمية، سخان مائي...الخ، وتحث

المؤسسة بتشكيلة جهاز التلفاز مرتبة متقدمة ضمن مراتب المؤسسات الرائدة على المستوى الوطني.

حيث أن المؤسسة الأم التي تقع خارج ولاية تيسمسيلت تمولها بمختلف المنتجات تامة الصنع بغرض إعادة بيعها نظرا لأن الطلب كبيرا على هذه المنتجات.

### ثالثا: أهداف المؤسسة

تعمل المؤسسة على تحقيق الأهداف التالية:

- تحقيق أقصى قدر ممكن من الأرباح.
- تعزيز القدرة التنافسية من خلال العمل على زيادة الحصة السوقية للمؤسسة عن طريق غزو أسواق جديدة.
- تحسين الإنتاجية بتحفيز العمال و توظيف عمال جدد بتكوين عالي في جميع التخصصات التقنية منها والإدارية.
- العمل على تقديم منتجات بجودة عالية و نوعية جيدة.
- العمل على تحقيق ميزة تنافسية عن طريق استغلال الموارد البشرية من خلال انتهاج مختلف الوسائل لتكوين وتحفيز هذا العنصر الأساسي في المؤسسة.
- تلبية حاجات المستهلك من خلال توفير المنتجات بالخصائص المطلوبة وفي الوقت والمكان المناسبين.
- السعي نحو الحصول على أهم شهادات الجودة المعروفة عالميا.
- تحقيق أقصى قدر من التكامل الخلفي لتخفيض التكاليف و كذا الاستفادة من التسهيلات الجمركية.
- التوسع نحو كافة مناطق المغرب العربي.
- تنويع المنتجات لمواجهة المنافسة و كذا خلق فرص و أسواق جديدة.
- تحسين خدمات ما بعد البيع و مختلف أساليب الإعلان لتدعيم الولاء قصد المحافظة على الأسواق الحالية ومحاولة إيجاد منافذ جديدة للتوزيع.

## المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

## 1- مهام المدير.

يمثلها المدير العام ومهمته هي:

-إدارة المؤسسة و السهر على تطبيق النظام العام للمؤسسة.

-يقوم بالإمضاء باسم المؤسسة و يمثلها عند السلطات القضائية و كل الهيئات الأخرى

-اتخاذ قرارات المؤسسة و إعطاء الأوامر.

-إصدار اللوائح والتعليمات لرؤساء المصالح.

2 -المسير الرئيسي: يشرف على التسيير الأحسن للمؤسسة و ينسق بين المسؤول على قاعة العرض و البيع.

3-المسؤول عن قاعة العرض : هو الذي يسهر على مراقبة كافة العمليات و ينظم كل الأجهزة المعروضة للبيع لجلب الزبائن.

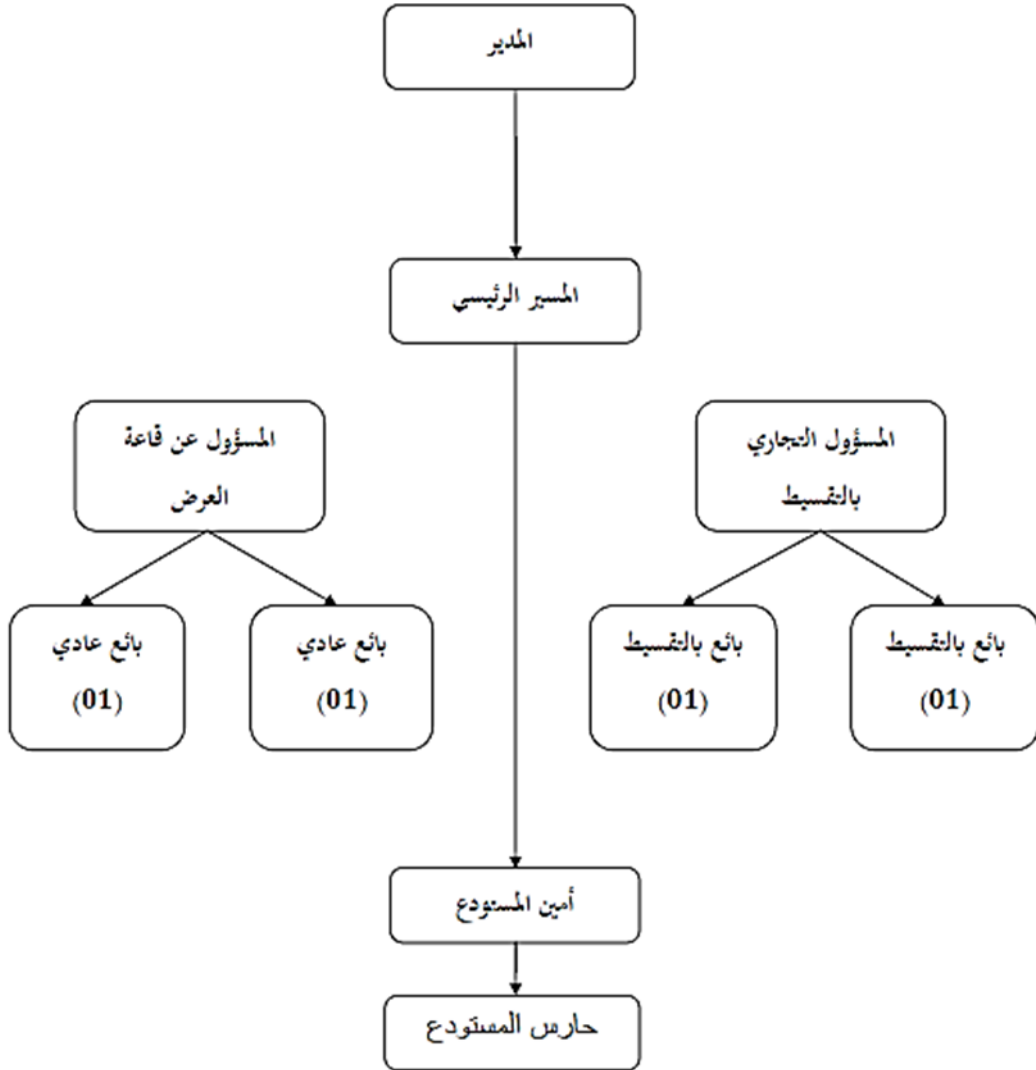
3-1- البائع العادي: يحسن استقبال الزبائن و يوجههم لكي يتم البيع بطريقة مباشرة.

4-المسؤول التجاري بتقسيط: يتكفل بالإجراءات القانونية للمؤسسة و يبرم كل الصفقات التي تتم بالتقسيط.

4-1 البائع بالتقسيط: يشرف على كل الصفقات التي يتم بيعها بتقسيط، يستقبل الملفات بعد دراستها ثم يقدمها للمسؤول التجاري بالتقسيط .

5-أمين المستودع : يسهر على سلامة البضائع و وضعها في الأماكن المناسبة حتى يتفادى الضياع و الإتلاف، كذلك يقوم بتسليم السلع للزبائن مقابل بيان استلام الذي يرفق الفواتير إضافة إلى تدوين كل ما خرج و دخل من سلع في سجل خاص بالمستودع .

5-1 حارس المستودع: هو الذي يقوم لحراسة الليلية من أجل المحافظة على كل الممتلكات أو أي مكروه مثل اشتعال النار...



الشكل رقم 1-3 ، يمثل مخطط تنظيمي لمؤسسة كوندور فرع الاغواط

المطلب الثالث: مجالات النشاط الإستراتيجية للمؤسسة.

اسم الجهاز	
● أجهزة التلفزيون	-TVLED. -SMART. -UHD. -CURVED.
● جهاز الاستقبال الرقمي	-CDN . 6600 CX HD. W. -CDN. A620 HD. -CDN. 5600 CX HD. -CDN. A600 HD .
● الهواتف الذكية	-SMART PHONES . -FEATURE PHONES .
● إكسسوارات	-C.WATCH . -WATCH ACR 60 . -T. CARE. AGY 602 . -POWER BANK
● اللوائح الذكية	-TGW.706Q . -TCV.101. -TGW. 709.
● أجهزة حاسوب المحمول	-SIDUS UT14 – PRO. -WORK MATE WM 14 -EA. -NOMAD14.
● التلاجة	-MINI FRIDGES. -MONO PORTES. -DOUBLES PORTES. -COMBINES. -SIDE BY SIDE. -REFRIGERATEURS.
● مكيف الهواءي	-SPLIT SYSTEMS. -ARMOIRES. -MOBILES. -MONO BLOCS.

<ul style="list-style-type: none"> <li>-GAMME STANDARD.</li> <li>-GAMME MODERNE.</li> <li>-GAMME ELEGANCE.</li> <li>-GAMME CLASSIQUE.</li> <li>-GAMME AMPLIS.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● فرن</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-CMWM2306W.</li> <li>-CMW -A2407M/ CMW -2406W.</li> <li>-CMW - A2602.</li> <li>-CMWM3004S.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● فرن كهربائي</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-CFH -T350HB03.</li> <li>-CFH -T13GM03.</li> <li>-CFH -T19GM03.</li> <li>-CFH -T39M05.</li> <li>-CFV -NT360ZH20.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● الثريزر المجمد</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-PETITN DEJEUNER.</li> <li>-PREPARATION ET CUISINE.</li> <li>-ENTRETIEN DU SOL.</li> <li>-ENTRETIEN DU LINGE.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● الأجهزة الكهربائية الصغيرة</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-CVFN - 15 VT 01 B.</li> <li>-CVFN - 15 VT 01 D.</li> <li>-EV 612 W. -CLV.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● غسالة أواني</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-CH -E3990S.</li> <li>-CH -F1990S.</li> <li>-E2960S -CH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● أغطية المطبخ</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-MACHINES A LAVER.</li> <li>-AUTOMATIQUES FRONTALES.</li> <li>-LAVANTES SECHANTES.</li> <li>-AUTOMATIQUES TOP.</li> <li>-SEMI -AUTOMATIQUES.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● غسالة</li> </ul>

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية

المطلب الأول: تحليل المقابلة

تم اجراء المقابلة مع العون المسير لمؤسسة كوندور فرع الاغواط القائم على المؤسسة من خلال التعرف على دور الذكاء الاصطناعي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

س1: السن

ج1: 42 سنة

س2: الخبرة في المؤسسة

ج2: مدة 8 سنوات

س3: الشهادة المحصل عليها

ج3: متحصل على شهادة في الاعلام الألي وشهادة في التسويق

المحور الأول : الذكاء الاصطناعي في مؤسسة كوندور

س1: هل تعتمدون على استخدام الذكاء الاصطناعي في المؤسسة؟

ج1: اصبح الذكاء الاصطناعي من التكنولوجيات الحديثة التي تحاول الكثير من المؤسسات مواكبة هذا التطور وبدورنا نسعى الى استخدام الذكاء الاصطناعي في المؤسسة .

س2: ما هي استخدامات الذكاء الاصطناعي التي تم تنفيذها في مؤسسة كوندور حتى الآن؟

ج2: قمنا بتطبيق أنظمة تحليل البيانات المتقدمة لتوقع سلوك المستهلكين، وكذلك استخدام chatbots لتحسين خدمة العملاء.

س3: كيف ساهمت تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين كفاءة العمليات الداخلية للمؤسسة؟

ج3: ساعدت في أتمتة العمليات الروتينية، مما أدى إلى تقليل الوقت والجهد، وزيادة الإنتاجية.

س4: هل يمكن أن توضح لنا كيف تؤثر هذه التقنيات على تجربة العملاء في كوندور.؟

-تقدم تقنيات الذكاء الاصطناعي تجربة شخصية للعملاء، مثل توصيات المنتجات المستندة إلى سلوكهم السابق، مما يعزز ولاء العملاء.

س5: كيف يساعد الذكاء الاصطناعي في تحليل بيانات السوق وتوجهات المستهلكين؟

ج5: من خلال تحليل كميات كبيرة من البيانات، نستطيع التعرف على الأنماط والتوجهات في السوق، مما يساعدنا على اتخاذ قرارات مدروسة.

حيث يمكن لنا استخدام الذكاء الاصطناعي لتحليل كميات كبيرة من البيانات المجمعة من العملاء والسوق. هذا يساعد في فهم سلوك المستهلكين وتوجهاتهم، مما يعزز اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

س6: هل هناك أمثلة على نجاحات محددة حققتها المؤسسة بفضل تطبيقات الذكاء الاصطناعي؟

ج6: نعم، قمنا بزيادة نسبة المبيعات بنسبة 20% بعد إدخال نظام توصية مخصص للمنتجات. حيث يمكن للذكاء الاصطناعي تحليل سلوك الشراء السابق والذي قدم اقتراحات حول المنتج من خلال تقديم توصيات مخصصة للمنتجات، مما يزيد من فرص المبيعات.

س7: كيف يتم تدريب الموظفين في كوندور على استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي؟

ج7: نقدم ورش عمل ودورات تدريبية منتظمة لضمان أن جميع الموظفين قادرين على استخدام الأدوات والتقنيات بشكل فعال.

س8: ما هي التحديات التي واجهتموها أثناء تطبيق الذكاء الاصطناعي في المؤسسة؟

ج8: كان من الصعب في البداية دمج الأنظمة الجديدة مع الأنظمة القديمة، بالإضافة إلى الحاجة إلى تدريب الموظفين فتطبيقات الذكاء الاصطناعي متنوعة ومتوقفة في الأساس على المنتجين لهذه التطبيقات.

س9: كيف يتم قياس العائد على الاستثمار من تطبيقات الذكاء الاصطناعي في كوندور؟

ج9: نستخدم مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) مثل زيادة الإيرادات وتقليل التكاليف ورضا العملاء لتقييم العائد.

س10 : ما هو دور الذكاء الاصطناعي في استراتيجيات التسويق والمبيعات لدى المؤسسة؟

ج10: نستخدم الذكاء الاصطناعي لتحليل بيانات العملاء وتوجيه الحملات التسويقية بشكل أكثر فعالية، مما يزيد من نسبة التحويل. فمن خلال تحليل بيانات العملاء يمكن لنا عمل على تصميم حملات تسويقية مخصصة تستهدف فئات معينة من السوق، مما يزيد من فعالية الإعلانات. كما يمكن استخدام الذكاء الاصطناعي لتحسين إدارة المخزون وتوقع الطلب، مما يساعد في تقليل التكاليف وضمان توفر المنتجات.

س11: كيف ترى مستقبل الذكاء الاصطناعي في كوندور وكيف يمكن أن يساهم في تعزيز الميزة التنافسية؟

ج11 : نؤمن بأن الابتكار المستمر في مجال الذكاء الاصطناعي سيمكننا من البقاء في المقدمة، وتحقيق المزيد من التخصيص في الخدمات، مما يعزز من مكانتنا في السوق.

المحور الثاني: الميزة التنافسية في مؤسسة كوندور

س1 : كيف تضمن كوندور جودة منتجاتها مقارنة بالمنافسين في السوق؟

نحاول دائما ان نقدم منتجات قوية ومميزة في السوق المحلية والأسواق العالمية حيث نحاول دائما استخدام معايير صارمة لمراقبة الجودة للمنتجات التي نقدمها لعملائنا حيث تشمل اختبارات متعددة للمنتجات خلال مراحل الإنتاج، ونتعاون مع موردين موثوقين لضمان أفضل المواد.

س2: ما هي المعايير المستخدمة لتقييم جودة المنتجات في كوندور؟

نعتمد على مجموعة من المعايير في مراحل الإنتاج حيث تشمل الأداء، والمتانة، والتصميم، والتوافق مع المعايير الدولية، بالإضافة إلى ملاحظات العملاء.

س3: كيف تؤثر جودة المنتجات على قرار المستهلكين لشراء منتجات كوندور؟

جودة المنتجات تلعب دوراً حاسماً في بناء الثقة مع العملاء. عندما يثق العملاء في الجودة، فإنهم يميلون إلى تكرار الشراء والتوصية بالمنتجات للآخرين.

**س4: هل هناك عمليات معينة تُنفذ لضمان استمرار تحسين الجودة في الإنتاج؟**  
نعم، لدينا برامج تدريب مستمرة للموظفين، بالإضافة إلى تنفيذ تقنيات مثل تحليل الأسباب الجذرية لمعالجة أي مشكلات جودة قد تظهر.

**س5: كيف تتعامل كوندور مع شكاوى العملاء المتعلقة بجودة المنتجات؟**  
نتعامل مع الشكاوى بسرعة من خلال قسم خدمة العملاء. حيث نقوم بتحليل الشكاوى ونعمل على تحسين العمليات لتجنب تكرار المشكلات التي في وجهة نظرنا هي المرأة التي نقابل بها زبائننا.

**س6: كيف يتم تحديد أسعار المنتجات في كوندور، وما العوامل المؤثرة في هذه الأسعار؟**  
يتم تحديد الأسعار بناءً على تحليل التكلفة، ودراسة السوق، والأسعار المنافسة، مع الأخذ في الاعتبار القيمة المضافة التي نقدمها من حيث الجودة والخدمات. فلو عملنا على زيارة نقاط البيع لكوندور وتلاحظ الأسعار التي تؤكد صحة كلامي .

**س7: ما هي استراتيجيات كوندور لجذب العملاء بأسعار تنافسية دون التضحية بالجودة؟**  
نعمل على تحسين كفاءة الإنتاج وتقليل التكاليف، مما يتيح لنا تقديم أسعار تنافسية دون المساس بالجودة.

**س8: كيف تؤثر الأسعار على صورة العلامة التجارية لكوندور في السوق؟**  
الأسعار التنافسية تعكس التزامنا بتقديم قيمة جيدة للعملاء، مما يعزز من صورة علامتنا التجارية كخيار موثوق وذو جودة عالية.

**س9: هل هناك فئات من المنتجات يتم تقديمها بأسعار مختلفة، وما هي الأسباب وراء ذلك؟**

نعم، نقدم فئات متنوعة من المنتجات (أجهزة كهربائية، هواتف نقالة....) التي تلبى احتياجات شرائح مختلفة من العملاء، مثل الفئات الاقتصادية والفاخرة، لتلبية توقعات جميع العملاء.

**س10: كيف توازن كوندور بين الجودة والسعر في سياق المنافسة الشديدة في السوق؟.**  
نحن نركز على الابتكار في التصميم والإنتاج، مما يتيح لنا تقديم منتجات عالية الجودة بأسعار معقولة، مع الاستمرار في متابعة اتجاهات السوق. حيث تعمل مؤسستنا على التركيز على الابتكار في التصميم والإنتاج يعد استراتيجية قوية تعزز من قدرتنا على تقديم منتجات عالية الجودة بأسعار معقولة. مع ذلك، يجب عليها الاستمرار في مراقبة السوق والابتكار بشكل دوري لضمان الاستمرار في النجاح والتكيف مع التغيرات السريعة.

**س11: كيف يتم تقييم تأثير الأسعار على المبيعات ونسبة الأرباح في كوندور؟**  
نستخدم أدوات تحليل البيانات لتقييم أثر التسعير على المبيعات، ونقوم بمراجعة استراتيجياتنا بناءً على النتائج. فهذا ضمن قانون العرض والطلب ، فلسنا وحدنا في السوق فهناك مجموعة من المنافسين لنا في إنتاج الأجهزة الكهرومنزلية على الخصوص.

**س12: ما هي الاستراتيجيات التي تستخدمها كوندور لتسويق جودة منتجاتها بأسعار تنافسية؟**

نعتمد على حملات تسويقية تسلط الضوء على قيمة منتجاتنا وجودتها، مع تقديم عروض خاصة لجذب العملاء. حيث التركيز على حملات تسويقية تبرز قيمة وجودة المنتجات، جنباً إلى جنب مع تقديم عروض خاصة، يعد استراتيجية فعالة لجذب العملاء وتعزيز المبيعات. من خلال التنفيذ الفعال وتحليل النتائج، يمكن لكوندور تعزيز مكانتها في السوق وبناء علاقة طويلة الأمد مع عملائها.

**س13: هل هناك أي مبادرات أو برامج لتعزيز الولاء لدى العملاء بناءً على جودة المنتجات وأسعارها؟**

نعم، لدينا برامج ولاء مكافآت، حيث نقدم خصومات للعملاء المخلصين، مما يعزز من رغبتهم في العودة. فبرامج ولاء المكافآت التي تقدم خصومات للعملاء المخلصين تعد استراتيجية فعالة لتعزيز الولاء وزيادة المبيعات. من خلال التنفيذ الجيد والتواصل الفعال، يمكن أن تسهم هذه البرامج في بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء وتحقيق نمو مستدام للمؤسسة.

#### س14: كيف يؤثر الابتكار في المنتجات على استراتيجية التسعير في كوندور؟

الابتكار يعزز من قيمة المنتج، مما يتيح لنا تقديم أسعار أعلى لمنتجاتنا الجديدة، لكننا نحرص على ضمان أن تكون هذه الأسعار عادلة ومتناسبة مع الجودة. فالابتكار يعد مفتاحاً رئيسياً لتعزيز قيمة المنتجات لاي شركة كانت لديها منافسة في السوق، مما يمكن لمؤسستنا من تقديم أسعار أعلى، شرط أن تكون هذه الأسعار عادلة وتعكس الجودة. من خلال التوازن بين الابتكار والتسعير المدروس، يمكن أن تحقق مؤسسة كوندور مزيداً من النجاح والولاء من العملاء.

#### س15: ما هي رؤيتك لمستقبل جودة المنتجات وأسعارها في كوندور في ظل التغيرات السوقية المتوقعة؟

نخطط للاستمرار في تحسين الجودة وابتكار منتجات جديدة مع الحفاظ على أسعار تنافسية، مما يعزز من قدرتنا على التكيف مع السوق.

استمرار كوندور في تحسين الجودة وابتكار منتجات جديدة مع الحفاظ على أسعار تنافسية يعد استراتيجية فعالة لتعزيز قدرتها على التكيف مع السوق. من خلال التركيز على القيمة والابتكار، يمكن أن تحقق كوندور نجاحاً مستداماً وتعزز من موقعها التنافسي.

في الأخير حاولنا تقديم أسئلة لكي نتمكن من التعرف على تاثير الذكاء الاصطناعي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة كوندور

حيث التأثير العام للذكاء الاصطناعي على قدرة كوندور على التنافس في السوق يتمثل في تحسين الكفاءة والابتكار، مما يعزز من مكانتها كعلامة تجارية رائدة في السوق الوطنية والافريقية والعالمية من خلال استخدام الذكاء الاصطناعي في تحليل بيانات السوق وسلوك العملاء، يمكن لكوندور تحديد الاتجاهات والاحتياجات المتغيرة بسرعة، مما يسمح لها بتطوير منتجات جديدة تلبي توقعات المستهلكين. كما يسهم الذكاء الاصطناعي في تحسين العمليات الإنتاجية، مما يؤدي إلى تقليل التكاليف وزيادة الكفاءة، وبالتالي القدرة على تقديم أسعار تنافسية. بالإضافة إلى ذلك، يساعد الذكاء الاصطناعي في تحسين تجربة العملاء من خلال تقديم خدمات مخصصة ودعم فوري، مما يعزز من ولاء العملاء ويزيد من نسبة المبيعات. في المجمل، يتيح الذكاء الاصطناعي لكوندور التكيف بسرعة مع تغييرات السوق، مما يعزز قدرتها التنافسية ويضمن استمرارية نجاحها.

### المطلب الثاني: نتائج المقابلة

#### نتائج المحور الأول:

- أصبح الذكاء الاصطناعي من التكنولوجيات الحديثة التي تحاول الكثير من المؤسسات مواكبة هذا التطور وبدورنا نسعى الى استخدام الذكاء الاصطناعي في المؤسسة حيث تقوم المؤسسة بتطبيق أنظمة تحليل البيانات المتقدمة لتوقع سلوك المستهلكين، وكذلك استخدام chatbots لتحسين خدمة العملاء.
- ساعدت تقنية الذكاء الاصطناعي في أتمتة العمليات الروتينية، مما أدى إلى تقليل الوقت والجهد، وزيادة الإنتاجية. حيث تقدم تقنيات الذكاء الاصطناعي تجربة شخصية للعملاء، مثل توصيات المنتجات المستندة إلى سلوكهم السابق، مما يعزز ولاء العملاء.
- من خلال تحليل كميات كبيرة من البيانات، نستطيع التعرف على الأنماط والتوجهات في السوق، مما يساعدنا على اتخاذ قرارات مدروسة. حيث يمكن لنا استخدام الذكاء الاصطناعي لتحليل كميات كبيرة من البيانات المجمعة من العملاء والسوق. هذا يساعد في فهم سلوك المستهلكين وتوجهاتهم، مما يعزز اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

- قامت المؤسسة بزيادة نسبة المبيعات بنسبة 20% بعد إدخال نظام توصية مخصص للمنتجات. حيث يمكن للذكاء الاصطناعي تحليل سلوك الشراء السابق والذي قدم اقتراحات حول المنتج من خلال تقديم توصيات مخصصة للمنتجات، مما يزيد من فرص المبيعات.
- تقدم المؤسسة دورات تدريبية منتظمة لضمان أن جميع الموظفين قادرين على استخدام الأدوات والتقنيات بشكل فعال. لأهمية في المؤسسة واداءها
- كان من الصعب في البداية دمج الأنظمة الجديدة مع الأنظمة القديمة، بالإضافة إلى الحاجة إلى تدريب الموظفين فتطبيقات الذكاء الاصطناعي متنوعة ومتوقعة في الأساس على المنتجين لهذه التطبيقات. حيث نستخدم مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) مثل زيادة الإيرادات وتقليل التكاليف ورضا العملاء لتقييم العائد.
- نستخدم الذكاء الاصطناعي لتحليل بيانات العملاء وتوجيه الحملات التسويقية بشكل أكثر فعالية، مما يزيد من نسبة التحويل. فمن خلال تحليل بيانات العملاء يمكن لنا العمل على تصميم حملات تسويقية مخصصة تستهدف فئات معينة من السوق، مما يزيد من فعالية الإعلانات. كما يمكن استخدام الذكاء الاصطناعي لتحسين إدارة المخزون وتوقع الطلب، مما يساعد في تقليل التكاليف وضمان توفر المنتجات.
- نؤمن القائمين على المؤسسة بان الابتكار المستمر في مجال الذكاء الاصطناعي سيمكننا من البقاء في المقدمة، وتحقيق المزيد من التخصيص في الخدمات، مما يعزز من مكانتنا في السوق.

#### • نتائج المحور الثاني:

- تحاول المؤسسة دائما ان تقدم منتجات قوية ومميزة في السوق المحلية والأسواق العالمية حيث نحاول دائما استخدام معايير صارمة لمراقبة الجودة للمنتجات التي نقدمها لعملائنا حيث تشمل اختبارات متعددة للمنتجات خلال مراحل الإنتاج، ونتعاون مع موردين وثوقين لضمان أفضل المواد. حيث نعتمد على مجموعة من المعايير في مراحل الإنتاج

حيث تشمل الأداء، والمتانة، والتصميم، والتوافق مع المعايير الدولية، بالإضافة إلى ملاحظات العملاء.

- جودة المنتجات تلعب دوراً حاسماً في بناء الثقة مع العملاء. عندما يثق العملاء في الجودة، فإنهم يميلون إلى تكرار الشراء والتوصية بالمنتجات للآخرين.
- لدى المؤسسة برامج تدريب مستمرة للموظفين، بالإضافة إلى تنفيذ تقنيات مثل تحليل الأسباب الجذرية لمعالجة أي مشكلات جودة قد تظهر.
- تتعامل مؤسسة كوندور مع الشكاوى بسرعة من خلال قسم خدمة العملاء المخصص لهذا الغرض باستقبال الشكاوى عبر الوسائل حيث تقوم بتحليل الشكاوى ونعمل على تحسين العمليات لتجنب تكرار المشكلات التي في وجهة نظرنا هي المرأة التي نقابل بها زبائننا.

- يتم تحديد الأسعار بناءً على تحليل التكلفة، ودراسة السوق، والأسعار المنافسة، مع الأخذ في الاعتبار القيمة المضافة التي نقدمها من حيث الجودة والخدمات. فلو عملنا على زيارة نقاط البيع لكوندور وتلاحظ الأسعار التي تؤكد صحة كلامي حيث تعمل المؤسسة على تحسين كفاءة الإنتاج وتقليل التكاليف، مما يتيح لنا تقديم أسعار تنافسية دون المساس بالجودة. فالأسعار التنافسية تعكس التزامنا بتقديم قيمة جيدة للعملاء، مما يعزز من صورة علامتنا التجارية كخيار موثوق وذو جودة عالية. فنحن نستخدم أدوات تحليل البيانات لتقييم أثر التسعير على المبيعات، ونقوم بمراجعة استراتيجياتنا بناءً على النتائج. فهذا ضمن قانون العرض والطلب ، فلسنا وحدنا في السوق فهناك مجموعة من المنافسين لنا في انتاج الأجهزة الكهرومنزلية على الخصوص.

- تعمل مؤسسة كوندور على تقديم فئات متنوعة من المنتجات (أجهزة كهربائية، هواتف نقالة....) التي تلبي احتياجات شرائح مختلفة من العملاء، مثل الفئات الاقتصادية والفاخرة، لتلبية توقعات جميع العملاء.

- نركز في المؤسسة على الابتكار في التصميم والإنتاج، مما يتيح لنا تقديم منتجات عالية الجودة بأسعار معقولة، مع الاستمرار في متابعة اتجاهات السوق. حيث تعمل مؤسستنا على التركيز على الابتكار في التصميم والإنتاج يعد استراتيجية قوية تعزز من قدرتنا على تقديم منتجات عالية الجودة بأسعار معقولة. مع ذلك، يجب عليها الاستمرار في مراقبة السوق والابتكار بشكل دوري لضمان الاستمرار في النجاح والتكيف مع التغيرات السريعة.

- تعتمد المؤسسة على حملات تسويقية تسلط الضوء على قيمة منتجاتنا وجودتها، مع تقديم عروض خاصة لجذب العملاء. حيث التركيز على حملات تسويقية تبرز قيمة وجودة المنتجات، جنباً إلى جنب مع تقديم عروض خاصة، يعد استراتيجية فعالة لجذب العملاء وتعزيز المبيعات. من خلال التنفيذ الفعال وتحليل النتائج، يمكن لكوندور تعزيز مكانتها في السوق وبناء علاقة طويلة الأمد مع عملائها.

- لدى المؤسسة برامج ولاء مكافآت، حيث نقدم خصومات للعملاء المخلصين، مما يعزز من رغبتهم في العودة. فبرامج ولاء المكافآت التي تقدم خصومات للعملاء المخلصين تعد استراتيجية فعالة لتعزيز الولاء وزيادة المبيعات. من خلال التنفيذ الجيد والتواصل الفعال، يمكن أن تسهم هذه البرامج في بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء وتحقيق نمو مستدام للمؤسسة.

- لابتكار يعزز من قيمة المنتج، مما يتيح لنا تقديم أسعار أعلى لمنتجاتنا الجديدة، لكننا نحرص على ضمان أن تكون هذه الأسعار عادلة ومنتاسبة مع الجودة. فالابتكار يعد مفتاحاً رئيسياً لتعزيز قيمة المنتجات لاي شركة كانت لديها منافسة في السوق، مما يمكن لمؤسستنا من تقديم أسعار أعلى، شرط أن تكون هذه الأسعار عادلة وتعكس الجودة. من خلال التوازن بين الابتكار والتسعير المدروس، يمكن أن تحقق مؤسسة كوندور مزيداً من النجاح والولاء من العملاء. نخطط للاستمرار في تحسين الجودة وابتكار منتجات جديدة مع الحفاظ على أسعار تنافسية، مما يعزز من قدرتنا على التكيف مع السوق.

- استمرار كوندور في تحسين الجودة وابتكار منتجات جديدة مع الحفاظ على أسعار تنافسية يعد استراتيجية فعالة لتعزيز قدرتها على التكيف مع السوق. من خلال التركيز على القيمة والابتكار، يمكن أن تحقق كوندور نجاحًا مستدامًا وتعزز من موقعها التنافسي.

### المطلب الثالث: الاستنتاج العام للدراسة .

التأثير العام للذكاء الاصطناعي على قدرة كوندور التنافسية يتجلى في تحسين الكفاءة والابتكار، مما يعزز من موقعها كعلامة تجارية رائدة على الصعيدين الوطني والأفريقي والعالمي. من خلال تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحليل بيانات السوق وسلوك العملاء، تتمكن كوندور من التعرف على الاتجاهات والاحتياجات المتغيرة بسرعة، مما يتيح لها تطوير منتجات جديدة تلبي توقعات المستهلكين بشكل دقيق.

علاوة على ذلك، يسهم الذكاء الاصطناعي في تحسين العمليات الإنتاجية من خلال أتمتة المهام وتقليل الأخطاء، مما يؤدي إلى تقليل التكاليف وزيادة الكفاءة. هذا التحسين يمكن كوندور من تقديم أسعار تنافسية دون المساس بجودة منتجاتها.

حيث يُعزز الذكاء الاصطناعي تجربة العملاء من خلال تقديم خدمات مخصصة ودعم فوري، مما يسهم في تعزيز ولاء العملاء وزيادة نسبة المبيعات. بشكل عام، يتيح الذكاء الاصطناعي لكوندور التكيف بسرعة مع التغيرات السريعة في السوق، مما يعزز قدرتها التنافسية ويضمن استمرارية نجاحها في مواجهة التحديات العالمية.

من خلال الدراسة حول دور الذكاء الاصطناعي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة كوندور الجزائر تظهر نتائج البحث أن الذكاء الاصطناعي يمثل أداة استراتيجية حيوية لمؤسسة كوندور الجزائر في تعزيز ميزتها التنافسية. من خلال تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي، تمكنت كوندور من تحسين كفاءة العمليات الإنتاجية، وزيادة جودة المنتجات، وتقديم خدمات مخصصة تلبي احتياجات العملاء بشكل أفضل.

### توصياتنا للمؤسسة تشمل:

- 1. استثمار مستمر في التكنولوجيا:** يجب على كوندور زيادة استثماراتها في تطوير أنظمة الذكاء الاصطناعي وتدريب الموظفين على استخدام هذه الأنظمة بشكل فعال.
  - 2. تحليل البيانات:** الاستفادة من تحليل البيانات الكبيرة لتحسين استراتيجيات التسويق وفهم سلوك العملاء، مما يساعد على اتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة.
  - 3. الشراكات:** إقامة شراكات مع شركات تكنولوجيا المعلومات والبحث والتطوير لتعزيز الابتكار وزيادة القدرة التنافسية.
  - 4. استراتيجيات مستدامة:** تطوير استراتيجيات تركز على الاستدامة من خلال استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحسين كفاءة استهلاك الموارد وتقليل الفاقد.
- من خلال هذه الإجراءات، يمكن لمؤسسة كوندور الجزائر تعزيز موقعها في السوق، وزيادة قدرتها على المنافسة في ظل التغيرات السريعة في بيئة الأعمال.

## أفاق الدراسة :

حاولنا من خلال الدراسة معالجة هذا الموضوع في حدود الاشكالية المطروحة، وحسب المعلومات والمعطيات المتوفرة والتي يمكن الحصول عليها ومنه لا يمكن اعتبار هذه الدراسة قد أحاطت بكل جوانب الموضوع، وبكل أبعاده لأنه تبقى بعض النقاط تستدعي فتح أبواب وآفاق علمية جديدة، ولهذا الصدد تم اقتراح عددا من المواضيع التي يمكن أن تشكل مواضيع مستقبلية:

-مساهمة الذكاء الاصطناعي في تحقيق الفاعلية التسويقية للمؤسسات الاقتصادية.

-دور الذكاء الاصطناعي في التقليل من المخاطر التي تعترض نشاط المؤسسات الاقتصادية.

-إمكانية توظيف نماذج الذكاء الاصطناعي على وفق منظور تحقيق المزايا التنافسية المستدامة.

أولاً : المراجع باللغة العربية .

1. أبو بكر، مصطفى محمود، إدارة الموارد البشرية : مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2008،
2. إيمان عطية ،ناصر هشام محمد عمارة، مبادئ الاقتصاد الدولي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، القاهرة، 2008،
3. توربان إفرام نظم دعم القرارات ونظم الخبرة، تعريب سرور علي إبراهيم ،سرور، الطبعة 01، دار المريخ للنشر، السعودية، 2000
4. ثابت عبد الرحمان الإدريسي، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط1، 2002.
5. ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2008،
6. جايمس أندرسون وآخرون، تقنية Gras، الطبعة 01 دار المسيرة للنشر والتوزيع، كاليفورنيا، 2016،
7. حسن علي الزغبى، نظم المعلومات الاستراتيجية "مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006،
8. د،علي صبري فرغلي، الذكاء الاصطناعي واقعه ومستقبله، سلسلة عالم المعرفة والمجلس الوطني للحقائق والفنون والأداء, 2004.
9. ردينة عثمان يوسف، بحوث التسويق، دار المناهج، عمان، الأردن، 2000،
10. روبرت ج. ستيرنبيرج، سكوت باري كوفمان دليل جامعة كيمبريدج للذكاء ترجمة داود سليمان الطبعة 01، مكتبة الملك فهد الوطنية ، 2017 ،
11. زينب حسن عوض الله، العلاقات الاقتصادية الدولية، الدار الجامعية، بيروت، بدون سنة نشر،

12. السالمي علاء عبد الرزاق، نظم المعلومات والذكاء الاصطناعي، الطبعة 01، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 1999،
13. سامي عفيفي حاتم، الاتجاهات الحديثة في الاقتصاد الدولي والتجارة الدولية مبادئ اقتصاديات التجارة الدولية، الدار المصرية اللبنانية، مصر، 2005،
14. طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل، عمان، الأردن، ط2، 2009
15. عادل عبد النور، أساسيات الذكاء الاصطناعي، الطبعة 01، دار الفصل الثقافية، السعودية، 2005،
16. عادل عبد النور، أساسيات الذكاء الاصطناعي، الطبعة 01، دار الفصل الثقافية، السعودية، 2005،
17. عادل عبد النور، مدخل إلى علم الذكاء الاصطناعي، الطبعة 01 مدينة الملك عبد العزيز للعلوم التقنية KACST، السعودية، 2005،
18. عبد الحميد بسيوني، ، مقدمة الذكاء الاصطناعي للكمبيوتر ومقدمة البرولوج، الطبعة 01 ، دار النشر للجامعات . مصر، 1998
19. عبد الرحمن ابتهاج مصطفى، الإدارة الاستراتيجية، البدائل الاستراتيجية التنفيذ والرقابة - إدارة التغيير الاستراتيجي، المنظمة العربية، مصر 1995
20. عبد الله عبد العزيز موسى، مقدمة في الحاسب والانترنت، الطبعة 06، جامعة الملك فيصل ا الأحساب، مصر، 2010 .
21. علاء الدين عويد محمد صالح، أساسيات الذكاء الاصطناعي، الطبعة 01 وزارة الثقافة والإعلام، بغداد، 2017،
22. على عبد الفتاح أبو شرار، الاقتصاد الدولي: نظريات وسياسات دار الميسرة، الأردن، 2007،

23. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة القاهرة، مصر، 2001،
24. غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الإستراتيجية " مدخل استراتيجي معاصر"، ط1، دار الميسرة، عمان، الأردن، 2008،
25. الفضلي صلاح، آلية عمل العقل عند الإنسان، الطبعة 01 . عصير الكتب، مصر، 2018،
26. كامل بكري، الاقتصاد الدولي التجارة والتمويل، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003،
27. كمال الدين عبد الغني مرسي، الخروج من فخ العولمة"، المكتب الحديث، الإسكندرية، مصر، 2002،
28. اللوزي موسى، الذكاء الاصطناعي في الأعمال، الطبعة 01، جامعة الزيتونة ، الأردن، 2012،
29. مبارك سليمان، مقدمة عن النظم الخبيرة وتصميمها، الندوة العلمية حول النظم الخبيرة في مكافحة الحرائق في المنشآت المدنية، الطبعة 01، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2010،
30. محمد إبراهيم عبيدات استراتيجية التسويق مدخل سلوكي، ط3، دار وائل عمان، الأردن، 2002،
31. محمد دالي، مقدمة في علم الحاسب، الطبعة 01 ، جامعة الكامل، السعودية، 2019،
32. محمد عبد الحسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، نظم المعلومات الاستراتيجية: منظور الميزة الاستراتيجية، ط1، دار الثقافة، عمان، الأردن، 2009،
33. محمد يونس، اقتصاديات دولية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007،

34. محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، دار الميسرة، الأردن، ط1، 2011،
35. مصطفى الصيرفي، التسويق الاستراتيجي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009 .
36. مصطفى محمد أبو بكر ، الموارد البشرية -مدخل لتحقيق الميزة التنافسية - الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004
37. منير نوري، نظم المعلومات المطبقة في التسيير، الطبعة 01 ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015،
38. نبيل محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس - دار الجامعية الجديدة، مصر، 2003،
39. النجار فايز جمعة، نظم المعلومات الإدارية - منظور إداري ، الطبعة 03، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
40. نجم عبود نجم، إدارة العمليات النظم والأساليب والاتجاهات الحديثة، ج1، معهد الإدارة العامة، الأردن، 2001،
41. ياسين سعد غالب، نظم مساندة القرارات، الطبعة 01 ، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2017،

#### ثانيا : المذكرات والأطروحات .

1. أحمد خليل محمود الكحلوت، علاقة إعادة هندسة العمليات بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في غزة، رسالة ماجستير ( غير منشورة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2017،

2. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير شنبى صورية استخدام إستراتيجية النقل الذكي كأداة لدعم أدوات النقل المستدام :دراسة متطلبات التطبيق في النقل البري بالجزائر، ، جامعة المسيلة، الجزائر
3. أمينة جودي ، دور الكفاءات المحورية في تحقيق الميزة التنافسية للمجمعات الصناعية ، دراسة حالة مجمع صيدال ، أطروحة دكتوراه الطور الثالث ، تخصص إدارة المجمعات الصناعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2018 .
4. بن خروف جلييلة، دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماجستير، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد بوقره، بومرداس (الجزائر)، 2009،
5. بوبكر ياسين، حدة المنافسة وأثرها على تطوير المنتجات الجديدة - دراسة حالة: خدمة الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة دكتوراه (غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، الجزائر ، 2016/2017،
6. بوداح عبد الجليل، استخدام الأنظمة الخبيرة في مجال اتخاذ قرار منح القروض البنكية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة ،الجزائر، 2007،
7. تريح عيسى، دور الذكاء الاصطناعي في تحسين القرارات التسويقية للمنظمة الخدمائية ، مذكرة التخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، جامعة ابن خلدون تيارت كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، 2022/2021،
8. زيد جابر، دور إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة حالة بعض وكالات بنوك بسكرة ، أطروحة دكتوراه علوم ، قسم علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، 2018

9. سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية دراسة حالة: مجمع صيدال لصناعة الدواء، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2007/2008،
10. عبد المجيد قتيبة مازن، استخدام الذكاء الاصطناعي في تطبيقات الهندسة الكهربائية: دراسة مقارنة رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماجستير في نظم المعلومات الإدارية كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، الأردن، 2009،
11. عيد الحكيم جربي أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية ، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية ، فرع قسنطينة ، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية و التنمية المستدامة ، جامعة فرحات عباس - سطيف 1، الجزائر ، 2012
12. غضاب رانية استخدام التكامل بين التقنيات الحديثة لأنظمة التكلفة التسيير التسعير والموازنة على أساس الأنشطة لبناء الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب أوماش - بسكرة - أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، الجزائر، 2013/2014
13. فطيمة بزغي، دور استراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي دراسة حالة مؤسسة اقتصادية -، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر ، 2008/2009،
14. مغمولي نسرين دور الذكاء الاقتصادي في الرفع من التنافسية الدولية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة فرتيال Fertial "عناية، أطروحة دكتوراه غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، باتنة، الجزائر، 2015/2016.

15. وافية تجاني، مساهمة برنامج التأهيل في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في إطار الشراكة الأوروبيةمتوسطة حالة المؤسسات الصناعية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة1، الجزائر، 2015/2016،

### ثالثا :المجلات .

1. أحمد بلايلي، تنافسية المؤسسة وتحديات اقتصاد المعرفة مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات، المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة ، الجزائر، نوفمبر 2005،

2. أل مسعود سارة، التطبيقات التربوية للذكاء الاصطناعي في الدراسات الاجتماعية، مجلة سلوك، مجلد 03، العدد03، جامعة عبد الحميد بن باديس، كلية العلوم الاجتماعية مستغانم (الجزائر)، 2017،

3. أمينة عثمانية، المفاهيم الأساسية للذكاء الاصطناعي، مقال منشور في المؤلف الجماعي بعنوان تطبيقات الذكاء الاصطناعي كتوجه حديث لتعزيز تنافسية منظمات الأعمال، مجلد 01 ، العدد 01 ، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، عنابة(الجزائر)،2019،

4. بديع زريفة، استخدام الشبكات العصبونية للتنبؤ بمقدار الطلب على الطاقة الكهربائية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الهندسية، مجلد 25، العدد 02، جامعة دمشق، سوريا، 2009،

5. جباري لطيفة، دور نماذج الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرار مجلة العلوم الإنسانية، مجلد 01، العدد 01 ، المركز الجامعي. علي كاني، الجزائر، 2017،

6. حسن علي الزغبى، أثر التجارة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 7، العدد 2، الأردن، 2004،
7. حنيط خديجة، النظام الخبيرة كتنقية من تقنيات الذكاء الاصطناعي ودوره في تفعيل عمليات إدارة المعرفة مجلة الباحث الاقتصادي، مجلد 08، العدد 02، جامعة 20 أوت، سكيكدة(الجزائر)، 2020،
8. خوالد أبو بكر، تطبيقات الذكاء الاصطناعي في خدمة المصارف العربية مجلة الدراسات المالية والمصرفية مجلد 25، العدد 02، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن، 2017،
9. شتيت بشرى عبد الله، استخدام الخوارزميات الجينية في عملية توزيع القروض المصرفية، مجلة العلوم الاقتصادية، مجلد 09، العدد 35، جامعة البصرة، العراق، 2014،.
10. شنبى صورية، تنفيذ إستراتيجية تطور النقل بالسكك الحديدية في الجزائر باستخدام أنظمة النقل الذكية كأحد تطبيقات الذكاء الاصطناعي مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، مجلد 07، العدد 07، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي (الجزائر)، 2016،
11. شيخ هجيرة، دور الذكاء الاصطناعي في إدارة علاقة الزبون الإلكتروني للقرض الشعبي الجزائري CPA، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، مجلد 01، العدد 20، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف(الجزائر)، 2018،
12. طهرات عمار، الاستراتيجيات التسويقية وتنافسية المؤسسة الاقتصادية "حالة الجزائر"، الملتقى الدولي الرابع: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، مخبر العولمة واقتصاديات شمال أفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف الجزائر، نوفمبر 2010،

13. عبد الرزاق مختار محمود ، تطبيقات الذكاء الاصطناعي، مدخل لتطوير التعليم في ظل فيروس كورونا، المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، مجلد 03 ، العدد 04 ، المؤسسة الدولية لأفاق المستقبل، مصر، 2020 ،
14. عبد الغني دادن عبد الوهاب دادن، الميزة التنافسية كأسلوب لتطوير التكامل الاقتصادي العربي وتفعيل الشراكة العربية الأوروبية، الملتقى الدولي حول التكامل الاقتصادي العربي كآلية لتحسين الشراكة العربية الأوروبية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 08، 09 ماي . 2004
15. فريد كورتل ، موساوي زهية ، خالدي خديجة ، الادارة الفعالة للمعرفة: مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد ، المؤتمر العلمي الخامس ،حول" اقتصاد المعرفة ، جامعة الزيتونة ، الأردن، 2005،
16. ليث شاكر محسن ، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بحث استطلاع في شركة التأمين العراقية ، مجلة دراسات محاسبية و مالية ، المجلد السابع ، العدد 21 ، 2012.
17. محمد العربي غزي، حسين بلعجوز، الميزة التنافسية من الاقتصاد الصناعي إلى الاقتصاد الرقمي، الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 04، 05 ديسمبر 2007،
18. محمد نجيب الصرايرة، صناعة صحافة الروبوت وتحدياتها المهنية والأخلاقية مقال منشور بمجلة الدراسات الإعلامية، مجلد 01، العدد 01، مركز الجريدة للدراسات الأردن 2018
19. معاوية يحيى التطورات التكنولوجية في الذكاء الاصطناعي بين مآلات الحاضر ومخاوف المستقبل، المجلة العربية للنشر والترجمة، مجلد 06، العدد 03، جامعة الملك فيصل السعودية، 2018،

20. نيفين فاروق، الآلة بين الذكاء الطبيعي والذكاء الاصطناعي، مجلة البحث العلمي في الآداب، مجلد 03 ، العدد ،13، جامعة عين الشمس كلية البنات والعلوم والتربية ،مصر ، 2012،

رابعاً : مواقع الأنترنت .

1. مجلة تواصل ، منتدى التسويق والاعلام الرقمي ، استخدام الذكاء الاصطناعي لتحقيق ميزة تنافسية، على الموقع الالكتروني :

<https://tawasulforum.org/article/digital-marketing/ai-competitive-advantage>

خامساً : المراجع باللغة الأجنبية .

1. 'Eugene Charniak, Drew McDermott, Drew V. McDermott, Introduction to Artificial Intelligence, Addison-Wesley, 1985
2. Baker Louis. Artificial Intelligence With Ada:New York: Mcc Graw Hill, 1989,
3. Fire baugh, Morris W. Artificial integence : A Knowledge Based Approach Boston : PWS Kent Pub, 1988,
4. Graupe D, Principles of Artificial Neural Networks, 2nd Edition, World Scientific, New York, USA, 2007,
5. INES Abdelkafi, Rashid Feki, Damien Basin, La Prévision de l'inflation par la méthode des réseaux de nerones : le cas de la Tunisie, Ethique et économique, Paris, France, 9(1), 2012,

6. Sadaf a, ghodrati h, applying genetics algorithmes to select and optinize portfolio in Tehrani stock escchange, international journal of computer and mobile computing, vole 04,2015,
7. Alter S, Information Systems:The Foundation Of E- Business, New York, Prentice- Hall, USA ,2002,
8. Wischmeyer, T, & Ride marcher, T, (Eds), Regulating Artificial Intelligence, Springer, 2020,
9. Chowdhary, k.R. Fundamentals Of Artificial intelligence.Springer US,2020,
10. M. Porter, l'avantage concurrentiel des nations, inter-editions, 1993,
11. Michael Armstrong, Strategic Human Resource Management: A Guide To Action, 3rd Ed, Kogan PAGE, London, 2006,
12. Octave Jokung- Nguéna, et al, Introduction au management de la valeur, Dunod, Paris, 2001,
13. Dess,G.G., Lumpkin, G.T., &Eisner, A.B, Strategic Management creating competitive advantages, 4th ed, McGraw Hill, 2008
  - Stratégor, Politique Générale d'Entreprise : Stratégie, Structure, Décision, Identité, Paris, Dunod, 1997,
14. Lassaad Lakhali, Impact of quality on competitive advantage and organizational performance, Journal of the Operational Research Society, May 2009.

15. Albana Berisha Qehaja, Enver Kutllovci, The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage, Journal of Human Resource Management (2015), Volume 18, Issue 2. janvier 2016

أسئلة المقابلة :

المحور الأول : الذكاء الاصطناعي في مؤسسة كوندور

- س1: هل تعتمدون على استخدام الذكاء الاصطناعي في المؤسسة؟
- س2: ما هي استخدامات الذكاء الاصطناعي التي تم تنفيذها في مؤسسة كوندور حتى الآن؟
- س3: كيف ساهمت تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين كفاءة العمليات الداخلية للمؤسسة؟
- س4: هل يمكن أن توضح لنا كيف تؤثر هذه التقنيات على تجربة العملاء في كوندور؟
- س5: كيف يساعد الذكاء الاصطناعي في تحليل بيانات السوق وتوجهات المستهلكين؟
- س6: هل هناك أمثلة على نجاحات محددة حققتها المؤسسة بفضل تطبيقات الذكاء الاصطناعي؟
- س7: كيف يتم تدريب الموظفين في كوندور على استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي؟
- س8: ما هي التحديات التي واجهتموها أثناء تطبيق الذكاء الاصطناعي في المؤسسة؟
- س9: كيف يتم قياس العائد على الاستثمار من تطبيقات الذكاء الاصطناعي في كوندور؟
- س10: ما هو دور الذكاء الاصطناعي في استراتيجيات التسويق والمبيعات لدى المؤسسة؟
- س11: كيف ترى مستقبل الذكاء الاصطناعي في كوندور وكيف يمكن أن يسهم في تعزيز الميزة التنافسية؟

المحور الثاني: الميزة التنافسية في مؤسسة كوندور

- س1 : كيف تضمن كوندور جودة منتجاتها مقارنة بالمنافسين في السوق؟
- س2: ما هي المعايير المستخدمة لتقييم جودة المنتجات في كوندور؟
- س3: كيف تؤثر جودة المنتجات على قرار المستهلكين لشراء منتجات كوندور؟
- س4: هل هناك عمليات معينة تُنفذ لضمان استمرار تحسين الجودة في الإنتاج؟

- س5: كيف تتعامل كوندور مع شكاوى العملاء المتعلقة بجودة المنتجات؟
- س6: كيف يتم تحديد أسعار المنتجات في كوندور، وما العوامل المؤثرة في هذه الأسعار
- س7: ما هي استراتيجيات كوندور لجذب العملاء بأسعار تنافسية دون التضحية بالجودة؟  
نعمل على تحسين كفاءة الإنتاج وتقليل التكاليف، مما يتيح لنا تقديم أسعار تنافسية دون المساس بالجودة.
- س8: كيف تؤثر الأسعار على صورة العلامة التجارية لكوندور في السوق؟
- س9: هل هناك فئات من المنتجات يتم تقديمها بأسعار مختلفة، وما هي الأسباب وراء ذلك؟
- س10: كيف توازن كوندور بين الجودة والسعر في سياق المنافسة الشديدة في السوق؟
- س11: كيف يتم تقييم تأثير الأسعار على المبيعات ونسبة الأرباح في كوندور؟
- س12: ما هي الاستراتيجيات التي تستخدمها كوندور لتسويق جودة منتجاتها بأسعار تنافسية؟
- س13: هل هناك أي مبادرات أو برامج لتعزيز الولاء لدى العملاء بناءً على جودة المنتجات وأسعارها؟
- س14: كيف يؤثر الابتكار في المنتجات على استراتيجية التسعير في كوندور؟
- س15: ما هي رؤيتك لمستقبل جودة المنتجات وأسعارها في كوندور في ظل التغيرات السوقية المتوقعة؟