

جامعة 8 ماي 1945

قائمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

تحت عنوان:

مساهمة الذكاء الإستراتيجي في استدامة الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- عرض تجارب -

إشراف الأستاذة:

معيزي جزيرة.

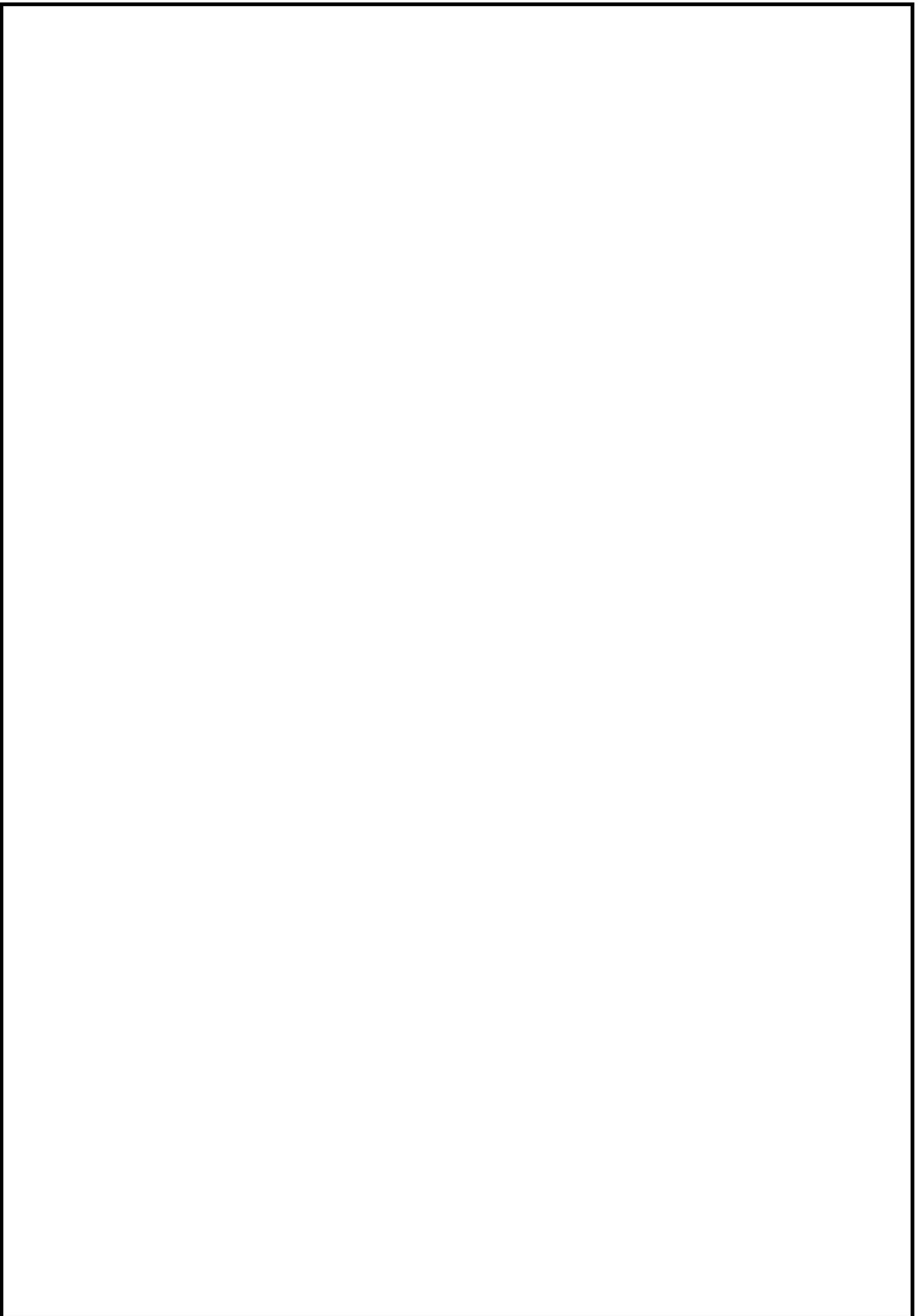
إعداد الطالبة:

قدور صليحة

المؤسسة	الصفة	الاسم واللقب
جامعة قالم	رئيساً	أ.د. بوضياف عبد المالك
جامعة قالم	مؤطراً	أ.د. معيزي جزيرة
جامعة قالم	مناقشاً	د. مرابطي ياسمين

السنة الجامعية

2021-2020



جامعة 8 ماي 1945

قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات

تحت عنوان:

مساهمة الذكاء الإستراتيجي في استدامة الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

-عرض تجارب-

إشراف الأستاذة:

معيزي جزيرة.

إعداد الطالبة:

قدور صليحة

المؤسسة	الصفة	الاسم واللقب
جامعة قالمة	رئيساً	أ.د. بوضياف عبد المالك
جامعة قالمة	مؤطراً	أ.د. معيزي جزيرة
جامعة قالمة	مناقشاً	د. مرابطي ياسمين

السنة الجامعية

2020-2021.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم " رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ "

النمل-19-

الحمد لله نعمده حمدا كثيرا طيبا على نعمه التي لا تعد ولا تحصى ومنها أنه وفقني في إتمام هذا العمل وكان فضله علي عظيما.

وعرفانا بالجميل، أتقدم بالشكر الجزيل والشاء الخالص والتقدير إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل وأخص بالذكر:

الأستاذة المشرفة: الدكتورة "معيزي جزيرة"، التي لولا عطاها وفضلها ما كنت لأصل إلى ما وصلت له، أشكرها جزيل الشكر وأتوجه لها بأسمى عبارات التقدير على مساعدتها لي وكل التوجيهات القيمة وإسهاماتها المفيدة وبصماتها الواضحة التي ساهمت في تعظيم قيمة هذه المذكرة.

وأخيرا أتوجه بالشكر إلى كل من ساهم من قريب أو من بعيد ووقف بجاني أثناء إنجاز هذا العمل فبارك الله فيهم جميعا، جزاهم الله ألف خير.

الإهداء

الحمد لله الذي أعاننا بالعلم وزيننا بالحلم وأكرمنا بالتقوى.

أهدي هذا العمل إلى:

أحق الناس بصحبتهم، إلى من تعلمت منهما حب الله، وحب الأشياء الجميلة، وحب الصدق في القول والعمل، والثبات على مبدأ والدي الكريمين حفظهما الله و أطال في عمرهما.

إلى كل من أكن لهم صدق الحب والحنان، من يصنعون ابتسامة الحياة إلى أخواتي حفظهم الله.

إلى أعز الناس زوجي حفظه الله وأنار الله دربه وزاده من فضله، وأدامه لي سندا في هذه الحياة.

إلى الذين شاركوني في مختلف مراحل إنجاز هذا العمل وإتمامه على خير.

إلى كل هؤلاء... أهدي هذا العمل.

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة الذكاء الإستراتيجي في استدامة الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وقد توصلت الدراسة إلى أن الذكاء الإستراتيجي من أهم وأحدث الأنظمة التي تضمن للمؤسسات الحفاظ على مكانتها في سوق تمتاز بالتغير وشدة المنافسة، كما أن المعلومة والمعرفة من أهم الموارد التي تحاول المؤسسات الوصول إليها، أضف إلى ذلك الذكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية في التعامل معها واستخدامها لتحقيق الأهداف المسطرة، الأمر الذي يدفعها إلى تحقيق ميزة تنافسية تميزها على منافسيها، كما يشكل الذكاء الإستراتيجي بأبعاده (إدارة المعرفة، الذكاء الاقتصادي، اليقظة الإستراتيجية) الوسيلة والأداة الأكثر نجاعة للمؤسسات والصغيرة والمتوسطة خاصة من أجل ضمان الحفاظ على مكانتها وكذا تعزيزها.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الإستراتيجي، إدارة المعرفة، اليقظة، الذكاء الاقتصادي، الميزة التنافسية.

Summary:

This study aims to know the extent to which strategic intelligence contributes to the sustainability of the competitive advantage of small and medium enterprises. Access to it, add to that the economic intelligence and strategic vigilance in dealing with it and using it to achieve the established goals, which pushes it to achieve a competitive advantage that distinguishes it over its competitors. medium, in particular, in order to ensure the preservation and enhancement of its position.

Keywords: strategic intelligence, knowledge management, vigilance, economic intelligence, competitive advantage.

شكر وتقدير

الإهداء

الفصل الأول: السياق النظري للذكاء الإستراتيجي

02 مقدمة الفصل:

09 – 03 المبحث الأول: مدخل إلى اليقظة الإستراتيجية

03 المطلب الأول : اليقظة الإستراتيجية النشأة و التعريف.

05 المطلب الثاني: مكونات اليقظة الإستراتيجية

07 المطلب الثالث: العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي

21 – 09 المبحث الثاني: مدخل إلى الذكاء الاستراتيجي

09 المطلب الأول: الذكاء الاستراتيجي النشأة والمفهوم

12 المطلب الثاني: مجالات الذكاء الاستراتيجي

15 المطلب الثالث: مكونات الذكاء الاستراتيجي

27 – 22 المبحث الثالث: الذكاء الاستراتيجي: الأهداف، المبادئ، المراحل والمداخل

22 المطلب الأول: أهداف ومبادئ الذكاء الاستراتيجي.

24 المطلب الثاني: مراحل الذكاء الاستراتيجي

26 المطلب الثالث: مداخل الذكاء الاستراتيجي

28 خلاصة الفصل:

30	مقدمة الفصل:
39 – 31	المبحث الأول: إشكالية تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
31	المطلب الأول: أهمية تحديد تعريف موحد
32	المطلب الثاني: معوقات تحديد تعريف موحد
35	المطلب الثالث: اتجاهات تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
52 – 39	المبحث الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين: الأنواع والأهمية والتحديات
39	المطلب الأول: أنواع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
44	المطلب الثاني: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
50	المطلب الثالث: التحديات والصعوبات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
62 – 52	المبحث الثالث: دور الذكاء الإستراتيجي في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:
52	المطلب الأول: أساسيات حول الميزة التنافسية:
57	المطلب الثاني: أهمية الذكاء الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:
58	المطلب الثالث: مجالات تطبيق الذكاء الاستراتيجي لتعزيز التنافسية:
59	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: علاقة الذكاء الإستراتيجي باستدامة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (عرض تجارب)	

65	مقدمة الفصل
72 – 66	المبحث الأول: التجربة اليابانية
66	المطلب الأول: مدلول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليابان
67	المطلب الثاني: مكانة وسياسات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليابان
68	المطلب الثالث: تشخيص الذكاء الإستراتيجي في اليابان
82 – 72	المبحث الثاني: التجربة الجزائرية
72	المطلب الأول: مدلول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
76	المطلب الثاني: مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر والصعوبات التي تواجهها
79	المطلب الثالث: تشخيص الذكاء الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
83	خلاصة الفصل

الرقم	اسم الجدول	الصفحة
01	أهم الفروقات بين مؤسسة صناعية وتجارية	34
02	تعريف المؤسسة الصغيرة من قبل هيئة المؤسسات الصغيرة(الأمريكية)	38
03	تطور صادرات خارج المحروقات لمدة 2010-2018 الوحدة مليون دولار	46
04	نسب النمو في الناتج الداخلي الخام PIB لعدة دول من العالم	47
05	تطور عدد اليد العاملة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من 2012-2018	49
06	تعريف المشرع الجزائري للمؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة حسب القانون 17-02	73
07	البرنامج الاستثماري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال الفترة(1980-1989)	77
08	مرتبة وقيمة مؤشرات اقتصاد المعرفة في الجزائر حسب تقرير المعرفة العالمي لسنة 2019.	82

الصفحة	اسم الشكل	الرقم
06	اهتمامات (استعلامات) اليقظة التكنولوجية	01
09	علاقة الذكاء الاقتصادي باليقظة الإستراتيجية	02
14	مجالات الذكاء الإستراتيجي	03
15	مكونات الذكاء الإستراتيجي	04
25	مراحل الذكاء الإستراتيجي	05
71	نموذج نونكا لإدارة المعرفة	06

المقدمة العامة

إن التطورات والتحولات التي شهدتها العالم في ظل العولمة والانفتاح على الأسواق العالمية ساهمت في إحداث تغيرات جوهرية في نظم التسيير والممارسات الإدارية وكذا العلاقات التنظيمية في المؤسسات، فيفعل هذه التغيرات أصبح للظواهر والمشاكل التي تتعرض لها المؤسسة تأثير تعدي ليصبح عالي وعابر لحدود الدول. الأمر الذي استدعى إلى حتمية التنبؤ وكذا اكتساب نظرة مستقبلية وإستباقية لما ستكون عليه المؤسسات، كونها جزء من نظام عالمي يؤثر ويتأثر بأنشطتها وخططها الإستراتيجية. وباعتبار البيئة التي تعمل فيها المؤسسة تتميز بالديناميكية وحالة اللاتأكد، الأمر الذي أدى إلى ضرورة الكشف عن هذه التغيرات ومحاولة فهم البيئة التي تعمل بها والتأقلم معها من خلال استخدام أفضل الأساليب لذلك، بالإضافة إلى ضرورة وجود قادة ومفكرين أذكياء ويتمتعون بمهارات، خبرات وكفاءات علمية وعملية وفنية، لمحاولة فهم وتكوين نظرة ورؤية مستقبلية لوضعية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المستقبل وكيفية التعامل مع كل من الفرص والتحديات التي يحملها في طياته.

من هنا برز الذكاء الإستراتيجي كأداة فعالة لتوجيه المؤسسات لتحقيق الأهداف طويلة المدى، والحفاظ على مكانتها السوقية بالإضافة إلى اكتساب ميزة تنافسية من خلال اقتناص الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات المحتملة. حيث من هنا بدأت المؤسسات تدرك الأهمية التي يحضى بها الذكاء الإستراتيجي كأداة وأسلوب جديد في علم الإدارة الإستراتيجية الحديثة، فقد أصبحت جل المؤسسات تقوم بتقديم برامج تدريبية لتكوين قادتها على الذكاء الإستراتيجي وكيفية تنمية عناصره والاستفادة منها في أداء المهام المسندة لهم بكفاءة وفعالية أفضل، وكذا توجيه نظرة المؤسسات من أنها تقوم بعلاج المشاكل التي تواجهها إلى القيام بأنشطة استباقية وتنبؤية من خلالها تصبح هي التي تقود المستقبل وكذا التقليل من درجة المخاطرة وحالة عدم التأكد.

إن الذكاء الإستراتيجي يعتمد على نوع معين من المهارات والميزات التي يجب على القائد و المدير أن يتحلى بها من أجل الاستغلال الأمثل للكفاءات التي تحوزها المؤسسة وكذا اتخاذ القرارات السليمة ووضع الإستراتيجيات الجيدة. وفي الوقت الراهن أصبح الذكاء الإستراتيجي محل اهتمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فهو وسيلة تسعى من خلالها المؤسسات إلى خلق وبناء ميزة تنافسية والسعي للمحافظة عليها واستدامتها، فالميزة التنافسية هي أساس ومفتاح لبقاء المؤسسات خاصة في ظل العولمة والانفتاح الكبير الذي أدى لاحتدام المنافسة، الأمر الذي أدى لضرورة الربط بين الذكاء الإستراتيجي باعتباره وسيلة لإدارة أنشطة المؤسسة وأداة فعالة لتحقيق الأهداف وبناء خطط جيدة، والذي من شأنه أن يساهم في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة بناء على ما تمتلكه المؤسسة من كفاءات بالاعتماد على عناصر الذكاء الإستراتيجي. وفي الجزائر تعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أحد الركائز الأساسية التي تهتم بها الدولة، وذلك لقدرتها الكبيرة على تنويع الاقتصاد، والمساهمة في تحسين العديد من المؤشرات الكلية للاقتصاد. لذا تسعى الدولة بمختلف أجهزتها إلى تأهيلها وتطويرها بشتى الأساليب لعل أهمها الذكاء الإستراتيجي بشقيه الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة.



1. مشكلة البحث:

من هنا وبناء على ما سبق نطرح الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة الذكاء الإستراتيجي في تعزيز وزيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل تجارب رائدة؟

ويندرج عن هذه الإشكالية الرئيسة التساؤلات الفرعية التالية:

- أ. ما هي محددات استخدام الذكاء الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
- ب. كيف يعمل الذكاء الإستراتيجي على خلق الميزة التنافسية؟
- ج. ما هي التحديات التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؟
- د. ما هو تشخيص واقع الذكاء الإستراتيجي في المؤسسات الجزائرية؟

وتستند معالجة هذا الموضوع على جملة من الفرضيات التي يمكن حصرها في ما يلي:

1. تطبيق الذكاء الإستراتيجي شرط أساسي وضروري لدعم الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
2. غياب ثقافة الذكاء الإستراتيجي في أغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.
3. توجد علاقة قوية بين الذكاء الإستراتيجي وتعزيز التنافسية.

2. أهداف البحث:

ويهدف هذا البحث إلى إبراز ما يلي:

1. تشخيص الوضع التنافسي والإبداعي للجزائر.
 2. الوقوف على التحديات والمعوقات التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
 3. التعرف على واقع الذكاء الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.
 4. التعرف على مجالات تطبيق الذكاء الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
3. أهمية البحث:

وتتجلى أهمية هذا البحث فيما يلي:

1. الربط بين الذكاء الإستراتيجي والميزة التنافسية قصد الوصول إلى نتائج مفيدة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
2. الوقوف على مدى تطبيق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأبعاد الذكاء الاقتصادي ومدى تأثير ذلك في تعزيز التنافسية.
3. إبراز القدرات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومحاولة إيجاد حلول للمشاكل والتحديات التي تواجهها وكذلك محاولة تفعيل دورها في الاقتصاد الوطني.

4. الإطلاع على واقع الذكاء الإستراتيجي في المؤسسات الجزائرية ومحاولة اتخاذ الإجراءات اللازمة من أجل دعمه وتثمينه.

4. الدراسات السابقة:

لقد استعنت في انجاز بحثي هذا بالدراسات التالية:

أ. دراسة سعاد حرب قاسم، أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرار، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011.

✓ نتائج الدراسة:

أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الذكاء الإستراتيجي (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) وعملية اتخاذ القرارات للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونرا، كما أثبتت الدراسة أن عنصري (الاستشراف، الدافعية) من عناصر الذكاء الإستراتيجي يؤثران تأثيرا ذا دلالة إحصائية على عملية اتخاذ القرارات للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونرا، كما أظهرت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المجنوبين حول أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات تعزى للصفات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية).

ب. فارس طارق، دور ومكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل ترقية قدرتها التنافسية - دراسة حالة الجزائر-، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، 2018.

✓ نتائج الدراسة:

توصلت هذه الدراسة إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية تعاني العديد من المعوقات والمشاكل والتي تجعلها غير قادرة على المنافسة، بالرغم من البرامج والسياسات التي تبنتها الجزائر للرفع من تنافسية هذا القطاع، واستنادا إلى بعض تجارب الدول الرائدة، تنتهي الدراسة إلى أنه وإن كان توافر مناخ مشجع للأعمال وآليات خاصة لمساندة هذه المؤسسات يعد من الشروط الضرورية لترقية تنافسية هذه المؤسسات، إلا أنها غير كافية، وعليه توصي الدراسة بضرورة تحقيق التكامل الوثيق بين هذه السياسات والسياسات الصناعية، التكنولوجية، التعليمية، المالية لضمان نجاحها، كما تؤكد الدراسة في الأخير على أن تجسيد هذه السياسات يجب أن يستند على التنسيق والتعاون المشترك بين كافة الفاعلين الاقتصاديين على نحو يدعم ترقية القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويجعلها طرفا فعالا في التنمية الشاملة.

ب. دراسة طيبي نادية، دور الذكاء الإستراتيجي في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية. أطروحة دكتوراه في تسيير الموارد البشرية، جامعة تلمسان، الجزائر، 2018.
✓ نتائج الدراسة:

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية وقوية بين عناصر الذكاء الإستراتيجي وتنمية الكفاءات، كما أثبتت الدراسة أن للذكاء الإستراتيجي أثر إيجابي على تنمية وتطوير الكفاءات البشرية، ويرجع هذا الأثر إلى تأثير كل من الاستشراف، تفكير النظم، والشراكة، بينما الرؤية المستقبلية، الدافعية والحدس ليس لها أثر على تنمية وتطوير الكفاءات انطلاقا من النتائج المتوصل إليها تم تقديم مجموعة اقتراحات للمؤسسات المبحوثة، وكذلك تم إدراج تطبيقات عملية للاستفادة من نموذج الدراسة.

5. منهج الدراسة:

وللإجابة على مشكلة البحث ومحاولة إثبات صحة الفرضيات المطروحة أعلاه من عدمها تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات وإبراز المفاهيم المرتبطة بالبحث وفهم مكونات الموضوع والروابط المختلفة بين المفاهيم.

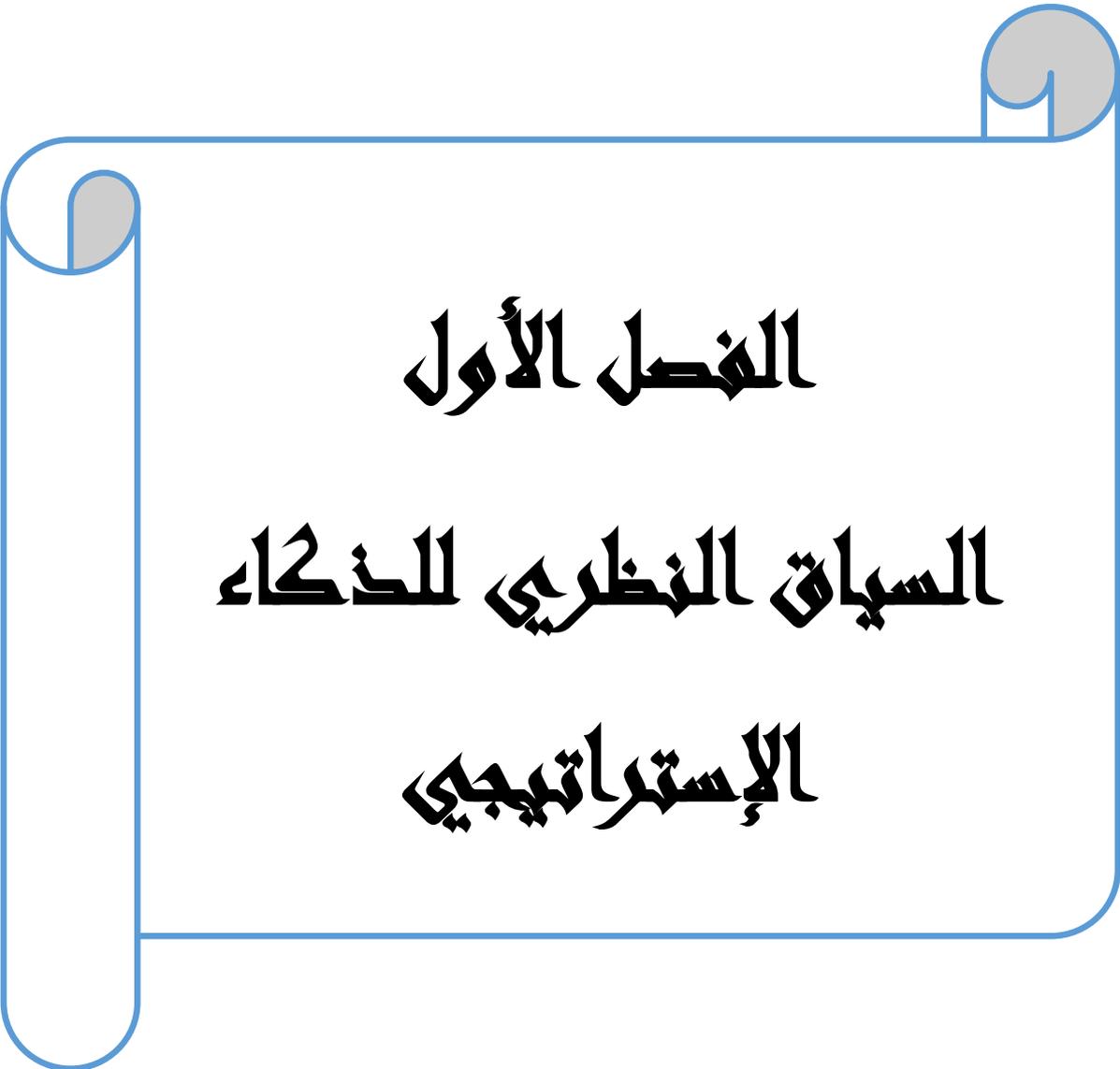
6. هيكل البحث:

ومن أجل معالجة موضوع البحث تم تقسيمه إلى ثلاثة فصول أساسية كالآتي:

يتناول الفصل الأول: السياق النظري للذكاء الإستراتيجي من خلال التطرق إلى مدخل إلى اليقظة الإستراتيجية وكذلك مدخل إلى الذكاء الإستراتيجي، بالإضافة إلى مداخله، مراحل وأهدافه

فيما تم رصد في الفصل الثاني التأسيس النظري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال التعرض إلى إشكالية تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بالإضافة إلى أهميتها، أنواعها والتحديات التي تواجهها وكذلك معرفة دور الذكاء الإستراتيجي في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وأخيرا تم تخصيص الفصل الثالث لعلاقة الذكاء الإستراتيجي باستدامة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وعرض التجربة اليابانية والتجربة الجزائرية .



الفصل الأول
السياق النظري للذكاء
الإستراتيجي

مقدمة الفصل:

تسعى المؤسسة للمحافظة على مكانتها في البيئة التنافسية المتغيرة باستمرار، من أجل البقاء في السوق، حيث تهتم بكل معلومة عن البيئة الخارجية، فإما أن تشكل فرصة للمؤسسة يجب اقتناصها، أو تشكل تهديدا عليها تجنبه أو التقليل منه على الأقل، ومن أجل مواكبة كل التغيرات المتسارعة، يجب على المؤسسة أن تتبنى نظاما يتماشى وهذه التغيرات، لذلك ينبغي على المؤسسة ابتكار طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة لدى المنافسين الآخرين يمكن تجسيدها ميدانيا.

كما يجب على المؤسسة تحليل بيئتها الداخلية لمعرفة نقاط ضعفها لتقويتها وإخفاءها عن المنافسين، وكذا معرفة نقاط قوتها لتستثمر فيها ما استطاعت، حيث تعتبر الميزة التنافسية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها وذلك باستثمارها في رأس المال الفكري لاستخراج أفكار تحقق تميزها، ويكسبها تفوقا كبيرا على منافسها.

فظهر الذكاء الإستراتيجي كأداة فاعلة نحو تحقيق أهداف المؤسسة على المدى البعيد، ويساعدها على استشراق المستقبل، ومواجهة حالة عدم التأكد وندرة المعلومة الكافية، ولا يكفي أن يكون لدى المؤسسة قادة أذكيا فقط، بل قادة مفكرون يحسنون استخدام قدراتهم العقلية من منظور استراتيجي، حيث يتفوقون على المنافسين محققين فرصا لمستقبل المؤسسة لا يستطيع أن ينافسهم فيها غيرهم إلا بصعوبة كبيرة، ومع ذلك تبقى المؤسسة رائدة ومتميزة.

بدأت المؤسسات تدرك أهمية الذكاء الاستراتيجي برغم تطبيقاته القليلة، وتدريب قيادتها على تنمية عناصرها وإدارته بفعالية وقد برز الذكاء الإستراتيجي الذي يتسم به قادة المؤسسات والذي يحذوا بالرؤية المستقبلية والقدرات الإبداعية فضلا عن تهيئة وصناعة القرار وصياغة الاستراتيجيات والخطط في المؤسسات بشكل عام، حيث شغل الذكاء الإستراتيجي اهتمام العديد من الكتاب والباحثين، لما أدركوه من أهميته في نمو وتطور الدول بصفة عامة والمؤسسات بصفة خاصة، ولكن من الناحية النظرية لا نجد لحد الساعة بحوث وافية حوله لحدثه.

وعلى ضوء هذا قسمنا الفصل إلى ثلاثة مباحث على النحو التالي:

المبحث الأول: مدخل إلى اليقظة الإستراتيجية.

المبحث الثاني: مدخل إلى الذكاء الإستراتيجي.

المبحث الثالث: الذكاء الإستراتيجي الأهداف، المبادئ، المداخل والمراحل.

المبحث الأول: مدخل إلى اليقظة الإستراتيجية

في ظل البيئة الاقتصادية الحالية ومع تزايد شدة وحدة المنافسة من خلال تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال، أصبح من الضروري على المؤسسات تبني أساليب جديدة لعل من أبرزها اليقظة الإستراتيجية والتي بدورها تضمن لمتخذي القرار توفير المعلومة اللازمة في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة والتقليل من حالة عدم التأكد في ظل البيئة الآنية المضطربة والمعقدة.

المطلب الأول: اليقظة الإستراتيجية النشأة والتعريف.

إن مصطلح اليقظة من المفاهيم حديثة النشأة، نشأ في الأوساط التي تعني بالمعلومة وتسيرها، لذلك سوف نتطرق لنشأة اليقظة الإستراتيجية ومفهوم اليقظة بصفة عامة ومفهوم اليقظة الإستراتيجية بصفة خاصة .

الفرع الأول: نشأة اليقظة الإستراتيجية:

أصل مصطلح اليقظة مشتقة من اللفظ اللاتيني vigila وهو ناتج عن المراقبة بالرادارو الذي يعني القيام بالحراسة والمراقبة حرصا على حماية مكان ما، أو منطقة معينة و الحفاظ عليها، بالرغم من نشأة المصطلح الحديثة إلا أنه عرف انتشار واسعاً في الدول الغربية نظرا للإسهامات العديدة من المفكرين من أهمهم H.Lesca في شرح و توضيح جذور المصطلح، إن مفهوم اليقظة في أوروبا مرتبط بالمعلومات التكنولوجية في حين أنه في الولايات المتحدة الأمريكية فهو مرتبط بالمنافسة¹.

فقد ظهر مصطلح اليقظة الإستراتيجية أول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية منذ الستينيات من القرن الماضي تحت مصطلح مسح البيئة (Environment Scanning) حيث قدم (Aguilar 1967) دراسة بين فيها الطريقة التي من خلالها أصحاب القرار يحصلون على معلومات تتعلق بأحداث خارج المؤسسة، وسعى هذه السيرورة بمسح بيئة الأعمال (Scanning The business Environment) والتي تعتبر مظهر خاص لمراقبة البيئة، تهدف هذه المراقبة لامتلاك معلومات حول الأحداث وعلاقات المؤسسة ببيئتها لمعرفة كيف يمكن مساعدة متخذي القرار على أداء مهامهم التقديرية والأنشطة المختلفة، فقد سعى الباحث لمعرفة أي نوع من المعلومات يساعد على تشكيل الإستراتيجية. و المعلومة الخارجية حسبه تكون من أصل خارجي تتعلق بالعوامل الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية....الخ، عكس المعلومات الناجمة عن الموارد البشرية والعلاقات بين الأفراد والاستعلام عن القرارات السابقة...الخ، وأظهر العديد من مصادر المعلومات الإستراتيجية².

¹ خديجة بوخرصة ، اليقظة الإستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر رام مستغانم-، مذكرة ماجستير، تخصص إستراتيجية، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم إدارة الأعمال، جامعة وهران 2، الجزائر، 2015، ص 41.

² منصف بن خديجة، اليقظة الإستراتيجية، مؤسسة الرواق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن-، 2018، ص-ص 95، 96.

الفرع الثاني: تعريف اليقظة الإستراتيجية:

اليقظة مصطلح حديث النشأة في أدبيات إدارة الأعمال، حيث تطرق عدة مفكرين في علم الإدارة إلى تعريف اليقظة الإستراتيجية.

أ. لغة:

تعني حالة الوعي، أي أن تكون في حالة استعداد لرصد شيء ما قد يحدث دون معرفة ما هو بالضبط¹.

ب. اصطلاحاً:

جمع ومعالجة وتخزين المعلومات، وكل الإشارات القوية والضعيفة الصادرة عن البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة، بمعنى أن اليقظة تعبر عن جمع المعلومة، تركيبها واستخلاص النتائج التي يمكن أن توجه المؤسسة، وعليه فاليقظة هي سياق معلوماتي من خلاله تتقصى المؤسسة عن بيئتها الخارجية، قصد التعرف بشكل مسبق، فعوض أن تقوم المؤسسة برد الفعل، فإنها هي التي تدفع إلى التغيير بحيث تكون طرفاً فيه².

ج. على المستوى الأكاديمي:

تعرف اليقظة الإستراتيجية بأنها: "البحث عن المعلومة من خلال الحذر الثابت والحراسة الدائمة للبيئة من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية، و يتموضع البعد الاستراتيجي لليقظة الإستراتيجية في الثلاثية (الاستقبال، الشرح والفعل)"³.

وتعرف كذلك بأنها: "المراقبة والمتابعة العامة والذكية لمحيط المؤسسة من خلال البحث على المعلومات الواقعية والمستقبلية"⁴.

عرفت كذلك أنها: "جملة من الإجراءات المستمرة تتم بشكل جماعي من خلال مجموعة من الأفراد في المؤسسة وذلك بجمع معلومات استباقية تتماشى وتغيرت البيئة الخارجية، من أجل خلق الفرص وتخفيض مخاطر عدم اليقين"⁵.

¹ عيسى يحة، حبيبة العيداني، نموذج مقترح لدور اليقظة التنافسية في تعزيز الميزة التنافسية من خلال الإستراتيجيات التنافسية، مجلة الإبداع، المجلد السادس، العدد السادس، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2016، ص 211.

² نفسه، ص 211.

³ أنيسة قمان، محاولة بناء خلية لليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة لتنمية الصادرات خارج المحروقات-دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2014، ص 28.

⁴ نصيرة علاوي، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد الثاني، جامعة بشار، الجزائر، 2014، ص 165.

⁵ خولة مسراتي، نصر الدين بن نذير، اليقظة الإستراتيجية كأداة لتفعيل تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية البليدة-، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد الثالث والعشرون، العدد الثاني، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2020، ص 666.

كما تعرف كذلك على أنها: "صحوة تفرض الحاجة إلى وضع نموذج جديد في تسيير المعلومات المتعلقة بمفهوم الجودة، وليس مفهوم الكمية، فهي إذا سيرورة للمعلومات التطوعية تتمكن من خلالها المؤسسة من البحث عن المعلومات المتعلقة بتطور نشاط معين أو معرفة، أو بيئة¹.

مما سبق يمكن إعطاء تعريف لليقظة الإستراتيجية على أنها عملية جمع للمعلومات والبيانات الواقعية والمستقبلية التي تحصل عليها المؤسسة، للكشف عن التغيرات البيئة الخارجية من اجل استغلال الفرص وتجنب المخاطر.

المطلب الثاني: مكونات اليقظة الإستراتيجية

توجد أربعة تصنيفات ومكونات لليقظة الإستراتيجية سيتم عرضها كالآتي:

الفرع الأول: اليقظة التكنولوجية:

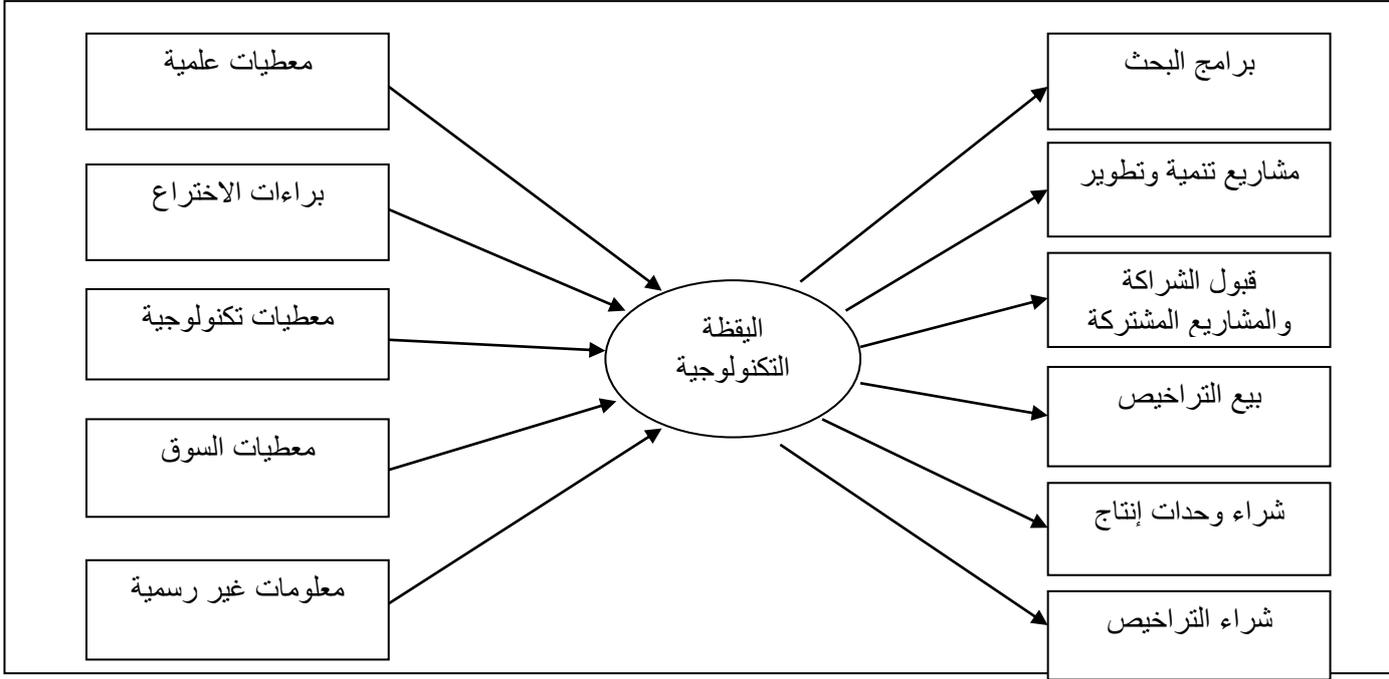
تعرف اليقظة التكنولوجية على أنها عملية أو مجموعة من العمليات تسمح من خلال طريقة واضحة للبحث العلمي، تحسين التقنيات الأساسية وتطبيق المعارف العلمية من أجل تطوير الإنتاج الصناعي، فهي مجموع المعارف التقنية والعلمية التي يجب أن نتحكم بها من أجل تشكيل الأهداف، فالتكنولوجيات تتطور وفق العلوم والتقنيات، فهي فن استغلال الحرف والمهن استغلالا عقليا عن طريق الدراسة العلمية، وتعرف كذلك على أنها نشاطات المؤسسة ووسائلها التي ترمي إلى تتبع وجمع المعلومات حول التطورات التقنية التكنولوجية ذات الصلة بنشاطات المؤسسة الحالية والمستقبلية. واليقظة التكنولوجية تهتم بالاكتشافات العلمية وتطور الأدوات التقنية التي لها علاقة التأثير في إستراتيجية المؤسسة، وعلى التحركات الإستراتيجية (التكنولوجية) للمنافسين، وهذا النوع من اليقظة مكرس بصفة أساسية على تطور التكنولوجيات والتقنيات أي الاكتشافات العلمية و الإبداعات التكنولوجية، كما تشير إلى الجهود المبذولة من قبل المؤسسة في كشف المستجدات في مجال التقنية والتكنولوجيا، ويكون هذا التقصي بصفة مستمرة ونظامية للمحيط التكنولوجي للتوقع المسبق بالإنتاجيات التكنولوجية الجديدة، فهذه اليقظة النشطة والمستهدفة للمحيط من أجل الرصد الفوري للتكنولوجيات الناشئة والتي قد تكون الرائدة مستقبلا، واليقظة التكنولوجية هي عملية ممنهجة ومنظمة تتعلق بجمع وبث وتحليل المعلومات المتعلقة بالبحث والتطوير والتغيرات التكنولوجية من أجل اتخاذ القرارات الإستراتيجية².

والشكل الموالي يوضح كيفية استخدام المدخلات عبر اليقظة التكنولوجية لاستخراجها في شكل مخرجات أي عبارة عن تقنيات وقرارات مناسبة.

¹ عبد الفاتح بوخمخم، عائشة مصباح، دور اليقظة الإستراتيجية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية-دراسة حالة بالمديرية الجهوية للشرق لمعامل الهاتف النقال أوريدو-، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد السادس، العدد الأول، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2، الجزائر، جوان 2019، ص 27.

² مريم لمروس، أنواع اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الحديثة، مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والإنسانية، المجلد الثاني، العدد الثامن، المدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية، الجزائر، سبتمبر 2019، ص-ص 71، 70.

الشكل رقم(01): اهتمامات (استعلامات) اليقظة التكنولوجية



Source: G. VERNAG , La veille technologique : une ardente nécessité, département de management, université Laval, [http:// www.fsa.ulaval.ca/personnel/remag/Pub/viell.html](http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/remag/Pub/viell.html).(Consulté le 21/07/2021) p11.

الفرع الثاني: اليقظة التجارية، التنافسية، البيئية

أولا: اليقظة التجارية و التسويقية:

اليقظة التجارية والتسويقية هي: "ذلك النشاط الذي تتمكن المؤسسة من خلاله من دراسة العلاقات بين الموردين والزبائن والمهارات الجديدة التي تظهر في السوق ومعدل نمو السوق"¹.

وينصب اهتمامها حول الأسواق الأساسية من خلال الزبائن والموزعين (معرفة الحاجيات والرغبات، قياس عدم الرضا، تحديد قدرة الزبائن على السداد، دراسة العلاقة بين زبائنها وموزعيها، تنمية العلاقات مع الموزعين...)، والأسواق الخلفية من خلال الموردين (قدراتهم على تمويلها بأقل التكاليف وإمكانياتهم المالية، إجراءات التدريب، استراتيجياتهم

¹ عقون شراف، اليقظة الإستراتيجية كمدخل لبناء وتنمية المزايا التنافسية للمؤسسات الاقتصادية-تجارية الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الخامس، المركز الجامعي ميلة، الجزائر، جوان 2016، ص 274.

وسياساتهم الخدمات التي يوفرونها وأساليب تحفيزهم وكذا تتبع العلاقات الدائمة بينهما، وهم كمصدر للحصول على المعلومات...¹.

ثانيا: اليقظة التنافسية:

اليقظة التنافسية أو الاستعلام التنافسي هي النشاط الذي من خلاله تتعرف المؤسسة على منافسيها الحاليين والمحتملين وهي تهتم أيضا بالبيئة التي تتطور فيها المنافسة، وهذا من خلال جمع المعلومات المحصل عليها من تحليل الصناعة وتحليل المنافسة (نقاط القوة ونقاط الضعف)، ثم تحليلها واستخراج النتائج وتطبيقها في اتخاذ القرار بالمؤسسة وتهدف اليقظة التنافسية إلى معرفة²:

- الأداءات الحالية للمنافسين؛
- إستراتيجية التنافس؛
- أهداف المنافس الجديدة؛
- قدرات المنافس؛
- الفرضيات التي تحكم عمل وقرارات المنافس.

ثالثا: اليقظة البيئية:

تقوم بمراقبة مختلف المكونات البيئية الأخرى كالبيئة الاقتصادية، الثقافية، المالية وغيرها من العناصر الأخرى التي يمكن أن تؤثر على نشاط المؤسسة، ويعتبر هذا النوع من اليقظة صعب التطبيق مقارنة بالأنواع السابقة الذكر، لأنها متشعبة المكونات، وعليه يتعين على المؤسسة التعامل مع المعلومات المنتقاة بعناية كبيرة من حيث تحليلها ومعالجتها وإرسالها لأصحاب القرار، ليتم تحديد المعلومات المهمة في عملية اليقظة³.

المطلب الثالث: العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي

منذ الثمانينات أخذ الذكاء الاقتصادي بعض الأهمية، حيث كانت اليقظة التكنولوجية بمثابة أحد العناصر الممهدة له، فقد أصبح مديرو المؤسسات والمساهمون فيها يحسون بضرورة دراسة السوق والمنافسة، وذلك بواسطة بحوث تكميلية للوصول إلى ملاحظة مستمرة للمحيط المعقد والمتغير للمؤسسات، وبتعريف الذكاء الاقتصادي على أنه

¹ منصف بن خديجة، اليقظة الإستراتيجية كرافعة للأداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية-دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات التجارية-، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد الثاني والثلاثون، جامعة باتنة، الجزائر، جوان 2015، ص-ص 249، 250.

² عمر ولد عابد، مبن علاوي، أليات تطبيق اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية نموذج مقترح-دراسة تطبيقية بمؤسسة الإسمنت بالشلف-، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد السابع عشر، جامعة شلف، الجزائر، جانفي 2017، ص-ص 5، 6.

³ هارون ضربان، نادية حمو. اليقظة الإستراتيجية ومدى إسهامها في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة مؤسسة Condor-، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد السابع، العدد الثاني عشر، جامعة أحمد بن أحمد وهران 2، الجزائر، ديسمبر 2019، ص 385.

الفصل الأول السياق النظري للذكاء الإستراتيجي

هو القدرة على إيجاد أجوبة على التساؤلات المطروحة من طرف المؤسسة من خلال المعلومات المخزنة من طرفها، وباعتباره وظيفة إدارية تركز على حماية المعلومات الأساسية فهو بذلك يتضمن اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة واستخدامها في التأثير على الغير، وفي الإطار بين Jakobiak أن الذكاء الاقتصادي هو امتداد لليقظة الإستراتيجية، لأنه يتضمن وظيفتين للمعلوماتية، وهما الحماية من كل التهديدات وعلى رأسها تهديدات المنافسين ووظيفة التأثير، كما أن الذكاء الاقتصادي من هذا المنظور هو امتداد لممارسة حب التطلع وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ومن ثم فهو نتيجة للمبادرة الفردية ودعم المؤسسة¹.

وحاليا يوجد مدخلان يتنازعان في تحديد طبيعة العلاقة بين الذكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية²:

المدخل الأول: وهو يعتبر اليقظة الإستراتيجية كمرحلة من مراحل الذكاء الاقتصادي وهي تهتم في مضمونها برصد محيط المؤسسة (المحيط التنافسي، التكنولوجي، التجاري، القانوني).... إلخ وهي عملية منظمة ومستمرة (متكررة) بغرض البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي تشغله المؤسسة، وتنتهي هذه العملية بتحصيل وتحليل ونشر المعلومات، أما الذكاء الاقتصادي فهو أشمل إذ يتضمن بالإضافة إلى نتائج العملية السابقة القيام بترجمة هذه المعلومات كمؤشرات لاتخاذ القرارات والمناورات التكتيكية بما يخدم أهداف المؤسسة.

المدخل الثاني: وهو عكس الاتجاه الأول حيث يتبنى التعارض بين المفهومين حيث يعتبر أن اليقظة الإستراتيجية هي رد الفعل أما الذكاء الاقتصادي فهو الفعل.

ومن خلال هذا يمكن أن نستنتج العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي أنهما مصطلحان متكاملان، فاليقظة الإستراتيجية هي الجزء والذكاء الاقتصادي هو الأشمل حيث أن تطبيق اليقظة الإستراتيجية يكون على المستوى الجزئي أي المؤسسة في حين الذكاء الاقتصادي يكون على المستوى الكلي، كما نستطيع القول أن اليقظة الإستراتيجية تختلف عن الذكاء الاقتصادي في كونها لا تغير ولا تعدل بيئة المؤسسة التي تمارس فيها نشاطها، فدورها يتجلى في الكشف والرصد عن التغيرات والمستجدات بهدف التنبؤ وتنبيه المؤسسة، بينما الذكاء الاقتصادي يسعى لتمكين المؤسسة من التمويع الصحيح في بيئتها ومساعدتها على مواجهة المنافسة³.

والشكل الموالي يوضح العلاقة بين الذكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية:

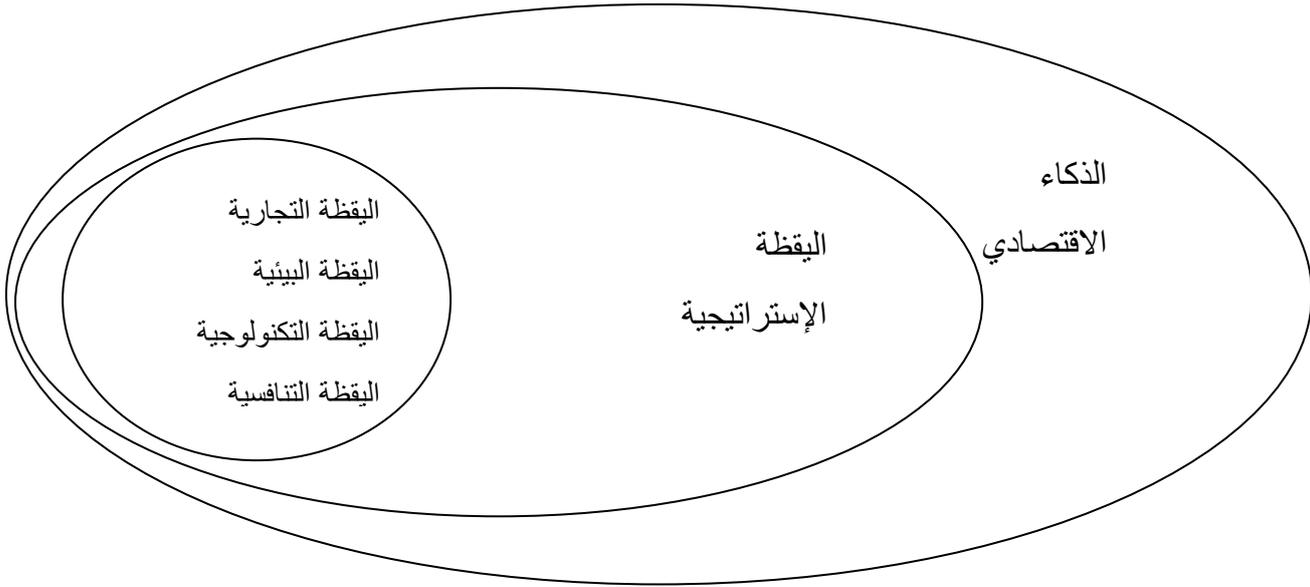
¹ حمزة رملي، دراسة استطلاعية حول واقع اليقظة الإستراتيجية في مؤسسات صناعة الأدوية بقسنطينة، مجلة البحوث الاقتصادية

والمالية، العدد الثاني، المركز الجامعي ميله، الجزائر، ديسمبر 2014، ص 258.

² نفسه، ص 259.

³ خديجة بوخرينة، مرجع سبق ذكره، ص 45.

الشكل رقم(02): علاقة الذكاء الاقتصادي باليقظة الإستراتيجية



المصدر: خديجة بوخرصة ، اليقظة الإستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة مؤسسة تكرير السكرام مستغانم-، مذكرة ماجستير، تخصص إستراتيجية، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم إدارة الأعمال، جامعة وهران 2، الجزائر، 2015، ص 45.

المبحث الثاني: مدخل إلى الذكاء الاستراتيجي

بدأت المؤسسات تدرك أهمية الذكاء الاستراتيجي برغم تطبيقاته القليلة، كما بدأت تحاور حاجياتها إلى هذا النمط من الذكاء وتدريب قياداتها على تنمية عناصره وإدارته بفاعلية، حيث أن شدة المنافسة والحركية والتغير المستمر في بيئة الأعمال و ظهور أقطاب اقتصادية جديدة، فرض ضرورة اليقظة والمتابعة المستمرة لكافة المتغيرات، من خلال هذا تظهر أهمية الذكاء الاستراتيجي كأحدث الأنظمة المعاصرة التي توفر للمؤسسة ما تحتاجه.

المطلب الأول: الذكاء الاستراتيجي النشأة والمفهوم

يعد مفهوم الذكاء الاستراتيجي من المفاهيم المهمة في حقل الإدارة الإستراتيجية، ونظرا لأهميته البالغة في نمو وتطوير المؤسسات أولى الباحثون أهمية كبيرة للذكاء الاستراتيجي، وهو كغيره من المفاهيم لم يتم الاتفاق على مفهوم محدد له، ولكل وجهة نظره وتفسيره.

الفرع الأول: نشأة الذكاء الاستراتيجي

تعود بدايات ظهور الذكاء الاستراتيجي إلى العصور القديمة، وكان أول استعمال للذكاء الاستراتيجي في العمليات العسكرية في القرن الرابع قبل الميلاد، لتحقيق الأهداف الإستراتيجية وفقاً لـ "Sun Tzu" أحد أبرز الاستراتيجيين في العالم، حيث أشار في كتبه إلى أهمية استخدام هذا الذكاء بقوله "إذا عرفت العدو وعرفت نفسك فليس هناك ما يدعو أن تخاف نتائج مائة معركة، وإذا عرفت نفسك ولم تعرف العدو، فإنك سوف تقاسي من هزيمة مقابل كل انتصار، وإذا لم تعرف نفسك ولم تعرف العدو، فأنت أحمق وسوف تواجه الهزيمة في كل معركة" وهذا دلالة على أهمية استخدام القائد لذكائه وجمع المعلومات عن العدو. وكانت وكالة الاستخبارات المركزية (CIA) Central Intelligence Agency أول من وظف هذا النمط من الذكاء في تنفيذ اتفاقيات الحد من التسليح، وفي ردد صناعات القرارات السياسية وصياغة السياسة بالاستخبارات الإستراتيجية، إذ تصف الوكالة دورة الذكاء فيها بـ "عملية اقتناء المعلومات ونقلها وتقييمها وتحليلها، ثم تقديمها لصناع السياسة في صورة ذكاء نهائي يعتمد في صناعة القرارات، وتؤكد أن استخدامها لهذا الذكاء قد حظي بدعم الرئيس الأمريكي هاري ترومان (رئيس الولايات المتحدة من 1953 إلى 1954) والذي أنشأ الوكالة كمنظومة استخباراتية، والتحق شيرمان كنت (Sherman Kent) عام (1941) بمكتب الخدمات الإستراتيجية في الوكالة، وألف حينها كتاباً بعنوان "الذكاء الاستراتيجي في السياسة الدولية الأمريكية" ن تم ألف كتابه الثاني عام (1947) بعنوان الذكاء الاستراتيجي، مشيراً فيه إلى كيفية تحقيق السلام باستخدام هذا النمط من الذكاء، وأن استخدم في التجسس وشن الحروب¹.

كما أن استخدام الذكاء الاستراتيجي في العمليات العسكرية ليس هو الاستخدام الوحيد، فقد تم توسيع الأفق للذكاء الاستراتيجي لكي يلعب دوراً رئيسياً في مؤسسات الأعمال التجارية، وبدأت المؤسسات تدرك أهمية هذا النمط من الذكاء وظهرت عدة مؤشرات على تطور هذا الذكاء فقد بدأت العديد من الوكالات في أوروبا وأمريكا الشمالية بإنشاء مجموعات للذكاء الاستراتيجي في داخل المؤسسات لتوفير المعلومات لمتخذي القرار، وبرامج تدريب للأكاديميين على هذا النمط من الذكاء، وكذلك قيام عدد من الدول بتأسيس شركات باسم الذكاء الاستراتيجي لإجراء التحليلات الاقتصادية وتحديد تطبيقاتها في استراتيجيات أعمال المؤسسات، وفي التنبؤ بنسب نمو الإنتاج، وتوفير المعلومات لمتخذي القرار، وتعد شركة أرمادا (Armada) من أبرز هذه الشركات في توفير خدمات الذكاء الاستراتيجي والاستشارات لشركات (البيع بالتجزئة، والنقل والرعاية الصحية، والخدمات المالية، والمرافق العامة)².

ظهرت وظيفة مدير الذكاء الاستراتيجي في عدد من الشركات وكان (كارل روز Karl Ross) قد شغلها في شركة المحدودة، ووظيفة مدير الأبحاث في شركات خدمات الذكاء الاستراتيجي في قارة آسيا وأول من شغلها (روز أو براين Ross O' Brien) الذي صاغ هيكلًا لنظام الذكاء الاستراتيجي، واقترح اعتماده في الأعمال الإلكترونية، وبما يدل على وجود إدارة

¹ساعد حرب قاسم، أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرار-دراسة تطبيقية على المدرء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، غير منشورة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2011، ص-ص 14، 15.

²أحمد علي صالح، وآخرون، الإدارة بالذكاءات منبرج التميز الإستراتيجي والاجتماعي للمنظمات، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن-عمان، 2010، ص 136.

للذكاء الاستراتيجي تعني بتنظيم نشاطاته وتقنياته، ويتسم أعضاؤها بمواصفات أكاديمية وقدرات تحليلية داعمة للمؤسسات في صناعتها للقرارات وصياغتها للسياسات¹.

الفرع الثاني: تعريف الذكاء والذكاء الاستراتيجي

أولاً: تعريف الذكاء

ينظر الذكاء بأنه القدرة التي وضعها الله (سبحانه وتعالى) في الإنسان حين ميّزه عن سائر المخلوقات الأخرى بنعمة العقل والتي تؤكد دعوة الله (سبحانه وتعالى) للبشر إلى استخدام عقولهم والتفكير والتبصر في خلق الله (سبحانه وتعالى) ولعل ابرز ما ذكر من آيات في صدد ذلك قوله تعالى: "أَوَلَمْ يَتَفَكَّرُوا فِي أَنفُسِهِمْ ۗ مَا خَلَقَ اللَّهُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضَ وَمَا بَيْنَهُمَا إِلَّا بِالْحَقِّ وَأَجَلٍ مُّسَمًّى ۗ وَإِنَّ كَثِيرًا مِّنَ النَّاسِ بِلِقَاءِ رَبِّهِمْ لَكَافِرُونَ" سورة الروم اية 8، أما لغويا فيشير مصطلح الذكاء (Intelligence)، كما ورد في المعجم الوسيط (ما يتم به التفكير و الاستدلال وترتيب التصورات)، وعرف Webster الذكاء بأنه (القدرة على التعلم أو الفهم أو التعامل مع الحالات الجديدة أو القدرة على المعرفة عند التعامل مع البيئة أو التفكير المجدد الذي يتأتى وفق معايير موضوعية)².

ثانياً: تعريف الذكاء الإستراتيجي

تعددت التعريفات حول هذا النمط من الذكاء بتعدد الكتاب، سوف نتطرق إلى مجموعة من التعاريف.

يعرف بأنه "ذلك الذكاء الذي يتمتع به المديرين في المستويات العليا من الإدارة من اجل صياغة السياسات و الخطط الإستراتيجية طويلة الأمد للمؤسسة"³.

يعرف على أنه: "عملية منطقية لجمع المعلومات وتنظيمها وتحليلها وفق نظام متسلسل يؤدي بشكل ناجح إلى نتائج هامة أو قرارات حاسمة"⁴.

يعرف على أنه: "الوظيفة التي تختص بتحليل المنافسين أو فهم أهدافهم المستقبلية واستراتيجياتهم الحالية"⁵.

¹ نفسه، ص 137.

² نضال عبد الهادي عمران، أثر الذكاء الإستراتيجي على الإبداع التنظيمي-دراسة تطبيقية في شركة أسيا سيل للاتصالات، مجلة جامعة بابل، العلوم الصرفة والتطبيقية، المجلد الثالث والعشرون، العدد الثالث، جامعة الفرات الأوسط والتقنية، العراق، 2015، ص 1286.

³ عنتر محمد أحمد عبد العال، تحقيق المزايا التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء الذكاء الإستراتيجي، مجلة كلية التربية، جامعة عين الشمس، العدد واحد وأربعون، مصر، 2017، ص 190.

⁴ ندى عمر عبد الله أبوا عيادة، الذكاء الإستراتيجي وعلاقته بنجاح المنظمات-دراسة تطبيقية على المديرين في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة-، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة الأزهر-غزة-، فلسطين، 2016، ص 16.

⁵ إسحاق طرشي، محمد فلاق، مساهمة الذكاء الإستراتيجي في استدامة الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية العاملة في الجزائر (دراسة ميدانية)، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد السادس، العدد الرابع، جامعة الشلف، الجزائر، جوان 2020، ص

كما يعرف أنه: "ابتكارا لخرائط طريق توجه صناع القرار نحو صناعة قرارات أكثر وعيا عبر تلبية حاجاتهم الملحة للمعلومات، وتوفيرها في الوقت المناسب وبالذقة والكمية والجودة المطلوبة لصناعة قراراتهم بعقلانية"¹.

يعرف الذكاء الاستراتيجي بأنه "ذلك القائم على رؤية واضحة ومحددة حيث أن وضوح الأهداف و المعايير المراد تحقيقها أمر هام وأن هذه الأهداف والغايات تحتاج إلى مشاركة الجميع من خلال استعمال هذا النوع من الذكاء"².
مما سبق يمكننا القول أن الذكاء الاستراتيجي هو الأداة التي تستهدف الحصول على معلومات مناسبة عن البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة ثم معالجتها وتحليلها من أجل اتخاذ قرارات صائبة في وقت مناسب بخفة وبسرعة مناسبة.

المطلب الثاني: مجالات الذكاء الاستراتيجي

الفرع الأول: الاستشراف:

وهو إمكانية إسقاط حالة العلم الراهنة على المستقبل، بأبصار تطوره مستقبلا، وتمييز ما يمكن تجنبه والتأثير فيه والسيطرة عليه³.

أي هو القدرة على توقع تيارات التغيير التي يمكن أن توفر الفرص أو تهدد المؤسسة، وذلك من خلال فحص بيئة الأعمال وتفسير الاتجاهات الاجتماعية والديمقراطية، لا يمكن التنبؤ بالمستقبل بدرجة عالية من التأكد ولكن يمكن إدراكه بالاعتماد على متغيرات الوقت الحالي ووضع خطط طارئة للتكيف معهن أن القدرة على الاستشراف ستتيح للمؤسسة الإجابة على أسئلة مثل: ما هي التغيرات التكنولوجية التي قد تؤثر في العروض التي تقدمها؟ هل الاحتياجات المستقبلية للزبائن تتطلب منتجات مختلفة...⁴؟

الفرع الثاني: تفكير النظم:

إن تفكير النظم هو القدرة على مزج العناصر مع بعضها البعض أكثر من فصل ارتباطها إلى أجزاء ومن ثم تحليلها، كما يشار إليه على أنه يمثل القدرة على تركيب العناصر المتنوعة لفهم كيفية تفاعلها مع بعضها البعض لتحقيق أهداف المؤسسة، حيث تتم دراسة علاقة الأجزاء بالكل وتقييم النجاح في خدمة أهداف النظام. ويعد مدخل تفكير النظم منهجا قديم أعيد اكتشافه حديثا كأسلوب متطور للتكيف والتأقلم مع البيئة، حيث بدأ (لودفيك قون بيرتلا) العالم

¹ أحمد علي صالح وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 140.

² محمد كنوش، دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد الحادي عشر، العدد الثالث عشر، جامعة حسينية بن بوعلوي بالشلف، الجزائر، 2015، ص 92.

³ حسين بلعجوز، صافية بومصباح، أثر الذكاء الاستراتيجي على أداء مؤسسات التعليم العالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن-دراسة حالة جامعة برج بوعرييج، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية-دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، ص 83.

⁴ إيمان سعودي، محمد دهان، الذكاء الاستراتيجي وأثره في عملية التشخيص الاستراتيجي دراسة حالة مؤسسة "مطاحن البصرة" و مؤسسة WISSO، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد الواحد والعشرون، العدد الأول، جامعة باتنة 1، الجزائر، جوان 2020، ص

النمساوي الأصل وأبو نظرية النظم وتفكير النظم قبل 50 عاما، حيث تم إيضاح أهمية هذا العنصر ودوره في الذكاء الإستراتيجي بوصفه إطار متقدم للتفكير الإستراتيجي والفكر النقدي، أسلوب معاصر للتكيف مع الحياة وتكيف المؤسسات مع بيئتها في ظل التغيرات المتسارعة¹.

الفرع الثالث: الرؤية المستقبلية:

الرؤية هي عبارة عن الطموحات والآمال التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها في المدى الطويل، كما أن الرؤية الإستراتيجية هي: المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه، ونوعية الفرزات والإمكانيات التي تخطط لتنميتها².

الفرع الرابع: الحدس:

قدرة متخذ القرار على توليف ودمج مجموعة من التغيرات ذات الصلة بعضها ببعض ثم تحليلها بشكل واضح المعالم³.

الفرع الخامس: الدافعية:

القدرة على تحفيز العاملين ودفعهم لتبني وجهة نظر ملائمة لإنجاز العمل المكلف بهم بشكل متقن وذلك من خلال توفير الأسباب المساعدة لهم لتحقيق الرؤية، وتحديد العلاقات المحفزة، والمسؤوليات، المكافآت، وتقدير المساهمات المعلنة من قبل المؤسسة⁴.

الفرع السادس: الشراكة:

تتمثل مقدرة الشراكة في إمكانية إقامة التحالفات الإستراتيجية مع مؤسسات أخرى، ففي الوقت الذي يقيم فيه ذوي الذكاء الشعوري أو العاطفي صداقات مع الآخرين لكسب دعمهم، يميل الأشخاص ذوي الذكاء الاستراتيجي إلى

¹رزيقة رحمون، وآخرون، أثر الذكاء الإستراتيجي في فعالية القيادة الإستراتيجية-دراسة ميدانية على شركات التأمين بقسنطينة-، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد ثلاثون، العدد الأول، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، جوان 2019، ص 152.

²إلياس العيداني، الذكاء الإستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية حالة فرع أنتيبوتكال-صيدال-، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، المجلد الثامن، العدد الخامس عشر، المركز الجامعي تسمسليت، الجزائر، 2013، ص 136.

³عبد الله سعدون، عبد الله العامري، أثر الذكاء الإستراتيجي والذكاء التنافسي على النجاح الإستراتيجي-دراسة تطبيقية على شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، غير منشورة، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011، ص 12.

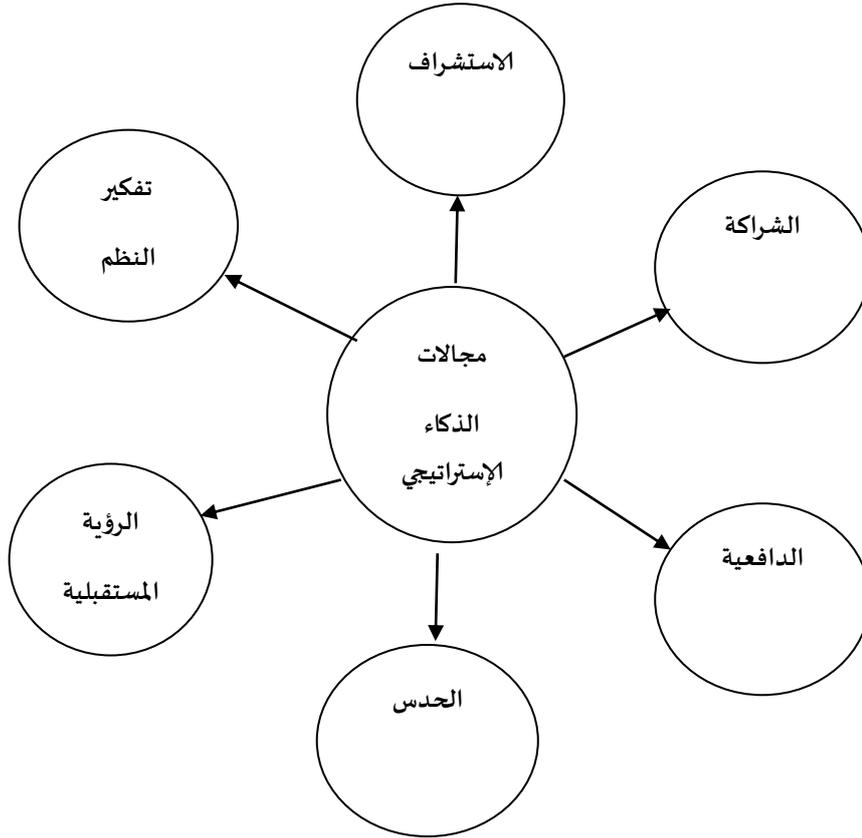
⁴إيمان معمري، فتيحة علاي، أثر الذكاء الإستراتيجي على الأداء الريادي-دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-، مجلة مجامع المعرفة، المجلد السابع، العدد الأول، جامعة أحمد درارية أدرار، الجزائر، 2021، ص 710.

الفصل الأول السياق النظري للذكاء الإستراتيجي

تكوين شركات وتحالفات للوصول إلى الأهداف المشتركة. والتحالف الاستراتيجي هو اتفاق يلزم مجموعتين من المؤسسات أو أكثر للمشاركة بمواردهم لتطوير مشروع مشترك لاستثمار فرص الأعمال¹.

الشكل التالي يوضح المجالات الستة للذكاء الإستراتيجي:

الشكل رقم (03): مجالات الذكاء الإستراتيجي



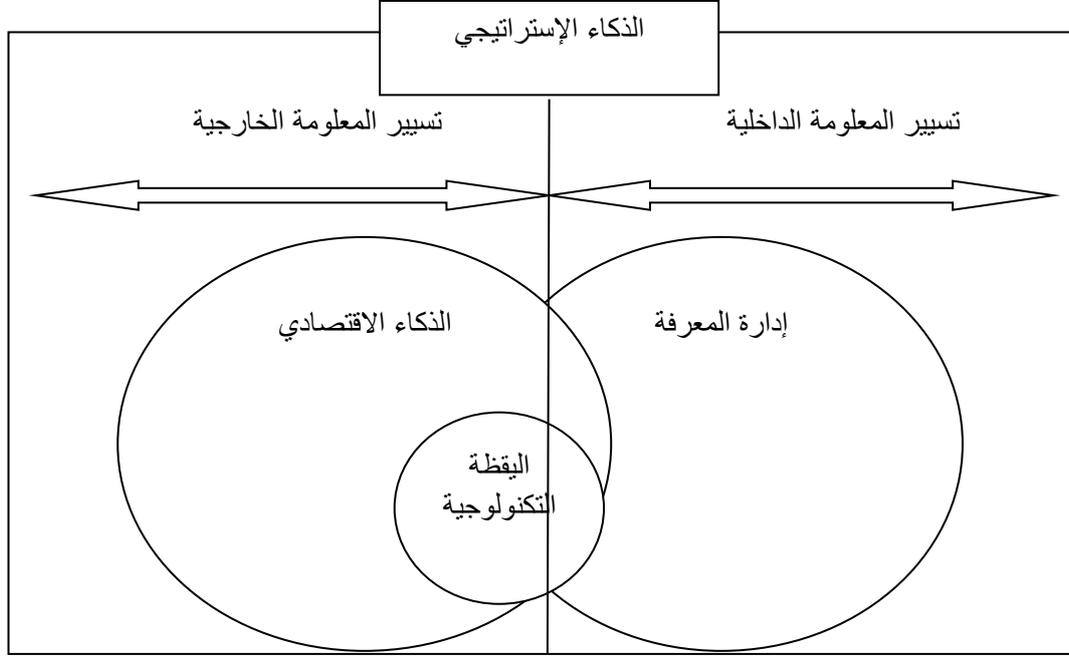
المصدر: من إعداد الطالبة بناء على ما سبق.

¹محمد عبد الرحيم المحاسنة، سالم احمد الشماسين، أثر الذكاء الإستراتيجي في تعزيز المرونة الإستراتيجية-دراسة تطبيقية على شركة مناجم الفوسفات الأردنية، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، المجلد الثاني، جامعة مؤتة، كلية إدارة الأعمال، الأردن، 2016، ص

المطلب الثالث: مكونات الذكاء الاستراتيجي

يتكون الذكاء الاستراتيجي من مكونين رئيسيين هما: الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (04): مكونات الذكاء الإستراتيجي



Source: Cetiseme, Economic Intelligence, A Guide for Beginners and Practitioners, European. Commission 2002, P19.

انطلاقاً من الشكل أعلاه يمكن تقسيم الذكاء الاستراتيجي إلى كل من الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة وسيتم فيما يلي التطرق إليهما بشكل مفصل:

الفرع الأول: ماهية الذكاء الاقتصادي

أولاً: مفهوم الذكاء الاقتصادي

أ. تعريف الذكاء الاقتصادي

الذكاء الاقتصادي عبارة عن نظام لمراقبة بيئة المؤسسة من خلال ارتكازه على جانبيين: الدفاعي والهجوم، فالجانب الدفاعي من أجل اكتشاف التهديدات وتجنبها أما الجانب الهجومي هدفه معرفة الفرص واستغلالها، هذه العملية تتم من خلال البحث، جمع ومعالجة المعلومات المفيدة الخاصة بمحيط المؤسسة بطرق رسمية وفي ظروف

ملائمة من حيث الجودة، الزمن والتكلفة وبثها للأعوان الاقتصاديين من أجل استغلالها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية المثلى التي تؤدي إلى تقليص عدم التأكد وبالتالي ضمان استمرارية المؤسسة ودعم مركزها التنافسي¹.

ب. خصائص الذكاء الاقتصادي:

للذكاء الاقتصادي عدة خصائص نذكر منها²:

- الاستخدام الاستراتيجي والتكتيكي للمعلومة ذات المزايا التنافسية في اتخاذ القرارات؛
- وجود إدارة قوية لتنسيق جهود الأعوان الاقتصاديين؛
- تشكيل جماعات الضغط والتأثير؛
- إدماج المعارف العلمية، التقنية، الاقتصادية، القانونية والجيوسياسية؛
- السرية في نشر المعلومات والحصول عليها بطريقة شرعية.

ثانياً: مراحل الذكاء الاقتصادي:

مختلف مراحل حياة ونمو المؤسسة، ترتبط دائماً باحتياجات خاصة للمعلومة، وهذا ما يظهر جلياً من المراحل التي يمر بها الذكاء الاقتصادي³:

أ. تحديد الحاجة للمعلومة:

يتعلق الأمر بنوعية المعلومات التي نريد الحصول عليها أو اكتسابها، وهذا الأمر يسير وليس صعب ولا يتطلب مهارات خاصة ووسائل حديثة وإنما يرتبط بمعرفة جيدة لتنظيم المؤسسة.

ب. جمع المعلومة:

بعد أن يتم تحديد الحاجة للمعلومة، لا بد من اختيار الأساليب والطرق الكفيلة بالحصول على هذه المعلومة، وهنا نعلم على مجموعة من المصادر قد تكون رسمية أو غير رسمية.

ج. معالجة المعلومة:

نعتبر معالجة المعلومة أساس الذكاء الاقتصادي، وتعني المعالجة عملية تجميع كل المعطيات المحصل عليها من أجل تحليلها بشكل متجانس، وتعتبر ترجمة المعلومة خطوة أساسية لإجراء المعالجة، فهي تعطي صورة تحليلية غنية لكل المعلومات التي تكون مخفية دائماً في سطور الوثائق وما يواجه مؤسسات الأعمال اليوم ليس النقص في المعلومة وإنما كثرتها، وهذا ما يتطلب معالجتها بشكل يجعلها مفيدة وذات أهمية ومصداقية.

¹مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص 31.

²محمد كنوش، مرجع سبق ذكره، ص 38.

³نادية طيبي، مرجع سبق ذكره، ص-ص 54،55.

د. بث المعلومة من أجل اتخاذ القرار:

ويقصد بها إعطاء قيمة للمعلومة ببثها أو نشرها داخل المؤسسة حتى تساهم في خلق قيمة مضاعفة، وإذا لم يتم بث هذه المعلومة ورصدها لمتخذي القرار بالمؤسسة، فالمعلومة لا تكون ذات قيمة إلا إذا جاءت في الوقت المناسب وبالشكل المراد للشخص الذي يستخدمها.

هـ. تحويل المعلومة إلى فعل:

أي وضع المعلومة موضع التنفيذ حتى تحقق قيمة مضاعفة.

يلتقي الذكاء الاستراتيجي والذكاء الاقتصادي بوصف كلاهما عملية منطقية لجمع المعلومات وتحليلها وتوفيرها لدعم صنع القرار في عملية صياغة الإستراتيجية، حيث يعتبر الذكاء الاقتصادي أحد المقومات الأساسية الداعمة للمعلومة الإستراتيجية داخل المؤسسات المعاصرة من خلال البحث الدائم والمستمر عن كيفية استغلالها بطريقة مثلى تضمن الاستفادة القصوى منها وتوظيفها توظيفاً يخدم في النهاية الأهداف المستقبلية من خلال ترشيد القرارات إلى أبعد حد ممكن.

ثالثاً: وظائف الذكاء الاقتصادي:

للذكاء الاقتصادي ثلاثة وظائف أساسية تتمثل في¹:

أ. وظيفة اليقظة:

ويشير فاي ماسي وآخرون إلى أن اليقظة تقوم على المتابعة الدائمة للمحيط وبدون انقطاع فهي نشاط يهدف إلى الحصول على المعلومة المفيدة للمؤسسة.

ب. وظيفة الحماية:

تعتبر حماية المعلومة الوظيفة الثانية من وظائف الذكاء الاقتصادي، وهو ما يقود إلى التفتيش في المناقشات، والأدبيات الأكاديمية عن إثبات ذلك ثم إلى محاولة تبين لأهم الأخطار المرتبطة بالمعلومات والتي تستدعي من المؤسسة وضع سياسة حماية في إطار ممارستها للذكاء الاقتصادي وسيتم في هذه الوظيفة مناقشة المقاربة المعتمدة في تبين سيرورة حماية.

ج. وظيفة التأثير:

تجدر الإشارة إلى جملة من المقاربات التي عرضها بعض الباحثين محددين التأثير، كأحد وظائف الذكاء الاقتصادي فالتأثير بمفهوم الذكاء الاقتصادي هو قدرة المؤسسة على تعديل علاقات قوى السوق لصالحها، ومن دون الاستعانة بأصحاب القرار السياسي.

¹الحاج سالم عطية، الذكاء الاقتصادي في المؤسسة-مرجعية نظرية في بنية المفهوم-، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد الثالث والثلاثون، جامعة الجزائر3، الجزائر، مارس 2018، ص-ص 281، 282.

الفرع الثاني: إدارة المعرفة

أولاً: إدارة المعرفة التعريف والعمليات

أ. تعريف إدارة المعرفة:

على الرغم من عدم اتفاق في تحديد مفهوم لإدارة المعرفة، إلا أن هناك اتفاقاً على كونها تتضمن عدداً من العمليات الفرعية تشمل توليد المعرفة ونشرها وتطبيقها، وأنها تقوم على عدة أسس منها المنهج والمدخل والنظام والعملية والإستراتيجية¹.

ب. عمليات إدارة المعرفة:

معظم علماء الإدارة اتفقوا على أن هناك أربعة عمليات لإدارة المعرفة وهي: توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة.

1. توليد المعرفة:

يقصد بها عملية إبداع المعرفة، ويتم ذلك من خلال المشاركة بين فرق العمل بهدف توليد رأس مال معرفي جديد من شأنه أن يساهم في حل المشكلات التي تواجهها المؤسسات، وكذلك زيادة قدرة هذه الأخيرة على التفوق في الإنجاز وتحقيق مكانة سوقية مميزة في ساحات مختلفة مثل ممارسات الإستراتيجية وتنفيذ خطط عمل جديدة والتسريع في حل المشكلات وتطوير مهارات العاملين، الأمر الذي يعوز ضرورة فهم إن المعرفة والإبداع عملية مزدوجة ذات اتجاهين فالمعرفة مصدر للإبداع عندما يتحقق يصبح مصدر للمعرفة الجديدة. كما تعتبر المعرفة والقدرة على توليد المعرفة واستخدامها من المصادر المهمة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة².

2. تخزين المعرفة:

تعنى تخزين المعرفة التي تمتلكها الشركة والاحتفاظ بها بطريقة تسهل من عملية الوصول إليها في الوقت والطريقة المناسبة. وتشير عملية تخزين المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية فالشركات تواجه خطراً كبيراً نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر. ومن هنا بات تخزين المعرفة والاحتفاظ بها مهماً جداً لاسيما للشركات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل التي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستثمارية لتوليد المعرفة فيها لأن يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم، أما الموثقة فتبقى مخزنة في قواعدهم³.

¹ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، إدارة المعرفة، دار إتراف للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، -عمان- الأردن، 2011، ص 80.

²عمر عياد الغليظ، رواد الهادي عبد السيد، متطلبات إدارة المعرفة وأثرها في أداء المؤسسات الخدمية-دراسة ميدانية على مصرف شمال إفريقيا فرع صرمان-، مجلة دراسات الإنسان والمجتمع، المجلد السابع، العدد السابع، كلية أم الربيع والتقنية صرمان، الجزائر، فيفري 2019، ص 8.

³ريمة قرارية، أثر إدارة معرفة العملاء على أداء الشركات في قطاع الاتصالات-دراسة تحليلية مقارنة بين: موبيليس، جازي، أوريدو(2010-2015)، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، 2017، ص 22.

3. توزيع المعرفة:

حسب coa kes فإن عملية توزيع ونشر المعرفة هي الخطوة الأولى في عملية استخدام المعرفة، وتعني عملية توزيع المعرفة "إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب وضمن شكل مناسب وبتكلفة مناسبة". وقد أوضح Descouza أنه ما لم تقم المؤسسة بتوزيع المعرفة بشكل كفاء فلن تولد عائدا مقابل التكلفة وأنه إذا كان من السهل توزيع المعرفة الصريحة من خلال استخدام الأدوات الالكترونية، فإنه مازال يتطلع إلى توزيع المعرفة الضمنية الموجودة في عقول العاملين وخبراتهم، وهو ما يشكل التحدي الأكبر لإدارة المعرفة¹.

4. تطبيق المعرفة:

يقصد بتطبيق المعرفة جعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المؤسسة، لذا يجب الاهتمام بالتطبيق الكفاء للمعرفة والتنفيذ الدقيق لها وأن تطبيق المعرفة يجب أن يستهدف تحقيق أهداف المؤسسة التي تحقق لها النمو والتكيف، وتشير الكثير من الأدبيات بشكل ضمني إلى تطبيق المعرفة عند مناقشتها لتخزين المعرفة وتقاسمها، إلا أنه يمكن التمييز بين آليات ثلاث لتطبيق المعرفة على أساس كونها عملية منفصلة هي: التوجهات ويقصد بالتوجهات مجموعة محددة من القواعد والإجراءات والتعليمات التي يتم وضعها لتحويل المعرفة الضمنية للخبراء إلى معرفة صريحة لغير الخبراء، أما الروتين فيشير إلى وضع أنماط للأداء ومواصفات للعمليات تسمح للأفراد بتطبيق ودمج معرفتهم المتخصصة دون الحاجة إلى الاتصال بالآخرين، أما الآلية الثالثة وهي بناء فرق العمل ذات المهام المحددة ذاتيا، فيتم استخدامها في المواقف التي تكون فيها المهام معقدة وتتسم بقدر من عدم التأكد، إذا تعتبر عملية تطبيق المعرفة عملية يتم من خلالها الاستفادة بشكل ملموس من المخزون المعرفي وذلك حسب الحاجة، من خلال تحويلها إلى منتجات وخدمات يمكن الانتفاع بها².

ثانيا: مراحل تطبيق إدارة المعرفة

يمكن تقسيم مراحل تطبيق إدارة المعرفة كما يلي³:

أ. مرحلة المبادرة: وتتضمن:

✓ بناء البنية التحتية؛

✓ بناء العلاقات الإنسانية؛

¹ محمد بوزيداي، إدارة المعرفة كأساس لتحقيق أداء مستدام و متميز-دراسة حالة جامعة زيان عاشور بالجلفة-، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2014، ص 31.

² انتصار عربوات، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة الجزائرية-دراسة ميدانية بجامعة باتنة1-، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الموارد البشرية والتنمية الإدارية، غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2019، ص-ص 37، 38.

³ رشيد مناصرية، عبد الحق تفات، تشخيص واقع توفر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المديرية الجهوية لاتصالات الجزائر بورقلة، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد السابع، جامعة قاصدي مرباج بورقلة، الجزائر، ديسمبر 2017، ص-ص 217، 218.

✓ نظم الكافات؛

✓ إدارة الثقافة التطبيقية؛

✓ تكنولوجيا الاتصالات.

ب. مرحلة النشر: ويكون فيها التركيز على:

✓ تبرير الأفكار؛

✓ وضع إجراءات وسياسات التبريرية؛

✓ استخدام تكنولوجيا المعلومات في معالجة وتحليل الأفكار لتبريرها؛

✓ مراقبة المعرفة وأدوات التحكيم؛

✓ الحصول على المعرفة التي تم تبريرها وتحكيمها.

ج. مرحلة التكامل الداخلي: ويكون التركيز فيها على ما يلي:

✓ التكامل والتمويل المعرفي طبقا لمستوى متطلبات السوق؛

✓ هيكلية المعرفة ورسم خريطتها؛

✓ استخدام محركات البحث واستراتيجياتها؛

✓ اعتماد التكنولوجيا في نظم قياس الأداء؛

✓ الحصول على المعرفة الممولة والمتكاملة.

د. مرحلة التكامل الخارجي: ويكون التركيز فيها على:

✓ كفاءة إدارة المعرفة؛

✓ الشبكات المتداخلة، التمويل الخارجي؛

✓ إدارة التعاون؛

✓ المؤتمرات عن بعد والمؤتمرات الفيديوية؛

✓ البريد الإلكتروني؛

✓ نظم المشاركة بالمعرفة؛

✓ موضوعات التوحيد؛

✓ الحصول على المعرفة أساسية وشبكية.

إتباع المراحل السابقة ومراعاة ترتيبها يمكن أن يساهم بدرجة كبيرة في نجاح تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة.

ثالثاً: أهداف إدارة المعرفة:

تختلف وتتعدد أهداف إدارة المعرفة باختلاف وتنوع الجهات التي توجد بها والمجالات التي تعمل بها، وهناك مجموعة من الأهداف العامة التي تشترك فيها إدارة المعرفة في مختلف أنواع الشراكات وهي على النحو التالي¹:

- ✓ تحديد وجمع المعرفة وتوفيرها بالشكل المناسب لتستخدم في الوقت المناسب؛
- ✓ تسهيل عملية تبادل ومشاركة المعرفة بين جميع العاملين في التنظيم؛
- ✓ بناء قواعد معلومات لتخزين المعرفة وتوفيرها واسترجاعها عند الحاجة إليها؛
- ✓ نقل المعرفة الكامنة (الضمنية) من عقول ملاكها وتحويلها إلى معرفة ظاهرة؛
- ✓ تحويل المعرفة الداخلية والخارجية إلى معرفة يمكن توظيفها واستثمارها في عملية وأنشطة الشركة المختلفة؛
- ✓ تحسين عملية اتخاذ القرار من خلال توفير المعلومات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب، مما يساعد في تحقيق أفضل النتائج؛
- ✓ الإسهام في حل المشكلات التي تواجه الشركة والتي قد تؤدي إلى نقص كفاءتها أو هدر وقتها وأموالها؛
- ✓ جذب رأس مال الفكري لتوظيفه في حل المشكلات والتخطيط الاستراتيجي؛
- ✓ إرضاء العملاء بأقصى درجة ممكنة من خلال تقليل الزمن المستغرق في إنجاز الخدمات المطلوبة وحسين وتطوير مستوى الخدمات المقدمة باستمرار؛
- ✓ تطوير عمليات الابتكار بالشركة، وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة باستمرار؛
- ✓ تشجيع العمل بروح الفريق، وتحقيق التفاعل الإيجابي بين مجموعة العمل وذلك من خلال الممارسات والأساليب المختلفة التي تتبناها المؤسسة لتبادل المعرفة ومشاركتها؛
- ✓ تهيئة بيئة تنظيمية مشجعة وداعمة لثقافة التعلم وتطوير الذاتي المستمر
- ✓ نشر وتبادل التجارب والخبرات وأفضل الممارسات الداخلية والخارجية
- ✓ الإسهام في تسريع عمليات التطوير بالمنظمة لتلبية متطلبات التكيف مع التغيير السريع في البيئة المحيطة بالمؤسسة.

¹رزمة قرارية، مرجع سبق ذكره، ص-ص 17، 18.

المبحث الثالث: الذكاء الاستراتيجي: الأهداف، المبادئ، المراحل والمداخل

على غرار المفاهيم الإستراتيجية الأخرى، يتكون الذكاء الإستراتيجي من مدخلين ومراحل تمثل سيرورة هذه العملية الديناميكية في المؤسسات وتحقيق أهدافها، و سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى هذين المدخلين والمراحل وأهداف الذكاء الإستراتيجي.

المطلب الأول: أهداف ومبادئ الذكاء الاستراتيجي.

الفرع الأول: أهداف الذكاء الإستراتيجي

تحدد جوانب الذكاء الاستراتيجي في الجوانب الآتية¹:

- ✓ توفير تنبؤات وتحذيرات مبكرة بالتهديدات المحيطة بالمؤسسات، واتخاذ الإجراءات الوقائية اتجاهها، وخلق أساس معرفي للأنشطة المنظمة المستقبلية المحتملة وتأثيراتها الإيجابية والسلبية؛
- ✓ تمكين المؤسسات من الاستجابة لتغيرات البيئة الحالية والمستقبلية، والتخطيط والتنبؤ بالنتائج بالشكل الذي ينعكس إيجابيا على سمعتها وموقعها، فضلا عن تمكين قادتها من تحليل مسوغات التغير الاستراتيجي كقوى جوهرية لتعزيز التغير بمرور الوقت، وذلك بتوفير المعلومات التي تساعدهم في تفسير حدوث الأشياء، وكيف تنشأ بمرور الوقت؛
- ✓ تشكيل القناعات لدى صناع القرارات وصياغة السياسات بوجوب الوصول إلى قرارات وسياسات إبداعية ومثلى؛
- ✓ النهوض بمهمة جمع المعلومات وتحليلها عن كبار الزبائن والشركاء، وجعل المؤسسات تقيم تحالفات في مجال البحث والتطوير، واستباق استراتيجيات منافسها والحفاظ على ارثها المعلوماتي ومرامها الإستراتيجية ؛
- ✓ مراجعة آلاف النقاط لاختبار بضعة مئات منها، وتمكين المؤسسات من استغلالها، وبما يجعله الجزء اللامع من الأعمال الذكية في جميع جوانبها؛
- ✓ تقديم الأفكار الهادفة إلى تحويل الابتكارات والاختراعات إلى سلع قابلة للتداول وتمكين المؤسسات من الانفتاح على التغيرات التكنولوجية والحفاظ على جودة عملياتها وخدماتها؛
- ✓ تطوير آراء تخمينية بصدد الأحداث المستقبلية، واعتماد هذه كأساس في حل المشكلات؛
- ✓ توفير معلومات إستراتيجية تمكن المؤسسات من فهم التهديدات التي تحيط بها حاليا ومستقبلا، وإدراك القدرات التي تتيح لها تقليل معدلات عدم التأكد المحيطة بها.

¹ احمد علي صالح وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص-ص 174، 173.

الفرع الثاني: مبادئ الذكاء الإستراتيجي

تناول الباحثون مبادئ متعددة تحكم عمل الذكاء الإستراتيجي وتشخص أبعاده ومقوماته نذكر منها ما يلي¹:

حدد Pauker et al ثلاثة مبادئ للذكاء الإستراتيجي متمثلة في:

- يدعم الذكاء الإستراتيجي صناع القرار ويجعلهم يركزوا بحتمهم وتحليلهم على حاجات المستفيدين في شتى المجالات؛
 - يتم تنسيق الذكاء الإستراتيجي في مركز المؤسسة وذلك لتحليل وتفسير المعلومات وتقديمها لمتخذي القرارات؛
 - مراقبة وتحليل القضايا الإستراتيجية، ورصد التغيرات المفاجئة وطويلة الأجل وتحليلها واستنباط التغيرات المستقبلية.
- في إطار إشارته لدور الذكاء الإستراتيجي في صياغة وتطوير سياسات الإبداع، تطرق Kuhlman إلى أربعة مبادئ للذكاء الإستراتيجي وهي:
- مبدأ المشاركة: ينظم هذا الذكاء عمليات التفاوض بين مختلف الأقسام التي تشترك في صياغة السياسات، بما يحقق التوافق بين القيم والمصالح المختلفة لجميع المشاركين.
 - مبدأ الموضوعية: يساند الذكاء الإستراتيجي التشكيل الموضوعي للتصورات المختلفة بتقديم المؤشرات المناسبة والتحليل وآليات معالجة البيانات.
 - مبدأ التوسط والتنظيم: يرسخ الذكاء الإستراتيجي مبدأ التعلم المتبادل لمختلف المشاركين وخلفياتهم الأمر الذي يساعد في توفير الإجماع حول التصورات، كما يسهل النقاشات داخل المؤسسة ويساعد في حل النزاعات والصراعات التي تحدث في المؤسسة.
 - مبدأ دعم القرار: تسهل عمليات الذكاء الإستراتيجي اتخاذ القرارات والمساعدة في التنفيذ الناجح لها بعد ذلك في حين أضاف Lynch أن هناك أربعة مبادئ تؤسس لعناصر الذكاء الإستراتيجي وهي كالتالي:
 - رصد وتحليل الأحداث الأساسية المرتبطة بإستراتيجية المؤسسة؛
 - قاعدة الوقت المناسب، أن يكون هادف ويخضع للتعديل المستمر لزيادة القيمة؛
 - التنسيق والسيطرة في مركز المؤسسة؛
 - دعم القرار.

¹نادية طيبي، مرجع سبق ذكره، ص-ص 58، 59.

المطلب الثاني: مراحل الذكاء الاستراتيجي

وحد كل من (Than & Kin) و(Xu) ست مراحل متتابعة مرتبطة بعملية الذكاء الاستراتيجي وهي¹:

1. **مرحلة الاستشعار:** بناء الوعي والقدرة لدى القادة على تشخيص مؤشرات التغيير الداخلية والخارجية بالنسبة للمنظمة؛
2. **مرحلة الجمع:** تركز على طرق جمع البيانات ذات الصلة والمغزى؛
3. **مرحلة التنظيم:** تشمل هذه المرحلة تنظيم البيانات التي تم جمعها وتنسيقها وهيكلتها ووضعها في شكل مصادر للمعلومات؛
4. **مرحلة المعالجة:** تحليل البيانات وتنظيمها وتحويلها إلى معلومات بالطرق والأدوات المناسبة؛
5. **مرحلة الاتصال:** تتضمن تسهيل عملية الوصول إلى المعلومات للمستخدمين؛
6. **مرحلة الاستخدام:** اعتماد المعلومات في صناعة القرارات ووضع الخطط، وتحديد إجراءات تنفيذها.

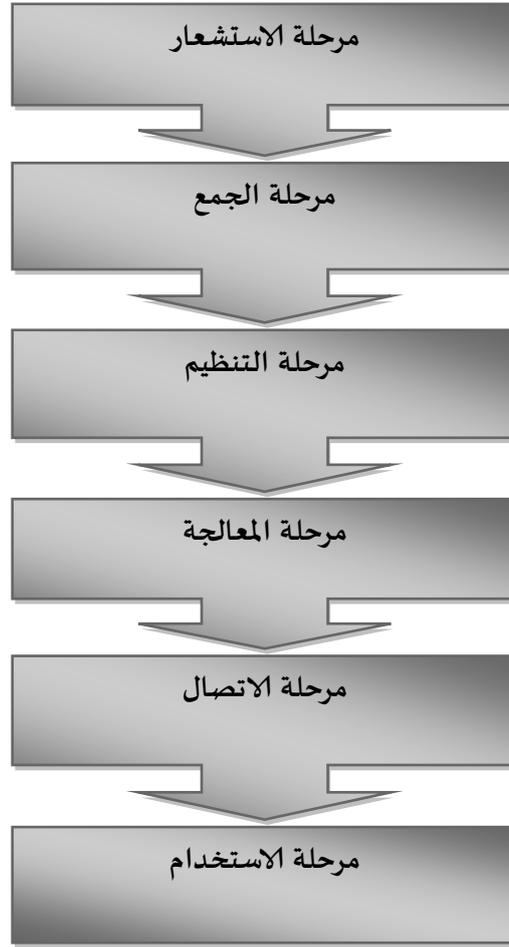
وكل مرحلة من المراحل السابقة لا تتم بشكل فردي، بل يتم تحقيقها بالتعاون بين المدراء والموظفين.

وفي إطار هذا المدخل يتضح أن عملية الذكاء الإستراتيجي متكررة ومتعاقبة المراحل، وإن كل مرحلة تسهم في إضافة قيمة للذكاء، مع حاجة العملية إلى مراجعة وتعديل في إطار مؤشرات تستقى من المستخدمين (صناع القرار).

مما سبق يمكن توضيح مراحل الذكاء الإستراتيجي في الشكل التالي:

¹سعاد حرب قاسم، مرجع سبق ذكره، ص-ص 26، 27.

الشكل رقم(05): مراحل الذكاء الإستراتيجي



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على ما سبق.

كما وحد McDowell عناصر عملية الذكاء الإستراتيجي كما يلي:

- ✓ تحديد المهمة الأصلية التي سيوظف الذكاء الإستراتيجي لمعالجتها؛
- ✓ تطوير الإطار المفاهيمي؛
- ✓ تحديد المشكلة وإبراز كافة عناصر المهمة؛
- ✓ تطوير الصلاحيات؛
- ✓ إعداد خطة عمل المشروع؛
- ✓ التخطيط وتنفيذ جمع البيانات؛
- ✓ فحص وتقييم البيانات الواردة (المدخلة)؛
- ✓ دمج وتحليل وتفسير البيانات؛
- ✓ استخلاص الفرضيات؛

- ✓ مراجعة التقدم؛
- ✓ إعداد تقرير التقييم الإستراتيجي؛
- ✓ المراجعة النهائية للمهمة في ضوء الصلاحيات المتوقعة؛
- ✓ توزيع التقرير على المدراء والزبائن؛
- ✓ مراجعة الأداء وكفايته وفعاليتيه بعد العمل.

المطلب الثالث: مداخل الذكاء الاستراتيجي

إن الطريقة التقليدية للذكاء الإستراتيجي تعتمد على النموذج العسكري القديم للذكاء الإستراتيجي وفي هذا النموذج تعمل الشركات بموجب نظام للقيادة والسيطرة يتم فيه تعزيز القسم الوظيفي للعمل لمعرفة كيفية تبادل المعلومات واستخدامها، وهناك أخصائيون معنيون بمجالات أبحاث أو مواضيع محددة لإعداد المعلومات والتحليل المبنية على طلبات المسؤولين في مركز القيادة. وفي معظم الأحيان يستخدم المسؤولون هذه المعلومات كأساس للقرارات التي تتخذ لمرة واحدة¹.

وهناك مدخلان للذكاء الإستراتيجي، من أكثر المداخل شيوعا تشملان المدخل الوظيفي ومدخل العملية هما كالاتي²:

الفرع الأول: المدخل الوظيفي

يتجلى دور هذا المدخل في المؤسسات التي تعتمد الطريقة المركزية في عملية اتخاذ القرار، ففي هذه المؤسسات يتم توجيه الذكاء الاستراتيجي لدعم عمليات صنع القرار والتي تتركز فيها مسؤولية اتخاذ القرار في يد الإدارة العليا أما أقسام المؤسسة الأخرى فتعمل على جمع المعلومات الخاصة بنشاطاتها بمعزل عن بعضها.

وتخضع عملية صناعة القرارات التشغيلية في كل قسم من هذه الأقسام إلى تصورات التابع له ودوره في تنفيذ استراتيجيات المؤسسة ونجاحها، مع محدودية في التعامل مع المعرفة المتوفرة لدى موظفي الإدارة العليا والمتأتبة من خلال استخدامهم للذكاء الاستراتيجي، واعتمادهم في الغالب على الذكاء العملي في التعامل مع القضايا ك (تقييم المنافسين، والتكنولوجيا الجديدة)، ونادرا ما يلجئون للذكاء الاستراتيجي للحصول على المعلومات التي يحتاجونها.

وهناك حواجز رئيسية لتبادل المعلومات في الطريقة الوظيفية واستخدام الذكاء الإستراتيجي في تشكيل المستقبل مثل:

- تشكل تجمعات المعلومات وتفسر من قبل أقسام محددة داخل المؤسسة لذلك لا يوجد تحليل واسع للمعلومات على مستوى كافة الأقسام.
- ليس هناك قياسا عملية واضحة أو أدوات فعالة لتبادل المعلومات بين الأقسام وحتى عندما تنشر المعلومات قد لا تستخدم بسبب ثقافة خزن المعلومات. لذلك ليس مثيرا للدهشة أن يتخيل الكثير من المدراء في أقسام

¹سعاد حرب قاسم، مرجع سبق ذكره، ص 24.

²ندى عمر عبد الله أبو عيادة، مرجع سبق ذكره، ص-ص 18، 19.

المؤسسات الموجهة وظيفيا قيمة الذكاء الإستراتيجي على أنه مقتصر على مجال معين مثل: تقييم المنافسين أو تقييم التقنيات الجديدة.

الفرع الثاني: مدخل العملية

من خلال هذا المدخل فإن كلا من المعرفة ومسؤولية صناعة القرارات لا تتركزان لدى مديري الإدارة العليا فقط، بل يشترك فيها مديرو الأقسام الأخرى ويتم توظيف الذكاء الاستراتيجي لتلبية متطلبات مديري الأقسام من المعلومات، وبما يجعل العاملين في كل قسم يساهمون بتصوراتهم اتجاه مستقبل المؤسسة من خلال صناعة القرارات.

كما وتشجع "اللامركزية" كافة الموظفين على إيجاد المعلومات المختلفة حول مستقبل المؤسسة، لاسيما في ظل التغيرات الحاسمة في (الصناعة، التكنولوجيا، الأسواق، والزبائن)، وبشكل يصعب فيه على كبار المديرين التنفيذيين أن يواكبوا بمفردهم الكم الهائل من مؤشرات التغيير، مما يجعل هذا الذكاء جزءا من ثقافة المؤسسة نظرا لأنه يعزز ثقافة التعاون بين الموظفين، ومشاركة المعلومات لعموم أقسام المؤسسة وإدارتها، وتمكين العاملين فيها على اختلاف مستوياتهم.

إن برامج إدارة المعلومات تجعل المصادر المتنوعة للذكاء الإستراتيجي والذي يمكن الوصول إليها من قبل فرق المدراء العاملين على حل المشاكل والمسائل العامة في أي مكان وأي وقت. وفي هذا السياق يجب أن يكون الذكاء الإستراتيجي جزءا من ثقافة المؤسسة لأنه يطور ثقافة عمل الفريق، وأسلوب المشاركة في المعلومات واتخاذ القرارات.

خلاصة الفصل:

يتضح من خلال ما سبق أن القيادة الإستراتيجية تعتبر بمثابة لوحة قيادة للمؤسسات، وحتى تعمل هذه اللوحة بشكل جيد لابد من توفر عنصر الذكاء الإستراتيجي الذي يسمح ويساعد بشكل كبير خاصة من حيث الاستشراف والرؤية المستقبلية، وكذا المشاركة والتحفيز من ممارسة القيادة السليمة التي تحتاجها المؤسسة في تجسيد رسالتها وتحقيق رؤيتها، مهما كان نشاطها ومهما كان القطاع الذي تنتهي إليه.

إن القادة الذين يتميزون بالذكاء الإستراتيجي لديهم القدرة على التعامل مع الحاضر والمجهول في المستقبل وما يحتاجون إليه هو المعرفة الإستراتيجية لتكملة الصورة المستقبلية التي ستؤول إليها المؤسسة.

الفصل الثاني
التأصيل النظري
للمؤسسات الصغيرة
والمتوسطة

مقدمة الفصل:

يزداد الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في معظم اقتصاديات الدول النامية والمتطورة نظرا للدور الذي أصبحت تؤديه هذه المؤسسات فقد اكتسبت أهمية بالغة في النشاط الاقتصادي والاجتماعي جعلها محط أنظار العديد من المفكرين والباحثين الاقتصاديين حيث أجمعوا على دورها الفعال في تحقيق التنمية الشاملة.

وضمن هذا السياق سيتم عرض من خلال هذا الفصل المفاهيم المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك من خلال ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: إشكالية تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المبحث الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين الأنواع والأهمية والتحديات.

المبحث الثالث: دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المبحث الأول: إشكالية تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن إعطاء مفهوم واضح وموحد بشكل نهائي ووضع الحدود الفاصلة بينها وبين باقي المؤسسات الأخرى خاصة بعد انتشار المصطلح انتشارا واسعا في مختلف دول العالم. يعتبر بغاية الأهمية ولكن في الواقع هذا المصطلح لا يزال يكتنفه الغموض وعدم الرؤية في تحديد معناها الدقيق.

وترجع صعوبة تحديد تعريف موحد يتفق عليه الأطراف والجهات المعنية بهذا القطاع إلى الاختلاف الكبير في طبيعة النظرة التي يتبناها كل طرف في تحديد دور هذه المؤسسات، وسبل النهوض بها وترقيتها، وكذا الفارق الشائع في عملية التحديد بين بلد وآخر أو منطقة جغرافية وأخرى، وحتى بين نوع الصناعات فمنها من يحتاج إلى تكنولوجيا عالية ومنها من يستخدم طرق تقليدية.

المطلب الأول: أهمية تحديد تعريف موحد

نظرا للأهمية التي تكتسبها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سواء من الناحية الاقتصادية أو الاجتماعية أو حتى البيئية فإن أهمية تحديد تعريف موحد لهذه الأخيرة يرجع بالضرورة إلى كونها تستفيد من مزايا مختلفة كالمرافقة والدعم المالي والإعفاءات الجبائية... إلخ، وكذا إبراز الاختلاف بينها وبين المؤسسات الكبيرة، هذا ما يجعل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتمتع بخصوصية لا يمكن أن تمتاز بها مؤسسات أخرى، إذ يخضع تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى مجموعة من المعايير والمؤشرات حيث يختلف تعريفها من دولة إلى أخرى ومن زمن إلى آخر، وترجع صعوبة إعطاء تعريف واحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى اختلاف مستويات النمو في مختلف الدول وكذا تنوع الأنشطة الاقتصادية فهناك من يعتمد في تعريفها على أساس عدد العمال أو حجم المبيعات ورأس المال أو رقم أعمالها¹.

فعلى سبيل المثال، يعتبر حجم القوى العاملة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أهم معيار في تعريفها، لكن ما يسمى بالمشروع الصناعي الصغير فإنه يمكن أن يضم نحو 50 عاملا في بلجيكا واليونان، و100 عاملا في الولايات المتحدة الأمريكية، و200 عاملا في كندا وإيطاليا وإسبانيا، و500 في الدانمارك وفرنسا وألمانيا وإيرلندا، وفي غالبية هذه البلدان تعد المشاريع التي يقل عدد عمالها عن عشرة عمال أو عشرين عاملا، تعتبر مشاريع صغيرة جدا أو مؤسسات صغيرة، وإما تستبعد من الإحصائيات الرسمية، كذلك يتباين تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تباينا كبيرا بين الدول المتقدم ذكرها مع غيرها من بلدان العالم فعلى سبيل المثال، يعد المشروع صغيرا في اليمن عندما يضم أقل من أربعة عمال، ويعد متوسطا عندما يتراوح عدد العاملين فيه بين عاملين إلى تسعة عمال².

قد يبدو من الوهلة الأولى أن تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قضية بسيطة إلا أنها في واقع الأمر ليست كذلك، فالعلماء وكذلك الحكومات تختلف في تعريفها لها ويعود ذلك إلى جملة من الصعوبات التي تجعلهم لا يتفقون

¹ بلعميري عسري، إشكالية تحديد مفهوم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة قانون العمل والتشغيل، العدد السادس، جامعة مستغانم، الجزائر، جوان 2018، ص 296.

² نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، لبنان، 2006، ص 24.

على معايير التصنيف أو على قيمة المعيار في حد ذاته، ومهما يكن من أمر فإن عملية التعريف مهمة وضرورية، وتعود أهمية الحاجة إلى وضع تعريف محدد على الأقل على مستوى الدولة الواحدة إلى جملة من النقاط منها¹:

- ✓ إتاحة الفرصة لإمكانية وضع وتبني إطار عام لسياسة وطنية متكاملة لتنمية هذه المؤسسات؛
- ✓ تحديد أعضاء هذا القطاع أي تحديد المؤسسات المستهدفة بالنمو والتطوير، من خلال تحديد فئات المؤسسات التي ينطبق التعريف عليها؛
- ✓ تحديد تلك المؤسسات تحديدا دقيقا حتى يمكن تحديد وحصر فرصها والعقبات التي تواجهها، ومقوماتها والتغيرات والتحديات التي تواجهها؛
- ✓ تحديد السياسات الاقتصادية اللازمة لتنمية تلك الصناعات؛
- ✓ المساعدة في تنسيق الجهود للتأكد من أن برنامج مساعدة هذه المؤسسات توجه إليها بالفعل؛
- ✓ تعريف وتقييم قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدقة حتى يمكن رقابة وتقييم الإصلاح التنظيمي على وحداته الحرفية، وحتى يمكن تحديد ما تحتاجه من إجراءات سواء كانت تمويلية أو غير تمويلية؛
- ✓ يساعد اعتماد تعريف واضح وملائم لهذه المؤسسات على اختيار مجالات عملها والأساليب المناسبة لتنميتها، بالإضافة إلى توضيح طبيعة وحجم الأعباء التي تتحملها الأجهزة المسؤولة عنها في سبيل مساعدتها.

المطلب الثاني: معوقات تحديد تعريف موحد

أثار تحديد مفهوم واحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة جدلا كبيرا في الفكر الاقتصادي وبينه المهتمين بأمر هذه الصناعات، ذلك أنه من الصعوبة بمكان وضع تعريف محدد لها، ويعود ذلك إلى اختلافات عديدة منها:

الفرع الأول: الفروقات الاقتصادية

أولا: اختلاف درجة النمو الاقتصادي

مع طبيعة العالم الآن المتمثلة في انقسامه من ناحية النمو الاقتصادي إلى دول متقدمة اقتصاديا وتكنولوجيا تتمتع بنمو اقتصادي كبير ومستمر، ودول متخلفة اقتصاديا أو سائرة في طريق النمو الاقتصادي بطيء إن لم يكن سلبيا جعل من المقارنة بين مؤسستين تنشط في نفس المجال لدولتين أحدهما من الصنف الأول السالف الذكر والأخرى من الصنف الثاني غير مطلقة. فالمؤسسة الصغيرة في بلد متقدم كالولايات المتحدة الأمريكية أو اليابان يمكن اعتبارها مؤسسة كبيرة أو متوسطة في أي بلد نامي، وهذا بالمقارنة مع حجم الإمكانيات التي تتوفر عليها وعدد العمال الموظفين

¹خوني رايح، حساني رقية، أساليب التمويل بالمشاركة بين الاقتصاد الإسلامي والاقتصاد الوضعي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2015، ص -ص 25، 26.

فهما. وعليه نصل إلى أن اختلاف اقتصاديات الدول في العالم لا يمكن من إعطاء تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة إذ أن كل تعطي لها تعريفا خاصا بها من منطلق المحيط والمستوي الاقتصادي لكلا منها¹.

ثانيا: اختلاف فروع النشاط الاقتصادي

تنوع فروع النشاط الاقتصادي فالتجارة مثلا تنقسم إلى تجارة داخلية وخارجية على مستوى الامتداد، وإلى تجارة تجزئة وتجارة جملة...الخ، كذلك بالنسبة للصناعة حيث نجد الثقيلة(استخراجية، تعدينية، تحويلية...الخ)، والخفيفة(غذائية، نسيجية...الخ)، وتختلف كل مؤسسة حسب النشاط الذي تنتهي إليه أو أحد فروعها في تعداد اليد العاملة ورأس المال اللازم للاستثمار، فالمؤسسة الصغيرة أو المتوسطة في الصناعة الاستخراجية قد تكون كبيرة في الصناعة الغذائية رغم أنها كلها تنتهي إلى نفس النشاط الاقتصادي وهو الصناعة².

ثالثا: اختلاف النشاط الاقتصادي

تصنف المؤسسات حسب طبيعة النشاط الذي تمارسه إلى ثلاثة قطاعات رئيسية³:

- قطاع أولي: يضم مجموع المؤسسات التي تستخدم كعنصر أساسي أحد عوامل الطبيعة، كالزراعة والصيد واستخراج الخامات.
- قطاع ثان: يشمل المؤسسات التي تعمل في ميدان تحويل وإنتاج السلع.
- قطاع ثالث: يمثل قطاع الخدمات، كالنقل والتوزيع والتأمين.

¹ أحمد رحموني، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في إحداث التنمية الشاملة في الاقتصاد الجزائري، المكتبة المصرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2011، ص-ص 18، 19.

² رابع خوني، حساني رقية، مرجع سبق ذكره، ص-ص 27، 28.

³ سامية عزيز، مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد الثاني، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، جوان 2011، ص-ص 75-76.

جدول رقم (01): أهم الفروقات بين مؤسسة صناعية وتجارية

أوجه الاختلاف	مؤسسة صناعية	مؤسسة تجارية
حجم الاستثمار	تحتاج إلى استثمارات كبيرة في شكل مباني وهياكل ومعدات...الخ.	تحتاج إلى عناصر متداولة من مخزونات البضائع والحقوق.
عدد العمال	عدد كبير من العمال	عدد محدود من العمال
التنظيم الداخلي	توزيع المهام مع تعدد الوظائف ومستويات اتخاذ القرار	هيكل تنظيم بسيط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: سامية عزيز، مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد الثاني، جامعة قاصدي مرياح بورقلة، الجزائر، جوان 2011، ص76.

ولهذا يمكن اعتبار المؤسسات الصناعية، الصغير والمتوسطة بحكم حجم استثماراتها وعدد عمالها وتعدد تنظيمها، مؤسسة كبيرة في قطاع التجارة إذن من الصعب أمام تنوع النشاط الاقتصادي الوصول إلى مفهوم واحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الفرع الثاني: اختلاف معايير التعريف

إن كل محاولة لتحديد تعريف شامل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تصطدم بوجود عدد هائل ومتنوع من المعايير، نذكر منها:

أولاً: المعايير الكمية

تتعدد المعايير الكمية المستخدمة للتمييز بين المؤسسات الصغيرة والكبيرة، ولقد أشارت إحدى دراسات البنك الدولي إلى وجود ما لا يقل عن 50 تعريفاً مختلفاً للمؤسسات الصغيرة يتم الاسترشاد به في مختلف الدول، كما أوضح وجود اتجاه تفضيلي للمعايير الكمية في الدول النامية والدول الصناعية المتقدمة.

وفي دراسة خاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة قامت بها لجنة الاتحاد الأوروبي لوحظ أن في مختلف دول الاتحاد يتم التمييز بين المؤسسات بالاعتماد على المعايير الكمية والتي تختلف من بلد لآخر، ويرجع اعتماد المعايير الكمية في هذه الدول لأسباب إحصائية أو جبائية، وكذلك من أجل تحديد شروط الاستفادة من بعض المزايا والمساعدات في المجالات المالية والجبائية، كما لوحظ أن هذه المعايير لا تختلف من بلد لآخر فقط بل حتى داخل نفس البلد ومن برنامج إلى آخر.

يعتبر معيار عدد المشغلين بالمؤسسة هو أكثر المعايير استخداما للتفرقة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة، وذلك لعدة أسباب أهمها تؤثر بيانات العمالة نسبيا في غالبية الدول ولسهولة استخدام هذا المعيار خاصة عند إجراء المقارنات الدولية أو القطاعية، كما أنه يسمح بالمقارنة الدقيقة بين المؤسسات التابعة للقطاع الواحد والتي تنتج أنواعا متماثلة من السلع وتتقارب قوتها الإنتاجية.

ولكن يلاحظ أن الاسترشاد بهذا المعيار وحده قد لا يعكس الحجم الحقيقي للمؤسسة بسبب إغفاله لحجم رؤوس الأموال المستثمر وتقنيات الإنتاج المطبقة ودرجة الكثافة الرأسمالية، هذا إلى جانب اعتماده على بيانات العمالة باجر فقط وإغفاله للعمالة الأسرية بدون اجر والعمالة المؤقتة والموسمية، وذلك على الرغم من انتشارها في نطاق الأعمال الصغيرة.

نظرا للأسباب سابقة الذكر، يرى البعض أن معيار العمالة لا يعد معيارا سليما أو كافيا للتفرقة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأن الاسترشاد بمعيار رأس المال المستثمر قد يكون أكثر فعالية، إضافة إلى معيارين آخرين هما: رقم الأعمال والقيمة المضافة¹.

ثانيا: المعايير النوعية

والتي من بينها استقلالية الإدارة والعمل، فالمدير هو المالك وهو الذي يتخذ القرارات داخل المؤسسة، ويتحمل كامل المسؤولية فيما يخص التزامات المشروع تجاه الغير، ويطلق على هذا المعيار اسم المعيار القانوني، حيث أنه طبقا للشكل القانوني يتحدد حجم رأس المال المستثمر وطرق تمويله، وغالبا ما تكون شركات الأموال أكبر حجما من شركات الأشخاص، وكذلك نجد معيار الملكية، فغالبا ما تكون ملكية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تابعة للقطاع الخاص، وتكون على شكل مؤسسات أو شركات أموال.

وتتميز المعايير المستخدمة في تحديد تعريف دقيق للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأنها أمر نسبي، وتختلف من بلد إلى آخر، ونجد أغلبية الدول اعتمدت في تعريفها للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على معايير حجم العمالة، قيمة الموجودات، وحجم المبيعات².

المطلب الثالث: اتجاهات تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

نظرا للتباين الكبير حول مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين أنظمة الدول المختلفة، ولعدم وضوح مصطلحها القانوني.

¹كتوش عاشور، طرشي محمد، تنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول "متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية"، جامعة حسيبة بن بوعلي، بالشلف-الجزائر، يومي 17/18 أبريل 2006، ص 1034.

²محمد رشدي سلطاني، الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2014، ص-ص 63، 64.

لا نجد تعريفاً محدداً للمؤسسة إنما تعتبر هذه الأخيرة "وحدة اقتصادية، مؤلفة من مجموعة أفراد متضامنين تربطهم علاقات معينة من أجل تحقيق هدف معين". كما يمكن اعتبارها "مجموعة أفراد وأموال لها كيان واقعي خاص تتمتع بالاستقلال والذاتية وتتكون من عناصر مختلفة يتم تعيينها في سبيل تحقيق غاية المؤسسة"¹.

الفرع الأول: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب بعض المنظمات والهيئات الدولية

أولاً: تعريف الإتحاد الأوروبي

حسب مقترحات المجموعة الأوروبية المقدمة بتاريخ 6 ماي 2003، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي التي تشغل أقل من 250 عامل، بالإضافة إلى ذلك يتم إضافة أحد المعايير التالية على الخيار: رقم الأعمال السنوي الذي يتجاوز 50 مليون أورو، أو أن مجموع الميزانية لا يتجاوز 43 مليون أورو.²

ثانياً: تعريف وزارة الصناعة والتجارة البريطانية

عرفت وزارة الصناعة والتجارة البريطانية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على النحو التالي³:

● المؤسسة الصغيرة: إذا حققت شرطين من الشروط الثلاثة التالية:

- ✓ رقم أعمال أقل من 2.8 مليون جنيه إسترليني؛
- ✓ موازنة أقل من 1.4 مليون جنيه إسترليني؛
- ✓ عمالة أقل من 50 موظف.

● المؤسسة المتوسطة: إذا حققت المؤسسة شرطين من الشروط الثلاثة التالية:

- ✓ رقم أعمال أقل من 11.2 مليون جنيه إسترليني؛
- ✓ موازنة أقل من 5.6 مليون جنيه إسترليني؛
- ✓ عمالة أقل من 250 موظف.

ثالثاً: تعريف البنك الدولي

يعرف البنك الدولي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بها أقل من 500 ألف دولار بعد استبعاد الأراضي والمباني، وفي تعريف آخر له أكثر تفصيلاً عن فرعه المؤسسة الدولية للتمويل جاء فيه أن⁴:

¹نبيل جواد، مرجع سبق ذكره، ص 19.

²رزاق محمد، نصيرة يحيوي، واقع تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن طريق رأس المال الاستثماري في الجزائر-دراسة حلة شركة المالية الأوروبية للمساهمة-، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد الرابع عشر، العدد الثاني، جامعة بومرداس، الجزائر، 2020، ص 9.

³سامية عزيز، مرجع سبق ذكره، ص ص 83، 84.

⁴رايح خوني، رقية حساني، مرجع سبق ذكره، ص ص 39، 40.

- **المؤسسة المصغرة:** شروطها أن يكون عدد العاملين أقل من 10 وإجمالي الأصول بالإضافة إلى حجم المبيعات السنوية أقل من 100 ألف دولار أمريكي؛
- **المؤسسة الصغيرة:** عدد العاملين فيها أقل من 50 عامل وإجمالي الأصول بالإضافة إلى حجم المبيعات السنوية أقل من 3 مليون دولار أمريكي؛
- **المؤسسة المتوسطة:** عدد العمال أقل من 300 عامل، إجمالي الأصول بالإضافة إلى حجم المبيعات السنوية أقل من 15 مليون دولار أمريكي.

الفرع الثاني: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب بعض الدول

أولاً: تعريف الولايات المتحدة الأمريكية

تختلف وتباين تعاريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الولايات المتحدة الأمريكية حسب منظور كل منظمة أو هيئة مهمة بهذا القطاع، ومن بين هذه التعاريف نجد:

أ. تعريف بنك الاحتياطي الفدرالي الأمريكي

التعريف الذي يتبناه بنك الاحتياطي الفدرالي الأمريكي يشير إلى أن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة هي كل تنظيم مستقل في الملكية والإدارة وتستحوذ على نصيب محدود من السوق، والتي لا يزيد عدد العاملين فيها عن 200 عاملاً، ورأس المال المستثمر عن 9 مليون دولار، الأرباح السنوية هي الأخرى لا تزيد عن 450 ألف دولار، في حين القيمة المضافة لا تزيد عن 4.5 مليون دولار سنوياً¹.

ب. تعريف هيئة المؤسسات الصغيرة (SBA)

أنشأت الولايات المتحدة الأمريكية هيئة مكلفة بتعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وإعانتها وكل ماله علاقة بالسياسات المرتبطة بها، تسمى بهيئة المؤسسات الصغيرة (SBA)، وقد أنشأت بموجب قانون المنشأة الصغيرة لعام 1953 "Small Business"². وتستند هيئة المؤسسات الصغيرة إلى مؤشرين هما: معيار عدد العاملين، والمبيعات السنوية (متوسط السنوات الثلاثة الأخيرة)، لتصنيف المؤسسات الصغيرة³.

وقد حددت الهيئة الأنشطة التي تعمل فيها المؤسسة الصغيرة مع تطبيق أحد المعيارين أعلاه:

¹ فارس طارق، دور ومكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل ترقية قدرتها التنافسية-دراسة حالة الجزائر-، أطروحة دكتوراه، تخصص العلوم الاقتصادية، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، 2018، ص 17.

² فارس طارق، مرجع سبق ذكره، ص 17.

³ عبد المطلب عبد الحميد، اقتصاديات تمويل المشروعات الصغيرة، الدار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر،

2009، ص 30.

جدول رقم(02): تعريف المؤسسة الصغيرة من قبل هيئة المؤسسات الصغيرة(الأمريكية)

القطاع	المعيار	الحجم
الصناعات التحويلية	عدد العاملين	500 فما دون
تجارة التجزئة	قيمة المبيعات السنوية	أقل من (5) مليون دولار
الخدمات	قيمة المبيعات السنوية	أقل من (5) مليون دولار
تجارة الجملة	عدد العاملين	100 فما دون
مقاولات البناء	قيمة الإيرادات السنوية	أقل من (17) مليون دولار
أنشطة تجارية خاصة	قيمة المبيعات السنوية	أقل من (17) مليون دولار
الزراعة	قيمة المبيعات السنوية	أقل من (0.5) مليون دولار

المصدر: عبد المطلب عبد الحميد، اقتصاديات تمويل المشروعات الصغيرة، الدار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2009، ص 30.

ج. تعريف لجنة التنمية الاقتصادية الأمريكية (CED)

وضعت لجنة التنمية الاقتصادية الأمريكية US Committee for Economic تعريفًا للمؤسسة اشتمل على العديد من الخصائص، لهذه النوعية من المؤسسات، حيث عرفت المؤسسات الصغيرة بأنها تلك المؤسسات التي يجب أن تستوفي شرطين أو خاصيتين على الأقل من الخصائص التالية¹:

- ✓ استقلال الإدارة: مدير المؤسسة هو نفسه مالك المؤسسة؛
- ✓ رأس المال: يتم توفيره بواسطة المالك الفرد أو بواسطة مجموعة صغيرة من الملاك؛
- ✓ العمل في منطقة محلية: يعيش الملاك والعاملون في مجتمع واحد؛
- ✓ حجم المؤسسة: صغير نسبيًا للصناعة التي ينتمي إليها.

¹مصطفى يوسف كافي، بيئة وتكنولوجيا إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2014، ص -ص 31، 32.

ثانياً: تعريف كندا وألمانيا

أ. : تعريف كندا

تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأنها مستثمرات تجارية هدفها الربح وهي تضم أقل من 500 عامل، ولها حصيلة سنوية أقل من 50 مليون دولار، وهذه المؤسسات تمثل 96% من المؤسسات في كندا، أي ما يقدر بـ 1.4 مليون مؤسسة حسب إحصائيات سنة 2004، كما يستثني هذا التعريف المؤسسات الغير ربحية، والهيئات العامة، والمؤسسات التعليمية، والمستشفيات، والشركات التابعة، والتعاونيات¹.

ب. : تعريف ألمانيا

في ألمانيا يستخدم تعريف المفوضية الأوروبية لتحديد المشروعات الصغرى والمتوسطة، فالمشروع المنتهي في الصغر يوظف أقل من (10) عاملين، ومبيعاته السنوية أقل من (2) مليون يورو، ولا يتجاوز مجموع أصوله (2) مليون يورو، أما المشروع الصغير يقل عدد العاملين به عن (50) عاملاً، ومبيعاته السنوية لا تتعدى (10) ملايين يورو، وبالنسبة للمشروع المتوسط فعدد العاملين فيه يقل عن (250) عاملاً، وحجم مبيعاته لا تتجاوز (50) مليون يورو، ومجموع أصوله أقل من (43) مليون يورو².

المبحث الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين: الأنواع والأهمية والتحديات

تحتل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أغلبية الشركات العاملة على المستوى العالمي، فالإحصائيات تشير إلى أن 90% من الشركات المتدخلة في تنشيط الأسواق العالمية بمختلف أنواعها هي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، هذه المعطيات تبرهن الأهمية التي تحتلها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالنسبة لاقتصاديات الدول بمختلف أنواعها، إلا أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تواجه الكثير من التحديات والصعوبات تقف في طريق نموها واستمرارها.

المطلب الأول: أنواع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تنقسم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى عدة أنواع تختلف باختلاف معيار التصنيف الذي تم اعتماده، يمكن إجمال هذه المعايير، في النقاط التالية:

- طبيعة المنتجات.
- الشكل القانوني.

¹ صابرين زيتوني، الشراكة الأجنبية كأداة لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة حالة الجزائر-، أطروحة دكتوراه، تخصص تجارة دولية ولوجستيك، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة عبد الحميد بن باديس-مستغانم-، الجزائر، 2017، ص 14.

² سالمة محمد أبو قرين، علي أبو بكر نور الدين، تجارب دولية في مجال تنمية وتطوير المشروعات الصغرى والمتوسطة، مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، المجلد الثاني، العدد الأول، جامعة مصراته، ليبيا، 2015، ص 85.

- أسلوب تنظيم العمل.
- طبيعة التوجيه.
- حجم النمو.

الفرع الأول: التصنيف حسب طبيعة المنتجات

هناك أربعة أنواع رئيسية هي¹:

أولاً: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنتجة للسلع الاستهلاكية

ونقصد بالسلع الاستهلاكية السلع النهائية الموجهة للاستهلاك النهائي كالأغذية والألبسة وغيرها، وتنطوي هذه المنتجات واحدة من الصناعات التالية: صناعة النسيج والجلود، والصناعات الغذائية وأخيراً الصناعات الفلاحية.

ثانياً: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنتجة للسلع الوسيطة

وتتضمن المؤسسات التي تنتج قطع الغيار أو أجزاء الآلات، مواد البناء وغيرها، وتنطوي هذه المنتجات تحت واحدة من الصناعات التالية: صناعات مواد البناء، الصناعات الميكانيكية، المحاجر والمناجم والصناعات الكيماوية.

ثالثاً: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنتجة لسلع التجهيز

صناعات تحتاج إلى أموال كبيرة وعمالة مؤهلة، وتقوم هذه الصناعات بإنتاج الآلات والمعدات وأغلب هذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنشط في هذه الصناعات هي مصانع تركيب وتجميع فقط.

رابعاً: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخدمائية

إن المؤسسات العاملة في مجال الخدمات تقدم فعلياً مئات الأنواع المختلفة من الخدمات إلى المستهلكين، والهيئات الحكومية والمؤسسات العامة وإلى شركات أخرى وهي تستخدم الفنيين والأشخاص المحترفين وتقوم بتأجير مهاراتهم وأن معظم الأنواع الشائعة من مؤسسات الخدمات تؤدي خدماتها على شكل سلع يملكها الزبون أو على شخص الزبون نفسه، إن الميزة الخاصة للمؤسسات العاملة في مجال الخدمات صغر حجمها وكما أن معظمها يتطلب استثماراً أولياً صغيراً، ويعتمد بصورة كبيرة على الإشراف الشخصي الدقيق، مثل: الحلاق، مصلح الساعات، بائع تحف، عامل صيانة، النجارون، سائقوا الشاحنات.....الخ².

¹ رابع خوني، رقية حساني، مرجع سبق ذكره، ص 53، 54.

² توفيق عبد الرحيم يوسف، إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص 22.

الفرع الثاني: التصنيف حسب الشكل القانوني

تأخذ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أشكالاً قانونية متعددة حسب الجهة التي تتبعها أو حسب ظروف تأسيسها وتكوينها¹:

أولاً: التعاونيات

تعد الجمعيات التعاونية من المشاريع الاختيارية التي تؤسس من قبل مجموعة من العناصر البشرية، وذلك بهدف تأمين احتياجات الأعضاء من تقديم سلع وخدمات ضرورية بأقل تكلفة ممكنة.

ثانياً: المؤسسات العامة

هي المؤسسات التابعة للقطاع العام، وتمتاز بإمكانيات مادية ومالية كبيرة وتستفيد من مجموعة من التسهيلات القانونية والإدارية والإعفاءات المختلفة، والمؤسسات العامة على نوعين: مؤسسات عمومية، مؤسسات مختلطة.

ثالثاً: المؤسسات الخاصة

هي المؤسسات التابعة للقطاع الخاص، ويمكن إدراجها ضمن صنفين هما المؤسسات الفردية والشركات. فالمؤسسات الفردية هي المؤسسات التي تعود ملكيتها لشخص واحد ويشرف عليها إدارياً وفنياً، ومطالب بتمويلها، وتمتاز هذه المنظمات بالبساطة والمرونة في ممارسة النشاطات الإدارية والفنية، ولكن بقاؤها مرتبط بحياة الشخص، أما الشركات لها عقد يلتزم بمقتضاه شخصان أو أكثر بأن يساهم كل منهما بمقدار مالي، ويقسموا ما ينشأ عن هذا المشروع من ربح أو خسارة.

رابعاً: المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة المقاوله

تعتبر المقاوله الباطنية من أهم أشكال التعاون الصناعي الذي يميز المؤسسات الصناعية الحديثة، وهو بشكل عام نوع من الترابط بين المؤسسات، تكون في أغلب الأحيان مؤسسة كبيرة، ومؤسسة أخرى مقاوله تتميز بحجمها الصغير الذي يمنحها ديناميكية والقدرة على التكيف مع شروط التعاون، وتتجه عملياً مسألة التعاون والتكافل بين الصناعات الصغيرة والمؤسسات الكبرى، إما بصورة مباشرة عن طريق التعاون المباشر، أو بصورة غير مباشرة عن طريق تقسيم السوق.

¹ محمد رشدي سلطاني، مرجع سبق ذكره، ص-ص 90، 91.

الفرع الثالث: التصنيف حسب أسلوب تنظيم العمل

تنقسم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب هذا التصنيف إلى نوعين من المؤسسات تتمثل في¹:

أولاً: مؤسسات مصنعة

حيث يدخل في مثل هذا النوع من المؤسسات كل المصانع الصغيرة والمتوسطة، ويختلف عن صنف المؤسسات غير المصنعة من حيث تقسيم العمل وتعقيد العمليات الإنتاجية، واستخدام الأساليب الحديثة في التسيير وأيضاً من حيث طبيعة السلع المنتجة ومن حيث درجة إشباع أسواقها.

ثانياً: مؤسسات غير مصنعة

تجمع هذه المؤسسات بين نظام الإنتاج العائلي والنظام الحرفي، ويعتبر الأول الإنتاج العائلي موجة للاستهلاك الذاتي وهو أقدم شكل من أشكال تنظيم العمل إلا أنه لا يزال يحافظ على مكانة مهمة في الاقتصاديات الحديثة، أما الثاني النظام الحرفي الذي يقوم به حرفي لوحده، أو مجموعة من الحرفيين يبقى نشاط يدوي يصنع بموجبه سلعا ومنتجات حسب احتياجات الزبائن.

الفرع الرابع: التصنيف حسب طبيعة التوجيه

تنقسم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس طبيعتها إلى ثلاثة أنواع:

أولاً: المؤسسات العائلية

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العائلية أو المنزلية بكون مكان إقامتها هو المنزل تعتمد على المهارات اليدوية والأساليب التقليدية المتوازنة وتنتشر في الريف ويغلب عليها الطابع العائلي². وفي البلدان المتطورة تقوم بإنتاج جزء من السلع لفائدة المصانع³.

¹ محمد رشدي سلطاني، مرجع سبق ذكره، ص 89.

² قنبدرة سمية، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الحد من ظاهرة البطالة -دراسة ميدانية بولاية قسنطينة-، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة منتوري-قسنطينة-، الجزائر، 2010، ص 62.

³ محمد رشدي سلطاني، مرجع سبق ذكره، ص 88.

ثانيا: المؤسسات التقليدية

يشبه أسلوب تنظيمها أسلوب المؤسسات المنزلية، ولكنها تختلف عنها في أنها تستعين بالعامل الأجير، كما أن محل نشاطها مكان مستقل عن المنزل، حيث تتخذ هذه المؤسسات ورشة صغيرة، مع بقاء اعتمادها على الأدوات اليدوية البسيطة في تنفيذ عملها، والأمثلة كثيرة عنها في الجزائر كمؤسسات تصنيع الزرابي، والأواني الفخارية...الخ¹.

ثالثا: المؤسسات المتطورة وشبه متطورة

تتميز هذه المؤسسات عن غيرها من الأنواع الأخرى في اتجاهها إلى الأخذ بفنون الإنتاج الحديثة سواء من ناحية التوسيع في استخدام رأس المال الثابت، أم من ناحية تنظيم العمل، أو من ناحية المنتجات التي يتم صنعها بطريقة منظمة، وطبقا لمقاييس صناعية حديثة وعلى حساب الحاجات العصرية، وتختلف بطبيعة الحال درجة تطبيق هذه التكنولوجيا بين كل من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة شبه متطورة من جهة والمتطورة من جهة أخرى².

الفرع الخامس: التصنيف حسب معيار النمو

تنقسم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفقا لهذا المعيار إلى نوعين هما³:

أولا: مشروعات محدودة الحجم

غالبا ما تكون هذه المشروعات في شكل مؤسسات صغيرة لا توجد إمكانية لإنمائها في المستقبل مثل بائع الزهور، ومحلات الكافتيريا الصغيرة (المقاهي) وفي هذه الحالة فإن مالك المشروع قد يكون راضي بمستوى وحجم الأعمال التي يديرها المشروع ويوفر له في نفس الوقت دخل مرضي من وجهة نظره.

ثانيا: مشروعات ذات نمو سريع

وتتميز هذه المشروعات بتوافر إمكانيات النمو لدى المشروع، يبدأ المشروع عادة بحجم صغير بعكس المقدرة المالية للمالكه، ولكن مع احتمال أن يتوسع المشروع مستقبلا.

وتهدف هذه المؤسسات إلى النمو السريع وغالبا يقوم بإدارتها فريق من المديرين يمكنهم الحصول على رأسمال يسمح بتقديم المنتجات أو الخدمات الجديدة للأسواق كبيرة الحجم.

¹ اسهام بوفلفل، دور الإبداع والابتكار في خلق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، تخصص تحليل قطاعي، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة 8ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2011، ص30.

² مدخل خالد، التأهيل كآلية لتطوير تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة حالة الجزائر(2005-2010)-. مذكرة ماجستير، تخصص تحليل اقتصادي، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012، ص 24.

³ مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص-ص 34،35.

المطلب الثاني: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أهمية بالغة في الدول النامية و المتقدمة، وهذا راجع للدور الذي تلعبه في اقتصاديات هذه الدول. وهذا ما أدى إلى زيادة عناية مختلف الدول بتنمية وتطوير هذا القطاع، وفيما يلي سوف نستعرض أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على الصعيدين الاقتصادي والاجتماعي.

الفرع الأول: الأهمية الاقتصادية

تعد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من أهم مكونات النشاط الاقتصادي في كل دول العالم، ولا يمكن الاستغناء عنها في أي مرحلة من مراحل التنمية الاقتصادية. ونلخص الأهمية الاقتصادية لهذه المؤسسات فيما يلي :

أولاً: المساهمة في جذب وتعبئة المدخرات والارتقاء بالاستثمار

تعتبر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أحد مجالات جذب المدخرات وتحويلها إلى مستثمرات في مختلف القطاعات حيث أنها تعتمد أساساً على محدودية رأس المال مما يجعلها عنصراً لجذب صغار المدخرين لأن مدخراتهم القليلة تكون كافية لإقامة هذه المؤسسات، ومن ناحية أخرى فإنها تتوافق وتفضيل صغار المدخرين الذين لا يميلون لنمط المشاركة التي لا تمكنهم من الإشراف المباشر على استثماراتهم¹.

تمثل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أحد أهم مجالات الاستثمار التي يتمكن المواطنون من خلالها استثمار مدخراتهم وتوظيفها في أنشطة إنتاجية تساهم في تنمية الاقتصاد الوطني².

وذلك من خلال تعبئة رؤوس الأموال من الأفراد و الجمعيات والهيئات غير الحكومية وغيرها من مصادر التمويل الذاتي، الأمر الذي يعني استقطاب موارد مالية كانت ستوجه للاستهلاك الفردي غير المنتج. كما تنجح هذه المنظمات في بعض الأحيان في خدمة الأسواق المحدودة التي لا تنجذب إليها المنظمات الكبرى لطبيعة حجم السوق³.

ثانياً: المساهمة في تنمية الصادرات

في ظل العولمة فإن هذه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لم يعد دورها قاصراً على التطلعات المحلية داخل الدول التي تمارس فيها نشاطها، ولكن أصبح مجال التصدير و الدخول في أطر أكبر من المحيط القطري، هدفاً لهذه المؤسسات. كما تلعب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دوراً هاماً في تنمية الصادرات وتخفيف العجز في ميزان المدفوعات

¹ محمد رشدي سلطاني، مرجع سبق ذكره، ص 67.

² علي السلمي، المفاهيم العصرية لإدارة المنشآت الصغيرة، دار الغرب للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 1999، ص 14.

³ محمد رشدي سلطاني، مرجع سبق ذكره، ص 68.

وذلك لقدرتها على الدخول إلى الأسواق الخارجية بسبب تنوع منتجاتها و انخفاض تكلفتها بالإضافة إلى اعتمادها على المواد الأولية المحلية¹.

تؤدي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا مؤثرا في دعم الصادرات من خلال سد جزء من حاجة الطلب المحلي، وبالتالي إتاحة فرصة أكبر لتصدير إنتاج المشروعات الكبيرة، لما تتميز به من مميزات نسبية ووفرات اقتصادية أو من خلال تصدير منتجاتها مباشرة. ففي ذلك تساهم في جلب العملة الصعبة أيضا، ويبين واقع المبادلات العالمية ضعف تواجد الجزائر في الأسواق العالمية، وهذا ما تفسره قيمة الصادرات خارج المحروقات الضعيفة، بالرغم من سعي الجزائر إلى تحسين وتنمية الصادرات، وبالتالي تنوع الاقتصاد الوطني من خلال دعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي لازالت نسبة مساهمتها ضئيلة في الصادرات. حيث تمثل المحروقات أساسا لصادراتنا إلى الخارج خلال سنة 2018 بحصة 93,13% من القيمة الإجمالية للصادرات بزيادة قدرها 15,26 مقارنة بـ2017، أما بالنسبة للصادرات خارج المحروقات التي لا تزال هامشية، والتي قدرت نسبتها بـ6,8% من القيمة الإجمالية للصادرات أي ما يعادل 2,83 مليار دولار أمريكي، فقد سجلت زيادة قدرها 46,13% مقارنة بـ2017، وتتمثل المواد التي يتم تصديرها خارج المحروقات في:

- المنتجات النصف مصنعة التي تمثل 5,45% من الحجم الإجمالي للصادرات أي ما يعادل 2,24 مليار دولار أمريكي.
- المواد الغذائية بحصة 0,91% بقيمة 373 مليون دولار أمريكي.
- سلع المعدات الصناعية بحصة 0,22% أي بقيمة 90 مليون دولار أمريكي.
- المواد الخام والسلع الاستهلاكية غير غذائية بحصص تقدر على التوالي 0,22% 0,08% 0,2%².

والجدول الموالي يوضح تطور الصادرات خارج المحروقات في الفترة الممتدة بين (2010-2018).

¹ عبد القادر قراق، متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة -دراسة حالة الجزائر-، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد دولي، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة وهران، الجزائر، 2010، ص30

² تواتي دنية وآخرون، مكانة ودور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تنمية التجارة الخارجية في الجزائر، ورقة بحثية مقدمة إلى المنتدى الدولي حول: "الاتجاهات الحديثة للتجارة الدولية وتحديات التنمية المستدامة نحو رؤى مستقبلية واعدة للدول النامية"، جامعة جيجل، الجزائر، 02-03 ديسمبر 2019، ص397.

جدول رقم (03): تطور صادرات خارج المحروقات لمدة 2010-2018 الوحدة مليون دولار

السنة	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
الصادرات بالمليون دولار	1390,40	1771	1922	1772	2623	1811,58	1643,22	807,91	1123,13

المصدر: تواتي دنبة وآخرون. مكانة ودور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تنمية التجارة الخارجية في الجزائر، ورقة بحثية مقدمة إلى المنتدى الدولي حول: "الاتجاهات الحديثة للتجارة الدولية وتحديات التنمية المستدامة نحو رؤى مستقبلية واعدة للدول النامية". جامعة جيجل، الجزائر، 02-03 ديسمبر 2019، ص 404.

ثالثا: المساهمة في تحقيق التكامل الصناعي والتكيف مع الظروف الاقتصادية

إن تكامل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و المؤسسات الكبيرة في أي اقتصاد يعتبر ظاهرة صعبة، ومن المقومات الأساسية لهيكلها الاقتصادي وقوة دافعة لعملية التنمية، فنمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يتجلى في تكاملها المباشر مع المؤسسات الكبيرة ، وقد حققت الكثير من الدول المتقدمة مكاسب اقتصادية جراء إتباعها هذا النمط في مختلف مؤسساتها¹. أي أنها تعتبر مصدرا هام لتزويد الصناعات الكبيرة بالعديد من احتياجاتها².

ولإعطاء فكرة عن مدى الارتباط بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع المؤسسات الكبيرة، تتعامل شركة جنرال موتورز (General Motors) الأمريكية مع أكثر من 30.000 مورد من المؤسسات الصغيرة، وتتعامل شركة رينو (Renault) الفرنسية مع أكثر من 50.000 مورد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. كما تنتج المؤسسات الصغيرة في اليابان ما يزيد عن 80% من قطع شركة تويوتا (Toyota)، كما تعتمد شركة ميتسو بيشي (MitsuBishi) اليابانية على أكثر من 20.000 مورد من المؤسسات الصغيرة، ونشير إلى أن عشرات الآلاف من المؤسسات الصغيرة في الولايات المتحدة الأمريكية تقوم بالإنتاج لحساب المؤسسات الكبيرة، في كل من صناعات الألمنيوم والسيارات والمعدات الكهربائية والإلكترونية، وفي اليابان فإن 70% من قيمة تكاليف المنتجات النهائية في صناعات بناء السفن وصناعة معدات السكك الحديدية يتم التعاقد عليها مع مؤسسات صغيرة، أن نحو 65% من تكاليف صناعة السيارات، ونحو 35% من صناعات آلات الغزل والنسيج، ونحو 26% من تكاليف صناعة الهواتف، تمثل مشتريات من تصنيع المؤسسات الصغيرة المتخصصة³.

¹مدخل خالد، مرجع سبق ذكره، ص 28.

²سيد سالم عرفة، الجديد في إدارة المشاريع الصغيرة، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011، ص 71.

³فارس طارق، مرجع سبق ذكره، ص-ص 40، 41.

تتمتع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بمرونة كبيرة تسمح لها بالتكيف مع الظروف الاقتصادية المختلفة، ففي حالة زيادة الطلب يرتفع حجم الاستثمار وفي حالة الركود الاقتصادي ينخفض حجم الإنتاج، وهو ما يجعلها أكثر مقاومة لفترات الاضطرابات الاقتصادية من المؤسسات الكبيرة¹.

رابعاً: المساهمة في زيادة الناتج الداخلي PIB

يتضح دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج الداخلي من خلال رفع مستوى التوظيف لعنصر العمل الذي هو أبرز عناصر الإنتاج وبالتالي الرفع من مستوى الطلب الكلي الفعال على السلع الاستهلاكية والاستثمارية، فكلما زاد التوظيف أدى ذلك إلى زيادة الدخل لأفراد المجتمع، فجزء من هذا الدخل يوجه للاستهلاك مباشرة من الأسواق، أما الجزء المتبقي فيوجه للاستثمار في مشاريع صغيرة أو يدخر في المؤسسات المالية التي توجهه بدورها إلى الاستثمار، كما أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تساعد على رفع معدلات الإنتاجية لمختلف عوامل الإنتاج التي تستخدمها، كما تعمل على زيادة دور المبيعات مما يقلل من تكاليف التخزين والتسويق بما يساعد على وصول المنتجات للمستهلك بأقل تكلفة ممكنة، وتؤدي هذه العوامل التي سبق ذكرها إلى زيادة حجم الناتج الوطني وتنوعه لشمولية هذه المؤسسات العديد من القطاعات الاقتصادية².

ويتضح ذلك من خلال النتائج المحققة على مستوى الدول الأوروبية وأمريكا وبعض دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية والمغرب العربي وذلك من خلال النسب المبينة في الجدول الآتي:

جدول رقم (04): نسب النمو في الناتج الداخلي الخام PIB لعدة دول من العالم

السنوات	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
ألمانيا	4,1	3,66	0,50	0,50	1,93	1,74	1,94
استراليا	2,01	2,37	3,63	2,57	2,61	2,42	2,80
الوم أ	2,53	1,60	2,22	1,68	2,37	2,86	1,50
الهند	10,26	6,64	5,46	6,39	7,51	8,01	7,11

¹ عبد القادر قراق، مرجع سبق ذكره، ص 32.

² عبد الحق بوقفة، عبد الله مايو، مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية والصعوبات التي تواجهها، مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية، العدد الخامس، جامعة الوادي، الجزائر، 2018، ص 24.

6,70	6,90	7,30	7,76	7,68	9,54	10,64	الصين
1,80	2,35	3,05	2,05	1,48	1,45	1,70	بريطانيا
3,30	3,76	3,79	2,77	3,37	2,89	3,63	الجزائر

المصدر: عبد الحق بوقفة، عبد الله مايو، مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية والصعوبات التي تواجهها، مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية، العدد الخامس، جامعة الوادي، الجزائر، 2018، ص 24.

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن نسب النمو الاقتصادي المتمثلة أساسا في الناتج الداخلي الخام شهدت زيادات معتبرة بشكل متذبذب، خلال الفترة 2010-2016 حيث شهدت معدلات نمو مختلفة بين الدول والتي كان أعلى هذه المعدلات على مدار الفترة المعروضة لدولتي الهند والصين، وأقل هذه كانت لبلد بريطانيا.

أما على مستوى الجزائر فقد شهدت نسبة النمو للناتج الداخلي الخام التي تتراوح بين 3,30% و 3,79% وانخفضت في سنة 2013 لتصل إلى 2,77%، وهذه النسب تعتبر نسب نمو معقولة لكن لا تزال أقل من الدعم الذي خصص لها.

الفرع الثاني: الأهمية الاجتماعية

الأهمية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة متنوعة نذكر منها:

أولا: توفير مناصب الشغل والتخفيف من المشكلات الاجتماعية

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مصدر مهم للوظائف الجديدة في الاقتصاد وتساعد الدول والحكومات في حل مشكلة البطالة¹. كذلك تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مجالا رحبا لتحقيق أهداف تشغيل الشباب إذ يمكن أن يعمل بها مئات الآلاف من الراغبين في العمل دون انتظار للحصول على وظائف في وقت تقل فيه فرص التوظيف².

ويتم ذلك من خلال ما توفره هذه المؤسسات من مناصب الشغل سواء لصاحب المؤسسة أو لغيره وبذلك تساهم في حل مشكل البطالة، وما تتيحه من سلع وخدمات موجهة إلى الفئات الاجتماعية الأكثر حرمانا وفقرا وبذلك توجد علاقات للتعامل مما يزيد الإحساس بأهمية التأخر والتأخي بصرف النظر عن الدين واللون والجنس. إن المؤسسات

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، الأردن- عمان، 2009، ص 32.

² علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 14.

الصغيرة و المتوسطة أقدر على احتواء مشكلات المجتمع مثل البطالة و التهميش، والفراغ وما يترتب عليهم من آفات اجتماعية خطيرة، عن طريق منحهم مناصب عمل قادرة أن تؤمن لهم الاستقرار النفسي والمادي¹.

يلعب قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر دورا كبيرا في التشغيل، حيث ازدادت نسبة التشغيل في هذا القطاع مع مرور السنوات، وهذا ما سنوضحه من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (05): تطور عدد اليد العاملة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من 2012-2018

الرقم	السنوات	عدد اليد العاملة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
01	2012	1.848.117
02	2013	1.915.495
03	2014	2.082.304
04	2015	2.238.233
05	2016	2.487.914
06	2017	2.601.958
07	نهاية السداسي الأول 2018	2.690.246

المصدر: محمد عيسات، داتو سعيد عيماد، واقع إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر من سنة 2009 إلى سنة 2018، مجلة دفاتر بوادكس، المجلد التاسع، العدد الأول، جامعة جيلالي يابس سيدي بلعباس، الجزائر، جوان 2020، ص 48.

من خلال الجدول نلاحظ تطور مناصب الشغل التي توجد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي هي في تزايد مستمر من سنة إلى أخرى، فمن 1.848.117 منصب في سنة 2012 إلى 2.690.246 منصب في نهاية السداسي الأول من سنة 2018، وبالتالي تقليص حجم البطالة.

¹ رابع خوني، رقية حساني، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها، اتراك للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة-مصر، 2008، ص 54.

ثانياً: تكوين علاقات وثيقة مع المستهلكين في المجتمع

تمتع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالقرب من المستهلكين والقدرة على اكتشاف احتياجاتهم مبكراً وبالتالي تستطيع تقديم منتجات تشبع بعض الحاجات الخاصة مثل أعمال الحياكة وإصلاح الأدوات الكهربائية وغيرها من الأعمال التي قد لا تمثل مصدراً اهتماماً للشركات الكبيرة¹.

ثالثاً: تحقيق التنمية المتوازنة

وذلك بين مختلف المناطق وتقليص أوجه التفاوت في توزيع الدخل والثروة بين الريف والمدن، ومساهمتها في إعادة التوزيع السكاني². تؤدي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى إحداث توازن جوهري ذلك أن هذا النوع من المؤسسات سهل الإنشاء في المناطق المنعزلة والنائية³.

المطلب الثالث: التحديات والصعوبات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أهم التحديات والمشاكل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بشكل عام في كافة أنحاء العالم:

الفرع الأول: التحديات الاقتصادية

أولاً: ندرة المواد الأولية

عدم توفر المواد الأولية بشكل دائم وعدم ثبات أسعارها، وبالتالي عدم قدرة هذه الصناعات في الحصول على هذه المواد بأقل تكلفة مما يعني أن منتجات الصناعات الصغيرة والمتوسطة تكون أعلى كلفة نسبياً بالغالb يؤثر على مدى تنافسيتها⁴.

ثانياً: حدة المنافسة

ساهم الاتجاه نحو تحرير التجارة و اعتناق فلسفة الخصوصية في إبراز الحاجة إلى زيادة الإنتاجية و تخفيض تكاليف الإنتاج، والتطوير المستمر في المنتجات وأنظمة العمل، ذلك من خلال تحسين نوعية الموارد والتطوير المستمر في الأنشطة ذات العلاقة بها، فالعولمة أفرزت منافسة حادة بين الدول عامة، والمؤسسات خاصة، حيث أصبحت العنصر الأكثر تأثيراً في تحديد نجاح أو فشل هذه المؤسسات، وفي تحقيق الأهداف التي وجدت لأجلها ولم يعد أمامها من سبيل

¹مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص 41.

²محمد رشدي سلطاني، مرجع سبق ذكره، ص 67.

³عبد الله خبابة، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة آلية لتحقيق التنمية المستدامة، دار الجامعة الجديدة للطبع والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2013، ص 35.

⁴هايل عبد المولى طشطوش، المشروعات الصغيرة ودورها في التنمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن-عمان، 2012، ص

سوى تنمية قدراتها التنافسية والعمل على تحسين مركزها التنافسي في الأسواق، وتحسين في قدرتها على تحقيق فوائد ومزايا أعلى لعملائها بما يفوق ما يقسمه المنافسون¹.

ثالثا: مشكلة التمويل وكلفة رأس المال

تعتبر إشكالية تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أحد العقبات الرئيسية التي تقف أمام نموها وتطورها حيث يواجه أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة صعوبة في الحصول على التمويل اللازم لمزاولة النشاطات المختلفة لمؤسساتهم. وترجع إشكالية تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى أنه في اغلب الأحيان ما تكون المؤسسة تملك قدرة جد محدودة في الحصول على رأس المال والخدمات المالية للوفاء باحتياجاتها من رأس المال العامل أو الثابت بصفة مستمرة، وهذا لضعف الموارد الذاتية لأصحاب المؤسسة ولأحجام مؤسسات التمويل عن تزويد المؤسسات الصغيرة المالية المختلفة. وتعتبر المؤسسات المالية سواء البنوك التجارية أو البنوك المتخصصة هي المصدر الخارجي الرئيسي لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويعود عزوف مؤسسات التمويل هذه على تقديم الائتمان اللازم للمؤسسات الصغيرة لمزاولة نشاطاتها المختلفة لجملة من الأسباب يمكن إبرازها فيما يلي²:

• تكلفة القروض المرتفعة؛

• ارتفاع مخاطر إقراض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

عدم توفر الضمانات المطلوبة. إن هذه المشكلة تنعكس مباشرة على ربحية هذه المشروعات من خلال الطلب من المؤسسات الصغيرة بدفع سعر فائدة مرتفع مقارنة بالسعر الذي تدفعه المؤسسات الكبيرة، إضافة إلى ذلك تعتمد المؤسسات الصغيرة على الاقتراض من البنوك مما يؤدي إلى زيادة الكلفة التي تتحملها³.

الفرع الثاني: التحديات الخاصة بالتشريعات الحكومية

إن التشريعات التي تفرضها الحكومة تسبب أحيانا العديد من العوائق أمام أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة الأمر الذي يجعل العديد منهم يخرج من السوق ويفضل أن يستثمر في بلد يتميز بتشريعات تزيد من جذب أكبر قدر من رؤوس الأموال بهدف استثمارها في العديد من الصناعات أو غير ذلك. وفيما يتعلق بالتشريعات

¹ فريحة ليندة، إستراتيجية تطوير كفاءات الموارد البشرية في إطار تأهيل المؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-، أطروحة دكتوراه، تخصص تسويق وإستراتيجية، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2014، ص-ص 33،34.

² إلياس غقال، تقييم الدور التمويلي للشراكة الأورو جزائرية في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -خلال فترة (2000-2014)، أطروحة دكتوراه، تخصص نقود وتمويل، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017، ص-ص 74،75.

³ سيد سالم عرفة، مرجع سبق ذكره، ص 74.

الخاصة بالصناعات الصغيرة فإنه لا يوجد في بعض البلدان تشريع خاص بتلك الصناعات يعمل على ترتيب وتحفيز صغار المستثمرين وتشجيعهم على الاستثمار في المشروعات الصغيرة¹.

أبرزها انحياز قوانين الاستثمارات المطبقة في العديد من الدول العربية إلى المؤسسات الكبيرة وخاصة في موضوع الامتيازات والإعفاءات الضريبية في حين لا تتمتع المؤسسات الأخرى، مما يضعها في موقع تنافسي غير مكافئ، إلى جانب ذلك فإن العديد من التشريعات و التطبيقات الضريبية لا تأخذ في عين الاعتبار الأهمية الاقتصادية لهذه المشروعات وحاجتها إلى الدعم المادي بغرض تشجيعها على تطوير فعاليتها وتعزيز دورها في الاقتصاد الوطني².

يعتبر قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أهم وأكبر القطاعات التي تشكل المنظومة الاقتصادية العالمية، ورغم المكانة التي يحتلها في اقتصاديات الدول والعالم إلا أنه يعاني من جملة من التحديات والصعوبات التي تعيق نموه واستمرار نشاطها، وهذه التحديات والصعوبات تختلف من دولة إلى أخرى أم من منطقة إلى أخرى، فمنها ما يحدث بفعل تأثير عوامل داخلية ومنها ما يحدث بفعل تأثير عوامل خارجية.

المبحث الثالث: دور الذكاء الإستراتيجي في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

يعد الذكاء الإستراتيجي من الموضوعات المعاصرة التي أصبحت محورا أساسيا يمكن من خلاله التصدي للأزمات التي تواجهها المؤسسات بأشكالها وأحجامها، وبشكل خاص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث تواجه تحديات كبيرة تقف حاجزا أمام امتلاكها قاعدة صلبة من العملاء، وكذلك في تحديد إستراتيجيات النمو والمنافسة والتصدي للضغوط التنافسية المفروضة عليها، لذا فإن الذكاء الإستراتيجي يعد لمثل هذه المؤسسات عنصرا حاسما في تحسين أداءها وتعزيز النتائج الإيجابية.

المطلب الأول: أساسيات حول الميزة التنافسية:

تشغل الميزة التنافسية حيزا ومكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الإستراتيجية واقتصاديات الأعمال، فهي تعتبر العنصر الإستراتيجي الذي يقدم فرصة جوهرية للمؤسسة لكي تحقق ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها و ثم النمو والاستمرار في السوق.

¹مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص 60.

²سهام بوفلفل، مرجع سبق ذكره، ص-ص 57،58.

الفرع الأول: الميزة التنافسية المفهوم والأهمية

أولاً: مفهوم الميزة التنافسية

أ. تعريف الميزة التنافسية

لم تتفق التعاريف المقدمة لمفهوم الميزة التنافسية على صيغة لفظية موحدة إلا أنها تتفق على نفس المعنى أو الجدوى من تحقيقها، حيث أنها تطورت حسب تطور الفكر الإستراتيجي، لذا سيتم التطرق إلى بعض التعاريف الأساسية المقدمة:

تعرف على أنها: "مهارة أو تنمية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للزبائن تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد الزبائن الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز"¹.

كما يعرف مايكل بورتر الميزة التنافسية بأنها: "الطرائق الجديدة التي تكتشفها المنظمة والتي تكون أكثر فاعلية من تلك المستعملة من قبل المنافسين حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً أي إحداث عملية إبداع في المؤسسة بمفهومه الواسع"².

وتعرف على أنها: "مجموعة من العمليات والأنشطة والمهارات المتكاملة التي تمتلكها المؤسسة وتعد منهجاً علمياً إستراتيجياً تقدم قيمة أكبر للمستهلكين وتساعد على تحقيق التفوق على المنافسين من خلال امتلاك المنظمة للموارد المستدامة التي يصعب تقليدها من قبل المنافسين وتحقق في الوقت نفسه ربحية عالية"³.

من التعاريف السابقة يمكن تعريف الميزة التنافسية "بأنها استغلال المؤسسة نقاط قوتها الداخلية باتجاه تقديم منافع قيمة فائقة لزيائنها مقارنة بمنافسها بحيث تحافظ على مكانتها في السوق والاستمرار في النمو".

ب. خصائص الميزة التنافسية

الميزة التنافسية هي مجال تتمتع فيه المؤسسة بقدرة أعلى من منافسها في استغلال الفرص الخارجية والحد من التهديدات، وتنتج من قدرة المؤسسة على استغلال مواردها المادية والبشرية، فقد تتعلق بالجودة، التكنولوجيا، القدرة على تخفيض التكلفة، الكفاءة التسويقية. ومن ثم فإن الميزة التنافسية تتسم بالخصائص التالية⁴:

- نسبية، بمعنى أنها تحقق بالمقارنة وليس بالمطلق؛

¹ علي السلي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار الغرب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص 104.

² Michael Porter , **L'avantage Concurrentiel** , Traduit par : philippe de lanergne, Dunod, Paris, 1999, P 80.

³ علاء فرحان طالب، زينب محمود البناء، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2012، ص 147.

⁴ يحيى قحطان محمود، التخطيط الإستراتيجي مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2019، ص 100.

- تؤدي حتما إلى تحقيق التفوق والأفضلية عن المنافسين؛
- تنتج من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها؛
- تبني على الاختلاف والتميز وليس على التشابه بين خصائص المنافسين؛
- تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها، أو في قيمة ما تقدمه للمنافسين؛
- ينبغي أن تؤثر في سلوك المشترين وتفضيلاتهم فيما تقدمه إليهم المؤسسة؛
- يتم تأسيسها على المدى الطويل، باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية. كذلك تتحقق لمدة بعيدة، ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.

ثانيا: أهمية الميزة التنافسية

أصبح التميز سمة العصر وضرورة قصوى ليس لإحداث تطور التقدم فقط وإنما ترتبط أهميته بمجرد البقاء والتواجد في السوق ويرجع ذلك لشدة المنافسة التي أوجدتها ظاهرة العولمة، إذ يبحث الزبائن دائما على المنتج الذي يقدم لهم مزايا أكبر وبكلفة أقل وهو ما يجب أن يراعى لكسب الزبائن والاحتفاظ بهم، وتتجلى أهمية الميزة التنافسية في النقاط التالية¹:

1. تمثل الميزة التنافسية مؤشرا إيجابيا على أن المؤسسة في موقع قوي في السوق، ومن خلال حصولها على حصة سوقية أكبر من منافسيها، ربما يعني أنه سيكون لها زبائن أكثر رضا وولاء قياسا بالمنافسين، مما يجعل زبائنها أقل تعرضا لهجمات عروض هؤلاء المنافسين من جهة، وزيادة حجم المبيعات والأرباح من جهة أخرى.
2. تمثل الميزة التنافسية معيارا مهما للمؤسسات الغير الناجحة عن غيرها من المؤسسات الناجحة التي تتميز بإيجاد نماذج جديدة منفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها لأنها متيقنة من أن النماذج والسياسات القديمة لها أصبحت معروفة ومتاحة لدى المنافسين بشكل واسع وإنهم على علم تام بها.
3. تعد سلاحا تنافسيا أساسيا لمواجهة التحديات التي يفرضها السوق والمؤسسات المنافسة ويأتي ذلك نتيجة قيام المؤسسة بتنمية معرفتها التنافسية باستمرار وامتلاك القدرات اللازمة لتلبية احتياجات الزبائن في المستقبل عن طريق تكوين المهارات الإنتاجية والإبداعات التقنية بصورة تمكنها من التكيف واستغلال الفرص المتغيرة استغلالا سريعا.
4. هدفا أساسيا وضروريا تسعى إليه جميع المؤسسات التي تبغي التفوق والتميز، وأن قدرة المؤسسة على استغلال الموارد والإمكانيات في تحقيق موقع أفضل بين المنافسين والسعي لإرضاء الزبائن والتعرف على حاجاتهم ورغباتهم بطريقة يصعب على المؤسسات الأخرى تقليدها².

¹ يحي قحطان محمود، مرجع سبق ذكره، ص 98.

² علاء فرحان طالب، مرجع سبق ذكره، ص 148.

5. تعمل المزايا التنافسية على إضافة الحد الأقصى من القيمة بالنسبة للزبائن، كما تساهم في تحسين الأنشطة اللوجيستية للمؤسسة، كما أنها تعمل على تحسين سلاسل التجهيز والمحافظة على استمرارها على نحو يمكن المؤسسة من إدارة نشاطاتها الوظيفية المتقاطعة¹.

وتكمن أهم الأهداف من وراء سعي وتسابق المؤسسات الاكتساب مزايا تنافسية فريدة فيما يلي²:

- خلق فرص تسويقية جديدة؛
- دخول مجال تنافسي جديد كدخول سوق 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.

الفرع الثاني: الميزة التنافسية: الأنواع والمصادر

أولاً: أنواع الميزة التنافسية

هناك عدة أنواع للميزة التنافسية تعتمد على المؤسسة في المنافسة ضد المؤسسات الأخرى ضمن القطاع الذي تعمل فيه، ويمكن تحديد أهمها كالآتي³:

1. **ميزة القيادة بالتكلفة (تخفيض التكلفة):** أي أن تسعى المؤسسة إلى أن تكون منتجاتها أقل تكلفة في السوق، إذ تتميز بقدرتها على إنتاج وبيع المنتجات ذاتها بأسعار أقل من المنافسين.
2. **التميز:** يعني قدرة المنظمة على تقديم منتج متميز وفريد ذي قيمة مرتفعة من وجهة نظر الزبون تتضمن جودة أعلى، وخصائص فريدة، وخدمات ما بعد البيع، وهناك مصادر عدة للوصول إلى التميز من أهمها الموارد المالية، رأس المال الفكري والمقدرات التنظيمية.
3. **ميزة تميز المنتج وبتكلفة أقل:** تجمع هذه الميزة بين الميزتين السابقتين، إذ يتوجب على المؤسسة في هذه الحالة عرض منتجات مختلفة ومتميزة عن منتجات المنافسين الإشباع الحاجات نفسها للمجموعات الاستهلاكية، وفي الوقت نفسه بأسعار منخفضة ناتجة عن التكاليف المنخفضة لتلك المنتجات.
4. **الإبداع:** يوصف الإبداع بأنه توليد منتجات جديدة، وهو أحد المداخل المتبعة للبقاء والتكيف مع تغيرات بيئة العمل المتسارعة.

¹أكرم أحمد الطويل، أحمد عوني حسن عمراغا، إدارة اللوجستيك والميزة التنافسية، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2018، ص 63.

²زواو ضياء الدين، دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة -دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2013، ص 81.

³عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد حسين عباس، الأنماط القيادية الطريق لبناء الميزة التنافسية المستدامة، دار غيداء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2016، ص-ص 115، 114.

5. **الاستجابة:** تشمل القيم المتعلقة بالسرعة والمرونة والأداء الموثوق به من قبل الزبائن الذي تقوم به المؤسسة.
6. **المعرفة:** تمثل المعرفة اليوم المورد الإستراتيجي الأكثر أهمية للمؤسسة، ويؤمن الكثير من المديرين بأن المزايا التنافسية ستحقق بامتلاكهم معرفة أكثر مما يمتلكها المنافسون .
7. **اختصار الوقت:** بعد تزايد أهمية الوقت للزبون، ازدادت المنافسة القائمة على أساسه، لاسيما عند التعامل مع المؤسسات التي تعمل وفق مبدأ الإنتاج على وفق الطلب، أي تحقيق الميزة التنافسية على أساس تخفيض عنصر الوقت لصالح الزبون، وذلك من خلال عدة عناصر أهمها: تخفيض وقت تقديم المنتجات الجديدة، أو تخفيض دورة الإنتاج، أو تخفيض وقت التوصيل، أو تخفيض وقت التحويل أو التغيير.
8. **المرونة:** أصبحت المرونة من المزايا التنافسية الحاسمة في الوقت الحاضر بعد أن أصبح الإنتاج يتم وفق طلب الزبون.
9. **الجودة:** هي مجموعة من الخصائص التي تحدد قدرة المنتج على تلبية توقعات الزبائن المعلنة والضمنية.

ثانياً: مصادر الميزة التنافسية

تنشأ الميزة التنافسية نتيجة مصادر داخلية أو مصادر خارجية نوضحها كالآتي:

أ. مصادر خارجية:

تغير احتياجات العميل أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة لسرعة رد فعلهم على التغيرات، التاجر الذي استورد التكنولوجيا الحديثة والمطلوبة في السوق أسرع من غيره استطاع خلق ميزة تنافسية عن طريق سرعة رد فعله على تغير التكنولوجيا واحتياجات السوق. من هنا تظهر أهمية قدرة المؤسسة على سرعة الاستجابة للمتغيرات الخارجية وهذا يعتمد على مرونة المؤسسة وقدرتها على متابعة المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات وتوقع التغيرات¹.

ب. مصادر داخلية:

وفي المصادر المرتبطة بموارد المؤسسة الملموسة والغير ملموسة من العوامل الأساسية للإنتاج، الطاقة والموارد الأولية، قنوات التوزيع، الموجودات،... وغيرها ويؤكد أن الميزة التنافسية هي استغلال منظمة الأعمال لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها بحيث تتولد قيمة لا يستطيع المنافسون تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم وتشمل المصادر الداخلية والموارد والأنشطة والمهارات².

¹ المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الإدارة الإستراتيجية ودعم القدرات التنافسية للمؤسسات العربية العامة والخاصة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2008، ص 306.

² يعي قحطان محمود، مرجع سبق ذكره، ص 101.

المطلب الثاني: أهمية الذكاء الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تتحدد أهمية الذكاء الإستراتيجي في الجوانب الآتية¹:

الفرع الأول: دور الذكاء الإستراتيجي في ترسيخ السمات القيادية:

القادة الأذكياء استراتيجياً لا يعتمدون طرائق تقليدية في توظيف عقولهم في الاستجابة للتغيرات البيئية والتحديات المحيطة بمؤسساتهم، مع حرصهم على التميز في استخدام مواردهم الفكرية والموارد المادية لمؤسساتهم، وتفكيرهم بأساليب مبدعة، وبما يؤكد أن الإبداع عنصر من الذكاء.

الفرع الثاني: دور الذكاء الإستراتيجي في عمليات التغيير

فهذا النمط من الذكاء شرط أساسي لعمليات التغيير المنظمي، وجعل القادة مندفعين لممارسة الإدارة من الخارج إلى الداخل وليس العكس، وتفحص تغيرات البيئة في إطار ما يوفره من معلومات عنها، ورسمهم الحد الفاصل بين المنظمة وعالمها الخارجي، واعتماد روى مستقبلية تعزز هذه العمليات.

الفرع الثالث: دور الذكاء الإستراتيجي كسلاح تنافسي

بروز هذا الدور في إطار توظيف هذا النمط من الذكاء في صياغة الخطط والسياسات المختلفة، وفي عمليات التغيير والتطوير، والارتقاء بمستوى الأعمال في بيئة ديناميكية تعمل فيها المؤسسات، تجابه التحديات المحيطة بها.

الفرع الرابع: دور الذكاء الإستراتيجي في دعم صناعة القرارات

يعد الأبرز بين الأدوار فهذا الذكاء يوفر المعلومات والمعرفة لصناع القرار في إطار تحولات الاقتصاد المعرفي، إلى الحد الذي أصبح يعد فيه أداة للحكومات والمؤسسات والجامعات... الخ في صناعة القرار وفي التعامل مع القرارات التي تركز فيها الإدارة على متغيرات غير قابلة للقياس، وفي اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة، مع دعمه للقرارات الاستباقية (تستبق فيها المؤسسات الأزمات قبل وقوعها وتتهيأ لمواجهةها) فضلاً عن توجيهه لدعم صناعة القرارات من قبل مديري العمليات لا سيما في قرارات (الاندماج، وتقييم المنافسين، تبني التكنولوجيا الجديدة) بعيدة الأمد.

¹ احمد علي صالح وآخرون، الإدارة بالذكاءات منهج التميز الإستراتيجي والاجتماعي للمنظمات، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010، ص-ص 149-162.

المطلب الثالث: مجالات تطبيق الذكاء الاستراتيجي لتعزيز التنافسية:

تبين مدى أهمية الذكاء الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، باعتبار أن الذكاء الاقتصادي يهتم بالإدارة والبحث ومراقبة المعلومات والتغيرات على مستوى البيئة الخارجية في حين تهتم إدارة المعرفة بالبيئة الداخلية¹.

الفرع الأول: الذكاء الاقتصادي كأداة للتنافسية

يعتبر الذكاء الاقتصادي الخطوة المنظمة والموجهة لخدمة الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة ولتحسين تنافسياتها خاصة مع ظهور تقلبات الاقتصاد العالمي التي تعددت ما بين عولمة التبادلات، والاعتماد على المؤشرات النوعية وكذا قوانين التجارة العالمية، التي سمحت للمؤسسة بالولوج إلى الأسواق العالمية، حيث أصبحت هذه الأخيرة مطالبة بمواجهة هذه التغيرات، والبحث على الوسائل والسياسات التي تعتمد على الابتكار والإبداع في خلق وكسب المزايا التنافسية للاندماج في تطور المنافسة العالمية ومرافقة الاقتصاد العالمي، وعليه سيتم توضيح كيف للذكاء الاقتصادي أن يساهم في تحقيق الميزة التنافسية والرفع من تنافسية المؤسسة الاقتصادية وذلك من خلال المحاور التالية²:

أولاً: تطبيقات الذكاء الاقتصادي ودورها في تحقيق لميزة التنافسية

يلعب الذكاء الاقتصادي دوراً هاماً في تحقيق الميزة التنافسية وتعزيزها، وذلك من خلال سياسته وأعمدته الأساسية والمتمثلة في:

أ. سياسة اليقظة الإستراتيجية:

اكتساب المؤسسة الميزة التنافسية والمحافظة عليها يجعلها قادرة على البقاء، المنافسة والاستمرار، لذلك يعتبر الحصول على المعلومة الإستراتيجية من خلال الجمع، التوليد والبحث وكذا حمايتها من الجوسسة والسرقة الاقتصادية من أولويات المؤسسة الاقتصادية وهذا ما تتكفل به اليقظة التنافسية كما توفر هذه الأخيرة مجموعة من المزايا أهمها:

- ✓ المعرفة المعمقة للأسواق والنافسين؛
- ✓ إكساب المؤسسة موقع تنافسي من أجل طرح سلعها وخدماتها المبتكرة في السوق؛
- ✓ ضمان الاستجابة الجيدة لحاجيات الزبائن من خلال التحسين المستمر للمنتجات والخدمات المقدمة؛
- ✓ حماية الميزة التنافسية والعمل على استدامتها.

¹ محمود منصور بركات، الذكاء الإستراتيجي كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية -دراسة تطبيقية في شركات الأدوية الفلسطينية-، مذكرة ماجستير، تخصص القيادة والإدارة، غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى غزة-فلسطين، 2018، ص 22.
² سارة كنزة بوحسان، مبارك بوعشة، الذكاء الاقتصادي كألية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية- دراسة تحليلية للتجربة الفرنسية-، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد الواحد والخمسون، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، جوان 2019، ص-ص 173-176.

ب. سياسة الأمن الاقتصادي

إضافة إلى بناء وتحقيق الميزة التنافسية، يلعب الذكاء الاقتصادي دورا هاما في حماية واستدامة الميزة التنافسية، وذلك من خلال سياسة الأمن والحفاظ على الإرث المعلوماتي بالاعتماد على الإستراتيجيات الدفاعية للتقليل من مخاطر التعرض للهجوم وتقوية الوضع التنافسي للمؤسسة وحماية مواردها ودعم المزايا التنافسية، وتتمثل هذه الإستراتيجيات في:

✓ إستراتيجية إغلاق السوق أمام المنافسين؛

✓ إستراتيجية الإشارة إلى احتمالية الانتقام والرد العنيف.

ثانيا: الابتكار كمدخل إستراتيجي للذكاء الاقتصادي ومصدر لبناء الميزة التنافسية

يندرج الابتكار ضمن الإرث اللامادي للمؤسسة، خاصة وأنه يعمل على تقديم أفكار جديدة، أساليب وطرق متجددة ومنتجات أصلية، وقد عرفه (Schumpeter) على أنه: "إدماج شيء جديد في السوق، وهذا الشيء الجديد يمكن ترجمته بعملية خلق أو استخدام المؤسسة للموارد الجديدة". فهو يعمل على خلق قيمة مضافة واكتساب ميزة تنافسية، لذلك يهتم الذكاء الاقتصادي بتسيير الابتكار بصورة أساسية ضمن تطبيقاته ومحاوره الثلاثة:

أ. اليقظة الإستراتيجية

وذلك من خلال المعرفة الجيدة للمحيط أو المجال العلمي والتكنولوجي الدولي الذي تنشط فيه المؤسسة المبتكرة، وتهدف هذه الخطوة إلى الاستعلام على مشاريع البحث ذات القيمة المضافة، اكتشاف أفضل الكفاءات والفرق، وتوقع الفرص وتجنب التهديدات.

ب. تقييم الإرث المعلوماتي للابتكار

تعتبر هذه الخطوة أساسية للتحكم في محيط العمل وذلك من خلال النشاط المستمر لعاملين أساسيين:

✓ محفظة النتائج: والتي يجب عليها إعطاء قيمة مضافة ومتجددة.

✓ القدرات المبتكرة: بما في ذلك الأشخاص والموارد اللازمة للحفاظ المستمر على الإمكانيات.

ج. التعاون مع الهيئات الأكاديمية

إذ يهدف التعاون مع الشركاء الخارجيين للمؤسسة، لتحقيق الابتكار بشكل أفضل، خاصة في مجال الابتكار المفتوح أو ما يعرف بالابتكار الموزع، والذي يعتبر نموذج عمل ملائم في اقتصاد السوق (براءات الاختراع)، كما يمكن الارتباط القوي بين المؤسسة والباحثين الأكاديميين من اكتساب ميزة تنافسية وأسبقية للمؤسسة المبتكرة كما يؤثر على مركزها التنافسي، هيكل المنافسة، سواء بالنسبة للابتكار الجذري أو الابتكار التدريجي، كما يؤدي هذا التعاون إلى الاهتمام بالملكية الفكرية والحفاظ عليها.

د. تسيير حقوق الملكية الفكرية

للملكية الفكرية أهمية كبيرة في دورة حياة المؤسسة وتسيير حقوق هذه الأخيرة يتضمن كل من:

- ✓ تسيير حقوق الملكية الفكرية لمنتجات المؤسسة (مشتريات أو مبيعات).
- ✓ ضمان حماية ارثها المعلوماتي التقني والعلمي، وتوقع النزاعات الفكرية ومعالجتها عند الضرورة.

ولذلك يعتبر الابتكار إستراتيجية يعتمد عليها الذكاء الاقتصادي في تطوير وتحديث تطبيقاته، إضافة إلى ذلك فهو يعتبر أحد أهم الأسس والمصادر في بناء الميزة التنافسية، خاصة وأن عملية الابتكار تمنح شيئاً منفرداً يفتقر إليه المنافسون ويسمح للمؤسسة بتحقيق التمايز مقارنة بالمنافسة، فضلاً عن التحكم في فرض الأسعار بالرفع أو التخفيض، كما يضمن لها الاستمرارية والصمود.

الفرع الثاني: مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية

تسعى المؤسسات من خلال تطبيق إدارة المعرفة إلى تحقيق التفوق والتميز التنافسي وذلك من خلال مايلي¹:

أولاً: موارد إدارة المعرفة لبناء ميزة تنافسية

أ. توليد المعرفة:

تعتبر المعرفة والقدرة على توليدها واستخدامها من المصادر الأكثر أهمية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة وقد أشار كل من Takeuchi و Nonaka في دراستهما الصادرة عام 1995 إلى أن العلاقة الأساسية بين المعرفة والميزة التنافسية تمكن من إمكانية توليد المعرفة لتقود إلى الإبداع الذي يقدم بدوره أسس الميزة التنافسية.

ويوضح Marquerdat أنه يمكن توليد المعرفة من خلال عدة عمليات تمتد بين تحدي الإبداع وبين البحث الجاد ويرى أن نوع المعرفة الذي يتم اكتشافها من خلال حل المشكلة ومن خلال التجريب يمكن أن يكون الأكثر قيمة بالنسبة إلى المؤسسة، أي أن المؤسسة لا تستطيع توليد المعرفة بدون الأفراد ولذلك يجب على المؤسسة أن تدعم نشاطات توليد المعرفة التي يقوم الأفراد بها وتحفيزها، بل يجب عليها توفير البيئة المناسبة لذلك.

ب. إدارة معرفة الزبائن:

إن إدارة العلاقة مع الزبون تمثل نظرة شمولية متكاملة لكل منطقة عمل المؤسسة والتي تمس العلاقة مع الزبون، وبالتالي فهي تمثل تكامل منطقي بين الأفراد والعمليات والتقنية المستخدمة في مجالات الاتصالات بين الطرفين، فضلاً عن ذلك فإن هذه العلاقة تمثل في جوهرها جمع المعلومات العالية القيمة ومصداقية عن الزبائن وبشكل متصل

¹زيد جابر، دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية -دراسة حالة بعض وكالات بنوك بسكرة-، أطروحة دكتوراه، تخصص إقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2018، ص-ص 121-130.

لتمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية، وبالتالي تحقق القدرة على الإجابة عن كل التساؤلات التي يطرحها الزبائن وصولاً إلى تحديد تفضيلاتهم وتطوير وتحديث المنتج.

ثانياً: أثر إدارة المعرفة على قوى التنافس وحمايتها كبعد دفاعي

أ. أثر إدارة المعرفة على قوى التنافس

✓ أثر إدارة المعرفة على قوة المنافسين الحاليين للصناعة

إن استخدام تكنولوجيا المعلومات قد أتاحت فرصاً لكل مؤسسة أعمال حيث تعد الآن من أهم العناصر التي تساعد المؤسسات على مواجهة قوة المنافسين في نفس الصناعة وذلك من خلال التميز باستخدام أساليب تكنولوجية حديثة ومتطورة سواء في إعداد السلع أو برامجها التسويقية أو في تقديم خدماتها ما بعد البيع وقبله.

✓ أثر إدارة المعرفة على قوة المنافسين الجدد

إن دخول أي منافسين جدد يهدد حالة الاستقرار للمؤسسات ومركزها التنافسي، وحتى تتمكن المؤسسة من إعاقة دخول هؤلاء المنافسين الجدد لابد أن تبقى متميزة ببرنامجهما التسويقي سواء على مستوى السلع المقدمة، أو السعر المعروض، أو برامج الترويج، وهذا لا يمكن توفيره إلا من خلال أنظمة معلومات متقدمة ومتطورة وحديثة، ومن خلال قاعدة بيانات حديثة وشاملة.

✓ أثر إدارة المعرفة على إحلال المنتجات البديلة

تعد المنتجات البديلة لمنتجات المؤسسة من العوامل المنافسة التي تؤدي إلى تقليل الحصة السوقية لهذه المؤسسات وبالتالي تقليل أرباحها، لذلك فإن تكنولوجيا المعلومات وفلسفة التوجه بالعميل تتلاحم في إطار ما يسمى بالتسويق التفاعلي لتقديم منتجات وخدمات للعملاء يجعل من الصعب على العميل التوجه إلى منتجات بديلة.

✓ أثر إدارة المعرفة على قوة مساومة الموردين

اعتمدت المؤسسات للتغلب على قوة الموردين على أنظمة معلومات متقدمة للحصول على معلومات عن الموردين وأسعارهم وخدماتهم واعتماد أنظمة مساعدة لاتخاذ القرارات مما أدى إلى السيطرة على الكثير من أنشطة الموردين.

✓ أثر إدارة المعرفة على قوة مساومة المشتريين

تعد القوة التي يتمتع بها المشتري والمتمثلة في القدرة على تخفيض الأسعار من العناصر المهمة التي تؤدي إلى تقليل أرباح المؤسسات، لذلك ومن خلال الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات الحديثة والمتطورة استطاعت هذه المؤسسات تقليل هذه القوة وذلك باعتماد أسلوب تكاليف التحويل، وهي عبارة عن التكاليف التي يتحملها المشتري إن هو حاول

الانتقال في تعاملاته التجارية من مورد إلى بديل آخر، مثل تكاليف (إعادة تدريب العاملين ، هندسة الإنتاج والتصميم، خدمات ما بعد البيع المقدمة من قبل المورد إلى المشتريين،... إلخ)، الأمر الذي ساعد كافة أطراف التبادل على تقليص تكاليف الشراء والتخزين والاستلام بالإضافة إلى دور نظام المعلومات في تسريع عمليات التوريد وهذا بالتالي سيقبل من قوة مساومة المشتريين.

من خلال كل ما سبق يمكن القول أنه بالنظر إلى التقدم الحاصل في التكنولوجيا والمعلومات، أصبحت القدرات التنافسية وبناء الميزة التنافسية للمؤسسات و المحافظة عليها أمرا صعبا ويتطلب الكثير من الحذر والحماية، ولا يمكن ذلك إلا بتبني نظام الذكاء الإستراتيجي والذي يعمل على¹:

- معرفة توجهات المنافسين ومحاولة معرفة أهدافهم وخططهم القصيرة والمتوسطة المدى؛
- العمل على التنبؤ بتصرفات المنافسين وما يمكن للمؤسسة أن تقوم به لمواجهة هذه التحديات؛
- التعرف على القدرات الذاتية للمؤسسة (الداخلية والخارجية)؛ وكذلك التعرف على قدرات المنافسين ؛
- العمل على إيجاد الميزة التنافسية المبنية على المعلومة وما تملكه المنظمة من مخزون علمي ومعرفي من خلال الاستثمار في رأس المال الفكري وإدارة المعرفة.

في بيئة الأعمال التنافسية المتغيرة باستمرار يجب على المؤسسات أن تكون على علم بكافة المستجدات بيئتها الخارجية حيث تمثل كل معلومة فرصة يمكن أن تستغلها لصالحها وتعزز بذلك مكانتها وحصتها في السوق. وإما أن تكون تهديدا لها أو قييدا معوقا يشكل لها خسارة ونقصا في حصتها في السوق والأرباح، الأمر الذي يتطلب إما التكيف مع هذا التهديد ومحاولة التقليل منه وإما أن تتجنبه إذا أمكنها ذلك ومن هنا تظهر أهمية دراسة البيئة الخارجية وضرورة إيجاد نظام محايي لهذا التغير المستمر في البيئة، ولا يمكن ذلك إلا إذا توفرت الرغبة والقدرة الانتهاج الذكاء الإستراتيجي بكافة مكوناته وأدواته للمؤسسة، ما يمكنها من الاستغلال الأمثل لمواردها. ومن جهة أخرى على المؤسسات العمل على اكتشاف واستخراج مواطن قوتها المختلفة في بيئتها الداخلية ابتداء من نظامها التشغيلي أو الإنتاجي إلى طرق الإدارة والتسيير إلى العميل الداخلي، ومدى أهمية وضرورة الاستثمار فيه، لأنه يمثل الميزة التنافسية الغير قابلة للتقليد والمجازاة .

¹العيداني إلياس، دور نظام الذكاء الإستراتيجي في استدامة الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، المجلد الأول، العدد الأول، الجزائر، ديسمبر 2018، ص 73.

خلاصة الفصل:

تسعى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى البقاء والنمو والاستمرار هذا يتطلب منها العمل الجاد من أجل اكتساب العملاء وزيادة حصتها السوقية ومكانتها في بيئة المنافسة، الأمر الذي يفرض إيجاد آلية تمكنها من توليد الفرص واكتشاف التهديدات من كل من بيئتها الداخلية والخارجية من أجل تعزيز تنافسيتها، وهو يمثل نظام الذكاء الإستراتيجي، حيث يعتبر آلية لإدارة كافة المعلومات المحيطة بالمؤسسة وتوليد معارف جديدة وتطوير المعارف الموجودة بما يضمن وقوع الميزة التنافسية والمحافظة علمها، أي أنه للذكاء الإستراتيجي مساهمة عالية في استدامة الميزة التنافسية ويعتبر الوسيلة والأداة الأكثر نجاعة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل ضمان الحفاظ على مكانتها وكذا تعزيزها.

الفصل الثالث: علاقة الذكاء
الإستراتيجي باستدامة تنافسية
المؤسسات الصغيرة و
المتوسطة (عرض تجارب)

الفصل الثالث: علاقة الذكاء الإستراتيجي بإستدامة تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (عرض تجارب)

مقدمة الفصل:

نظرا لسرعة التغيرات في بيئة الأعمال، برز الذكاء الإستراتيجي كوسيلة وأداة لصناعة القرارات وصياغة الاستراتيجيات، بوصفه صيغة تجميعية لأنواع متعددة من مفاهيم الذكاء، وهي الذكاء الاصطناعي وذكاء الأعمال والذكاء التنافسي فضلا عن إدارة المعرفة، إذ توفر هذه الصيغة قيمة مضافة للمعلومات والمعرفة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال تحفيز القدرات الكامنة في المؤسسة من أجل تحقيق التفوق التنافسي.

ونحن اليوم في الجزائر بأشد الحاجة إلى الذكاء الإستراتيجي لوضع حلول لحالة التكرار والجمود والنمطية السائدة في مؤسساتنا وفتح آفاق جديدة لعمل المؤسسات، من خلال تفعيل قدراتها التسويقية حتى تتمكن من غزو الأسواق المحلية والدولية.

وضمن هذا السياق سيتم عرض من خلال هذا الفصل علاقة الذكاء الاستراتيجي بإستدامة تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال مبحثين:

المبحث الأول: التجربة اليابانية.

المبحث الثاني: التجربة الجزائرية.

الفصل الثالث: علاقة الذكاء الإستراتيجي باستدامة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (عرض تجارب)

المبحث الأول: التجربة اليابانية

تعتبر التجربة اليابانية نموذجا رائدا تحتذي به كل الدول التي تسعى لتنمية اقتصادها، حيث أن هذه المؤسسات الكبيرة في اليابان ما هي إلا تجمع لإنتاج المؤسسات الصغيرة، وفي ما يلي نتعرف على أسرار نجاح هذه التجربة.

المطلب الأول: مدلول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليابان

الفرع الأول: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليابان

تصنف اليابان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب قطاع نشاطها ورأس المال والعمالة كما يلي¹:

- الصناعة والنقل: تشغل أقل من 300 عامل، ورأس مالها لا يفوق 300 مليون ين؛
- التجارة بالجملة: تشغل أقل من 100 عامل، ورأس مالها لا يفوق 100 مليون ين؛
- الخدمات: تشغل أقل من 100 عامل، ورأس مالها لا يفوق 50 مليون ين؛
- التجارة بالتجزئة: تشغل أقل من 50 عامل، ورأس مالها لا يفوق 50 مليون ين.

الفرع الثاني: هيئات دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة في اليابان

تتمثل هذه الهيئات في²:

1. الهيئة اليابانية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة: بدأت الهيئة عملها في جويلية 1999، وكان الهدف من إنشاء تلك الهيئة هو أن تقوم بدور الهيئة التنفيذية لسياسات الدولة الخاصة بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة.
2. الغرفة التجارية اليابانية: تقوم الغرفة بتعزيز عمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال القيام بالعديد من الأنشطة والخدمات التي من شأنها قدرة الاقتصاد الياباني على مواجهة التقلبات، والتنسيق بين المؤسسات الكبرى من ناحية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من ناحية أخرى، حتى تتكامل مع بعضها البعض وتوفر بيئة تساعد على تنشيط عمل هذه المؤسسات. كما توفر الغرفة التجارية معلومات عن التجارة الدولية، بالإضافة إلى شبكات التكنولوجيا.
3. منظمة التجارة الخارجية اليابانية JETRO: وهي منظمة حكومية أنشئت سنة 1958 تعمل على تعزيز التجارة والاستثمار المتبادل بين اليابان وباقي دول العالم، إذ تقدم للمستثمرين الأجانب معلومات وفيرة عن جميع جوانب ممارسة الأعمال التجارية في اليابان، وتضم شبكة دولية بأكثر من 70 مكتبا في الخارج في أكثر من 50 بلدا في جميع أنحاء العالم، تعمل على تجميع وتوفير مجموعة كبيرة من المعلومات ذات العلاقة بنشاط

¹ صابرين زينوني، مرجع سبق ذكره، ص 14.

² سالمة محمد أبو قرين، علي أبو بكر نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص 84.

المؤسسات اليابانية، على غرار ذلك تقوم المنظمة بالعديد من البرامج التي من شأنها أن تدعم التجارة الخارجية اليابانية وتعمل على تقديم العديد من التسهيلات والخدمات للمؤسسات صاحبة الأنشطة التصديرية سواء كانت مؤسسات كبيرة أو صغيرة ومتوسطة.

المطلب الثاني: مكانة وسياسات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليابان

الفرع الأول: مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليابان

تتلخص فيما يلي¹:

- ✓ تمثل نسبة 99.7% من جميع المؤسسات و70% من الموظفين وأكثر من 50% من قيمة القيمة المضافة(في الصناعة التحويلية) في اليابان، حيث تشكل الشركات الصغيرة والمتوسطة العمود الفقري للاقتصاد الياباني؛
- ✓ بدأت الشركات الكبيرة في اليابان مثل تويوتا وهوندا وسوني في الأصل كشركات عائلية صغيرة، كما يعزز تنشيط الشركات الصغيرة والمتوسطة المنافسة في السوق الياباني ويشكل القوة الدافعة في خلق صناعات جديدة وتحويل الهيكل الصناعي؛
- ✓ تتألف معظم المنتجات اليابانية من أجزاء ينتجها مقاولون من الباطن من الشركات الصغيرة والمتوسطة، وبالتالي فإن موثوقية المنتجات اليابانية مدعومة بالقوة الكامنة للشركات الصغيرة والمتوسطة؛
- ✓ تستند الاقتصاديات المحلية إلى أنشطة الشركات الصغيرة والمتوسطة وخاصة تلك المشاركة في صناعة الخدمات، وقطاع التجزئة، وصناعة البناء والتشييد، وتؤدي المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم باليابان دورا رئيسيا في تنشيط الاقتصاد المحلي وزيادة فرص العمل.

الفرع الثاني: سياسات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليابان

تم تعديل سياسات الشركات الصغيرة والمتوسطة في اليابان للتكيف مع الظروف الاقتصادية المتغيرة، وكانت سياسات الشركات الصغيرة والمتوسطة خلال الثمانينات جديرة بالملاحظة لثلاثة أسباب²:

- ✓ حاولوا تشجيع البحث والتطوير في الشركات الصغيرة والمتوسطة، بدلا من نشر التكنولوجيا القائمة، كما مكنوا الشركات الصغيرة والمتوسطة من الحصول على قروض منخفضة الفائدة من المؤسسات المالية والحكومية بعد أن وافقت الحكومات المحلية على خطط تطوير التكنولوجيا في مجالات التكنولوجيا العالية مثل الالكترونيات والتكنولوجيا الحيوية، وقدمت الإعانات والامتيازات الضريبية لأنشطة البحث والتطوير التي تستند عليها المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم؛
- ✓ أقرت الحكومة بالآثار الايجابية المترتبة على تبادل التكنولوجيا والربط بين الشركات الصغيرة والمتوسطة في مختلف الصناعات وبدأت في تشجيع هذه الأنشطة.

¹محسن زوييدة، حمزة بن الزين وآخرون، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كآلية لتحقيق التنمية المستدامة: استعراض التجربة اليابانية، مجلة مينا للدراسات الاقتصادية، المجلد الأول، العدد الثاني، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، جوان 2018، ص 63.

²نفسه، ص-ص 63،64.

✓ بالإضافة إلى مجموعة من الإجراءات ساعدت على تطور ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نذكر منها:

- التسيير والتسويق؛
- توافر البنيان المؤسس بأشكاله التنظيمية المختلفة؛
- سياسة الإعفاء من الضرائب؛
- الهيئة اليابانية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المطلب الثالث: تشخيص الذكاء الإستراتيجي في اليابان

الفرع الأول: واقع الذكاء الاقتصادي في اليابان

أ. ظهور الذكاء الاقتصادي في اليابان

تشير جل الدراسات والأبحاث إلى أن مصطلح الذكاء الاقتصادي قد ظهر لأول مرة في اليابان، حيث كان يسمى بنظام الاستخبارات أو الذكاء التنافسي، حيث تم وضع نظام ذكاء اقتصادي ياباني تدريجيا في عهد الميجي (Meiji) أو ما يسمى عهد النور (1868-1912) حيث توجهت اهتمامات اليابانيين حول ضرورة بناء اقتصاد ياباني قوي وفق نظام الحماية تجاه الاقتصاد الغربي، وقد تخللت هذه الفترة تورط اليابان في حروب مدمرة مع الصين وروسيا وكوريا، ثم جاءت الحرب العلمية الأولى والثانية والتي انتهت باستسلام اليابان، وبذلك عرفت اليابان مع نهاية الحرب العالمية الثانية أوضاعا قاسية جدا فقد دمر اقتصادها وبنيتها التحتية بالكامل. ونتيجة للأوضاع السابقة الذكر وانهمزام اليابان في الحرب العالمية الثانية وخضوعها للوصاية الأمريكية، أصبحت اليابان مضطرة لوقف الاستثمارات في الميدان العسكري، والتركيز على ضرورة إعادة الإعمار والبناء وتجديد وتحديث اقتصادها، على أنقاض أقوى قوة اقتصادية والمتمثلة في وزارة التجارة الدولية والصناعة (MITI)، والتي اعتمدت على استخدام الأساليب العسكرية في الاستخبارات الاقتصادية، التي من شأنها أن تنسج خبرة استثنائية في إدارة المعرفة وتبادل المعلومات على جميع المستويات الحكومية وحتى المؤسسات، وهذا ما أشار إليه كل من (Fayard et Bernard) حينما قالوا: "أن اليابان تعد أرخبيلًا من مجتمع المعرفة"، وذلك من خلال جعل المعلومات وسيلة للضغط من أجل دفع عجلة التنمية الاقتصادية، وبذلك أصبحت اليابان تعتبر أول بلد في العالم اتخذ من المعلومة عملا رئيسيا للتنمية وأداة تنافسية فعالة واهتم بها قبل الجميع على أنها مورد جماعي وليست مورد فردي، وذلك بفضل تميز اليابانيين وتفوقهم في العمل الجماعي¹.

ب. مميزات النموذج الياباني للذكاء الاقتصادي

يتميز النموذج الياباني في الذكاء الاقتصادي بمجموعة من المميزات والخصائص والتي يمكن إيجازها في النقاط

التالية²:

¹خوالد أبو بكر، بوزرب خير الدين، الذكاء الاقتصادي ودوره في تعزيز تنافسية الاقتصاديات والدول: قراءة في التجربة اليابانية، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الثالث، العدد الثالث، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، سبتمبر 2017، ص-ص 42، 43.

²نفسه، ص-ص 44، 45.

الفصل الثالث: علاقة الذكاء الإستراتيجي باستدامة تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (عرض

تجارب)

- ✓ الانتقال من التقليد للنموذج الأمريكي نحو الابتكار عن طريق التكامل بين الذكاء الاقتصادي والمنافسة ووظيفة البحث والتطوير وغزو الأسواق الدولية؛
- ✓ نظام قائم على أساس التعاون وتضافر الجهود بين الدولة والمؤسسات العامة والخاصة والجامعات، الأمر الذي يعزز من قدرة الوصول واستخدام المعارف والخبرات؛
- ✓ نظام ذكاء اقتصادي قائم على أساس الاستثمار في المعلومة الإستراتيجية، حيث تشير عدة دراسات إلى أن (1.5%) من رقم أعمال الشركات اليابانية يستثمر في مجال الذكاء الاقتصادي كما تستغرق ما نسبته (3%-4%) من وقتها في هذا المجال، كما تمتلك اليابان ما يزيد عن (73) مكتبا للمعلومات حول العالم من أبرزها ميتسو بيثي للبحث (MIRI) ومعهد غونيميا للبحث (NRI)؛
- ✓ نظام ذكاء اقتصادي متوجه نحو تعزيز تنافسية البلد، حيث تبنت اليابان نموذج اقتصادي تنموي قائم على أساس الصناعة، وفي سبيل ذلك أرسلت اليابان عدة دراسية إلى الولايات الأمريكية وبعض الدول الأوروبية بهدف السريخ للأفكار والتقنيات اللازمة لاستدراك البلدان الغربية وتجاوزها ولا سيما في قطاعات النسيج، الحديد والصلب، بناء السفن، والزراعة؛
- ✓ نظام الذكاء الاقتصادي قائم على أساس إعطاء الأولوية للتعليم، حيث قدرت حصة قطاع التعليم من الإنفاق العام حوالي (5.7%) سنة (2014)، كما بلغت حصة الإنفاق على التعليم (3.59%) من إجمالي الناتج المحلي في اليابان خلال نفس السنة؛
- ✓ استخدام سياسة الضغط والتأثير في سبيل تحسين المنافسة الاقتصادية، مما أدى إلى احتلال اليابان لمرتبة أكبر اقتصاد صناعي في العالم بع الولايات المتحدة الأمريكية خلال أربعة عقود فقط؛
- ✓ نظام يقظة فعال يتميز ب: تدفقات أفقية للمعلومات الأمر الذي يعكس مركزية الإبداع والابتكار، البحث عن الزيادة والتكرار في جمع المعلومات، استثمارات كبيرة مكرسة لجمع المعلومات ونشرها؛
- ✓ نموذج قائم على أساس التعاضد بين مختلف الإستراتيجيات التكنولوجية، والصناعية، والتجارية، وهذا ما يوسع من مجال المؤسسات المنضوية تحت برنامج الذكاء الاقتصادي الياباني والتي تشمل المؤسسات التجارية، والحكومة، والجامعات، والمؤسسات العامة والخاصة، وهنا تكمن قوة الهندسة الإستراتيجية للمعلومات اليابانية؛
- ✓ نظام ذكاء اقتصادي هجومي ودفاعي في نفس الوقت؛
- ✓ نظام قائم على أساس التدريب والتكوين المستمرين في مجال تقنيات حيازة المعلوماتية وطرق حمايتها، وذلك بإشراف معهد الحماية الصناعية (IIP) الذي تموله وزارة التجارة الدولية والصناعة اليابانية (MITI).

ثانيا: دور الذكاء الاقتصادي في تعزيز تنافسية الاقتصاد الياباني

حسب تقرير التنافسية العالمي لسنة 2016 وفيما يخص مدخلات نظام الذكاء الاقتصادي، نجد أن اليابان قد حلت في المرتبة (4) عالميا من أصل (40) دولة في مجال الإنفاق على البحث والتطوير بمجموع (5.6) نقطة من أصل (7) نقاط، كما احتلت اليابان المرتبة (3) عالميا في مجال توفر العلماء والمهندسين بمجموع (5.5) نقطة، أما فيما يخص مخرجات نظام الذكاء الاقتصادي ومن أبرزها براءات الاختراع فقد احتلت اليابان في هذا المجال المرتبة الأولى عالميا حيث أحصت (335.4) براءة اختراع لكل مليون نسمة. وبغية التعمق أكثر في مجال التفوق العالمي لليابان فيما يخص الاستثمار

الفصل الثالث: علاقة الذكاء الإستراتيجي باستدامة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (عرض تجارب)

في مجال الذكاء الاقتصادي والمعلومات، فسنقوم بعرض بعض المؤشرات المنشورة في التقرير العالمي لتكنولوجيا المعلومات (GITR) الصادر عن المنظمة العالمية لحقوق الملكية الفكرية (WIPO) بالاشتراك مع المعهد الأوروبي لإدارة الأعمال وجامعة (Cornell) وذلك كما يلي¹:

- ✓ تعد اليابان من أكثر الدول تنافسية حيث احتلت المرتبة (1) عالميا من أصل (139) دولة شملها التقرير وذلك بمجموع (6.3) نقطة من أصل (7) نقاط، كما احتلت اليابان نفس المرتبة الأولى في مجال المنافسة بين خدمات الانترنت والهاتف بحصولها على التقييم الكامل (2) نقطة؛
 - ✓ تعد اليابان دولة رائدة في مجال استيعاب التكنولوجيا على مستوى المؤسسات حيث تحصلت على المرتبة (2) عالميا بمجموع (6.1) من أصل (7) نقاط، كما احتلت اليابان نفس المرتبتين (1) و(5) على التوالي في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بين المؤسسات فيما بينها، وبين المؤسسات والمستهلكين، وذلك بمجموع (6.1) و(6.0) من أصل (7) نقاط على التوالي؛
 - ✓ تعد اليابان من الدول الرائدة في مجال حماية حقوق الملكية الفكرية حيث حلت في المرتبة (6) عالميا بمجموع (6.1) نقطة من أصل (7) نقاط، الأمر الذي انعكس إيجابا في تخفيض معدلات قرصنة البرمجيات أين حلت اليابان في المرتبة (2) عالميا بمعدل قرصنة منخفض جدا بلغ (19%)؛
 - ✓ احتلت اليابان المرتبة (3) عالميا في مجال اشتراك الأسر في خدمات الانترنت بنسبة تفوق (97.5%)، الأمر الذي أثر إيجابا في مؤشري الحكومة الالكترونية والمشاركة الالكترونية حيث حلت اليابان في المرتبة (4) عالميا في كلا المؤشرين وذلك بتقييم (0.94) و(0.96) من أصل (1) نقطة لكل مؤشر على التوالي.
- وتشير كل المؤشرات الإيجابية سابقة الذكر التي حققتها اليابان إلى تفوقها الواضح في مجالات الاستثمار في الذكاء الاقتصادي وتكنولوجيا المعلومات الأمر الذي انعكس إيجابا في تعزيز تنافسية الاقتصاد الياباني دوليا رغم ضعف الموارد والإمكانات الطبيعية التي يتمتع بها هذا البلد الصغير جغرافيا والكبير علميا واقتصاديا.

الفرع الثاني: واقع إدارة المعرفة في اليابان

تعد الشركات اليابانية البذور الأولى لولادة إدارة المعرفة، وكذلك نتيجة للأبحاث التي قامت بها مجموعة الباحثين ومن أبرزهم نونكا عام 1991، إذ تعد ممارسته الدخول الياباني لإدارة المعرفة، وسيتم طرح هذا المدخل لاستبيان خصائصه الأساسية من خلال عرض ثلاثة عناصر أساسية²:

أولا: نموذج SECI:

يقول نونكا أن خلق المعرفة يقوم على 4 عمليات أساسية:

أ. **التنشئة Socialization**: وهي التي تتولد من خلال مشاركة المعرفة الضمنية بين الأفراد عندما يزاولون عملهم.

¹خوالد أبوبكر، بوزرب خير الدين، مرجع سبق ذكره، ص 49.

²علي غربي، سهام قوت، إدارة المعرفة كتوجه حديث إداري حديث في المؤسسات المعاصرة. مجلة الباحث الاجتماعي، العدد الحادي عشر، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، ص-ص 73-75.

الفصل الثالث: علاقة الذكاء الإستراتيجي باستدامة تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (عرض تجارب)

ب. التجسيد Externalization: وهي التي تتم من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى واضحة كأن تنقل معرفة شخص من الكتب والرسائل.

ت. الترابط Combination : وتتم بتحويل المعرفة الواضحة إلى معرفة واضحة، وذلك من خلال الاتصال بين الجماعات أو نشر المعرفة كعملية منتظمة يمكن تخزينها وفهرستها.

ث. التذويت Internalization: وتتم من خلال تحويل المعرفة الواضحة إلى معرفة ضمنية مثل تحويل المعرفة التنظيمية إلى روتين عمل يومي وعمليات وثقافة منظمة ومبادرات إستراتيجية.

شكل رقم(06): نموذج نونكا لإدارة المعرفة



المصدر: علي غربي، سهام قوت، إدارة المعرفة كتوجه حديث إداري حديث في المؤسسات المعاصرة، مجلة الباحث الاجتماعي، العدد الحادي عشر، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، ص-ص73.

ثانيا: مفهوم ba:

يطلق نونكا على الفضاء المتقاسم مفهوم ba، وهو كلمة يابانية يمكن أن تترجم إلى مكان، إلا أن دراسة نونكا قدمت مفهوم ba لا يعني المكان وإنما يعني الفضاء المتقاسم أي أنه: "المكان الذي قد يعني الفرد أو الجماعة أو الشركة"، وفضائه بكل ما يعنيه من لا ملموسات متمثلة في العلاقات المنبثقة بين الأفراد أو الفريق أو الشركة وبيئتها.

ولعل الأهم في هذا المفهوم هو التمييز بين المعلومات والمعرفة، فالمعرفة حسب نونكا لا توجد إلا في فضاء متقاسم، حيث يمكن للمعلومات أن تتحول إلى معرفة من خلال ارتباطها بالفضاء ba أو فضاء العلاقات والتفاعلات بين أفراد المؤسسة، أي: المعرفة = معلومات + مفهوم ba.

بمعنى أن الشركات اليابانية تعتمد في إنشاء المعرفة على ثلاثة مستويات تصاعديّة أساسية فالفرد في المؤسسة يعمل مع الجماعة ليكون "ba" الفريق، ومجموعة الفرق تكون لنا "ba" الشركة، والشركات هنا تشكل لنا بيئة السوق "ba".

الفصل الثالث: علاقة الذكاء الإستراتيجي باستدامة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (عرض تجارب)

ثالثا: التركيز على المعرفة الضمنية

تقوم التجربة اليابانية في إدارة المعرفة على المعرفة الضمنية، وهذا نابع من الثقافة العامة لليابانيين، والتي تشجع روح الفريق والمسؤولية الجماعية والترابط العميق بين الجماعات، ويتضح ذلك من خلال تشجيع الأفراد على تقاسم المعرفة المشتركة، وليس هذا فحسب بل تعداه إلى توليد وخلق المعرفة وهذا ما يؤكد نونكا في كتابه "الشركات الخلاقة للمعرفة".

المبحث الثاني: التجربة الجزائرية

تعتبر الجزائر واحدة من الدول التي تعتمد في اقتصادها بالدرجة الأولى على عائدات النفط، وباعتبار هذا المورد الطبيعي في طريق الزوال عملت الجزائر على دعم ترقية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كبديل اقتصادي لهذا المورد وفي ما يلي سيتم التطرق الى تجربة الجزائر في هذا المجال ومعرفة الخطط والسياسات التي رسمتها للنهوض بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المطلب الأول: مدلول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

الفرع الأول: تعريف الجزائر للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

وفق المادة 05 من القانون 17-02 الصادر في 10 جانفي 2017 والمتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي عرفت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية، بأنها: "مؤسسة إنتاج السلع و/أو الخدمات وتشغل من 1 إلى 250 شخصا، ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 4 مليار دينار جزائري، أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 1 مليار دينار جزائري، وأن تستوفي معيار الاستقلالية. ويقصد في مفهوم هذا القانون، المؤسسة المستقلة: كل مؤسسة لا يمتلك رأس مالها بمقدار 25% فما أكثر من قبل مؤسسة أو مجموعة مؤسسات الأخرى، لا ينطبق عليها تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة¹.

¹ عز الدين القنبي، الذكاء الاقتصادي في خدمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية: الواقع، المعوقات وسبل التفعيل-دراسة ميدانية-، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية، المجلد الثامن، العدد الأول، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2019، ص 138.

الفصل الثالث: علاقة الذكاء الإستراتيجي باستدامة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (عرض تجارب)

جدول رقم (06): تعريف المشرع الجزائري للمؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة حسب القانون

17-02

الصف	عدد الأجراء	رقم الأعمال	مجموع الميزانية السنوية (مليون دج)
مؤسسة مصغرة	01 – 09	أقل من 40 مليون دج	لا يتجاوز 20 مليون دج
مؤسسة صغيرة	10 – 49	أقل من 400 مليون دج	لا يتجاوز 200 مليون دج
مؤسسة متوسطة	50 – 250	400 مليون دج - 4 مليار دج	200 مليون دج – 1 مليار دج

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: عز الدين القنعي، الذكاء الاقتصادي في خدمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية: الواقع، المعوقات وسبل تفعيل-دراسة ميدانية- مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية، المجلد الثامن، العدد الأول، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2019، ص 138.

الفرع الثاني: الإطار القانوني للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر خلال المرحلة (2001_2017)

من أجل إعطاء نفس جديد لترقية الاستثمار، قامت السلطات الجزائرية بإجراء تعديلات على قانون ترقية الاستثمار 93-12، وكذا إصدار قانون توجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سنة 2001 والذي اعتبر كأرضية للانطلاق في تدعيم هذا القطاع في الجزائر، بإضافة إلى إصدار القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سنة 2017 الذي أصبح يعكس رؤية جديدة لترقية هذه المؤسسات ويتضح ذلك من خلال¹:

أولا: قانون تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لقد تدعم الإطار القانوني لترقية وتطوير الاستثمار بصدور الأمر 03-01 المؤرخ في 20 أوت 2001 والمتعلق بتطوير الاستثمار، الذي يستبدل فكرة ترقية الاستثمار بفكرة تطوير الاستثمار، وهذا يحمل في طياته أكثر من دلالة، فمن جهة يضيف على العمل الاستثماري الطابع الإيجابي من خلال منحه الحرية في النشاط.

وقد حدد هذا القانون النظام العام الذي أصبح يطبق على الاستثمارات الوطنية والأجنبية المنجزة في النشاطات الاقتصادية المنتجة للسلع والخدمات، وكذا الاستثمارات التي تستفيد من الامتيازات الخاصة للمستثمرين المحليين والأجانب، ومن أجل تجسيد عملية التوجه نحو تدعيم وتطوير الاستثمار، أنشأ قانون تطوير الاستثمار هئتين أساسيتين للاستثمار هما:

*المجلس الوطني للاستثمار (CNI).

*الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (ANDI).

¹فارس طارق، مرجع سبق ذكره، ص-ص 206، 200.

الفصل الثالث: علاقة الذكاء الإستراتيجي باستدامة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (عرض تجارب)

ثانيا: القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يعتبر القانون 01-18 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001 و المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة منعرجا حاسما في تاريخ هذا القطاع، ليسد بذلك الفراغ القانوني الذي كان يعرفه هذا القطاع ، حيث تحدد من خلاله الإطار القانوني والتنظيمي الذي تنشط فيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكذا تدابير مساعدتها وترقيتها، هذه الأخيرة (التدابير) تهدف إلى ما يلي:

- إدراج تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضمن حركية التطور والتكيف التكنولوجي؛
- تشجيع بروز مؤسسات جديدة لتوسيع ميدان نشاطها؛
- ترقية توزيع المعلومة ذات الطابع الصناعي والتجاري والاقتصادي والمهني والتكنولوجي المتعلقة بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- تشجيع تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحسين أدائها؛
- الحث على وضع أنظمة جبائية مكيّفة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- ترقية إطار تشريعي وتنظيمي ملائم لتكريس روح المفاولة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- تبني سياسات تكوين وتسيير الموارد البشرية تفضل وتشجع الابتكار والتجديد وثقافة التقاؤل؛
- تسهيل حصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الأدوات والخدمات المالية الملائمة لاحتياجاتها؛
- تشجيع بروز محيط اقتصادي وتقني وعلمي وقانوني، يتضمن الدعم والدفع الضروريين لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وازدهارها في إطار منسجم؛
- ترقية تصدير السلع والخدمات التي تنتجها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ثالثا: قانون الاستثمار 09-16

يهدف قانون الاستثمار 09-16 المؤرخ في 03 أوت 2016 إلى تحديد النظام المطبق على الاستثمارات الوطنية والأجنبية المنجزة في النشاطات الاقتصادية لإنتاج السلع والخدمات، ويحمل مشروع قانون جديد للاستثمار الكثير من الامتيازات للمستثمرين الجزائريين والأجانب، بغرض تطوير الاستثمار، وفي هذا السياق يراجع نص القانون تعليمة الامتيازات والتحفيزات في ثلاثة مستويات هي:

أ. الامتيازات المشتركة:

تشمل هذه الامتيازات المشتركة، امتيازات في مرحلة الإنجاز، و امتيازات في الاستغلال، كما يلي:

*امتيازات مشتركة في مرحلة الإنجاز: ويتعلق الأمر بالامتيازات التالية: الإعفاء من الحقوق الجمركية فيما يخص السلع المستوردة التي تدخل مباشرة في إنجاز الاستثمار، الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة فيما يخص السلع والخدمات المستوردة أو المقتناة محليا التي تدخل مباشرة في إنجاز الاستثمار، الإعفاء من دفع حق نقل الملكية بعوض والرسم على الإشهار العقاري عن كل المقتنيات العقارية التي تتم في إطار الاستثمار المعني، تخفيض بنسبة 90% من مبلغ الإتاوة الإجارية السنوية المحددة من قبل مصالح أملك الدولة خلال فترة إنجاز الاستثمار، الإعفاء 10 سنوات من الرسم

الفصل الثالث: علاقة الذكاء الإستراتيجي باستدامة تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (عرض تجارب)

العقاري على الملكيات العقارية التي تدخل في إطار الاستثمار، الإعفاء من حقوق التسجيل فيما يخص العقود التأسيسية للشركات و الزيادات في رأس المال.

*امتيازات مشتركة في مرحلة الاستغلال: يتحصل الاستثمار خلال 03 سنوات من المزايا التالية: الإعفاء من الضريبة على أرباح الشركات، الإعفاء من الرسم على النشاط المني، تخفيض بنسبة 50% من مبلغ الإتاوة الإجارية السنوية.

ب. الامتيازات الإضافية:

فضلا عن المزايا المشتركة السابقة، تستفيد النشاطات الصناعية، السياحية و الفلاحية، من رفع مدة مزايا الاستغلال الممنوحة.

ج. الامتيازات الاستثنائية:

تستفيد من المزايا الاستثنائية الاستثمارات التي تمثل أهمية خاصة من الاقتصاد الوطني، و تشمل هذه المزايا ما يلي: تمديد مدة مزايا الاستغلال الممنوحة، منح إعفاء أو تخفيض للحقوق الجمركية و الجبائية.

و زيادة على المزايا المنصوص عليها في أحكام هذا القانون، يمكن أن تستفيد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من المساعدات و الدعم المنصوص عليهما في حساب التخصيص الخاص رقم 124-302، الذي عنوانه الصندوق الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دعم الاستثمار و ترقية التنافسية الصناعية.

كما وسع قانون الاستثمار الجديد من دائرة مبدأ المعاملة الوطنية لتمس الأجانب، حيث يقترح إقرار المعاملة العادلة و المنصفة بين المستثمرين الجزائريين و الأجانب مع مراعاة الاتفاقيات الدولية التي وقعت الجزائر، في خطوة تحمل ضمانات للشركات الأجنبية التي تتخوف من التمييز في عمليات منح الصفقات و المشاريع، حيث تنص المادة 21 صراحة على أن "يتلقى الأشخاص الطبيعيون و المعنويون الأجانب معاملة منصفة و عادلة فيما يخص الحقوق و الواجبات المرتبطة باستثمارهم".

رابعا: القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

ولمواصلة مسار دعم و تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، صدر القانون 02-17 المؤرخ في 10 جانفي 2017 و المتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة. حيث يرمي هذا القانون إلى تحقيق الأهداف التالية¹:

- بعث النمو الاقتصادي؛
- تحسين بيئة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛
- تشجيع إنشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لا سيما المبتكرة منها، و الحفاظ على ديمومتها؛
- تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و قدراتها في مجال التصدير؛

¹المادة 02 من القانون رقم 02-17، المؤرخ في 10 جانفي 2017، المتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الجريدة الرسمية، العدد 02، الصادرة بتاريخ 2017/01/11، ص 5.

الفصل الثالث: علاقة الذكاء الإستراتيجي باستدامة تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (عرض تجارب)

- ترقية ثقافة المقاومة؛
- تحسين معدل الاندماج الوطني و ترقية المناولة.

الفرع الثالث: منظومة دعم و ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر

بعد تخلي الجزائر عن فلسفة الاقتصاد الموجه، وانتقالها إلى اقتصاد السوق مطلع التسعينات من القرن الماضي، أدركت الجزائر الدور الذي يمكن أن يلعبه قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في العملية التنموية، لهذا سعت هذه الأخيرة إلى وضع منظومة متنوعة و متكاملة لدعم هذا القطاع من مختلف الجوانب التي تمسه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، ومن بين أجهزة دعم و ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة نذكر ما يلي¹:

- ✓ دمج وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (1994) مع وزارة الصناعة و المناجم في سنة 2010 حيث أصبحت تدعى وزارة الصناعة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تطوير الاستثمار، و أنشئت تحت إدارتها العديد من المؤسسات المتخصصة في تطوير القطاع المذكور، ومنها نذكر: المشاتل و حاضنات الأعمال، مراكز التسهيل، المجلس الاستشاري لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛
- ✓ الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة (CNAC)(1994)؛
- ✓ الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEI)(1996)؛
- ✓ الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (ANDI)(2001)؛
- ✓ صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة (FGAR)(2002)؛

المطلب الثاني: مكانة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر و الصعوبات التي تواجهها

الفرع الأول: مكانة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاد الجزائري

في ظل التطورات الحاصلة في الاقتصاد العالمي، و جب على الجزائر اعتماد سياسات جديدة للنهوض بالاقتصاد عامة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خاصة حيث مرت بعدة مراحل نذكر منها² :

أولاً: المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خلال المرحلة (1962-1979)

خلال هذه الفترة انحصر دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق التنمية المحلية و تلبية الاحتياجات المتزايدة من السلع و الخدمات للقطاع الصناعي، و قد تركز دور هذه المؤسسات على توسيع النسيج الصناعي و تحقيق الأهداف الاقتصادية و الاجتماعية لإستراتيجية التنمية القائمة على الصناعات الكبرى، حيث كان ينظر إلى هذه الصناعات على أنها مكتملة للصناعات الأساسية.

¹ياسر عبد الرحمان، عماد الدين براثن، قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر الواقع و التحديات، مجلة نماء للاقتصاد و التجارة، العدد الثالث، جامعة جيجل، الجزائر، جوان 2018، ص 229.

²فارس طارق، مرجع سبق ذكره، ص-ص 193-200.

الفصل الثالث: علاقة الذكاء الإستراتيجي باستدامة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (عرض تجارب)

ثانياً: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال المرحلة (1980-1989)

مع بداية الثمانينيات، بدأت الجزائر في انتهاج سياسات اقتصادية جديدة حاولت من خلالها إحداث إصلاحات هيكلية في الاقتصاد الوطني للتخفيف من حدة الأزمات المتنامية، وقد جسد المخططان الخماسيان الأول (1984-1980) والثاني (1985-1989) مرحلة الإصلاحات في ظل استمرار الاختيار الاشتراكي، وإعادة الاعتبار نسبياً للقطاع الخاص، والتراجع عن سياسات الصناعات المصنعة لحساب الصناعات الصغيرة والمتوسطة، من خلال استحداث العديد من التدابير القانونية والتنظيمية التي أثرت على منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

في إطار المخططات التنموية لمرحلة الثمانينات، وعلى عكس البرامج الاستثمارية السابقة، تم رصد مبلغ 3 مليارات دج خلال المخطط الخماسي الأول و5.5 مليار دج خلال المخطط الخماسي الثاني، حسب ما يوضحه الجدول الموالي:

جدول رقم (07): البرنامج الاستثماري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال الفترة (1980-1989)

المخططات	إجمالي الاستثمارات الصناعية	استثمارات صناعية للمصنوع العمومية	(%) من المجموع
الخماسي الأول (1980-1989)	154.9 مليار دج	3 مليار دج	2%
الخماسي الثاني (1985-1989)	174.2 مليار دج	5.5 مليار دج	3.3%
المجموع	329.1 مليار دج	8.5 مليار دج	5.2%

المصدر: فارس طارق، دور ومكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل ترقية قدرتها التنافسية-دراسة حالة الجزائر-، أطروحة دكتوراه، تخصص العلوم الاقتصادية، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، 2018، ص193.

نسبة كبيرة من هذا البرنامج كانت موجهة نحو إقامة مؤسسات جديدة بالمناطق الداخلية التي لم تعرف تطور صناعي (الجلفة، تيارت، تبسة، قالمة، برج بوعريش والبيض)، وبالنسبة لبرنامج المخطط الخماسي الأول والبالغ 3 مليارات دج، فكان مخصصاً لإنجاز 234 مشروع صناعي جديد كانت حصة الأسد منها موجهة لصناعة مواد البناء بنسبة 62.3%، ومع ذلك فقد كانت حصيلة إنجاز هذه البرامج بعيدة عن مستوى الأهداف، إذ لم تتعدى نسبة الإنجاز عتبة 14% خلال الفترة (1984-1989)، وهذا من أصل 195 تم الاحتفاظ به بعد إلغاء 34 مشروع، أما بالنسبة للحصيلة خلال عشرية كاملة فلم يتم إنشاء إلا 240 مؤسسة صناعية صغيرة ومتوسطة عمومية، وهو عدد محدود مقارنة بحجم البرامج الاستثمارية التي تم إقرارها، وهذا بفعل الوضعية الاقتصادية الصعبة التي بدأ الاقتصاد الجزائري يعاني منها منتصف الثمانينات بفعل الأزمة البترولية سنة 1986، وما انجر عنها من انخفاض المداخيل البترولية الممولة لهذه المشاريع، وكذا صعوبة مشروعية الاستدانة من الخارج بعكس ما كان عليه الوضع في السبعينات، مما أدى إلى إلغاء العديد من المشاريع وتوقف أشغال تلك التي شرع في إنجازها في مراحل سابقة.

الفصل الثالث: علاقة الذكاء الإستراتيجي باستدامة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (عرض تجارب)

ثالثا: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال المرحلة (1990-2017)

مع بداية التسعينيات تدهورت الأوضاع الاقتصادية للجزائر بسبب تراجع نمو الاقتصاد الوطني، وارتفاع التضخم ومعدل البطالة بشكل كبير، واستمرار تدهور ميزان المدفوعات، والانخفاض الكبير في احتياطات الجزائر من العملة الصعبة، هذه الأوضاع دفعت السلطات إلى تفعيل الجهود للانتقال من اقتصاد موجه إداريا إلى اقتصاد موجة بآليات السوق، وتكريسا لهذا التوجه دخلت الجزائر في عملية تحول هيكلية واسعة برزت فيه الحاجة إلى الاهتمام بالقطاع الخاص وضرورة تشجيع وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

من أجل إعطاء نفس جديد لترقية الاستثمار، قامت السلطات الجزائرية بإجراء تعديلات على قانون ترقية الاستثمار 93-12، وكذا إصدار القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سنة 2001 والذي اعتبر كأرضية للانطلاق في تدعيم هذا القطاع في الجزائر، بالإضافة إلى إصدار القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سنة 2017، الذي أصبح يعكس رؤية جديدة لترقية هذه المؤسسات.

الفرع الثاني: الصعوبات والعراقيل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

تنشط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ضمن لا تسعد على التطور والتنمية، وذلك نتيجتا لوجود مجموعة كبيرة من العوائق والصعوبات التي أثرت سلبا على هذه المؤسسات، ويمكن تحديد هذه الصعوبات فيما يلي¹:

1. مشاكل التمويل؛
 2. مشكل النظام الضريبي والجمركي؛
 3. المشاكل المتعلقة بالعقار والعقار الصناعي؛
 4. صعوبات في التسويق؛
 5. ندرة العمالة المدربة؛
 6. المشاكل و الصعوبات التنظيمية و الإدارية؛
 7. المشاكل و المعوقات المتعلقة بالمعلومات؛
 8. ضعف التكوين و العمل المؤهل؛
 9. تحديات عوامة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛
 10. صعوبات أخرى:
- الإجراءات الحكومية التي تقيد من حرية هذه المؤسسات مما يحول دون نموها و خاصة البلدان النامية؛
 - عدم الاستقرار الاقتصادي "التضخم" ارتفاع أسعار المواد الأولية غالبا ما يهدد هذه المؤسسات و يحول دون تحقيقها للأرباح؛
 - إهمال لجان البحث و التطوير و عدم الاقتناع بأهمية و ضرورته؛

¹ عمر فرحاتي، مرجع سبق ذكره، ص-ص 6-11.

الفصل الثالث: علاقة الذكاء الإستراتيجي باستدامة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (عرض

تجارب)

- عدم وجود دعم حكومي كاف او هذا ما يفسران هناك قيود تشريعية تحد من نشاط هذه المؤسسات، وإضافة إلى منافسة المؤسسات الكبرى لها وعدم توفر التمويل الكاف لها؛
- كساد الإنتاج الراجع على انخفاض القدرة الشرائية والمنافسة الغير النزيهة للإنتاج المستورد؛
- المشاكل الأمنية في بعض المناطق؛
- نمو القطاع الغير الرسمي كالسوق الموازية والمداخيل الطفيلية؛
- غياب الفضاءات الوسيطة (البورصة): إن البورصة سواء كانت مالية أو تجارية، تشكل إحدى الأدوات الناجعة لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لاعتبارها تمثل فضاء إعلاميا وتنشيطيا تشاوريا هاما؛
- ارتفاع سعر تكلفة المنتجات الناتجة عن إعادة تقييم تكليف الأموال الثابتة والمواد الأولية المستوردة الناجمة عن انخفاض العملة؛
- نقص القدرات والمهارات الإدارية لدى القائمين على الإدارة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- النقص في الخبرة في ممارسة الأنشطة الاقتصادية؛
- النقص في عمليات التخطيط الإستراتيجي؛
- عدم وجود تنظيم واضح يحدد المسؤوليات والسلطات الخاصة بالوظائف في مثل هذه المؤسسات.

المطلب الثالث: تشخيص الذكاء الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الفرع الأول: واقع الذكاء الاستراتيجي في الجزائر

إن الذكاء الإستراتيجي يحقق أفضل القرارات الإستراتيجية، إذ ينظر المديرون التنفيذيون إلى الدعم الفوري لبيئة المعلومات على أنها ميزة حاسمة من الناحية الإستراتيجية، وخصوصا تلك المعلومات المنتشرة من مصادر متعددة داخليا وخارجيا. بالإضافة إلى ذلك فإن المؤسسات تعمل على قيادة نتائج أعمالها من خلال الاستخدام الإستراتيجي للذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة لتحقيق أهدافها¹.

أولا: واقع الذكاء الاقتصادي في الجزائر

برز مصطلح الذكاء الاقتصادي للوجود في الجزائر في مطلع سنة 2000، ولقد صدر تقرير حول النظام الوطني للمعلومات الاقتصادية والاجتماعية وتم مناقشة ذلك من طرف المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي سنة 2004، و الذي قدم مجموعة من الاقتراحات التي دعمت مقومات وأسس الذكاء الاقتصادي، وذلك بالاهتمام بالمعلومات من خلال التالي²:

- دعم الشفافية والنشر؛

¹ طيبي نادية، مرجع سبق ذكره، ص 57.

² مصطفى بودرامة، واقع الذكاء الاقتصادي، مجلة البحوث والدراسات، المجلد الخامس عشر، العدد الأول، جامعة سطيف 1، الجزائر، جوان 2018، ص-ص 433،436.

الفصل الثالث: علاقة الذكاء الإستراتيجي باستدامة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (عرض

تجارب)

- تطوير البرامج البيداغوجي عن طريق الجامعات و مراكز التكوين المهني؛
- تفعيل دور الغرف التجارية و الجمعيات المهنية و النقابية؛
- تدعيم شبكات البنوك و المؤسسات المالية الدولية.

و الذكاء الاقتصادي في الجزائر يختلف حسب طبيعة المؤسسة، فكلما زادت التنافسية زادت الحاجة إليه، كما أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تمثل أساس اقتصاد الوطن تحتاج إلى التوعية و التحسيس و معرفة آثاره على مختلف الأنشطة التي تقوم بها الدولة علما أنه في سنة 2006 أدرجت الحكومة في استراتيجياتها الاعتماد على عملية الذكاء الاقتصادي مركزة على التنافسية ضمن إستراتيجية الإنعاش و التنمية الصناعية، و بالتالي فإن الاهتمام به يعتبر جد حديث للغاية، و لقد تقرر في مجلس الحكومة المنعقد بتاريخ 20 ديسمبر 2006 التوجه نحو الذكاء الاقتصادي كأداة مساعدة للتطوير الصناعي و تعزز أكثر الذكاء الاقتصادي في الجزائر من خلال عروض التكوين المكثف في الذكاء الاقتصادي، حيث سطرت وزارة الصناعة عدة دورات تكوينية و دراسات معمقة و متخصصة لفائدة إدارات المؤسسات الاقتصادية.

تتوفر الجزائر على العديد من الفرص التي يمكن استغلالها للاستفادة من الذكاء الاقتصادي من أهمها إنشاء تجمعات تنافسية، و وضع شبكة تضم الجزائريين المقيمين في الخارج للاستفادة من خبراتهم و ربطهم بعملية البحث في الجزائر خاصة في ميدان تطبيق الذكاء الاقتصادي و كذلك استخدام الذكاء الاقتصادي لتعزيز المصالح الاقتصادية مع الدول و مكافحة التجسس الذي يهدد المؤسسات الجزائرية. إلا أنه هناك العديد من التهديدات التي توجه الجزائر في ميدان الذكاء الاقتصادي نذكر منها على سبيل المثال ما يلي:

- ارتفاع مخاطر القضاء على الإنتاج المحلي بالمستورادات من الخارج نتيجة التهرب الجمركي من جهة و الذي ينافس بالسعر، و إلى وجود بعض المنتجات من جهة ثانية و التي تنافس بالجودة؛
- ضعف تنافسية العديد من المشروعات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، و تخصص الجزائر في تصدير البترول و الغاز و بالتالي
- فهو اقتصاد ريعي بالدرجة الأولى.

مدى تطبيق المؤسسة الجزائرية للذكاء الاقتصادي

إن المؤسسة بصفة عامة تستعمل المعلومات بشكل أو بآخر في عملية اتخاذ قراراتها، ولكن طريقة الاستعمال هي التي تصنع الفارق، فعلى مستوى المؤسسة الجزائرية يكون استعمال المعلومات عامة كما يلي¹:

✓ **مرحلة جمع المعلومات:** هناك غياب ديمقراطية المعلومة نتيجة صعوبة الوصول إلى المصادر الخاصة بها، وهذا راجع لنقص المعلومة الاقتصادية والاجتماعية الموثقة، فالإشكالات الجديدة للإدارة عن طريق الذكاء الاقتصادي لم تستعمل بعد في الجزائر رغم تواجد الكفاءات المحلية، حيث أن جمع المعلومة يتم على مستوى

¹ أحمد ميلي سمية، واقع الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد الخامس، العدد الثاني، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، ديسمبر 2020، ص-ص 49، 50.

مجمال المؤسسات ولكن لا تتم في إطار رؤية عامة للذكاء الاقتصادي، وبالتالي يكون هناك ضياع نسبة مهمة من استغلال هذه المعلومة.

✓ مرحلة المعالجة والتحليل للمعلومات المجمعّة من مختلف المصادر: فإنها تتعامل مع هذه المعلومات بطريقة عشوائية نظرا لنقص الوسائل والأنظمة الخاصة بمعالجة المعلومات.

✓ مرحلة استغلال المعلومة: من أجل اتخاذ القرار فإن تحليل المصادر المهمة للمعطيات المجمعّة ضروري للمؤسسة الجزائرية، أين يكون استغلال هذه المعلومة ذو علاقة مع اتجاهات السوق المحلي والعالمي، ونشاطات المؤسسة ولكن بالمؤسسة الجزائرية استعمال المعلومة يبقى جد ضعيف بدون تنظيم وتنسيق وهذا ما يؤدي إلى ضعف الوضعية الإستراتيجية.

ولتطبيق الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الجزائرية يجب الإشارة إلى أن هناك ثلاثة أنواع من المؤسسات الجزائرية (المؤسسة الوطنية، المؤسسة الكبيرة، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة)، والشئ الأكيد هو غياب المنافسة بين هذه المؤسسات وبالتالي ليس لها حس بالمخاطر المحتملة، ولا ترى ضرورة إلى وضع الذكاء الاقتصادي، أما بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فلا يمكن القول أنها لا تهتم بهذا المجال ولكن للأسف هناك غياب في التحسيس والعروض الملائمة، حيث أن مسيري هذه المؤسسات الصغيرة الجزائرية يجهلون الانعكاسات الناجمة عن وضع نظام لليقظة الإستراتيجية على نشاطات مؤسساتهم ولا تطلب إلا المساعدة من أجل تطور أحسن.

معوقات الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية

تفتقر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية إلى أنظمة اليقظة التكنولوجية والذكاء الاقتصادي ويتمثل هذا الضعف في العناصر التالية¹:

✓ ضعف التناسق بين المؤسسة والمحيط العلمي: ويتمثل هذا الضعف في العناصر التالية:

- غياب التحسيس؛
- غياب المحيط الجامعي؛
- غياب الاهتمام من طرف المحيط الأكاديمي مع نقص البحوث العلمية؛
- ضعف وعدم كفاية التعريفات المقدمة للذكاء الاقتصادي؛
- اليقظة التكنولوجية المنتشرة.

✓ نقص المعلومات على مختلف المستويات: ويظهر ذلك من خلال:

- نقص المعلومات المتعلقة بسوق العمل؛
- نقص المعلومات المتعلقة بفرص الاستثمار؛
- نقص المعلومات المتعلقة بالخدمات التسويقية؛
- عدم وجود هيئات متخصصة في تحليل المعلومات ونشرها.

¹ أحمد ميلي سمية، مرجع سبق ذكره، ص-ص 51، 52.

الفصل الثالث: علاقة الذكاء الإستراتيجي باستدامة تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (عرض تجارب)

02- واقع إدارة المعرفة في الجزائر

تشكل إدارة المعرفة أحد أهم التطورات الفكرية في مجال الإدارة، حيث نجد أن منظمات الأعمال و مع ظهور الاقتصاد المعرفي و اشتداد المنافسة أصبحت تبحث عن العنصر الذي يخلق لها ميزة تنافسية تجعلها تتميز عن غيرها من المنظمات، و باعتبار أن المعرفة هي أساس خلق القيمة في الاقتصاد المعرفي أعطتها منظمات الأعمال اهتماما كبيرا من خلال اكتساب المعرفة الجيد و التعامل معها و تطبيقها و الاستفادة من منها في تحقيق أهدافها¹. ولقد اعتمد في تشخيص الواقع المعرفي في الجزائر على جملة من المؤشرات الدولية الحديثة².

حلت الجزائر في مراتب متأخرة في مؤشر المعرفة العالمي، حيث قبعت في الرتبة 104 عالميا والثالثة مغاربيا بـ39 نقطة، من أصل 134 دولة شملها التقرير الذي أشرف عليه برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، بشراكة مع مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة ضمن مشروع المعرفة العالمي. و اعتمد التقرير في تقييمه على سبعة مؤشرات رئيسية، المؤشر الأول يرتبط بالتعليم قبل الجامعي، يليه مؤشر التعليم التقني و التكوين المهني، ثم التعليم العالي، يأتي بعده مؤشر البحث و التطوير و الابتكار، ثم تكنولوجيا الإعلام و الاتصال، فمؤشر الاقتصاد، و أخيرا مؤشر عام عن البيئات التمكينية³.

جدول رقم(08):مرتبة وقيمة مؤشرات اقتصاد المعرفة في الجزائر حسب تقرير المعرفة العالمي لسنة

2019.

المؤشر	المرتبة	القيمة
التعليم قبل الجامعي	88	51.8%
التعليم التقني و التكوين المهني	131	30.6%
التعليم العالي	37	47.4%
البحث و التطوير و الابتكار	106	14.2%
تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات	107	33.6%
الاقتصاد	100	37.1%
البيئات التمكينية	111	45.2%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات تقرير المعرفة العالمي لسنة 2019.

¹ حسين بركاتي، واقع إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية في ظل التحولات نحو الاقتصاد المعرفي: دراسة حالة بعض المؤسسات بولاية المسيلة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد الثالث عشر، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2015، ص181.

² تفرقنت زليخة. تفاعل إدارة المعرفة و الذكاء الاقتصادي لتحقيق مزايا التنافسية للمؤسسة-دراسة حالة شركة سوناطراك-. أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015، ص20.

³ جريدة الجزائر، 2020، (48: 18) 29/07/2021 (consulté) <http://eldjazaironline.dz>

الفصل الثالث: علاقة الذكاء الإستراتيجي باستدامة تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (عرض تجارب)

خلاصة الفصل

وفي المحصلة يمكن القول أن اليابان حقيقة تعد حالة منفردة ليس لنموها الاقتصادي والمثير للإعجاب فحسب، وإنما للطريقة الرائدة التي أنجزت من خلالها نموذجها التنموي الناجح الذي توجهت فيه نحو الاستثمار في المعلومات وتحويلها إلى مورد إستراتيجي هام يشكل مصدرا رئيسيا لتعزيز تنافسية المؤسسات والدولة اليابانية، إن هذه التجربة الناجحة تتطلب منا خصوصا الباحثين الجزائريين والعرب إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث لفهم أسرار نجاح اليابانية بغية تطوير نماذج ناجحة للذكاء الاقتصادي قابلة للتطبيق في الجزائر.

الخاتمة العامة:

الخاتمة العامة:

إن أمر تحقيق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لميزة تنافسية مستدامة أصبح قضية غاية في الأهمية، ذلك أن الميزة التنافسية المستدامة هو الضمان لتحقيق البقاء والربحية بالنسبة للمؤسسة، غير أن تحقيق المؤسسة لهذه الميزة التي تتمتع بصفة الاستدامة ليس بالأمر الهين، وقد تبين لنا مدى أهمية الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. باعتبار أن الذكاء الاقتصادي يهتم بإدارة والبحث ومراقبة المعلومات والمتغيرات على مستوى البيئة الخارجية في حين تهتم إدارة المعرفة بالبيئة الداخلية، لذلك لا بد على أي مؤسسة صغيرة أو متوسطة تسعى لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة أن تعمل على بناء منظومة للذكاء الاستراتيجي تمكنها من تحقيق البقاء والربحية.

من خلال ما تم التطرق إليه يمكن استنتاج النتائج التالية:

1. نتائج التجربة اليابانية

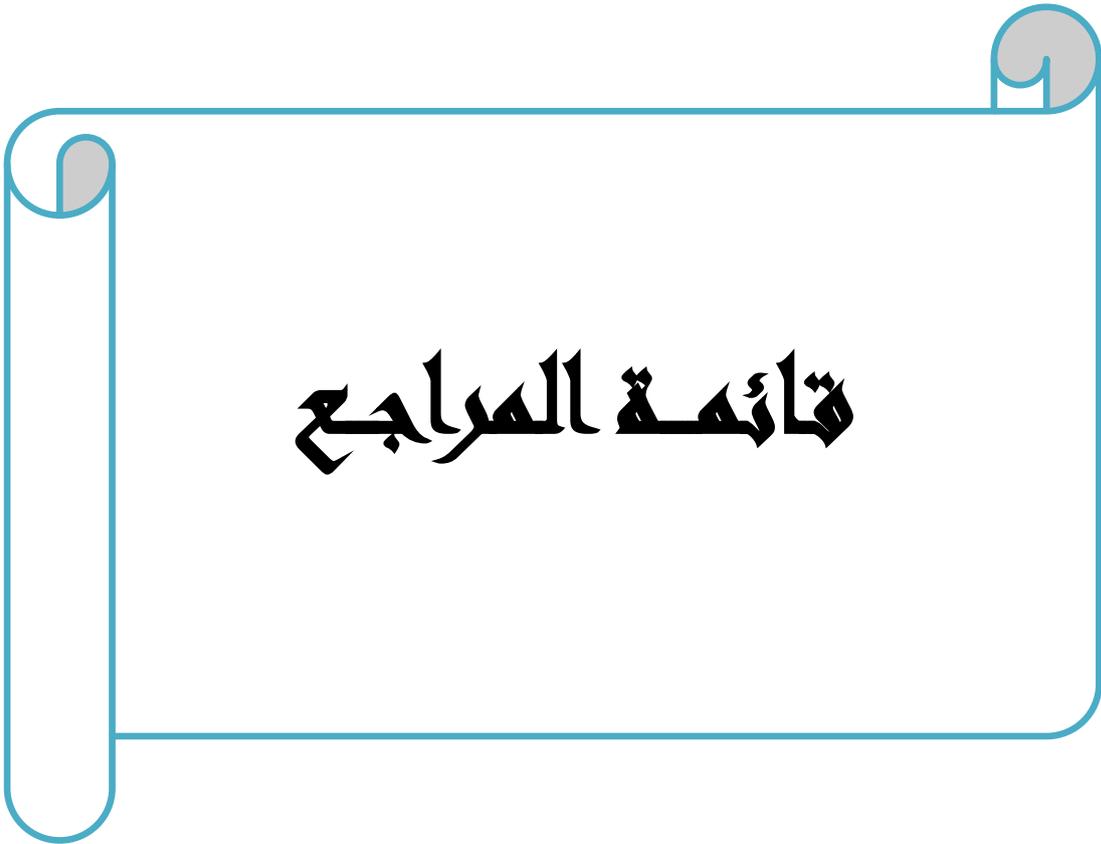
- ✓ نظام الذكاء الاقتصادي قائم على أساس الاستثمار في المعلومة الإستراتيجية؛
- ✓ نظام قائم على أساس التدريب والتكوين المستمرين في مجال تقنيات حيازة المعلومة وطرق حمايتها؛
- ✓ تعد اليابان دولة رائدة في مجال استيعاب التكنولوجيا على مستوى المؤسسات وأكثر الدول تنافسية؛
- ✓ تعتمد الشركات اليابانية في إنشاء المعرفة على ثلاث مستويات الفرد، الجماعة، الشركة؛
- ✓ تقوم التجربة اليابانية في إدارة المعرفة على المعرفة الضمنية.

2. نتائج التجربة الجزائرية

- ✓ اهتمام الجزائر بالذكاء الاقتصادي حديث جدا وذلك في 20 ديسمبر 2006؛
- ✓ هناك العديد من التهديدات التي تواجه الجزائر في ميدان الذكاء الاقتصادي ومن أبرزها ضعف تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ومخاطر القضاء على الإنتاج المحلي بالمستوردات؛
- ✓ ضعف التناسق بين المؤسسات والمحيط العلمي؛
- ✓ احتلال الجزائر مراتب متأخرة في مؤشر المعرفة العالمي.

من خلال النتائج المتوصل إليها نقترح مجموعة من التوصيات كالتالي:

- ✓ تنظيم الندوات والمؤتمرات التي تساعد المؤسسات على الحصول على كل جديد حول موضوع الذكاء وتكثيف الأبحاث وفتح تخصصات جامعية حول الموضوع؛
- ✓ ضرورة تبني مبدأ جمع المعرفة المتاحة لدى العاملين خصوصا حاملي المعرفة (المعرفة الضمنية)، واستخدام أسلوب في نقلها إلى بقية العمال في المؤسسة؛
- ✓ توفير الدعائم اللازمة من أجل تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية؛
- ✓ ضرورة التنسيق بين الجامعات والمؤسسات للقضاء على الفجوة المعرفية والعلمية الكبيرة والتقليل منها؛
- ✓ التركيز على استخدام أساليب الذكاء الإستراتيجي عند عملية اختيار الموارد البشرية العاملة.



قائمة المراجع

قائمة المراجع:

الكتب:

1. أحمد رحموني، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في إحداث التنمية الشاملة في الاقتصاد الجزائري، المكتبة المصرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2011 .
2. احمد علي صالح وآخرون، الإدارة بالذكاءات من نهج التميز الإستراتيجي والاجتماعي للمنظمات، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010 .
3. أحمد علي صالح، وآخرون، الإدارة بالذكاءات من نهج التميز الإستراتيجي والاجتماعي للمنظمات، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن-عمان، 2010 .
4. أكرم أحمد الطويل، أحمد عوني حسن عمراغا، إدارة اللوجستك والميزة التنافسية، دار جريب للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2018.
5. توفيق عبد الرحيم يوسف، إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ، الطبعة الأولى، الأردن، 2009.
6. خوني رايح، حساني رقية، أساليب التمويل بالمشاركة بين الاقتصاد الإسلامي والاقتصاد الوضعي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2015 .
7. رايح خوني، رقية حساني، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها، اترك للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة-مصر، 2008 .
8. سيد سالم عرفة، الجديد في إدارة المشاريع الصغيرة، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011 .
9. طاهر محسن منصور الغالي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، الأردن-عمان، 2009 .
10. عبد الله خبابة، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة آلية لتحقيق التنمية المستدامة، دار الجامعة الجديدة للطبع والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2013 .
11. عبد المطلب عبد الحميد، اقتصاديات تمويل المشروعات الصغيرة، الدار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2009.
12. عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد حسين عباس، الأنماط القيادية الطريق لبناء الميزة التنافسية المستدامة، دار غيداء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2016.
13. علاء فرحان طالب، زينب محمود البناء، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2012 .
14. علي السلي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار الغريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
15. علي السلي، المفاهيم العصرية لإدارة المنشآت الصغيرة، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 1999.
16. قحطان محمود، التخطيط الإستراتيجي مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2019.
17. محمد رشدي سلطاني، الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2014 .

قائمة المراجع:

18. مصطفى يوسف كافي، بيئة وتكنولوجيا إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة. مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2014. منصف بن خديجة، اليقظة الإستراتيجية، مؤسسة الرواق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2018.
19. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الإدارة الإستراتيجية ودعم القدرات التنافسية للمؤسسات العربية العامة والخاصة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2008.
20. ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، إدارة المعرفة، دار إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2011.
21. نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، لبنان، 2006.
22. هایل عبد المولى طشطوش، المشروعات الصغيرة ودورها في التنمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن-عمان، 2012.

الرسائل والمذكرات:

1. إلياس غقال، تقييم الدور التمويلي للشراكة الأورو جزائرية في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة – خلال فترة (2000-2014)، أطروحة دكتوراه، تخصص نقود وتمويل، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017.
2. انتصار عربوات، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة الجزائرية-دراسة ميدانية بجامعة باتنة 1-، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الموارد البشرية والتنمية الإدارية، غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة باتنة 1، الجزائر.
3. أنيسة قمان، محاولة بناء خلية لليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة لتنمية الصادرات خارج المحروقات-دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2014.
4. تفرقينت زليخة، تفاعل إدارة المعرفة و الذكاء الاقتصادي لتحقيق مزايا التنافسية للمؤسسة-دراسة حالة شركة سوناطراك-، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015.
5. خديجة بوخریصة ، اليقظة الإستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة مؤسسة تكرير السكرام مستغانم-، مذكرة ماجستير، تخصص إستراتيجية، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم إدارة الأعمال، جامعة وهران 2، الجزائر، 2015.
6. خديجة بوخریصة ، اليقظة الإستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة مؤسسة تكرير السكرام مستغانم-، مذكرة ماجستير، تخصص إستراتيجية، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم إدارة الأعمال، جامعة وهران 2، الجزائر، 2015.
7. ريمة قرارية، أثر إدارة معرفة العملاء على أداء الشركات في قطاع الاتصالات-دراسة تحليلية مقارنة بين: موبيليس، جازي، أوريدو (2010-2015)، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، 2017.
8. زوا و ضياء الدين، دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة –دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر.

قائمة المراجع:

9. زيد جابر، دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية -دراسة حالة بعض وكالات بنوك بسكرة-. أطروحة دكتوراه، تخصص إقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2018 .
10. سعاد حرب قاسم، أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرار-دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونبروا، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، غير منشورة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2011 .
11. سهام بوفلفل، دور الإبداع والابتكار في خلق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، تخصص تحليل قطاعي، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة 8ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2011 .
12. صابرين زيتوني، الشراكة الأجنبية كأداة لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة حالة الجزائر-، أطروحة دكتوراه، تخصص تجارة دولية ولوجستيك، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة عبد الحميد بن باديس-مستغانم-، الجزائر، 2017 .
13. عبد القادر رقرق، متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة -دراسة حالة الجزائر-، مذكرة ماجستير، تخصص إقتصاد دولي، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة وهران، الجزائر، 2010 .
14. عبد الله سعدون، عبد الله العامري، أثر الذكاء الإستراتيجي والذكاء التنافسي على النجاح الإستراتيجي-دراسة تطبيقية على شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، غير منشورة، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011.
15. فارس طارق، دور ومكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل ترقية قدرتها التنافسية-دراسة حالة الجزائر-، أطروحة دكتوراه، تخصص العلوم الاقتصادية، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، 2018 .
16. فريحة ليندة، إستراتيجية تطوير كفاءات الموارد البشرية في إطار تأهيل المؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-، أطروحة دكتوراه، تخصص تسويق وإستراتيجية، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2014 .
17. قنيدرة سمية، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الحد من ظاهرة البطالة -دراسة ميدانية بولاية قسنطينة-، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة منتوري-قسنطينة-، الجزائر، 2010 .
18. محمد بوزيد اوي، إدارة المعرفة كأساس لتحقيق أداء مستدام و متميز-دراسة حالة جامعة زيان عاشور بالحلقة-، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2014.
19. محمود منصور بركات، الذكاء الإستراتيجي كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية -دراسة تطبيقية في شركات الأدوية الفلسطينية-، مذكرة ماجستير، تخصص القيادة والإدارة، غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى غزة-فلسطين-، 2018 .
20. مدخل خالد، التأهيل كآلية لتطوير تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة حالة الجزائر(2005-2010)-، مذكرة ماجستير، تخصص تحليل اقتصادي، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر3، الجزائر.

قائمة المراجع:

21. ندى عمر عبد الله أبو عيادة، الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بنجاح المنظمات-دراسة تطبيقية على المديرين في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة-، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة الأزهر-غزة-، فلسطين، 2016.
- المجلات والمقتنيات والمنشورات:**
- (1) إسحاق طرشي، محمد فلاق، مساهمة الذكاء الاستراتيجي في استدامة الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية العاملة في الجزائر (دراسة ميدانية)، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد السادس، العدد الرابع، جامعة الشلف، الجزائر، جوان 2020.
- (2) إلياس العيداني، الذكاء الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية حالة فرع أنتيبوتكال-صيدال-، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، المجلد الثامن، العدد الخامس عشر، المركز الجامعي تسمسليت، الجزائر، 2013.
- (3) إيمان سعودي، محمد دهان، الذكاء الاستراتيجي وأثره في عملية التشخيص الاستراتيجي دراسة حالة مؤسسة "مطاحن البصرة" و"مؤسسة wisso"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد الواحد والعشرون، العدد الأول، جامعة باتنة1، الجزائر، جوان 2020.
- (4) إيمان معمري، فتيحة علالي، أثر الذكاء الاستراتيجي على الأداء الريادي-دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-، مجلة مجامع المعرفة، المجلد السابع، العدد الأول، جامعة أحمد درارية أدرار، الجزائر، 2021.
- (5) بوزرب خير الدين، الذكاء الاقتصادي ودوره في تعزيز تنافسية الاقتصاديات والدول: قراءة في التجربة اليابانية، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الثالث، العدد الثالث، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، سبتمبر 2017. محسن زوييدة، حمزة بن الزين وآخرون، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كآلية لتحقيق التنمية المستدامة: استعراض التجربة اليابانية، مجلة مينا للدراسات الاقتصادية، المجلد الأول، العدد الثاني، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، جوان 2018.
- (6) تقرير المعرفة العالمي لسنة 2019.
- (7) تواتي دنيا وآخرون، مكانة ودور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تنمية التجارة الخارجية في الجزائر، ورقة بحثية مقدمة إلى المنتدى الدولي حول: "الاتجاهات الحديثة للتجارة الدولية وتحديات التنمية المستدامة نحو رؤى مستقبلية واعدة للدول النامية"، جامعة جيجل، الجزائر، 02-03 ديسمبر 2019.
- (8) الحاج سالم عطية، الذكاء الاقتصادي في المؤسسة-مرجعية نظرية في بنية المفهوم-، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد الثالث والثلاثون، جامعة الجزائر3، الجزائر، مارس 2018.
- (9) حسين بركاتي، واقع إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية في ظل التحولات نحو الاقتصاد المعرفي: دراسة حالة بعض المؤسسات بولاية المسيلة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد الثالث عشر، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2015. أحمد ميلي سمية، واقع الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد الخامس، العدد الثاني، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، ديسمبر 2020.
- (10) حسين بلعجوز، صافية بومصباح، أثر الذكاء الاستراتيجي على أداء مؤسسات التعليم العالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن-دراسة حالة جامعة برج بوعريج، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية-دراسات اقتصادية-، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر.
- (11) حمزة رملي، دراسة استطلاعية حول واقع اليقظة الاستراتيجية في مؤسسات صناعة الأدوية بقسنطينة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد الثاني، المركز الجامعي ميله، الجزائر، ديسمبر 2014.
- (12) خوالد أبو بكر، بوزرب خير الدين، الذكاء الاقتصادي ودوره في تعزيز تنافسية الاقتصاديات والدول: قراءة في التجربة اليابانية، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الثالث، العدد الثالث، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، سبتمبر 2017.

قائمة المراجع:

- 13) خولة مسراتي، نصر الدين بن نذير، اليقظة الاستراتيجية كأداة لتفعيل تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية البليدة-، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد الثالث والعشرون، العدد الثاني، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2020 .
- 14) رزاق محمد، نصيرة يحيوي، واقع تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن طريق رأس المال الاستثماري في الجزائر-دراسة حلة شركة المالية الأوروبية للمساهمة-، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد الرابع عشر، العدد الثاني، جامعة بومرداس، الجزائر، 2020 .
- 15) رزيقة رحمون، وآخرون، أثر الذكاء الاستراتيجي في فعالية القيادة الاستراتيجية-دراسة ميدانية على شركات التأمين بقسنطينة-، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد ثلاثون، العدد الأول، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، جوان 2019 .
- 16) رشيد مناصرية، عبد الحق تفات، تشخيص واقع توفر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المديرية الجهوية لاتصالات الجزائر بورقلة، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد السابع، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، ديسمبر 2017.
- 17) سارة كززة بوحسان، مبارك بوعشة، الذكاء الاقتصادي كآلية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية-دراسة تحليلية للتجربة الفرنسية-، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد الواحد والخمسون، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، جوان 2019
- 18) سالمة محمد أبو قرين، علي أبو بكر نور الدين، تجارب دولية في مجال تنمية وتطوير المشروعات الصغرى والمتوسطة، مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، المجلد الثاني، العدد الأول، جامعة مصراته، ليبيا، 2015.
- 19) سامية عزيز، مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد الثاني، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، جوان 2011 .
- 20) عبد الحق بوقفة، عبد الله مايو، مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية والصعوبات التي تواجهها، مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية، العدد الخامس، جامعة الوادي، الجزائر، 2018.
- 21) عبد الفاتح بوخمخ، عائشة مصباح، دور اليقظة الاستراتيجية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية-دراسة حالة بالمديرية الجهوية للشرق لتعامل الهاتف النقال أوريدو-، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد السادس، العدد الأول، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2، الجزائر، جوان 2019.
- 22) عبد الهادي عمران، أثر الذكاء الاستراتيجي على الإبداع التنظيمي-دراسة تطبيقية في شركة أسيا سيل للاتصالات، مجلة جامعة بابل، العلوم المصرفية والتطبيقية، المجلد الثالث والعشرون، العدد الثالث، جامعة الفرات الأوسط والتقنية، العراق، 2015.
- 23) عز الدين القنعي، الذكاء الاقتصادي في خدمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية: الواقع، المعوقات وسبل التفعيل-دراسة ميدانية-، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية، المجلد الثامن، العدد الأول، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2019 .
- 24) عقون شراف، اليقظة الاستراتيجية كمدخل لبناء وتنمية المزايا التنافسية للمؤسسات الاقتصادية-تجربة الجزائر-، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الخامس، المركز الجامعي ميلة، الجزائر، جوان 2016 .
- 25) علي غربي، سهام قوت، إدارة المعرفة كتوجه حديث إداري حديث في المؤسسات المعاصرة، مجلة الباحث الاجتماعي، العدد الحادي عشر، جامعة قسنطينة 2، الجزائر .
- 26) عمر عياد الغليظ، رواد الهادي عبد السيد، متطلبات إدارة المعرفة وأثرها في أداء المؤسسات الخدمية-دراسة ميدانية على مصرف شمال إفريقيا فرع صرمان-، مجلة دراسات الإنسان والمجتمع، المجلد السابع، العدد السابع، كلية أم الربيع والتقنية صرمان، الجزائر، فيفري 2019 .
- 27) عمر ولد عابد، لمين علواطي، آليات تطبيق اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية نموذج مقترح-دراسة تطبيقية بمؤسسة الإسمنت بالشلف-، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، ، العدد السابع عشر، جامعة شلف، الجزائر، جانفي 2017 .

قائمة المراجع:

- (28) عنتر محمد أحمد عبد العال، تحقيق المزايا التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء الذكاء الاستراتيجي، مجلة كلية التربية، جامعة عين الشمس، العدد واحد وأربعون، مصر، 2017.
- (29) العيداني إلياس، دور نظام الذكاء الاستراتيجي في استدامة الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، المجلد الأول، العدد الأول، الجزائر، ديسمبر 2018.
- (30) عيسى يحة، حبيبة العيداني، نموذج مقترح لدور اليقظة التنافسية في تعزيز الميزة التنافسية من خلال الإستراتيجيات التنافسية، مجلة الإبداع، المجلد السادس، العدد السادس، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2016.
- (31) كتوش عاشور، طرشي محمد، تنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول "متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية"، جامعة حسيبة بن بوعلي، بالشلف-الجزائر، يومي 18/17 أبريل 2006.
- (32) المادة 02 من القانون رقم 02-17، المؤرخ في 10 جانفي 2017، المتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية، العدد 02، الصادرة بتاريخ 2017/01/11.
- (33) محمد عبد الرحيم المحاسنة، سالم احمد الشماسين، أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز المرونة الإستراتيجية-دراسة تطبيقية على شركة مناجم الفوسفات الأردنية، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، المجلد الثاني، جامعة مؤتة، كلية إدارة الأعمال، الأردن، 2016.
- (34) محمد عيسات، داتو سعيد عيماد، واقع إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر من سنة 2009 إلى سنة 2018، مجلة دفاتر بوادكس، المجلد التاسع، العدد الأول، جامعة جيلالي يابس سيدي بلعباس، الجزائر، جوان 2020.
- (35) محمد كنوش، دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد الحادي عشر، العدد الثالث عشر، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، 2015.
- (36) مريم لموس، أنواع اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الحديثة، مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والإنسانية، المجلد الثاني، العدد الثامن، المدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية، الجزائر، سبتمبر 2019.
- (37) مصطفى بودرامة، واقع الذكاء الاقتصادي، مجلة البحوث والدراسات، المجلد الخامس عشر، العدد الأول، جامعة سطيف 1، الجزائر، جوان 2018.
- (38) منصف بن خديجة، اليقظة الإستراتيجية كرافعة للأداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية-دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات التجارية-، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد الثاني والثلاثون، جامعة باتنة، الجزائر، جوان 2015.
- (39) نصيرة علاوي، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد الثاني، جامعة بشار، الجزائر، 2014.
- (40) هارون ضربان، نادية حمو، اليقظة الإستراتيجية ومدى إسهامها في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة مؤسسة Condor-، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد السابع، العدد الثاني عشر، جامعة أحمد بن أحمد وهران 2، الجزائر، ديسمبر 2019.

المراجع باللغة الأجنبية:

1. Cetusme, Economic Intelligence, A Guide for Beginners and Practitioners, European Commission 2002
2. G. VERNAG , La veille technologique : une ardente nécessité, département de management, université Laval, [http:// www.fsa.ulaval.ca/personnel/remag/Pub/viell.html](http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/remag/Pub/viell.html).
3. [http:// eldzaironline.dz](http://eldjazaironline.dz)
4. Michael Porter , L'avantage Concurrentiel, Traduit par : philippe de lanergne, Dunod, Paris, 1999

المخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة الذكاء الإستراتيجي في استدامة الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وقد توصلت الدراسة إلى أن الذكاء الإستراتيجي من أهم وأحدث الأنظمة التي تضمن للمؤسسات الحفاظ على مكانتها في سوق تمتاز بالتغير وشدة المنافسة، كما أن المعلومة والمعرفة من أهم الموارد التي تحاول المؤسسات الوصول إليها، أضف إلى ذلك الذكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية في التعامل معها واستخدامها لتحقيق الأهداف المسطرة، الأمر الذي يدفعها إلى تحقيق ميزة تنافسية تميزها على منافسيها، كما يشكل الذكاء الإستراتيجي بأبعاده (إدارة المعرفة، الذكاء الاقتصادي، اليقظة الإستراتيجية) الوسيلة والأداة الأكثر نجاعة للمؤسسات والصغيرة والمتوسطة خاصة من أجل ضمان الحفاظ على مكانتها وكذا تعزيزها.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الإستراتيجي، إدارة المعرفة، اليقظة، الذكاء الاقتصادي، الميزة التنافسية.

Summary:

This study aims to know the extent to which strategic intelligence contributes to the sustainability of the competitive advantage of small and medium enterprises. Access to it, add to that the economic intelligence and strategic vigilance in dealing with it and using it to achieve the established goals, which pushes it to achieve a competitive advantage that distinguishes it over its competitors. medium, in particular, in order to ensure the preservation and enhancement of its position.

Keywords: strategic intelligence, knowledge management, vigilance, economic intelligence, competitive advantage.