وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور يحيى فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

أطروحة مقدمة للحصول على شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية

تخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

دور الذكاء الاقتصادي في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ـ دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر ـ

إعداد الطالب:

- **ولد عـــابد عمر**

إشراف الدكتور:

علـــوطي لمين

لجنة المناقشة

علي عبد الله	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجزائر	رئيسا
يرقي الحسين	أستاذ التعليم العالي	جامعة المدية	ممتحنا
علوطي لمين	أستاذ محاضر"أ"	جامعة المدية	مشرفا ومقررا
قويدر الواحد عبد الله	أستاذ محاضر "أ"	جامعة الشلف	ممتحنا
بن عمور سمير	أستاذ محاضر "أ"	جامعة المدية	ممتحنا
بن نذير نصر الدين	أستاذ محاضر "أ"	جامعة البليدة	ممتحنا

السنة الجامعية: 2017/2016


بسم الله الرحمن الرحيم

اهداء
وكلمة شكر

شكر وتقدير

لك الحمد ربنا يامن منننت علينا بنعمة العلم، ويسرت لنا سبله، ويسرت لنا من يعيننا على تحصيله، وعلمتنا ما لم نكن نعلم ..... ثم الصلاة والسلام على الحبيب المصطفى، خاتم الأنبياء والمرسلين سيد الخلق أجمعين.

الحمد والشكر –أولا وأخير – لله عز وجل، إذ أعانني ويسر أمري، ووفقني على انجاز هذا العمل، فهذا نعم المولى ونعم النصير.

يتنازع في أنفسنا شكر وتقدير لكل من جعلهم الله عونا لنا، فنغمرونا بكل معاني العون وعلى رأسهم الدكتور علوطي لمين الذي لم يبخل علينا بعطائه وتوجيهاته في سبل إتمام هذه المذكرة، وما غمرني به من علم رفيع كان له الأثر الأكبر في إثراء هذا العمل.

الشكر الموصول لمدراء ومسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لما قدموه لي من تسهيلات لإثراء الجانب التطبيقي.

أتقدم بالشكر الى أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة وقراءة هذا العمل وكل القائمين على إدارة جامعة المدية وبالخصوص أساتذة واداريين كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير.

كما نتقدم بالشكر الجزيل لكل القائمين على إدارة جامعة الشلف وسكيكدة، ومن باب رد الجميل، أتقدم بالشكر إلى موظفي الخزينة ما بين البلديات ببوقدير.

ولكل من ساهم وقدم لي المساعدة لإتمام هذه المذكرة، فجزأهم الله كل خير

إهداء

إلى أمتي الإسلامية

إلى وطني الجزائر

إلى أبي الكريم

إلى أمي الكريمة

إلى زوجتي الكريمة

إلى روح عمي الطاهرة

إلى إخوتي و أخواتي

إلى أساتذتي الكرام

إلى زميلاتي و زملائي طلبة العلم

إليهم جميعا اهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع

داعيا المولى عز وجل أن ينفعنا بما علمنا و يعلمنا لما ينفعنا

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الذكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال معرفة دور الذكاء الاقتصادي في تحسين أداء المؤسسات.

وقد توصلت الدراسة في جانبها النظري إلى أن الذكاء الاقتصادي هو المحرك الرئيسي في عملية البحث ،الدراسة، التوزيع، وحساب المعلومات النافعة التي تحتاجها المؤسسات، وتوصلنا الى أن نجاح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحسين أدائها لا بد من اعتناقها لنظام الذكاء الاقتصادي الذي يساعد في تحليل البيئة الخارجية العامة وهو أمر ضروري للمؤسسات وهذا بغرض مواجهة التحديات، كما توصلنا كذلك أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم هي إحدى أهم الركائز الأساسية للاقتصاد الوطني، كما تلعب دورا آخر وهو تفجير طاقات الشباب الذين سيتمكنون من إدارة الأعمال الخاصة بهم والتي تحقق الفائدة لهم ولمجتمعهم.

وتناولت العديد من الدراسات التي اطلعنا عليها على العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين الذكاء الاقتصادي وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومن اجل اختبار ذلك قمنا بتصميم استبانة خاصة بناء على نموذج الدراسة المعتمد، وبعد تحكيمها قمنا بتوزيعها عشوائيا على عينة الدراسة، حيث وزعنا 80 استبيان تحصلنا منها على 61 استبيانه صالحة للتحليل، وبعد التأكد من صدقها البنائي و ثباتها، قمنا بمعالجة بياناتها بالاعتماد على برنامج spss، الذي يساعدنا على القيام بالعديد من الاختبارات الإحصائية ذات العلاقة، و توصلنا في الأخير أن هناك تأثير طردي ذو دلالة إحصائية لعناصر الذكاء الاقتصادي على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

الكلمات المفتاحية: الذكاء الاقتصادي، اليقظة الاستراتيجية، المعلومات، الأداء، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

Abstract :

the aim of this study is to analyze the impact of economic intelligence and vigilance meet challenges as we came up as well as small and medium size enterprise in one of the most important basis of the national economic .

we have the theoretical aspect of that economic intelligence is the main engine in search study ,distribution and calculation of beneficial information needed by small and medium enterprises in improving their performance and looked from her embrace of economic intelligence system that helps in analyzing the external public structure which is necessary for this purpose and institutions in order to meet challenges as we came up as well as small and medium size enterprise in one of the most important basis of the national economic it is also plays an important role which is to defuse the energies of young people who will be able to manage their own business interest check them and their community and the institutions to achieve their goals they need to evaluate their performance .

and many studies that we gathered and relational a relationship and effectiveness between intelligence economic and the performance of small and medium enterprises and to test that we have a designed a special questionnaire based study model adopted after the referee when we distributed random ,sample problem when we got them 80 questionnaire and we obtained 61 questionnaires valid for analysis after confirming the sincerity and consistency we processed her apparent depending on the spss program which helped us to do many statistical tests .in the end we found that there is a statistically significant effect of the components of economic intelligence on the performance of small and medium enterprise .

key words: intelligence economic , vigilance strategy , information , performance, small and medium enterprises .

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1-1	تسيير المعلومة داخل المؤسسة	06
2-1	أهمية الذكاء الاقتصادي في المؤسسة	08
3-1	وظائف الذكاء الاقتصادي في المؤسسة	09
4-1	مراحل الذكاء الاقتصادي في المؤسسة	11
5-1	مصادر المعلومات	14
6-1	مراقبة المحيط	38
7-1	الأنواع الأربعة لليقظة مجتمعة مع نموذج قوى التنافس الخمس لـ PORTER	39
8-1	مراحل عملية اليقظة الاستراتيجية	42
9-1	ممثلو عملية اليقظة الاستراتيجية	43
10-1	مراحل عملية اليقظة الاستراتيجية حسب الممثلين	46
1-2	الاستراتيجية كاستجابة لتحقيق الميزة التنافسية	94
1-3	مثلث الأداء	123
2-3	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	127
3-3	هيكل تطبيقي للقيمة الاقتصادية المضافة	140
4-3	عناصر قياس الأداء المتوازن	146
5-3	عملية تقييم الأداء في المؤسسة	153
6-3	محددات الأداء	171
7-3	العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي	172

قائمة الجداول

قائمة الجداول

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1-1	أهم الصفات والملامح للأشخاص القائمين على الاستعمالات	18
2-1	الجهود المبذولة في الذكاء الاقتصادي في الجزائر	30
3-1	أنواع اليقظة طبقا لقوى المنافسة	34
4-1	ممثلو عملية اليقظة الاستراتيجية.	45-44
5-1	أصناف مصادر وتغطية الاحتياجات من معلومات المنافسة	59
1-2	تصنيف المؤسسات حسب المشرع الجزائري	73
2-2	بعض الدراسات التجريبية حول تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	91
3-2	عدد مراكز التسهيل والمشاتل الى غاية نهاية سنة 2016	104
4-2	المشاريع الممولة من طرف ANDI خلال سنتي 2015 و2016	106
5-2	المشاريع الممولة من طرف ANSEJ الى غاية نهاية سنة 2016	107
6-2	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب فئة العمال	115
7-2	تطور عدد المؤسسات صغيرة ومتوسطة حسب القطاعين (العام والخاص) لسنتي 2015 و2016	117
8-2	عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة حسب الأنشطة خلال سنتي 2015 و2016	117
9-2	تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الأنشطة بين سنتي 2015 و2016	118
1-3	تصنيفات مقاييس الأداء	138
2-3	الفرق بين أساليب تقييم الأداء التقليدية وأساليب تقييم الاداء الاستراتيجية	155
3-3	مؤشرات تقييم الأداء الانتاجي	158
4-3	توزيع النقاط التقييمية في نموذج Baldrige	179
1-4	عدد الاستبيان	186
2-4	قياس المتغيرات من خلال أسئلة الاستبيانة	187
3-4	فقرات المتغيرات التابعة	187
4-4	عدد الاستبيانات الموزعة، المسترجعة والتالفة	188

5-4	معامل ثبات ألفا كرونباخ للنموذج	190
6-4	معامل قوتمان للنموذج	190
7-4	توزيع افراد العينة حسب نوع المؤسسة	191
8-4	توزيع أفراد العينة حسب طبيعة المؤسسة	191
9-4	توزيع مؤسسات عينة الدراسة حسب نوع النشاط	192
10-4	توزيع المؤسسات حسب دوافع اختيار مجال النشاط.	193
11-4	توزيع المؤسسات عينة الدراسة حسب الإطار الذي تم إنشاء فيه المنظمة	193
12-4	استجابات أفراد الدراسة نحو تقنيات الإدارة الاستراتيجية	195
13-4	قياس وترتيب الأهمية النسبية لعناصر الإدارة الاستراتيجية	196
14-4	استجابات أفراد الدراسة نحو أهم الصعوبات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في جمع المعلومات.	198
15-4	قياس وترتيب الأهمية النسبية لعناصر الذكاء الاقتصادي (المعلومات)	200
16-4	استجابات أفراد الدراسة نحو أهم الصعوبات التي تواجه قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في توظيف نظام اليقظة الاستراتيجية واستخدامها في تحسين الأداء.	203
17-4	دراسة قياس وترتيب الأهمية النسبية لعناصر الذكاء الاقتصادي (اليقظة الاستراتيجية)	204
18-4	استجابات أفراد الدراسة نحو مجالات الأداء (قياس الأداء)	206
19-4	قياس وترتيب الأهمية النسبية لعناصر الأداء (قياس الأداء)	207
20-4	استجابات أفراد الدراسة نحو أنظمة القياس الخاصة بالأداء	208
21-4	قياس وترتيب الأهمية النسبية لعناصر الأداء (أنظمة القياس)	209
22-4	استجابات أفراد الدراسة الى الجانب المالي للأداء	210
23-4	قياس وترتيب الأهمية النسبية لعناصر الجانب المالي للأداء	210
24-4	استجابات أفراد الدراسة نحو جانب العملاء الخاص بالأداء	211
25-4	قياس وترتيب الأهمية النسبية لعناصر جانب العملاء	212
26-4	نتائج خاصة بطبيعة المؤسسة	213
27-4	نتائج خاصة بمتغيرات الدراسة الى نوع النشاط	214
28-4	اختبار levenes الذي يوضح جودة متغيرات الدراسة لعنصر نوع	215

	النشاط	
29-4	اختبار anova	216
30-4	قياس وترتيب الأهمية النسبية إلى نوع المؤسسة	216
31-4	اختبار Levens الذي يوضح جودة متغيرات الدراسة إلى نوع المؤسسة	216
32-4	يوضح اختبارات levenes لمتغيرات الدراسة لنوع المؤسسة	217
33-4	قياس وترتيب الأهمية النسبية إلى دوافع اختيار مجال النشاط	218
34-4	اختبار Levens لعناصر الدراسة إلى دوافع اختيار مجال النشاط	218
35-4	اختبار tamhane لعنصر الذكاء الاقتصادي إلى دوافع اختيار مجال النشاط	219
36-4	قياس وترتيب الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة لأطار الذي تم إنشاء فيه المؤسسة	219
37-4	اختبار Levens لمتغير الذكاء الاقتصادي إلى الإطار الذي تم انشاء فيه المؤسسة	220
38-4	اختبار tamhane لمتغير الذكاء الاقتصادي إلى الإطار الذي تم انشاء فيه المؤسسة	221
39-4	نموذج الدراسة	225
40-4	النموذج المتعدد	227

الفهرس

فهرس المحتويات

العنوان	رقم الصفحة
شكر	III
إهداء	IV
ملخص باللغة العربية	V
ملخص باللغة الأجنبية	VI
قائمة الأشكال	X
قائمة الجداول	XIII
فهرس المحتويات	XIV
المقدمة العامة	أ- ي
الفصل الأول: مكانة نظم المعلومات في الذكاء الاقتصادي	
مقدمة	02
المبحث الأول: الإطار النظري للذكاء الاقتصادي ومميزاته في المؤسسات	03
المطلب الأول: ماهية الذكاء الاقتصادي	03
المطلب الثاني: أعوان ومحترفو الذكاء الاقتصادي	17
المطلب الثالث: واقع الذكاء الاقتصادي في الجزائر	23
المبحث الثاني: الإطار النظري لليقظة الاستراتيجية	31
المطلب الأول: مفاهيم حول اليقظة واليقظة الاستراتيجية	31
المطلب الثاني: تنظيم عملية اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة	41
المطلب الثالث: معلومات واستهداف اليقظة الاستراتيجية	49
المبحث الثالث: المعلومات ونظام المعلومات في المؤسسة	53
المطلب الأول: المعلومات كمورد استراتيجي لليقظة	53
المطلب الثاني: إدارة مورد المعلومات	60
المطلب الثالث: نظام المعلومات في المؤسسة	64
خاتمة	68
الفصل الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر	
مقدمة	69
المبحث الأول: الاطار النظري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	70

المطلب الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	70
المطلب الثاني: دور وأهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	77
المطلب الثالث: دوافع انشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومجالات نشاطها	82
المبحث الثاني: الادارة الاستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومحددات تنافسيتها	86
المطلب الأول: طبيعة الإدارة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	86
المطلب الثاني: تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	92
المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	95
المبحث الثالث: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر واليات ترقيتها	99
المطلب الأول: الإطار التشريعي والتنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	100
المطلب الثاني: التحديات التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر	109
المطلب الثالث: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر	115
خاتمة	119
الفصل الثالث: الأداء وقياسه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	
مقدمة	120
المبحث الأول: الأداء، مفهومه، أهميته وأنواعه	121
المطلب الأول: ماهية الأداء	121
المطلب الثاني: أهمية الأداء في المؤسسات	128
المطلب الثالث: أنواع الأداء والعوامل المؤثرة فيه	130
المبحث الثاني: مفهوم وأهمية قياس أداء المؤسسة وتقييمه	135
المطلب الأول: مفهوم وأهمية قياس الأداء وصعوباته	136
المطلب الثاني: الأدوات الحديثة لقياس الأداء في المؤسسات	143
المطلب الثالث: تقييم الأداء والمؤشرات المالية	151
المبحث الثالث: أنواع تقييم الأداء في المؤسسة	156
المطلب الأول: تقييم الأداء الإنتاجي والأداء المالي للمؤسسة	156
المطلب الثاني: تقييم الأداء الوظيفي والاجتماعي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	167
المطلب الثالث: نماذج إدارة الأداء المتميز	176
خاتمة	184
الفصل الرابع: دراسة ميدانية لتطبيق الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الصغيرة	

والمتوسطة	
مقدمة	185
المبحث الأول: الأدوات الإحصائية المستخدمة	186
المطلب الأول: مجتمع الدراسة وتصميم أداة القياس	186
المطلب الثاني: اختبارات الثبات	189
المطلب الثالث: خصائص عينة الدراسة	191
المبحث الثاني: المعالجة الإحصائية للبيانات	194
المطلب الأول: تحليل نتائج المحور الأول المتعلق بالذكاء الاقتصادي	194
المطلب الثاني: اراء واستجابات أفراد الدراسة نحو المحور الثاني الخاص بالذكاء الاقتصادي (المعلومات)	198
المطلب الثالث: استجابات أفراد الدراسة نحو أهم الصعوبات التي تواجه اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	202
المطلب الرابع: استجابات أفراد الدراسة نحو مدى اسهام الذكاء الاقتصادي في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	205
المبحث الثالث: اختبار أثر الذكاء لاقتصادي على الاداء	213
المطلب الأول: اختبار الفروقات	213
المطلب الثاني: أثر الذكاء الاقتصادي على الأداء	225
المطلب الثالث: اختبار عناصر الذكاء الاقتصادي على الأداء	226
خاتمة	230
الخاتمة العامة	236-231
قائمة المراجع	248-237
الملاحق	-

المقدمة العامة

أ. توطئة

أصبح العالم في يومنا هذا على العموم وعالم الأعمال على الخصوص يتقدم بوتيرة متسارعة حيث أصبحت المنافسة تمارس ضغطها على المؤسسات في الجميع القطاعات. ولقد امتد هاجس التنافس إلى الصعيد العالمي، فبإلغاء الحواجز التقليدية لانتساب السلع والخدمات، وحماية المستهلك ضد الاحتكار وإنشاء البيئة الملائمة لزيادة التنافسية في الأسواق المحلية والعالمية، أدى الى تعزيز المنافسة السوقية.

ولمواجهة تسارع التطور التكنولوجي والأنظمة وكذا الأسواق المتذبذبة وحالة عدم التأكد، يجب على المؤسسة معرفة كيفية رصد، تسيير وتحليل الكم الهائل من المعلومات الموجودة في محيطها الداخلي والخارجي، وذلك من أجل التوقع والعمل المسبق الذي يجعل المؤسسة مرنة لمواجهة التهديدات واستغلال الفرص وذلك بالتحكم في التغيرات التي يمكن أن تطرأ في المحيط الكلي للمؤسسة.

إن تسارع التغيرات الاقتصادية واختلال موازين القوى أدى إلى ازدياد الطلب على المعلومات، حيث أن مدة حياة المنتجات تتقلص والتقنيات الحديثة تتطور بسرعة أكبر والمنافسة تزداد حدة في إطار سوق عالمية، كما أصبحت المعلومة تدخل في صميم الحياة اليومية والشخصية والمهنية، فبالنسبة للمؤسسات فإن الشيء الذي يحدث الفرق بينها وبين غيرها هو قدرتها على إدماج الأحداث الخارجية والتصدي لها و قدرتها على تلقي إشارات وتحليليها قبل غيرها وهذه المهارات هي القيمة التنافسية لها، ولهذا تضطر المؤسسات الى إدماج ما يسمى بالذكاء الاقتصادي في استراتيجيتها أو كما يعرف بالذكاء التنافسي .

يهدف نظام الذكاء الاقتصادي في المؤسسات على العموم وفي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الخصوص، بتوفير المعلومات في الوقت المناسب للمسيرين التي تساعد على اتخاذ القرارات، يعتبر موضوع الذكاء الاقتصادي أحد المواضيع التي تشغل بال المسيرين والباحثين على حد سواء، نظرا لأهميته على المستوى الكلي و الجزئي أو باعتباره يعكس النتيجة المنتظرة من وراء كل نشاط ، وهو ما يمثل دافع أساسي لاستمرارية ووجود المؤسسات خاصة الصغيرة والمتوسطة التي كغيرها من المؤسسات حيث تهدف إلى تحقيق نتائج مرضية حتى يتسنى لها البقاء في عالم تسوده المنافسة في ظل العولمة .

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محركات استثمارية رائدة في التنمية، حيث تملك إمكانيات هائلة لتحفيز النمو من خلال الاستثمار وإتباع سياسات محددة لتقليل العوائق التي تواجهها، وقدرتها على تحقيق الثروة ومناصب الشغل. ففي جميع القطاعات تبحث المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن الوسائل

لتدعيم مصادر معلوماتها وامتلاك أكبر حصة في السوق، فتحليل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمحيطها الخارجي بواسطة نظام الذكاء الاقتصادي هو أمر ضروري إذ يعتبر هذا الأخير من بين أحد الوسائل التي توضع تحت تصرف المؤسسة لمواجهة تحدياتها، وتحقيق مختلف أهدافها.

ب. **طرح الإشكالية:** تحاول هذه الدراسة معرفة دور الذكاء الاقتصادي في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وإمكانية توفير مدخل لتحسين وتطوير الأداء في هذا القطاع.

وعلى هذا الأساس يمكن طرح الإشكالية الرئيسة كالتالي:

كيف يمكن لنظام ذكاء اقتصادي يبني مختلف قراراته على المعلومات أن يحسن أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

ج. الأسئلة الفرعية: ويمكن أن تتفرع الإشكالية أعلاه، إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- كيف يتم بناء وتأسيس نظام للذكاء الاقتصادي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
- ما المكانة التي تلعبها المعلومات في نجاح الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
- ما هو أثر وجود نظام اليقظة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
- ما هي الجوانب الفنية والنظرية التي تتعلق بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
- هل تؤثر مصادر المعلومات في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

ت. **الفرضيات:** بعد تجميع المعلومات التي ترتبط بموضوع الدراسة تم صياغة عدة فرضيات تعتبر أكثر إحاطة بالموضوع وبالإشكالية المطروحة:

الفرضية الرئيسية الأولى: هناك فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابة الأفراد حول الذكاء الاقتصادي التي تعزى إلى المتغيرات الوسيطية، بحيث تم تقسيمها إلى خمس فرضيات فرعية كالتالي:

-**الفرضية الفرعية الأولى:** هناك فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابة الأفراد حول الذكاء الاقتصادي إلى طبيعة المؤسسة

-**الفرضية الفرعية الثانية:** هناك فروق ذو دلالة إحصائية لاستجابة الإفراد حول الذكاء الاقتصادي إلى نوع النشاط.

-**الفرضية الفرعية الثالثة:** هناك فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابة أفراد حول الذكاء الاقتصادي تعزى إلى نوع المؤسسة.

الفرضية الفرعية الرابعة: هناك فروقات ذات دلالة إحصائية لاستجابة الأفراد حول الذكاء الاقتصادي إلى دوافع اختيار مجال النشاط

الفرضية الفرعية الخامسة: هناك فروقات ذات دلالة إحصائية لاستجابة الأفراد حول الذكاء الاقتصادي إلى الإطار الذي تم إنشاء المنظمة.

الفرضية الرئيسية الثانية: هناك فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابة الأفراد حول الأداء التي تعزى إلى المتغيرات الوسيطية. وتنقسم الى خمس فرضيات فرعية كالتالي:

الفرضية الفرعية الأولى: هناك فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابة الأفراد حول الأداء التي تعزى إلى طبيعة المؤسسة

الفرضية الفرعية الثانية: هناك فروق ذو دلالة إحصائية لاستجابة الأفراد حول الأداء التي تعزى إلى نوع النشاط الذي تنشط فيه المؤسسة.

الفرضية الفرعية الثالثة: هناك فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابة أفراد حول الأداء تعزى إلى المؤسسة.

الفرضية الفرعية الرابعة: هناك فروقات ذات دلالة إحصائية لاستجابة الأفراد حول الأداء التي تعزى إلى دوافع اختيار مجال النشاط.

الفرضية الفرعية الخامسة: "هناك فروقات ذات دلالة إحصائية لاستجابة الأفراد حول الأداء التي تعزى إلى الإطار الذي تم إنشاء فيه المؤسسة.

الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للذكاء الاقتصادي على الأداء في المؤسسة.

الفرضية الرئيسية الرابعة: وجود تأثير طردي ذو دلالة إحصائية لعناصر الذكاء الاقتصادي على الأداء.

ث. أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية في استمرارية حياة المؤسسة وتفوقها على منافسيها من خلال كسبها الميزات التنافسية، في ظل التغيرات الاقتصادية وتأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على مختلف الجوانب والأبعاد التي تمكن مختلف المؤسسات أن تصون وتضمن استمرار نشاطها وتحسينها وتطوير مختلف منتجاتها من خلال وجود نظام للذكاء يتكفل بالمراقبة.

ويمكن إبراز أهمية الدراسة على المستويين الأكاديمي والتطبيقي على النحو التالي:

-محاولة إثراء الدراسات المتعلقة بالذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية في الجامعات الجزائرية.

-تحاول الدراسة جذب انتباه الباحثين وتوجيه اهتمام مدراء المؤسسات إلى أهمية الذكاء الاقتصادي.

- يعد الذكاء الاقتصادي من الأنظمة الهامة التي تساعد على تجاوز التحديات التنافسية التي تفرزها التغيرات الحاصلة في المحيط، فهو يحقق المنافع للمؤسسات.

-يمكن اعتبار هذه الدراسة كمصدر للدارسين والباحثين الذين يودون التعرف أكثر على ممارسات الذكاء الاقتصادي في المؤسسات.

-الكشف عن واقع إدراك الإطارات والمدراء والمسيرين لأهمية الذكاء الاقتصادي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

-إلقاء الضوء على أهمية ومزايا ومتطلبات الذكاء الاقتصادي، والذي من شأنه رفع وتحسين أداء المؤسسات.

ج. **أهداف الدراسة:** في ضوء ما تم دراسته حول الذكاء الاقتصادي في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فإن الدراسة تسعى للوصول للأهداف التالية:

- محاولة التعريف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وابراز مكانتها في الجزائر.

-معرفة أهم الطرق والوسائل المساعدة للذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في القطاع الخاص والعام.

-محاولة التعريف بأهم المصطلحات التي تقترن بالذكاء الاقتصادي والأداء.

- تهدف الدراسة أساسا إلى تحديد نظام الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية وأثر استخدامه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- توضيح دور الذكاء الاقتصادي في تحسين الأداء للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- التمكن من معرفة مختلف المفاهيم المرتبطة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذا تقييم وقياس وتحسين الأداء في المؤسسات.

ح. أسباب اختيار الموضوع

لكل باحث أسباب ودوافع تجعله يتمسك بموضوع بحثه، منها الموضوعية ومنها الذاتية وعليه فاختيار الموضوع ليس وليد الصدفة لظهور عدة مؤثرات التي تؤثر على الوضع الاقتصادي، وتواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العديد من التطورات العالمية المتزايدة والمتلاحقة مثل تسيير الظروف وقواعد التنافس والتركيب الهيكلي للصناعات العالمية، وظهور صناعات جديدة وحدوث قفزات تكنولوجية هائلة وسريعة، وظهور عصر المعلومات والانترنت.

في ظل المنافسة بين مختلف المتعاملين وفي مختلف القطاعات؛ بحيث يكون البقاء للقوي والأصلح تعاني المؤسسات وخاصة المؤسسات الجزائرية من نقص نظام الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية.

أما الدوافع الذاتية فتتمثل في الميولات الشخصية في الخوض في المواضيع الجديدة وبحكم التخصص العلمي الذي درسناه وروح الفضول في اكتشاف خبايا في هذا الموضوع، والمساهمة في إضافة شيء جديد للمعرفة وإثراء مكتبتنا بمرجع جديد في مجال إدارة الأعمال.

خ. حدود الدراسة

1. **الحدود المكانية:** اقتصرت هذه الدراسة على أراء مدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية الشلف.
2. **الحدود البشرية:** تم اختيار عينة من مدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من الولاية محل الدراسة.

3. **الحدود الزمانية:** تم انجاز هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة ما بين شهر جانفي 2015 حتى شهر جانفي 2017.

د. **منهج الدراسة المتبع:** من أجل اختبار صحة الفرضيات المذكورة سابقا، فقد تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي للبحث الذي يناسب عرض ووصف مكونات ومضمون الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودوره في تحسين أدائها، وكذلك وصف المفاهيم الأساسية للموضوع محل الدراسة.

واستخدام المنهج التحليلي في الجانب الميداني مع التركيز على أدوات التحليل الاقتصادي العددي والبياني التي تمكن من تفسير العديد من العلاقات والظواهر والمشكلات الاقتصادية المختلفة لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، والأدوات المستخدمة في هذه الدراسة تتمثل في:

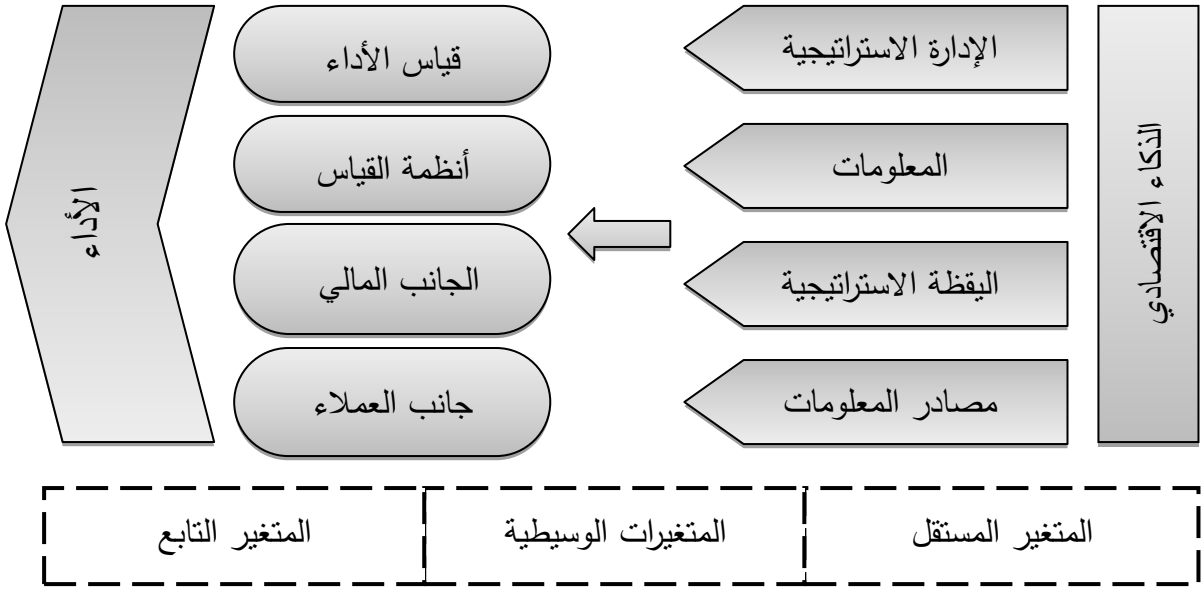
- اعتماد المعطيات والمعلومات الإحصائية والبيانية المستمدة من وزارة الصناعة والمناجم ومديرية الصناعة والمناجم.
- استخدام أسلوب التحليل والتعليق على مختلف الأشكال والجداول.
- استخدامSPSS لمعالجة المعطيات

ذ. **نموذج الدراسة:**

تم بناء نموذج هذه الدراسة في ضوء مراجعة الدراسات السابقة، وهو كالاتي:

-**المتغير المستقل:** الذكاء الاقتصادي وينقسم إلى أربع محاور (الإدارة الاستراتيجية، المعلومات، اليقظة الاستراتيجية، مصادر المعلومات).

-**المتغير التابع:** هو الأداء وينقسم إلى أربع محاور (مجال قياس الأداء، أنظمة القياس، الجانب المالي، جانب العملاء.



ر. مرجعية الدراسة

تم الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة باللغة العربية والأجنبية التي لها علاقة بمتغيرات الدراسة، إذ تعد الدراسات السابقة إحدى المرتكزات الرئيسية في بناء النموذج الفكري لأي دراسة من خلال التحليل والكشف عن مدى التجانس فيما بينهما وأهم النتائج التي توصلت إليها. وفيما يلي عرض لعدد من الدراسات المختارة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة الحالية:

1. **الدراسات باللغة العربية**

- **عليوات رفيق ، "إرساء نظام لليقظة الاستراتيجية للتحسين من تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس "،مذكرة ماجيستير، المدرسة العليا للتجارة-القليعة-، الجزائر، 2004.**

حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مختلف النماذج التي يمكن للمؤسسات استعمالها لمساعدتها على تحديد وضعها التنافسي وتحليل موقعها الاستراتيجي، كما هدفت الدراسة إلى تعرف على مفاهيم اليقظة التي تهدف أي مؤسسة تريد البقاء والسيطرة على السوق أن تزاول من أجله مختلف النشاطات المختلفة التي تمكنها لأن تكون على أهبة الاستعداد الدائم، وكذلك بناء لنظام اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة.

وتوصل الباحث في دراسته الى أن المؤسسات التي تنشط في سوق منافسة تامة مثل سوق اتصالات الجزائر للهاتف النقال يجب أن تحتوي عل نظام يقظة استراتيجية فعال.

- علاوي نصيرة، **اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغير في المؤسسة**، مذكرة ماجيستير، جامعة تلمسان، 2010_2011.

تطرقت الباحثة من خلال هذا العمل البحثي إلى تعريف اليقظة الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية، وعرفت اليقظة بمختلف جوانبها، وبينت كيف أن اليقظة عامل مهم في عملية التغير، وأجرت دراستها الميدانية على مستوى مؤسسة موبيليس، وتوصلت أن اليقظة الاستراتيجية نظام يساعد على اتخاذ القرارات، وتوصلت الى النتائج الاتية:

- اليقظة الاستراتيجية نظام يساعد على اتخاذ القرارات في المؤسسة.
- اليقظة مسار معلوماتي يبدأ بجمع المعلومات، تحليلها ونشرها.
- تنوع نظام المعلومات في المؤسسة بتنوع وظائفها.

- **دراسة حليمي لامية، دور اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مذكرة ماجيستير، جامعة بومرداس ،2009-2010.

وعالجت فيها الباحثة، موضوع الذكاء الاقتصادي بجانبه النظري، ودوره إلى جانب اليقظة الاستراتيجية في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وحاولت تطبيق دراستها على مؤسسة مقاولة صغيرة.

وتوصلت هذه الدراسة الى أهمية تطبيق نظامي الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية، لما لهما من دور مهم في تعزيز الميزة التنافسية وذلك من خلال الإبداع، الجودة، التطوير التكنولوجي، والمعايرة لمنتوجات المؤسسة مع منافسيها.

2. دراسة باللغة الأجنبية

-Merad Boudia, Mohamed Djamil, **intelligence économique et systèmes d'information**, mémoire pour l'obtention d'un magistère, université Tlemcen ,2008-2009,

قام الباحث بدراسة الذكاء الاقتصادي في الجزء الأول من البحث ونظام المعلومات في الجزء الثاني ثم أوضح العلاقة بينهما، وحاول تطبيق دراسته على مستوى المؤسسة الجزائرية للاتصالات، وتوصل في الأخير الى أن هناك علاقة وطيدة بين نظام المعلومات ونظام الذكاء الاقتصادي في المؤسسة.

ز. **مساهمة الدراسة:** بعد تحليل وتمحيص الدراسات السابقة يمكننا التأكيد على مجموعة من النقاط الجوهرية التي تعكس مساهمة الدراسة الحالية:

- العديد من الدراسات السابقة أو على الأقل أهمها تم تطويرها في بيئات تختلف كثيرا عن بيئة الأعمال الحالية الجزائرية لذا لا يمكن بأي حال من الأحوال تعميم نتائجها والاخذ بها كمرجعيات لتقييم وتوجيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- أغلب الدراسات التي تناولت موضوع الذكاء الاقتصادي في الجزائر ركزت على عنصر واحد ولم تركز على عناصره الكلية.

وانطلاقا مما سبق يمكننا القول بأن مساهمة هذه الدراسة بصفة عامة تظهر من خلال كونها من الدراسات التي ستحاول دراسة وتحليل العلاقة ما بين الذكاء الاقتصادي وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما أنها ستحاول البحث في موضوع الذكاء الاقتصادي من خلال دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية الشلف.

س. **تقسيم الدراسة:** ولقد استدعت طبيعة هذا الموضوع، أن يتم تقسيمه إلى أربع فصول يمكن عرضها على النحو التالي:

–الفصل الأول تم تخصيصه لدراسة مكانة نظم المعلومات في الذكاء الاقتصادي ولقد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث: الأول منها يتناول الإطار النظري للذكاء الاقتصادي ومميزاته في المؤسسة، والثاني يتعرض إلى الإطار النظري لليقظة الاستراتيجية، أما المبحث الثالث فيستعرض للمعلومات ونظام المعلومات في المؤسسة.

–الفصل الثاني فسيتم التعرض إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ولهذا سنحاول من خلال فصلنا هذا الذي قسمناه إلى ثلاثة مباحث، من خلال المبحث الأول الذي يتكلم عن الإطار النظري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والمبحث الثاني يعالج الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات الصغيرة

والمتوسطة ومحددات تنافسيتها، أما المبحث الثالث فيعالج واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وآليات ترقيتها.

-لقد جاء الفصل الثالث معنون بالأداء وقياسه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، الأول منه يتطرق إلى الأداء، مفهومه، وأهميته وأنواعه أما المبحث الذي يليه فيتطرق إلى مفهوم وأهمية قياس أداء المؤسسة وتقييمه، أما المبحث الأخير فتناول أنواع تقييم الأداء في المؤسسات.

-أما الفصل الأخير فتطرقنا إلى دراسة ميدانية لتطبيق الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، الأول منه يتطرق إلى الأدوات الإحصائية المستخدمة، أما المبحث الذي يليه فيتطرق إلى المعالجة الإحصائية للبيانات، أما المبحث الأخير فقد خصص لاختبار أثر الذكاء لاقتصادي على الأداء.

ش. **صعوبات الدراسة**

- قلة المراجع التي تطرقت لهذا الموضوع باللغة العربية.
- حداثة الخلفية العامة حول الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية وتطبيقاته بشكل عام واستخدامه كدعامة لتحسين أداء بشكل خاص لدى العديد من أفراد عينة الدراسة، فضلا عن الصعوبة الكبيرة التي واجهها الطالب في عملية توزيع استمارات الاستبيان الخاصة بجمع البيانات واسترجاعها.
- عدم استجابة بعض مدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تعبئة الاستبيان، ربما يعود لانشغال أفراد العينة بعملهم.

الفصل الأول: مكانة نظم المعلومات في الذكاء الاقتصادي

مقدمة

يؤدي تسارع التغيرات الاقتصادية إلى تزايد الطلب على المعلومات، حيث أن مدة حياة المنتجات تتقلص، والتقنيات الحديثة تتطور بسرعة أكبر فأكبر، والمنافسة تزداد حدة في إطار سوق عالمية

ومن هنا أصبحت المؤسسات في موقف يحتم عليها العمل الجاد المستمر من أجل الحفاظ على مكانتها وإثبات وجودها، فالمؤسسة اليوم لا تكتفي بالبحث عن كيفية التكيف مع المحيط بل وتحاول اقتحامه، وإثبات قدراتها في جميع مجالات أنشطتها.

في ظل هذه المعطيات وجدت المؤسسة نفسها مجبرة على القيام بقفزة نوعية من اقتصاد الكم إلى اقتصاد النوع لاسيما الاقتصاد المعتمد على المعرفة، الذي أصبح ضرورة حتمية لتطوير أداء وفاعلية المؤسسات، والذي تعتبر المعلومة فيه المورد الاستراتيجي وبجدارة، فحتى يمكن للمؤسسة أن تبدع، تنتج، وتسوق فهي بحاجة دائمة إلى معلومات أكيدة، كاملة، وذات مصداقية، وجودة عالية.

لهذا يعتبر الذكاء الاقتصادي المحرك الرئيسي في عملية البحث، الدراسة، التوزيع وحسابية المعلومة النافعة التي تحتاجها المؤسسة، والغرض من الذكاء الاقتصادي هو إنتاج للمعلومات الاستراتيجية والتكتيكية ذات القيمة المضافة العالية، ومن أبرز ما أنتجه الذكاء الاقتصادي ظهور اليقظة الاستراتيجية والتي تساعد في تحليل المحيط الخارجي العام وهو أمر ضروري للمؤسسة وهذا بغرض مواجهة التحديات.

ولقد قسمنا هذا الفصل الى ثلاثة مباحث:

- الإطار النظري للذكاء الاقتصادي ومميزاته في المؤسسات.
- الإطار النظري لليقظة الاستراتيجية.
- المعلومات ونظام المعلومات في المؤسسة.

المبحث الأول: الإطار النظري للذكاء الاقتصادي ومميزاته في المؤسسات

تهدف اليوم المؤسسات مهما كان مجال نشاطها لافتكاك القيادة والتفوق على منافسيها لذا تعمل على ترصد كل ما يحدث في المحيط الداخلي والخارجي من خلال الذكاء الاقتصادي.

ومن خلال هذا المبحث سيتم التطرق بشيء من التفصيل:

- ماهية الذكاء الاقتصادي؛
- أعوان ومحترفو الذكاء الاقتصادي؛
- واقع الذكاء الاقتصادي في الجزائر؛

المطلب الأول: ماهية الذكاء الاقتصادي

إن تسارع التغيرات الاقتصادية وازدياد حدة المنافسة في إطار سوق عالمية، أدى إلى زيادة الطلب على المعلومات، التي أصبحت تدخل في صميم الحياة اليومية مما جعل المنظمات المعاصرة تعمل في ظل ظروف متغيرة ومعقدة تفرض عليها تحديات عديدة، لذا يتحتم على هذه المؤسسات مواجهة مثل هذه التحديات بسرعة وفي نفس الوقت بكفاءة وفعالية وهذا من خلال نظام الذكاء الاقتصادي.

1. مفهوم الذكاء الاقتصادي

لقد اهتم بموضوع الذكاء الاقتصادي منذ زمن بعيد بناءا على دراسات مكثفة ونقاشات حادة منها النظرية العلمية منه نورد بعض التعاريف الخاصة به.

1.1. تعريف الذكاء الاقتصادي

لقد تعددت تعاريف الذكاء الاقتصادي وسنحاول تلخيص أهم التعاريف:

- وعرفه "**Alain Juillet**" المسؤول الأعلى للذكاء الاقتصادي بفرنسا على أنه " أسلوب تحكم يعمل على السيطرة على المعلومة الاستراتيجية من أجل الوصول إلى المنافسة، الأمن الاقتصادي وأمن المؤسسات[1]"

[1] Jean Pierre Legendre, **« L'intelligence économique » Guide pratique pour les PME**, Rapport 2006 du CIE (le Cercle d'Intelligence Economique) du MEDEF Paris, Novembre 2006, p5

– « **Christian Harbulot** »بفرنسا أيضا عمل كثيرا في هذا المفهوم، و عرف الذكاء الاقتصادي كالتالي : " البحث و تفسير المعلومات المتاحة للجميع، بهدف تحديد نوايا الأعوان الاقتصاديين، و معرفة قدراتهم في تفعيلها، والذكاء الاقتصادي يدرك كل عمليات المراقبة في البيئة التنافسية و يميز بين المعلومات التقليدية عن طريق طبيعة مجال تطبيقها، و بما أنها تتعلق بمجال المعلومات المفتوحة تتطلب إذن الامتثال للمصداقية ،و هوية الأطراف الفاعلة فيه[1]" .

- تعريف هارولد **Harold Wilensk** : عام 1967 عرفه من خلال كتابه تحت عنوان «l'intelligence organisationnelle» كالتالي: «الذكاء الاقتصادي يحدد النشاط الاقتصادي لإنتاج المعرفة في خدمة الأهداف الاقتصادية والاستراتيجية للمنظمة التي جمعت والمنتجة في سياق قانوني وذات مصادر مفتوحة"[2].

- أما في فرنسا أعمال المحافظة العامة للتخطيط مع تقرير «Martre» هم من أعطوا أول تعريف للذكاء الاقتصادي، حيث يعرفه « Martre » كالتالي: " الذكاء الاقتصادي هو مجموعة الأعمال المرتبطة بالبحث، معالجة، و بث المعلومة المفيدة للأعوان الاقتصاديين، مختلف هذه النشاطات موجهة بطريقة شرعية مع توفير كل ضمانات الحماية الأساسية لممتلكات المؤسسة في ظل أحسن الظروف سواء من حيث الوقت، الجودة، أو التكلفة.[3]

- ويعرف أيضا بمجموعة من الخطوات المنسقة في بحث الدراسة والتوزيع بهدف استغلال المعلومة النافعة للأعوان الاقتصاديين[4].

يتضح مما سبق أن الذكاء الاقتصادي هو عملية البحث وجمع المعلومات بطريقة دائمة ومستمرة في عدة مجالات (الاجتماعية، التجارية، الاقتصادية، النظامية) وكل هذا يتم من أجل الحصول على مختلف المصادر التي يتم تصنيف معلوماتها ثم دراستها ونشرها واستثمارها من أجل اتخاذ قرارات تساهم في دعم مركز المؤسسة التنافسي.

---

[1] Christian Coutenceau, **guide pratique de l'intelligence économique,** EYROLLES, édition D'organisation, Paris, 2010, p 3.

[2]Origine de l'intelligence stratégique, voir : www.intelligencestrategique.be/site/ase_is-fr/intelligencestrategique/origine-de-l-intelligence-strategique.html visité le 24/04/2015

[3] "**Intelligence économique et stratégie des entreprises** ", rapport du Commissariat général au plan, Travaux présidés par **Henri Martre**, la Documentation française, 1994, p11

[4] Omar ait, Sid Ahmed ,**intelligence économique et métrise de l'environnement pour les petites et moyenne entreprise**, magistère, Soutenu-université Tizi-Ouzou ,2001, P16.

2.1. خصائص الذكاء الاقتصادي

مع ظهور العولمة، وانتشار المصطلحات والمفاهيم المتعلقة بكيفية جمع المعلومات واستغلالها، وقع الكثير من الخلط بين هذه المصطلحات، لهذا كان من الضروري إبراز أهم خصائص الذكاء الاقتصادي من أجل تفرقته عن غيره، ومن بين الخصائص المتعددة له نذكر ما يلي[1]:

- الاستغلال الاستراتيجي والتكتيكي للمعلومات ذات المزايا التنافسية في اتخاذ القرارات .
- إرادة قوية لتنسيق جهود الأعوان الاقتصاديين .
- وجود علاقات قوية بين المؤسسات، الجامعات، الإدارات المركزية والإقليمية.
- إدماج ممارسات العمل الضغطي والتأثير .
- إدماج المعارف العلمية، التقنية، الاقتصادية والقانونية .
- السرية في نشر المعلومات والحصول عليها بطرق شرعية.

3.1. الذكاء الاقتصادي وتسيير المعرفة

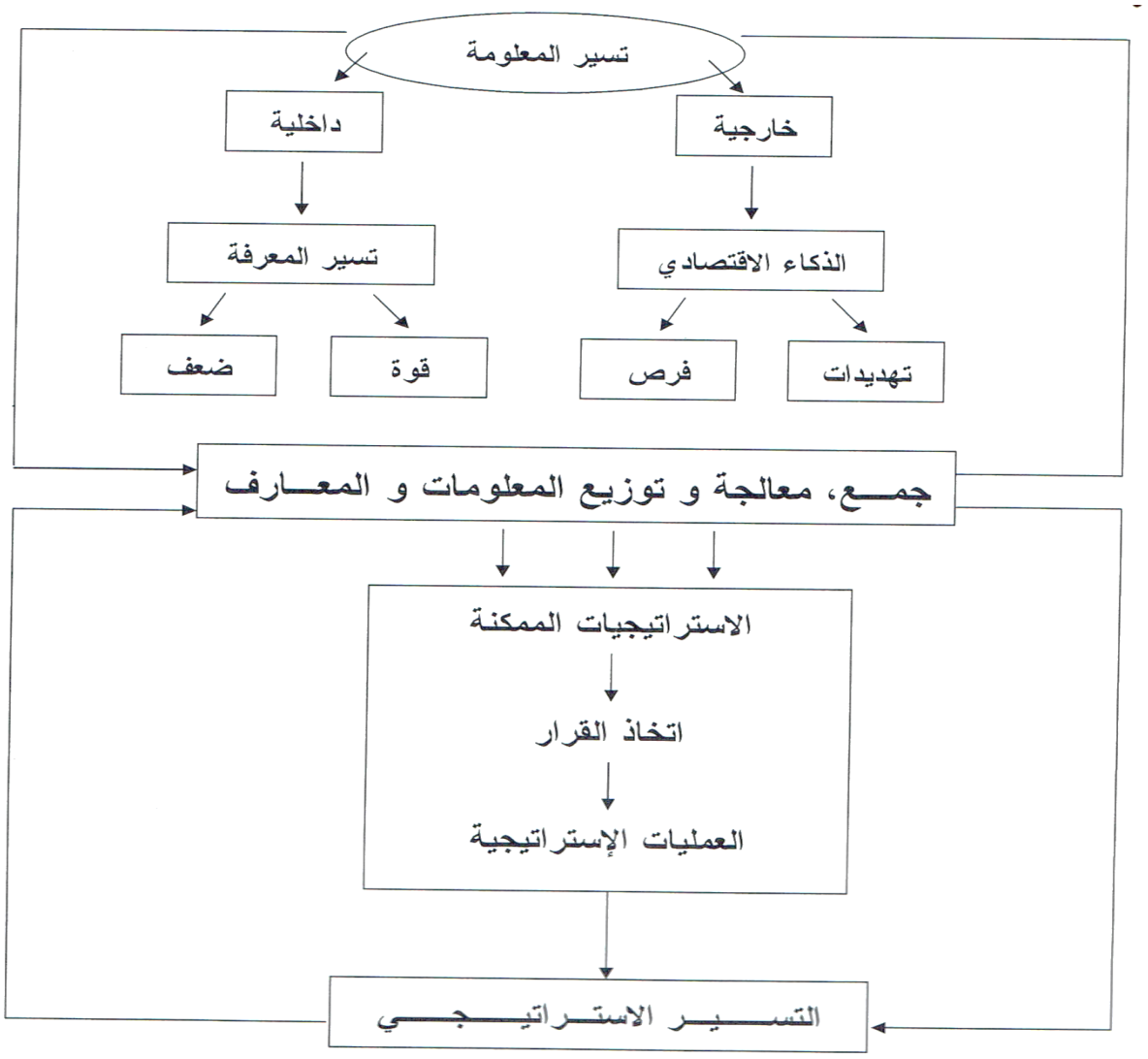
إن كل من الذكاء الاقتصادي وتسير المعرفة يمثل تكملة ضرورية لاتخاذ قرار سليم، وذلك ابتداء من جمع، معالجة وتوزيع المعلومات والمعارف وبعد ذلك وضع الاستراتيجيات الممكنة ومن ثم اتخاذ القرارات الخاصة بتنفيذ العمليات الاستراتيجية سواء القصيرة أو المتوسطة أو الطويلة الأجل ويمكن تلخيص هذا التعاون بين الذكاء الاقتصادي وتسير المعرفة من خلال الشكل الاتي:[2]

---

[1] Thiendou Niang, **Enjeux de l'intelligence économique,** Ecole de Bibliothécaires, Archivistes, Documentalistes (EBAD), Université Cheikh Anta Diop, DAKAR, 2004, pp (2-3) voir http://ebad.ucad.sn/forciir.

[2] François Jakobiak, **L'intelligence économique**, Edition d'organisation, Pari, 1998, P 87.

شكل(1-1): تسيير المعلومة داخل المؤسسة



Source : François Jakobiak**, l'intelligence en pratique**, Edition d'organisation, Paris, 1998, P 87

2. أهمية الذكاء الاقتصادي

مع التقدم والتطور التكنولوجي وانفتاح الأسواق، أصبح العالم كله عبارة عن دولة واحدة واقتصاد واحد، لذا وجدت المؤسسة نفسها أمام منافسة قوية، ولإثبات وجودها واستمراريتها عليها أن تنتهز كل الفرص المتاحة لها بنفس درجة تجنبها للتهديدات المحيطة بها، وهذا لا يتوفر الا بتبني نظام ذكاء اقتصادي في كل مؤسسة مهما كان نوعها، باعتباره النظام الذي يسمح بحماية المعلومة الاستراتيجية والتحكم فيها.

وتظهر أهمية نظام الذكاء الاقتصادي في كيفية التحكم في المعلومة من أجل تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

ويمكن توضيح هذا من خلال ابراز وظيفة المعلومة بالنسبة للمؤسسة:[1]

1.2. المعلومة عامل منافسة بالنسبة للمؤسسة

إذ أن مدير أو متخذ القرارات في المؤسسة بحاجة إلى معلومات استراتيجية تتعلق بأعماله من أجل:

- معرفة موقعه في السوق .
- تعريف وتحديد نقاط قوته وضعفه .
- اكتشاف الفرص .
- تسيير استراتيجية تطوير المؤسسة .
- إطلاق منتجات وخدمات جديدة .
- التموقع في أسواق جديدة .
- التكيف مع تطورات محيط وبيئة المؤسسة .
- عقد الشراكات .
- تنمية وتطوير تأثيره .
- الحصول على مزايا تنافسية.

2.2. المعلومة عامل أمن وحماية للمؤسسة

حماية المعلومة هي رأس مال من أجل تطور واستمرار المؤسسة، فهذه الأخيرة يجب عليها معرفة الاتصال والتواصل بالطريقة التي تضمن لها حماية ممتلكاتها المعلوماتية من أجل:

أ–العمل بكل ثقة مع شركائها و مساعديها داخل المؤسسة و مع شركائها خارج المؤسسة، عن طريق وضع مجموعة من الأجهزة و الإجراءات التقنية، الإدارية، القانونية و التي تكوِّن سياسة أمن المؤسسة و هي[2]:

---

[1] **Guide des bonnes pratiques en matière d'intelligence économique**, Service de Coordination a l'Intelligence Economique (SCIE), Février 2009, pp (5-7), voir :c.asselin.free.fr

[2] François Jakobiak, **Op-cit**, p88.

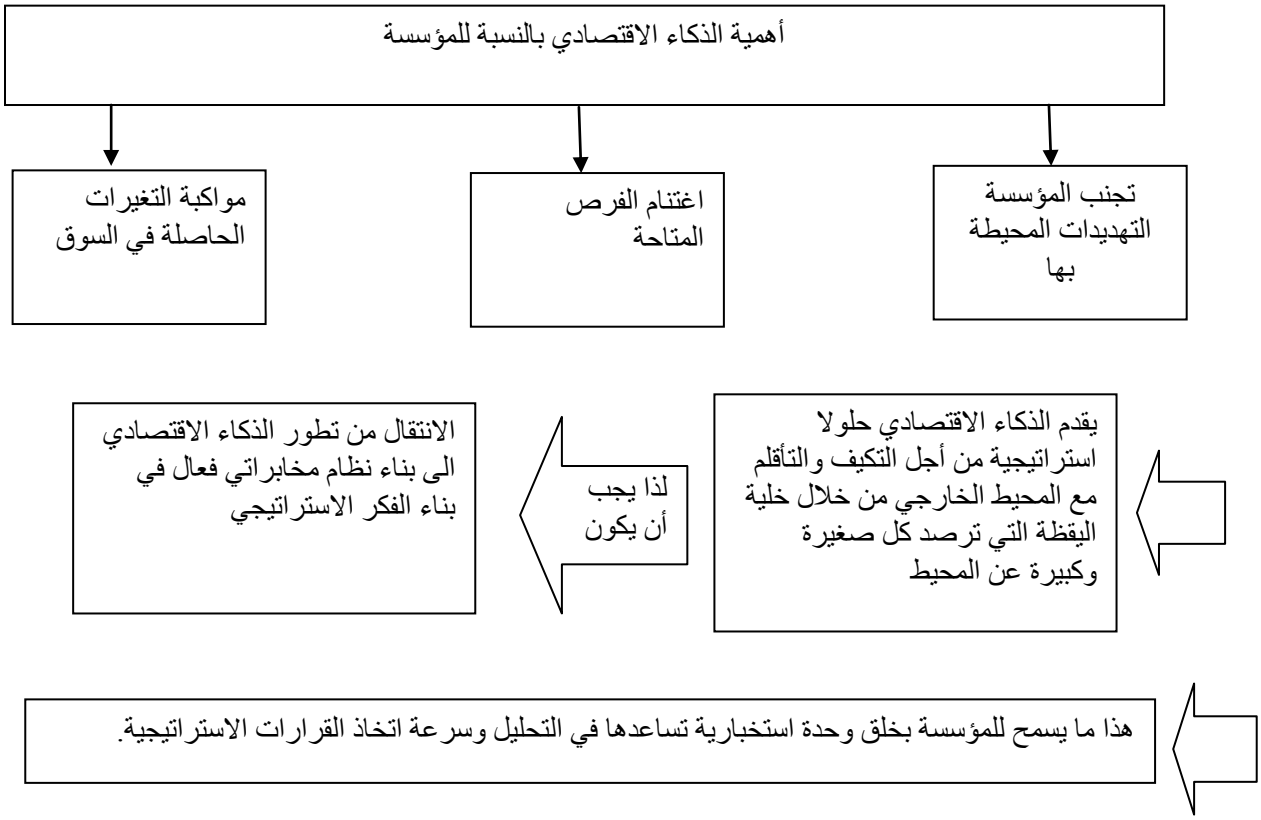
- جرد المخاطر والتهديدات المحتملة .
- حماية النظام المعلوماتي والمعطيات الحساسة لديها (المعرفة، نظام معلومات المؤسسة الخاص ب " المحاسبة، المشتريات، التسويق"....، ملفات الزبائن، المنتجات الجديدة.....)
- وضع وسائل مادية للحماية الفعالة .
- إدخال بنود سرية داخل عقود العمل.
- إقامة مخطط استمرارية النشاط في حال التوقف الخطير عن العمل أو حالة أزمة.
- الاختبار المنتظم للجهاز الموضوع.

ب- الترابط المنطقي والواضح بين الأفكار حول النشاطات والمشاريع والاستراتيجيات.

ج- القدرة على الدفاع في وجه المنافسين ألمستخدمين طرق غير شرعية (قرصنة المعلومات، التجسس الاقتصادي، التزوير....).

ويمكن التعبير عن الأهمية والفائدة التي يجلبها الذكاء الاقتصادي للمؤسسة من خلال الشكل التالي:

الشكل (1-2): أهمية الذكاء الاقتصادي في المؤسسة



Source : Nabila Sahnoune, **introduction à la démarche d'intelligence économique dans l'entreprise** , Séminaire de sensibilisation à l'intelligence économique et à la veille stratégique, Alger, Hôtel_ El Aurassi , Algérie, le 23/12/2008, p03.

من خلال الشكل رقم(1-2) نلاحظ جيدا أهمية الذكاء الاقتصادي في المؤسسة، من خلال استراتيجيتين، استراتيجية الدفاع واستراتيجية الهجوم، فالذكاء يسمح بترقّب الفرص المتاحة في محيطه واغتنامها، والتأقلم مع التغيرات الجديدة في السوق، كما يعمل على توفير الحماية والأمن للمؤسسة من الأخطار التي تهددها كتسريب المعلومات، التجسس الاقتصادي، الحصول على معلومات خاطئة من أجل الإيقاع بها ....

3. وظائف الذكاء الاقتصادي

لقد قدم "Corin Cohen " تقسيم لوظائف الذكاء الاقتصادي و يمكن توضيحها في الشكل التالي :

الشكل رقم(1-3): وظائف الذكاء الاقتصادي

الذكاء الاقتصادي	الوظائف
	النشاط الزائد Proactive
	التنسيق Coordination
	الأمن Sécuritaire
	الحماية Protectrice

Source : Cohen Corin, **La surveillance de l'environnement de l'entreprise, la veille stratégique et l'intelligence stratégique : des concepts différents mais complémentaires** , université de droit, d'économie et des sciences d'Aix, Marseille, Mars 2000, p108, Voir : www.cergam.org/fileadmin/files/cerog/wp/598.pdf.

من خلال هذا الشكل يمكن ملاحظة وظائف عدة للذكاء الاقتصادي وفيما يلي شرح مختصر للوظائف المنصوص عليها في الشكل السابق[1]:

- **الوظيفة التوقعية** :عن طريق الانتباه الجيد لما يجري في بيئة المؤسسة وبالتالي توقع التهديدات (المنافسة، التشريعات، تطورات الأسواق ....) والفرص (التحالفات المحتملة، تصور منتوج جديد، التموقع في سوق خارجي...) وكشف الوضعيات المستقبلية.
- **وظيفة الإعلام الآلي** :وظيفة الإعلام الآلي هي وظيفة قاعدية من وظائف الذكاء الاقتصادي، فبما أن أساس اليقظة والذكاء هو التزود بالمعلومات فان هذه الوظيفة تقوم بإشباع الحاجات المعلوماتية للمستعملين.

[1] Corine Cohen, **op.cit**, pp(104-107).

- **الوظيفة التحليلية والتركيبية** :أي تحليل المعلومات المجمعة بوسائل عدة من أجل استنتاج قيمتها المضافة وتركيبها في شكل عناصر مهمة من أجل تسهيل عملية اتخاذ القرار.
- **وظيفة التنشيط والاتصال** :الاتصال مع أحسن مستلم للمعلومات المجمعة والمحللة والمركّبة من أجل إعطاءها أكبر قيمة واستغلالها أحسن استغلال وتنشيط شبكة التأثير لتسهيل تدفق المعلومات.
- **وظيفة التعرف على الحاجات من المعلومات** :من أجل تسهيل عملية البحث وترتيب الأفكار وسرعة اتخاذ القرار.
- **وظيفة الحماية** :وظيفة نجدها في اليقظة والذكاء ونعني بالحماية حماية الإرث العلمي للمعارف والممتلكات التكنولوجية والصناعية.
- **وظيفة التنسيق** :فالذكاء الاقتصادي الفعال يعمل على التنسيق بين الاستراتيجيات من أجل الاختيار الأمثل بينها.
- **وظيفة الأكثر نشاط** :الذكاء الاقتصادي هو تحويل الأنشطة للوصول إلى فائدة وقيمة أكبر للمعلومات.

فالجزء الأول من هذه الوظيفة يتمثل في تحقيق توزيع المنتجات إلى المستعملين في الوقت.

الجزء الثاني يقوم على وضع أنشطة للتأثير، فالتأثير أو جماعات الضغط هي أداة استراتيجية للمؤسسات من أجل مواجهة عولمة الأسواق.

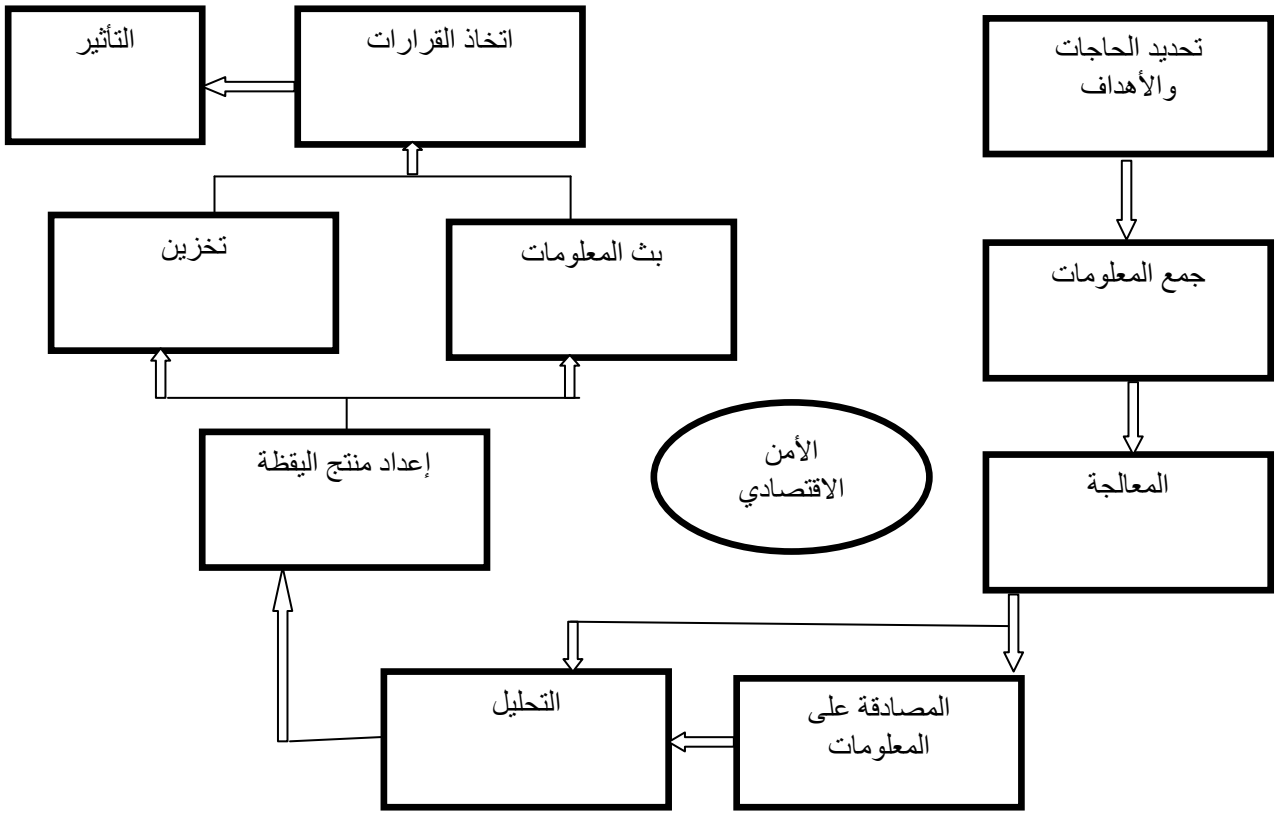
4.مراحل الذكاء الاقتصادي

إن أول مرحلة لنشاط الذكاء الاقتصادي تتمثل في تحديد الحاجة للمعلومة، جمع المعلومة، معالجتها، بثها واستعمالها. [1]

ويمكننا عرض أهم مراحل الذكاء الاقتصادي في الشكل الاتي:

[1] Manuel de formation en intelligence économique en Algérie, **document de référence**, septembre 2010, p 19, voir : www.mdipi.gov.dz

الشكل رقم (1-4): مراحل الذكاء الاقتصادي في المؤسسة



Source : **Manuel de formation en intelligence économique en Algérie**, document de référence, septembre 2010, p 19, voir : www.mdipi.gov.dz

1.4. تحديد الحاجة للمعلومة

هو أمر ليس صعب في أغلب الحالات، فليس من الضروري توفير الوسائل الحديثة، وإنما يكفي في أغلب الحالات أن نطلب بمهارة: ما هي المعلومات التي نرغب في الحصول عليها؟

وهو ما يتطلب من المتخصصين في الذكاء الاقتصادي معرفة جيدة بتنظيم المنظمة[1].

فقبل البدء بأي عملية من المهم جدا تحليل الاحتياجات بطريقة خاصة، فتحليل حاجيات المعلومات يمكن أن يتلخص في المراحل التالية[2] :

- تعريف مستعملي المعلومات.
- تحليل المؤسسة.

[1] B.Martinet, **l'intelligence économie**, deuxième édition, éditions d'organisation, Paris 2001, P17.
[2] Intelligence Economique ; un guide pour débutants et praticiens, pp (60-63), voir: www.madrimasd.org/queesmadrimasd/so.

- تعريف العوامل والمجالات الحرجة.
- تعريف احتياجات المعلومات.
- المعلومات المتاحة والمعلومات المفقودة.
- تفعيل الاحتياجات.

2.4. جمع المعلومة

هذه المرحلة يجب أن تنظَّم في مجموعة من الخطوات:

1.2.4. تكوين محاور البحث عن المعلومة

لقد قمنا سابقا بمرحلة تعريف الاحتياجات، والآن من الضروري ترجمة طلبات المعلومات في شكل موضوع أو أسئلة واضحة ومحددة وبالتالي انتقاء وترتيب مختلف مصادر المعلومات وتعريف المصطلحات والكلمات المفتاحية.

2.2.4. تعريف مصادر المعلومات الموّثقة والملائمة لوسائل وإشكالية المؤسسة

- **مصادر المعلومات الداخلية:** تتمثل في الوثائق الداخلية :وثائق التسيير، دلائل الإجراءات الداخلية، تقارير خدمة ما بعد البيع، الدراسات التسويقية، الميزانية والوثائق المحاسبية. والملفات :الزبائن، الموردين، المنقبين...، وتحليل الطلبات الخارجية :الرسائل الُمستقبلَة، الاستفهام حول الموقع الالكتروني للمؤسسة...

- **مصادر المعلومات الخارجية :وتتمثل** في المصادر الاتية:

- **الانترنت :**هو في الوقت الحالي المصدر الأساسي لجمع المعلومات. من الضروري معرفة أنواع وسائل البحث المتاحة والتحكم في بعض الوسائل العامة للبحث، فأسهل طريقة للبحث هي استعمال المحركات والدلائل وهي كالتالي:[1]

  - محركات البحث Yahoo, Google, Altavista حيث تسمح هذه المحركات بعملية البحث عن المعلومات، إذ أن هناك محركات بحث للصور، الفيديوهات...
  - الدلائل السنوية (Annuaires) ميزة هذا النوع من البحث هي القدرة على تعريف مصادر المعلومات الملائمة.

- المداخل الرئيسية (Les portails) تجمع روابط لعدة مواقع .

[1] François Jakobiak, **Le management de l'information et des connaissances**, Secrétariat Général de la Défense Nationale , Mission du Haut Responsable à l'intelligence Economique p 07, voir : gael.plantin.free.fr

– مواقع الانترنت :مواقع المنافسين، كما أن المنتديات هي من أفضل وسائل تبادل المعلومات.

وهناك مصادر أخرى مهمة نذكر منها[1]:

- **الكتب، المجلات، المؤلفات التقنية** :الآن المؤسسات تعتمد بقوة على الإعلانات المكتوبة :البيانات الخاصة، الكتب والمجلات، هذه المعلومات لكي تكون فعالة يجب أن تقرأ جيدا، تخزن، وتنشر على جميع مستويات المؤسسة، الإعلانات لا يجب أن تكون محصورة فقط في المعلومات العامة و إنما يجب أن نضم أيضا معلومات أخرى مثل :دراسة السوق، التطورات التكنولوجية على مستوى السوق، الأنظمة.

- **التواصلات الشخصية** :التواصلات تكون مع:

–**الزبائن** : هو عبارة عن مصدر موثوق للمعلومات لأنه يعبر عن خيارات للمنتجات و الخدمات و يمكن أن يعطينا تحليل مقارن(Benchmark) على حالة المنافسة، فالزبائن عامل مهم لمنافسة المؤسسة.

–**الموردين** : مثل ما هو في حالة الزبون، فالمعلومات الآتية من المورد تمثل عامل مفيد في عملية اتخاذ القرار، فالمورد يحمل معلومات حول المنافسين.

–**المستشارين** : بسبب خبراتهم و كفاءاتهم، فانه يعطي معلومات محددة حول المواضيع التي تهم استراتيجية المؤسسة.

- **منشآت الدعم** :غرف التجارة، المنظمات المهنية...تعتبر هذه المنشآت ضرورية لأنها تعطي المعلومات على شكل قانوني وتقني حول القدرات المالية الجديدة، الشركاء...كما يمكن أن تكون "نقطة انطلاقة "من أجل التحليل.
- **الإدارة** :تعطي معلومات حسب الأنظمة والعقود العامة، وهي ممول للإبداع من خلال برامج الترويج والتحسيس.

3.2.4. تنظيم جمع المعلومات: وتتمثل هذه المرحلة في العمليات الاتية:[2]

– العمل الجاد لرؤساء المؤسسات الذي يهتم بوظيفة تنسيق عملية الجمع .
– تعيين شخص معين مسؤول عن عملية الجمع .
– تقييم تكلفة البحث وملاءمتها مع قدرات المؤسسة .
– القيام بالعمل أو التوكيل بعمله .
– التحكم في الكفاءات المتاحة، الكلفة، سرية المعلومات المبحوث عنها .
– تحسيس الأجراء من أجل جمع المعلومة .

[1] Intelligence Economique ; un guide pour débutants et praticiens , **op cit**, pp(71-72)
[2] Guide des bonnes pratiques en matière d'intelligence économique, **op.cit**, p 12

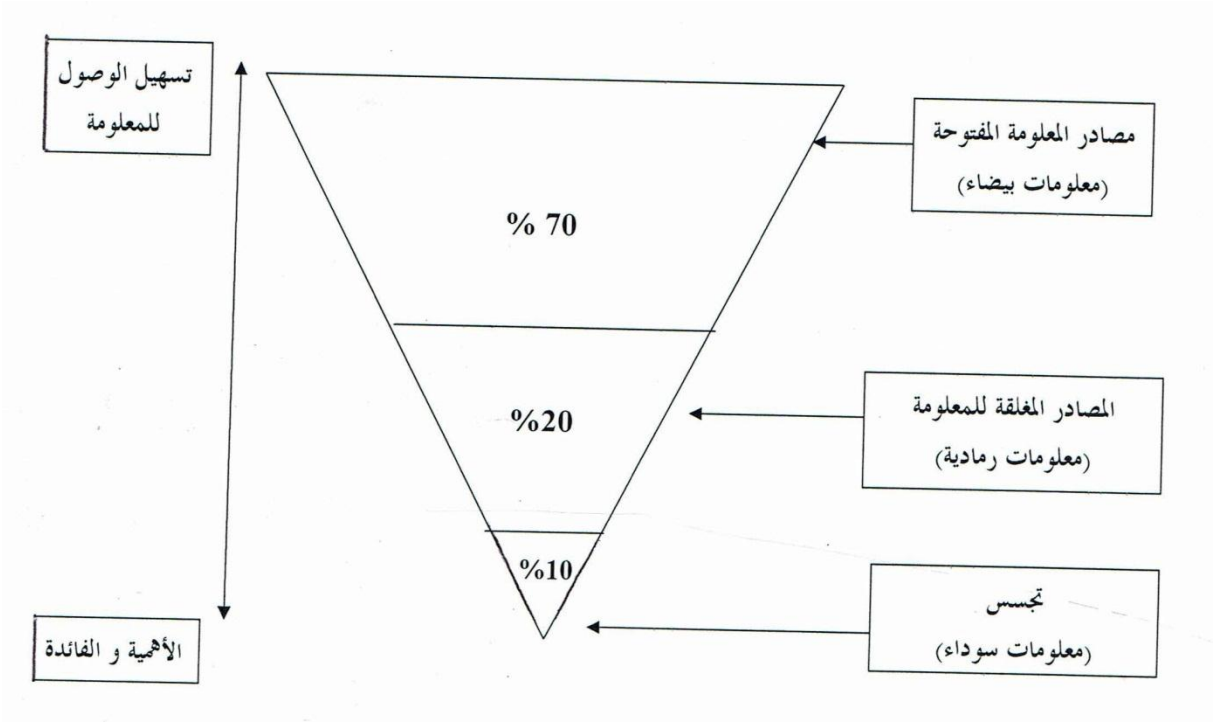
– التعبير بوضوح عن الرهانات قصيرة، متوسطة، طويلة الأمد في المؤسسة .
– توضيح الأهداف والنتائج المُتوقَعة من عملية الجمع.

4.2.4. جمع المعلومات وسريتها

بالنسبة للمواضيع الحساسة يجب تحديد مساعدين متخصصين في عملية الجمع، والحذر في جمع المعلومات من المصادر البشرية إذ أن المعلومات السرية لا يجب إفشاءها حتى ولو كانت سببا في الحصول على معلومات أخرى.

ويمكن تقسيم المعلومات حسب قيمتها أو حسب وسائل الحصول عليها إلى ثلاث أنواع:

الشكل (1–5): مصادر المعلومات



Source : A. Bloch. **L'intelligence économie**, économica, Paris 1996, P 53.

ويمكن تقسيم المعلومات حسب قيمتها أو حسب وسائل الحصول عليها إلى ثلاث أنواع[1]:

[1] Mirikelam F, « **Intelligence économic une pratique à risque ? » un maitrise de l'information et prospective stratégique : l'intelligence économic au service de l'entreprise**, Edition publidual , France, 1999, P 87

- **المعلومة البيضاء:** هي المعلومة السهل والمباح الحصول عليها فالمعلومة هنا متاحة لكل من يطلبها وجمعها لا يترتب عنه أي مشاكل قانونية، ومصدر هذه المعلومة هو نفسه مصدر المعلومات الرسمية.
- **المعلومة الرمادية:** هي المعلومة المباح الحصول عليها لكنها تختص بصعوبة الوصول إليها، ويتم الحصول عليها من عامة المصادر الغير رسمية.
- **المعلومة السوداء:** هي المعلومة التي ينهى عن نشرها حيث الوصول إليها أو استعمالها محمي، فالمعلومة هنا محمية من طرف القانون أو عن طرق عقد وهي التقييم كان حسب ما قدمهAFNOR[1] وحسب إمكانية أو سهولة الحصول عليها.

3.4. معالجة المعلومة

إن معالجة المعلومة هي أساس الذكاء الاقتصادي، فهذا الإجراء يعتمد أساس على قيمة المعلومة بالنسبة للمستعمل وتعني المعالجة تجميع كل المعطيات المحصل عليها من أجل تحليلها بشكل متجانس، وتعتبر ترجمة المعلومة خطوة أساسية لإجراء المعالجة فهي تعطي صورة تحليلية فنية لكل المعلومات التي تكون مختفية دائما في سطور الوثائق[2].

ونعلم أن ما يواجه أفراد المؤسسة اليوم ليس نقص المعلومة، وانما كثرتها لذلك يجب معالجة المعلومة، وهو ما يتطلب العمليات التالية: [3]

- التقييم.
- فرز المفيد منها من غير المفيد.
- التحليل.
- تحويلها الى شكل مناسب.

[1] Afnor : Association Française de Normalisation.
[2] A.Bloch ;**lintelligence economic** ,economica paris ,1996 p18.
[3] B.Martiin,**Op-cit** , P55.

4.4. بث المعلومة من أجل اتخاذ القرار

إن الخطوة الموالية للخطوات الثلاث السابقة هي إعطاء قيمة لهذه المعلومة ببثها داخل المؤسسة حتى تساعد على اتخاذ القرارات الصائبة.

إن كل العمليات السابقة الذكر جمع ومعالجة المعلومة، يكون بدون فائدة، إذا لم يتم بث هذه المعلومة وايصالها لمتخذي القرار بالمؤسسة. فالمعلومة لا تكون ذات قيمة إلا إذا جاءت في الوقت المناسب وبالشكل المراد للشخص الذي يستخدمها.

ويعتبر بث المعلومة غير كافي بل يجب ايضا تحويل هذه المعلومات الى فعل حتى تتحقق قيمة مضافة للمتخصصين في الذكاء الاقتصادي يجب ان يكونوا قادرين على اقناع الاخرين بالعملية، وعلى تركيب التقنية التي تسمح بتطبيقها في المؤسسة. [1]

إن عملية تحديد، جمع، معالجة وبث المعلومة تمثل اهم مكونات معادلة قيمة المعلومة ويمكن صياغة معادلة قيمة المعلومة كما يلي:

قيمة المعلومة = تحليل جيد الاحتياج x صحة ونوعية المصادرx نوعية التحليل xالبث والتغذية الراجعة x الحماية.

فاذا لم نفهم ماهية احتياجات طالب المعلومة، فإننا نكون قد أضعنا اهم عنصر في الذكاء الاقتصادي. وإن لم يكن لدينا مصدر موثوق، فلا داعي للمواصلة، فالمصادر الرديئة النوعية تؤدي إلى تشوش المعلومات، وهو ما يعقد عمل التحليل، أما إذا كانت المصادر موثقة فهي تسهل أكثر على التحليل، والمعلومة التي لا يتم بثها وإعادتها لا تفيد في شيء والتغذية العكسية FEED–BACK تبين لنا ما إذا كانت المعلومة قد أدت الى تأدية رغبة المستمر أم لا، كما يجب الاحتفاظ ببعض المعلومات السرية والاستراتيجية وحمايتها[2].

---

[1] B.Martiin,**Op-cit** P108
[2] **Idem**, P16

المطلب الثاني: أعوان ومحترفو الذكاء الاقتصادي

إن وجود نظام الذكاء الاقتصادي في المؤسسة يحقق لها تأقلم مع محيطها ويحسن من قدرتها على مسايرة التغيرات الحاصلة في السوق.

1. محترفو الذكاء الاقتصادي

يمكننا أن نصنف مختلف محترفي الذكاء الاقتصادي الذين نعرفهم اليوم في المؤسسة الى ثلاثة أقسام وفقا لوظيفتهم الأصلية وهي كالتالي: [1]

1.1. الأشخاص القادمون من عالم التوثيق (الكتابة): يتميزون بمجموعة من الخصائص أهمها:

- التموقع الممتاز داخل المؤسسة والوظيفة المهيكلة في شكل جيد.
- معارفهم الكبيرة بكل المستجدات نتيجة ارتباطهم بمراكز الأبحاث.
- يخضعون لدورات تدريبية جادة وهامة.
- التحكم الجيد في الوثائق والمعلومات بصفة عامة.

ومن أبرز نقاط ضعفهم الأساسية هي علاماتهم أو اسمهم التجاري الذي ينتقل بين المؤسسات المختلفة.

2.1. الأشخاص القادمون من وظائف أخرى في المؤسسة: وهم عبارة عن مجموع من الموظفين المستقدمين إلى خلية اليقظة والإعلام تبعا لمؤهلاتهم وكفاءاتهم وهم في العادة عبارة عن مهندسين لإضافة دفعة تكنولوجية، موظفون مختصون في تحليل البيانات والمعلومات (مصلحة التسويق). ومن أبرز الخصائص التي يتميزون بها:

-المعرفة الجيدة والواسعة بقضايا وأعمال المؤسسة.

-المصداقية الداخلية بالمؤسسة.

-البراغماتية.

[1] Bruno Martine, Yves.-Michel Marti, **«l'intelligence économique»,**Ed .Original. Paris, 1995.P: 183.

ومع هذا فهؤلاء الأشخاص تشوبهم بعض النقائص على غرار أنهم هواة (أي يمارسون هذا العمل من باب الهواية)، إضافة إلى النقص المسجل في المعرفة في تقنيات العمل وأحيانا إجراءات الاختراع الخاصة بالمؤسسة.

4.5. **الأشخاص الذين سبق لهم العمل بالاستخبارات العامة:** ويكلفون خصوصا بمهام تتعلق بالحماية أساسا وهم عبارة عن عسكريين سابقين، أو أعضاء تحقيق ومتحرين متخصصين ...الخ.

وتكمن نقطة قوتهم أساسا في الشبكات التي يمتلكونها من المخبرين المساعدين وكذلك قدرتهم على إيجاد شبكات جديدة تساعدهم في عملهم، إضافة الى الخبرة الكبيرة التي يتمتعون بها كونهم يدركون أن اليقظة عمل يحتاج إلى معارف ومهارات خاصة، ناهيك عن قدرتهم على الدخول إلى المؤسسات والهيئات المنافسة التي تحتاج المؤسسة منها لأي نوع من المعلومات. ورغم كل هذه الخصائص لا يتمتعون بمعرفة كافية حول نشاط المؤسسات التي يأتون اليها. أيضا عدم الترحيب ببعضهم في كثير من المؤسسات بسبب مركزهم السابق (ضابط سابق في المخابرات ...)

يمكن أن نلخص أهم الصفات والملامح للأشخاص القائمين على الاستعمالات في الجدول التالي:

الجدول رقم (1-1): أهم الصفات والملامح للأشخاص القائمين على الاستعمالات

	الباحثون والكتاب	المتيقظون العفويون	الاستعلام السابقون
العدد	عدد كبير جدا	بعض الآلاف	بعض المئات
مصدرهم	مراكز البحث	المؤسسة	استعلامات الدولة
نقاط القوة	التحكم بوسائل البحث. تكوين قوي وفعال	معرفة المؤسسة ونشاطها ومعرفة المجال المهني المصداقية (القابلية) الداخلية	التحكم في شبكات الخبرة القدرة على النفوذ
نقاط الضعف	-الانحباس داخل الأبحاث - تصميم صورة صغيرة وكبيرة في	هواة نقص التكوين في مجال المعلومات	جهل بنشاط المؤسسة عدم القابلية

	بعض الأحيان.		

Source : Bruno Martinet, Yves-Michel Marti, **intelligence économique : les Yeux et les oreilles de l'entreprise**, édition organisation, Paris, 1995 ,P189.

2. أعوان الذكاء الاقتصادي

بعد أن رأينا محترفو الذكاء الاقتصادي يجب معرفة ماهي الكفاءات المشتركة والوظائف التي يقومون بها وللإشارة فإن هذه المهام المقسمة بينهم على أساس الوظيفة وكل يقوم بما يجب عليه وهي كتالي:

الباحث–المسؤول عن اليقظة–المكلف بالإعلام–المحقق.[1]

1.2. **الباحث:** إن العمل في المؤسسة يعني معرفة ومتابعة التطورات البيئية التقنية والاقتصادية فهو يملك معرفة جيدة عن وسائل وطرق تسيير المعلومات (قواميس، برامج، ...الخ)، وهو المكلف بالحصول على جميع المنشورات والوثائق (دفاتر، شروط، عقود العمل، مراسيم، قوانين جديدة، ...الخ) بالإضافة إلى حفظ جميع التقارير داخل المؤسسة.

2.2.**المسؤول عن اليقظة:** هو الشخص المسؤول عن ايجاد وتحليل وتوزيع المعلومات ويكون عن طريق الاشتراك في مجلات بنك المعلومات (الحكومية، الخاصة) والمشاركة في اللقاءات، المنتديات،...الخ). ان جمع عدد كبير من المعلومات وبصيغ مختلفة من عدة مصادر يستوجب معالجتها حتى تصبح قابلة للاستعمال والاستفادة منها بأكبر قدر ممكن وهذا يستوجب تحليل المعلومات وتطوير نظام عملي وضمان وصولها إلى مختلف أقسام المؤسسة، ناهيك عن ضمان أمنها بعدم تعرضها للتخريب.

3.2. **المكلف بالإعلام:** يقوم هذا الشخص بدور الواجهة المطلقة على العالم الخارجي للمؤسسة، فهو معني بإيصال المعلومات والحقائق التي تخدمها، والتي تريد هذه الأخيرة إيصالها ونشرها في محيطها، وعليه فهو ملزم بالتحدث إلى الزبائن وأخذ أراءهم وتقنياتهم للمؤسسة وكذلك اختبار أفضل موزعي وبنوك المعلومات، و استعمال لغة سهلة معهم، ولأجل هذا لابد أن يكونوا على

[1] Bruno M et Yves M, **L'intelligence économique. Edition Organisation**, Paris, 1995, P189.

دراية كافية بالمواد التي يصيغ منها أسئلته، والدراية التامة بكل المستجدات الخاصة ببنك المعلومات إضافة إلى التحكم الجيد بمختلف اللغات المستعملة في التواصل مع محيط المؤسسة.

4.2. المحقق: وهنا يمكن لنا التمييز بين نوعين من المحققين:

النوع الأول: موظف ومستقر بالمؤسسة وهو بالتالي يسخر كامل وقته للبحث والتحري، وهذا قليل الوجود نوعا ما نظرا لاتجاه أغلب المؤسسات إلى الاقتصاد والتوفير في التكاليف.

أما النوع الثاني: فهم الذين تلجأ إليهم المؤسسة عند حاجتها إلى المعلومات أو وثائق، وهم غالبا ذو تكلفة عالية جدا، ويكون عمل هؤلاء في الظلام، سريا، ويتجنبون أي هجوم محتمل على عملهم أو المعلومات التي جمعوها.

3. الذكاء الاقتصادي وأمن المؤسسة

إن تطور المظاهر التقنية لأمن المؤسسة، ومع ظهور بعض الخدمات المتخصصة في الأمن التابعة للقطاع الخاص (شركات الحراسة، الحراسة عن بعد باستعمال أجهزة التصوير)؛ لكن اليوم بدأ الاهتمام المتزايد الذي يلاقيه المفهوم الجديد للذكاء الاقتصادي بتوضيح منطق الأمن بالمؤسسة.

1.3. الذكاء الاقتصادي وخصخصة الأمن

ضمن إطار يتميز باشتراك المؤسسات في إشكاليات الأمن، ممّا يؤدي الى مطلب متزايد لحماية الإرث الغير المادي للمؤسسة: [1]

1.1.3. الاشتراك المتزايد للمؤسسات في إشكاليات الأمن

إنّ تزايد حدة المنافسة بين المؤسسات، يؤدي إلى إضعاف وضعية كل مؤسسة داخل سوقها اتجاه منافسيها: ضعف تجاري، تكنولوجي، مالي. فبالإضافة إلى تسارع العمليات الاقتصادية تنتج عنها وضعية أمن. عندما تعرف إحدى المؤسسات ضعف من بث مكانتها في السوق، حيث يمكن هذا أن يؤدي بها إلى إعادة النظر في بعض نشاطاتها الإنتاجية. وفي هذا الإطار فان تطور مفهوم الذكاء الاقتصادي يترجم الوعي الذي أدى بالأوساط الاقتصادية إلى تحمل مسؤولياتها فيما يتعلق بالأمن.

---

[1] جمال الدين سحنون ، بلهادية عبد الله، **نحو تبني استراتيجية للذكاء الاقتصادي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة**، الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الر قمي و مساهمتها في تكوين الميزة التنافسية في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة حسيبة بن بوعلي-شلف-، 27-28 نوفمبر 2007.

2.1.3.المؤسسة كعنصر في الأمن الاقتصادي

إن العلاقة بين ميدان الاستخبارات وميدان المنافسة الاقتصادية والصناعية، يعدّ موضوعا مشابها للفترة ما بعد الحرب الباردة، والذي نعرفه اليوم، حيث أن الخطر العسكري المباشر أصبح يتراجع ليترك المجال واسعا لمخاطر جديدة تعد غير مباشرة. من بينها الخطر ضد المصالح الاقتصادية، الذي أصبح يبرز بصفة خاصة. لذا أصبح على المؤسسات أن تشارك بصفتها عنصرا أساسيا في الأمن الاقتصادي والوطني في حماية ومتابعة مصالحها الخاصة المشروعة.

3.1.3. الأولوية للمعلومة

يعرف الذكاء الاقتصادي على أنه يغطي: "مجموع العمليات المتناسقة البحث والدراسة والتحليل والتوزيع، بهدف استغلال المعلومة التي تفيد المتعاملين الاقتصاديين"، وبالتالي فهو يستنتج النتائج الاستراتيجية للدور المتزايد الذي تلعبه المعلومة في تسيير ونجاح الأعمال. وبالتالي تصبح المؤسسة التي من الطبيعي اعتبارها كآلة معلوماتية تهتم بتحقيق أمنها. [1]

2.3. الوسائل القانونية لأمن المعلومة

إنّ أهم الوسائل التي على المؤسسة توفيرها لحماية ارثها، سواء تعلق الأمر بالملكية الصناعية أو الفنية، من أبرزها نذكر: [2]

1.2.3. الحماية عن طريق الملكية الاقتصادية

يجب معرفة ما هي الحقوق الصناعية والمتمثلة في براءة الاختراع، علامات الصنع، العلامات التجارية، الرسومات، ممّا يسمح للمؤسسة بالمطالبة بها عن طريق القانون في حالة القرصنة أو التزوير. وبموجب القانون عدة معاهدات دولية تمت في هذا الإطار، بحيث يمكن أن تجد المؤسسة نفسها في حالة احتكار متعلقة باختراع ما، رسم أو علامة مميزة. غير أن بعض المؤسسات لا تقبل الخضوع لصعوبة الإجراءات والإعلانات المرتبطة بالحصول على حقوق الملكية الصناعية.

---

[1] Madaniou Dieme**, l'intelligence économique caractéristiques et démarche**, CEPOD, juin 2012, P13.
[2] **Ibid** ,P14.

2.2.3. الحماية عن طريق حقوق التأليف

عندما يتعلق الأمر بمؤسسة ترغب في حماية بعض العناصر المجردة، التي تعدّ كأحد عناصر الحماية الصناعية أو التي يجب أن تبقى سرية، يمكن إيجاد بعض التدابير القانونية الخاصة بذلك، أي عن طريق حماية الملكية الأدبية.

وبصفة عامة، فان الرجوع إلى حق التأليف لا يمكن اعتباره السلاح الوحيد بالنسبة للمؤسسة للمحافظة على ارثها المعلوماتي، وذلك أيضا راجع إلى تطور الاتصالات الالكترونية، وشبكة الانترنت جعل المؤسسات تهتم أكثر بوسيلة الدفاع.

3.2.3. الحماية السرية

خارج إطار الأدوات القانونية للملكية الصناعية والأدبية والفنية، فواحدة من ضبط الأساليب لحماية المعلومة، تكمن في الحفاظ على السريّة والتكتّم، غير أن العمل بهذا النوع لا يشجع بسبب نتائجه الغير مضمونة، وأيضا لتعارضه مع التقدم العلمي والتقني.

- **سرية المصنع:** وهنا يتعلق الأمر بالتكتم على أي براءة اختراع، أو أي معلومة هامة تتعلق بالجانب الاقتصادي للمؤسسة. فالقانون هنا يعاقب على إفشاء أسرار الصنع المتعلقة بالمؤسسة التي تنحصر فيها ويسمى بحماية سرية المصنع، وذلك ينحصر بين العاملين والمؤسسة الاقتصادية، بحيث عملية تسريب المعلومات التقنية أو الاقتصادية الخاصة لا يمكن أن تحدث من طرف أشخاص من خارج المؤسسة نفسها.
- **الحماية غير المباشرة:** وفيها يتم التطرق بصفة عامة لحماية أسرار المؤسسة بهذه الكيفية، على أنها عبارة عن عملية الربط بين سرية المصنع، ومختلف التدابير الأخرى، على سبيل المثال "السرية المهنية، قمع الغش الالكتروني...".

غير أن حقيقة كل هذه الصيغ الخاصة بالسرية، ما هي إلاّ أدوات قانونية جزئية تفسر وضعيات مختلفة حسب ظروف معينة، لهذا فان هذه الإجراءات في مجملها لا يمكنها صياغة مفهوم موحد متعلق بالموضوع.

- **إجراءات المنافسة غير الشرعية:** بمجرد استنفاذ كل المصادر القانونية الخاصة بالملكية الفكرية أو القوانين، فالمؤسسة التي ترغب في ضمان الحماية القانونية تتعلق بالمنافسة غير الشرعية، وذلك من أجل إحداث فوضى داخلية في مؤسسة منافسة، كتقليد طرق بيع خاصة بالمنافسين. وفي الغالب المنافسة غير الشرعية تأتي لتدعيم إجراءات التقليد بشكل خاص.

المطلب الثالث: واقع الذكاء الاقتصادي في الجزائر

المؤسسة الجزائرية، خاصة الصغيرة والمتوسطة باعتبارها أغلب مؤسساتنا هي مطالبة من اليوم فصاعدا بوضع نظام الذكاء الاقتصادي من أجل كفاءة أحسن وتواجد أكثر فعالية على مستوى السوق العالمي الذي تزيد تنافسيته أكثر فأكثر.

ضرورة المؤسسات الجزائرية مواكبة المنافسة العالمية يكون عن طريق الاعتماد على الذكاء الاقتصادي الذي أصبح مرحلة يجب تعديها في المستقبل القريب جدا، ومن خلال هذا المطلب سنتعرض لمختلف جوانب الذكاء الاقتصادي داخل المؤسسة الجزائرية.

1. ضرورة وجود الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

في الآونة الأخيرة بدأت المؤسسات الجزائرية خاصة منها الصغيرة والمتوسطة تم بطرق جديدة في عملية التسيير معتمدة في ذلك على العوامل البشرية والمعلوماتية والمعرفية من أجل تحسين كفاءتها وفعاليتها، من أحسن وأهم هذه الطرق تبنيها نظام الذكاء الاقتصادي، ومن الأسباب التي دفعتها إلى تبني هذا النظام نذكر ما يلي: [1]

-**الانتقال إلى اقتصاد السوق** : إن من أهم الأسباب التي دفعت المؤسسات الجزائرية إلى اعتماد أسلوب الذكاء الاقتصادي هو انتقالها إلى اقتصاد السوق الذي يترجم بانفتاح السوق الجزائري على المنتجات والاستثمارات الأجنبية، ارتقاء مؤسسة المعلومة واقتصاد المعرفة، هذا ما يفرض على الاقتصاد الجزائري حراسة فعالة للمحيط الوطني والعالمي عن طريق جمع، استغلال، وبث المعلومة.[2]

---

[1] خباية عبد الله، **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: آلية التخفيف التنمية المستدامة**، دار الجامعية الجديدة للنشر، مصر، 2013م، ص 94.

[2] Mustapha Bouroubi, **va-t-on déclarer l'absence de la pratique de l'IE en Algérie** ? veille magazine (Nov/Dec 2008) p 35 voir: http://www.veille.ma/IMG/pdf/alger-veille-intelligence-economique.pdf visité le 08/11/2015 à 16:52

-**سرعة التطورات التكنولوجية و العلمية و التقنية** : التي تفرض على المؤسسة استعمال التكنولوجيات الجديدة و التي أهمها تكنولوجيا المعلومات و الاتصال التي تشمل الانترنت، الهواتف النقالة، الحواسب السريعة إضافة إلى تطور استخدام الإعلام الآلي و غيرها من التقنيات الحديثة.

- **تغير طبيعة البيئة** :ومن أهم خصائص البيئة الجديدة: [1]

- تغير الطلب :إن انتقال الطلب من الطلب المبني على المنتج إلى الطلب المبني على الوظائف المتعلقة بالمنتج يفرض على الصناعات إيجاد مهارات وقدرات جديدة للمحافظة على التحكم في نشاطها الأساسي.
- اتفاقيات الشراكة مع الاتحاد الأوروبي.
- الدخول إلى المنظمة العالمية للتجارة.
- القوانين الجديدة لنشاط العولمة.
- الحاجة إلى التكيف مع قواعد السوق الجديدة.
- حماية المؤسسة من التهديدات الخارجية الناتجة عن المؤسسات المتضررة من الأزمة المالية والتي هي في بحث مستمر عن الفرص في البلدان النامية التي لم تتأثر بهذه الأزمة.
- البحث عن الفرص من أجل استغلالها[2].
- توفير الحلول التقنية العملية التي تسمح للمؤسسة بالتفاعل مع محيطها عن طريق القدرة على اليقظة، الضغط على السلطات العمومية مع إدراك المخاطر التي تترصدها.
- رفع الحواجز الجمركية وبالتالي حرية الاستيراد وضياع السوق.

2. شروط تطبيق نظام الذكاء الاقتصادي في المؤسسة

هناك عدة شروط يجب أن تتوفر في المؤسسة من أجل تبني نظام الذكاء الاقتصادي فيها وتتمثل هذه الشروط في: [3]

---

[1] بلعزوز بن علي، **دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة و واقعها في الجزائر**، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف،8-9 نوفمبر 2010، ص 15-16.

[2] Mohamed Faouzi Boucheloukh. **Intelligence Economique en Algérie**, cours de master en intelligence économique,2 éme promotion 2009/2010, Université de la formation continue, p14.

[3] Bouadam Kamel, Hammadi mourad, **Veille stratégique et intelligence économique: comme perception d'une nouvelle approche pour la PME ;**

ورقة عمل بالملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 8-9 نوفمبر 2010، ص 10-11.

- رغبة وإرادة مدراء ومسيري المؤسسة.
- وجود رؤية ونظرة مستقبلية واضحة حول استراتيجية المؤسسة.
- تطوير ثقافة الذكاء الاقتصادي عند الموارد البشرية في المؤسسة من خلال التعريف بوظائفه في مدونة المؤسسة.
- تحسين وتطوير خلية الاتصال بين الموظفين والمصالح داخل المؤسسة.
- وضع أشخاص مؤهلين ومتخصصين في جمع المعلومات الموثوقة.
- الاعتماد على وسائل منهجية وتكنولوجية في جمع المعلومات.
- التحكم الجيد في الوقت.
- روح جماعية بين العمال داخل المؤسسة.

3. الذكاء الاقتصادي ومقوماته في الجزائر

في ظل الاقتصاد المعاصر المبني على المعرفة التنافسية، اصبحت وظيفة البحث والتطور بمثابة العنصر الهام في مخطط التنمية على المستويين الكلي والجزئي، ذلك أن التنافسية حاليا سواء بين الأمم او ما بين المؤسسات، إنما هو تنافس معرفي بالدرجة الأولى، فالتحكم في التكاليف وفي جودة المنتجات يتوقف على درجة الكفاءات في المعرفة العلمية والمهارات، وما هي سوى نتاج الكفاءات التي يتوفر عليها المجتمع ومدى قدرته على تلف التكنولوجيا أو تكييفها بطريقة ناجعة.

1.3. نظرة تشخيصية على أنظمة البحث والتطوير

تهتم كافة البلدان بنشاط البحث والتطوير التكنولوجي، وتخصص من أجل ذلك ميزانيات معتبرة من خلال وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ومراكز البحث المختلفة المعنية بالتطوير التكنولوجي.

كما يعتبر ضعف التكامل بين قطاعي الصناعة والبحث العلمي الذي يشهده العالم الخارجي بصفة عامة والجزائر بصفة خاصة، من اهم معوقات التنمية التي يجب التحدي لها وإيجاد الاجراءات العلمية لتداركها. [1]

[1] تير رضا، **الذكاء الاقتصادي، وسيلة لإدماج البحث والتطوير ضمن منظومة الخدمات واقعه وآفاقه في الجزائر**، ص 10. أنظر:
http://www.csla.dz/mjls/index.php?option=com_remository&Itemid=55&func=download&id=21&chk=d24962c186721789f4a8d68367bc5d06&no_html=1

ولعلّ اهم العوامل التي أدت الى تدهور أنشطة البحث والتطوير يمكن ذكر هجرة العقول المفكرة إلى الخارج من جهة، وكذا ضعف التعاون العلمي والتكنولوجي بين الدول التنافسية (ومنها الجزائر)، والدول المتقدمة (خاصة دول أوروبا) تاريخيا، اعتمد هذا التعاون على مبدأ التخصص الدولي في الميادين التكنولوجية والصناعية والوجهة اساسا نحو صناعات المحروقات ومشتقاتها وبعض الصناعات ذات الصلة، كما اعتبرت المساعدة التقنية بين الدول بمثابة قنوات تحويل بعض المعارف والمهارات التي رافقت بعض المشاريع الكبرى ومنظومة التربية والتكوين في البلاد، لكن الشيء الذي يعاب على هذا التعاون التكنولوجي عدم قدرته على إرساء قواعد نمو تقنية جيدة ومحكمة علميا في التكنولوجيات المستخدمة بصفة دائمة واقتصادية، وبهذا تشهد دول المغرب العربي والجزائر خصوصا تأخر تكنولوجي.

ولقد ساهمت عوامل أخرى في مدى التأخر التكنولوجي، كتقلص منح الطلبة للدراسة في الخارج وخاصة في دول أوروبا من سنة إلى سنة، وكذلك تنافس المنح الأوروبية الموجهة للطلبة الأجانب، وبروز ازمة في انظمة التعليم والتكوين وعدم قدرتها على إعادة إنتاج الكفاءات في الميادين العلمية والتقنية.[1]

2.3. مقومات الذكاء الاقتصادي والاستراتيجي في الجزائر

عملت الجزائر منذ الاستقلال على البناء التاريخي لما يسمى بالنظام الوطني للمعلومات الاقتصادية والاجتماعية، وذلك لتلبية متطلبات كافة الأعوان الاقتصاديين من المعلومات ذات النوعية المطلوبة وفي الآجال المحددة، ولتحقيق هذا الهدف اتجهت الهيئات المتخصصة إلى تصنيف المعلومات الاقتصادية والاجتماعية إلى معلومات ذات مصدر إداري، معلومات وثائقية واشهارية، معلومات إدارية وأخيرا معلومات صحفية.

وقد تم إنشاء هذا النظام تماشيا وقدرات الاقتصاد الوطني على التطور النمو، كما أنشأت الهيئات اللازمة لذلك وإصدار النصوص القانونية تبعا لاهتمامات السلطات العمومية السياسية، الاقتصادية والاجتماعية للبلاد.

[1] تير رضا، **مرجع سبق ذكره**، ص 11.

ويعتبر نظام المعلومات الإحصائي، والذي يغطي مجالا هاما من نظام المعلومات الاقتصادي الاجتماعي نتاج مراحل زمنية عديدة، والتي من اهمها نذكر:[1]

1962: انشاء هيئة التخطيط التي تضم مديرية فرعية للإحصاءات.

1964: إنشاء اللجنة الوطنية للإحصاء العام للسكان والسكن.

1971: إنشاء المحافظة الوطنية لإحصاء والتحقيقات الاحصائية

1982: إنشاء الديوان الوطني للإحصاء وتجديد واجباته الاحصائي

1993: إنشاء المركز الوطني للإحصاء.

1994: إصدار القانون 1994-01 المتعلق بالنظام الإحصائي والمرسوم التشريعي رقم 1994- 01 الذي يتيح الفرصة للديوان الوطني لإحصاء بإطلاق النظام الوطني للإحصائيات.

1995: إصدار المرسوم التنفيذي 1995-160 المتضمن تنظيم وسير المجلس الوطني للإحصاء.

2003: إصدار المرسوم الرئاسي رقم 2003-84 والمتضمن إنشاء صلاحيات وتنظيم المحافظة العامة للتخطيط والدراسات الاستراتيجية.

وقد ادى انتقال الجزائر من نظام الاقتصاد الممركز نحو اقتصاد السوق إلى بروز عدة ضغوطات على مستوى الهيئات المؤلفة لنظام المعلومات الاقتصادية والاجتماعية، ضف إلى ذلك ظهور تكنولوجيا الإعلام والاتصال عمل على إظهار عيوب النظام السابق ونقائصه والحاجة الملحة إلى نظام ذي كفاءة عالية يأخذ بعين الاعتبار، تزايد المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية وتداخلها وتفاعلها فيما بينها، الأمر الذي أدى بالسلطات العمومية إلى التفكير في إقامة نظام موجه نحو التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات، وقد تجسد ذلك في صدور تقرير حول النظام الوطني الاقتصادي والاجتماعي، يعتبر هذا المجلس هيئة استشارية مستقلة تحت رئاسة الجمهورية تختص بدراسة كافة القضايا الاقتصادية والاجتماعية واقتراح الحلول الممكنة لها.[2]

وقد أوصى المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي في التقرير السابق بجملة من الاقتراحات تضمنت تثمين مقومات اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي في الجزائر وإتاحة الفرصة لباقي الأعوان

---

[1] تير رضا، **دور الذكاء الاقتصادي في إرساء آليات الحكم الراشد من خلال البحث والتطوير: واقعه وآفاقه في الجزائر**، ص 12 أنظر موقع
http://www.csla.dz/mjls/index.php?option=com_remository&Itemid=55&func=download&id=21&chk=d24962cf4a8d68367bc5d06&no_html=1

[2] تير رضا، **مرجع سابق**، ص ص12-13

الاقتصاديين والاجتماعيين للمشاركة في صياغة استراتيجية وطنية لإرساء عملية الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية على المدى القصير، ومن بين هذه التوصيات يمكن أن نذكر ما يلي:[1]

- **دعم الشفافية والنشر**، على الإدارات العامة والمؤسسات الاقتصادية معالجة كميات البيانات الهائلة المتوفرة لديها معالجة ذكية، واستخراج مختلف المعارف الخفية التي تميز الظواهر والسلوكات. ومن واجب هذه الهيئات العمل على نشر المعلومات التي تخص الجمهور بمختلف شرائحه بصفة هادفة واقتصادية، وتشجيع التعاون بين المؤسسات، وذلك للقضاء على ظواهر حجب المعلومات واستغلالها كمصدر للسلطة، وتقع هذه المسؤولية أساسا على مشرفي المؤسسات الكبرى والمستثمرين والمساهمين والقادة الإداريين.
- **تطوير البرامج البيداغوجية:** من واجب الجامعات ومؤسسات التعليم العالي والتكوين المهني تطوير البرامج البيداغوجية وتحسينها وفقا لما يتطلبه محيط المؤسسات.
- **تفعيل دور الغرف التجارية والمصالح الاقتصادية للدولة والجمعيات المهنية والنقابية:** تستحوذ هذه الهيئات على كميات هامة من المعلومات ووسائل التكوين تمكنها من لعب دور فعّال في تحسين المردودية والنوعية وإعادة تأهيل أفرادها.
- **شبكات البنوك والمؤسسات المالية الدولية:** تعتبر هذه المؤسسات سلاح ذو حدين، يتمثل الحد الأول بكونها مؤسسات مهيكلة للإقليم، عن طريق شبكات الوكالات التي تحوزها، مما يساعد في التكفل باحتياجات الجمهور المتعددة وتقييم الخدمات المختلفة وبناء قواعد وبنوك بيانات هائلة يمكن استخدامها في تحديد الاستراتيجيات التسويقية.
- هيئات دعم وتنمية الاستثمار: عمدت الدولة إلى إنشاء وكالة الترقية دعم ومتابعة الاستثمارات بهدف تفعيل سياسة الدولة في ميدان الاستثمار سميت سابقا بوكالة دعم ومتابعة الاستثمار وانطلاقا من 2001 بالوكالة الوطنية لتنمية الاستثمار، وتعتبر هذه الوكالة دليلا للمستثمرين من حيث توفير المعلومات الحاسمة حول فرص الاستثمار والمزايا التنافسية، وتقع على عاتقها مهمة تقديم وارشاء المستثمرين، باستخدام كافة المعلومات ذات الطابع المحلي والدولي.
- **المصالح الاقتصادية للدول:** تتمثل المهمة الأساسية للمصالح الإحصائية الجبائية والمالية والتجارية للدولة في القيام بحملات إعلامية، تتميز بالجدية والاستمرارية تجاه مستخدمي

[1] خلفاوي شمس ضيات، **الذكاء الاقتصادي رهان التسيير المؤسسات الحديثة**، جامعة عنابة، دون تاريخ النشر، ص ص: 23- 24.

المعلومات الاقتصادية والاجتماعية، كما أن كل من الأساتذة الباحثين والصحفيين مطالبين بالمساهمة في اعداد مثل هذه النشاطات وإيصالها إلى جمهور الطلبة المتمدرسين والممارسين، إلا أن الأمر المهم هو تكوين أفراد هذه المصالح في مجال الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة وأنظمة المعلومات واستخدام الكفاءات في كافة مراحل إدارة شؤون العامة[1].

في سنة 2008 تم عقد ملتقى دولي حول "الحاكمة في المؤسسات والذكاء الاقتصادي"، أشار فيه وزير الصناعة وترقية الاستثمار عبد الحميد تمار إلى: أن الذكاء الاقتصادي إطار استراتيجي لتكييف السلوكيات، بحيث سيتم توجيه الفاعلين الاقتصاديين والإشراف عليهم وهم يتابعون مصالحهم، وهكذا سيصبحون فاعلي تحويل وضعهم وكذا محيطهم الاقتصادي والاجتماعي.

كما اعتبره كآلية لتسيير المعارف ومسعى لضمان الدفاع عن طاقات المؤسسة والحفاظ عليها ورفع قدرات وحصص السوق من جهة ورفع طاقات التراث الوطني من جهة اخرى.

وطرحت في إطار هذا الملتقى فكرة إنشاء مجلس أعلى للذكاء الاقتصادي بغرض فتح سبل تجريبية جديدة لفائدة صناع القرار الحكوميين والخواص، كما ذكر الوزير ان الحكومة استحدثت مديرية عامة للذكاء الاقتصادي وللدراسات الاقتصادية ستتولى تقديم مجموعة افكار بشأن هيكلة المجلس المذكور الذي سيوضح تحت الإشراف المباشر لرئيس الجمهورية أو رئيس الحكومة، على أن تتولى الاستعلام الاقتصادي قصد تزويد اقتصاد البلاد بوسائل الدفاع والاستباق في سياقة المنافسة الاقتصادية الدولية.

ويمكن تلخيص الجهود المبذولة من طرف الحكومة الجزائرية في إرساء نظام الذكاء الاقتصادي في المؤسسات من سنة 2000 الى غاية سنة 2012 في الجدول الاتي:

[1] تير رضا، **مرجع سبق ذكره**، ص 13.

جدول رقم(1-2): الجهود المبذولة في الذكاء الاقتصادي في الجزائر

السنة	الحدث
2000	دراسة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرب الجزائري لقياس مدى قيامها بالاستثمارات غير المادية، والبحوث المرتبطة بالمعلومات.
2002	الملتقى حول الذكاء الاقتصادي بفرنسا منظم من طرف « World Trade center local »
2004	تنظيم ملتقى حول اليقظة التكنولوجية في المؤسسات الجزائرية من طرف مركز البحث عن المعلومة العلمية والتقنية في الجزائر.
2005	أول ملتقى دولي بالجزائر العاصمة حول الذكاء الاقتصادي واليقظة.
2006	دعوة مجلس الحكومة لمدراء المؤسسات لتبني نظام الذكاء الاقتصادي.
2007	- تبني الاستراتيجية الصناعية - تأسيس أول مدرسة جزائرية للذكاء الاقتصادي.
2008	ملتقى دولي حول حاكمة المؤسسات والذكاء الاقتصادي منظم من طرف جامعة التكوين المتواصل. وخلق مديرية الذكاء الاقتصادي.
2009	ملتقى حول الذكاء الاقتصادي في الجزائر العاصمة منظم من طرف وزارة الصناعة وترقية الاستثمار.
2010	الملتقى الرابع حول الذكاء الاقتصادي في الجزائر.
2011	المؤتمر الخامس حول الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية.
2012	الملتقى الدولي السادس حول الذكاء الاقتصادي والتنمية المستدامة في منظمات الأعمال الحديثة بجامعة شلف

المصدر: فيلالي أسماء، **الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية: الواقع والمجهودات** "**دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية « SNVI » رويبة**"، مذكرة ماجيستير، جامعة تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، 2014، ص 94.

المبحث الثاني: الاطار النظري لليقظة الاستراتيجية

يوجد خلط كبير بين الذكاء الاقتصادي واليقظة، حيث أن الخط الفاصل بينهما لا يزال غامض عند الكثير، وتعتبر اليقظة الاستراتيجية أول مرحلة من مراحل الذكاء الاقتصادي، من خلال هذا المبحث يتم إعطاء مختلف المفاهيم حول اليقظة وإبراز مختلف أنواعها.

لذا سيتم التطرق بالتفصيل من خلال هذا المبحث الى:

- مفاهيم حول اليقظة واليقظة الاستراتيجية.
- تنظيم عملية اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة.
- معلومات واستهداف اليقظة الاستراتيجية.

المطلب الأول: مفاهيم حول اليقظة واليقظة الاستراتيجية

اليقظة بمفهومها الشامل مصطلح حديث النشأة، ظهر ونشأ في أدبيات إدارة الأعمال وفي الأوساط التي تعنى بالمعلومة وتسييرها. فمن أين أتى هذا المصطلح؟ وما هو أصله وما مفهومه؟

ومن أجل التطرق ليقظة المؤسسة الاستراتيجية وجب أولا التطرق عن مفهوم اليقظة بصفة عامة ثم عن مفهوم اليقظة الاستراتيجية بصفة خاصة من خلال تعريفها وتحديد مميزاتها والعملية الجماعية لليقظة الاستراتيجية.

1. مفهوم مصطلح اليقظة

قبل التطرق إلى أصل هذا المصطلح وما يعنيه في مجال الإدارة والأعمال نفتح قوسا لتوضيح معنى هذه الكلمة في حد ذاتها. نعلم أن كل شخص عادي يكون في إحدى الحالات التالية: في حالة نوم أو في حالة حلم أو في حالة يقظة أو تيقظ، وهذه الأخيرة تطابق حالة الوعي أين تكون حواسنا منفتحة على العالم من حولنا، فنقول نحن متيقظين. وفي اللغة نقول يقظ وييقظ يقظا ونقول كذاك تيقظ لشيء ما، أي انتبه للشيء وأخذ الحيطة منه كما نقول أيضا اليقظ والمتيقظ وهو الشخص الذي يكون في حالة اليقظة.[1]

[1] REIGD.(1983).Dictionnaire A5-SABIL "Arabe- Français"- "Français – Arabe "Libraire Larousse " paris " N° 6078.

ويستعمل " التيقظ" أيضا–بغض النظر عن الحالة العادية للشخص–للإشارة عن الرغبة في الاستمرار في هذه الحالة من الوعي هذا من جهة، ومن جهة أخرى تنطبق كلمة " اليقظ " على كل الذين يتمكنون من البقاء متيقظين وحتى على الذين يسعون إلى مراقبة أو حراسة شيء ما والحفاظ عليه.

2. تعريف اليقظة الاستراتيجية

لقد حظيت اليقظة كمفهوم عام بعدة تعاريف، نذكر منها على سبيل المثال لا للحصر ما يلي:

– يعتبر Michel CARTIER اليقظة على أنها: " النشاط الذي يمكننا من البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي نشغله".[1]

– كما أنها: "الوظيفة التي ترتبط بتسيير موارد المعلومات لتجعل المؤسسة أكثر ذكاء وتنافسية".[2]

- وعرفها "RIBAULT" على أنها " المراقبة والمتابعة العامة والذكية لمحيط المؤسسة من خلال البحث على المعلومات الواقعية والمستقبلية".[3]

- وعرفها Humbert Lesca على أنها: ذلك الإجراء الجماعي المستمر من خلال مجموعة أفراد تتولى جمع واستعمال المعلومات بشكل تطوعي واستباقي يتماشى والتغيرات المحتمل حدوثها في البيئة الخارجية وهذا من أجل خلق فرص أعمال والتخفيض من مخاطر عدم اليقين بصفة عامة.[4]

نستنتج من التعاريف السابقة –وبغض النظر عن التعريف الأول والثاني الذين تناولا اليقظة بتعريف شامل–، أن اليقظة اعتبرت كنشاط أو عملية مرتبطة بتسيير المعلومة بهدف استغلالها لإحداث شيء جديد في المؤسسة.

---

[1] http:// www.clic.net/presse/article 5/2000-02.01.html Visite le 13/04/2016.

[2] BERGERON P, " **observations sur le processus de veille et les obstacles a 5 a pratique dans l'organisation"**, Argus.vol.24 N° 3.p.18.

[3] Laurent Hermel, **maitriser et pratiquer veille stratégique et intelligence économique**, éditions Afnor,,2 éme édition, France ,2007 ;p 2.

[4] Ali SMIDA et Emna BEN RAMDHANE. **les Déterminants culturels des pratiques de veille stratégique,** Université Paris 13, voir: **www.cemadimo.usj.edu.lb/doc/Smidaben.pdf** visité le 21/01/2013, p 2.

كما نشير إلى أن اليقظة تختلف عن التجسس وهذا باختلاف مصادر المعلومات فإذا كانت المصادر شرعية فنحن أمام اليقظة، وإذا كانت غير ذلك فنحن أمام التجسس والذي يعرض صاحبه إلى أخطار جسيمة قد تصل إلى فرض عقوبات جنائية عليه.

3. أهداف اليقظة الاستراتيجية

تعرف أو تشير اليقظة الاستراتيجية إلى البحث عن المعلومة عن طريق يقظة ثابتة ومراقبة دائمة للبيئة وهذا لأهداف استراتيجية.

تهدف اليقظة الاستراتيجية إلى خلق الفرص والخفض من حالات عدم التأكد للمؤسسة، وخاصة عند الحد من الاختلالات التي قد تحدث في تطور بيئتها الاجتماعية، الاقتصادية والتكنولوجية.[1]

والهدف من اليقظة الاستراتيجية هو السماح وتسهيل التصرف بسرعة وفي الوقت المناسب. ويستخدم الأنجلو سكسون المسح البيئي والذكاء أو اليقظة التنافسية.

4. مميزات مفهوم اليقظة الاستراتيجية

يقتضي تعريف اليقظة الاستراتيجية بعض الملاحظات عن الكلمات الأساسية التي تكونها:[2]

1.4. الاستراتيجية

صفة الاستراتيجية ليست امتيازا بالأخذ بالمفهوم الآني، فهي تستعمل من أجل الإشارة إلى أن المعلومات المزودة لليقظة الاستراتيجية لا تتعلق بالعمليات الحالية والمكررة، لكن على العكس من ذلك، فهي تقوم بالمساعدة على اتخاذ القرار وعليه فهي تتعلق بالقرارات غير المتكررة، والتي ليس لها أي نموذج من النماذج المفحوصة والمقيمة بفعل التجربة، مع الأخذ بالحسبان المعلومات الناقصة جدا، لكنها من الممكن أن تعبر عن القرارات التي لها تأثير كبير جدا على تنافسية وبقاء واستمرار

---

[1] LESCAH et SCHULLER M, **Veille stratégique : comment ne pas être noyé sous l'information?,** Colloque VSST'95- Touleuse, (25-27 oct 95), p.45.

[2] عليوات رفيق، **ارساء نظام لليقظة الاستراتيجية للتحسين من تنافسية مؤسسة الاتصالات الجزائر للهاتف النقال موبليس، ماجيستير**، المدرسة العليا للتجارة،2004، ص :54

المؤسسة، فعلى سبيل المثال تكتسي عملية اختيار المورد الجديد أهمية استراتيجية لمؤسسة صناعية، بينما تمرير طلبية– متكررة– لا يكتسي أهمية استراتيجية.

إذن فالحقيقة أن اليقظة الاستراتيجية يجب أن تساهم في المساعدة على اتخاذ القرار بصفة دائمة ومتكررة جدا، وكذا الأمور المتعلقة بالمشاكل صعبة التنظيم ومنه يأخذ استخدام المعلومات بعدا إبداعيا.

2.4. أنواع اليقظة

هناك أنواع مختلفة وكثيرة من اليقظة الاستراتيجية نذكر منها يمكن تلخيصها في الجدول الاتي:

جدول رقم (1–3): أنواع اليقظة طبقا لقوى المنافسة

أنواع اليقظة	القوى المعنية
التنافسية	المنافسون المباشرون الداخلون المحتملون
التجارية	الزبائن الموردون
التكنولوجية	المنافسون المباشرون السلع البديلة
البيئية	باقي للبيئة، طبقا لمحاور اليقظة: الاجتماعية –الاقتصادية الكلية والجزئية – والقانونية.

المصدر: عليوات رفيق، **إرساء نظام اليقظة الإستراتيجية للتحسين من تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس**، ماجيستير، المدرسة العليا للتجارة ،2005، ص:55.

1.2.4. اليقظة التنافسية

اليقظة التنافسية تتعلق خاصة بالمنافسين الحاليين والمحتملين للمؤسسة[1]. وهذا من خلال جمع المعلومات والمحصل عليها من تحليل الصناعة وتحليل المنافسة (نقاط القوة ونقاط الضعف)، ثم تحليلها واستخراج النتائج وتطبيقها في اتخاذ القرار بالمؤسسة.

وتهدف اليقظة التنافسية إلى معرفة: [2]

- الأداءات الحالية للمنافس.
- استراتيجية المنافس.
- أهداف المنافس الجديدة.
- قدرات المنافس.
- الفرضيات التي تحكم عمل وقرارات المنافس.

كما تهدف أيضا إلى معرفة:

- ما هي الأشياء التي لا يستطيع المنافسون القيام بها؟
- كيف يرون المنافسين مستقبلهم؟

2.2.4. اليقظة التكنولوجية

تشير اليقظة التكنولوجية إلى الجهود المبذولة من طرف المؤسسة، والوسائل المسخرة، والإجراءات المتخذة بهدف الكشف عن كل التطورات والمستجدات الحاصلة في الميادين التقنية والتكنولوجية، والتي تهم المؤسسة حاليا أو التي تهمها مستقبلا[3].

---

[1] Corine COHEN**, op cit**, p 35.
[2] PATEYRONE, **Le management stratégique de l'information**, édition Economica, 1994, Paris, p19.
[3] Pateyrone, **La veille stratégique**, édition Economica, 1998, Paris, pp.143.144.

كما يعرفها MARTINET et RIBAULT على أنها:" ذلك النشاط الذي يتمثل في مراقبة البيئة للكشف عن إشارات الضعف والتي تبرز عند تطور التكنولوجيات"[1].

وتتمثل اليقظة التكنولوجية على العموم في:

- جمع المعلومات العلمية، التقنية، والتكنولوجية لاستغلالها في الإبداعات التكنولوجية.

- تحديد التقنيات أو التكنولوجية المتبعة من طرف المنافسين.

- الاهتمام بالتطور التكنولوجي بما فيه من: الاكتشافات العلمية، الإبداع في السلع والخدمات، التطور في طرق وأساليب الصنع، ظهور مواد ومفاهيم جديدة.

وتستمد اليقظة التكنولوجية مصادرها أساسا من: [2]

- هيئات البحث العلمي والجامعات، من خلال الاتصالات المستمرة، المشاركة في الملتقيات.

- المعاهد ومؤسسات البحث التطبيقي والهندسة.

- الدراسة الدورية لكل البراءات التي لها علاقة بالنشاط.

- بنوك المعلومات.

- المشاركة في الملتقيات ودراسة المنشورات ذات الطابع المهني.

- التحليل الدقيق لمنتجات المنافسة.

3.2.4. اليقظة التجارية

نوع ثالث من اليقظة والذي يهتم عموما بالزبائن (السوق الخلفية للمؤسسة) والموردين (السوق الأمامية للمؤسسة مثل سوق العمل).

---

[1] Martinet et Ribault, **Le management des technologies**, édition Organisation, 1991, Paris, P.109.
[2] Martinet et Ribault, **OP-Cit,** p110.

1. الزبائن (الأسواق): ويتعلق الأمر بالاهتمام بتطور احتياجات الزبائن على المدى الطويل وكذلك بتطور العلاقة بين الزبائن والمؤسسة.

2. الموردون: يجب تتبع تطور وعرض المنتجات الجديدة، تطور العلاقة بين الموردين والمؤسسة، وإمكانية المورد على انتقاء المنتجات التي تحتاجها المؤسسة بأقل تكلفة.

وتسمح اليقظة التجارية ب[1] :

- اكتشاف أسواق جديدة.
- اقتراح منتجات جديدة للزبائن.
- مرافقة إطلاق المنتج الجديد.

وأخيرا، يجب الأخذ بعين الاعتبار عدم رضا الزبائن، وحتى إذا كان 80% من الزبائن راضين على المنتج، فإنه يجب الاطلاع على ملاحظات 20% غير الراضين وهذا بهدف تحسين من جودة المنتج[2].

4.2.4. اليقظة الاجتماعية

وتتمثل في تحديد وملاحظة كل الظواهر الاجتماعية مثل: الصراعات الاجتماعية، التعارضات الدينية والعرفية، سوء التفاهم بين الأجيال، التمسك بالتقاليد، وكل ما يستوقف انتباه المتيقظ ويهدد من سلامة أو يعزز من التناسق التنظيمي[3]. وتهدف اليقظة الاجتماعية إلى التحذير أو الحد من الأثار السلبية للعراقيل في العلاقات القائمة بين المؤسسة وعمالها، كما تمنح لمسيري المؤسسة:[4]

- مناخ اجتماعي سليم يساهم في جعل المبادلات جيدة بين أفراد الجماعة.
- سهولة معالجة المشاكل الداخلية كإعادة تنظيم العمل.
- الوسيلة لتأكيد الفعالية التنظيمية.

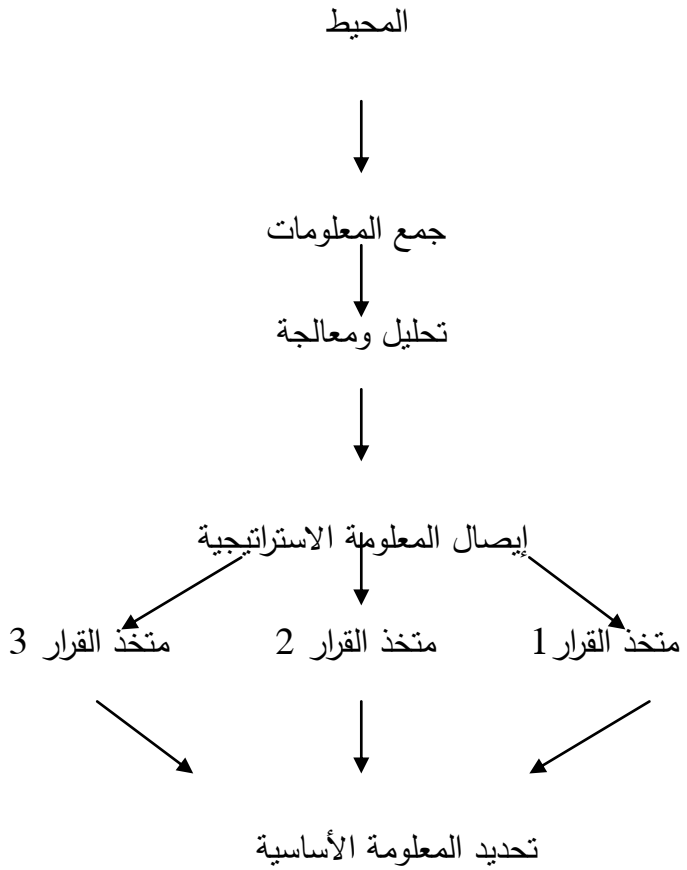
---

[1] Mokrane Ali, **dispositif de veille stratégique te conduite du changement** , colloque international UFC «Veille stratégique en entreprise (communication, gouvernance et intelligence économique) », Alger, 14-16 juin 2008, p17.
[2] PATEYRONE, **op- cit**, P.24.
[3] PICARD D, **La veille sociale, prévoir et gérer la conflictualité industrielle**, Librairie vuibert, Paris, 1991, P.2.
[4] **Idem**, P.1.

5.2.4. اليقظة البيئية

وتخص ما تبقى من عناصر في بيئة المؤسسة والتي لم تأخذ الأنواع السابقة بعين الاعتبار، كاليقظة التشريعية، المالية، السياسية، الجيوسياسية، اليقظة الخاصة بعلم البيئة، واليقظة الثقافية[1]. ويعتبر تطبيق اليقظة البيئية مهمة صعبة بالنسبة للمؤسسة بما أنه يتعلق الأمر بجانب واسع من البيئة المتبقية، وعليه يجدر بالمؤسسة التعامل مع المعلومات المنتقاة بعناية كبيرة من حيث تحليلها ومعالجتها وإرسالها لمتخذي القرار حتى يحددوا بدورهم المعلومة الأساسية في عملية اليقظة هذه، كما هو مبين في الشكل الآتي:

الشكل رقم (1-6): مراقبة المحيط



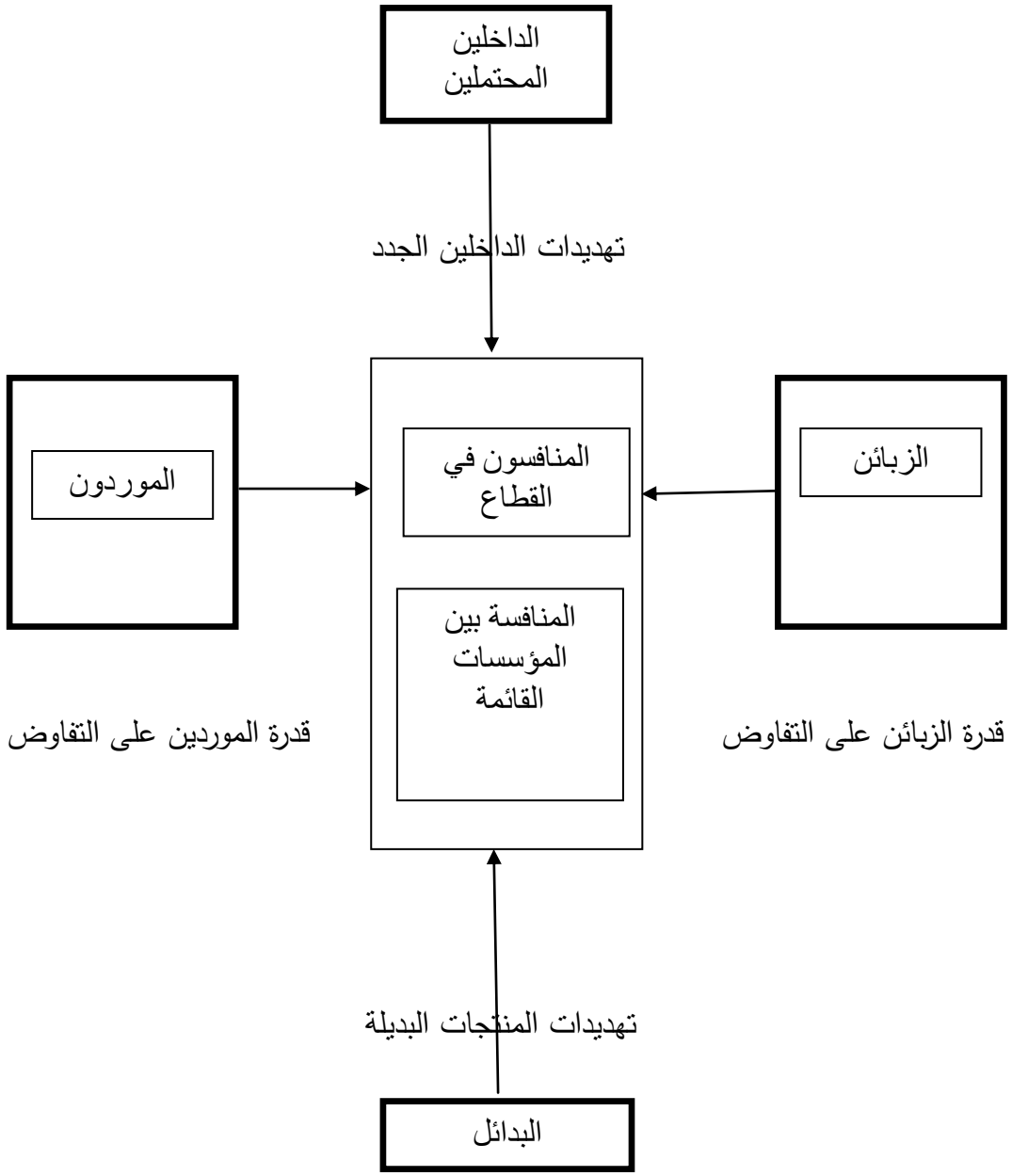
Source : Thietart Raymond, **La stratégie d'entreprise**, Ediscience international, 1991, P98

وبحكم اهتمام كل من اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية، واليقظة البيئية بعناصر محددة من بيئة عمل المؤسسة، فقد طرح كل من MARTINET et RIBAULT في هذا الصدد رؤية

[1] LESCAH et SCHULLER ,**Op-Cit,** P:45.

هامة للعلاقة التي تجمع بين قوى التنافس الخمس ل PORTER بمختلف أنواع اليقظة مثل ما هو مبين في هذا الشكل:

الشكل رقم (1-7): الأنواع الأربعة لليقظة مجتمعة مع نموذج قوى التنافس الخمس لـ PORTER



Source: Laurent Hermel, **maitriser et pratiquer veille stratégique et intelligence économique**, éditions Afnor, 2 éme édition, France ,2007 p5. المصدر الأساسي عن Michael PORTER, **Choix stratégique et concurrence**, Economica, Paris,1986.

5. المقارنة بين اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي

اليقظة يمكن أن تتبناها المؤسسة بكل سهولة وبدون تعقيدات فهي لا تتطلب وسائل كبيرة في حين الذكاء الاقتصادي نظام يكلف كثيرا ويستغرق مدة طويلة من أجل تفعيله، إذ أن سهولة تطبيق اليقظة راجع لبساطة هذا النظام الذي مهمته الاكتشاف والملاحظة المستمرة مع عدم فاعليته في تغيير المحيط، في حين الذكاء الاقتصادي له مهمة تموقع المؤسسة في محيطها.
ويمكن التفرقة بين نظام الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية بذكر خلايا كل منهما:

فخلية اليقظة تتكون من 5 الى 15 شخص مكلفين بمراقبة المحيط، وتنقسم هذه الخلية الى:

- الخلايا العملياتية: مسخرة من أجل حراسة محيط خاص (البحث، المنافسة، الثقافة....)
- الخلايا الاستراتيجية: مسخرة من أجل تحقيق يقظة عامة وتأسيس روابط تحليل وتنسيق بين المحيطات الخاصة المحروسة.

في حين " خلية الذكاء " يمكن أن تتكون من 5 إلى 30 شخص مكلفين بالتدخل في المحيط لحساب المؤسسة من خلال نشاطات الضغط والتأثير وبالتالي علاقته بالمحيط هي علاقة تفاعل.

إذ يقول " Pascal Frion " اليقظة و من خلال الكمية الكبيرة من المعلومات المجمعة، و مراقبتها للمؤسسة تأخر كثيرا عملية اتخاذ القرارات لأن اليقظين ينتظرون" أحسن معلومة ممكنة " قبل تقديم تقريراتهم إلا أن الذكاء الاقتصادي هو بالعكس حالة دقيقة و منظمة لرد فعل على استراتيجية معدة، و بالتالي يكون الاندفاع للبحث المكثف، و لكن بوقت محدد للحصول على المعلومة الاستراتيجية[1].

اليقظة ليست فقط هدف وإنما طريق يؤدي نظريا إلى الذكاء الاقتصادي، فهذا الأخير يعتمد اعتمادا وثيقا على نتائج اليقظة و التي دورها جمع المعلومات (التكنولوجية، التنافسية، الثقافية، القانونية.....) واستخدام كل هذه المعلومات من أجل تحقيق أهداف استراتيجية.

[1] Corine Cohen, **Op-Cit**, p40.

المطلب الثاني: تنظيم عملية اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة

إن تنظيم خلية اليقظة الاستراتيجية عملية مهمة، فهي تجيب على الأسئلة التالية:

- كيف، أي ما هي المنهجية المتبعة للقيام بهذه العملية؟

- من، أي من هم الممثلون الذين يقومون بهذه العملية؟

- بماذا، أي ما هي الوسائل والطرق المتبعة للقيام بهذه العملية؟

1. مراحل عملية اليقظة الاستراتيجية

تمر عملية اليقظة الاستراتيجية بثلاث مراحل أساسية وتتدرج ضمن كل واحدة منها مراحل فرعية وهي[1]:

1.1. الجمع: تتمثل هذه المرحلة في معرفة جيدة لبيئة العمل، وتبدأ هذه المرحلة من تحديد المستهدف والذي سيتم تركيز كل مجهودات اليقظة عليه.

فهناك عدة أسئلة أساسية نطرحها وهي مهمة جدا في عملية جمع المعلومات. من نراقب؟ ماذا نراقب؟، أين توجد المعلومة؟، ثم تتبعها عملية الجرد لكل المعلومات الموجودة في المؤسسة، وتنتهي بوضع خطة عمل أي تحديد مصادر المعلومات.

2.1. التحليل والتركيب: بعد مرحلة جمع المعلومات يتكون لنا رصيد خام منها، تأتي المرحلة الثانية والمتمثلة في تحليل وتركيب كل المعلومات المجمعة، وهي مرحلة صعبة إذ تقوم على ترجمة المعلومات وتقديمها في شكل تقارير أو جداول أو أشكال بيانية.

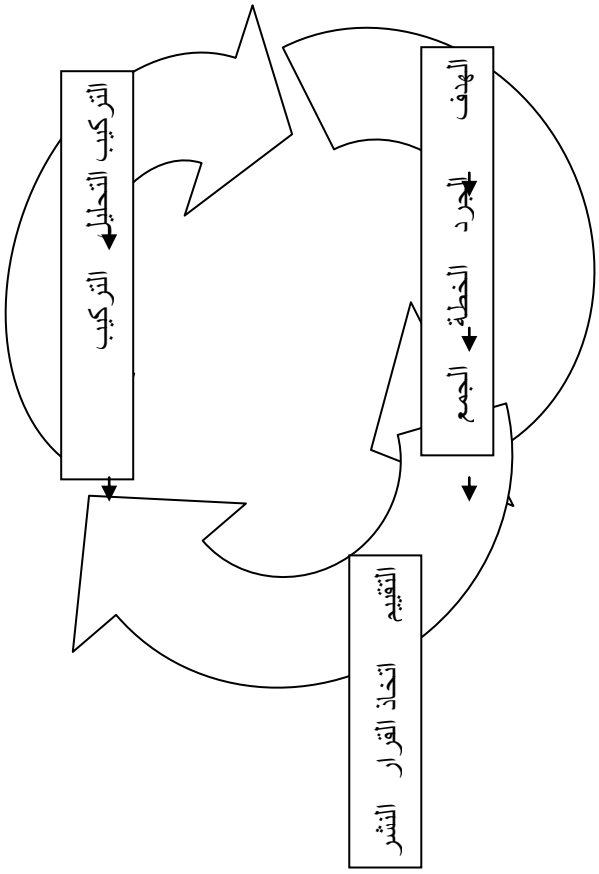
وتهدف هذه المرحلة إلى فرز وترتيب المعلومات بحيث لا نحتفظ إلا بالمعلومات الملائمة والسديدة، وبتعبير آخر، المعلومات التي تعطي قيمة أكبر لعملية اتخاذ القرار.

3.1. **النشر واتخاذ القرار:** عند انتهاء مرحلة التحليل والتركيب نتحصل على معلومات معالجة ولا تكون لهذه الخيرة أي قيمة إذا تم احتجازها ولم يتم نشرها في الوقت المناسب وإلى الشخص المناسب

[1] Cartier M, **La veille introduction**, 1999, voir le site ://www.mmedium.com/veille/veille/etapes.html , visité le 14/04/2016.

لاتخاذ القرار المناسب إذا فكل المراحل السابقة لا تجدي نفعا إذا لم تنشر المعلومة لتصل إلى متخذ القرار بالمؤسسة، ثم تأتي خطوة أخيرة وهي التقييم ومراجعة الآثار الناجمة عن القرار المتخذ.

الشكل (1-8): مراحل عملية اليقظة الاستراتيجية



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على:

Cartier M, **La veille introduction**, 1999, voir le site ://www.mmedium.com/veille/veille/etapes.html , visité le 14/04/2016.

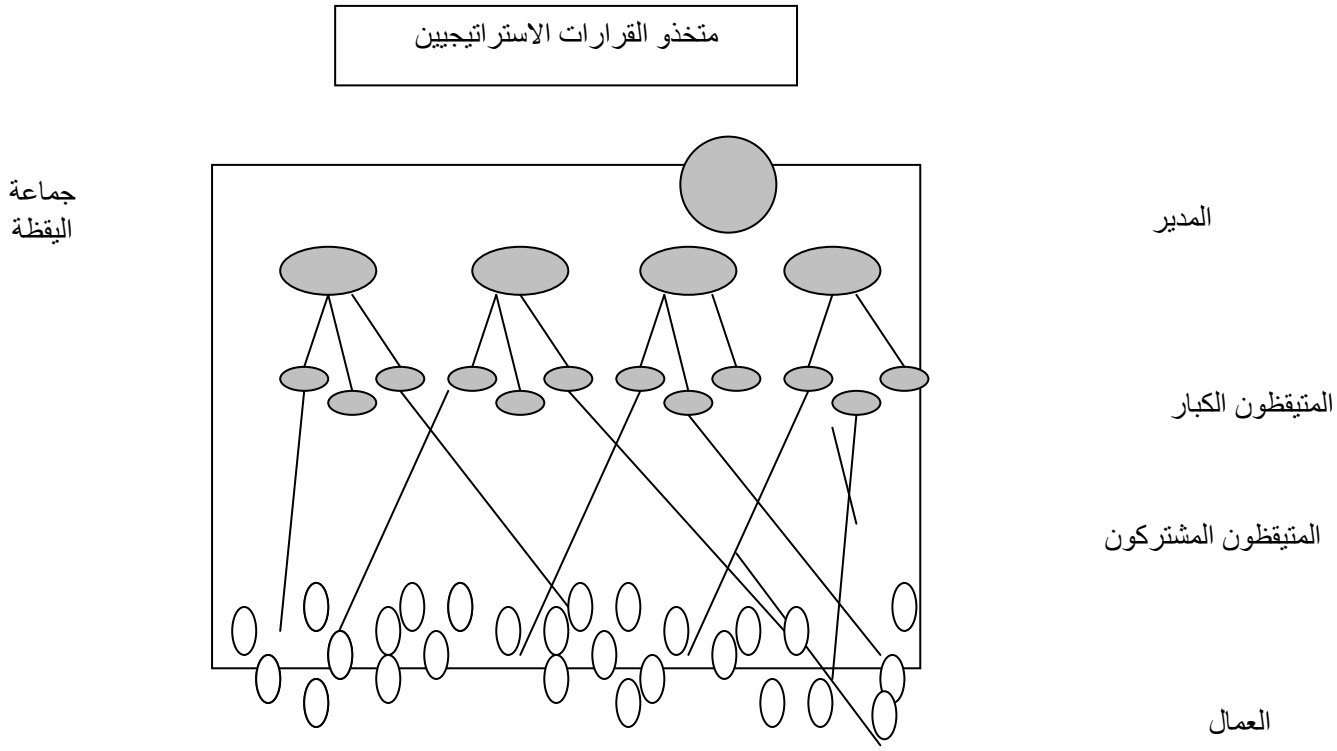
ويتطلب الأمر لإنجاز هذه المراحل مهارة عالية ومنهجية أكيدة إذ يستوجب علينا القيام بتلك المراحل بدون انقطاع وبجدية وصرامة كبيرتين فأي خطأ يرتكب على مستوى أي حلقة من حلقات العملية سيؤدي إلى فشل عمل اليقظة الاستراتيجية كليا.

2. ممثلو عملية اليقظة الاستراتيجية

يعتبر المتيقظ أحد ممثلي عملية اليقظة وهو شخص يجيد الاستماع لما هو حادث خارج مؤسسة، مهمته الأساسية تتجلى في كشف الفرص والتنبيه عن المخاطر المحدقة بالمؤسسة.

والمتيقظ لا يعمل وحده، بل هو ينتمي لشبكة من المشاركين في هذه العملية كما يبينه الشكل (1-9)، حيث تقوم عملية اليقظة الاستراتيجية على أساس العمل الجماعي.

الشكل (1-9): ممثلو عملية اليقظة



Source: Cartier M, **La veille introduction**, 1999, voir le site ://www.mmedium.com/veille/veille/etapes.html , visité le 14/04/2016.

من الشكل نلاحظ أن جماعة اليقظة الاستراتيجية تتكون من الممثلين الذين لهم علاقة مباشرة مع عملية اليقظة الاستراتيجية ويمكن جمل ممثلي اليقظة في الجدول الآتي مبرزين بذلك دور وخصائص كل واحد منهم.

الجدول رقم (1-4): ممثلو عملية اليقظة الاستراتيجية.

ممثلو اليقظة	الدور	الخصائص
- متخذو القرارات الاستراتيجيين Les décideurs stratégiques	- يعرضون على جماعة اليقظة الأهداف المستهدفة ذات الأولوية بالنسبة للمؤسسة - تحليل نتائج اليقظة الاستراتيجية والتي قدمت لهم في شكل سيناريوهات - ترجمة السيناريوهات إلى أعمال بفضل اتخاذ القرار.	- تحديد جيد لأهداف المؤسسة. - معرفة جيدة للتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية.
- المدير Le directeur	- البحث عن الإبداع، أي خلق أفضل المزايا التنافسية للمؤسسة. - همزة وصل بين متخذي القرارات الاستراتيجية وجماعة اليقظة الاستراتيجية. - إعداد والإشراف على دفتر الشروط. -مسؤول عن تنظيم وسير عملية اليقظة الاستراتيجية.	- منشط جماعة اليقظة مع القدرة على العمل الجماعي. - مهارات إدارية كالقدرة على تسيير الموارد البشرية. - معرفة الوسائل المساعدة على اتخاذ القرارات.
- المتيقظون الكبار Les veilleurs Seniors	- تحليل، تركيب وترجمة المعلومات المجمعة. - المساهمة الجماعية في إعداد السيناريوهات.	-القدرة على العمل الجماعي وعلى التفكير استراتيجيا. - القدرة على التحليل والتركيب، وبشكل خاص القدرة على الرؤية المستقبلية. - المعرفة التامة بمجمل عملية اليقظة.
		- الملاحظة الجيدة (القدرة على البحث

– المتيقظون المشتركون veilleurs associés	– تصحيح الخطوات المتبعة مقارنة مع دفتر الشروط، والتحقق من صحة السيناريوهات مقارنة مع البيئة الخارجية. – تحديد مصادر المعلومات. – استكشاف البيئة مع إنجاز ترجمة وتصفية أولية لها.	و الاستماع).إضافة إلى روح الفضولية. –الحيازة على مصادر المعلومات الاستراتيجية، مع القدرة على مشاطرة المعلومات فيما بينهم.
– العمال employés	– من بين العمال يوجد مستخدمين دورهم هو دعم اليقظة الاستراتيجية كأمين المكتبة، كاتب السر، وغيرهم حيث يقومون بترتيب الملفات، إدخال المعلومات في الموزع، حيث يقدمون بهذا دعما لمرحلة جمع ومرحلة معالجة المعلومات. – كما يوجد من يقدم الدعم التقني كالمسئول عن الموزع والمتخصصين في الجانب المعلوماتية.	– قدرة التحكم في فائض المعلومات. – نشاط حيوي دائم في العمل. – روح عمل جماعة عالية.

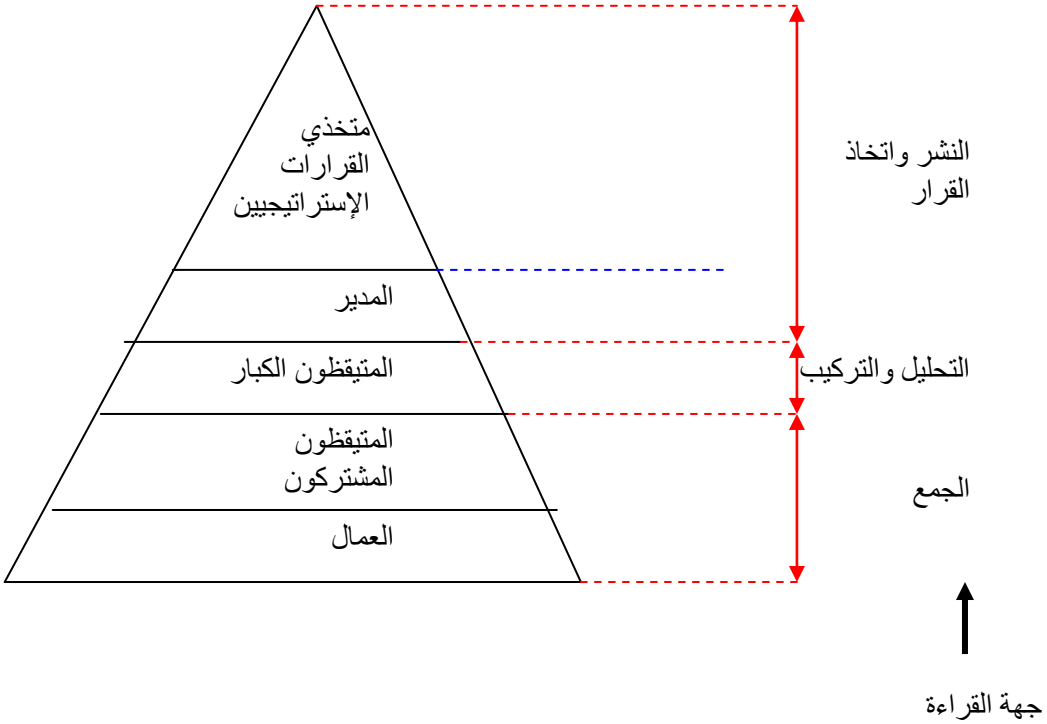
Source :Cartier M, **La veille introduction**, 1999, voir le site ://www.mmedium.com/veille/veille/etapes.html , visité le 14/04/2016.

صحيح أن الممثلين المذكورين في الجدول أعلاه لهم علاقة مباشرة بعملية اليقظة الاستراتيجية، لكن نتائج هذه العملية لا تبقى حكرا عندهم وإنما لجميع العمال الحق في معرفة تلك النتائج. وصحيح أن

هؤلاء الممثلين لهم خبرة ومهارة مهنية عالية، ولكن هذا لا يمنع بتاتا من مشاركة جميع العمال على اختلاف مستوياتهم التنظيمية في هذه العملية، فمن يدري من أين تأتي المعلومة التي نبحث عنها!.

ويمكن إسقاط مراحل عملية اليقظة الاستراتيجية المذكورة سابقا على ممثليها فنستخلص الشكل التالي:

الشكل رقم (1-10): مراحل عملية اليقظة الاستراتيجية حسب الممثلين



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على: Cartier M, **La veille introduction**, 1999, voir le site ://www.mmedium.com/veille/veille/etapes.html , visité le 14/04/2016.

تم تمثيل الممثلين في شكل هرم تبعا لمستوياتهم التنظيمية، ويمثل قيمة الهرم متخذو القرارات الاستراتيجيين، أما قاعدته فيمثلها العمال، لكن قراءة الشكل تتم من الأسفل حسب ترتيب المراحل، حيث يقوم بعملية جمع المعلومات جانب من العمال وفئة المتيقظين المشتركين، بينما يقوم المتيقظون الكبار بالمرحلة الثانية وأخيرا يتم نشر المعلومات واتخاذ القرار من طرف كل من المدير ومتخذي القرارات الاستراتيجيين.

ولكن كيف للمؤسسة أن تنسق عمل اليقظة الاستراتيجية أو بعبارة أخرى ما هو النموذج الملائم الذي تتبناه المؤسسة حتى تؤدي اليقظة الاستراتيجية عملها بفعالية؟

على كل حال، لا يوجد نموذج واحد فقط يجبر المؤسسة على إتباعه، فمثلا باستطاعة المؤسسة أن تنشئ مصلحة اليقظة الاستراتيجية تضم عددا من المستخدمين تقسم إلى ثلاث مجموعات وتكون كل مجموعة مسؤولة على مرحلة من مراحل اليقظة الاستراتيجية، أو تكلف مهام اليقظة الاستراتيجية بصفة خاصة إلى مستخدمين يعملون في مناصب عمل أخرى أو تجمع بين النموذجين، المهم أنها تقوم بذلك على حساب المتاح لها من الموارد البشرية، المالية، الوقت وبحسب حاجتها من المعلومات.

وكما تحتاج خلية اليقظة في أداء عملها إلى موارد بشرية، فإنها تحتاج إلى موارد مادية متمثلة في الوسائل التكنولوجية الحديثة وإلى موارد غير مادية متمثلة أساسا في الطرق التسييرية الحديثة والمعلومات المناسبة. وهذا ما سنتناوله لاحقا.

3. طرق ووسائل اليقظة الاستراتيجية

إن تعدد الطرق المستعملة في عملية اليقظة الاستراتيجية تمنح للمؤسسة إمكانية الحفاظ على موقع استراتيجي قوي في السوق وعلى امتلاك الميزة التنافسية الدائمة، وتتمثل أهم الطرق في طريقة المعايرة (المقارنة بمنافس نموذجي) باعتبارها تعتمد أساسا على اليقظة المستمرة للبيئة وتغييراتها، فما مغزى هذه الطريقة؟

1.3. طريقة المعايرة

تعتبر المعايرة طريقة للمقارنة على أساس معايير مرجعية يمكن الاعتماد عليها في اكتشاف الانحرافات الاستراتيجية، ابتدعتها شركة Rank Xerox في السبعينات لصد المنافسة الدولية في سوق الآلات الناسخة، ويعرفها KEARNS على أنها:" عملية مستمرة لتقييم منتجاتنا، خدماتنا والطرق مقارنة بتلك المتعلقة بالمنافسين الأكثر جدية، أو بالمؤسسات الرائدة"[1].

كما قدم. CAMP تعريفا آخر للمعايرة على أنها :" البحث عن الطرق الأكثر فعالة لنشاط ما، والتي تسمح لنا بضمان التفوق"[2].

[1] BRIL MAN J, **L'entreprise réinventée,** quatrième tirage, édition organisation, Paris, 1998, P 209.
[2] Jakobiak F, **L'intelligence économique en pratique avec l'apport d'internet et des NTIC**, deuxième édition organisation, 2001, p.213.

وتنتمي هذه الطريقة إلى أسلوب التحسين المستمر الذي يعتبر بدوره بعدا متميزا من أبعاد الجودة الشاملة، ووفقا لهذه الطريقة تقوم المؤسسة باختيار مؤسسة رائدة تكون الأفضل في مجال النشاط الذي تنتمي إليه أو حتى خارجه، وتقيس أدائها مقارنة بأداء هذه المؤسسة النموذجية.

والهدف من هذه الطريقة هو إنشاء معيار جديد أعلى يقاس عليه أداء المؤسسة وتحديد نموذج تتعلم منه كيف يكون التحسين، وبمجرد ما يتم تحديد المؤسسة النموذج التي ستقيس أداءها إزاءها يتحدد الهدف بأن تلحق بها أو تتفوق عليها من خلال التحسينات التي ستجري على العمليات المناسبة.

وللقيام بعملية اليقظة الاستراتيجية يتطلب تواجد وسيلة فعالة وتقنية حديثة تسهل للمؤسسة عمل البحث عن المعلومة بأسرع الوقت والتي من خلالها تعزز المؤسسة يقظتها.

2.3. الإنترنت، وسيلة لليقظة الاستراتيجية

الإنترنت أو شبكة المعلومات الإلكترونية هي اسم لمجموعة عالمية من مصادر المعلومات استمدت فكرتها من شبكة حاسبات أنشئت في الولايات المتحدة الأمريكية خلال السبعينات، ومن أهم هذه الشبكات، نذكر شبكة وكالة مشروعات البحوث المتقدمة "A.R.P.A.Net " **A**dvance **R**esearch **P**roject **A**gency **N**etwork التي كان استخدامها يقتصر فقط على مكاتب وزارة الدفاع الأمريكية وللمهام الدفاعية الأمنية والعسكرية فقط.

ثم توسعت شبكة "A.R.P.A.Net" وانتشرت في أكثر من ميدان وفي أكثر من مجال لتتطور إلى ما يسمى اليوم بالإنترنت.

والانترنت مجموعة شبكات وحاسبات آلية عالمية متنوعة يجمع بينها أنظمة الاتصالات الإلكترونية التي تستخدم لنقل البيانات أو ما يدعى ب TCP/IP وهي اختصار لـ Transmission Control Protocol / Internet Protocol أو بروتكول الإنترنت/ بروتكول ضبط الاتصال ومهمته نقل البيانات من جهاز إلى آخر وفي الوقت نفسه تعمل على ضبط دقة العمل وتحديد سرعته.

المطلب الثالث: معلومات واستهداف اليقظة الاستراتيجية

تتعلق معلومات اليقظة الاستراتيجية – بالأساس–بمستقبل المؤسسة ومحيطها الخارجي بشكل رئيسي، غير أنها تتعلق في بعض الأحيان بالداخل فهي معلومات مسبقة بحيث أنها تنقسم إلى معلومات تمثل علامات أو إشارات الإنذار المبكرة والمعلومات المحتملة.

وتعطي اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة القدرة على التصرف بسرعة وفي الوقت المناسب مع أكبر قدر من الفعالية، وأقل قدر ممكن من الوسائل، مساهمة منها في تحقيق وتحسين تنافسيتها الدائمة.

لذا وجب على اليقظة الاستراتيجية أن تكون مستهدفة للمواضيع والمتعاملين الذين من الممكن أن يؤثروا بطريقة أو بأخرى على مستقبل المؤسسة.

1. علامات الإنذار المبكرة

تمثل علامات الإنذار المبكرة المعلومات التي تحمل على الاعتقاد أنه يمكن أن يبدأ حدث من المحتمل أن تكون له منفعة كبيرة بالنسبة للأشخاص المسؤولين في المؤسسة فكلما كانت علامة الإنذار توقعية، كلما كانت علامة ضعيفة الشدة[1]، ويمكن التعبير عنها بـ "الإشارة الضعيفة"، وهي العبارة المستخدمة من قبل أنسوف ANSOF . [2]

2. مميزات علامات الإنذار المبكرة

تتمثل العلامات الإنذار المبكرة بشكل رئيسي في المعلومات ذات الميزة: [3]

1.2. النوعية

الأغلبية الكبيرة من معلومات اليقظة الاستراتيجية هي معلومات نوعية، لا يمكن لها أن تتمثل بأرقام تبين الماضي أو تستنبط الماضي فالمهم هو الأحداث التي من الممكن أن تقع والتي ليست موضوع التقارير المحاسبية. يمكن لهذه العلامات الإنذار المبكر أن تأخذ عدة أشكال مثل: عبارات تم

---

[1] Lesca Humbert, **veille stratégique : passage de la notion de signal faible a la notion de signe d'alerte précoce**, colloque vsst, Barcelone, acte du colloque, tome 1, 2001, PP : 99-100.

[2] عليوات رفيق ، **مرجع سبق ذكره** ،ص:59.

[3] Humbert Lesca, **op-cit**, 1997, PP : 6-7.

إلقاؤها في اجتماع، عرض أو مؤتمر، قصاصة الجريدة، حتى التي تنشأ عن جريدة المنطقة، أجهزة التصوير، الملاحظات المعطاة حول ورشة، ....إلخ.

2.2.الجزئية

لا يمكن لمعلومات اليقظة الاستراتيجية أن تمثل إلا في قطعة الفسيفساء التي جمعت بصبر لإيجاد لغز ما، فهي معلومات منتقاة مجمعة، ومفسرة وتم المصادقة عليها وتكون ممسوكة بشكل منفصل، وتعتبر كل معلومة منها تافهة ومشتبه فيها، لكنها قريبة ومرتبط بالمعلومات الأخرى، وتأخذ تدريجيا معنى وتفسير فهي تشبه جزءا من لغز أو قطعة الفسيفساء.

3.2. ناقصة

بالأخذ بحقيقة طبيعتها وصعوبة الحصول عليها في الوقت المناسب، علامات الإنذار المبكرة هي معلومات ناقصة حتما، لكن هذا لا يمنع من استغلالها بطريقة مربحة، للذهاب إلى أبعد نقطة وذلك بالتكلم عن إنشاء تفسير ومعنى لها.

4.2. مريبة

تمثل معلومات اليقظة الاستراتيجية ذات الصفة التوقعية، إنذارات الخطر، المسارات، العلامات السابحة بوجه عام في الضوضاء أو عدم التأكد، لهذا يجب أن تبحث تساؤلات وفرضيات في أنفس الأشخاص المسؤولين، والتي من غير الممكن أن تنشئها حالة التأكد، علاوة على ذلك، يمكن أن تنشأ الإشارات علامات قيد البحث من المعلومات المضللة الطوعية من طرف الغير خاصة، عندما ترسل هاته الإشارات في محيطهم اختياريا (مثلما حدث لمؤسسة انرون المؤسسة في سبتمبر 2001 على سبيل المثال)، لهذا يجب إعطاء هذا الموضوع معاملة خاصة، لجعلها محل ثقة، قبل أخذها بالجدية التامة.

5.2. غامضة

كثيرا ما تفتقر إشارات الإنذار المبكرة للدقة المرغوب فيها وتكون ملتبسة، بالتالي يجب أن يؤخذ هذا البس الحتمي بعين الاعتبار في اختيار الدعائم التي تستعمل لنشر المعلومات.

ومن هنا ينشأ عن هذه المميزات جهاز فعال لليقظة الاستراتيجية والذي يسمح باستحداث المعلومات من أجل تعزيزها، المصادقة عليها، ولزيادة الإشارات والعلامات والتي هي في الأصل منخفضة الشدة.

3. المعلومات المحتملة

في الحقيقة، المعلومات هي التي تخبر عن قدرات عناصر ومتعاملي المحيط والتي تهتم بهم المؤسسة، أي أنه من المستحسن وضعها تحت المتابعة النشيطة، فعلى سبيل المثال، إذا كان هذا المتعامل منافسا، فالمعلومات المحتملة والمهمة من الممكن أن تكون: كمية تمويله الذاتي عن مدى قدرته في تولي مشروع هام، جودة كفاءات عمالة. [1]

4. استهداف اليقظة الاستراتيجية للمعلومات المناسبة

تتمثل غاية استهداف اليقظة الاستراتيجية في التعرف على مراكز الاهتمام التي يمكن أن تكون مشتركة بين أعضاء جهازها اليقظة الاستراتيجية، ومعرفة كيف يتم الوصول إلى المعلومات التي تناسب أعضاء الجهاز؟ وكيف يتم التعرف على الطريقة الواجب إتباعها من أجل عدم الغرق في المعلومات غير المفيدة. [2]

وتكمن الصعوبة بالتحديد في معرفة المعلومات المفيدة والمناسبة، ولهذا قد وضعت عدة طرق التمكين المؤسسة من معرفة المعلومات التي تفيدها وتناسبها ولعل أشهر هذه الطرق الطريقة هدف CIBLE التي تم تقديمها من طرف فريق LESCA حيث تعمل هذه الوسيلة بطريقة غير مباشرة لمحاولة الإجابة على هذه الأسئلة ،وتقود هذه الطريقة الغير المباشرة إلى استهداف اليقظة الاستراتيجية.

1.4. تعريف الاستهداف

استهدف اليقظة الاستراتيجية هو العملية التي بها تحديد المحيط الخارجي للمؤسسة الذي يهم كل أعضاء الجهاز المستقبلي لليقظة، أي:

---

[1] عليوات رفيق، **مرجع سبق ذكره** ، ص:64.

[2] انظر الى الموقع http//veille-strategique.org تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2015/12/12.

- جزء من المحيط الذي يتناسب مع أعضاء الجهاز المستقبلي لتركيز انتباههم بطريقة إدارية وقبلية أي فعل استباقي (proactive)

- جزء من المحيط الذي يتناسب مع أعضاء الجهاز المستقبلي لتركيز مجهوداتهم من أجل الشروع في عملية اليقظة الاستراتيجية.

2.4.ميادين الاستهداف

من تعريف الاستهداف أعلاه، ويمكن استنتاج بأن هذه العملية تهتم بكل عناصر المحيط التي لها علاقة باحتياجات المؤسسة من المعلومات، غير أنه من الممكن تلخيص اهتمامات العملية في عنصرين وهما المتعاملون وكذا موضوعات احتياجات المعلومات. [1]

1.2.4. **تعريف المتعاملين:** المراد بالتعامل ذو العلاقة باليقظة الاستراتيجية، أي شخص طبيعي أو معنوي ذو قرارات وأفعال من المحتمل أن تؤثر مستقبلا، سواء أكان التأثير ايجابيا أو سلبيا – طبقا لكل حالة–على مستقبل المؤسسة، كما يمكن أن يكون التأثير مباشرا أو غير مباشر، ويمكن أن يظهر خلال الحدث المولد من قبل المتعامل الذي يهم المؤسسة، على سبيل المثال ابتكار منتوج جديد أو تقنية جديدة.

2.2.4. مراحل عملية الاستهداف: تتمثل مراحل عملية استهداف اليقظة الاستراتيجية في مرحلتين أساسيتين:[2]

- نقطة بداية الاستهداف، وهي الأولوية القصوى للمؤسسة. أو للقسم المعني أو حتى لمجال النشاط المعني.

- نقطة الوصول للاستهداف، وهي الوثيقة المسماة هدف اليقظة الاستراتيجية وتعتبر هذه الوثيقة جدولا بمدخلين والتي يمكن تمثيلها بوثيقة مركزة على خريطة cartographie لجزء من المحيط قررت المؤسسة أن تضعه تحت إدارتها، ويؤدي الاستهداف أيضا إلى التعرف على أنواع المعلومات التي يتم البحث عنها، وكذا مصادر المعلومات التي سيكون من الضروري التساؤل عنها.

---

[1] عليوات رفيق، **مرجع سبق ذكره** ، ص:65

[2] **نفس المرجع السابق** ، ص66.

المبحث الثالث: المعلومات ونظام المعلومات في المؤسسة.

تختلف طبيعة المعلومات التي يحتاجها المديرون طبقا لمستويات الإدارة، فالإدارة الاستراتيجية تحتاج إلى معلومات تسمح لها بتقييم البيئة والتنبؤ بأبحاث وظروف المستقبل وغالبا ما يكون مصدر هذه المعلومات من خارج المؤسسة، وتستخدم في مجالات متعددة، بينما تحتاج الإدارة التكتيكية إلى معلومات ذات صلة بالوحدات التشغيلية وبعض المعلومات الخارجية بصورة أكثر تفصيلا ودقة من المعلومات التي تحتاجها الإدارة الاستراتيجية.

إذا سيتوجب على المؤسسة معرفة الطريف والمراحل التي ترسي بها نظاما متخصصا باليقظة الاستراتيجية من أجل الحصول على المعلومات ومعالجتها بالطريقة التي تسمح لها باستعمالها بالطريقة الذكية، ما يؤدي بها حتما إلى احتلال مكان رفيع في مجال نشاطها.

وعليه تعمل المؤسسة على تحديد المواضيع والمتعاملين الذين يهمونهما أو بما يسمى استهدف اليقظة الاستراتيجية ومن ثم تقوم برصد، تسيير وتحليل المعلومات المستهدفة من محيطها الداخلي والخارجي وكل ذلك ضمن عمل مسبق وتوقيعي للأحداث والتغيرات الممكن حدوثها مستقبلا.

سنتناول في هذا المبحث:

- المعلومات كمورد استراتيجي لليقظة.
- إدارة مورد المعلومات.
- نظام المعلومات في المؤسسة.

المطلب الأول: المعلومات كمورد استراتيجي لليقظة

أصبحت المعلومة في وقتنا الحاضر تشكل موردا أساسيا يتحكم في تسيير جميع النشاطات الحيوية، لهذا فإن العالم اليوم قد يتجاوز جميع الاختبارات الكلاسيكية المتمثلة في الاختبار العسكري والاختبار الاقتصادي، فأصبح مفهوم القوة اليوم مرتبط بالقدرة على اكتساب المعلومة وإنتاجها.

وكذلك الأمر للمؤسسات التي تسعى للزيادة، فإنها تتنافس لتكون الأول في حصولها على المعلومة المناسبة وفي الوقت المناسب.

1. **مفاهيم حول المعلومة:** إن اتخاذنا للقرارات في حياتنا اليومية أصبح يتطلب منا الإحاطة بمختلف المعلومات المناسبة والملائمة، وبتنوع النشاطات تتنوع المعلومات وكذا القرارات الصادرة والتي تكون صائبة كلما كانت المعلومة معالجة بشكل فعال ومنتقاة بشكل سليم خاصة وأننا في زمن يتميز بغزارة المصطلحات حيث اختلطت المفاهيم وتداخلت فيما بينها.

1.1. تعريف المعلومة

من الصعب أن نقدم تعريفا واحدا للمعلومة نظرا للتعدد استخداماتها في أكثر من مجال، وسنختص ببعض التعاريف المختصة بمجال التسيير حيث أسهم الباحثون بالعديد من التعاريف منها:[1]

- يعرف ميلاز MELESE المعلومة على أنها "كل إشارة ،رسالة أو إدراك له تأثير على سلوك الإنسان أو على حالته المعرفية ".

- أما ريكس REIX فيعتبر أن المعلومة "هو كل ما يقدم لنا معرفة، ويغير من رؤيتنا للأشياء، ويقلص من حيرتنا"[2]

إن التعريفين السابقين يطغى عليهما الطابع العام، فالتعريف الأول أكثر شمولية بينما التعريف الثاني فإنه مرتبط بملتقى المعلومة. فما يعتبره شخص معلومة قد لا يعتبره شخص آخر بالضرورة معلومة.

- وكما جاء في قاموس مصطلحات المعلوماتية أن المعلومات هي "بيانات تمت معالجتها من أجل تحقيق غاية معينة أو لاستعمال محدد"[3]

- وعرفت المعلومة كذلك على أنها "ناتج تنظيم وتبويب وجدول البيانات بواسطة النظام، إلى مجموعات متناسقة مختارة من البيانات مرتبة ومجمعة بطريقة معينة ليستفيد منها المستخدم في سهولة ويسر"[4]

---

[1] Reix. R, système **d'information et management des organisations**, Vuibert, Paris, 1995. P:16.

[2] **Idem**, p16.

[3] إ.و.حداد، **قاموس مصطلحات المعلوماتية** –فرنسي ،انجليزي ،عربي–مكتبة لبنان، الطبعة 1، 1988، ص.144

[4] فاروق مصطفى، **تحليل البيانات وتصميم النظم**، دار الراتب الجامعية، لبنان، 1993، ص.6.

فالمعلومات هي تلك البيانات التي يتم إعدادها بعد تحليلها أو تفسيرها أو تجميعها في شكل له معنى، فتصبح لها قيمة ومنفعة ويمكن تداولها ونشرها في صورة رسمية أو غير رسمية.

إن المتمعن في التعاريف السابقة يدرك حتما أن البيانات تشكل المادة الخام التي يتم تحويلها معلومات، فما هو مدلول البيانات؟

2.1 . البيانات

البيان أو المعطيات هي عبارة عن أرقام مجردة أو حقائق غير مرتبطة ببعضها أو أنها غير متكاملة عن طريق ظاهرة معينة، وهي في العادة تسجيل كما هو مرئي: محسوس أو مسموع[1]، فالبيان ما هو إلا تمثيل للوقائع على شكل أرقام، أحرف الهجاء والرموز.

2. أنواع ومصادر المعلومات

تختلف المعلومات من حيث تصنيفها لذا فمن الصعب وضع نظام قياسي لتصنيف المعلومات لتعطي كافة الأغراض وتكون مناسبة لكافة المواقف، وتختلف كذلك من حيث محتواها في المؤسسة الواحدة فنجد معلومات عن السوق، المنافسة، البيئة، البورصة، التجارة وغيرها، وهذا ما يفسر التعدد في أنواعها ومصادرها.

1.2.المعلومات الرسمية

هي تلك المعلومات التي يكون حاملها ورقي، أو فيلم –بياني، أو معلوماتي وهي لا تمثل إلا نسبة ضئيلة من الرصيد الإعلامي، وتتمثل مصادر المعلومات الرسمية عامة في[2]:

- الصحافة (العامة والمتخصصة).

- الكتب.

- وسائل الإعلام الأخرى (التلفاز، المذياع).

---

[1] Reix R, **Op-cit**, P.16

[2] عليوات رفيق، **مرجع سبق ذكره**، ص: 144.

- بنوك المعطيات والأقراص المضغوطة.

- براءات الاختراع.

- الدراسات.

- وكل المصادر الشرعي.

2.2. المعلومات غير الرسمية

تتمثل المعلومات غير الرسمية في جميع المعلومات باستثناء المعلومات الرسمية وتصبح المعلومة غير الرسمية صالحة للاستخدام بعد ة المعالجة المتخصص لها[1].

تتمثل المعلومات غير الرسمية في جميع المعلومات باستثناء المعلومات الرسمية وتصبح المعلومة غير الرسمية صالحة للاستخدام بعد ة المعالجة المتخصص لها.

وتتمثل مصادر المعلومات غير الرسمية فيما يلي:[2]

- المنافسون أنفسهم.

- الموردون والزبائن.

- البعثات والرحلات الدراسية.

- المعارض، الندوات، والمؤتمرات.

- الطلبة والمتمرنين.

- المصادر الداخلية للمؤسسة.

---

[1] فاروق مصطفى، **مرجع سبق ذكره**، ص.61.

[2] كاريش صليحة، **دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة**، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2000، ص52.

إن المؤسسة التي تهتم بالتعرف على منافسها عن قرب وتهتم بقوة حضورها في السوق من عدمه، تكون تواقة للحصول على هذه المعلومة وخاصة غير الرسمية منها. وهذا عن طريق اليقظة الاستراتيجية. إذا تعتبر تلك المعلومات معلومات استراتيجية يتوقف نجاح اليقظة أو فشلها على جودتها وعلى القيمة التي تقدمها.

3. طرق الحصول على المعلومات

قد يلجأ المدير للحصول على المعلومات إلى بعض الطرق، والتي يمكن تقسيمها إلى ما يلي:

- الحصول على المعلومات بشكل غير مقصود وتشير هذه الطريقة إلى الموقف الذي يحصل فيه المدير على المعلومات بدون هدف محدد مسبقا مثل المعلومات المنشورة في الصحف والمجالات وتعتبر المعلومات الوارد عن هذه الطرق أقل المعلومات تكلفة. [1]

- الحصول على المعلومات بشكل مشروط ونعني بهذه الطريقة أن للمدير هدف ما استقبال المعلومات وادرتها وتحليلها لتقديم فائدتها لعملية التخطيط مثل قراءة المجلات المتخصصة.

- **البحث غير الرسمي:** ويعني بهذه الطريقة الجهود غير المنظمة أو غير المخططة التي يبذلها المدير للحصول على المعلومات المرتبطة بتحقيق هدف محدد مثل: الاتصالات التليفونية أو اللقاء بمجموعة من الأفراد الذين تربطهم بالمدير علاقات شخصية، وإن كانت طريقة الاتصالات التليفونية ليست جيدة، لأن الأفراد الذين يحوزون تليفون يمثلون عينة متحيزة.

- **البحث الرسمي:** يعبر عن الجهود المخططة والمنظمة لاستقبال معلومات محددة لأغراض معينة مثل: بحوث التسويق والإنتاج، والبحوث التي تتعرض للمشاكل المالية: كمشاكل التمويل وعجز السيولة واتخاذ القرارات الاستثمارية.....إلخ.

وعادة تكون تكلفة الحصول على المعلومات بطريقة رسمية مرتفعة وتتطلب جهودا تخطيطية مسبقة. وتتمثل أهم طرق البحث الرسمي فيما يلي:

1.3. وسيلة المقابلة الشخصية

[1] مركز تمييز للمنظمات غير الحكومية، **إدارة مورد المعلومات**، وثيقة المعلومات ، العدد 18 ،الأردن ،02 أوت 2003،ص ص :7-9.

تعتبر من أهم الطرق للحصول على المعلومات، حيث هناك من البيانات التي لا يمكن الحصول عليها إلا بالمقابلة وجها لوجه، وفي مناسبات عديدة قد يدرك الباحث أنه من الضروري رؤية وسماع صوت وكلمات الأشخاص موضوع البحث.

وتساعد وسيلة المقابلة الشخصية في ملاحظة سلوك الأفراد والجماعات والتعرف على أراءهم ومعتقداتهم، وفيما كانت تتغير بتغير الأشخاص وظروفهم وقد تساعد كذلك على تثبيت صحة معلومات حصل عليها الباحث من مصادرها مستقلة أو بواسطة وسائل بديلة أو للكشف عن تناقضات ظهرت بين تلك المصادر.

وتمتاز هذه الوسيلة بأنها أفضل الوسائل لاختبار وتقويم الصفات الشخصية كما أنها مفيدة في مجال الاستثمارات، وتعتبر أيضا الوسيلة الوحيدة لجمع البيانات في المجتمعات الأمية بإضافة إلى أن نسبة الردود عالية عند مقارنتها بالطرق الأخرى لجمع البيانات كالاستبيان.

2.3. وسيلة الاستبيان

وهي عبارة عن وسيلة لجمع البيانات عن طريق استمارة يجري ملؤها من قبل المستجوب، ويعتبر هذا الأخير سيد الموقف، فهو الذي يملأ الاستمارة بكلماته وبخط يده حسب فهمه للأسئلة الواردة بها وحسب درجة استجابته لذلك، وتستخدم هذه الوسيلة لجمع معلومات بشأن معتقدات ورغبات المستجوبين بشأن الحقائق التي هم على علم بها، ولذا يستخدم الاستبيان للكشف عن حقائق الممارسات الحالية ، واستطلاعات الرأي وميول الأفراد، كما أنه وسيلة ملائمة للوصول إلى الأفراد المنتشرين في مناطق واسعة دون أن تكون باهظة التكلفة، كما أن بياناته تكون أكثر موضوعية مقارنة بالمقابلة الشخصية كوسيلة بديلة، مع السماح بوجود وقت كافي للمستجوب للتفكير المتأني في الأسئلة وللتدقيق في إجاباته عليها.

3.3. الملاحظة

تشتمل هذه الطريقة على إرسال ملاحظين لتسجيل ما يحدث فعلا كما يندرج القياس الفعلي أو الحساب أيضا ضمن هذه الطريقة، وأمثلة ذلك ما يحدث في إحصاءات الرقابة على الجودة.

التقارير وتقوم هذه الطريقة على أساس الملاحظات أو الأحاديث غير الرسمية وقد تكون هذه التقارير قاصرة ومتحيزة ولكنها في أحوال أخرى قد تكون مفيدة للغاية.

وبصفة عامة، يمكن تبيان أصناف مصادر المعلومات المتعلقة بالمنافسة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (1-5): أصناف مصادر وتغطية الاحتياجات من معلومات المنافسة

أصناف مصادر المعلومات	قواعد التشغيل	تغطية الاحتياجات من معلومات المنافسة	الأخطار بمعلومات المنافسة
مفتوحة	الاستغلال المكثف لهذه المصادر يسمع تبليغه الاحتياجات الأساسية للمعلومات	80 بالمائة	أخضر
نصف مفتوحة	في إطار عادات وتقاليد المؤسسة فإن استغلال الرشيد والعقلاني لهذه المصادر يمكن أن يمدها بالحجم الكافي من المعلومات المفيدة	من 10 إلى 15 با لمائة	برتقالي
مغلقة	يجب على المؤسسة منع الدخول إلى هذه المصادر	من 5 إلى 10 بالمائة	أحمر

المصدر : عليوات رفيق، **ارساء نظام لليقظة الاستراتيجية للتحسين من تنافسية مؤسسة الاتصالات الجزائر للهاتف النقال موبليس، ماجيستير**، المدرسة العليا للتجارة،2004،ص 45.

المطلب الثاني: إدارة مورد المعلومات

في الاقتصاديات الحديثة، فإنه رغم أهمية المعلومات لمتخذ القرار إلا أنه من المهم النظر إليها من منظور اقتصادي، حيث أنها سلعة لها نفقة، وينبغي على الإدارة أن تراعي الحصول على المعلومة بأقل تكلفة ممكنة لكي يكون العائد المجني منها أكبر من تكلفة الحصول عليها، وبذلك لو كانت تكلف ذلك النظام أكبر من عوائده فلا جدوى إطلاقا من إقامته.

ومما سبق تعتبر إدارة مورد المعلومات أمرا ضروريا لنجاح التحكم في استعمال المعلومة بصفة مربحة والتي تعود إيجابا على المؤسسة، وعليه سيتم التطرق إلى:

- أهمية المعلومات وقيمتها.

- خصائص المعلومات.

- وظائف المعلومات.

1. أهمية المعلومات وقيمتها

تقوم اليقظة الاستراتيجية بتزويد متخذ القرارات بالمؤسسة بالمعلومة ذات القيمة تعود عليها بالفائدة ويمكن أن نحدد قيمة المعلومة بالمعادلة التالية: [1]

قيمة المعلومة = تحليلا جيدا للحاجيات + مصادر ملائمة وذات جودة + التحليل + النشر والتغذية العكسية + الأمان

إذا لم تدرك المؤسسة ولم تفهم ما تحتاجه من معلومات، فإنها ستضيع كل شيء. لأن هذه الخطوة هي أساس العملية كلها. إذا لم يكن هناك أي مصدر ملائم للمعلومات فلا داعي لإكمال العمل فوجود مصادر ذات جودة سيئة يجلب للمؤسسة الصخب والتشويش الإعلامي، وهذا ما يستوجب على

[1] عليوات رفيق، **مرجع سبق ذكره** ، ص:46.

المؤسسة بالقيام بعمل تحليلي ضخم. إن التحليل كعملية يسمح بتحويل المعلومة من مادة خام إلى مادة قابلة للاستعمال لمن يحتاجها. المعلومة التي لا يتم نشرها لا تنفع في شيء، ووجود التغذية العكسية يسمح للمؤسسة من التحقق من أن جميع حاجيات مستعمل المعلومة قد تم تلبيتها. وأخيرا، يجب أن تعرف المؤسسة كيف أن تحافظ سريا على المعلومة خاصة الاستراتيجية منها.

إذا تمثل المعلومة بالنسبة للمؤسسة موردا إعلاميا استراتيجيا لا يقل أهمية عن الموارد المادية التي تحتاجها المؤسسة لعملية الإنتاج، وتعكس المعلومة أهمية استراتيجية عندما تبحث المؤسسة عن: [1]

- الزيادة في حصتها السوقية.
- ضمان جودة وأمن منتجاتها.
- نشر المنتجات الموجودة.

2. خصائص المعلومة

حتى تكون للمعلومة قيمة وفائدة لمستخدميها يجب أن تتصف ببعض الخصائص المتمثلة في: [2]

1.2. الدقة: بمعنى نسبة المعلومات الصحيحة إلى مجموع المعلومات التي تتوفر في المؤسسة خلال فترة زمنية معينة. فإذا كانت المعلومات تتكون من 1000 بند منها 950 بندا نصف الواقع تماما ومؤكدة، تكون نسبة الدقة في هذه المعلومات 95% أما هل تعتبر هذه النسبة مقبولة أم لا فيتوقف ذلك على نوعية المعلومات موضوع البحث.

2.2. التوقيت المناسب: بمعنى أن إدارة أي مؤسسة لن تستفيد كثيرا من درجة دقة المعلومات عندما تأتي هذه المعلومات في غير وقتها. فالحصول على معلومة دقيقة وفي الوقت المناسب حول المنتجات، التقنيات والأسواق مهم جدا للتقليص من دورة الإنتاج، حيث الوقت المناسب في التصميم وفي الإنتاج يتطلب الوقت المناسب للمعلومات لكن الدقة وحدها لا تكفي، لذلك يجب تنظيم العمل في الإدارة المسؤولة

[1] Patryron E A ,**Op.cit**., p10 .

[2] عليوات رفيق، **مرجع سبق ذكره** ، ص:47.

عن المعلومات بحيث تكون سرعة تحصليها ومعالجتها للمعطيات من القصر بحيث لا تفقد المعلومات حداثتها ونفعها.

3.2. التكامل: بمعنى أن إدارة أي مؤسسة سوف تشعر بالإحباط عندما تتحصل على معلومات دقيقة في الوقت المناسب ولكنها غير متكاملة أي ينقصها بعض البنود التي تجعلها صالحة للتواصل إلى قرارات جيدة، فبنود المعلومات المبعثرة في تقارير منفصلة وفي أوقات مختلفة يكون من الصعب تجميعها سويا لتحقيق التكامل بينها.

4.2. التركيز: بمعنى أن محاولة تزويد الإرادات المختلفة بمعلومات كاملة قد تؤدي إلى ملئ التقارير بتفاصيل كثيرة، بذلك تضييع المعلومات المفيدة وسط المعلومات غير المفيدة، الأمر الذي يؤدي إلى تضييع الوقت في البحث.

لذلك يكون من الأفضل تركيز وتلخيص المعلومات في جداول ورسوم بيانية توضح الاتجاهات العامة وتدل على البنود التي يمكن أن تعتبر شاذة وغير متفقة مع الاتجاهات الطبيعية والمتوقعة وفقا للخطط الموضوعة للنشاطات المختلفة التي تقوم بها المؤسسة.

5.2. الدلالة: المعلومات ذات الدلالة هي المعلومات التي تشبع حاجة المؤسسة إلى المعرفة والتي تساعد على اتخاذ القرارات أو إدراك جيد لماهية الأعمال التي تقوم بها، لذلك لا يجب متابعة التقارير التي كانت ذات دلالة في وقت مضى والتي لم يعد لها أي دلالة في الوقت حاضر، حيث تكون هذه المتابعة مضيعة للوقت والجهود والمال دون أن يترتب عليها أي نفع يذكر.

3. وظائف المعلومات

نظرا لما تكتسبه المعلومات من أهمية بالغة في استمرار حياة المؤسسة فهي ذات قيمة بالنظر إلى المجهودات المبذولة للحصول عليها، وتتمثل وظائف المعلومات فيما يلي:[1]

[1] مركز تميز للمنظمات غير الحكومية، **مرجع سبق ذكره**، ص ص : 3-5.

1.3. استخدام المعلومات في الرقابة

المعلومات هي المفتاح لتحقيق الإدارة لنظم الرقابة الفعالة، ونجد أن عملية الرقابة تتمثل في إعداد المعايير، وبدون المعلومات فإن المدراء لا يستطيعون تقييم الموقف بدقة أو اتخاذ التصرف المناسب والأخذ بنظم الرقابة الجديدة، التي تتيح للإدارة معلومات جديدة.

2.3. استخدام المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية

تتمثل أهم الوظائف التي تقدمها المعلومات للإدارة فيما يلي:

- وصف المواقف والأحداث المختلفة والمؤثرة على الإدارة والتي تمثل المناخ الذي يتم في إطاره العمل الإداري.

- تحليل المواقف والأحداث السابقة وتفسيرها، للوصول إلى العوامل والمتغيرات الأساسية المحددة لها، وكذا الوصول إلى العلاقات التي تربط العوامل وتحركها.

- مساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات، من خلال توفير أسس المقارنة والمفاضلة بين الحلول والإجراءات البديلة لاختيار أفضلها.

- توفير المعلومات عن الأحداث والظواهر المستقبلية (التنبؤات) الأمر الذي يمكن الإدارة من الإعداد لها والتخطيط لمواجهتها.

- تقيم السياسات والقرارات الإدارية، لبيان مدى فعاليتها وكفاءتها في هذا وفي سبيل توفير المعلومات اللازمة للإدارة لكي تقدم الوظائف السابقة فإن الجهود ينبغي أن تتصرف إلى إقامة نظام متكامل للمعلومات يضمن توفير البيانات الدقيقة والكافية للاستخدام بمعرفة إدارة في الوقت المناسب لذلك.

المطلب الثالث: نظام المعلومات في المؤسسة

إن تصميم نظام المعلومات في المؤسسة يعتمد بدرجة كبيرة على التنظيم الإداري في المؤسسة، والذي يتضمن الترتيبات التنظيمية، والإجراءات المناسبة للتخطيط والرقابة، والتحديد الصحيح للأهداف، وبناء عليه يمكن تصميم نظام المعلومات يستطيع توفير معلومات للإدارة، بالشكل وفي المكان وفي الزمان التي يحتاجها، وذلك لكي تساعدها في اتخاذ القرارات الإدارية اللازمة.

1. خطوات إقامة نظام متكامل للمعلومات

تتمثل أهم خطوات إقامة النظام المتكامل للمعلومات فيما يلي: [1]

- تحديد أهداف النظام تحديدا واضحا دقيقا.
- تحديد مراكز اتخاذ القرارات في المؤسسة.
- تحديد أنواع المعلومات التي يحتاجها كل مستوى لاتخاذ كل نوع من القرارات الموضحة في الخطوات السابقة.
- تحديد مصادر الحصول على المعلومات المطلوبة.
- تحديد وسائل تجميع المعلومات عن المصادر المختلفة.
- تحديد أساليب عرض المعلومات، وحرية إرسالها إلى مراكز اتخاذ القرارات في المؤسسة.
- تحديد أساليب تقييم المعلومات المجمعة، وأسس تعديلها، وتجميعها منذ البداية بشكل مستمر.

2. مكونات نظام المعلومات الكلي في المؤسسة

يتكون نظام المعلومات الكلي في المؤسسة من مجموعة من النظم الفرعية التي تعمل على توفير البيانات في مجالات مختلفة، وسيتم التطرق فيما يلي لهذه النظم باختصار: [2]

[1] مركز تمييز للمنظمات غير الحكومية، **مرجع سبق ذكره**، ص 2.

[2] **المرجع نفسه**، ص ص:6-7.

1.2 نظام المعلومات الإنتاج (العمليات)

وتغطي هذه البيانات أنشطة معينة مثل: تخطيط ومراقبة الإنتاج ورقابة وإدارة المخزون السلعي، والتوزيع، والنقل ويوفر نظام الإنتاج كميات كبيرة، كما أن توقيت توفير البيانات يكون مناسبا، الأمر الذي يؤدي إلى فوائد كبيرة نتيجة لاستخدام تلك المعلومات في مجالات عديدة.

ويعتبر نظام المعلومات للإنتاج في المؤسسة الصناعية من أهم نظم المعلومات من وجهة النظر التشغيلية، وعلى الرغم من ذلك فإنه يلقى غالبا اهتماما أقل من النظام المالي (نظام المعلومات المالية) في المؤسسة وبالرغم من التكاليف، وزيادة الكفاءة التشغيلية مما يحقق نتائج ملموسة للمؤسسة ككل.

2.2. نظام المعلومات المالية والمحاسبية

قد يسميه البعض النظام المالي أو النظام المحاسبي، ويعتبر أهم مصدر كمي للبيانات في المؤسسة المختلفة، ويعتبر أقدم نظم المعلومات وأكثرها تطورا، ويوفر قدرا كبيرا من المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الادارية، كما يوفر – بشكل خاص–قدرا كبيرا من المعلومات حول التكاليف التي تستخدم في اتخاذ القرارات.

يحقق نظام المعلومات المالية المهام الأتية:

- التنبؤ بالمؤشرات المختلفة التي تنتج عن نظم المعلومات المختلفة.
- التنبؤ بالخطوات التي ينبغي القيام بها نتيجة لكل مجموعة من المؤشرات السابقة.
- التنبؤ بالعائد المتوقع نتيجة لكل من المهام السابقة.
- اختبار نظام المعلومات الذي يحقق أقصى عائد صافي متوقع، وذلك بعد الأخذ بعين الاعتبار التكاليف المتوقعة للحصول على البيانات.

3.2. نظام المعلومات التسويقية

يؤدي نظام المعلومات التسويقية إلى انجاز العديد من المجالات الأساسية للوظيفة التسويقية وهي:

- التخطيط والتنبؤ بالمبيعات.
- الإعلان.
- معلومات التشغيل والرقابة المطلوبة لإدارة الوظيفية التسويقية مثل تقارير البيع وتقارير تكلفة التوزيع.

4.2. نظام المعلومات القوى العاملة

يتعلق هذا النظام بالمعلومات عن العاملين بالمؤسسة والاحتياجات المستقبلية من اليد العاملة، وتوفير البيانات اللازمة للحصول على اليد العاملة وللإحلال، وللتدريب ولمكافأة القوى العاملة.

هذا وقد يرى البعض أنه يمكن تحديد أنظمة المعلومات الإدارية من خلال ما تقدمه تلك الأنظمة من مخرجات والتي يتمثل أهمها فيما يلي:

- مؤشرات النشاط.
- معدلات استخدام الطاقات المتاحة.
- نسب المواد المستخدمة إلى المنتجات.
- متوسط النفقات لكل فئة من الفئات النشاط.
- نسب الربحية ومعدلات استخدام الأموال المستثمرة.
- أرصدة المخزون السلعي.
- نتائج النشاط في البيع والانتاج والتمويل.
- حصر الأفراد وتحليل نوعياتهم.
- المركز المالي ونسب ومؤشرات الكفاءة المالية.
- تقديرات النشاط للفترات المقبلة.
- احتمالات النجاح أو الفشل للخطط المستقبلية.
- اتجاهات التطور المتوقعة في أشكال النشاط المتباينة للمؤسسة.
- مؤشرات لتقييم القرارات السابقة للإدارة.

3.دور نظم المعلومات في المؤسسة

نظرا لان نظم المعلومات الحالية تؤثر في كيفية إدارة المدير واتخاذ القرارات وكيف يمكن أن يخطط وفي أحوال كثيرة تحديد نوعية المنتجات والخدمات المطلوب انتاجها وكيفية الانتاج فإن المسؤولية الخاصة بنظم المعلومات لا يمكن تفويضها الآن لمتخذي القرارات الفنيين.

هناك علاقة اعتمادية بين استراتيجية المؤسسة والقواعد والاجراءات من ناحية ونظم المعلومات سواء الآلية أو البرامج أو البيانات أو شبكات الاتصال من ناحية أخرى. وأي تغيير في هذه المكونات يؤثر

ويغير من باقي المكونات فنجد في الوقت الحالي أن هناك علاقة تبادلية اعتمادية بين استراتيجية المؤسسة ونظم المعلومات في المؤسسة. أي تغيير يطرأ على استراتيجية أو قواعد اجراءات المؤسسة سوف يؤدي إلى تغيير في النواحي الآلية والبرامج وقواعد البيانات وشبكة الاتصالات المستخدمة.

خاتمة

يمكن القول بأن المؤسسات المتطورة والواعية هي التي تبحث وتهتم بالطرق التي تكشف بها عن محيطها وتبحث عن الوسائل لتدعيم مصادر معلوماتها، وكذا السبيل لإبطال خطط المنافسين وامتلاك حصص أكبر في السوق.

وبالمقابل وجب على المؤسسة معرفة كيفية رصد، تسيير وتحليل الكم الهائل من المعلومات الموجودة في محيطها الداخلي والخارجي، لمواجهة تسارع التطور التكنولوجي وذلك من اجل التوقع والعمل المسبق الذي يجعل المؤسسة مرنة لمواجهة التهديدات واستغلال الفرص من خلال التحكم في التغيرات التي يمكن أن تطرأ في المحيط الكلي للمؤسسة، وعليه يفرض الذكاء الاقتصادي نفسها مقارنة بوظائف الأخرى.

وما يجدر الخروج به هو آن الذكاء الاقتصادي هو عملية مراقبة دائمة للمحيط، والتي تؤدي بها حتما إلى احتلال مكان رفيع في مجال نشاطها. إذا تتمثل في مسار معلوماتي ضمن عمل مسبق وتوقعي للإحداث والتغيرات الممكن حدوثا مستقبلا.

الفصل الثاني:
المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

مقدمة

إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم هي إحدى أهم الركائز الأساسية للاقتصاد الوطني، فهي المحرك الأساسي له، لأنها تلعب دورا بارزا في خلق الوظائف والتقليل من نسبة البطالة، كما تلعب دورا آخر وهو تفجير طاقات الشباب الذين سيتمكنون من إدارة أعمال خاصة بهم تحقق الفائدة لهم ولمجتمعهم، وبالاعتماد على مبدأ الموضوعية والرشادة في السلوك المستثمر يمكن أن ندرك أن أصحاب رؤوس الأموال في بحث دائم ومستمر حول المشاريع التي تسمح لهم بتغطية المنفعة الخاصة، وهذا من خلال توظيف مدخراتهم في الاستثمارات ذات المردودية العالية والمخاطر القليلة، ومن هنا كانت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أفضل مجال لاستثمار هذه المدخرات، وذلك نظرا للمكانة التي أصبحت تحتلها هذه المؤسسات، ولهذا سنحاول معرفة دور وكيفية إدارة هذه المؤسسات من خلال فصلنا هذا الذي قسمناه إلى ثلاثة مباحث :

- الإطار النظري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- الادارة الاستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومحددات تنافسيتها.
- واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وآليات ترقيتها.

المبحث الأول: الإطار النظري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة نتيجة ظهور العديد من المشكلات التي لم تستطع المؤسسات الكبرى التعامل معها أو إيجاد حلول لها أو التغلب عليها، هذا إضافة إلى إيمان الحكومات والأفراد في الوقت الراهن بأهمية الأدوار التي تقوم بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مختلف مجالات التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

المطلب الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة معروفة منذ القدم، لأنها كانت النواة والبداية لحركة التصنيع التي يعرفها العالم بكل ما وصلت إليه من تطور وكبر في الحجم في وقتنا الحالي، وذاك على الرغم من هيمنة الدور المتعاظم للمؤسسات الكبيرة على الفكر الاقتصادي خلال فترة طويلة من الزمن، مما أعطاها مكانة متميزة في أغلب القرارات السياسية لأي بلد.

إذ أن المؤسسات الكبيرة كانت تعتبر رمز التصنيع والتطوير التكنولوجي والنمو الاقتصادي والاجتماعي، ولكن الجديد في الأمر هو استئثار الصناعات الصغيرة والمتوسطة مع إطلالة القرن الحادي والعشرين باهتمام الحكومات والأفراد على حد السواء، وهنا قد يكون التساؤل حول دوافع أو مبررات هذا الاهتمام، بل والتوجه المتزايد نحو تجزئة العمليات والمراحل الإنتاجية وإتمامها في مؤسسات صغيرة ومتوسطة تغذي الصناعات الكبيرة وتزودها بما تحتاجه من مواد وأجزاء مصنعة ومستلزمات إنتاج وغيرها من متطلبات العمليات الإنتاجية.[1]

1. تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لا يوجد تعريف واحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إذ لا يوجد اتفاق بين الدول المتقدمة أو النامية على تعريف محدد لهذا النوع من المؤسسات، وقد جرت محاولات للمفاضلة بين عدة معايير، وذلك بإعطاء تعريف محدد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومن هذه المعايير (حجم المبيعات، حجم الأجور المدفوعة،

---

[1] عبد العزيز جميل مخيمر، أحمد عبد الفتاح عبد الحليم، **دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة في معالجة مشكلة البطالة بين الشباب في الدول العربية**، الطبعة الثانية،2000، اليمن، ص 31.

حجم الطاقة المستهلكة وحجم العمالة، وعلى سبيل المثال[1] يعتبر حجم القوة العاملة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أهم معيار في تعريفها، لكن ما يسمى بالمشروع الصناعي الصغير فإنه يمكن ان يضم نحو 50 عاملا في بلجيكا واليونان، و100 عامل في الولايات المتحدة الأمريكية و200 عاملا في كندا وإيطاليا واسبانيا، و50 عامل في الدنمارك وفرنسا وألمانيا وإيرلندا، وفي غالبية هذه البلدان تعد المشاريع التي يقل عدد عمالها من عشرة عمال أو عشرين عاملا، أما المشاريع الصغيرة جدا أو مؤسسات صغرى وأما تستبعد من الإحصاءات الرسمية.

كذلك يتباين تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تباينا كبيرا بين الدول المتقدمة 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 وتسعة عمال.

وعلى الرغم من ان كل هذه المعايير موجودة في مختلف المجتمعات، فإن دول عدة ركزت على تصنيف دون آخر، فبرز مثلا مؤشر الموجودات الثابتة في التحديد الإيطالي والياباني والإيرلندي، ومؤشر حجم الميزانية في التحديد البلجيكي، ومؤشر عناصر الإنتاج في التحديد البريطاني.

لا يوجد اتفاق محدد وواضح وموحد لمفهوم وتعريف المشروعات الصغيرة والمتوسطة، إذ نلاحظ كثرة المعايير المستخدمة في تعريف هذه المشروعات، ومن أهم المعايير:[2]

- معيار عدد العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومن هذا المعيار أكثر المعايير استعمالا وانتشار العالم بسبب بساطته وإحصاء وسهولة حصره.
- معيار رأس المال المستثمر (مجموع الموجودات).
- معايير حجم الإنتاج والمبيعات.
- معايير مستوى التكنولوجيي المستخدم.
- معايير حجم الأسواق التي يتعامل فيها المشروع.

---

[1] نبيل جواد، **إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، "مجلد"، بيروت، الطبعة الأولى، 2007، ص ص :23-24.

[2] منوار حدد، **دور البنوك والمؤسسات المالية في تمويل المشروعات صغيرة ومتوسطة**، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات صغيرة ومتوسطة في الدول العربية، يوم 17 و18 أفريل 2006، الشلف، ص: 15.

يضاف إلى ذلك أن بعض التعريفات قد اعتمدت على عدة معايير مجتمعة، وعلى الرغم من ذلك فقد اختلف الباحثون وأصحاب الآراء، وتعددت وجهات النظر حول استخدام معيار محدد لتعريف مفهوم المشروعات الصغيرة والمتوسطة، أصبح هناك عدة اجتهادات في هذا الاتجاه نذكر منها[1]:

- **الاتحاد الأوروبي:** وقد فرق بين المشروع وآخر على أساس رأس المال وعدد العاملين، فعرف المشروع الذي يعمل فيه أقل من 9 عمال بالمشروع صغيرا جدا، أما المشروع الذي يعمل فيه ما بين (10-99) عاملا فهو مشروع صغير، بينما المشروع المتوسط فهو الذي يوظف فيه ما بين (100-499) عاملا.
- **الوكالة الأمريكية للتنمية الخارجية (USAID):** وقد اعتبرت المشروع الصغير جدا هو الذي يعمل فيه أقل من 10 عمال، إلى جانب مجموعة من الخصائص (الإيرادات، رأس المال...)
- **الدول النامية:** منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (UNIDO) واعتبرت المشروعات الصغيرة جدا هي المشروعات التي يعمل فيها (1-4) عمال المشروع الذي يعمل فيه (5-19) عاملا مشروعا صغيرا.

2. رؤية ومفهوم الجزائر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

وهناك مفهوم مقنن للمؤسسات الصغيرة والمتوسط ة في القانون رقم 1-18 المؤرخ في 27 رمضان 1424 الموافق ل 2001/12/12، المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المواد 4، 5، 6، 7. الا أن هذا القانون قد عدل سنة 2017 بقانون توجيهي 02-17 المؤرخ في 11 ربيع الثاني 1438 الموافق ل 10 جانفي 2017. والذي قام بتعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وحدد تصنيفاتها في المواد رقم5، 8، 9، 10:[2]

- **مضمون المادة (5):** تعرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج السلع أو الخدمات:

-تشغل من 1 إلى 250 شخصا.

-لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي أربعة ملايير دينار جزائري أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية مليار دينار جزائري.

-تستوفي معايير الاستقلالية.

---

[1] منوار حدد، **مرجع سبق ذكره**، ص:16.

[2] الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد الثاني، القانون توجيهي 02-17 المؤرخ في 11 ربيع الثاني 1438 الموافق ل 10 جانفي2017.

- **مضمون المادة (8):** تعرف المؤسسة المتوسطة بأنها مؤسسة تشغل ما بين 50 إلى 250 شخص، ويكون رقم أعمالها ما بين 400 مليون دينار جزائري وأربعة ملايير دينار جزائري أو مجموع حصيلتها السنوية ما بين مائتي مليون دينار جزائري الى مليار دينار جزائري.
- **مضمون المادة (9):** تعرف المؤسسة الصغيرة بأنها مؤسسة تشغل ما بين 10 إلى 49 شخص، ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي أربعمائة مليون دينار، أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية مائتي مليون دينار جزائري.
- **مضمون المادة (10):** تعرف المؤسسة الصغيرة جدا (المصغرة) بأنها مؤسسة تشغل من عامل إلى 9عمال وتحقق رقم أعمال أقل من (40) مليون دينار أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 20 مليون دينار جزائري.

ويمكن تلخيص المواد من 8 الى 10 في الجدول أدناه الذي سبين تصنيف المؤسسات الصغيرة جدا، الصغيرة والمتوسطة.

جدول رقم (2-1): تصنيف المؤسسات حسب المشرع الجزائري

الوحدة: دينار جزائري

نوع المؤسسة / المواصفات	المتوسطة	الصغيرة	الصغيرة جدا
عدد العمال	50 -250	10 -49	1 -9
رقم الأعمال دج	400 مليون -4 ملايير	لا يتجاوز 400 مليون	أقل من 40 مليون
الحصيلة السنوية	200 مليون-1 مليار	لا يتجاوز 200 مليون	لا يتجاوز 20 مليون

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد الثاني، **القانون توجيهي 02-17 المؤرخ في 11 ربيع الثاني 1438 الموافق ل 10 جانفي2017.**

ويتلخص التعريف المستخدم في الجزائر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القانون رقم 02-17، الصادر في 2017 المتضمن القانون التوجيهي لترقيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والذي اعتمدت فيه الجزائر على ثلاثة معايير: عدد العمال، رقم الأعمال ومعيار الاستقلالية، حيث يحتوي هذا القانون في مادته

الخامسة على تعريف مجمل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ثم تأتي بعد ذلك المواد 8، 9، 10 منه لتبين الحدود بين هذه المؤسسات فيما بينها.[1]

ويقصد في مفهوم هذا القانون، بما يأتي:

- **الأشخاص المستخدمون:** عدد الأشخاص الموافق لعدد وحدات العمل السنوية، بمعنى عدد العاملين الأجراء بصفة دائمة خلال سنة واحدة أما العمل المؤقت أو العمل الموسمي فيعتبران أجزاء من وحدات العمل السنوي.

السنة التي يعتمد عليها بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنشط هي تلك المتعلقة باخر نشاط محاسبي مقفل.

- **الحدود المعتبرة لتحديد رقم الأعمال أو مجموع الحصيلة:** هي تلك المتعلقة باخر نشاط مقفل مدة اثني عشر شهرا.
- **المؤسسة المستقلة:** كل مؤسسة لا يمتلك رأسمالها بمقدار (25%) فما أكثر من قبل المؤسسة أو مجموع مؤسسات أخرى، لا ينطبق عليها تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ولقد كان هناك شبه إهمال للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر[2]، ومن كل النواحي التنظيمية القانونية المالية والإدارية...الخ، وهذا يدخل ضمن عدم الاهتمام بالقطاع الخاص ككل وعدم إتاحة الفرصة له ليلعب بدروه في التنمية الاقتصادية لاعتماد الجزائر على المؤسسات الكبرى واعطائها الأولوية في تحريك عجلة الاقتصاد الوطني، وكرهان للتنمية المتوازنة والشاملة للالتحاق بالدول المتقدمة.

وكانت أولى محاولات إبراز دور هذا القطاع العام والتعريف به قدر تضمنها التقرير الخاص ببرنامج تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والذي عرفها على أنها "كل وحدة إنتاج مستقلة قانونا وتشغل أقل من 500 عامل وتحقق رقم أعمال أقل من 10 مليون دج واستثماراتها لا تتجاوز 10 مليون دج، وتأخذ أحد الأشكال التالية:

---

[1] الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد الثاني، **القانون توجيهي 02-17 المؤرخ في 11 ربيع الثاني 1438 الموافق ل 10 جانفي2017.**

[2] رابح خوني، رقية حساني، **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها**، ايتراك للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، ص ص : 33 -34.

- المؤسسات التابعة للجماعات المحلية (مؤسسات ولاية وبلدية).
- فروع المؤسسات الوطنية.
- الشركات المختلطة.
- المؤسسات المسيرة ذاتيا.
- المؤسسات الخاصة.

ثاني محاولة لتعريف هذه المؤسسات جاءت من قبل المؤسسة الوطنية للهندسة وتنمية الصناعات الخفيفة بمناسبة الملتقى الأول حول الصناعات الصغيرة والمتوسطة، وقد عرفتها على أنها "كل مؤسسة تشغل أقل من 200 عامل وتحقق رقم أعمالها أقل من 10 مليون دج.

إلا أنه وبعد التسعينات من القرن الماضي شهدت الجزائر تطورات اقتصادية هامة وتبنت إصلاحات هيكلية عميقة أعطت القطاع الخاص دورا كبيرا ومتزايد لأحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية في ظل الانفتاح الاقتصادي والعولمة ورغبة الجزائر في الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، وكذا في ظل الشراكة الأورو متوسطية، وقد انعكس هذا التطور على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبلغ درجة كبيرة إلى ان أفردت الدولة وزارة خاصة تهتم بشؤونها سميت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 1993 وقع على عاتقها ما يلي:

- إنشاء وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- تأهيل المؤسسات القائمة وتحديثها والرفع من تنافسيتها.
- تقديم المساعدات التقنية والإنتاجية والتسويقية...الخ.
- تقديم المشورة اللازمة وفتح قنوات الاتصال.

وفي هذا الإطار قدمت الوزارة تعريفا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعد الأحداث في الجزائر، والمتضمن في القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 01-18 المؤرخ في 27 رمضان 1422 هـ الموافق ل2001/12/12، والذي يعد مرجعا لكل برامج وتدابير المساعدة والدعم لصالح هذه المؤسسات وإعداد ومعالجة الإحصائيات المتعلقة بهذا القطاع.

2. خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بجملة من الخصائص نذكر منها[1]:

- **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحل الطابع الشخصي بشكل كبير**

إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغالب هي منشآت فردية أو عائلية أو شركات أشخاص، ويساعد هذا النوع من الملكية على استقطاب وإبراز الخبرات والمهارات التنظيمية والإدارية في البيئة المحلية وتنميتها.

- **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يديرها أصحابها**

إن طبيعة الملكية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة جعل مهام الإدارة تسند غلى مالك المؤسسة في غالب الأحيان، وذلك بسبب بساطة العمليات التي تقوم بها المؤسسة الصغيرة أو المتوسطة فهي لا تتطلب مهارات عالية لإدارتها.

- **لها حجم صغير نسبيا في الصناعة التي تنتمي إليها**

تتميز هذه المؤسسات بصغر حجمها في الصناعة، فهي تكون في غالب الأحيان في قطاع النسيج وتفصيل الملابس وفي قطاع الخشب، الأثاث، الجلود، وقد تكون على شكل مقاولة من الباطن فهي لا تستخدم تكنولوجيات عالية إلا أن هناك بعض الصناعات تتطلب بعض المهندسين والإطارات.

- **تعتمد هذه المؤسسات بشكل كبير على المصادر الداخلية لتمويل رأس المال**

ما يلاحظ على هذا النوع من المؤسسات أنه يعتمد بشكل كبير على التمويل الذاتي أو القروض المقدمة من الأصدقاء أو أفراد العائلة، أي أن الاعتماد على التمويل البنكي ضعيف، وهذا راجع إلى:

- عدم القدرة على تقديم ملفات مشاريع تخضع للشروط المطلوبة.
- عدم توفر الضمانات البنكية المطلوبة للحصول على القرض.

- **تكون هذه المؤسسات محلية إلى حد كبير في المنطقة التي يعمل بها**

---

[1] أحمد رحموني، **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في إحداث التنمية الشاملة في الاقتصاد الجزائري**، المكتبة المصرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2011، ص ص:29-30.

يتميز هذا النوع كذلك بالتمركز، أي محدود المساحة التي ينشط فيها وتكون في الغالب مرتبطة ارتباط مباشر بالمستهلك، إذ تقوم بإنتاج سلع استهلاكية إلا أن هناك عدد قليل من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تنشط في مجال إنتاج سلع إنتاجية أو جزء من منتوج معين، أي ما يعرف بالمقاولة الباطنية لكن هذا لا يمنع من وجود[1] ورشات لإصلاح المكنات تنتج أحيانا قطع غيار بديلة لتلك القطع المستوردة، وخلاصة القول هي أن الارتباط المباشر بينها وبين المستهلك جعلها ذات طابع مركزي محلي.

- **سهولة القيادة والتوجيه:** في تحديد الأهداف الواضحة للمؤسسة أو سهولة إقناع العاملين بالأسس والسياسات والنظم التي تحمي عمل المؤسسة.

- **سمتها في قلة التكاليف اللازمة للتدريب:** باعتمادها أساسا على أسلوب التدريب أثناء العمل، فضلا على استخدام في الغالب للتقنيات غير المعقدة أو إعداد أجيال من المدربين للعمل في المشروعات الكبيرة مستقبلا، وهي بهذا المعنى تعد منبتا خصبا لتنمية المواهب والإبداعات والابتكارات.[2]

المطلب الثاني: دور وأهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ترجع أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى ما تلعبه من أدوار اقتصادية واجتماعية أهمها مساهمتها في توفير مناصب الشغل وتحقيق التطور الاقتصادي، وقدرتها على مقاومة الاضطرابات الاقتصادية وصمودها التنافسي، وكذا دورها على الصعيد الاجتماعي كتحقيق الرفاهية وإشباع الحاجات وتحقيق طموحات وتطلعات الأفراد.

---

[1] أحمد رحموني، **مرجع سبق ذكره**، ص 30.

[2] أحمد فوزي، **أسس د راسات الجدوى للمشروعات الصغيرة**، الاسكندرية، مصر، دار الفكر الجامعي،2008 ، ص10 .

1. دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

1.1. الدور الاقتصادي

إن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أدوار اقتصادية التي يقوم بها على المستويات التالية:[1]

- **توفير مناصب الشغل:** تعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بديلا يساعد في القضاء على مشكلة البطالة، حيث أنها تتيح العديد من فرص العمل وتستقطب عدد لأبأس به ممن لم يتلقوا التدريب والتكوين المناسبين.
- **تكوين الإطارات المحلية:** تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في البلدان النامية في تكوين الأفراد وتدريبهم على المهارات الإدارية والإنتاجية والتسويقية والمالية، لإدارة أعمال هذه المؤسسات في ظل قلة وضعف إمكانيات معاهد الغدارة ومراكز التدريب، وأيضا تعمل هذه المؤسسات على تدريب العاملين وتأهيلهم لوظائف أحسن مستقبلا، إضافة إلى ذلك تعطي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرصة أكبر للمنظمين الجدد للدخول للأسواق والظهور، وهذا يعطي فرصة أكبر لبروز أفكار متطورة وابتكارات جديدة مما يساهم بشكل كبير في عملية التنمية.[2]
- **توزيع الصناعات وتنويع الهيكل الصناعي:** تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا أساسيا في توزيع الصناعات الجديدة على المدن الصغيرة والأرياف والتجمعات السكانية النائية، وهذا ما يعطيها فرصة لاستخدام الموارد المحلية وتثمينها، وتلبية حاجيات الأسواق المحدودة المتواجدة في هذه الأماكن وتوظيف الموارد العاطلة في هذه المناطق، كذلك تلعب دورا أساسيا في مجال تنويع الهيكل الصناعي، حيث تعرف المؤسسات الكبيرة على الإنتاج لتلبية حاجات الأسواق المحدود نظرا لاعتمادها على الإنتاج الموسع، وهكذا تقوم هذه المؤسسات بالإنتاج وبكميات صغيرة بدلا من الاستيراد من الخارج.[3]

---

[1] رابح خوني، رقية الحساني، **مرجع سبق ذكره**، ص ص :47 -48.

[2] رابح خوني، رقية حساني، **مرجع سبق ذكره**، ص 42.

[3] دادي عدون ناصر، **التدقيق والتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، الجزائر، دار المحمدية، الطبعة العاشرة، 2008، ص66.

- **تقديم منتجات وخدمات جديدة:** إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مصدر للأفكار الجدية والابتكارات الحديثة، حيث تقوم بإنتاج السلع والخدمات المبتكرة، ويمثل الإبداع جانبا من إدارة هذه المؤسسات.
- **توفير احتياجات المؤسسات الكبيرة:** تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا هاما في نجاح المؤسسات الكبيرة، حيث تمدها باحتياجاتها وتغذي خطوط التجميع فيها وتقوم بدور الموزع والمورد لهذه المؤسسات، فهمي تعتبر كمؤسسات مغذية للكيانات الاقتصادية العملاقة.
- **المحافظة على استمرارية المنافسة:** في عصر التطورات السريعة تصبح المنافسة أداء التغيير من خلال الابتكار والتحسين، وتظهر المنافسة الحديثة في عدة أشكال منها السعر، شروط الائتمان والخدمة، والهدف هو تلبية طلبات المستهلكين وتحقيق الأرباح والمحافظة على الحصة السوقية. غن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحقق درجات أعلى من المنافسة في الأسواق، وهذا يرجع إلى عدة أسباب منها:
  - العدد الكبير لهذه المؤسسات.
  - صغر الحجم والتقارب منها.
  - الحصة السوقية المحدودة.
  - ضعف الموارد المالية.
- **تحقيق التطور الاقتصادي:** يشهد الاقتصاد العالمي ظهور مرحلة جديدة من النمو الاقتصادي على التكنولوجيات الجديدة مثل: قطاع المعلومات، الاتصالات، قطاع التكنولوجيات الحيوية، علوم الحياة...الخ. وهذه القطاعات هي سمة الاقتصاد الجيد وتعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محرك لهذا النمو الاقتصادي نظرا لإعطائها أهمية قصوى لتكنولوجيا المستقبل والاهتمام بها وجعلها في دائرة تخصصها وسر نجاحها، وبذلك فهي تساهم بشكل واضح في تحقيق التطور الاقتصادي.

2.1. الدور الاجتماعي: إلى جانب الدور الاقتصادي الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلا أن لديها أدوار على الصعيد الاجتماعي يمكن إجمال أهمها في النقاط التالية: [1]

- **تكوين علاقات وثيقة مع المستهلكين في المجتمع:** إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبحكم قربها من المستهلكين تسعى جاهدة للعمل على اكتشاف احتياجاتهم مبكرا والتعرف على طلباتهم بشكل

[1] رابح خوني، حساني رقية، **مرجع سبق ذكره**، ص 44.

تام، وبالتالي تقديم السلع والخدمات. إن ربط العلاقات مع المستهلكين يوجد علاقة ربط بين المنتج والمستهلك ويعطي درجة كبيرة من الولاء لهذه المؤسسة أو تلك، وهذا ما نلاحظه بنفس الدرجة لدى المؤسسات الكبيرة.

- **المساهمة في التوزيع العادل للدخول:** في ظل وجود عدد هائل من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتقاربة في الحجم، والتي تعمل في ظروف تنافسية واحدة ويعمل بها أعداد هائلة من العمال يؤدي ذلك إلى تحقيق العدالة في توزيع الدخول المتاحة، وهذا النمط من التوزيع لا يوجد في ظل عدد قليل من المؤسسات الكبيرة والتي لا تعمل في ظروف تنافسية.[1]
- **التخفيف من المشكلات الاجتماعية:** ويتم ذلك من خلال ما توفره هذه المؤسسات من مناصب الشغل سواء لصاحب المؤسسة أو لغيره، وبذلك تساهم في حل مشكلة البطالة وما تنتجه من سلع وخدمات موجها إلى الفئات الاجتماعية الأكثر حرمانا وفقرا.

إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أقدار على احتواء مشكلات المجتمع مثل: البطالة والتهميش، الفراغ وما يترتب من آفات اجتماعية خطيرة عن طريق منحهم مناصب عمل قارة تؤمن لهم الاستقرار النفسي والمادي.

- **تقوية العلاقات والأواصر الاجتماعية:** إن الاتصال المستمر بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وعملائها وزبائنها يتم في جو من الإخاء والود والتآلف والعمل على استمرارية مصالح الطرفين وتحقيق المنافع المشتركة، وعادة ما يكون عملاء المؤسسة هم أنفسهم الأصدقاء والأهل مما يسهل التعامل ويزيد الترابط الاجتماعي بينهم.
- **زيادة إحساس الأفراد بالحرية والاستقلالية:** إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعظم إحساس الأفراد بالحرية والاستقلالية، وذلك عن طريق الشعور بالانفراد في اتخاذ القرارات دون سلطة وصية، والشعور بالحرية المطلقة في العمل دون قيود، وشروط الإحساس بالتملك والسلطة وتحقيق الذات من خلال إدارة هذه المؤسسة والسهر على استمرارية نجاحها.
- **خدمة المجتمع:** تؤدي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خدمة جيليه للمجتمع من حيث ما تقدمه من سلع وخدمات متناسبة مع قدراته وإمكانياته وزيادة قدراته الاستهلاكية، وتحسين مستوى معيشته وتحسين مستوى الرفاهية وتعزيز العلاقات الاجتماعية، أيضا تساهم هذه الأخيرة في خدمة الحي

---

[1] حكيم شبوطي، **دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق العمالة**، رسالة ماجيستر، تخصص اقتصاديات المالية والبنوك، جامعة الجزائر، 2009، ص9 .

وتجميل المنطقة إضافة إلى العائد الاقتصادي المتحقق، وهذا ما يزيد درجة الولاء لهذه المؤسسات من قبل المجتمع المحلي.

2. أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أدت المشكلات الكبيرة التي لم تستطع الصناعات الكبيرة التغلب عليها إلى توجه الحكومات نحو الاهتمام بالصناعات الصغيرة اعترافا منها بدور هذه الصناعات في المساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية. وقد أظهرت التطبيقات العملية للصناعات الصغيرة أن الحاجة تقتضي وجود مثل هذا النوع من الصناعات بغض النظر عن نسبته ومراحل التطور والتقدم الاقتصادي والاجتماعي في المجتمع على الرغم من أهمية الصناعات الكبيرة ودورها الاقتصادي والاجتماعي لأسباب عديدة منها:[1]

- الاعتماد عل الموارد المحلية والنواتج العرضية للصناعات الكبيرة، وبذلك تسهم في الحد من هدر تلك الموارد وتقليل الاستيراد.
- وسيلة تشجيع ودعم الإنتاج الزراعي.
- مصدر لتزويد الصناعات الكبيرة بعض احتياجاتها.
- وسيلة لاستثمار المواد الأولية المحلية، سواء كانت سلعة نصف مصنعة أو خدمات غير مستثمرة.
- المساحة في تنمية المواهب والابتكارات.
- المساهمة في زيادة الناتج القومي خصوصا في الدول النامية.

تمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نسبة كبيرة من المؤسسات الصناعية في العديد من دول العالم، كما أنها تمثل المستوعب الأساسي للعمالة، وتساهم بفاعلية في التصدير وزيادة قدرات الابتكار.

وتتمثل أهمية هذه المؤسسات بدورها التنموي الكبير على المستويين الفردي والاجتماعي، وذلك وفقا لما يلي[2]:

---

[1] رقيبة سليمة، **تجربة بعض الدول العربية في الصناعات الصغيرة والمتوسطة**، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف يوم 17، 2006/04/18، ص ص:30-31.

[2] نبيل جواد، **إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، "مجلد "، الطبعة الأولى، بيروت، 2006، ص ص: 76-77.

1.2. على مستوى الفرد (صاحب المشروع)

تشبع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حاجة أصحابها في إثبات الذات، فصاحب المشروع الصغير الناجح يشعر أنهّ إنسان استطاع أن يحقق لنفسه ومجتمعه التقدم والنمو، إلى جانب أنه يضمن لأسرته وله الحصول على دخل ذاتي.

- يحقق المشروع الصغير لصاحبه فرصة لتوظيف مهاراته وقدراته الفنية وخبراته العلمية والعملية لخدمة مشروعه.
- باستعراض تاريخ الأثرياء والمشاهير، نكتشف أن الكثيرين منهم قد بدأوا بمؤسسات صغيرة حتى ازداد نشاطهم وحجم أعمالهم ونطاقهم ونورد فيها يلي أحد قصص تلك النجاحات. [1]

2.2. **على مستوى المجتمع:** تتمثل أهمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة على مستوى المجتمع فيما يلي:

- تعمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال الأنشطة الإنتاجية، الخدمية، السلعية والفكرية.
- تغطي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة جزء كبير من احتياجات السوق المحلي.
- تساهم الى حد كبير في اعداد العمالة الماهرة.
- تشارك في حل مشكلة البطالة في المجتمع.
- استيعابها للقطاع الأكبر من العمالة في مختلف المجتمعات.
- تشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة العاملة في مجال الصناعات يساعد على تطوير التكنولوجيا والفنون الإنتاجية المحلية في المجتمع ودفع هذه المؤسسات الى مواقف تنافسية جديدة.
- تعمل على تحقيق التوازن الإقليمي.[2]

المطلب الثالث: دوافع انشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومجالات نشاطها

إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتبر الخطوة الأولى على الطريق التنمية الاقتصادية خاصة في مراحلها الأولى في البلدان النامية، حيث إن معظم تجاربها التنموية اعتمدت على إقامة المؤسسات الكبيرة العالية التكاليف وتكبدت خسائر كبيرة وضياع قدر كبير من الأموال والجهود والوقت، وأدى ذلك إلى الإبطاء

---

[1] دادي ناصر عدون، **نفس المرجع السابق**، ص66.

[2] **المرجع نفسه**. ص67.

في معدلات النمو، والتجربة التاريخية تبرز دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في النمو الاقتصادي أثناء الثورة الصناعية في بريطانيا، لذا تصبح أكثر من ضرورة لاقتصاد وتحقيق معدلات نمو مقبولة، الأمر الذي يستوجب إقامة مثل هذه المؤسسات وتدعيمها وترقيتها.

1. عوامل ودوافع انشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

وترجع محددات أو ضرورات إقامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى ثلاثة عوامل أساسية تتمثل فيما يلي:

- العامل الاقتصادي.
- العامل الاجتماعي.
- العامل المالي.

1. 1 العامل الاقتصادي: ويتمثل في:

- النهوض بالاقتصاد الوطني وهذا بالتركيز على الصناعات الحقيقية وقطاع الخدمات والمهن الحرة، لأن فرص التوظيف فيها قد تكون أكبر بالمقارنة بغيرها.

– عدم التوازن في الاقتصاد الداخلي نتيجة التركيز على الصناعات الكبيرة المنتجة، وتوجيه إنتاجاها نحو التصدير إلى الخارج.

– تحقيق الاكتفاء الذاتي نوعا من المنتجات والصناعات الصغيرة بإتاحة الفرصة للكفاءات البشرية المتاحة محليا.

2.1 العامل الاجتماعي

يعتبر هذا الدافع من أهم الدوافع لظهور المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وهو يتلخص فيما يلي:[1]

- تدهور الوضعية الاجتماعية نتيجة تفشي ظاهرة البطالة، وتفاقم الأزمات الاجتماعية نظرا لتسريح عدد كبير من العمال.
- تضخم حجم العمالة في بعض القطاعات الحديثة، وخاصة أجهزة الدول وغيرها من القطاعات الخدمية .
- النزوح المستمر لقوى العمال الداخلية والخارجية.

[1] منال طلعت محمود، **التنمية والمجتمع**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية،2001 ، ص.

3.1. العامل المالي

يتمثل العامل المالي في:[1]

- انشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا يثقل كاهل الخزينة العمومية لأنها لا تتطلب ميزانية ضخمة، كما أن التقنيات المستخدمة فيها بسيطة فتنخفض الحاجة إلى مستوى عال من المهارة ومن ثم لا تحتاج إلى تدريب راق لذلك تتمتع هذه المؤسسات بدرجة عالية من المرونة في حركات دخول وخروج عنصر العمل، وهذا ما يوفر على المؤسسة أموالا كبيرة.
- كبر ربحية هذه المؤسسات إذ أن ما تحققه من أرباح يفوق ما تتطلبه من تكاليف فقد ثبت أن الصناعات الصغيرة في البلدان النامية بتقنياتها البسيطة، كانت في بعض الحالات أعلى إنتاجية من الصناعات الكبيرة ذات التقنيات الحديثة المرهقة لميزانية الدولة.

2. أصناف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن تنوع مجالات وأنشطة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وطبيعتها فرضت عليها أخذ أشكال عديدة تميزها عن المؤسسات الكبيرة، وهناك عدة معايير يتم على أساسها تصنيف هذه المؤسسات وهي:[2]

1.2. **حسب الشكل القانوني:** لقد نصت المادة 544 من القانون التجاري على أنه يحدد الطابع التجاري للشركة إما بموضوعها، وعليه فإن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أشكالا عديدة منها:

- شركة التضامن SNC: هو عقد بين اثنين أو أكثر يتفقان فيه على الإنجاز معا بعنوان مخصوص ويلتزم جميع أعضائها بديون الشركة على جميع أموالهم بالتضامن، وقد يلجأ إليها أفراد العائلة.

- شركة ذات المسؤولية المحدودة SARL: لها عدة مميزات:[3]

- ✓ عدد الشركات فيها محدود بموجب القانون .
- ✓ المسؤولية المحدودة للشركاء حيث لا يحملون الخسائر إلا في حدود حصصهم .
- ✓ رأس مالها مقسم إلى حصص وليس أسهم.

---

[1] عبد الرحمن سيري أحمد، **تنمية الصناعات الصغيرة**، دار المحمدية، الإسكندرية،1996 ، ص2

[2] بن يعقوب الطاهر، شرينمراد، **التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للمواد المتاحة، مداخلة بعنوان "المهام الجديدة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إطار معايير التنمية المستدامة"**، المؤتمر العلمي الدولي أيام 07/ 08 أفريل 2008، جامعة فرحات عباس، سطيف،2008، ص:03.

[3] لخلف عثمان، **واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها –دراسة حالة الجزائر–**، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتورة في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص95.

- ✓ لا تنحل بسبب الأحوال الشخصية للشركاء (الإفلاس، وفاة....).

- شركة الشخص الطبيعي

إنّ أصحاب الشركات الصغيرة تميل اختياراتهم بشكل كبير إلى شركة الشخص الطبيعي، وذلك لتفادي مصاريف الدعاية (كمصاريف الموثق، رأس مال الشركة، التسمية الاجتماعية) وكذلك لتجنب المشاكل التي يمكن وقوعها بين الشركات.

2.2. تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب القطاع الاقتصادي

تصنف هذه المؤسسات حسب القطاع إلى:[1]

- ✓ صناعية وحرفية .
- ✓ خدمية .
- ✓ الزراعة والغابات .
- ✓ بنوك وتأمينات .
- ✓ تأمينات واتصالات.

3.2. حسب طبيعة الملكية

- ✓ **المؤسسات الخاصة** :هي المؤسسات التي تعود ملكيتها إلى فرد واحد أو على مجموعة من الأفراد كما هو الحال في شركات الأشخاص وشركات الأموال.
- ✓ **المؤسسات العامة** :هذه المؤسسات تكون عند تدخل الدولة في ميدان الأعمال وقيامها بإخضاع بعض فروع النشاط الاقتصادي بها، ويبرز هذا التدخل في المرافق العامة.

4.2. حسب حجم العمالة ورقم الأعمال: وتصنف الى:

- ✓ مؤسسات مصغرة.
- ✓ مؤسسات صغيرة.
- ✓ مؤسسات متوسطة.

[1] لخلف عثمان، **مرجع سبق ذكره**، ص96.

المبحث الثاني: الادارة الاستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومحددات تنافسيتها

لقد أصبح من الصعب على المؤسسات أن تكتفي برد الفعل في محيط لا يترك حتى الوقت لرد الفعل وصار من الضروري على المؤسسات التي تريد البقاء أن توجه اهتماماتها صوب الاهتمامات المستقبلية للمحيط، كي تستطيع أن تواكب تطوراته السريعة، وفي هذا الإطار تمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أحد مجالات الاهتمام المتزايد في مختلف الاقتصاديات، ولا شك أن لها مكانة معتبرة في النشاط الاقتصادي المحلي والإقليمي خاصة، ومن هنا تظهر إشكالية تطبيق الإدارة الاستراتيجية لهذه المؤسسات.

لا تقل عملية الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أهمية عنها في المؤسسات الكبيرة، ولقد انتشرت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الآونة الأخيرة بشكل غير مسبوق، وبدأت تحقق نجاحا ملموسا من خلال إدارتها بعقلية استراتيجية، وخاصة بعدما تعرض العديد من الدارسين والممارسين لأهمية الدور الذي تلعبه (الإدارة) الاستراتيجية في تطور هذه المؤسسات، وذلك ما بينه النجاح الذي لاقته المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تطبق الإدارة الاستراتيجية، وبالخصوص اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي بالخصوص.

المطلب الأول: طبيعة الإدارة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تسعى مختلف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مثل أي مؤسسة أخرى كبيرة الحجم، مهما كان مجال نشاطاتها جاهدة لافتكاك الريادة أو القيادة أو لأن تسود على معظم السوق وسحق منافسيها، لذا تعمل على إدارة أعمالها على المدى الطويل من خلال الإدارة الاستراتيجية لمختلف نشاطاتها الإنتاجية.

1. إدارة المؤسسة وتعقيداته

تعتبر المؤسسة الصغيرة والمتوسطة خلية حركية تتفاعل مع المحيط تؤثر وتتأثر به، وحياتها ونموها يتوقفان على مدى فهمها وتفاعلها مع القوى الخارجية التي تؤثر فيها، ولكي تتمكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من التحكم في قيود المحيط التي تنشط فيه، يرى "جوليان ومارشيسني Julien et Marchesnay بأنه لا بد آن تتوفر ثلاثة أنواع من المرونات وهي:[1]

[1] محمد رشدي سلطاني، **الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة**، جليس الزمان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمّان، 2014، ص: 102.

- **المرونة العلمية:** وهي التي تناسب الموارد الداخلية للمؤسسات، حيث ان تعدد القيم للموارد البشرية يسمح بالتكييف بشكل عام مع احتياجات المدى القصير للمؤسسة.
- **المرونة التنظيمية:** والتي تساعد المؤسسة على قابلية التكيف مع مختلف الحالات، وعلليه فإن هذه المرونة تكون في المستويات العليا، وتتعلق بالوظائف التنظيمية الأكثر أهمية.
- **المرونة الاستراتيجية:** والتي تقيس درجة حرية التصرف داخل المؤسسة، من أجل تثبيت وإنجاز أهدافها، ويتم تحليل هذه المرونة وفق المدى الطويل، حيث انها تعمل على الربط المباشر لاحتياجات المحيط مع قدرات المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، أي أنها تبين درجة إرادة المؤسسة وفق حرية الأعمال تجاه المحيط.

ومن الواضح أن هناك العديد من القضايا الأساسية التي تواجه هذه المؤسسات، كالإمكانيات والموارد القليلة التي تتمتع بها، والتي لا تسمح لها بتطبيق مفهوم الإدارة بالتجربة أو الخبرة أو بالأنشطة، لان المخاطرة عالية جد أو المنافسة في تزايد مستمر، والحظ وحدة غير كاف لتحقيق الأهداف، لذلك من الضروري إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بطريقة منظمة ومنطقية، ومن ثم فالخبرة غير كافية والتجريب مكلف وغير مضمون، فهناك العديد من المؤسسات التي تعلن إفلاسها وخروجها من السوق بسبب فشل إدارتها وسوء إدارتها، وعليه فإنه على هذا النوع من المؤسسات الاعتماد على الأساليب العلمية في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والأنشطة الإدارية الأخرى.

2. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحديات المحيط

أهم ما يميز عصرنا الحالي هو السرعة، وأصبحت ظاهرة التغير السمة الجوهرية للتقدير الأخير من القرن الماضي، ومن أهم وظائف اليقظة الاستراتيجية هو التقليل أو التخفيف من حالة عدم التأكد البيئي المحيطة بالمؤسسة، من خلال امتلاكها نظم المعلومات استراتيجية تستطيع من خلاله التوافق مع التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، والتفوق على متغيرات البيئة الداخلية.[1]

[1] زكريا مطلك الدوري، **الإدارة الاستراتيجية**، دار اليازور العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2005، ص :28.

وتتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن غيرها من المؤسسات الكبيرة في[1]:

- محدودية الانتشار الجغرافي، إذ أن معظم هذه المنظمات تكون محلية أو جهوية.
- ضآلة حجم المال الأساسي والعامل، وهو ما يعني بدوره ضآلة حجم التمويل المطلوب.
- مستوى متواضع أو متوسط من التقنية، ومن الكفاءات البشرية المطلوبة.
- هيكل تنظيمي بسيط يعتمد على مستوى إشراف محدود، حتى أن وظيفة واحدة يمكن أن تقوم مقام عدد من الوظائف.
- الاعتماد على الخبرة والتقدير وعلى استراتيجية رد الفعل أكثر من الاعتماد على خطة استراتيجية مستقرة، رسمية وصريحة.

ويضاف إلى ذلك:

- الحجم الصغير، والتركيز على شخصية المدير.
- ضعف التخصص في العمل.
- استراتيجيات حدسية وأقل رسمية.

إن وتيرة التغيرات في المحيط الذي تنشط فيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يجعل من هذه المؤسسات في حاجة مستمرة للمعلومات اللازمة عن السوق والعملاء بما فيهم المحتملين–والموردين والمنافسة بشكل عام، أي أنها تحتاج إلى تحسين نظام معلوماتها، وذلك بتوفير البيانات الدقيقة والآنية لاتخاذ القرارات السليمة ومواجهة المنافسة في السوق، لوضع خطط المستقبل ولتحمل أقل قدر من المخاطر، لابد من أن تعتنق الأنظمة الخبيرة أي نظام اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي من أجل مواكبة هذا التغير.

وفي الواقع العملي يختلف نظام المعلومات عند المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة التي لديها نظام معلومات معقد، فنظام المعلومات يكون بسيطا ومرنا وواضحا في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بحيث يمكن من معالجة وإيصال المعلومات من وإلى مراكز القرار بسرعة، وهذه الميزة هي التي تعطيها الأفضلية عن المؤسسات الكبيرة في معالجتها لحجم كبير من المعلومات في فترة زمنية قصيرة.

---

[1] محمد رشدي سلطاني، **مرجع سبق ذكره**، ص ص:103-104.

ونجد أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تبحث عن فرص النجاح بتبني سلوك استراتيجي أكثر بساطة من الذي تنتهجه المؤسسات الكبيرة، لأن القدرات الاستراتيجية لهذه المؤسسات ناقصة ومحدودة، وفي هذا الإطار قدم "سابورتا" Sapporta المميزات التي تتمتع بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المستوى الاستراتيجي وهي:[1]

- محدودية الموارد
- أهمية الاعتبارات الذاتية للمدير الاستراتيجي
- ضعف محفظة الأنشطة
- مشكل التطبيقي العملي للخيارات الاستراتيجية والتعاون الذاتي.

لذا نجد أن الخصائص التنظيمية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تؤثر على الخصائص الاستراتيجية، والبحث عن التماسك الخارجي يقود هذه المؤسسات ببساطة إلى النشاط الاستراتيجي.

3. مظاهر الإدارة الاستراتيجية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

باعتبار الإدارة الاستراتيجية حقل دراسة سريع التطور يتميز مجال دراسته بالاهتمام الكبير من طرف المؤسسات الناشطة في مختلف القطاعات الاقتصادية، لذا كان لزاما على كل مؤسسة منها أن تحرس على نشر الفكر الاستراتيجي بين مختلف أفرادها وخاصة المديرين المسؤولين، بحيث تعكس قراراتهم بعدا استراتيجيا يتمثل في زيادة قيمة المؤسسة من وجهة نظر الزبائن والمسؤولين والمجتمع ككل.

كما عرفها أنسوف Ansoff الإدارة الاستراتيجية على أنها العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها، بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، والمدى الذي يجب أن تذهب إليه المؤسسات والغايات التي يجب ان تحققها.[2]

ومن الباحثين من يرى بان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ليس لها ولا تستطيع أن تمتلك استراتيجية، وذلك بسبب حجمها ومواردها المحدودة، ونقص الكفاءات الاستراتيجية بها، ويكون التشخيص الاستراتيجي لهذه المؤسسات أكثر تعقيدا ولا يحقق النتائج المرجوة منه، فحسب Poturel Robert فإن الإدارة

---

[1] Gaël Gueguen**, Environnement et management stratégiques des PME : le cas du secteur internet**, thèse de doctorat science de gestion, université Montpellier 1, décembre, 2001, p 90.

[2] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21**، مجموعة النيل العربية، مصر، 1973، ص:33.

الاستراتيجية غير مفيدة بالنسبة للمؤسسات غير قابلة للتطبيق، وذلك بسبب أن أدوات الإدارة الاستراتيجية يعاد تركيبها وفق ثلاث خصائص للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:[1]

- تمثيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من طرف المالك–المدير–والذي له السلطة الكاملة في اتخاذ القرارات.
- اعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على خبرة وحدس المدير.
- عدم استخدام الأدوات في تطبيق سلوك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الأمر الذي أدى إلى النتائج السلبية في استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي في هذه المؤسسات.

1.3. التخطيط الاستراتيجي

حسب "مانتربازع" فإن التخطيط الاستراتيجي ليس له النمط الأكثر فعالية في المحيط المضطرب، ويفضل بدله نمط التخطيط المقاولي المبني على الاستراتيجيات الناشئة، والعمل على التكيف أكثر مع الظروف، ولقد اختلفت نتائج الدراسة التجريبية المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فمنها ما أكدت بان هناك علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأداء هذه المؤسسات، ومنها ما نفت وجود هذه العلاقة، وعلى العموم يمكن إبراز المحاور الأساسية لنتائج أغلبية هذه الدراسات وفق ما يلي:[2]

- العلاقة الإيجابية بين وجود التخطيط واداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- العلاقة الإيجابية بين درجة تعقيد التخطيط الاستراتيجي وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- العلاقة الإيجابية بين التخطيط العملي والأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك في ظل غياب التخطيط الاستراتيجي.
- التخطيط الموجود لا يؤدي بالضرورة إلى الاداء المرغوب فيه من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

---

[1] محمد رشدي سلطاني، **مرجع سبق ذكره**، ص 106.

[2] Source : http://www.strategie -aims.com.Hervé Goy, de nécessité de poursuivre la recherche sur la planification stratégique des pme, p10.voir le 19/03/2016.

وبيّنت خلاصة الدراسات بأن التخطيط الاستراتيجي ليس مسار مستقل بحد ذاته، وإنما يكون وفق المسار العام لصيانة استراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولكن عمليا تبين أن التخطيط الاستراتيجي لا يطبق في هذه المؤسسات، ويتضح ذلك من خلال بعض الدراسات التجريبية في الجدول الاتي.

جدول رقم (2-2): بعض الدراسات التجريبية حول تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الباحث والسنة	أهم نتائج الدراسة
Sexbn et vanuaken 1983	25% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من بين 175 مؤسسة محل الدراسة لها تفكير استراتيجي
Shaw, Shoman et sussman 1986	60% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من بين 135 محل الدراسة تستعين بتسيير المخاطر، بينما هناك 30% من المؤسسات التي تعتمد على التخطيط الاستراتيجي
Rabinson, luyan et salen 1986	التخطيط العملي أكثر اهمية من التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
Waalewinn et Segaar 1993	ضعف التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأغلبية المؤسسات تطبق الموازنات

Source : http://www.strategie -aims.com .Hervé Goy, de la nécessité de poursuivre la recherche sur la planification stratégique des pme, p10.voir le 19/03/2016.

ولكي تطبق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التخطيط الاستراتيجي، فإنها تحتاج إلى مقاربة مميزة تكون وفق المحاور الموالية:

- أفق التخطيط يكون قصير المدى (سنتين على الأكثر)
- عمليات غير شكلية وقليلة الهيكلة
- حساب الإجراءات المتعلقة بالعوامل الخارجية لتحسين القدرات وإنشاء مخطط النتائج.

2.3. الموارد الاستراتيجية

قد يتسنى للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحصول على إدارة استراتيجية لا بد أن يكون:[1]

- المحيط مهم بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وخاصة المحيط القريب وبهذا الشكل عليها أن تنجح في إدارة اندماجها مع المحيط وبأفضل ما يمكن.
- صياغة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ترتكز على الرؤية الاستراتيجية لها، والتي تسمح بالتخلص من القيود التي يفرزها المحيط.
- تعمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تطوير سلوكات المقاولات المبدعة والتي تسمح بالبحث أو إنشاء أسواق جديدة.
- تتبع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الهيكل الشبكي والذي يسمح بالتخلص من القيود المتبعة بنقص الموارد.

لقد سادت فكرة المتوقع الحتمي في العديد من التحاليل الخاصة بعلاقة المؤسسة مع محيطها، وهذه الفكرة ليست بالضرورة مطبقة عند الحديث عن استراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لأن أول مهمة يقوم بها مدير المؤسسة الصغيرة والمتوسطة هي محاولة تكييف استراتيجية مؤسسته مع المحيط الذي تعمل فيه، حيث ان التصرف المتعلق بالإدارة يبحث عن نموذج المحيط التنافسي، من خلال الأعمال الاستراتيجية التي ترتكز على الأسواق والتكنولوجيان وهذا ما يجعل الإدارة الاستراتيجية تشارك في تنفيذ الأعمال الاختيارية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل التحرك وفق تحركات المحيط.

المطلب الثاني: تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وخاصة الصناعية منها أمام تحديات معقدة، تفرض عليها إيجاد طرق وأساليب جديدة تؤدي إلى تطوير سياساتها واستراتيجياتها الصناعية، لتكسب قدرات تنافسية، ولتكون قادرة على المنافسة، فنجاح أي مؤسسة صغيرة كانت أم كبيرة ناتج عن قدرتها على المنافسة في الأسواق سواء المحلية منها أم العالمية، وفي ظل الانفتاح الاقتصادي الذي تشهده معظم دول العالم خاصة منها الجزائر، أصبحت تسعى جاهدة إلى تطوير مؤسساتها الصغيرة والمتوسطة الصناعية بغية الرفع من قدرتها التنافسية.

---

[1] Goy Hervé, **op cit**, p108.

1. **التنافسية على مستوى المؤسسة** :تتميز الأسواق الآن بحدة المنافسة بين المؤسسات، إذ أن البقاء فيها دوما للأحسن، وذلك حسب قدرتها على البقاء والمحافظة على مكانتها وحصتها في السوق، إن لم نقل زيادتها، وهذا ما تسعى إليه كافة المؤسسات، وخاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية.

إذن يمكننا تعريف تنافسية المؤسسة بأنها :القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحا مستمر لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة.[1]

وتشير الميزة التنافسية أيضا إلى :المجالات التي يمكن للمؤسسة أن تنافس غيرها بطريقة أكثر فعالية، وبهذا فهي تمثل نقطة قوة تتسم بها المؤسسة دون منافسيها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية، أو فيما يتعلق بمواردها وكفاءاتها البشرية .فالميزة التنافسية تعتمد على نتائج فحص وتحليل كل من نقاط القوة والضعف الداخلية إضافة إلى الفرص والمخاطر المحيطة والسائدة في بيئة المؤسسة مقارنة بمنافسيها.[2]

كما تعرف على أنها مجموع المهارات والتكنولوجيات والموارد والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسين:

- إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون.
- تأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المؤسسة ومنافسيها.[3]

كما يشير تعريف آخر للميزة التنافسية بأنها: قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط.[4]

---

[1] كلثوم كبابي، **التنافسية وإشكالية الاندماج في الاقتصاد العالمي دراسة حالة :الجزائر المغرب وتونس**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة،2008 ، ص05.

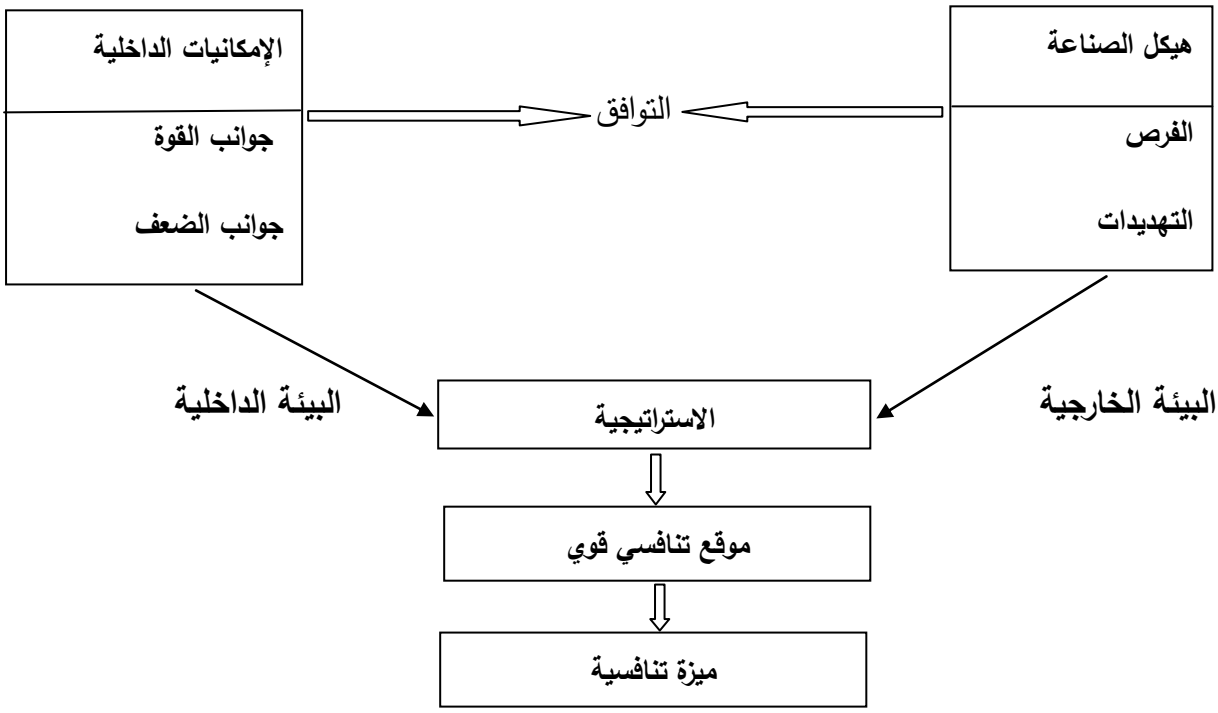
[2] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **الإدارة الاستراتيجية**، الطبعة الأولى، مصر، 1999 ، ص27 .

[3] قدور بنافلة، **المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر ، شلف 2006 ،ص 1223.

[4] **المرجع نفسه**، ص1224.

والمخطط الموالي يوضح جيدا علاقة الاستراتيجية بالميزة التنافسية:

الشكل رقم (2-1): الاستراتيجية كاستجابة لتحقيق الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، مركز الإسكندرية للكتاب،1998 ، ص229.

وعليه يمكننا القول أن للميزة التنافسية شقين، الأول هو قدرة التميز على المنافسين، أما الثاني فهو القدرة على مغازلة فاعلة ومؤثرة للعملاء ولاشك أن نجاح الشق الثاني متوقف على نجاح الشق الأول.

ومنه فالميزة التنافسية هي ذلك المفهوم الاستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي الجيد والمستمر لمؤسسة ما إزاء منافسيها، بحيث يتجلى في شكل تقديم منتجات ذات خصائص متفردة يكون معها العميل مستعدا لدفع أكثر أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين وبأسعار أقل .وبهذا المعنى تعتبر تطوير الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى لتحقيقه المؤسسة الاقتصادية من خلال الأداء المتميز للموارد الداخلية، والكفاءات الاستراتيجية ذات المعرفة الكامنة، ضمن مختلف أنظمة، واستراتيجيات، وأنشطة،

وعمليات المؤسسة، بما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وتحسين الجودة، وريادة السوق، وتعظيم الربحية على المدى الطويل.[1]

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

توجد عدة عوامل تؤثر على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:[2]

1. **تعريف المحيط:** يمكن تعريف المحيط بأنه مجموعة القوى والمتغيرات التي تتأثر بها المؤسسة، ولا تستطيع الرقابة عليها ولكن يمكنها الاستفادة منها. إذن يمكن القول أن البيئة المحيطة بالمؤسسة تتكون من مجموعة لا باس بها من المتغيرات التي تؤثر على أداء المؤسسة، و تشمل هذه المتغيرات على قوى و عوامل قد تكون ايجابية لصالح المؤسسة أو سلبية تعمل في غير صالح المؤسسة .من خلال ما تقدم لاحظنا أن المحيط ينطوي على مجموعة من المتغيرات ذات نوعيات مختلفة اقتصادية اجتماعية سياسية وغيرها، وهذا ما يجعل هذا المحيط معقد وواسع ومتفاعل باستمرار، ولهذا يمكن تقسيمه إلى أكثر من طريقة منها:[3]

1.1. المحيط المحلي أو المحيط التنافسي

والهدف من تقسيم المؤسسة للمحيط هو معرفة ما يواجهها من فرص وتهديدات في هذه الصناعة والتعرف على محددات النجاح عند التعامل مع العملاء والموردين والمنافسين الحاليين والمنافسين المحتملين، وينتج من التعرف على المحيط بوضوح إمكانية وضع الاستراتيجية التي تعمل على استغلال الفرص المتاحة في السوق والتي تتناسب مع إمكانيات وأهداف المؤسسة وسياستها ونموها وطموحات إدارتها.

ويتألف المحيط المحلي من قوى العمل التجارية:[4]

1.1.1.**المنافسة:** وتتم بالأمور التالية:

- ترويج جودة البضاعة.

---

[1] سملالي يحضيه، **اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مدخل الجودة والمعرفة**، أطروحة دكتوراه دولة، غ منشورة، جامعة الجزائر2004 ، ص07 .

[2] نبيل جواد، **نفس المرجع**، ص ص:140-141.

[3] موسوس مغنية، بلغنو سمية، **ترقية محيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة حالة الجزائر-**، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، يومي 17و18 أفريل، 2006، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف-الجزائر-، ص1091.

- توفير خدمة ما بعد البيع.
- تشكيل صورة مهنية عالية الجدارة عن المؤسسة.
- خفض الأسعار وتوسيع النشاطات.

ويتكون المحيط التنافسي مما يلي:

1.1.1.1. **المنافسون الحاليون:** يتوقف ما تحصل عليه المؤسسة من حصة تسويقية على قوتها النسبية بالمقارنة بالمنافسين وبصفة عامة فإن نقاط ضعف المنافسين تمثل فرصة للمؤسسة، كما أن التهديد الذي تواجهه المؤسسة هو نتيجة نفاذ القوة للمنافسين وعلى المؤسسة ان تجمع معلومات دقيقة تمكنها من معرفة مدى توفر محددات النجاح داخل المؤسسات التنافسية.

وتظهر نقاط القوة عند المنافسين عبر:

- القدرة على تخفيض الأسعار.
- جودة السلع والخدمات.
- القدرة على التطوير والابتكار.
- السلعة وثقة العملاء.
- كفاءة وجودة سياسات البيع والترويج.
- موقع المصنع ومراكز التوزيع.
- نوعية العمالة.
- جودة الاستراتيجيات.
- الخبرة في الصناعة.
- العلاقة مع الموردين.
- القدرة على الحصول على الموارد الأولية بسعر مناسب.
- تكامل تشكيلة المنتجات.

وتزداد حدة المنافسة بين المنافسين الحاليين، أي بين المؤسسات التي تعمل حاليا في الصناعة كلما زاد عدد المؤسسات الصناعية وتساوت القوة النسبية لهم وكثرت محاولات تخفيض السعر، وتقاس حدة التنافسية باستخدام المعايير التالية:[1]

- **عدد المنافسين:** تزداد المنافسة حدة كلما زاد عدد المنافسين، وإذا وصل السوق إلى حدة التشبع بحيث لا يمكن زيادة عدد المستهلكين أو زيادة معدل استهلاكهم.
- **العلامات التجارية:** تزداد حدة المنافسة بين المؤسسات التي تنتج منتجات بدون علامات تجارية، بحيث يسهل على المستهلك الانتقال من مؤسسة إلى أخرى دون أن يتحمل تكلفة إضافية.
- **تكلفة التحول:** تزداد حدة المنافسة فتمكن العميل من التحول من مؤسسة إلى أخرى بدون تكلفة.
- **حجم مؤسسات الصناعة:** تزداد حدة المنافسة كلما صغرت مؤسسات الصناعة الواحدة وتقاربت أحجامها في حين يقل ذلك التنافس في حالة العكس.
- **هامش الربح:** كلما زاد هامش الربح كلما أغرى ذلك المؤسسات الصناعية على الدخول في حرب سعرية واتباع استراتيجيات هجومية، والقيام بحملات إعلانية مكثفة وثقافية، وكلما قلت ثقافة العميل وقل إدراكه بالخصائص الحقيقية للسلعة كلما زادت حدة المنافسة بين مؤسسات الصناعة نظرا لإمكانات المستخدم الإعلانات للتأشير على العميل.
- **مرونة الإنتاج:** تزداد حدة المنافسة بين المؤسسات الصناعية كلما لم تستطع مؤسسات الصناعة التحكم في الكميات المنتجة، وبالتالي كان هناك احتمال زيادة العرض عن الطلب.

2.1.1.1 **المنافسون المحتملون:** لا تتوقف المنافسة على المنافسين الحاليين، بل تمتد لتشمل المنافسين المحتملين الذين ينتجون وينتظرون الفرصة للدخول في السوق، والتهديد الأساسي عند دخول منافسين جدد هو احتمال زيادة العرض على الطلب، وبالتالي انخفاض الأسعار.

2.1.**المحيط الكلي:** وهو القوى السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، وهذا المحيط لا يمكن التحكم به ولا السيطرة عليه لأنه خارج عن إمكانيات المؤسسة.

ويعني رصد ما يحدث من تغيرات إيجابية أي الفرص التي يمكن استغلالها لصالح المؤسسة، ورصد التغيرات السلبية التي تمثل تهديدا للمؤسسة، وقد تقتصر على المحيط المحلي أو تمتد

[1] جواد نبيل، **مرجع سبق ذكره**، ص ص:142-143.

لتشمل العالم كله، نظرا للاتجاه نحو التجارة العالمية وثورة الاتصالات التي جعلت العالم قرية صغيرة يسمع ويرى من فيه ما يحدث في أي مكان كأنها سوق واحدة.

وفيما يلي استعراض لأهم القوى التي تعمل في المحيط الكلي:

1.2.1. **المحيط السياسي:** إن محيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتأثر بالتغيرات السياسية التي يمكن أن تكون إيجابية على أعمالها مثل:

- منح الحكومة معونات أو إعفاءات ضريبية.
- وضع قوانين حماية البيئة ومنع التلوث في وجه المؤسسات الكبيرة الأجنبية المنافسة.
- الحماية الجمركية.

وهذه بعض القوى السياسية التي تؤثر في البيئة الكلية:

- العلاقات الدولية.
- القرارات السياسية.
- الاستقرار السياسي.
- التحالفات العسكرية والاقتصادية.
- قوانين حماية البيئة.
- تأثير الانتخابات.
- جماعات الضغط السياسي.

2.2.1. المحيط الاقتصادي والمالي: ويشمل مجموع الخصائص والعناصر للنظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المؤسسة وما يتعلق بالدخل، الطلب، مدى توفر عوامل الإنتاج، معدلات التضخم، أسعار الفائدة، السياسات النقدية والمالية، مناخ الاستثمار ...ومن المتغيرات الاقتصادية الحالية التي تلعب دورا هاما ومؤثرا على المؤسسات هو الاتجاه نحو العولمة وتحرير الاقتصاد و الخوصصة و الشراكة و التكتلات الاقتصادية بأشكالها المختلفة[1].

3.2.1. المحيط الاجتماعي والثقافي: يعتبر من أهم المتغيرات الخارجية للمؤسسات لأنها تؤثر بدرجة ملموسة في جانب الطلب على منتجات المؤسسة، فالزيادة السكانية تمثل فرصا للمؤسسة، حيث يزداد

[1] موسوس مغنية، بلغنو سمية، **نفس المرجع السابق**، ص1091.

الطلب على منتجاتها. كما يأخذ بعين الاعتبار نمط القيم والعادات والتقاليد السائدة في المجتمع من اجل تحديد سمات الجماهير المتعاملة مع المؤسسة.

4.2.1. المحيط السياسي والتنظيمي: يعبر عن القوانين والتشريعات التي تصدرها الدولة والجهات المنظمة للعمل السياسي والاقتصادي في المجتمع بالإضافة إلى تلك التي تنبع من البيئة الدولية والعالمية .

5.2.1. المحيط العلمي والتكنولوجي: فهو يمثل جميع المتغيرات والأحداث التكنولوجية التي تقع خارج المؤسسة، وهو مجال لخلق وتطوير ونقل المعارف وحفظها، وكذا استعمالها في تطبيقات تقنية لتحقيق أهداف محددة. وهذه القوانين والتطبيقات تتولد من مجهودات البحث والتنمية في المؤسسة أو خارجها وتسمح بدفع التطور التقني الذي يدفع بدوره إلى التحكم الحسن في الموارد الطبيعية والبشرية.[1]

6.2.1. المحيط القانوني والإداري: يشمل جميع اللوائح التشريعية والقانونية، والآليات والميكانيزمات، وكذا المؤسسات والهيئات الإدارية حول تأطير المؤسسات.

وعليه يمكن القول أن المحيط بمختلف مكوناته له دور و تأثير في المؤسسة و يعبر إلى حد ما عن مجموعة من القيود تتحكم جزئيا في توجيه المؤسسة، وهذه الأخيرة تأخذ متغيرات و تأثيرات محيطها كمعطيات خارجية يصعب التحكم فيها و عليها أن تعمل على تحديد مسارها من خلال الوسائل المختلفة مثل تحديد الأهداف، التخطيط، الاستراتيجية و غيرها من أدوات التسيير و الإدارة، فكلما نجحت في تفادي ضغوط المحيط في استمرار عملها بالتأقلم معها و تحقيق توازنها فيه نجحت في البقاء و تحقيق أهدافها.

المبحث الثالث: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وآليات ترقيتها

لقد عملت القطاعات الصناعية في الجزائر، ومنها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل الحماية الحكومية لها، حيث نشأت الصناعة نشأة متواضعة وبعيدة عن أجواء المنافسة الدولية، ومع التغيرات التي تشهدها الجزائر في السعي لعولمة اقتصادها، مع الانضمام المرتقب للجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة

[1] موسوس مغنية، بلغنو سمية، **نفس المرجع السابق**، ص1092.

واتفاقية الشراكة الأوروبية، مما حتم التفكير في ضرورة وضع سياسة صناعية تنافسية وطنية شاملة تساعد على زيادة القدرة التنافسية للقطاع الصناعي وبالأخص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المطلب الأول: الإطار التشريعي والتنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

قام المشرع الجزائري بإصدار مجموعة من التشريعات والتنظيمات من أجل تحقيق التنمية الاقتصادية وإنعاش الاقتصاد الوطني، وذلك بوضع سياسة تنافسية وطنية شاملة، تساعد على زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات، وبالأخص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. فعلى المستوى السياسي نلمس إرادة واضحة وحقيقية لتفعيل دور هذا القطاع في الاقتصاد الوطني، وهذا ما تشهد عليه مختلف الإجراءات التشجيعية والتشريعات المنظمة لنشاط المؤسسات العمومية والاستثمار الوطني والأجنبي، والتي تمت مراجعتها منذ بداية التسعينات، إضافة إلى قيام الدولة بإنشاء منظومة إدارية تعمل على متابعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتنميتها، والتي من بينها إنشاء وزارة خاصة بهذه المؤسسات تهدف إلى ترقيتها وتحسين تنافسيتها.

1. تطور الإطار التشريعي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

نشأت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وتطورت في أطر قانونية عديدة، حيث تم تنظيم المؤسسات العمومية وفق القوانين والإجراءات التي تنظم تدخل الجماعات المحلية في الحياة الاقتصادية والاجتماعية، وقد تجسد ذلك في قانوني البلدية والولاية، أما المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة فقد نشأت وتطورت بدورها وفق قوانين الاستثمارات، التي حددت مجال تحركها وتدخلها في المجال الاقتصادي، وذلك منذ الاستقلال إلى هذه الفترة.[1]

1.1. مراحل تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

لقد اعتبرت الحكومة في إطار المخططات التنموية الوطنية، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قطاعا تابعا يخضع لإشراف الجماعات المحلية (الولاية، البلدية) والتي أخذت على عاتقها مهمة تنظيم وإدارة وضمان تطور هذه المؤسسات.

[1] محمد رشيدي سلطاني، **الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة**، جليس الزمان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014، ص 146.

يمكن تقسيم مراحل تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى ثلاث مراحل رئيسية كالتالي: [1]

-المرحلة الأولى : من 1962 إلى 1998

كانت معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ملكا للمستوطن الفرنسي وبعد الاستقلال ونتيجة لهجرة مالكيها أصدرت الدولة قانون التسيير الذاتي ثم التسيير الاشتراكي للمؤسسات من أجل إعادة تشغيلها وأصبحت تابعة للدولة في ظل تبني النظام الاشتراكي، إلا أنّ هذه الفترة شهدت ضعفا كبيرا لهذا النوع من المؤسسات والتابعة للقطاع العام، إضافة إلى محدودية المؤسسات التابعة للقطاع الخاص .فهذه الفترة لم تعرف سياسة واضحة اتجاه القطاع الخاص حيث كانت مدهشة وتعاني من صعوبة في التمويل الذاتي نظرا لارتفاع نسبة الضريبة المفروضة عليها.

- **المرحلة الثانية :من 1982 إلى1994**

صدرت العديد من القوانين التي أثرت على منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العامة والخاصة سواء القوانين المتعلقة بالاستثمار (القانون المؤرخ في: 1982/08/21) أو القوانين المتعلقة بإعادة الهيكلة العضوية والمالية للمؤسسات الاقتصادية (المرسوم 242/80 المؤرخ في:1980/10/04) والإجراءات المتعلقة باستقلالية المؤسسات (المرسوم المؤرخ في: 1988/10/04) ، ونتيجة لزيادة حاجة الجزائر للمساعدات الائتمانية من المؤسسات النقدية والمالية الدولية أصدرت بعض القوانين التي تمثل بداية التوجه نحو اقتصاد مفتوح.

وشهدت هذه الفترة تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة، إلا أن تلك التي تمارس أنشطة إنتاجية قد تأثرت سلبا بعد صدور قانون النقد والقرض عام1990 ، وتحرير التجارة الخارجية وتحرير الأسعار وخاصة أسعار الصرف، وفي 1993/10/05 صدر قانون ترقية الاستثمار وإنشاء الشباك الموحد لوكالة ترقية ودعم الاستثمار APSI في سنة 1994.[2]

- **المرحلة الثالثة :من 1994 إلى2007**

تميزت هذه المرحلة بالانتقال من اقتصاد مغلوق إلى اقتصاد منفتح على العالم الخارجي يمثل فيه القطاع الخاص والأجنبي دورا هاما، ومن خلال التزام الجزائر بتنفيذ برنامج الاستقرار الاقتصادي القصير المدى

---

[1] صالح صلحي، **أساليب تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري**، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد03 ، جامعة فرحات عبّاس، سطيف، الجزائر، ص-27-28.

[2] بوهرة محمد، بن يعقوب طاهر، **تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ملتقى دولي حول تمو يل المشروعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية**، معهد التجارة سطيف، الجزائر من 25 إلى 28 ماي 2003، ص-ص23

(1994/04/01 الى 1995/05/31) تحت مراقبة صندوق النقد الدولي وبتطبيقها لبرنامج التصحيح الهيكلي المتوسط المدى (1995/03/31 الى 1998/04/10)، وعقدها برنامج التأهيل سنة 1998.

حيث ساهمت علاقات الجزائر الدولية في تخفيف أزمة المديونية الخارجية، وأدت من جهة أخرى إلى تطبيق سياسات نقدية، مالية، تجارية واقتصادية ساهمت في خصوصية الكثير من المؤسسات العامة، وهذه التحولات ساعدت على ا كتشاف مواطن القوة والضعف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهذا ما ساعد على تطويرها والعمل على ترقيتها عن طريق البرامج والمراسيم.

2. الهيات الداعمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن الإصلاحات التي خاضتها الجزائر منذ الثمانيات، والتي أدت بها إلى التغير التدريجي للسياسة الاقتصادية، بالاعتماد على قوى السوق، قد سمحت بإعادة الاعتبار للمؤسسات الخاصة، وقد كان نتيجة ذلك بروز قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كقاطرة حقيقية للنمو الاقتصادي، وفي هذا السياق برزت عدة هياكل وآليات تهدف إلى إنعاش الاستثمارات، وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي منها:

1.2.وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أنشأت الجزائر سنة 1991 وزارة منتدبة مكلفة بالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة، ثم تحولت إلى وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 1994، بموجب المرسوم التنفيذي رقم 94- 211 الصادر بتاريخ 18 جويلية سنة 1994، والتي حددت أهدافها لترقية هذا النوع من المؤسسات، وتسعى هذه الوزارة إلى:[1]

- تنمية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وترقيتها.
- حماية طاقات المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الموجودة وتطويرها.
- ترقية الاستثمارات في مجال إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتوسيعها وتطويرها.
- إعداد استراتيجية تطوير قطاع المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.
- تحسين القدرة التنافسية لمؤسسات القطاع.
- ترقية وسائل تمويل هذه المؤسسات.
- ترقية الشراكة والاستثمارات في مجال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

[1] الزبيدي حمزة محمود ، **ادارة الاستثمار والتمويل** ، عمان دار عمار ، الطبعة الثانية ، 2000 ، ص100 .

- ترقية المناولة.
- إعداد النشرات الإحصائية اللازمة، وتقديم المعلومات الأساسية للمستثمرين في هذا القطاع.
- تبني سياسة ترقية للقطاع وتجسيد برنامج التأهل الاقتصادية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث أنشئت تحت إدارة هذه الوزارة مؤسسات متخصصة في ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة منها المشاتل وحاضنات الأعمال، المجلس الوطني لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ومع بداية سنة 2017 تم تغيير اسم هذه الوزارة لتصبح وزارة الصناعة والمناجم، وأصبحت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عبارة عن مديرية تابعة لها.

1.1.2. **المشاتل:** ينص القانون التوجيهي رقم18/01المؤرخ في01/12/12 في مادته رقم 12 على إنشاء مشاتل تضمن ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتعد المشتلة هيئة استقبال مؤقت تقترح محلات ومساعدات وخدمات تلائم احتياجات المؤسسات حديثة النشأة أو في أي أطوار الإنجاز هناك 03 أصناف من المشاتل:[1]

-مشتلة مخصصة للمؤسسات الخدمية.

-مشتلة مخصصة للمؤسسات الإنتاجية.

-مشتلة للأقطاب التكنولوجية التي تأوي البحث على مستوى الجامعات.

2.1.2. مراكز التسهيل

أقر القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إنشاء العديد من مراكز الدعم، والتي من بينها مراكز التسهيل، هذه الأخيرة تعتبر هيئات استقبال وتوجيه للمؤسسات المنشأة، وتسعى هذه المراكز من خلال المهام الموكلة إليها، إلى إقامة الدعم المالي في مجمل القطاعات الموجهة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل تسهيل عملية دعم تمويلها، وتسمح كذلك بتوجيه المؤسسات نحو اندماج أكبر في الاقتصاد الوطني والعالمي. [2]

---

[1] Ministre de la PME,**Proposition d' une nouvelle stratégie d'investissement et Promotion de la PME** ,Alger juin 2000.page15.

[2] سلطاني محمد رشيدي، **مرجع سبق ذكره**، ص:84.

وتتميز هذه المراكز بأنها مؤسسات عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، ويهدف برنامج انشاء مراكز التسهيل والمشاتل الى انشاء حوالي 62 مركز منها 34 مركز تسهيل و28 مشتلة وفي نهاية سنة 2016 هناك فقط 16 مشتلة و16 مركز تسهيل يعملون على تقديم الدعم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والجدول الاتي يوضح عدد المشاتل ومراكز التسهيل الى غاية نهاية سنة 2016.

جدول رقم(2-3): عدد مراكز التسهيل والمشاتل الى غاية نهاية سنة 2016

البيان	مراكز التسهيل	المشاتل	المجموع
الهياكل المنشأة	30	17	47
الهياكل المنشأة والعاملة	16	16	29
الهياكل قيد الانجاز	4	11	15
المجموع	34	28	62

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على : Ministère de l'industrie et des Mines، **bulletin d'information Statistique**، données de l'année 2016, N°30, Edition Mai 2017, pp19-20.

3.1.2. المجلس الوطني الاستشاري لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

هو جهاز استشاري يسعى إلى ترقية الحوار والتشاور بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهو يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، ويعتبر هذا المجلس خلاصة تجربة اعتمدتها الوزارة منذ تأسيسها، حيث تهدف من خلاله إلى تحقيق الحوار والتشاور الدائم حول مختلف المسائل مع الشركاء الاجتماعيين والاقتصاديين، ودراسة المسائل المتعلقة بتطوير وترقية هذه المؤسسات.[1]

2.2. الهيئات الحكومية والمؤسسات المتخصصة في دعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: ومنها:

1.2.2. وكالة ترقية ودعم الاستثمار APSI

أنشأت هذه الوكالة بموجب قانون الاستثمار رقم 93-12، وهي هيئة حكومية تنشأ تحت وصاية رئيس الحكومة، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وهي مكلفة بمساعدة المستثمرين في

[1] نجيب عاشوري، **إنشاء مجلس وطني استشاري لترقية المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة**، مجلة فضاءات، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، العدد 01، مارس، أفريل 2002، ص: 09.

استيفاء التشكيلات اللازمة لإنجاز استثماراتهم، والسهر على احترام الآجال القانونية للأنشطة، من خلال إنشاء شكل شباك وحيد يضم الإدارات والمصالح المعنية بالاستثمار، وذلك من أجل تقليص أجال الإجراءات القانونية والإدارية لإقامة المشاريع بحيث لا تتجاوز 60 يوما، ابتداء من تاريخ الإيداع النظامي للتصريح وطلب الاستفادة من الامتيازات. [1]

2.2.2. الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (ANDI)

أنشأت هذه الوكالة بموجب المرسوم رقم 01-03 الصادر بتاريخ 20 أوت 2001 المتعلق بتطوير الاستثمار، وهي ذات صبغة وطنية، وهو ما يظهر من تسميتها، أين ستكون لها فروع جهوية تسمح بالقضاء على مركزية اتخاذ قرار الاستثمار، وهذا ما سيشكل دعما حقيقيا لمنح فرص الاستثمار للراغبين عبر كامل التراب الوطني، الأمر الذي سيحقق وعلى المدى البعيد توازنا تنمويا على المستوى الجهوي بأبعاده المختلفة.

ومن مهامها ما يلي: [2]

- ضمان ترقية، تنمية ومتابعة الاستثمارات الوطنية والأجنبية؛
- منح الامتيازات المتعلقة بالاستثمار؛
- تسيير صندوق دعم الاستثمارات .
- تسيير المحافظ العقارية والعقارات.

ويبين الجدول الاتي عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الممولة من طرف الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار خلال سنتي 2015 و2016 وكذا عدد العمال ومبالغ الاستثمارات من أجل انشاء هذه المشاريع:

---

[1] محمد رشيدي سلطاني، **مرجع سبق ذكره**، ص 152.

[2] الزبيدي حمزة محمود، **مرجع سابق**، ص 102.

جدول رقم (2-4): المشاريع الممولة من طرف ANDI خلال سنة 2015و 2016.

البيان	عدد المشاريع الممولة والمصرح بها	عدد العمال	مبالغ الاستثمارات
2015	7950 مشروع	150 641 عامل	1 473 414 دج
2016	7185 مشروع	164414 عامل	1839044 دج
نسبة التطور	-9.62	/	/

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على : Ministère de l'industrie et des Mines، **bulletin d'information Statistique**، données de l'année 2016, N°30, Edition Mai 2017, p18.

3.2.2. الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ

أنشأت هذه الوكالة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 96-296 الصادر بتاريخ 08 سبتمبر 1996 (المعدل بالمرسوم التنفيذي رقم 96-231 الصادر بتاريخ 13 جويلية 1998)، وهي هيئة وطنية ذات طابع خاص، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتوضع تحت سلطة رئيس الحكومة ويتولى الوزير المكلف بالتشغيل المتابعة العملية لجميع نشاطات الوكالة.

وتقوم ب: [1]

- تقديم الاستثمارات لأصحاب المشاريع في إطار ترقية مشاريعهم الاستثمارية؛
- تسيير مخصصات الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب""كالإعلانات والتخفيضات في نسب الفوائد؛
- متابعة الاستثمارات المنجزة من طرف الشباب أصحاب المشاريع في إطار احترامهم لبنود دفتر الشروط؛
- تشجيع كل النشاطات المساعدة على ترقية تشغيل الشباب.

وبلغ عدد المشاريع الممولة من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب الى حوالي 367980 مشروع الى غاية نهاية سنة 2016 ويوضح الجدول الاتي عدد مناصب الشغل المنشأة والمبالغ المستثمرة في هاته المشاريع كالاتي:

[1] Ministre de la pme, **actes assise nationales de la PME**, Alger, 14-15 janvier 2004, p 419.

جدول رقم (2-5): عدد المشاريع الممولة من طرف ANSEJ الى غاية نهاية سنة 2016.

البيان	عدد المشاريع	عدد مناصب الشغل	المبالغ المستثمرة
سنة 2016	367980 مشروع	878264 عامل	1156666,45 مليون دينار

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على : Ministère de l'industrie et des Mines، **bulletin d'information Statistique**، données de l'année 2016, N°30, Edition Mai 2017, p25.

4.2.2.منظمات أخرى

إلى جانب التنظيمات السابقة التي تساهم في تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نجد كلك تنظيمات أخرى عديدة تعمل على دعم وتنمية هذه المؤسسات والتي نذكر منها:

1.4.2.2. بورصات المناولة والشراكة

هي عبارة عن جمعيات أنشئت سنة1999 ، تتكون من مؤسسات عمومية وخاصة تقوم ب:[1]

- المساهمة في اعمال تكثيف النسيج الصناعي بتشجيع إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة جديدة في ميدان المناولة؛
- ترقية المناولة والشراكة على المستوى الجهوي والوطني والعالمي؛
- تمكين المؤسسات الجزائرية من الاشتراك في المعارض؛
- تقديم المساعدات الطاقات الحقيقية للمؤسسات؛
- إحصاء الطاقات الحقيقية للمؤسسات الصناعية.

2.4.2.2. صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن الانطلاقة الفعلية لهذا الصندوق كانت منذ مارس لسنة 2004، وذلك بإعلان رئيس الجمهورية عند افتتاحه الرسمي للجلسات الوطنية الأولى للمنظمات الصغيرة والمتوسطة، عن إنشاء الصندوق الوطني لضمان القروض الاستثمارية للمنظمات الصغيرة والمتوسطة برأس مال قدره 30 مليار دج.

[1] الزبيدي حمزة محمود، **مرجع سابق**، ص103.

ويقوم هذا الصندوق بدعم ومرافقة المستثمر ورفع الحواجز والعراقيل التي تعترضه أثناء تحقيق مشروعه في مجال الحصول على القروض.

3.4.2.2. الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر: تتمتع هذه الوكالة بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي حيث تشرف على صندوق الضمان المشترك للقروض المصغرة وهي تقوم ب:

- إدارة وتسيير القرض المصغر للمواطنين؛
- تقديم القروض بدون فوائد؛
- إقامة العلاقات مع البنوك والمؤسسات المالية لتوفير التمويل المناسب للمشاريع؛
- تقديم الاستثمارات والإعانات للمستفيدين ومتابعة أنشطتهم.

4.4.2.2. صندوق الضمان المشترك للقروض المصغرة :تم إنشاء الصندوق لضمان مخاطر القروض المصغرة حيث يتكفل بضمان القروض التي تقدمها البنوك والمؤسسات المالية، وفي حالة عدم نجاح المشروعات فإنه يقوم بتغطية الديون المستحقة وفوائدها بنسبة تصل إلى85 %.[1]

5.4.2.2. لجان دعم وترقية الاستثمارات المحلية :وهي لجان تقوم بتقديم وتوفير المعلومات الكافية للمستثمرين حول الأراضي والمواقع المخصصة لإقامة المشاريع الاستثمارية.

6.4.2.2. وكالة التنمية الاجتماعية :مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي تقوم ب ترقية وتمويل الأنشطة ذات المنفعة الاقتصادية والاجتماعية التي بها يد عاملة كثيفة إضافة إلى مساهمتها في تشجيع الأعمال الحرة عن طريق القروض المصغرة التي تقدمها لتطوير الحرف الصغير والأعمال التقليدية.

[1] الزبيدي حمزة محمود، **مرجع سبق ذكره**، ص103.

المطلب الثاني: التحديات التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

يمكن تلخيص أهم المشاكل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:[1]

1. **صعوبة الحصول على التمويل:** رغم وجود عدد كبير من البنوك والبرامج التي تديرها المنظمات الحكومية وغير الحكومية، لتوفير التمويل اللازم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلاّ أن التمويل يعتبر إحدى العقبات الأساسية التي يعاني منها القطاع ويقف حجر عثرة أمام نموه وتطوره.

1.1. أسباب عدم قيام البنوك بتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أغلب هذه المؤسسات تتم بتمويل حكومي عن طريق الاقتراض البنكي، غير أن البنوك تشترط الضمانات مقابل ذلك وأصحاب هذه المؤسسات هم في الطور الأول لا يملكون ذلك كما أن انعدام أغلبهم للخبرة والتجربة في هذا الميدان تجعل تقييم البنوك لتعثر هذه المشاريع أمر قائم.

2.1. الصعوبات التمويلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تتمثل أساسا في:

- إحجام الجهات التمويلية عن توفير التمويل اللازم لتأسيس وتشغيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشروط تلائم وضعها وقدراتها، فضلا عن عدم وجود جهة معينة تتولى ضمان مخاطر الائتمان الموجهة لهذه المؤسسات.[2]
- عدم ملائمة آجال القروض التي تطلبها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع العمليات البنكية، حيث تحتاج في الغالب إلى قروض متوسطة وطويلة الآجال لأغراض الإنشاء، بينما تفضل البنوك التجارية منح قروض قصيرة الأجل.[3]
- الارتفاع النسبي لمعدلات الفائدة على القروض الموجهة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مما يلغي عنصر التحفيز في هذه القروض، وتشير الإحصائيات إلى إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

---

[1] لدرع خديجة، **تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين البدائل التقليدية والإسلامية**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة الشلف، 2013، ص: 31.

[2] **ورقة عمل حول المنشآت الصغيرة والمتوسطة بين الواقع والمستقبل**، مجلس الغرفة التجارية الصناعية، الرياض، السعودية، 2002، ص 5.

[3] سيد ناجي مرتجي، **المشروعات الصغيرة والمتوسطة**، ندوة حول م ص و م، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2004، ص: 03.

تتحصل على قروض المعدلات فائدة تفوق تلك التي تتحصل عليها المؤسسات الكبيرة، بما يفوق نقطتين كحد أدنى، وهو ما يؤثر على ربحية هذه المؤسسات.[1]

2. صعوبات تتعلق بتكلفة تكوين العمال وجذب أصحاب الخبرة

1.2. تكلفة التكوين المهني: التكوين :يتميز العمال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتعدد الاختصاصات عكس المؤسسات الكبيرة ومبرر ذلك حجمها الصغير وكذلك لكي تتكيف مع تغيرات المحيط التنافسي ونادرا ما نجد مؤسسات صغيرة تتبع مخططات تكوين تنمي معارف عمالها وهذا نظرا للتكلفة المرتفعة لعمليات التكوين وهروبها ما يفسر أن الكثير منها يعمل نطاق منعدم أو شبه منعدم عن الخارج.[2]

2.2. ضعف جذب أصحاب الخبرات: يرجع سبب عدم رغبة أصحاب الخبرة والمهارات للعمل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى:

- لا يفضل أغلبية العمال العمل الميداني، بل يرغبون في العمل داخل المكاتب.
- تدني الأجر الذي يقدمه صاحب المؤسسة.
- تفضيل العمال العمل في القطاع الحكومي لتوافر الاستقرار الوظيفي وحصولهم على مزايا عينية مثل التأمينات، الإجازات، العلاوات...الخ.

هذه الأسباب تجعل صاحب المؤسسة يلجأ إلى تشغيل عمالة نصف ماهرة، مما يترتب عليه تدني الجدوة في المنتج، وغالبا ما يلجا أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى تعيين أقاربهم ومعارفهم في المشروع دون أن يكون لهم الخبرة في العمل.

3. صعوبات تتعلق بنقص المعلومات الاقتصادية: وتتمثل هذه الصعوبات في: [3]

- عدم توافر قواعد البيانات دقيقة لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وصعوبة الاحتفاظ بسجلات منتظمة للبيانات.

---

[1] قويدر عياش، **المؤسسات صغيرة ومتوسطة كميزة تنافسية والتحديات الاقتصادية العالمية الجديدة**، الملتقى الوطني الأول حول مؤسسات الصغيرة ومتوسطة ودورها في التنمية، جامعة عمار الثليجي، الاغواط ،8-9افريل 2002، ص:155.

[2] كورتل فريدة ، بوغليطة الهام ، بوغاري فريدة ، **تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسات ص و م** ، الملتقى الوطني الأول حول دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال الفترة 2000-2010، يومي 18-19 ماي 2011،جامعة بومرداس، ص ص375-376.

[3] بابا عبد القادر، **مقومات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومعوقاتها في الجزائر**، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، الشلف، يومي 17 و 18 أفريل 2006، ص156.

- عدم القدرة على الحصول على المعلومات بشأن الأسواق والموردين وتقنيات التشغيل والتصميمات الجديدة واللوائح والمعايير.
- افتقار إلى السجلات المالية المنتظمة والمستندات المطلوبة للتعامل مع الجهاز المصرفي.
- غياب مكاتب الدراسات والتوجيه الاقتصاديون وافتقار إلى مصادر الإعلام ونقص المعلومات فيما يخص المحيط الخارجي.
- نقص المعلومات لدى مدير المشروع حيال كثير من القوانين والقرارات الحكومية، كالحوافز الضريبية، التأمينات الاجتماعية، قوانين العمل...الخ.

4. **ضعف فعالية قوانين تشجيع الاستثمار:** يتحيز قانون تشجيع الاستثمار لدعم الاستثمارات الضخمة نسبيا، وبالتالي يشجع الاستثمارات الأجنبية.

فيما يتعلق بمنح إعفاءات ضريبية لفترات مختلفة فقط المشروعات الجديدة على حساب الاستثمارات ورؤوس الأموال الصغيرة المحلية، مع العلم أن دراسة أوضحت أن الإعفاءات الضريبية لم تشكل حافزا أو أولوية في قرار المستثمر للمشاريع التي استفادت من قانون تشجيع الاستثمار، وبالتالي يجب إعادة النظر في آلية تشجيع الاستثمار بما يتوافق مع القدرة الذاتية للاقتصاد كأولوية وطنية وتحفيز المشروعات الصغيرة على الاستثمار، وبالتالي زيادة الإنتاج والتشغيل في المجتمع.[1]

5. **ضعف الترابط مع المؤسسات الكبيرة:** على الرغم من أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالنسبة للمؤسسات الكبيرة من خلال الدور الذي تلعبه في تقديم أجزاء ومكونات للمنشأة الكبيرة، إلاّ أن علاقة الارتباط الصناعي الحالية لازالت دون المستوى لاعتبارات عديدة منها:
   - عدم توفر المعلومات الكافية عن نشاطات وإمكانات المنشآت الصغيرة
   - ضعف فعالية الجهود التسويقية والترويجية لهذه الصناعات
   - عدم وجود جهة متخصصة في تنظيم وادارة التعاقدات بينها وبين الصناعات الكبيرة وفي توفير الضمانات المناسبة
   - تفضل الكثير من المنشآت الكبيرة الاعتماد على نفسها أو على الاستيراد في استيفاء حاجاتها.

[1] قويدر عياش، **مرجع سبق ذكره**، ص:185.

6. **العامل التكنولوجي:** تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في هذا المجال مصاعب في الحصول على رأسمالها المادي مثل البشري، إذ ان مواردها المالية محدودة والبشرية تجد صعوبة في تكوينها، وهو ما يجعل حيازتها على المقدرات التكنولوجية ليس سهلا وما لديها من معارف تقنية معرض للتجاوز وإنها لا تستطيع أن تساير اليقظة التكنولوجية التي أصبحت تشكل عنصرا هاما في ضمان مكانة تنافسية لها.[1]
7. **ضعف الإطار القانوني والأنظمة المتبعة:** تؤثر الازدواجية في النظام القانوني على أداء المؤسسات الاقتصادية وخاصة الصغيرة، حيث في معظم مجالات الأعمال التجارية يطبق قوانين سارية المفعول تختلف من منظمة لأخرى، كما تطبق السلطات بعض الإجراءات واللوائح الإدارية دون التقيد بالقوانين، مما ينعكس على وجه الخصوص في رفع تكاليف الصفقات وتشوه هيكلية وكفاءة القطاع الصناعي.
8. **المعوقات الداخلية المؤثرة في نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

1.8. معوقات إدارية وإجرائية: والتي تتمثل في ضعف الخبرات الإدارية إضافة إلى افتقار معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للهيكل التنظيمي السليم، والذي يؤدي في كثير من المشاكل مثل عدم القدرة على الفصل بين الإدارة والملكية وعدم ربط بين السلطة والمسؤولية. وتنجم عن هذه المشاكل غالبا بسبب مركزية اتخاذ القرارات، حيث يضطلع عادة شخص واحد بمسؤولية جميع المهام الإدارية واعتماد نمط المدير المالك غير المحترف، هذا فضلا عن عدم وجود تنظيم واضح ولوائح ونظم داخلية.[2]

2.8. مشكلات مرتبطة بالعمالة: تتمثل في:[3]

- عدم ملائمة ظروف العمل ومستويات الحماية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كضعف قواعد الأمن والملاءمة الصحية والعملية.
- عدم توافر الخبرة الفنية لتشغيل آليات الإنتاج.
- عدم وجود معايير محددة لاختيار العمالة والتعيين والرقابة وتقييم أداء العاملين.
- غياب بطاقة الوصف الوظيفي مما يؤدي إلى تضارب المهام.

---

[1] خالد الخطيب، خليل الرفاعي، **المنشآت الصغيرة في الأردن، أهميتها والمعوقات التي تواجهها وأساليب تمويلها**، الملتقى الدولي :متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، الشلف، يومي 17 و18 أفريل2006، ص156.

[2] **ورقة عمل حول المنشآت الصغيرة والمتوسطة بين الواقع والمستقبل**، مجلس الغرفة التجارية الصناعية، الرياض، السعودية، 2002، ص:5.

[3] حسن خضر، **تنمية المشاريع الصغيرة**، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2002، ص 05.

3.8. مشاكل تسويقية

كما تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عوائق تسويقية في السوق الداخلي والخارجي لزيادة حدة المنافسة من طرق المؤسسات الكبرى، ولميل الحكومات وبعض فئات المجتمع للتعامل مع المؤسسات الكبرى لأنها ذات شهرة أكبر وتكون في الغالب ذات جودة أحسن وسعر أقل من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.[1]

4.8. مشاكل متعلقة بشخصية صاحب المؤسسة

إن نقص خبرة المدير المالك للمؤسسة الصغير ة أو المتوسطة إلى جانب محدودية مستواه التعليمي تجعل عمله لا يستند إلى خطة واضحة، ويزداد الأمر تعقدا عندما يميل المالك إلى التدخل في الأعمال التنفيذية، عدم التحديد الجيد للمسؤوليات داخل المؤسسة، عدم اعتماد التخصص ... وهي عوامل تؤثر سلبا على إنتاجية المؤسسة وعلى تنوع إنتاجها وقدرتها على مواجهة المنافسة.[2]

5.8. ضعف الهيكل التنظيمي: يعتبر بساطة الهيكل التنظيمي ميزة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لكنه يعتبر نقطة ضعف، فهذه المؤسسات تعتمد على الحوار والاتصال المباشر بدلا من اعتمادها على معلومات مكتوبة تساعد على تنفيذ القرارات والحد من الأخبار المغلوطة التي لها تأثير بالغ على سمعة وفعّالية المؤسسة.

6.8. ضعف التموين بالمواد الأولية والتجهيزات: تعاني السوق المحلية من نقص في المواد الأولية وقطع الغيار لذلك فإن الصناعات الصغيرة والمتوسطة تتأثر بتعطيلات وتوقفات عديدة بسبب تقطعات في المخزونات، وهذا ما ادى إلى الاستيراد رغم تكاليفه المرتفعة أو تلجأ هذه المؤسسات إلى شراء آلات قديمة والمستعملة الأقل تكلفة، مما يؤدي إلى التأثير سلبا على المنتوج الصناعي.[3]

7.8. عدم نجاعة سياسات الإنتاج المتبعة: أغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تركز على زيادة الإنتاج وإهمال الجودة، وهذا ما يؤدي إلى خلق جملة من المشاكل.

- انخفاض مستويات الإنتاج بسبب قصور في نظم صيانة الآلات والمعدات.

---

[1] شوقي جباري، **الابتكار أداة فعالة لنجاح المؤسسات ص و م الجزائرية**، الملتقى الوطني الأول حول دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال الفترة 2000-2010، يومي 18-19 ماي 2011، ص ص 389-399.

[2] أيت عيسى عيسى، **المؤسسات ص و م في الجزائر آفاق و قيود**، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد السادس، الشلف، ص 276.

[3] أحمد رحموني، **المؤسسات ص و م ودورها في إحداث التنمية الشاملة في الاقتصاد الجزائري**، الطبعة الأولى، المكتبة المصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2011، ص80.

- عدم القيام بالأبحاث الخاصة بتطوير وابتكار في الإنتاج لمواجهة المنافسة والنجاح في السوق.

8.8. التسعير العشوائي للمنتج: في كثير من الأحيان يكون المنتج جيدا، لكن صاحب المشروع يضع أسعار عشوائية عادة ما يكون مغالى فيها، وفي هذه الحالة سوف يفشل المشروع، فيجب على المشروعات الصغيرة أن تلتزم بقواعد التسعير المعمول بها من حيث دراسة السوق والمنافسة.[1]

9. المعوقات الخارجية المؤثرة في نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

1.9. معوقات إدارية: هناك عدة مشاكل يمكن وصفها بالإدارية والتي تتمثل في:[2]

- كثرة الوظائف المطلوبة والتي تستلزم وقتا طويلا لإخراجها.
- صعوبة الحصول على السجل التجاري.
- تفشي البيروقراطية ومظاهر المحسوبية والرشوة في الحياة الاقتصادية.

2.9. مشاكل اقتصادية: تتمثل في انكماش في النشاط الاقتصادي أو ركود في قطاع متا تكون المؤسسات الصغيرة مرتبطة به.

1.2.9. التضخم: يتسبب التضخم في ارتفاع نسب الفوائد ويجعل الاحتياجات متزايدة للاقتراض أكثر كلفة.

- يزيد التضخم من احتياجات الاقتراض، حيث أن المخزون والذمم المدينة تزداد قيمتها مع التضخم.
- من حيث تأثيره في ارتفاع أسعار المواد الأولية وكلفة العمل، مما سيؤدي حتما إلى ارتفاع تكاليف التشغيل مما يحد قدرة المؤسسات على رفع الأسعار لتجنب أثر ارتفاع أجور العمالة وارتفاع الأسعار.

2.2.9. المنافسة: تعاني المؤسسات الصغيرة من المنافسة خاصة فيما يتعلق بجودة المنتج، بحيث إذا أنتجت المؤسسات الصغيرة نفس المنتج الذي تنتجه المؤسسات الكبيرة، فإن المؤسسات الصغيرة تواجه

---

[1] سيد كاسب وجمال كمال الدين، **المشروعات الصغيرة الفرص والتحديات**، مركز تطوير الدراسات والبحوث، كلية الهندسة، القاهرة، ص17.

[2] أحمد رحموني، **مرجع سبق ذكره**، ص81.

صعوبات في الإنتاج من حيث التغليف والتسعير والتوزيع، إذ أن حجم الإنتاج واستخدام الآلة عادة ما يسهم في خفض التكلفة، إلا أن المؤسسات الصغيرة تتميز بقلة التكاليف الإدارية ومرونة الحركة.[1]

3.9. ضعف البنية التحتية

1.3.9. مشكلة العقار: المشكل الرئيسي المتعلق بالعقار هو ملكيتها وكذلك طول الحصول عليه، وهذا ما يجعل العديد من المستثمرين لا يحصلون على أراضي لإقامة مشاريعهم في الآجال المحددة.

2.3.9. غياب المؤسسات النفعية: ونقصد بها المؤسسات التي تقوم على توفير خدمات أساسية لنشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مثل مؤسسات الكهرباء والبريد والمواصلات، مصالح المياه...الخ، فغياب هذه المؤسسات أو بعدها يؤثر سلبا على السير الحسن لنشاط المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.

المطلب الثالث: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

سنتناول دراسة إحصائية وتحليل للمعطيات المتعلقة بهذا القطاع، والتي تسمح لنا بملاحظة تطور هذا الأخير، وبذلك تقييم مدى فعالية الإجراءات المتخذة من طرف الدولة لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

حيث اعتمدنا في الدراسة الإحصائية على معطيات الفترة ما بين 2015و 2016، وذلك لصدور القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في في 10 يناير 2017.

1. **توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب فئة العمال:** للتوصل إلى التحديد الدقيق لعدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكذا عدد الأجراء وملاحظة تطور هذين الأخيرين، قمنا بالتقسيم حسب فئة العمال خلال الفترة 2015 و2016، وكما هو موضح في الجدول رقم (2-4) الآتي:

الجدول رقم (2-6): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب فئة العمال

البيان		عدد المؤسسات		الفرق بيم 2015 و2016	
الفئة	المؤسسة	2015	2016	الفرق بالعدد	نسبة التطور
1-9	مصغرة	907 659	993 170	85 511	%9,42
10- 49	صغيرة	24 054	26 281	2 227	%9,25

[1] أحمد رحموني، **نفس المرجع السابق**، ص 17.

250-50	متوسطة	2 855	3 170	315	%11,03
المجموع		**934 569**	**1 022 621**	**88 052**	**%9 ,42**

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على : Ministère de l'industrie et des Mines، **bulletin d'information Statistique**، données de l'année 2016, N°30, Edition Mai 2017, p9. **Et** : **Bulletin d'information statistique**, donnés de l'année 2015, N°28, Edition Mai 2016, p10.

نسبة تطور عدد المؤسسات= عدد المؤسسات للسنة T+1 − عدد المؤسسات للسنة T

عدد مؤسسات السنةT

عرف نسيج المؤسسات صغيرة ومتوسطة تطورا ملحوظا خلال الفترة (2016)، حيث في سنة 2016 بلغ إجمالي المؤسسات **1 022 621** مؤسسة أي نسبة زيادة **%9,42** مقارنة بسنة 2015.

2. تطور عدد المؤسسات وعدد الأجراء حسب القطاع العام والخاص

بالنسبة إلى القطاع العمومي فإن وضعية المؤسسات صغيرة ومتوسطة تميزت بما يلي:

- التكفل التام بالنشاطات المتعلقة بالخوصصة التي باشرتها السلطات العمومية.
- استقرار نسبي في عدد المؤسسات، حسب عدد مصالح ووزارة المساهمات وترقية الاستثمار.

فيما يخص القطاع الخاص حسب المعطيات التي قدمها الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية، فإن عدد المؤسسات الخاصة المصرحة وصل مع نهاية سنة 2016 الى 231 022 1 مؤسسة مقارنة بسنة 2015 حيث كانت عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة حوالي 037 934 مؤسسة.

أما بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية فعددها ضئيل مقارنة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة حيث بلغ عددها سنة 2016 حوالي 390 مؤسسة وهذا ما يمثل انخفاضا إذا ما قورن بسنة 2015 حيث كانت عددها حوالي 532 مؤسسة.

ويمكن تقييم تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين سنة 2015 وسنة 2016 حسب الجدول الآتي:

جدول رقم (2-7): تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب القطاعين (العام والخاص) بين 2015 و2016.

طبيعة المؤسسات	عدد المؤسسات 2015	عدد المؤسسات 2016	نسبة التطور %
خاصة	934 037	1 022 231	%9,44
عمومية	532	390	%-26,69
المجموع	**934 569**	**1022621**	%9 ,42

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على : Ministère de l'industrie et des Mines، **bulletin d'information Statistique**، données de l'année 2016, N°30, Edition Mai 2017, p8. **Et** : **Bulletin d'information statistique**, donnés de l'année 2015, N°28, Edition Mai 2016, p9.

بالنسبة لتطور عدد المؤسسات، فالقطاع العام عرف انخفاضا في عدد المؤسسات سنة 2016 بنسبة 26,69%بينما عرف القطاع الخاص زيادة بنسبة 9,44%.

ويبين الجدول الاتي عدد عمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة موزعون على القطاعين الخاص والعام لسنتي 2015 وسنة 2016:

جدول رقم (2-8): عدد العمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة العامة والخاصة لسنتي 2015 و2016.

البيان	2015	2016	نسبة التغير
القطاع الخاص	2 327 293	2 511 674	%7.92
القطاع العام	43 727	29 024	%-33.62
المجموع	2 371 020	2 540 698	%7.16

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على : Ministère de l'industrie et des Mines، **bulletin d'information Statistique**، données de l'année 2016, N°30, Edition Mai 2017, p14.

بالنسبة لعدد العمال، عرف انخفاضا خلال سنة 2016 بالنسبة للقطاع العام بنسبة 33,62%، بينما عرف في القطاع الخاص زيادة بالنسبة 7.92%، وهذا ما أدى الى ارتفاع عدد عمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة عامة بنسبة وصلت الى 7.16%.

3. توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الأنشطة

يرتكز نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ستة (06) قطاعات رئيسية، هذه الفروع هي البناء والأشغال العمومية، الزراعة الهيدروكاربون، الطاقة والمناجم الصناعة الخدمات والمهن الحرة الأعمال الحرفية. ويوضح الجدول الاتي توزيع عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب ستة قطاعات رئيسية:

جدول رقم (2-9): تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة حسب الأنشطة بين سنتي 2015 و2016.

فروع النشاط	2015	2016	الفارق	
			العدد	نسبة التغير
الزراعة	5 625	6 130	505	%8,97
الهيدروكاربون، الطاقة والمناجم	2 639	2 767	128	%4,85
الأشغال العمومية والبناء	168 557	174 848	6 291	%3,73
الصناعة	83 701	89 597	5 896	%7,04
الخدمات والمهن الحرة	456 373	513 647	57 274	%12,54
الأعمال الحرفية	217 142	235 242	18 100	%8,33
المجموع	**934 037**	1 022 231	88 194	%9,44

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على : Ministère de l'industrie et des Mines، **bulletin d'information Statistique**، données de l'année 2016, N°30, Edition Mai 2017, p12. **Et** : **Bulletin d'information statistique**, donnés de l'année 2015, N°28, Edition Mai 2016, p12.

نستنتج من خلال الجدول السابق:

عرف نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تطورا ملحوظا بالنسبة لقطاعات النشاط الستة من خلال الفترة الممتدة من 2015-2016، حيث بلغ سنة 2016 عدد المؤسسات الصغيرة والمصغرة والمتوسطة الخاصة منها 231 022 1 مؤسسة مقارنة بسنة 2015 حيث كان عددها **037 934** مؤسسة. كما يشهد قطاع الخدمات والمهن الحرة أعظم حصة من هذه المؤسسات خلال سنتي 2015 و2016.

خاتمة

قد اعتبر قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وخاصة الصناعية منها محورا أساسيا ومحركا اقتصاديا فعالا في الاقتصاد الوطني، وذلك بالنظر لما تتميز به المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن غيرها من المؤسسات، والتي جعلت منها محل اهتمام الباحثين وواضعي السياسات، حيث تعتبر مصدرا مهما للتشغيل وبالأخص في قطاع الصناعة، بالإضافة إلى سهولة الإنشاء والمرونة، والمساهمة في زيادة الإنتاج الوطني من سلع وخدمات.

كل هذه الحتميات أدت إلى بروز فكرة الذكاء الاقتصادي الذي تتخذه المؤسسات المعاصرة كأسلوب ومنهج عمل يجعل المؤسسة في حالة يقظة تامة ومستمرة بما يجري حولها، إذ يعد الذكاء الاقتصادي من أهم وأحدث الأنظمة التي تضمن ليس فقط للمؤسسات الحفاظ على مكانتها في سوق المنافسة، وإنما حتى الحكومات والدول على اعتبار أن المعلومة والمعرفة من أهم الموارد التي تحاول المؤسسة الوصول إليها واستخدامها بما يحقق الهدف والغاية، الأمر الذي يجعلها تحافظ على مكانتها في سوق منافسة ميزته الثابتة هي التغير.

الفصل الثالث: الأداء وقياسه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

مقدمة

لتتمكن اليوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من بلوغ أهدافها، فإنها بحاجة إلى تقييم أدائها، وباعتبار المؤسسة مجموعة من الوظائف، فإنها حتما بحاجة إلى تقييم أداء كل وظيفة من وظائفها، فهي إذن تقيم أدائها التجاري، وأدائها المالي، وأدائها الإنتاجي، وفي الأخير أداء الموارد البشرية.

ولتقييم أداء أي وظيفة من وظائف المؤسسة، يواجه المسيرين إشكالية اختيار أو انتقاء المعايير والمؤشرات، فنجاح التقييم يعتمد أساسا على قدرة المسيرين على اختيار أفضل وأحسن المعايير والمؤشرات التي تعكس الأداء المراد قياسه.

وبما أن المؤسسة ليست بمعزل عن المحيط التي تنتمي إليه، فهي تؤثر وتتأثر بها، لذا عليها الأخذ بعين الاعتبار متغيرات محيطها في عملية قياس وتقييم وإدارة أدائها، بمعنى أن يكون لها نظام للذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية فعال.

وبناء على ما سبق، سنحاول التطرق إلى الأداء من عدة جوانب، وذلك من خلال المباحث التالية:

- الأداء، مفهومه، أهميته وأنواعه؛
- مفهوم وأهمية قياس أداء المؤسسة وتقييمه؛
- أنواع الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

المبحث الأول: الأداء، مفهومه، أهميته وأنواعه

الأداء هو البحث عن الكفاءة من خلال إنتاج أكبر ما يمكن والبحث عن الفعالية من خلال القيام بأفضل عملية لتحقيق نمو دائم، فهو مرتبط بالجانب الداخلي للمؤسسة من خلال إنتاجية العمل.

وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى مفهوم وأنواع الأداء، أين يتم عرض مجموعة من التعاريف التي تسمح بتوضيح معناه، وعرض أنواعه ثم يتم دراسة تقييم الأداء، من حيث المفهوم وعملية التقييم، وخصائص وشروط التقييم الجيد للأداء.

المطلب الأول: ماهية الأداء

1. **مفهوم الأداء:** (PERFORMANCE) له معاني عدة في اللغة الفرنسية، منها النجاح **Succés** وتأدية العمل بمهارة **Exploit**، أمّا في علوم التسيير لم يتمكن الباحثون من الوصول إلى تقديم تعريف دقيق ومتفق عليه، لتعدّد أهداف واتجاهات الباحثين في دراساتهم، نظرا لاختلاف إيديولوجيات الباحثين والأهداف التي يريد كل واحد الوصول إليها.

- فيعرف**Peter Drucker** الأداء بأنه قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمالة، ويتفق معه في هذا التعريف كل من Robbins و Wiseman، حيث يعتبر أن الأداء بكونه قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الطويلة الأجل والتي تتمثل في البقاء والنمو.[1]
- ويرى بعض الباحثين في الأداء ما يلي: "الأداء مركز ذو مسؤولية ما يعني الفعالية، والإنتاجية التي يبلغ بها هذا المركز الأهداف التي قبلها، أمّا الفعالية تحدد في أي مستوى تتحقق فيه الأهداف والإنتاجية، تقارن النتائج المتحصل عليها بالوسائل المستخدمة في ذلك".[2]
- وحسب Bromily Et Miller الأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية وبالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.[3]

---

[1] Peter Druker, **l'avenir de management selon Druker**, Editions Village mondial, Paris, 1999, p73.

[2] Abdellatif Khemarihem, **La Dynamique du Contrôle de gestion**, dunod, 2 ed, Paris, 1976, P310.

[3] عدي الحسيني، فلاح حسن، **نفس المرجع**، ص 232.

- ويعرف Christian Brigihe الأداء، على أنه تحقيق أهداف المؤسسة مهما كانت طبيعتها ونوعها، ويترجم الأداء في:[1]

- تحقيق نتيجة إيجابية (نهاية النشاط).
- يعتبر نتيجة نشاطات مترابطة ومتناسقة مع تخصيص الوسائل اللازمة (مادية، بشرية ...إلخ.
- مقارنة المخرجات بالأهداف بواسطة مجموعة مؤشرات، مثل: المردودية، العائد على رأس المال...إلخ.

اهتم الباحثون وكتاب إدارة الأعمال، ومديري المؤسسات بمفهوم الأداء، والحقائق التالية:

- إمكانية زيادة الإنتاجية بالمؤسسات، واستمراريتها من خلال تطوير وتحسين إدارة الأداء العاملين بتلك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.[2]
- يرجع فشل كثير من المديرين في مواجهة التحديات بفعالية في المؤسسات إلى عدم إدراكهم لمفهوم الأداء، والمتغيرات المؤثرة على الأداء بمؤسساتهم وأداء الأفراد العاملين بها.[3]

2. **تعريف الأداء:** بمعنى اللغة اللاتينية Performare والتي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما والتي اشتقت منها اللفظة الإنجليزية Performance التي تعني انجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه، وهو نفس المعني الذي ذهب اليه قاموس Petit Larouss.[4]

- أمّا Lorino فيعرض الأداء من خلال التعريفين الآتيين:
- **التعريف الأول:** لا يمكن أن نتحدث عن الأداء المتميز، إلاّ إذا تمكنا من تحسين الثنائية: قيمة، تكلفة، بمعنى تحسين خلق الثروة، ولا يعني هذا بأن العمل على رفع القيمة أو تخفيض التكاليف بمعزل عن بعضها.[5]وهذه الثنائية يمكن التعبير عنها بمصطلح القيمة التي تضيفها المؤسسة إلى السلع والخدمات التي تتحصل عليها من الغير.

---

[1] BrigiheDarialh et Christian G, **Gestion Prévisionnelle et mesure de Performance**, édition d'organisation, paris, 2002, P 168.

[2] JomesWallker, **Human Resource Planning**, New York, ucGraw-Hill Book Company, 1980, P 15.

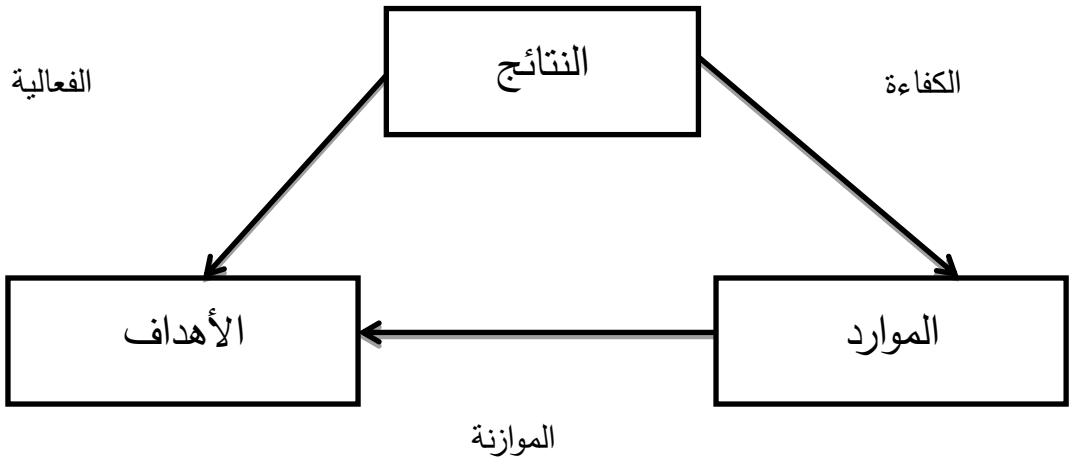
[3] GeoryDmmter, Alan Brache, **Improving Performance**, san Francisco, josseyBaspublishers, 1995, P 2.

[4] عبد المليك مزهودة، **الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية**، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، العدد الأول،2001، ص86.

[5] LorinoPhilipe,Mithode , **pratique de la performance**, edition d'organisation, Paris, 2001, P19.

- **التعريف الثاني:** لا يمكننا أن نتحدث عن أداء المؤسسة؛ إلاّ إذا تمكنا من تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وهو ما يعني أن المؤسسة الناجحة هي المؤسسة التي تتمكن من تحقيق الأهداف المسطرة، والمعبر عنها بالنتائج المتوصل إليها، مقارنة بمنافسيها في القطاع، أخذا بعين الاعتبار الموارد اللازمة لذلك.[1]
- أمّا Khemakhem فقد وضح مفهوم الأداء كما يلي: أداء مركز المسؤولية (ورشة، وحدة، مؤسسة ...الخ) ويعني الفعالية الإنتاجية، بحيث يتم هذا المركز بتحقيق الأهداف التي تم تسطيرها.[2]
- بينما يرى Bartoli بأنه يمكن تعريف أداء المؤسسة، من خلال العلاقة بين العناصر: نتائج– موارد – أهداف والأبعاد: الكفاءة، الفاعلية، والموازنة التي يمكن تلخيصها في الشكل التالي:[3]

الشكل رقم (3–1): مثلث الأداء



Source :Bartoli Anmie, **Le Management dans L'organisation Publique**, édition Dounad, Paris, 1997, p 79.

هذه العناصر ليس لها أثر بمعزل عن بعضها، إلاّ إذا تم التوفيق فيما بينها، وأن أخذ كل منها بمعزل عن بعضها من شأنه أن يسمح بالوقوع في مخاطر وانزلاقات لا يتم التحكم فيها أو تتبعها.

[1] LorinoPhilipe, **op- cit**, P21.
[2] Khamakhem A, **La Dynamic du control de la gestion**, édition dunodk paris, 1992, P 331.
[3] Bartoli Anmie, **Le Management dans L'organisation Publique**, édition Dounad, Paris, 1997, P78.

ممّا سبق ذكره، يمكن اقتراح التعريف التالي: أداء المؤسسة يتمثل في قدرتها على تحقيق النتائج التي تتطابق مع الخطط المرسومة، بمعنى الاستغلال الأمثل للموارد، إذن الأداء هو دالة للكفاءة والفعالية معا.

بعدما تم التعرض إلى مفهوم الأداء، يتبين ضرورة تحديد مفاهيم بعض المصطلحات التي لها صلة شديدة بمفهوم الأداء، وهذه المصطلحات هي الهدف، موارد المؤسسة.

- **الهدف:** هو وضعية مستقبلية تريد المؤسسة الوصول إليها، والهدف له مجموعة من الخصائص تتمثل في[1]:
  - الوضوح: الهدف الواضح هو الهدف الذي له نفس تصور الأفراد.
  - الواقعية: تعني قابلية التحقيق.
  - المرونة: الهدف المرن هو الهدف الذي يستوجب للتغيرات التي تحدث في المحيط.
- **الموارد:** يمكن تقسيم الموارد المؤسسة إلى ثلاثة عناصر: الموارد البشرية، الموارد المالية، الموارد المادية.
  - **الموارد المالية:** هي الأموال الضرورية لسير نشاط المؤسسة
  - **الموارد البشرية:** تتمثل في الأفراد ومهاراتهم في القيام بالأعمال المناطة بهم.
  - **الموارد المالية:** تتمثل في الآلات، المعدات، الأراضي ...الخ.

3. مكونات الأداء

نظرا لارتباط مفهوم الأداء بمدى النجاح في تحقيق الأهداف المحددة، فإن تحقيقها يرتبط بمفهوم فعالية وكفاءة المؤسسة، وتختلف الكفاءة بمدى النجاح في تحقيق تلك الأهداف.

1.3. الكفاءة: يعني هذا المصطلح مما يعنيه فعل أشياء على نحو صحيح، أي أن هذا المفهوم يستخدم عندما يتعلق الأمر بموارد المؤسسة أو مدخلات النظام، أي بالاستغلال العقلاني لها، مثلا مقارنة قيمة بيع الإنتاج أو الخدمات المنجزة بتكلفة الموارد التي استلزمتها، فالكفاءة تعني الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز العمليات التي تؤدي إلى تحقيق الاهداف، ويعبر عنها بنسبة المخرجات إلى المدخلات. فمصطلح الكفاءة يستخدم عادة عند التعرض لبعد الأداء المتعلق بالعملية الإنتاجية (الإنتاجية والتكاليف).

---

[1]– عمر صخري، **اقتصاد المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط4، 2006، ص 56.

أي الكفاءة هي علاقة بين النتائج (قيمة حجم النشاط) أو المنتجات المحصلة "الأداء" والوسائل المستعلمة "تكاليف" ذات الطبيعة المختلفة: اقتصادية، سيكولوجية...الخ

تتعلق الكفاءة بإنجاز المهمة بطريقة سليمة، وتقاس بالنظر لعلاقة المدخل بالمخرج، فتخفيض تكلفة المنتج مع المحافظة على النوعية يعتبر مؤثرا على زيادة الكفاءة، وكذا زيادة الإنتاج مع بقاء التكاليف على حالها.[1]

2.3. الفعالية: قد تعني خاصية ما هو فعال أي خاصية الفرد أو النظام الذي يتيح القدر الأقصى من النتائج بأقل قدر ممكن من الجهود (مع ملاحظة عدم الخلط مع الكفاءة). إلاّ أن الفعالية مصطلح يستخدم عندما يتعلق الأمر بمخرجات المؤسسة ومقارنتها مع الأهداف، حيث يمكن تعريفها بأنها درجة تحقيق الاهداف. أي أنه كلما زادت درجة الفعالية زادت درجة تحقيق أهداف المؤسسة، والعكس صحيح كلما انخفضت درجة الفعالية انخفضت درجة تحقيق أهداف المؤسسة.[2]

كما وأنه يمكن تعريف الفعالية بأنها درجة تطابق مواصفات المنتج النهائية مع المواصفات الموضوعة مقدما.[3]

وبالتالي يمكن القول بان الفعالية تمثل المحصلة النهائية لتفاعل مجموعة من العوامل في موقف معين، وأن تدمج تلك العوامل بكل ما يجعلها تؤدي دورها المنوط بها، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة، ونسمي درجة تحقيق هذه الأهداف بدرجة فعالية المؤسسة، حيث أنه كلما تحقق الوصول إلى أهداف المؤسسة كانت المؤسسة فعالة.

3.3. الإنتاجية: يمكن تعريف الإنتاجية بكونها المخرجات المقدرة بساعة عمل واحدة أو أنها كمية الانتاج للعامل الواحد في الوحدة الزمنية[4]. فهي بذلك تعد معيار الكفاءة للإدارة، إذ توضح النسبة بين ما يدخل في أي شيء (آلات، أموال، مواد خام، جهد بشري، وما يخرج من ذات الشيء، بحيث أنه إذا زاد المخرج بالنسبة للمدخل فإن ذلك يعني زيادة الإنتاجية، كذلك فإن الاقتصاديين

---

[1] ناصر دادي عدون، **الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية**، دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية، الجزائر، 2004، ص 20.

[2] B.Derveaux, A.Coulaud, **dictionnaires du management et de contrôle de gestion**, 2ème édition dunod, Paris, 1999, p78.

[3] حنفي محمد سليمان، **السلوك التنظيمي والأداء**، دار الجامعات المصرية، الاسكندرية، 1975، ص13.

[4] ابراهيم عبد الحكم أحمد، **دراسة عن الإنتاجية والمستوى الفني لبعض الصناعات العربية**، مركز التنمية الصناعية للدول العربية، القاهرة، 1974، ص16.

يميلون إلى المقارنة بين المؤسسات باستعمال مقام مشترك (مدخلات العمل) وعلى هذا تكون الإنتاجية معبرا عنها بالمخرجات لكل ساعة.

وقد تكون المخرجات معبرا عنها بقيمة المبيعات من السلع والخدمات أو القيمة المضافة، ولكن استخدام العمل وحدة كمقام غالبا ما يكون مضللا، إذ أن تحسين الإنتاجية قد يكون نتيجة للتحسن التكنولوجي أو في رأس المال المستثمر، وفي ذات الوقت يكون أداء الموارد البشرية مائلا للانخفاض.

ونظرا لأن هدف الإدارة العليا في المؤسسات هو تحقيق الربح المستهدف من الأنشطة المتداخلة والمركبة في مشروعات المؤسسة، ومن ثم فإن اهتمامها يكون موجها نحو الأداء الكلي للمؤسسة شاملا المكونات التكنولوجية والهيكلية والتمويلية والسلوكية.[1]

وهناك تعريف آخر لمفهوم الإنتاجية بكونها النسبة بين الكمية المنتجة والعمل المستخدم في إنتاج هذه الكمية أو هي الكمية المنتجة من وحدة عمل زمنية.[2]

ويتبين مما سبق من تعريفات الإنتاجية أن لها شقين أساسين هما:

- شق كمي: بمعنى الإنتاج الذي تحصل عليه باستخدام موارد محددة.
- شق كيفي: يتعلق بالجودة والإتقان.

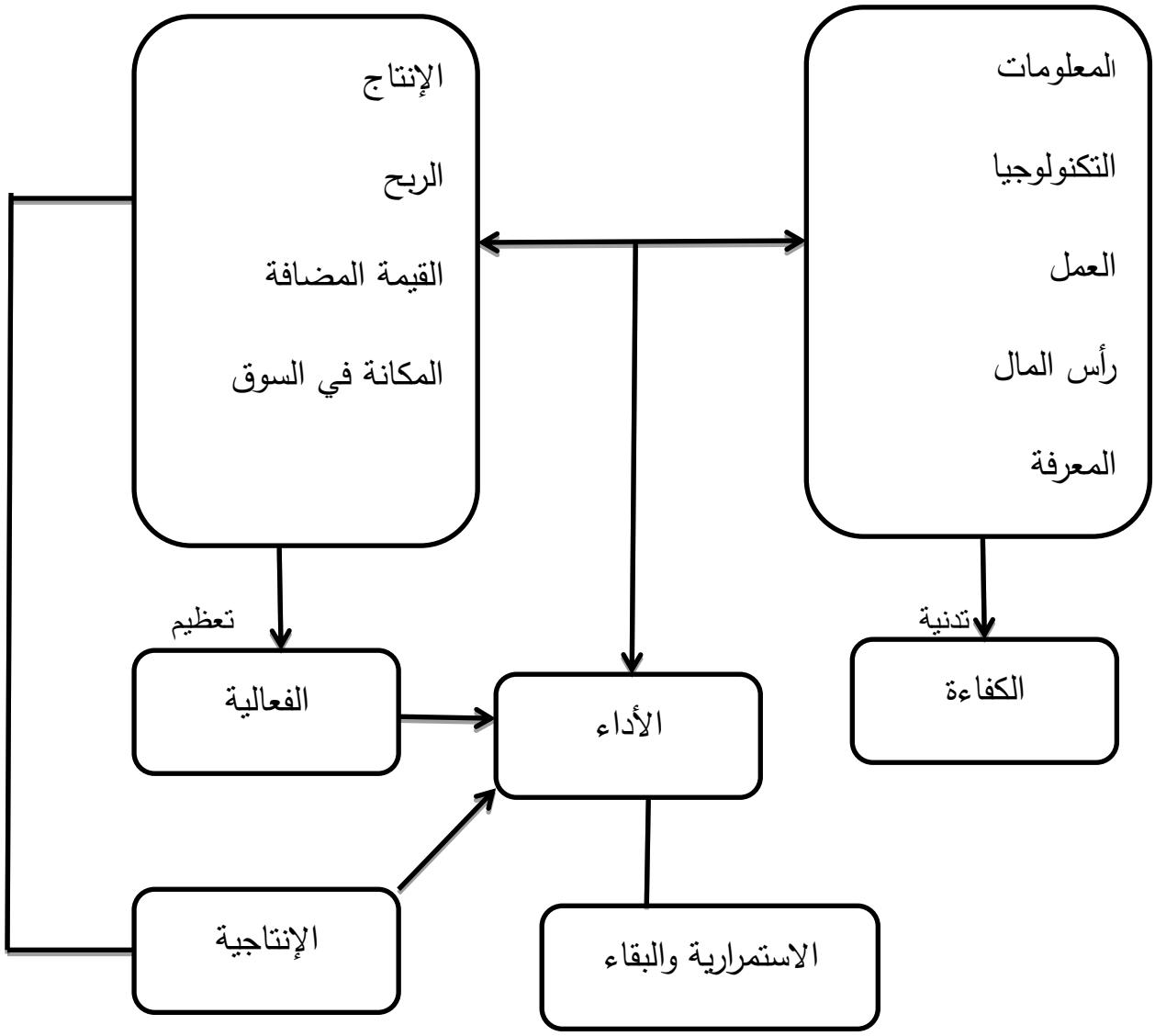
ومن خلال ما سبق يتضح التداخل بين كل من الكفاءة والفعالية والإنتاجية، إذ أن علاقة الإنتاجية والكفاءة هي نفسها، أي النسبة بين المخرجات إلى المدخلات بينما يتم التعبير عن هذه النسبة بالقيمة أو التكلفة فيما يخص الكفاءة، وبالحجم فيما يخص الإنتاجية.

والشكل التالي يوضح هذه العلاقة بين الكفاءة والفعالية

[1] James Walker, **Human resource planning**. McGraw- hill book company, Newyork, 1980, pp 175- 176.

[2] **Idem** ,P :177 .

الشكل رقم (3-2): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر : عبد المليك مزهودة، **الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية**، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، العدد الأول،2001، ص88

المطلب الثاني: أهمية الأداء في المؤسسات

يحتل موضوع الأداء اهتماما بالغا على جميع المستويات، ابتداء من مستوى الفرد العامل أيا كان موقعه في المؤسسة، ويتدرج ليصل إلى المستوى الوطني. ذلك أن قيام الفرد بأداء عمل كما ينبغي سيؤثر على الأداء الاجمالي للإدارة التي ينتمي إليها، وهذا بدوره سينعكس على أداء المؤسسة ككل وبدروه سيظهر على المستوى الوطني، وذلك لأن الأداء الوطني ما هو إلا محصلة لأداء المؤسسات العاملة به.

1. أهمية أداء الموارد البشرية

يعتبر أداء الموارد البشرية في المستويات التنظيمية المختلفة من أقسام وإدارات ومؤسسات، انعكاسا لأداء هذه المستويات التنظيمية وتعبيرا عن درجة فعالية المؤسسات التي يعملون بها، كما أن اهتمام الفرد بالأداء وإعادته له ينعكس شخصيا على الفرد ذاته ويظهر ذلك في النواحي التالية[1]:

- يعتبر أداء الموارد البشرية مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وفي المستقبل، فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء العاملين فإن الأداء الفردي يصبح أحد العوامل الأساسية التي يبنى عليها الكثير من القرارات الإدارية والتي تتعلق بالأفراد (النقل، الترقية ...الخ) ولذلك على كل فرد أن يوجه اهتماما خاصا لأدائه في العمل، لارتباطه بمستقبله الوظيفي.
- على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله، وهذا يرتبط بما يتقاضاه من أجور ومرتبات... في مقابل هذا الأداء، وذلك بشرط أن تتوافر المقومات اللازمة لإيجاد العلاقة بين الحوافز النقدية والأداء.
- ارتباط مفهوم الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى حاجاته الأساسية، وهي الاستقرار في عمله كما أن اهتمام الفرد بأدائه والعمل على رفعه سيمكنه من تحقيق عدد من الأهداف المرتبطة به أهمها ما يلي[2]:

- **هدف اقتصادي أو مادي:** ويتمثل في زيادة الأجر أو المكافأة التي يحصل عليها الفرد العامل نتيجة ارتفاه مستوى أدائه.
- **هدف نفسي:** ويتمثل في تحقيق الاستقرار والتوازن النفسي للفرد نتيجة شعوره بالاستقرار في العمل وضمان مستقبله الوظيفي.

---

[1] منصور أحمد منصور، **القوى العاملة، تخطيط وظائفها وتقويم أدائها**، مكتبة غريب بالمحالة، القاهرة، 1975، ص 135.

[2] **نفس المرجع**، ص 135.

- **هدف اجتماعي:** ويتمثل في شعور الفرد بأنه عضو في جماعة تقدره وتعترف بوجوده وجهوده ومساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة.

2. **أهمية الأداء على مستوى المؤسسة**

يمثل الأداء أحد العوامل الهامة التي تستخدم في تقييم الإدارة أو القسم أو الوحدة التي يديرها أو يرأسها أو يشرف عليها. لذلك نجد أن جميع المسؤولين عن مختلف التنظيمات يولون اهتماما كبيرا بأداء هذه التنظيمات ودرجة فعاليتها، هذا وقد أوضحPeter Friesen Dannyuiller بعد إجراء دراسة على 36 مؤسسة أمريكية نموذجهما الموضح لدورة حياة المؤسسات، موضحين فيه مرور أي مؤسسة بخمسة مراحل أساسية خلال دورة حياتها هي:[1]

1.2. مرحلة الميلاد والتواجد: والتي تتميز بخصائص تنظيمية وتنافسية تستلزم نمط أداء معين يساعد على مرور المؤسسة بهذه المرحلة وعبورها إلى المرحلة التالية لها.

2.2. مرحلة النمو: والتي تتميز بكونها مرحلة ثانية بعد مرحلة الميلاد والتواجد، وتكون مشكلة المؤسسة خلال هذه المرحلة هي الصراع من أجل النمو، والتي تتطلب نمط أداء مختلف عن المرحلة الأولى.

3.2. مرحلة الاستقرار والنضج: والتي تتطلب توافر قدرات معينة لدى المؤسسة للاحتفاظ بالمستوى الذي تم الوصول إليه، وبما يكفل للمؤسسة الاستقرار فيه، وكذا محاولة بلوغ مستوى أعلى، وهذه المرحلة تحتاج نمط من الأداء تختلف عن المرحلتين السابقتين.

4.2. مرحلة الانحدار: والتي تتميز بخصائص تنظيمية وانتاجية ونمط تنافسي يخالف المراحل السابقة من حياة المؤسسة، ويستلزم نمط أداء موائم لطبيعة المرحلة يوقف أو يقلل من معدلات الانحدار.

5.2.مرحلة الاحياء والانتعاش: وهي المرحلة التي تجري فيها المؤسسة عمليات إحياء وإحلال وتجديد في تنظيماتها وإدارتها ونمط الاداء بها. لذا على المؤسسة أن توائم نمط ومستهدفات الأداء لطبيعة المرحلة التي تمر بها خلال دورة حياتها، وهذا سيساعدها على اجتياز المرحلة بنجاح، بمعنى عدم الاهتمام بالأداء سوف يؤدي بالمؤسسة إلى الانهيار والفشل والخروج من مجال النشاط الاقتصادي الذي يعمل به، فإذا كان الاهتمام بالأداء يساعد المؤسسة على تخطي مراحل حياتها بنجاح، فإنه يساعد المدير في المؤسسات المختلفة أيضا على اتخاذ العديد من القرارات التي ترتبط بإدارتها.

3. **أهمية الأداء على المستوى الوطني**

[1]Daniel Robey, **Designing Organizations**, Secondedition, USA, Congress, Library, 1986, p352.

تهتم الدول على اختلاف نظمها بمشكلة رفع الأداء في مختلف نواحي الإنتاج، فزيادته وتنميته يؤدي إلى زيادة الدخل الوطني وارتفاع أرباح المؤسسات والوحدات الاقتصادية المختلفة وقيمتها المضافة، الأمر الذي يؤدي إلى ارتفاع معدلات أدائهم، وبالتالي زيادة المدخرات التي تمثل مصدرا للاستثمارات في عمليات زيادة إنتاجية الوحدات الاقتصادية أو إنشاء تنظيمات اقتصادية جديدة. وبالتالي ترتفع معدلاتهم التنمية الاقتصادية الشاملة، ذلك أن نمو الدخل الحقيقي في الدول ورفع مستوى المعيشة يعتمد أساسا على رفع الأداء، كما أنه يعبر عن مستوى التقدم الاقتصادي والحضاري لهذه الدول.[1]

المطلب الثالث: أنواع الأداء والعوامل المؤثرة فيه

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعلمي في الوقت ذاته، الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع، وبما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة واستعمالها في تصنيف الأداء كمعايير الشمولية الأجل والطبيعة.

1. أنواع الأداء

1.1. حسب معيار الشمولية: فحسب معيار الشمولية الذي قسم الأهداف الى كلية وجزئية، يمكن تقسيم الأداء إلى: [2]

1.1.1. **الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف او الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى اي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو...

2.1.1. **الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن يتقسم حسب المعيار الوظيفي إلى: أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الموارد البشرية، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، وأداء وظيفة التسويق.

---

[1] Hansen don et mown maryamme, **cost management**, third edition south western college publishing, Canada, 2ooo, p134.

[2] عبد المليك مزهودة، **نفس المرجع السابق**، ص 83.

ونشير إلى أن الأداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداءات أنظمتها الفرعية، كما يؤكد ذلك أحد الباحثين الذي يرى أن دراسة الأداء الشامل للمؤسسة يفرض أيضا دراسة الأداء على مستوى مختلف وظائفها[1].

2.1. معيار الطبيعة: حسب معيار الطبيعة الذي يقسم الأهداف إلى اقتصادية، اجتماعية، تقنية، سياسية فإنه يمكن من تقسيم الأداء بالمقابلة المنطقية إلى اقتصادي، اجتماعي، سياسي، تقني، الخ وفي الإشارة إلى هذا التصنيف يقول أحد الباحثين "لا يمكن للمؤسسة أن تحسن صورتها Image de marque بالاعتماد على علم الأداء الاقتصادي أو التكنولوجي فحسب، بل أن الأداء الاجتماعي له وزن ثقيل على صورة المؤسسة في الخارج"[2]. إذ بناءا على هذه المقابلة بين طبيعة الأهداف وأنواع الأداء لا يمكن القول بأن الأهداف الاقتصادية تدل على وجود الأداء الاقتصادي الذي يعتبر تحقيقه المهمة الأساسية للمؤسسة، والذي يتجسد بالفوائض التي تحققها من وراء تعظيم نواتجها وتدنية مستويات استخدام مواردها. أما الأهداف الاجتماعية وإن كانت في الحقيقة تمثل قيودا مفروضة على المؤسسة يلزمها بها كل من مجتمعها الداخلي (أفرادها) والخارجي، فيعبر سعي المؤسسة إلى بلوغها على الأداء الاجتماعي لها.[3]وبغض النظر عن كونها أهدافا أم قيودا، فإن تحقيقها يجب أن يكون بالتزامن مع الأهداف الاقتصادية، وبذلك يتلازم الأداء الاقتصادي والاجتماعي والمؤسسة الناجحة هي التي تعرف كيفية الوصول إلى تحقيق أكبر مستوى من النوعين معا.

وإلى جانب الأداء الاقتصادي والاجتماعي يمكن الحديث عن الأداء التقني أو الثقافي أو السياسي للمؤسسة، وذلك عندما تسطر لنفسها أهدافا من هذا القبيل كأن ترغب في السيطرة على مجال تكنولوجي معين، او تسعى إلى تكوين ثقافة خاصة بها أو التأثير على السلوك الثقافي لمحيطها بخلق أنماط استهلاكية جديدة، أو ربما تحاول التأثير على النظام السياسي القائم لاستصدار امتيازات لصالحها (تمويل العملات الانتخابية من أجل إيصال أشخاص معينين إلى مراكز القرار) كما هو الشأن بالنسبة للشركات المتعددة الجنسيات، خاصة العاملة منها في بلدان العالم الثالث والامثلة في مجال أكثر من أن تحصى.

2. العوامل المؤثرة في أداء المؤسسات

---

[1] A-Establier : ETsimous, **parlions de la performance dans votre entreprise**, éd.Eyrolles, paris, 1988.

[2] J.P Charles , **la performance sociale interne de la firme** , revue francaise de gestions N38, novembre-décembre, 1982, p 73.

[3] A.C.Martinet, **l'entreprise dans un monde de changement**, éd du seuil-ouvrières, Paris, 1992, P106-108.

إن الأداء بمختلف أنواعه بمفهوم الكفاءة والفعالية يعتبر دالة تابعة للعديد من التغيرات والعوامل التي تؤثر فيها سلبيا أو إيجابيا. ولما كان تحسين الأداء سواء على مستوى الأنظمة الرفعية أو على مستوى المؤسسة ككل هو الهدف من وراء أغلب البحوث التي تتناوله بشكل مباشر أو غير مباشر، فإن الباحثون سعوا إلى تحديد هذه العوامل أو على الأقل حصر أحدهما على النحو الذي يسمح بالعمل على تعظيم آثارها الإيجابية وتقليص آثارها السلبية، منهم Donaldson الذي أورد القائمة التالية: [1]

- الهيكلية.
- العملية الإنتاجية في حد ذاتها.
- الاستراتيجية.
- المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة Le Contexte.
- القيادة.
- الثقافة.
- الخيارات التقنية.
- أسلوب الإدارة.

وغير بعيد عن هذه العوامل أورد Kruger ما أسماه بالأجزاء Segments الستة للأداء، والتي تتمثل في الأشخاص أو مجموعة الأشخاص التي لها تأثير على تحديد سياسة المؤسسة، الفلسفة والثقافة (نظام القيم، الرموز، الأساطير...) الاستراتيجية، الأنظمة كنظام المكافآت، التخطيط، الإدارة، الرفاهية، الإعلام، المحاسبة، طاقات الإنجاز الكامنة Pontentiel والعملية الإنتاجية.

ويرى Kniger أن أداء المؤسسة يتبع هذه الأجزاء من حيث ترتيبها، تلاءمها توافقها مع بعضها البعض، ومدى تكفيها مع المحيط[2]، وعلى خلاف هذا المدخل لدراسة العوامل المؤثرة على الأداء، اتجه أغلب الباحثين نحو تصنيفها وفقا لمعايير مختلفة إلى مجموعة متجانسة، ولقد اعتمد الكثير منهم على معيار مصدر العوامل فقسموها إلى عوامل خارجية وأخرى داخلية، ثم قسموا العوامل الى خارجية وأخرى داخلية،

[1] عبد المليك مزهودة، **نفس المرجع السابق**، ص90.

[2] **نفس المرجع السابق**، ص90.

ثم قسموا العوامل الخارجية حسب طبيعتها إلى عوامل اقتصادية، اجتماعية، ثقافية، سياسية، تكنولوجية...أما العوامل الداخلية فقد قسموها إلى عوامل بشرية، تقنية، تنظيمية.[1]

وعلى الرغم من أن هذا التقسيم يحظى بقبول الكثير من الباحثين إلا أنه يطرح إشكالية الحدود الفاصلة بين ما هو داخلي وما هو خارجي، او بالأحرى بين المحيط والمؤسسة لكون هذه الأخيرة:" لا تتوقف عند حدودها الظاهرة سواء تعلق الأمر بإطارها القانوني أو بموجوداتها المادية، بل إنها بوجودها، وسلطتها القرارية تنسج شبكة من العلاقات والتدفقات والقوى التي قد تتكامل أو تتعارض مع العلاقات والتدفقات والقوى الصادرة من مراكز قرارية أخرى.[2]ومع كون مدخلات المؤسسة امتداد لمحيطها فيها وكون مخرجاتها امتداد لها في محيطها، فإن مصطلح الحدود يبقى مفهوما نظريا تجريديا أكثر منه عمليا، لذلك فإننا لتفادي اشكالية الحدود الفاصلة بين المؤسسة ومحيطها سنقسم العوامل المؤثرة في الأداء حسب امكانية التحكم فيها إلى عوامل خاصة لتحكم المؤسسة وأخرى غير خاضعة لتحكمها، حيث تقابل الاولى إلى حد ما العوامل الداخلية في حين تقابل الثانية العوامل الخارجية.

1.2. العوامل غير الخاضعة لتحكم المؤسسة

بناء على معيار التحكم فإن هذا النوع من العوامل يشمل "مجموعة التغيرات والقيود والمواقف التي هي بمنأى على رقابة المؤسسة"[3]، وبالتالي فهي تمثل محيط المؤسسة بمختلف أبعاده والذي يعبر عنه H.Mintezberg بأنه:" كل ما هو خارج المنظمة". [4] وباعتبارها كذلك فإن آثارها قد تكون على شكل فرص يسمح استغلالها بتحسين أداء المؤسسة أو قد تكون خطرا تؤثر سلبيا على المؤسسة، وبالتالي على أدائها وتفترض عليها التكيف إذا أرادت التخفيف من آثارها.

كما تميزت هذه العوامل بعدم الثبات، التعقد، تنوع الاسواق ومع كونها غير خاضعة لتحكم المؤسسة، يمكن أن تقسم هذه العوامل بحسب طبيعتها إلى عوامل اقتصادية أو اجتماعية أو ثقافية أو تكنولوجية أو سياسية أو قانونية، وإذا كان هذا التقسيم صعب الضبط لأن الكثير من العوامل يمكن أن

---

[1] أحمد طرطار، **الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة**، رسالة ماجستير، ديوان المتبوعات الجامعية، الجزائر، 1997، ص37-58.

[2] **نفس المرجع**، ص 77.

[3] عبد السلام أبو قحف، **سياسات الأعمال**، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1992، ص60.

[4] H.Mintezberg : **Structure et dynamique des organisations**, éd, les éditions de l'organisation, paris, 1992, p245.

تنتمي إلى اكثر من مجموعة، كأنماط الاستهلاك مثلا التي يمكن أن تدرج ضمن العوامل الاقتصادية وفي الوقت نفسه ضمن المميزات الثقافية للمجتمع، ولهذا فإن التداخل بين مختلف العوامل يعتبر في حد ذاته عاملا آخر جديرا بالأخذ في الحسبان عند دراسة انعكاسات هذه العوامل على أداء المؤسسة.

1.1.2. العوامل الاقتصادية

هذه العوامل هي أكثر انعكاسا على الأداء، وذلك نظرا لطبيعة نشاط المؤسسة من جهة ولكون المحيط الاقتصادي عموما يمثل مصدر مختلف لمواردها ومستقبل منتوجاتها من جهة أخرى. وهي بدورها تنقسم حسب شموليتها إلى عوامل اقتصادية عامة Macro كالفلسفة الاقتصادية للدولة، معدلات نموها الاقتصادي، سياسات التجارة الخارجية، معدلات التضخم، أسعار الفائدة...الخ. [1] وأخرى قطاعية Méso كوفرة المواد الأولية، الطاقة، درجة المنافسة، هيكل السوق، دورة حياته، الايدي العاملة المؤهلة، مستوى الأجور في القطاع... وتتميز العوامل القطاعية عن العامة بتأثيرها المباشر على أداء المؤسسة وفي الأجل القصير نسبيا، إذ أن مثلا حدة المنافسة قد تجعل المؤسسة في وضعية حرجة نوعا ما، وهو ما ينعكس مباشرة على أدائها في أجل أقصر نسبيا حين تكون أثار الفلسفة الاقتصادية غير مباشرة وتمتد على أجل طويل، وكذلك بالنسبة للمواد والطاقة فإن تذبذبها بين الوفرة والندرة النسبية وفي فترات قصيرة بجعل هذا العامل يتأرجح بين الفرصة والخطر، وبالتالي تحسين أو تخفيض الأداء.

2.1.2.العوامل الاجتماعية والثقافية

العوامل الاجتماعية والثقافية لا تقل عن العوامل الاقتصادية أهمية ولا تأثيرا، وذلك نظرا لأهمية البعد الاجتماعي في محيط المؤسسة من جهة ومساهمة عوامله في كثير الأحيان في تغيير العوامل الأخرى (الاقتصادية والسياسية...) من جهة ثانية.

وعلى الرغم من صعوبة تحديد إطار هذه العوامل، فإن هناك من المفكرين من حاول حصرها، حيث يرى Koontzet et Donels أن الأولى تتكون من المواقف والرغبات ومستوى الذكاء والتربية وعادات الأفراد الذين يكونون مجموعة أو مجتمعا ما، في حين يرى G.Bressy أن الثانية تتضمن "نماذج الحياة

[1] عبد المالك مزهودة، **مرجع سبق ذكره**، ص 91.

والقيم الأخلاقية والفنية والتيارات الفكرية للمجتمع الذي تقع فيه المؤسسة"[1]وعلى كل تبقى هذه العوامل أوسع من أن تحصر أو تضبط وإنما تبقى "دراسة الإطار الثقافي والاجتماعي تساعد على فهم وتفسير المواقف الاجتماعية المختلفة والاتجاهات والأهداف التي يؤمن بها الافراد.[2]

فانتشار الأمية مثلا يعني محدودية القراء والمثقفين مما يحد من فعالية الاشهار وبالتالي أداء المؤسسة، كذلك الضوابط الاجتماعية كثيرا ما تقف عائقا أمام انتشار منتوجات المؤسسة مما ينعكس على أدائها.

3.1.2. العوامل السياسية والقانونية

تمثل هذه العوامل عنصرا هاما بالنسبة للمؤسسة بفرصها ومخاطرها وانعكاسات تغيراتها والمفاجئة على أدائها، ونذكر من بين هذه العوامل الاستقرار السياسي والأمني للدولة، السياسية الخارجية، انتشار الأحزاب السياسية، المنظومة القانونية أحكام وقرارات المحاكم.

المبحث الثاني: مفهوم وأهمية قياس أداء المؤسسة وتقييمه

يعتبر الربح الهدف الأساسي الذي تسعى إليه المؤسسة، وهذا من منطلق أن المؤسسة تعبر عن أدائها من خلال الأرباح التي تحققها أي إيراداتها الكلية مطروح منها التكاليف الكلية التي تحملتها، ومن ثم فالتصور الذي كان سائدا هو أن المؤسسة التي تحقق أرباحا أكبر هي التي لديها أداء جيد، وفقا لهذه النظرة كان أداء المؤسسة يقاس من خلال النتائج المالية والمحاسبية التي حققتها، غير أن تطورات المحيط دفعت المسيرين إلى البحث عن ادوات جديدة لقياس أداء المؤسسة، والتي تعبر بصفة أدق عن أدائها، وتستخدم المؤسسة للتعرف على مستوى أدائها الفعلي مجموعة من المؤشرات تظهر التطور الذي حققته في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ، مع الإشارة إلى وجود طرق تقليدية في قياس الأداء وأخرى حديثة، إلا أننا سنركز على الطرق الحديثة، مع الإشارة بإيجاز إلى الطرق التقليدية.

---

[1] سعد إمام إسماعيل سعد، **إطار محاسبي مقترح للإفصاح عن الأداء البيئي للوحدة الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه، معهد الدراسات و البحوث البيئية، جامعة عين الشمس، القاهرة، 2011، ص:8.

[2] B mortory, **gestion des ressources humaines**, ed : les éditions d'organisation, paris, 1988, p41.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية قياس الأداء وصعوباته

يعرف قياس الأداء بأنه "المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المؤسسة وتسجيلها ولاسيما مراقبة وتسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقا"[1]، كما يعرف كذلك بأنه:" طريقة منظمة لتقييم المدخلات والمخرجات والعمليات الإنتاجية في المنظمة الصناعية وغير الصناعية".[2]

ويعتبر نظام قياس الاداء ضروري من أجل اكتشاف الأخطاء، وتحقيق الرقابة على العمليات بغرض تحسينها. كما أن قياس الأداء يوفر المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات المحكمة حول ما تقوم به المؤسسة، وتجدر الإشارة إلى ان مقياس الأداء يتألف من رقم ووحدة قياس، فأما الرقم فيبين الجانب الكمي وأما الوحدة فتعطي لذلك الرقم معنى معين.

1. **أهمية قياس الأداء:** من الضروري أن تقيس المؤسسات نتائج أعمالها حتى ولو لم تحصل من خلال هذه النتائج على عائدة او مكافأة، لأن المعلومات التي يتم الحصول عليها تحول أداء المؤسسة إلى الأحسن، حيث أن عدم قدرة المؤسسة على قياس نشاطها يؤدي إلى عدم إمكانية الرقابة عليه، وبالتالي لا يمكن إدارته. أما يمكن قياسه يمكن إدارته والعكس بالعكس، ولهذا تحتاج المؤسسة لقياس أدائها للأسباب التالية: [3]
   - **الرقابة:** قياس الأداء يساعد في تقليل الانحرافات التي تحدث أثناء العمل.
   - **التقييم الذاتي:** يستخدم القياس لتقييم أداء العمليات وتحديد التحسينات المطلوب تنفيذها.
   - **التحسين المستمر:** يستخدم القياس لتحديد مصادر العيوب، اتجاهات العمليات، منع الأخطاء وتحديد كفاءة وفعالية العمليات وفرص التحسين.
   - **تقييم الإدارة:** بدون قياس لا توجد طريقة للتأكد من أن المؤسسة تحقق القيمة المضافة لأهدافها او ان المؤسسة تعمل بكفاءة وفعالية.

---

[1] طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، **الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل**، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمّان، 2007، ص 487.

[2] عيسى مرازقة، **مؤشرات وأساليب قياس الأداء والفعالية في المنظمات**، الملتقى الدولي العالمي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 10- 11 نوفمبر 2009، ص 02.

[3] عبد الرحيم محمد، **قياس الأداء النشأة والتطور التاريخي والاهمية**، الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008، ص 498.

2. **صعوبات قياس الأداء:** تتعرض عملية قياس الأداء إلى صعوبات وأخطاء تقع فيها المؤسسة والقائمين على عملية القياس، ويجب على المؤسسة ان لا تدع أيا من هذه الاخطاء يشكل عائقا في نظام القياس لديها، وتتمثل هذه الصعوبات فيما يلي:[1]

- جمع كميات كبيرة من البيانات والمعلومات، يؤدي إلى إهمالها من قبل الإدارة والقائمين على عملية القياس سواء لكثرتها أو تشعبها، او لسوء استخدامها وصعوبة اختيار المهم منها.
- تعتمد معظم المؤسسات على البيانات قصيرة المدى (المالية والتشغيلية)، وتهمل التركيز على المقاييس الخاصة بالمدى البعيد كرضى العملاء والعاملين، المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للمؤسسة، وهذا بسبب قصر نظر الإدارة ومسيرتها.
- الاعتماد في اتخاذ القرارات على الخبرة والتجارب السابقة وعدم الاعتماد على البيانات الموثوقة والمؤسسة.
- كما رأينا أول نقطة من الصعوبات أن المؤسسة تعتمد على كم كبير من البيانات والمعلومات، فغن الاعتماد على عدد قليل من البيانات سواء لكلفتها او لصعوبة الحصول عليها يؤدي إلى تقصير في اتخاذ القرارات، وبالتالي فالأفضل هو الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة والتي تحتاجها المؤسسة فقط.
- إن مقارنة اداء وحدة تنظيمية معينة مع أخرى او أداء عامل معين مع اخر قد يؤدي إلى خلق جو من المنافسة على حساب أدائها العام للمؤسسة، وبالتالي يجب التركيز والتشجيع على العمل الجماعي.
- وضع معايير مجهولة وغامضة وغير متوافقة مع واقع المؤسسة، هذا من شانه أن يخلق جو من الفوضى بين العاملين وانخفاض معنوياتهم بسبب عدم تحقيق الأهداف المبنية على مقاييس عالية أو غامضة.
- عدم توافق المقاييس الموضوعة مع الخطة الاستراتيجية يؤدي إلى وجود تناقض وفوضى داخل المؤسسة.
- قياس الأداء بشكل مفرط يؤدي إلى عدم رضا العاملين وزيادة التكاليف، كما أن قياس الأداء بشكل قليل يؤدي إلى جهل المنظمة لحالتها وبالتالي صعوبة اتخاذ القرارات التصحيحية.

---

[1] طاهر محسن منصور الغالبي، وائل صبحي إدريس، **مرجع سبق ذكره**، ص 90.

- عدم معرفة الغاية الحقيقية من القياس يؤدي إلى جمع البيانات غير اللازمة وسير المؤسسة في الاتجاه غير الصحيح.

ويمكن تصنيف معايير الأداء حسب ما يبرزه الجدول التالي:

جدول رقم (3-1): تصنيفات مقاييس الأداء

المقياس	يقيس	يعبر عنه بالنسبة التالية
الكفاءة	قدرة المؤسسة على تخصيص واستخدام الموارد	المدخلات الفعلية إزاء المدخلات المخططة
الفعالية	مستوى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف	المخرجات الفعلية إزاء المخرجات المخططة
الجودة	مدى إنجاز وحدة العمل بشكل الصحيح	عدد الوحدات المنتجة بشكل صحيح
التوقيت	مدى إنجاز وحدة العمل في الوقت المحدد	عدد الوحدات المنتجة في الوقت المحدد
الإنتاجية	حجم الموارد التي تستخدم لإنتاج وحدة عمل معينة	المخرجات إزاء المدخلات

المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، **الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل**، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمّان، 2007، ص 91.

نلاحظ من الجدول ان مقاييس الأداء تمثل ترجمة لإنجازات المؤسسة سواء ما تعلق بالأهداف أو باستغلال الموارد والمخرجات النهائية، هذا ما يسهل من عملية القياس.

3. أنظمة القياس التقليدية للأداء

كان القياس التقليدي قائم أساسا على معايير مالية، بحته تركز على النتيجة النهائية وبالذات الربح المتحقق في النشاط، وكان التقييم يعتمد على المحاسبة التحليلية كأداة للرقابة، والتي كانت تهدف إلى حساب سعر التكلفة، وبعدها انتقل إلى أداة أخرى وهي محاسبة الموازنات التي تحدد الأهداف. والرقابة تأتي بعد التنفيذ من أجل حساب الانحرافات بين التقديرات (الأهداف) وما هو منجز، وإجراء التعديلات اللازمة في حالة وجود انحراف، مما جعل ردة فعل المسؤولين ومتخذي القرار تتميز بالبطء والتأخر.

كما ان القرارات كانت تتخذ بالاعتماد على المعلومات الداخلية ونادرا ما يتم تفسيرها مقارنة بالمعطيات الخارجية (الأسواق، المنافسين، رضا الزبائن...)، كما أن أدوات القياس التقليدية كانت تعتمد على المعلومات الكمية التي يتبين أين يجب الوصول، هذا ما سهل من مهمة تحديد المسؤوليات وانظمة الجزاء والعقاب، غير انه في المقابل غطى عن الكيفية التي يتم بها النجاح.

1.3. خصائص انظمة القياس التقليدية: تمتاز هذه الأخيرة بعدة خصائص أهمها:

- اعتمادها على المؤشرات المالية.
- تعتمد على المعلومات الداخلية وتتخذ بموجبها القرارات.
- إهمالها الجوانب غير المالية، وبسبب التطور التكنولوجي السريع أدى ذلك إلى ظهور عيوب ونقائص.
- تعتمد على اهداف قصيرة ومتوسطة المدى.
- الاعتماد على انظمة الجزاء والعقاب.
- تتميز بضعف عملية الاتصال خاصة الاتصال الخارجي.

2.3. نماذج عن أنظمة القياس التقليدية

لقد تعددت النماذج التقليدية لقياس الأداء، وكلها يستند على التحليل المالي، ولعلنا نذكر اهمها في هذا الفراغ:

أ. **مدخل للقيمة الاقتصادية المضافة:** يمثل القيمة الاقتصادية المضافة مقياس مركب عن مؤشرات الأداء المالي، وتعد مقاييس القيمة الاقتصادية المضافة مختلفة بين العائد على رأس المال المستثمر وكلفته، حيث ان مدخل القيمة الاقتصادية المضافة الإيجابية يؤشر بأن نشاطات المؤسسة ثم توليدها (قيمة أصحاب المصلحة) على فترة القياس.

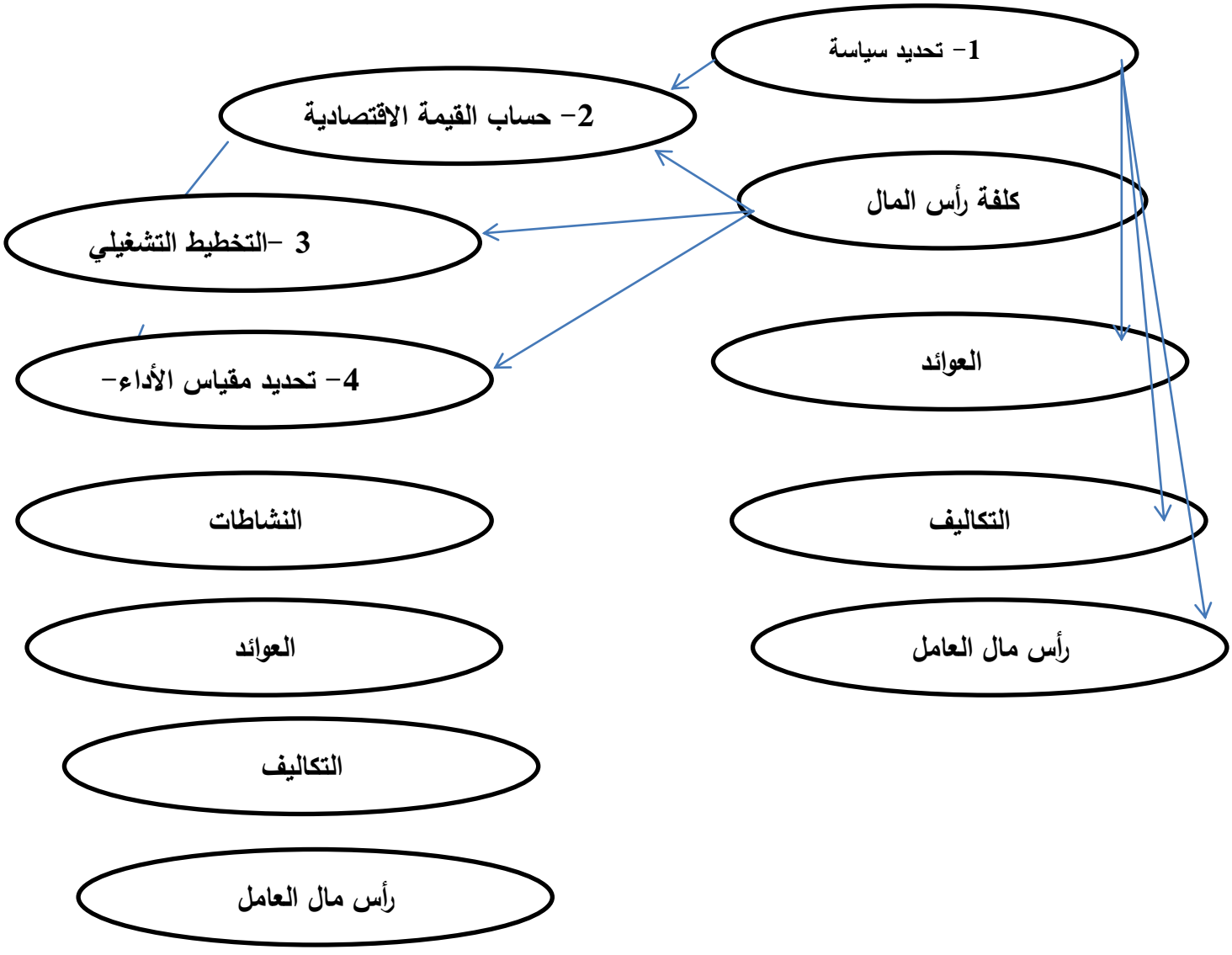
والجدير بالذكر أن النشاطات التي تولد القيمة الاقتصادية المضافة السلبية هي نتيجة لفقدان أصحاب المصالح والحقوق، وقد كان أصحاب المصالح في هذا المدخل منصب على المساهمين وأصحاب الأموال فقط.

إن مدخل القيمة الاقتصادية المضافة يزود المؤسسة بمعلومات مفيدة عن قيمة العمليات لأكثر المقاييس المحاسبية للأداء، مثل الربح المحاسبي، العائد على رأس المال، ومن المفترض عدم النظر إليها كأسلوب بديل لإدارة المؤسسات.

إن مدخل القيمة الاقتصادية المضافة يعد مفيدا بشكل كبير عندما يتم استخدامه لقياس مستوى تحسين الأداء أو عندما يتم مقارنة مستوى العمليات في نفس المؤسسة.[1]

والشكل التالي يوضح هيكل تطبيقي للقيمة الاقتصادية المضافة:

شكل رقم (3-3): هيكل تطبيقي للقيمة الاقتصادية المضافة



المصدر: طاهر محسن الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، **الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل**، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمّان، 2007، ص495.

[1] طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، ، **مرجع سبق ذكره**، ص 494.

ما يلاحظ من هذا الشكل، ان كل المقاييس المستعملة هي مقاييس مالية يتم من خلالها قياس أداء المؤسسة المتولد من طرف المساهمين.

ب. أساليب التحليل القطاعي: يقصد بالتحليل القطاعي، أن يتم اجراء التحليل المالي للمؤسسة بمعايير تعد وتحدد على المستوى القطاعي داخل الاقتصاد، وتعرف هذه المعايير بالمعدلات المعيارية للأداء BENCHMARK والتي يتم استخدامها واستخراجها باستخدام بيانات مجموعة أخرى من المؤسسات العاملة في نفس القطاع أو متوسطات الصناعة، ونميز بين نوعين من هذا الأسلوب.[1]

- **تحليل الانظمة النسبية للقوائم المالية:** تستند هذه الطريقة إلى تحويل عناصر الأصول والخصوم بالميزانية إلى نسب مئوية بالقياس إلى إجمالي الأصول بكل سنة، وكذا تحويل عناصر قائمة الدخل إلى نسب مئوية بالقياس إلى صافي المبيعات، ومنه فهذه الطريقة تساعد على عقد مقارنة موضوعية بين أداء المؤسسة والمؤسسات الاخرى.
- **تحليل المؤشرات المالية:** تعتمد هذه الطريقة على تصنيف المؤشرات المالية إلى مجموعات، حيث أن كل مؤشر مالي يمثل علاقة رياضية بسيطة بين بسط ومقام هذه العلاقة تعكس جانبا من الاداء العملي لكل منهما، مثلا: ربحية الدولار المستثمر تعكس العلاقة بيم مقدار الأرباح وحجم الاستثمارات التي تم توظيفها لتحقيق هذه الأرباح.

3.3. محدودية أنظمة القياس التقليدية

يهدف قياس وتقييم أداء المؤسسة إلى تعلم كيفية أداء العمل بطريقة صحيحة، حيث يتم هذا القياس في ضوء المدخل التقليدي من خلال القياس المالي ومعايير مالية مختلفة، وقد ظهرت العديد من القيود عند استخدام هذا النمط من القياس (نماذج القياس التقليدية)، ونظرا للتطور السريع للتكنولوجيا واشتداد حدة المنافسة أصبح من غير الممكن الاعتماد على هذا المدخل قصد قياس الأداء للأسباب التي نبرز أهمها فيما يلي:[2]

---

[1] محمد محمود يوسف، **البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 24.

[2] روبرت كابلان، دافيد نورتن، **لوحة تسجيل الأداء وقياسه**، خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، الشركة العربية للإعلام العالمي، العدد الثاني، 1997، ص 02.

- **استناد المدخل التقليدي على القيم التاريخية:** يستند هذا المدخل في أغلب الحالات على البيانات المنشورة والمتاحة بالقوائم المالية، وجميع خذه البيانات حددت لفترات سابقة في ظل ظروف اختلفت تماما عن الواقع الحالي أو المستقبلي، ولا يمكن اعتماد هذه البيانات واستخدامها لإدارة الأداء لفترات قادمة، كما ان تغير واختلاف ظروف وبيئة العمل في الوقت الحالي أصبح عائقا أمام قيام البيانات والمعلومات المتحصل عليها بأداء دورها في اتخاذ القرارات.
- **اعتماد المدخل التقليدي على قوائم مالية ذات قيم حددت بأسس وسياسات معينة:** أعدت القوائم المالية في ظل قيود وسياسات محاسبية تشمل بعض التكلفة التاريخية ومبدأ الحيطة والحذر، وتجاهلت تطور القيمة السوقية العديد من عناصر الأصول من مخزون او أوراق مالية او نقدية وغيرها، كل هذا من شأنه أن يؤدي إلى ارتفاع أو انخفاض بعض المؤشرات تبعا لهذه الظروف.

- **تجاهل أثر العوامل الخارجية من منافسين وفرص العملاء:** إن غياب استراتيجية التعامل مع المنافسين ومحاولة تحقيق اشباع ورضى كامل للعملاء ومقترحات ادخال منتجات جديدة بالأسواق، يصعب عملية قياس الأداء في هذه المجالات. فأداء المؤسسة في مواجهة المنافسين من حيث تقديم منتجات جديدة وسياسات التسعير ومختلف الاستراتيجيات مازالت غائبة تماما عن مضمون ومكونات المدخل التقليدي القائم على القياس المالي فقط، كما أن الاهداف المؤسسة فيما يخص المنافسين والعملاء لم يتم ترجمتها بعد إلى مؤشرات يمكن قياسها.

- **تجاهل ظروف عدم التأكد واحتمالات الخطر المختلفة عند قياس الأداء الماضي:** يعتمد مدخل القياس التقليدي على افتراض ثبات ظروف البيئة المحيطة بالمؤسسة مع عدم افتراض الاحتمالات التغير المفاجئ أو غير المتوقع، ولذلك فإن قياس الأداء في هذه الظروف يتجاهل أثر التغيرات التي حدثت أثناء فترة التنفيذ لخطط العمل وطبيعة الأخطار التي واجهتها المؤسسة خلال تلك الفترة، ومن ثم الامر يتطلب الاستعانة بأسلوب أكثر قدرة على إدخال مثل هذه العوامل ضمن عملية اتخاذ القرار من خلال نظم التغذية العكسية.

- **التعامل مع الأهداف في الأجل القصير دون الأجل الطويل:** يتعامل المدخل التقليدي لقياس الأداء على مدى نجاح المؤسسة في تحقيق الاهداف المحددة لها خلال فترة زمنية معينة، والتي عادةَ ما تكون سنة واحدة، بمعنى ان تقييم اداء المؤسسة والأنشطة المختلفة بها يتم في ضوء المدى القصير فقط، في حين قد تكون المؤسسة اتخذت قرارات باتفاق استثماري ضخم لا يتحقق منه عائد في الأجل القصير، بل

يتحقق بعد مرور سنوات، ومن ثم فإن تداخل البعد القصير الأجل مع الآخر طويل الأجل يعتبر غير متوافر بشكل واضح في هذا المدخل.

- **غياب البعد الاستراتيجي:** لدى كل مؤسسة غاية معينة وأهداف تسعى إلى تحقيقها في ضوء استراتيجية عمل طويلة الاجل، ويترتب على هذه الاستراتيجية تطلعات قد تتحقق مرحليا، ومثل هذه الملامح الاستراتيجية لا تتضمنها المؤشرات المالية للمدخل التقليدي.

- **غياب عناصر التداخل بين محاور قياس الأداء:** يتضمن قياس الأداء المؤسسي أهمية قياس تداخل، أي: أداء العاملين داخل المؤسسة، أداء الإدارات والأقسام ضمن الإطار العام للبيئة الداخلية للمؤسسة، أداء المؤسسة داخل المنظومة الاقتصادية والبيئة المحيطة بها، فالمدخل التقليدي يمكنه قياس أداء الوحدة الاقتصادية من محاور منفردة على حدة، وقياس أداء الإدارات والأقسام على حدة، في حسن أن تداخل وترابط هذا الأداء بين الأطراف المختلفة كأفراد ومؤسسات وبيئة محيطة لا يتوفر في هذا المدخل.

- **غياب التنبؤ بالمستقبل:** المحاسبة التحليلية هي علم تقريري وليس علم تقديري، فهي تقرر ما حدث بالفعل ولا تقدر ما يمكن أن يحدث في المستقبل، أي أنها بالماضي دون المستقبل.

ويتضح مما سبق، أن لهذا المدخل عيوب وحدود كثيرة، مما ألزم ذلك وجود أنظمة أخرى أكثر ملائمة ودقة من هذه الأساليب لقائمة على القياس الأداء المالي، وهذه الأساليب هي ما نتناوله في العنصر الموالي.

المطلب الثاني: الأدوات الحديثة لقياس الأداء في المؤسسات

اتجه الفكر الحديث في ظل تزاوج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتطور السريع في معدلات نمو الصناعة والأسواق، إلى الأخذ بعين الاعتبار البعد الاستراتيجي في قياس الأداء داخل المؤسسة، نظرا لأهميته في عملية القياس.

1. بطاقة قياس الأداء المتوازنة

يمكن تعريف بطاقة قياس الأداء المتوازنة بأنها نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنشأة على ترجمة رؤيتها واستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة[1]، وكما عرفها (2000Geningd Keilh) بأنها أداة تستخدم لنقل وتوصيل استراتيجية المنشأة إلى الوحدات والمستويات الإدارية المختلفة وأيضا لقياس نماذج التنفيذ في تلك الوحدات، فاستخدامها بشكل يضمن تحقيق النتائج المستهدفة، بما يدعم من قوة المنشأة وموقفها التنافسي، وذلك عن طريق توفير أداة لتنفيذ الاستراتيجية والمحاسبة عن نتائجها المستهدفة.[2]

1.1. الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن

بطاقة الأداء المتوازن تمكن المؤسسة من تقييم الأداء على نحو متكامل عن طريق ربط الأهداف المتعددة التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، وذلك بهدف تدعيم موقفها التنافسي، ويتم في البطاقة ترجمة رؤية المؤسسة واستراتيجياتها إلى أهداف ومقاييس يتم تبويبها في أربعة أبعاد يقوم كل منها بتقييم الأداء من منظور مختلف، فيتم تقييم الأداء من منظور المساهمين والعملاء والعمليات التشغيلية الداخلية والتعلم والنمو. إذن بطاقة الأداء المتوازن نابعة من فكرة متعددة الأبعاد لقياس الأداء الكلي، حيث تسمح بالقياس على مستوى أربع محاور أو أبعاد رئيسية هي:[3]

- **البعد المالي:** هو البعد الأول والأهم في نموذج (BSC) لقياس الأداء الاستراتيجي، ويتضمن هذا البعد عددا من المعايير الاستراتيجية منها: معيار تحقيق الربح العادل، والذي يشكل هدفا استراتيجيا تسعى معظم المؤسسات للوصول إليه، ومعيار النمو المتوازن لمزيج الإيرادات من النشاطات الاستثمارية، ومعيار تخفيض التكاليف إلى أقصى حد ممكن، وذلك لتحقيق أقصى فاعلية ممكنة، ومعيار تعظيم الثروة للمساهمين والموزعين من خلال تحقيق عوائد حقيقية على الاستثمار، ومعيار تحقيق قيمة اقتصادية مضافة.

---

[1] منى إبراهيم خليل المدهون، **التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن**، الجامعة الإسلامية، الدبلوم العالي، فلسطين، غزة، 2013، ص 40.

[2] زغلول، جودة عبد الرؤوف، **استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نظام لقياس الأداء الاستراتيجي في بيئة الأعمال المصرفية**، المجلة العلمية بكلية التجارة، جامعة طنطا، 2003، ص21.

[3] زياد عبد الحليم الذيبة، **مدى تطبيق النظام المتوازن للأداء في المصارف التجارية اليمنية–دراسة تطبيقية على المصارف التجارية اليمنية**، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد التاسع، ، جامعة الزرقاء، الأردن، جوان ،2011، ص143.

- **بعد العملاء:** ما هي القيمة المحددة والمتباينة التي تقترحها المؤسسة لتزويد عملائها بها، ويحتوي على معيار الحصة السوقية العادلة، ويتكون من عناصر توازن ببين القدرات التنظيمية المتاحة والحصة السوقية المستهدفة، وحيازة عملاء جدد بما يراعي تحقيق هدف الربحية العادلة. أما الاحتفاظ بالعملاء الحاليين فإنه يستهدف تطبيق مقاييس تلبي حاجات الشركاء المادية والنفسية وربحية العملاء، حيث يحتوي على مقاييس تحقيق الربح العادل ورضا العميل من خلال السعي إلى تحقيق الرضا النفسي والربح المادي العادل.
- **بعد العمليات الداخلية:** مختلف العمليات الداخلية التي تعد المنتجات والخدمات وتسليمها للعملاء، ويمكن تجميع هذه إلى أربع مجموعات:
  - إدارة العمليات إنتاج وتقديم.
  - إدارة العملاء، بناء علاقة.
  - الابتكار، منتجات أو خدمات الجيل القادم.

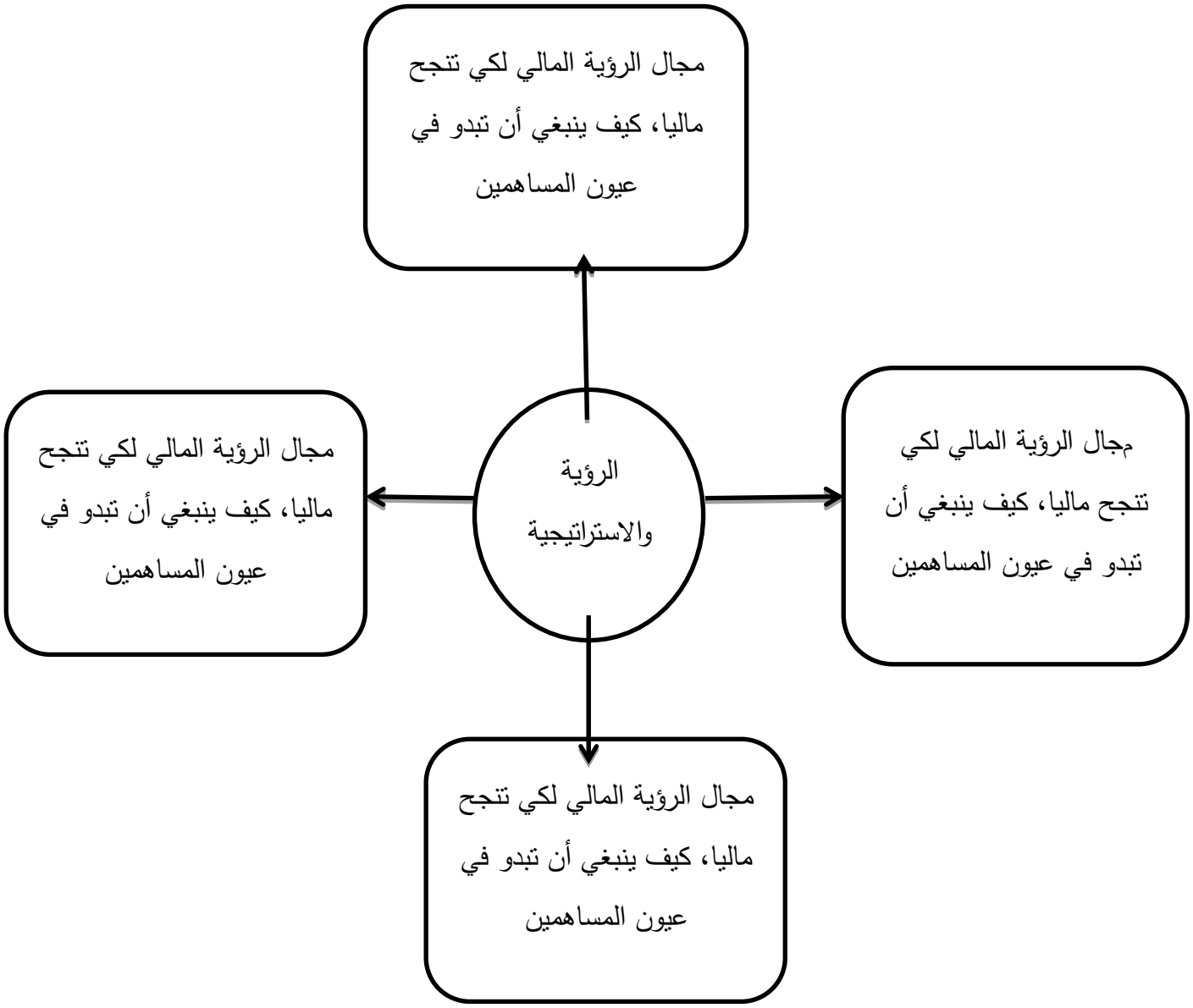
ويتضمن هذا البعد معيار تحقيق الفاعلية الإنتاجية، ومعيار الاختراق والنفاذ إلى السوق، وتحديد الاستخدام للموارد مقارنة بالأهداف الموضوعة، أما معيار الكفاءة في معالجة الموارد المتاحة، فهو يحدد مستوى الاستفادة من الطاقة الاستيعابية المتوفرة.

- **بعد النمو والتعليم:** كيف ستبدو الأصول غير الملموسة التي يجري تحسينها، بحيث تمكن من إضافة المزيد من القيمة التي ستنشأ في المستقبل، ويمكن تقسيم الأصول غير الملموسة إلى ثلاث فئات:
  - رأس المال البشري.
  - معلومات رأس المال.
  - رأس المال التنظيمي.

ويحتوي بعد النمو والتعلم المعايير التالية: مستوى القدرة الفردية، وذلك بتوفر المهارات الأكاديمية والفنية الإبداعية ذات قدرات عقلية متفوقة في ابتكار الحلول، ومعيار رضا الموظف، الذي يهتم بتلبية حاجاته بما يناسب قدراته ومؤهلاته وربحية الموظف ويرتكز حول قدرته على تحقيق قيمة اقتصادية مضافة للمؤسسة.

ويبين الشكل الاتي عناصر قياس الأداء المتوازن في المؤسسة:

الشكل رقم (3-4): عناصر قياس الأداء المتوازن



المصدر: منى إبراهيم، خليل المدهون، **التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن**، الدبلوم المهني، الجامعة الإسلامية، فلسطين، غزة، 2013، ص 43.

2.1. اهمية بطاقة الأداء المتوازن

إن بطاقة الأداء المتوازن يمكن التنظيمات من ترجمة رؤية المؤسسة واستراتيجيتها إلى التنفيذ، وقد أوضحنا أن اهمية النظام تتمثل في:[1]

- التركيز على التنظيم ككل من حيث البنود الأساسية القليلة التي تحتاجها كي تبدع اختراق الأداء.
- كما يساعد تكامل البرامج المختلفة للمؤسسة مثل الجودة، إعادة الهندسة، مبادرات خدمة العملاء.
- تحديد المقاييس الاستراتيجية نحو المستويات الأقل، مثل وحداث المديرين، العاملين، وكما يتمكن من خلاله الموظفين تحديد المطالب الخاصة لتحقيق أداء جمالي ممتاز ..الخ.
- استخدام مقاييس الأداء كأداة تحسين المستمر والمتواصل.
- النظام المتوازن لقياس الأداء الاستراتيجي يمكن أن يكون أداة فاعلة في تطبيق الاستراتيجية وإدارة الأداء الاستراتيجي في هذه المؤسسات، حيث يساعد على:
  - ✓ التوضيح بشكل جديد لاستراتيجية المؤسسة.
  - ✓ نقل وتوصيل الاستراتيجية الإدارية والأولويات عبر كل إدارة وتوفير خاصية المشاركة لكل فرد من الموظفين والعملاء والأطراف الأخرى ذات العلاقة في النتائج المحققة من النظام.
  - ✓ يوفر مقاييس للتغذية العكسية فبالإضافة إلى أهداف أخرى تحقق الغرض من استخدام هذا النظام. وقد لوحظ أن ل (BSC) يعكس التوازن بين الأهداف طويلة الأجل والقصيرة الأجل، وبين المعايير المالية وغير المالية، والعوامل التابعة والأخرى المتبوعة، والعوامل الداخلية والخارجية للأداء.

3.1. أهداف النظام المتوازن الأداء (BSC)

وتتمثل أهداف النظام المتوازن في: [2]

- بيان فعالية تنفيذ استراتيجية المؤسسة.
- جعل خطوات التنفيذ الفعلية متواكبة مع استراتيجية المؤسسة.

---

[1] معروف أمال، الواحشي وردة، **بطاقة الأداء المتوازنة: ترجمة للاستراتيجية وقياس الأداء–دراسة حالة مجمع صيدال**–، ورقة بحثية، جامعة الجزائر 3، 2012، ص07.

[2] محمد أحمد محمد أبو قمر ، **تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجيستير في المحاسبة والتمويل، جامعة غزة، 2009، ص74.

- ترجمة مهام ومخطط المؤسسة في شكل مجموعة من معايير الأداء، بحيث تعطي اطارا للقياس الاستراتيجي.

2. لوحة القيادة

تعتبر لوحة القيادة من بين الطرق الحديثة لقياس الأداء، لكن جذورها تعود إلى القرن العشرين، حيث كان يتم تطبيقها بصفة غير مباشرة ثم إلى الثلاثيات من القرن الماضي، حيث كان يتم تطبيقها من قبل أكبر المؤسسات في ذلك الوقت، لتشهد عودتها بقوة في سنة 1980 بفرنسا.

تنطلق فكرة إعداد القيادة من تشخيص وضعية المؤسسة، أي تحديد كافة العوامل التي تحول دون تحقيق الأهداف المسطرة في الأجال المحددة، ومحاولة التحكم فيها من أجل تحسين الوضعية العامة. وتوجد عدة تعريفات للوحة القيادة إلا أننا نقتصر على التعريف التالي:" لوحة القيادة هي عبارة عن وسيلة تسيير تجمع بين مؤشرات مالية وغير مالية المناسبة للمسؤولين لقيادة أداء النشاط الذي يمارسونه".[1]

1.2. مؤشرات لوحة القيادة

إن لوحة القيادة تتضمن مجموعة من المؤشرات المتكاملة التي تتسمح للمسؤولين بمعرفة درجة تقدم العمليات ومعرفة الوضعية الحقيقية للمؤسسة في وقت معين، وقياس الانحرافات بمقارنة الأهداف الفعلية بالأهداف المعيارية وإجراء التصحيحات المناسبة.

لكل مؤسسة لوحدة القيادة خاصة بها تتغير بتغير الغاية والأهداف، ومن ثم تتغير المؤشرات المكونة للوحة القيادة تبعا لذلك، كما تمنح لوحة القيادة للمسير صورة حول أوضاع المؤسسة باعتبارها وسيلة تساعد على اتخاذ القرار.[2]

2.2 أهمية لوحة القيادة

تستطيع المؤسسة أن تجني عدة فوائد من تبنيها للوحة القيادة كمقياس لأدائها من أهمها:[3]

- منح المعلومات المناسبة للأشخاص المناسبين.
- تمكين مختلف المسؤولين من المعلومات وليس فقط المديرية العامة.

---

[1] الشيخ الداوي، **تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء**، مجلة الباحث، عدد 07، جامعة الجزائر، 2009-2010، ص 224.

[2] **نفس المرجع**، ص 224.

[3] Françoise Giroud et autres**, contrôle de gestion et pilotage et la performance**, 2eme édition, Gnalino éditeur, Paris, 2004, p65.

- توفير المعلومات لكل شخص التي هو بحاجة إليها في المؤسسة لقيادة أداء الوحدة التي يترأسها، مع ضمان توافق في المعلومات المقدمة بجميع الوحدات.

2.3. المقاييس الأساسية الاخرى للأداء

لم يكتف الباحثون في ميدان التسيير بمؤشرات بطاقة قياس الأداء المتوازنة ولوحة القيادة في دراساتهم الخاصة بقياس أداء المؤسسة، فإلى جانب ذلك عمل عدة باحثين من بينهم Clarck rod Philppe Crapart على إضافة سبعة مقاييس أخرى للأداء تعرف بالمقاييس الأساسية، يمكن تطبيقها لقياس أداء المؤسسات الصناعية والخدمية.

وتتمثل هذه المقاييس فيما يلي:[1]

1.2.3. تسليم العمليات

ويقصد بذلك التسليم الممتاز، ويتم الحكم على ذلك من خلال مجموعة من العناصر تتمثل في:[2] الجودة، الآجال، الكمية، المكان، الشكل والوثائق، ويتم قياس التسليم الممتاز وفقا لما يلي:

$$\frac{\text{عدد التسليمات المرضية لجميع العناصر} \times 100}{\text{عدد التسليمات في المدة}}$$

2.2.3. صحة العمليات المتنبأ بها

يتم حساب هذا المقياس كما يلي:

$$\frac{(\text{الطلب المقدر} - \text{الطلب الحقيقي}) \times 100}{\text{الطلب المتنبأ به للمدة}}$$

مع العلم أن الطلب الحقيقي هو الطلب الذي تم تنفيذه وتلبيته، وليس ذاك المتمثل في شكل طلبيات فقط.

---

[1] R.chark, et autres, **7mesures de performance**, édition, Afnor, Paris, 2004, pp26-30.

[2] الشيخ الداوي، **مرجع سبق ذكره**، ص 225.

3.2.3.تخفيض الآجال

يقصد بها المقياس التركيز على التخفيض المستمر لأجال البيع، الإنتاج، التوزيع والشراء عن طريق تحديد آجال تخفيض على الأقل مرة في كل سنة ومحاولة الوصول إليها، ويتم حسابه كما يلي:

الآجال المتوسطة للمدة المعينة × 100

الآجال المتوسطة للفترة الماضية

4.2.3. الجودة

مدى ملائمة متطلبات الزبون مع المنتوج، ويمكن تطبيقه على وظائف المؤسسة، ليس فقط بالنسبة لموظفين البيع والشراء.

5.2.3. احترام البرنامج

يجب على العامل داخل المؤسسة احترام وتطبيق برامج العمل التي تم تسطيرها في المؤسسة، وتتمثل هذه البرامج في برنامج الإنتاج والشراء، البرامج الخاصة بالحملات الإعلامية أو برنامج بعث منتج جديد.

ويتم حساب هذا المقياس بالعلاقة التالية:

عدد النشاطات أو الأوامر المنجزة في الساعة

عدد النشاطات أو الأوامر المبرمج إنجازها في المدة المحددة × 100

6.2.3. إدخال منتجات جديدة في الساعة

يتم حساب هذا المقياس بالعلاقة التالية:

عدد الأوامر الخاصة بالمنتجات جديدة المنجزة في الساعة×

عدد الأوامر الواجب أدائها في المدة المحددة

7.2.3. السرعة

يقصد بهذا المقياس سرعة تقديم قيمة مضافة، ويحدد هذا المقياس وفقا للعلاقة التالية:

الزمن المستغرق لتقديم قيمة مضافة × 100

الزمن الكلي للنشاط

المطلب الثالث: تقييم الأداء والمؤشرات المالية

يذهب عدد من الباحثين ومنهم ATKINFON ET EPSTOIN إلى القول "ما لا تستطيع قياسه لا تستطيع إدارته" وهذا المبدأ معمول به في الأدب الإداري عموما، وكذلك "ومالا تستطيع إدارته لا تستطيع تحسينه وتطويره".

قد يكون من المفيد وقبل الدخول في تفاصيل المؤشرات المالية أن نقدم نبذة موجزة عن تقييم الأداء، لما لهذا الموضوع من اهمية كبيرة في تحقيق الكفاءة، وذلك من خلال الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة المتاحة.

فقد جاء في مفهوم تقييم الأداء بأنه "وظيفة إدارية تمثل الحلقة الأخيرة من سلسلة العمل الإداري المستمر، وتشمل مجموعة من الإجراءات التي يتخذها جهاز الإدارة للتأكد من أن النتائج تتحقق على النحو المرسوم، وبأعلى درجة من الكفاءة"[1].

وفي هذا الشأن هناك من يرى أن" تقييم الأداء هو مرحلة من مراحل العملية الإدارية، نحاول فيها مقارنة الأداء الفعلي باستخدام مؤشرات محددة، وذلك من أجل الوقوف على النقص أو القصور في الأداء وبالتالي اتخاذ القرارات اللازمة أو المناسبة لتصحيح هذا القصور، غالبا ما تستخدم المقارنة بين ما هو قائم أو متحقق فعلا وبين ما هو مستهدف خلال فترة زمنية معينة في العادة تكون سنة.[2]

ومن هذا المنظور وردت الكثير من التعاريف التي تنظر إلى عملية تقييم الأداء على أنها "تعبر عن تقييم نشاط الوحدة الاقتصادية في ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة مالية، وهي تهتم اولا بالتحقق من بلوغ الأهداف المخططة والمحددة مقدما، وثانيا بقياس كفاءة الوحدة في استخدام المواد المتاحة سواء كانت موارد بشرية أو رأسمالية.[3]

وعلى هذا الأساس فإن تقييم الأداء هو عملية قياس انجازات المؤسسة المحققة فعلا، باستخدام مؤشرات أغلبها كمية ليصبح لدى المسير، بالإضافة إلى المعلومات المعيارية معلومات حقيقة تعبر عن النتائج الفعلية للمؤسسة أو إحدى وظائفها، تسمح بالمقارنة بينها بإصدار أحكام تقييمية بشأن أداء المؤسسة أو أحدى وظائفها (الأنظمة الفرعية).

---

[1] علاء فرحان طالب، **الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمّان، 2011، ص 75.

[2] صالح مهدي محسن العامري، **إدارة الأعمال**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص602.

[3] محمد إبراهيم، **الإدارة المالية**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص120.

ومن حيث كون تقييم الأداء ممارسة في المؤسسات، فقد عرف استخدام أساليب عديدة، كانت بدايتها مع أسلوب التحليل المالي الذي لا يزال إلى يومنا هذا يعتبر الطريقة الوحيدة لقياس أداء المؤسسة لدى بعض الباحثين، حيث يرى G.P.Angelier أن:" القياس الذي يعبر عن نجاح المؤسسة في بلاغ أهدافها الاستراتيجية تترجمه حساباتها، وهو ما تظهره سلسلة من النسب المالية".[1]

كما يمكن تعريف تقييم الأداء على أنه: إيجاد مقياس يمكن من خلاله معرفة مدى تحقيق المشروع للأهداف التي أقيم من أجلها ومقارنة تلك الأهداف بالأهداف المخططة من أجل معرفة وتحديد مقدار الانحرافات عما تم تحقيقه فعلا، مع تحديد أسباب تلك الانحرافات وأساليب معالجتها.[2]

ويرى بعض الباحثين أن الأداء الاقتصادي يتمثل في الفرق بين النواتج والتكاليف المحققة خلال فترة معينة.[3] والتحليل المالي كأسلوب لتقييم الأداء لا يمكن الاستغناء عنه باعتباره يعكس وجها من أوجه نشاط المؤسسة، كما لا يمكن الاكتفاء به نظرا للنقائص التي تشوب استخدامه كإعفائه للجوانب الإنسانية في المؤسسة أو عرضه لنتائج المؤسسة على شكل مجاميع اجمالية، ولتفادي النقص الذي يكتنف أسلوب التحليل المالي، ظهرت المراجعة الإدارية (التسييرية) كأسلوب لتقييم الأداء الكلي للمؤسسة المراجعة التي تمثل في تحليل وظائف التسيير وعمليات المؤسسة وسياستها وقراراتها.

وحسب أسلوب المؤشرات، فإن تقييم الأداء يمر بأربع مراحل تبدأ بتشخيص المؤسسة أو ما قبل التقييم، ثم تحضير التقييم، فعملية القياس، وأخيرا تحليل النتائج من أجل الوصول إلى حكم عام حول أداء المؤسسة ولتوضيح هذه المراحل نورد الشكل البياني:

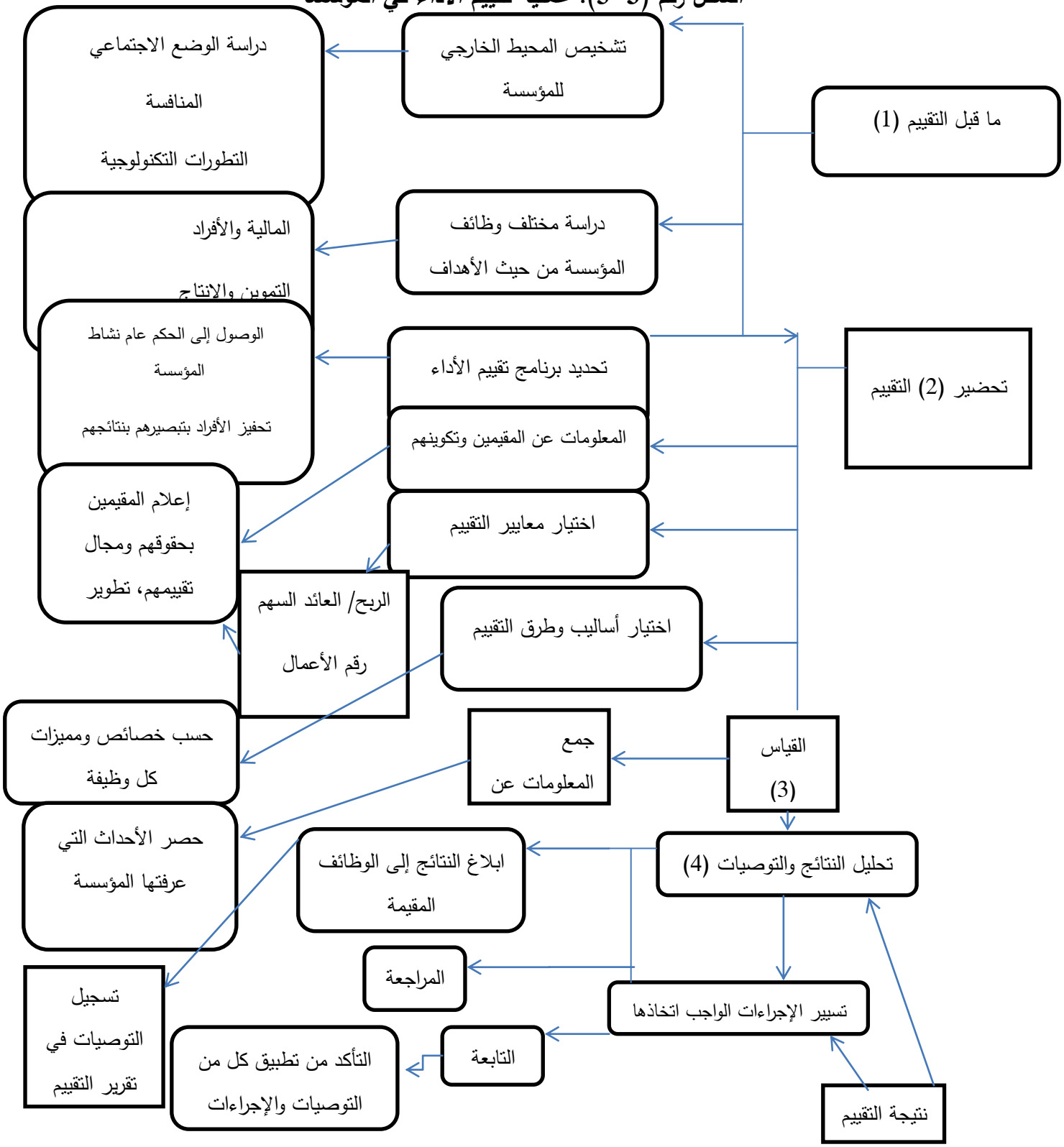
---

[1] J.P.Angelier, **Economiste est le manageur**, éd, ENAG, Alger, 1991, p56.

[2] كاظم جاسم العيساوي، **الاقتصاد الإداري**، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص250.

[3] J.Lochard, **Comprendre la gestion**, Ed : Les éditions D'organisation, Paris 2ème, éd, p105.

الشكل رقم (3-5): عملية تقييم الأداء في المؤسسة



المصدر: عبد المليك مزهودة، **الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم**، مجلة العلوم الانسانية، العدد الأول، كلية العلوم الاقتصادية، بسكرة، 2001، ص 97.

1. أهمية وفوائد تقييم الأداء

تنبع أهمية تقييم الأداء من طبيعتها كوظيفة تستهدف دراسة درجة التناسق والائتلاف بين عوامل الإنتاج، للتعرف على مدى استخدامها وتطوير تلك الكفاءة في فترات زمنية متتابعة، من خلال مقارنة ما تحقق منها بالهدف، وترجع أهمية تقييم الأداء إلى الأساليب التالية:[1]

- تحديد المراكز الإدارية المسؤولية عن التباين، وبالتالي توجيه نظر الغدارة العليا إلى مراكز المسؤولية التي تكون أكثر حاجة إلى الإشراف حتى يكون الإشراف أكثر إنتاجية.
- تعمل على ترشيد الطاقة البشرية في المؤسسة في المستقبل، حيث يتم إبراز العناصر الناتجة وتنميتها، كذلك العناصر غير المنتجة التي يتطلب الامر داخل المؤسسة، وكذلك بين المؤسسات وبعضها البعض.
- تساعد المستويات الإدارية على التعرف على أسباب الانحرافات التي تم اكتشافها حتى يمكن اتخاذ الإجراءات اللازمة لتلاقيها.

ويضيف البعض ان أهمية تقييم الاداء ترجع إلى:[2]

- تركز عملية القياس وتقييم الأداء الاهتمام على ما يجب إنجازه وبحث المؤسسات على توفير الوقت والموارد والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف، كما يوفر التغذية العكسية إذا ما كانت النتائج تختلف عن الأهداف ليكون بمقدور المؤسسات تحليل الفجوات الموجودة في الأداء وإجراء التعديلات.
- يؤدي قياس وتقييم الأداء إلى تحسين إدارة المنتجات والخدمات وعملية إيصالها إلى الزبائن.

2. أساليب تقييم أداء الاستراتيجية

لقد أصبحت أساليب تقييم الاداء التقليدية المستخدمة في كثير من المؤسسات خلال العقدين الاخيرين غير ملائمة في ظل المتغيرات والتطورات في بيئة الأعمال الحديثة (بيئة متحركة تتصف

---

[1] منصور حامد محمود، ثناء عطية فرج، **المراجعة الإدارية وتقييم الأداء**، بدون دار النشر، 1994، ص ص78-79.

[2] عبد الرحمن عليان، **موازنة البرامج والمحاسبة عن الأداء: القواعد والتطبيق**، مؤتمر الموازنة والرقابة عن الأداء، الجمعية العربية للتكاليف والمحاسبة الإدارية، القاهرة، 19-20 أكتوبر 2003، ص 10.

بالتعقيد)، مما أوجب ضرورة استخدام وتطبيق أساليب تقييم الاداء الاستراتيجية، ومن اهم ودوافع ذلك ما يلي:[1]

ولم يعد مقبولا وجود عامل بمواصفة تقليدية يوكل إليه عمل محدد بل تغيرات، وأصبح العمل بروح الفريق في شكل مجموعات بهدف الاستغلال الكامل لمواهب وقدرات العمل والاستفادة من خبرتهم في عملية الإنتاج وطرق التشغيل، للتوصل دائما إلى الابتكارات المتجددة للتطوير والتحسين المستمر، ولا شك أن هذا التعديل والتغير في بيئة الأعمال الحديثة تتطلب ضرورة استحداث أساليب جديدة لتقييم الأداء الاستراتيجي، تتماشى مع متطلبات البيئة المعاصرة.

- صعوبة استخدام مقاييس الأداء التقليدية لتقييم الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة، لأنها دائما ما تتغير وفي حالة تطوير وتحسين مستمر، وبالتالي يصعب من خلال هذه المقاييس التقليدية معرفة الاداء الأمثل والمناسب لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
- عادة ما تكون أساليب تقييم الأداء التقليدية على مدار فترة واحدة وليس فترات زمنية متعدد، وذلك لتحديد مدى التطوير والتحسين المستمر لتحقيق أهداف المؤسسة علة مدار الزمن، أما في البيئة الحالية فيجب تقييم الأداء كل فترة وبصفة دورية.

2/ الفرق بين أساليب تقييم الأداء الاستراتيجي وأساليب تقييم الأداء التقليدية، ويمكن توضيح الفرق بين أساليب تقييم الأداء التقليدية وأساليب تقييم الأداء الاستراتيجي في الجدول التالي:

جدول رقم (3-2): الفرق بين أساليب تقييم الأداء التقليدية وأساليب تقييم الاداء الاستراتيجية

أساليب تقييم الأداء التقليدية	أساليب تقييم الأداء الاستراتيجية
تركز على الاهداف المالية للمؤسسة مثل زيادة الربحية لا ترتبط مع الخطوات التنفيذية لتحقيق استراتيجية المؤسسة. عدم استخدام التحليل النسبي. لا تعكس الوضع التنافسي، فهي تهتم بالأداء الداخلي بتحديد الانحرافات عن طريق المقارنة بالمخطط المعياري	تركز على الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة مثل رضا الزبون والمرونة. التعقب المتزامن لتنفيذ الاستراتيجية لجميع مستويات المؤسسة. استخدام التحيل النسبي لاختيار أفضل البدائل. تستخدم المقارنة بمنافس نموذجي فتعتبر نظام

[1] عبد الرحيم محمد، **قياس الأداء النشأة والتطور التاريخي والأهمية، الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008، ص23.

لا تتناسب مع الأساليب الإدارية الحديثة. تهدف إلى تلبية احتياجات حاملي الأسهم فقط، مثل تحقيق الأرباح وارتفاع قيمة المؤسسة في السوق متأخرة لأنها تهتم بقياس الأداء بعد إتمامه كلية على مستوى المؤسسة ككل	المعلومات ونظام التحفيز. تتناسب وتتكامل الأساليب الإدارية الحديثة. تهدف إلى خدمة وتلبية احتياجات كل من له مصلحة مع المؤسسة، فهي تشمل الموردين والعاملين وحاملي الأسهم. مقاييس أداء دورية وفورية للأداء لكل مستوى إداري حتى تتناسب مع السرعة المناسبة واللازمة لاتخاذ القرارات

المصدر: عبد الرحيم محمد، **قياس الأداء النشأة والتطور التاريخي والأهمية، الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008، ص23.

المبحث الثالث: أنواع تقييم الأداء في المؤسسة

ينقسم تقييم الأداء في المؤسسة الى تقييم أداء انتاجي يقيس فعالية وكفاءة العملية الإنتاجية، وتقييم أداء مالي يقيس الصحة المالية للمؤسسة، وعلى المقيم المالي قراءة مؤشرات وأدوات التقييم بشكل صحيح من أجل استنتاج صورة دقيقة عن واقع العملية الإنتاجية والصحة المالية للمؤسسة، كونها تعتبر مرآة تعكس حالة المؤسسة.

المطلب الأول: تقييم الأداء الإنتاجي وتقييم الأداء المالي للمؤسسة

إنّ عدم توحيد مختلف وجهات النظر حول مدلول الأداء، أدى الى التباين حول تعريفه وتقييمه.

1. **مفهوم تقييم الأداء الانتاجي ومؤشراته:** إنّ مصطلح الأداء ليس حديثا، بل توجد عدة دراسات وأبحاث من الناحيتين النظرية والتطبيقية التي كانت تهدف إلى تدقيق مفهومه، إلاّ أنه لا يوجد اتفاق عام حول تعريفه، اضافة الى الاختلاف في المصطلحات المستخدمة للدلالة على الأداء، مثل الكفاءة والفعالية.

وانطلاقا من أن هذا المفهوم يشمل مصطلحين هما، الأداء والانتاج، فإننا سنوضح كلا منهما على حدى، ثم نستنتج تعريفا ملائما لموضوعنا. إن معرفة مستوى الأداء الانتاجي بالمؤسسة يتطلب تقييمه وفق مؤشرات معينة، وقبل التعرف على المؤشرات المستخدمة في تقييمه، سنتناول أولا تقييم الأداء الانتاجي من حيث المفهوم.

1.1. مفهوم تقييم الأداء الانتاجي

انطلاقا من الاختلاف حول مفهوم الأداء، فانه توجد عدة وجهات نظر حول تعريف تقييم الأداء، نذكر أهمها:[1]

– تقييم الأداء كجزء من الرقابة، لأنه يتوقف عند مقارنة النتائج الفعلية مع المؤشرات المرجعية.

– تقييم الأداء كأداة لتقييم النتائج، لأنه يستخدم أدوات وطرق للتحقق من بلوغ الأهداف.

–تقييم الأداء كقياس؛ لكنه في الحقيقة يختلفان، فالقياس يتم عند التنفيذ، أي قياس النتائج؛ أمّا التقييم فهو الفرق بين الهدف والقياس. كما أن هذا الأخير كمي، لكن التقييم اثراء له، أي يوضح القيم المقاسة.

من مجمل التعاريف السابقة، يمكن أن نصل إلى أن تقييم الأداء الانتاجي، باعتباره نظاما فانه يشتمل على العناصر الآتية:

المدخلات (الموارد الانتاجية)، العمليات والمخرجات (المنتوجات أو الخدمات)؛ أمّا بصفته عملية، فهو ذو أهمية كبيرة لاستمرارية المؤسسة، لأنه يسمح بمعرفة مراكز الخلّل فيها، بغرض معالجتها ثم تطوير النواحي الايجابية وتفادي السلبية منها.

2.1. مؤشرات تقييم الأداء الانتاجي

يتمثل مؤشر الاداء الانتاجي في كونه "معلومة كمية تقيس كفاءة أو فعالية جزء من عملية أو نظام الموارد الانتاجية بالنسبة لمعيار أو خطة أو هدف محدد، ومقبول في إطار استراتيجية المؤسسة.[2]

ومن بين أسس تقسيم أنواع مؤشرات تقييم الاداء الانتاجي، تلك التي تستند إلى معايير الأداء المتعلقة بالكمية، التكلفة، الوقت والجودة، ويوضح أنواع المؤشرات تقييم الأداء الانتاجي، خاصة بكل معيار منها، معناه، والعلاقة الرياضية المتعلقة بها.

---

[1] إلهام يحياوي، **الجودة كمدخل لتحسين الأداء الانتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية– دراسة ميدانية بشركة الاسمنت عين التوتة باتنة–**، مجلة الباحث، العدد 2007/05، ص47.

[2] Ecosip**, Gestion Industrielle et mesure économique**, Economica, Paris, 1990, P. 276.

جدول رقم(3-3): مؤشرات تقييم الأداء الانتاجي

معايير الأداء	نوع المؤشر	العلاقة	معنى المؤشر
الكمية	الانتاجية	المخرجات (الانتاج) / المدخلات (عمال، مواد، آلات)	-مساهمة الموارد المستهلكة في تحقيق الانتاج.
	معدل انجاز الانتاج	الانتاج المنجز / الانتاج المخطط	- نسبة تحقيق الانتاج المخطط.
	معدل انجاز الطاقة الانتاجية	الطاقة الفعلية للإنتاج / الطاقة المتاحة للإنتاج	- نسبة انجاز الطاقة الانتاجية.
الجودة	معدل الانتاج المعيب	الانتاج المعيب / الانتاج الإجمالي	-نسبة الانتاج المعيب من الانتاج الإجمالي.
	نسبة التلف نسبة الانتاج المعاد تصنيعه	عدد الوحدات التالفة / الانتاج الإجمالي الانتاج المعاد تصنيعه / اجمالي الإنتاج	- معدل الانتاج التالف من الانتاج الاجمالي. معدل الانتاج المعاد تصنيعه من الانتاج الاجمالي.
	نسبة الضياع	حجم أو قيمة الفضلات / حجم أو قيمة المواد المستعملة	نسبة المواد التي تتحول الى الفضلات
	نسبة الضياع التكنولوجي	الضياع التكنولوجي / اجمالي الفضلات	نسبة الفضلات المرتبطة بنوعية التكنولوجيا المعتمدة.
التكلفة	نسبة التكاليف وظيفة الانتاج	تكاليف وظيفة الانتاج / تكاليف المؤسسة تكاليف أفراد قسم الانتاج	- نسبة التكاليف التي تقود لوظيفة الانتاج من تكاليف المؤسسة.

	نسبة تكاليف أفراد الانتاج	مجموع تكاليف انتاج المؤسسة	– كفاءة الانتاج من حيث استخدامها للأفراد في قسم الانتاج وفق تكاليفهم.
	نسبة تكاليف اللاجودة	تكاليف اللاجودة / تكاليف الإنتاج	– التكاليف التي تتحملها المؤسسة الناجمة عن اللاجودة.
	نسبة تكاليف الفحص	تكاليف الفحص / تكاليف الانتاج	التكاليف التي تتحملها المؤسسة بسبب الفحص والتفتيش.
الوقت	نسبة الانتاج الساعي	عدد الوحدات المنتجة / عدد الساعات تشغيل الآلات	متوسط عدد المنتوجات في الساعة الواحدة.
	نسبة استغلال الوقت المخطط	عدد ساعات التشغيل الفعلية / عدد الساعات المخططة	مدى تنفيذ المؤسسة لبرامجها الانتاجية في الوقت المطلوب.
	نسبة الوقت غير المستقل	عدد ساعات التعطيل / عدد الساعات المخططة	–نسبة الوقت الضائع إلى المخطط بسبب التعطلات في الورشة.
	نسبة الوقت التفتيش	عدد ساعات التفتيش / عدد ساعات الانتاج الفعلية	–نسبة الوقت الضائع إلى الانتاج الفعلي.

المصدران: كمال محمد عطية، **القياس والمعايرة في خدمة تحقيق الكفاءة الانتاجية**، دار المعارف، الاسكندرية، 1993، ص ص: 142–181.بالاعتماد على:

A Couloud et auters**, la ration de productivité**, ED. Les éditions d'organisation, paris, 1986, PP. 1136.

3.1. مداخل تحسين أداء الانتاجية

يتم اللجوء إلى مداخل كفيلة بتحسين الأداء الانتاجي للمؤسسة، إمّا عندما يكون الأداء الانتاجي المنجز أقل من المخطط، أو وجود توازن بينهما، حيث أنه تماشيا مع تطورات المحيط تلجأ المؤسسة إلى التحسين المستمر لأدائها لبلوغ الأفضل والمتميز.

ويتم تحسين الأداء الانتاجي وفق أحد:[1]

– معاييره وهي: التكلفة، الوقت والجودة.

– مداخل تحسينه وهي: اعادة الهندسة، التحسين المستمر، الذكاء الاقتصادي، اليقظة الاستراتيجية، نظام تسيير الجودة...الخ

وبما أن دراستنا تشمل معيارا ومدخلا واحدا هو الذكاء الاقتصادي فإننا سنركز على توضيح العلاقة بين الذكاء الاقتصادي وتقييم الأداء الإنتاجي في العنصر الموالي.

4.1. علاقة الذكاء الاقتصادي بتقييم الأداء الانتاجي

يمثل الذكاء الاقتصادي أحد العناصر الأساسية في تحسين الأداء الانتاجي، ولذلك على المؤسسات التركيز على عنصر الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية، لأنه يحدد النشاط الاقتصادي لإنتاج المعرفة في خدمة الأهداف الاقتصادية والاستراتيجية.

بمعنى تحسين أدائها الانتاجي، بغية مواجهة المنافسين في السوق، وبالتالي القدرة على البناء والاستمرار. ويتم تحسين الأداء الانتاجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بالتركيز على الذكاء الاقتصادي من خلال:

– تفسير المعلومات المتاحة للجميع من أجل تفعيلها ومعرفة قدرتها.

– الوصول إلى معلومات مفيدة وذات فعالية اقتصادية.

– تحليل مجالات (الممرات) المعلومات المتوفرة لدى المؤسسة، بهدف الاستدلال الأمثل.

– رفع كفاءة العمليات الانتاجية، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد الانتاجية.

– زيادة فعالية العمليات الانتاجية، من خلال بلوغ أهدافها الانتاجية.

– تلبية رغبات الزبائن، لرفع حصتها السوقية، وبالتالي تعزيز مكانتها التنافسية.

---

[1] الهام يحياوي، **مرجع سبق ذكره**، ص 47.

إنّ الاهتمام المتزايد بالذكاء الاقتصادي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضرورة حتمية يهدف إلى الحصول على الميزات التنافسية في ظل التغيرات وتطور الأسواق العالمية، وزيادة حدة المنافسة، وعليه أصبح الذكاء الاقتصادي سلاحا استراتيجيا للحصول على هذه الميزات في ظل انفتاح التجارة الدولية، وزوال الحواجز والسعيّ للحصول على شهادات المطابقة العالمية.

5.1. متطلبات نجاح تقييم الأداء الإنتاجي

قصد ضمان نجاح عملية تقييم الأداء الإنتاجي في المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة خاصة تتطلب توفر بعض الشروط الأساسية التي من شأنها الوصول بدرجة التقييم الى مستوى مقبول من الدقة، الذي يساعد على اتخاذ القرارات السليمة في تصحيح الانحرافات، وتحديد المسؤوليات وكذا الارتقاء بالنتائج الى المستويات المرغوبة، ومن هذه الشروط ما يلي:[1]

- أن يكون الهيكل التنظيمي للوحدة الاقتصادية واضحا تتحدد فيه دقة المسؤوليات والصلاحيات لكل مدير ومشرف بدون أي تداخل بينهم.
- وضوح وواقعية أهداف الخطة الإنتاجية قصد قابليتها للتنفيذ بكل سهولة.
- وجود نظام حوافز فعال سواء كانت هذه الحوافز مادية أو معنوية لأن غياب مثل هذا النظام يضعف من جدية وقوة القرارات المتخذة بشأن تصحيح المسار في العملية الإنتاجية، والارتفاع بها الى المستوى المرسوم.
- أن يتوافر للوحدة الاقتصادية نظاما فعالا متكاملا للمعلومات والبيانات والتقارير اللازمة لتقييم الأداء بحيث تكون انسيابية المعلومات سريعة ومنتظمة، تساعد المسؤولين على اختلاف مستوياتهم الإدارية في اتخاذ القرار السليم والسريع وفي الوقت المناسب، لتصحيح الأخطاء وتفادي الخسائر في العملية الإنتاجية.

[1] محمد الكرخي، **تقويم الأداء باستخدام النسب المالية**، الطبعة 1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص39.

2. تقييم الأداء المالي للمؤسسة

يتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي، وبناء هيكل مالي فعال بالإضافة الى تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الاستثمار باعتباره أهم أهداف المؤسسة وأهم مؤشرات هذا الأداء ما يلي: [1]

- مؤشرات سوق رأس المال: وتتمثل في الأرباح الموزعة وقيمة السهم...الخ
- مقاييس الربحية: وتشمل العائد على الأصول العائد على حق الملكية...الخ
- مقاييس الخطر لتكلفة الأموال والنمو: وتشمل الرفع المالي، تكلفة رأس مال المؤسسة.

1.2. مؤشرات تقييم الأداء المالي في المؤسسة

إن الهدف الرئيسي من استخدام المؤشرات المالية، هو تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية تقييما موضوعيا لجوانب عديدة مثل :قوة قابليتها على تحقيق الأرباح والعوائد من استثماراتها وكذلك قابليتها على مواجهة التزاماتها بشكل فعال .فهاته المؤشرات متعددة ومتشعبة وتصنف عموما إلى أربعة معايير هي: [2]

- معيار الربحية .
- معيار السيولة .
- معيار قوة رأس المال .
- معايير التشغيل.

1.1.2. معيار الربحية

يعتبر من أبرز مؤشرات الأداء للمؤسسات الاقتصادية، نظرا لارتباطه المباشر بمدى نجاح أو فشل المؤسسة في تحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسة الاقتصادية المتعارف عليه في النظرية الاقتصادية، وهو تحقيق أقصى ربح ممكن. والجدير بالذكر أن هناك معايير متعددة ومختلفة للربحية أهمها:

- **نسبة تحقق اجمالي الأرباح المحققة=** $\frac{\text{اجمالي الربح المتحقق}}{\text{اجمالي الربح المخطط}} \times 100$

[1] نبيل مرسي خليل، **دليل المدير في التخطيط الاستراتيجي**، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1995، ص213.

[2] المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، **قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحقيق جودة الأداء المؤسسي** ، 2009 ، ص 15 ، ص 133.

- **نسبة تطور إجمالي الأرباح** = $\frac{\text{إجمالي الأرباح المحققة للسنة الحالية}}{\text{إجمالي الأرباح المحققة للسنة السابقة}} \times 100$

حيث يقيس هذا المؤشر نسبة الزيادة الحاصلة في حجم الأرباح في سنة معينة بالمقارنة مع السنة السابقة.

- **معدل عائد رأس المال**= $\frac{\text{الأرباح الإجمالية(الصافية)}}{\text{رأس مال المستثمر}} \times 100$

ويعكس هذا المؤشر بوضوح معدل العائد أو المردود الذي يحصل عليه المستثمر.

2.1.2. معيار السيولة

يبين لنا مدى قدرة المشروع على تحقيق سيولة مالية، وهذه النسب تختلف من نشاط إلى نشاط وترجع كثيرا إلى طبيعة نشاط المؤسسة وكذلك لمراحل تطور مشروعات المؤسسة، على سبيل المثال فمن المنتظر مثلا بالنسبة لشركات المقاولات أن تكون سيولتها ضعيفة عند بداية تنفيذ مشروع عملاق ثم تتحسن هذه السيولة مع التقدم في تنفيذ هذا المشروع والشروع في بيع وحداته.[1]

وتقاس درجة السيولة من خلال مؤشرين هما النسبة الجارية ونسبة الأصول السريعة.[2]

- **النسبة الجارية** = $\frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الخصوم الجارية}}$

حيث كلما ارتفعت النسبة أعلاه كلما كان ذلك أفضل من وجهة نظر الدائنين، ولكن من وجهة نظر الإدارة قد لا يكون ذلك حكيما لتجميع أصول سائلة أكثر من الحاجة.

- **نسبة الأصول السريعة** = $\frac{\text{الأصول المتداولة–المخزونات}}{\text{الخصوم الجارية}}$

فهذا المعيار يعطي صورة واضحة على وضع السيولة لدى المؤسسة الاقتصادية، ففكرة هذه النسبة بسيطة وهي أنه في حالة المؤسسة في هذا اليوم، ما هي الإمكانية لديها لمواجهة التزاماتها الجارية من خلال ما هو متوفر لديها من أموال تحت اليد، وذلك لأن التصرف في المخزونات وتحويله إلى نقد قد يستغرق وقتا ولهذا لا يستبعد المخزونات من النسبة الحالية.

---

[1] المنظمة العربية للتنمية الإدارية، **مرجع سابق**، ص134

[2] مدحت القريشي، **الاقتصاد الصناعي** ، ط2 ، دار وائل للنشر ، عمان، الأردن، ص264.

3.1.2. معيار رأس المال

هذا المعيار يهتم بنسب الاقتراض، لأنها تحدد قدرة المشروع على الحصول على أموال إضافية سواء من مصادر الاقتراض أو من مصادر الملكية، كما أنها تحدد قدرة المشروع على تعظيم ثروة الملاك وهو الهدف الرئيسي للإدارة المالية، ومن هاته النسب ما يلي:

- **نسبة الديون إلى الأصول** $= \frac{\text{إجمالي القروض(قصيرة و طويلة الأجل)}}{\text{رأس مال المستثمر}}$

ويتكون رأس المال المستثمر من إجمالي القروض زائدا الاحتياطات زائدا رأس المال المدفوع، وتجدر الإشارة إلى أن ارتفاع نسبة الديون إلى الأصول يعني أن المؤسسة لديها عبء ديون كبير والذي يقلل من هامش الأمان للمقترضين.

- **نسبة الدين إلى حقوق الملكية** $= \frac{\text{إجمالي القروض}}{\text{حقوق المالكين(أي رأس المال المدفوع زائدا الاحتياطات)}}$

4.1.2. معيار التشغيل

يبين لنا بصفة عامة كفاءة المؤسسة الاقتصادية في تشغيل وإدارة المؤسسة بصفة يومية، ومن هاته النسب ما يلي:[1]

- **كفاءة الإدارة** $= \frac{\text{مصروفات الادارة}}{\text{صافي المبيعات}}$

وتوضح هذه النسبة نصيب الوحدة المباعة من المصروفات الإدارية، فكلما انخفض نصيب الوحدة كلما يشير ذلك إلى ارتفاع مستوى كفاءة الإدارة لأنها تحقق مبيعات بأقل قدر ممكن من التكاليف الإدارية.

- **معدل تكلفة البيع والتوزيع** $= \frac{\text{تكلفة والمبيعات التوزيع}}{\text{صافي المبيعات}}$

فكلما انخفضت هاته النسبة كلما دل ذلك على ارتفاع مستوى كفاءة الإدارة في توزيع وبيع المنتجات بأقل تكاليف ممكنة.

---

[1] مدحت القريشي، **مرجع سابق**، ص271

2.2. علاقة الذكاء الاقتصادي بالأداء المالي

أما فيما يتعلق بدور الذكاء الاقتصادي في تحسين الأداء المالي للشركات، فقد حدد الفكر المحاسبي والمالي مجموعة من القنوات التي يمكن من خلالها أن يؤثر الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية على الأداء المالي، وتتمثل هذه القنوات في الآتي:[1]

- **زيادة فرص الوصول إلى مصادر التمويل الخارجي**

إن التطبيق السليم للذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية من شأنه أن يؤدي إلى زيادة فرص دخول أسواق رأس المال، وذلك من خلال القضاء على أهم عائقين أمام الشركات للوصول إلى مصادر التمويل الخارجية وهما:

- عدم اتساق المعلومات بين الممولين والمقترضين نتيجة ضعف الإفصاح المحاسبي.
- عدم قيام المقترض بالعمل لمصلحة المقرض بالشكل الأفضل، مما يعني إهمال ذوي المصالح المرتبطين بالشركة.

- **زيادة قيمة الشركة**

لا يؤدي نظام اليقظة الاستراتيجية إلى زيادة فرص الوصول إلى مصادر التمويل الخارجي فحسب، وإنما تؤدي كذلك إلى ارتفاع قيمة الشركة وميل المستثمرين غلى دفع أسعار أعلى لأسهم الشركات التي تمتاز فيها اليقظة الاستراتيجية بالفاعلية وتوفير المعلومات، كما أن انخفاض تكلفة رأس المال يترجم بانخفاض التكلفة الاقتصادية في القطر، بحيث تجعل منه قطرا أكثر جذبا للاستثمار.

- **تخفيض مخاطر الأزمات المالية**

في هذا السياق أوضحت العديد من الدراسات أن السبب الرئيسي للانهيارات المالية التي عرفتها الأسواق الآسيوية، يعود بشكل محوري إلى ضعف التشريعات وبالتالي ضعف الحماية للمستثمرين، مما يجعل صافي التدفقات النقدية أكثر حساسية للأحداث ذات الأثر السلبي، التي تؤثر على مستوى ثقة المستثمرين في الأسواق، بحيث ينخفض العائد على الاستثمار بشكل قد يقود إلى انهيار العملة وأسعار الأسهم، إضافة غلى ذلك فإن عوائد المشروعات في الأسواق الناشئة أكثر تذبذبا عنها في الأسواق المتطورة،

---

[1] نعيمة يحياوي، حكيمة بوسلمة، **دور الحاكمية المؤسسية في تحسين الأداء المالي للشركات**، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادي والتجارية وعلوم التسيير، ملتقى الوطني، بسكرة، 7 ماي 2012، ص 16.

ويرجع ذلك إلى ان المديرين في تلك الأسواق أكثر تعقلا وممارسة الذكاء الاقتصادي والحصول على المعلومات التي تساعدهم على اتخاذ القرار.

- **تحسين العلاقة مع كل أصحاب المصالح**

إن كل طرف من هذه الاطراف المستثمرين، البنوك، الموظفين، العمال، الموردين، الحكومة، يراقب ويؤثر على إدارة ومراقبة الشركة أو زيادة التدفقات النقدية وتحسين وضع الشركة، حيث تزداد ثروة المساهمين، إذا قامت الشركة بتأدية الخدمات إلى عملائها بالشكل المطلوب، وكذلك إذا حافظت على علاقات جيدة مع الموردين وعلى سمعة جيدة بالنسبة لالتزاماتها القانونية، مع ضرورة تواصلها مع المستثمرين من خلال القوائم المالية والاجتماعات المستمرة والصراحة والابتعاد عن التضليل والافصاح اللازم في الوقت المناسب.

إلا أن تأثير الذكاء الاقتصادي على الأداء المالي للشركات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا يمكن أن يكون فعالا إلا إذا توافرت الخصائص الصغيرة والمتوسطة لا يمكن أن يكون فعالا إلا إذا توافرت الخصائص الآتية:

- القدرة على منح الضمان بأن الوكيل يأخذ القرارات التي تتوافق والعقد الذي تم تأسيسه بين الوكيل والمالك (المساهمين) وضمان استمرار تدفق رأس المال لتمويل الشركات.
- الحد من الآثار المترتبة على عدم اتساق المعلومات بين المديرين ومزودي رأس المال والذي يمكن ان يؤدي إلى ضياع ثروة المقرضين (الممولين).
- القدرة على حماية مصالح المساهمين والحد من التلاعب المالي والإداري ومواجهة التحايل والخداع الذي يوجه لسلب مصادر وأموال الشركة.
- الحد من الآثار المترتبة على عدم اتساق المعلومات بين المديرين ومزودي رأس المال والذي يمكن أن يؤدي إلى ضياع ثروة المقرضين (الممولين).
- القدرة على حماية مصالح المساهمين والحد من التلاعب المالي والاداري ومواجهة التحايل والخداع الذي يوجه لسلب مصادر وأموال الشركة.

وأخيرا فإن التطبيق الجيد لنظام الذكاء الاقتصادي واليقظة والاستراتيجية يمثل سبيل التقدم لكل من الافراد والمؤسسات والمجتمع ككل، لأنه يرصد كل صغيرة وكبيرة على المحيط الداخلي والمحيط الخارجي للمؤسسات، لأن ذلك يضمن للأفراد قدرا مناسبا من الضمان لتحقيق ربحية معقولة من استثماراتهم، كما

تضمن تلك الآليات قوة وسلامة أداء الشركات، ومن ثم تدعيم واستقرار تقدم الأسواق المالية والاقتصاديات والمجتمعات.

المطلب الثاني: تقييم الأداء الوظيفي والاجتماعي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لقد كان الأداء الوظيفي ومازال جدل كبير في الأوساط الإدارية، وذلك لما له من أهمية كبيرة للعمليات الإنتاجية، ويعتبر الأداء الوظيفي بشكل مباشر عن مجهودات العاملين في سبيل تحقيق أهداف المؤسسات، ويتوقف مستوى الاداء على قدرات، مهارات وخبرات العاملين التي تقع خلف مجموعة من المتطلبات التي تتضمن المؤهلات التعليمية، الميول الاهتمامات وغيرها من العوامل التي تندرج تحت الوصف الوظيفي اللازم لتصميم الوظائف واشتراط توفر المؤهلات اللازمة لشغلها، فالأداء الراقي يرتكز على خلفية علمية وتأهيل عملي تطبيقي يوضح مهام العمل ويبسط اجراءاته وخطواته، حيث تسهم القدرات والمهارات والخبرات السابقة للعاملين في دعم الابتكار والابداع بشرط توفير المناخ التنظيمي الملائم الذي يشجع على ذلك واستغلال قدراتهم فقي تحقيق أهداف المؤسسة.

1. **تعريف تقييم الاداء الوظيفي:** لقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الأداء الوظيفي نذكر منها:

- "الأداء الوظيفي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالشهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.[1]

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الأداء الوظيفي يمثل الوسيلة التي من خلالها يشبع الفرد متطلبات وظيفته.

كما يعرف أنه: "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منعا عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس اداء الفرد عليها، وهذه الابعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء".[2]

---

[1] حسن راوية محمد، **إدارة الموارد البشرية**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص: 216.

[2] عاشور أحمد صقر، **السلوك الإنساني في المنظمات**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص ص:25- 26.

تعتبر كمية الجهد عن الطاقة المبذولة من الفرد في عمله خلال فترة زمنية معينة، أما نوعية الجهد فتعني درجة تطابق ذلك الجهد لمواصفات تتسم بالدقة والجودة، أما نمط الاداء هو الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله.

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الأداء الوظيفي يرتبط بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد، وهو محصلة تفاعل بين كل من كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الاداء.

ويتضح من هذا التعريف أن الأداء الوظيفي يرتبط بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد، والذي يرتبط بالسلوك الإنساني، الإجراءات والتقنيات التي تنظم عمله ومدى التزامه بها. ويتضح مما سبق تعدد تعاريف الأداء الوظيفي، فمنهم من يرى أن حصيلة الجهد، ومنهم من يرى أنه سلوك ومنهم من يرى أنه انجاز عمل، وكخلاصة ينطوي الأداء الوظيفي على ما يلي:

- الناتج الذي يحققه الفرد أو الموظف.
- هو محصلة التفاعل بين كل من الجهد، القدرات وإدراك الدور.
- هو عملية تتضمن تحويل المدخلات إلى مخرجات.
- هو محصلة التفاعل بين كل من الدافعية، بيئة العمل والقدرة على الانجاز.
- جهد منسق من اجل إنجاز العمل بدقة، أقصر وقت وأقل تكلفة.
- سلوك يحقق نتيجة.
- إذن الأداء الوظيفي هو قيام الفرد بالمهام المختلفة المكونة لعمله من خلال بذل جهد ذو نوعية معينة ووفق نمط أداء معين، وهو ما يسمح بتحويل هذه المدخلات إلى مخرجات لمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة، وفي ظل بيئة عمل تساعد على القيام بهذا الجهد بدقة وأقصر وقت ممكن وأقل تكلفة، ونتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاثة محددات رئيسية هي الدافعية، بيئة العمل والقدرة وهو سلوك وظيفي هادف لإنجاز المهام بدقة، في أقصر وقت ممكن وأقل تكلفة.

2. أهمية تقييم الأداء الوظيفي

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة في اية منظمة نذكر منها:

- تتألف أيه عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود وتنتج منتجات وتحقق الأهداف المصممة لها، كما أنها تحتاج إلى عدة موارد تتفاعل مع بعضها البعض لتنتج مادة جديدة تحقق أهدافها، وقد تكون العملية ملموسة مثل عمليات الإنتاج الصناعي، او غير ملموسة مثل عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة، والأداء هو المكون الرئيسي للعملية، وهو الجزء الحي منها،

لأنه مرتبط بالإنسان (العنصر البشري) الذي يدير العملية ويحول المواد الخام (الموارد) إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية، يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها وقيمة جهد وعمل (إنتاجية) العنصر البشري، وبذلك تحقق الربح، وعليه فإن ثبات كلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري يجعلنا نصل إلى أهداف المؤسسة بأفضل فعالية وأفضل قدرة وأقل تكلفة وأكثر ربحا.[1]

- للأداء الوظيفي أهمية بالغة داخل اي منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المؤسسة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها[2]، كما ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمؤسسة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في (مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التميز، مرحلة الريادة). إذ أن قدرة المؤسسة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدما إنما يعتمد على مستوى الأداء بها.[3]

3. عناصر تقييم الاداء الوظيفي

هناك عدة عناصر أو مكونات أساسية الأداء الوظيفي يمكن حصرها فيما يلي:[4]

- **المعرفة بمتطلبات العمل:** ويشمل المعارف العامة، المهارات الفنية والمهنية، البراعة والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء، وما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل.
- **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

---

[1] شامي صليحة، **المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2010، ص 64.

[2] البراهيم فيصل بن فهد بن محمد، **العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم**، شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، السعودية، 2008، ص 40.

[3] الشريف طلال عبد المالك، **الأنماط القيادية وعلاقتها من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة**، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض 2004.

[4] شامي صليحة، **مرجع سبق ذكره**، ص 65.

- **المثابرة والوقوف:** وتشمل الجدية، التفاني في العمل، قدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الاعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

4. **محددات تقييم الأداء الوظيفي**

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، يميز بعض الباحثين بين ثلاثة محددات الاداء الوظيفي هي[1]:

- **الجهد:** حيث يشير الجهد المبذول إلى الطاقة الجسيمة والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.
- **القدرات:** هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، والتي لا تتغير أو تتقلب خلال فترة زمنية قصيرة.
- **إدراك الدور أو المهمة:** يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور، ولتحقيق مستوى مرضي في الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء.

ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية:

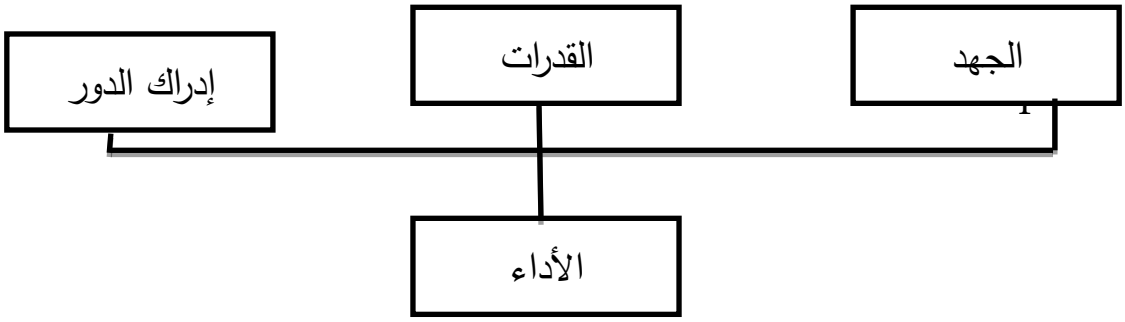
محددات تقييم الأداء الوظيفي= الجهد x القدرات x إدراك الدور.

فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من الجهد، القدرات وإدراك الدور أو المهمة، فكل عامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة بل بتفاعله مع العاملين الآخرين.

ويبين الشكل التالي محددات الأداء:

[1] حسن راوية محمد، **مرجع سبق ذكره**، ص66.

شكل رقم (3-6): محددات الأداء



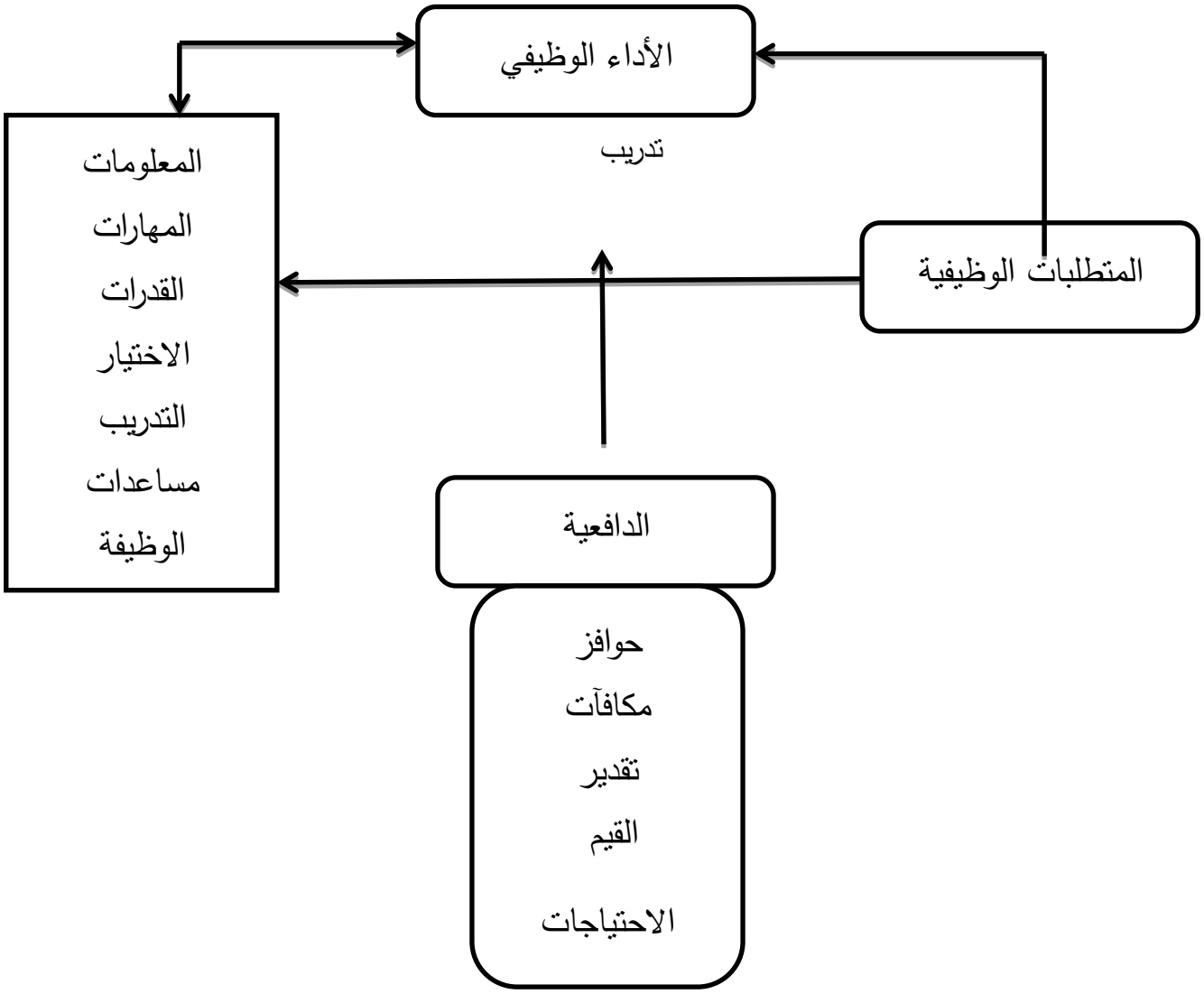
المصدر: من إعداد الطالب

إن التباين في الأداء ناتج في الأصل عن متغيرات عديدة منها الفيزيولوجية، المادية، التنظيمية، الاجتماعية، البيئية والتقنية، وهو تفاعل لسلوك الموظف وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدراته، ويعمد أغلب المديرين إلى التأثير على السلوك والأداء من خلال التوجيه والإرشاد، وثم مجموعة أخرى من المحركات تتبع إتمام العمل ولها أثر رجعي على الجهود والسلوك والأداء اللاحق، ففي الظروف مماثلة نرى أن جهد الفرد وسلوكه وأدائه يحدث استجابة لمؤثرات بيئية وجوانب شخصية ودوافع وقدرات وإدراك وتعليم لازمة جميعا لحدوث الفعل وأنها عوامل ترتبط بعضها ببعض ارتباطا وثيقا وتؤثر على السلوك والأداء.[1]

والشكل الموالي يوضح مختلف العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي.

[1] العميرة محمد بن عبد العزيز، **علاقة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي من وجهة نظر العاملين في مركز الأمير سلطان لمعالجة أمراض**، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية، 2003.

شكل رقم (3-7): العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي



المصدر: دحلة فيصل عبد الرؤوف، **تكنولوجيا الأداء البشري**، المكتبة الوطنية، عمّان، 2001، ص 123.

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن القدرات، المهارات والدافعية (حوافز، مكافآت، ...) والمتطلبات الوظيفية (الواجبات، المهام والخبرة المناسبة) وكذا الترتيب مع توفير مساعدات الوظيفة اللازمة لتأدية الوظائف كلها تؤثر على الأداء الوظيفي العاملين.

5. طرق تقييم الأداء الوظيفي

توجد عدة طرق لتقييم الأداء الوظيفي منها ما هو مبسط، ومنها ما هو معقد، منها ما يمكن استخدامه لغرض واحد، ومنها ما هو متعدد الأغراض. ونظرا لتعدد هذه الطرق فقد قام الباحثين بالتمييز بينها إما

وفقا لقدمها أو حداثتها، وإما وفقا للبساطة أو التعقيد في أسلوب التطبيق، وعلى العموم فإن مجمل الدراسات تميز بين الطرق التقليدية والطرق الحديثة، وفيما يلي أهم هذه الطرق:

1.5. الطرق التقليدية: حيث يشكل الحكم أو التقدير الشخصي للرؤساء أساس الطرق التقليدية، والتي تتفرع إلى عدة طرق أهمها[1]:

1.1.5. أدوات المقارنة بين العاملين: وفي هذه الأدوات يقوم المقيم بمقارنة اداء الموظف مع غيره من زملائه، وثمة ثلاثة أشكال لأدوات المقارنة:

- **طريقة الترتيب:** يكون الرئيس فكرة عامة عن أفراده، وبالتالي يمكنهم أن يقوم بترتيبهم تصاعديا أو تنازليا، تتطلب هذه الطريقة وجود عدد محدود من الأفراد حتى يستطيع الرئيس ترتيبهم، كما تمتاز بالسهولة والبساطة، لكنها تفتقد للموضوعية ولا تعطي نتائج دقيقة، لأنها تعتمد على الحكم الشخصي، كما أنها صعبة عن وجود عدد كبير من الأشخاص.
- **طريقة المقارنة الثنائية:** وفيها يقوم المقيم بمقارنة الموظف بكل موظف من زملائه والترتيب النهائي يكون بتحديد عدد المرات التي يكون فيها الموظف متفوقا على الآخرين.

2.1.5. طريقة التمثيل البياني: يتم بموجبها حصر الصفات أو الخصائص والواجبات التي يتطلبها العمل الكفء (المقاييس) والتي يجب أن تتوفر في الفرد لتأدية عمله بشكل جيد، ويطلب من المقيم قياس مدى توفر هذه الصفات لديه عن طريق استخدام المقياس البياني لكل صفة، والتي تقسم إلى اقسام يمثل كل منها مرتبة معينة من الكفاءة.

2.5. الاتجاهات الحديثة في تقييم الأداء الوظيفي

هناك العديد من الطرق والأساليب الحديثة التي تحاول قياس مستوى أداء العامل بمعدلات أداء مثالية، مصممة على ضوء مؤهلات العامل، وتستند هذه الطرق إلى مبدا عام مفاده "انجاز الرجل النموذجي"، وفي نفس الوقت تعتمد على قياس مستوى أداء العامل بمعزل على الآخرين أو تقارنه بمعدل اداء مثالية، ومن أهم هذه الطرق:[2]

1.2.5.طريقة الاحداث الحرجة: تعتمد هذه الطريقة على قيام المقيم بتسجيل الأحداث الجوهرية التي قام بها العامل، فيتم تسجيل متى واين ولماذا حدث هذا التصرف؟ ومع من؟. ويكون القرار هنا على

---

[1] شامي صليحة، **مرجع سبق ذكره**، ص 87.

[2] بربر كامل، **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي**، الطبعة الثانية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2000، ص 134.

التصرف أو السلوك الذي أظهره العامل اتجاه الحدث، وبعد ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد مستوى الأداء بناءا على ذلك.

2.2.5.الإدارة بالأهداف: تعتبر الإدارة بالأهداف فلسفة إدارية تهدف غلى زيادة مشاركة المرؤوس في وضع الأهداف التي بتحقيقها واتخاذ القرارات الملائمة لذلك، وتستخدم كأسلوب لقياس الأداء من خلال اتباع خطوات تطبق هذا البرنامج في المنظمة، والتي تتضمن ما يلي:

- يجتمع الرؤساء والمرؤوسين في كل وحدة إدارية لمناقشة الأهداف والنتائج المراد تحقيقها، والتي تكون عادة ضمن الإطار العام لأهداف المنظمة.
- يشرف الرؤساء والمرؤوسين على وضع وتحديد الأهداف التي يمكن للمرؤوسين تحقيقها، وهذه الأهداف يجب أن تكون واقعية ويسهل قياسها.
- يجتمع الرؤساء والمرؤوسين مرة أخرى لدراسة إنجاز المرؤوسين لتلك الأهداف الموضوعة وتقييمهم لها.

6. علاقة الذكاء الاقتصادي بالأداء الوظيفي

وفي تأثير الذكاء الاقتصادي على الأداء الوظيفي للعاملين نذكر منها[1]:

- إن الذكاء الاقتصادي يتسم بتوفير المعلومات وجمعها بطريقة دائمة ومستمرة، المتاحة للعاملين المشاركة في اتخاذ القرارات، رسم البيانات وتحقيق سبل الإبداع والابتكار في إطار مناخ تنظيمي قادر على تحفيز الأفراد ورفع الروح المعنوية لديهم، وبالتالي زيادة أدائهم الوظيفي.
- إن كل من الذكاء الاقتصادي وتيسر المعرفة يمثل تكملة ضرورية لاتخاذ قرار سليم، وذلك ابتداء من جمع، معالجة وتوزيع المعلومات والمعارف الخاصة بتنفيذ العمليات الاستراتيجية، ولا يسمح بأية علاقة للعاملين خارج إطاره يؤدي إلى تخويف العاملين من اية اتصالات خارج هذا الإطار، كذلك فهو يجعلهم غير متحمسين لاقتراح ما من شأنه تحسين العمل.

[1] حمود خضير كاظم، **السلوك التنظيمي**، الطبعة الأولى، دار الصفاء، الأردن، 2002، ص 170.

7. تقييم الأداء الاجتماعي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

هو العملية التي تقيس عبرها المنظمة أدائها الاجتماعي المتعلق بمهمتها وأهدافها الاجتماعية، إضافة إلى أهداف المساهمين الأساسيين يمكن أن يكون تقييم الأداء الاجتماعي عملية داخلية أو خارجية، عندما تكون داخلية تعتبر "تقييما ذاتيا"، وعندما تكون خارجية تعتبر "تدقيقا اجتماعيا" يتم تغطيته في هذا الموجز، أو "تصنيفا اجتماعيا" يتم تغطية في موجز التقدم. يمكن أن يركز التقييم على اي من الخطوات في سلسلة الأثر السببي الاجتماعي، ويعتبر سلسلة الأثر السببي نموذجا يفسر كيف ينشأ التأثير، فالأمر يبدأ بالإسهام المؤسساتي، الذي يتحول عبر إجراءات داخلية غلى نتائج، ويأتي الإنتاج بالنتائج والنتائج بالتأثير.[1]

تساعد أداوت تقييم الأداء الاجتماعي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التعرف على المسائل أينما وجدت في سلسلة الأداء الاجتماعي، ف"تقييم الأداء الاجتماعي" هو بمثابة تقييم النوايا والأنشطة أو الإجراءات التصحيحية التي تطبقها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بهدف تحديد ما إذا كانت تملك الأنظمة والأدوات المناسبة لتحقيق أهدافها الاجتماعية، التي تم التوصل إليها عبر تطبيق برامجها.

وقد يكون تقييم الأداء الاجتماعي تقييما يجرى مرة واحدة أو عملية تقييم مستمرة، وتشمل غالبية أداوات التقييم المؤشرات الاجتماعية المقبولة في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التي توفر المزيد من الشفافية لقاعدة المؤسسة الاجتماعية، والتي تركز بشكل خاص على تحديد مستويات الفقر الحالية بين عملائها، وكيف يتم الوصول إلى العملاء، وإذا كانت خدمات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تناسب حاجات العملاء والتغيرات الاجتماعية والاقتصادية التي واجهها العملاء.

---

[1] **موجز حول تقدم الأداء الاجتماعي**، سلسلة توجيهية لممارسي "ماد" من إنتاج شبكة تعليم وتشجيع المؤسسات الصغيرة، وبرعاية "مؤسسة ارغيديوس"، العدد 01، الرقم 03، مارس 2007، ص:7 .

المطلب الثالث: نماذج إدارة الأداء المتميز

يستند مفهوم إدارة الأداء التميز في إطار فكري يعتمد التكامل والترابط ويرتبط بالتفكير المنظومي، ولقد عرفت على أنها " الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق التحسينات المستمرة والتميز والاستجابة للقوى الداعمة للتميز وتحقيق الميزات التنافسية الدائمة.[1]

وفي ضوء هذا التعريف نستنتج بأن التميز في الأداء ما هو إلا محصلة الجهود التي تبذلها مؤسسة ما من أجل تحقيق رغبات عملائها انطلاقا من اكتشافها ثم الاستجابة لها.

ومن أجل توحيد القوى في هذا المجال وتعميم هذه الفلسفة، قدمت محاولات عديدة لوضع هذه الفلسفة في مبادئ وأطر واضحة تسمح لجميع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالوصول إلى الأداء والمتميز، ويأتي في مقدمة تلك النماذج الثلاثة:

- النموذج الأوروبي لإدارة الأداء المتميز EFQRوالذي يقوم بالإشراف عليه "الاتحاد الأوروبي لإدارة الجودة".
- النموذج الأمريكي لإدارة الأداء المتميز MBNQA
- النموذج الياباني لإدارة الأداء المتميزDemingPrize

وسنحاول عرض المناهج الثلاثة لإدارة الأداء المتميز بشيء من التحصيل والدقة.

1. النموذج الأوروبي لإدارة الأداء المتميز (EFQU ،2010)

يعتبر من اهم النماذج المستخدمة في مجال الإدارة داخل أوروبا حول العالم، ويمكن القول أن هذا النموذج يعتمد بشكل كلي على أساس التحسين، فهو بذلك صورة للأداء في المؤسسات، ويقوم النموذج على فكرة مهمة مرتبطة بشكل واضح، وهي مبدأ RADER والذي يشبه إلى حد كبير عجلة ديمنج في مبادئه، والذي يتكون من العناصر التالية:[2]

- **النتائج:** ويتم تحديد النتائج المراد الوصول إليها في هذه المرحلة.
- **المقاربة:** ويتم فيها تحديد المقاربات التي تساهم في تحقيق النتائج المخطط لها في المرحلة الأولى

---

[1] بن عبود علي أحمد، **دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي**، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، 1-5 نوفمبر 2009، الرياض معهد الإدارة العامة، ص 50.

[2] مزغيش عبد الحليم، **تحسين أداء المؤسسات في ظل إدارة الجودة الشاملة**، ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية، الجزائر، 2011، ص 120.

- **النشر:** وضع المقاربات في أطر محددة وبناء نظام.
- **التقويم والتعديل:** ويتم مراقبة وتقويم المخرجات بالأهداف والقيام بالتحسين إذا ما تطلب الأمر ذلك.

ويعرف النموذج الأوروبي "الأداء المتميز" بانه الممارسة الباهرة من غدارة المؤسسة وتحقيق النتائج، ومن ثم تستطيع المنظمة الوصول إلى مرتبة الإدارة الأداء المتميز" إن هي التزمت بالمبادئ والأفكار وأنماط الإدارة القائمة على الأسس التالية:

- **الوصول إلى النتائج المتوازنة:** بين أهداف المدى القصير وأهداف المدى الطويل لجماعات أصحاب المصالح المختلفين ذوي العلاقة بالمؤسسة بما فيهم العاملين، العملاء، الموردين، والمجتمع في مجموعة فضلا عن أصحاب رأس المال.
- **تقديم قيمة مضافة للزبون:** وجوب التركيز على العملاء بتقديم قيمة مضافة تستجيب لحاجاتهم وتطلعاتهم عن طريق دراسة سلوكهم وتوقع رغباتهم المستقبلية، حيث أن الزبون هو في النهاية الحكم على الأداء بحسب ما يحصل عليه من خدمات. من هنا يجب تنمية علاقات التعامل مع العملاء والاحتفاظ بولائهم للمنظمة.
- **القيادة بالرؤية الواضحة والعمل المنسق والتشارك:** لأن القائد في المؤسسة الناجحة يعتبر الملهم الأول لجميع المبادئ، من خلال بناء وغرس الأفكار في الأفراد، ان تحقيق الظروف المناسبة لتميز أداء عناصر المنظمة المختلفة، يتم بحسب فعالية القادة وأنماط سلوكهم وهي اهم محددات الأداء التنظيمي.

- **الإدارة بالعمليات:** تسمح المنظمة بصورة دقيقة تمكنها من تحديد الانحرافات بشكل أحس، وبالتالي معرفة أسبابها والتخلص منها بشكل أسرع، حيث تكون المنظمة أعلى كفاءة وفعالية إذا تم تشكيل أنشطتها في شكل عمليات مترابطة تجري إدارتها وتوجيهها إلى تحقيق أهداف المخططة وفق معلومات صحيحة ومتجددة.
- **النجاح من خلال الأفراد:** إن المؤسسة الناجحة تمكن مستخدميها من المشاركة وابداء نصائحهم حتى تنطلق طاقاتهم الابداعية وقدراتهم الفكرية وخبراتهم، بما يعود على المنظمة بأفضل النتائج.
- **إنعاش التطوير والابتكار:** ويتم من خلال البحث المنظم والمستمر والاستفادة من خبرات المؤسسة ومعارف العاملين فيها ونتائج العلم ومستحدثات التقنية في تطوير العمليات وتجديد المنتجات

والخدمات، وتفادي العيوب والأخطاء ومنع تكرارها والارتفاع إلى مستويات عالية باستمرار من الانتاجية والفعالية.

- **بناء الشراكة:** تعتبر الشراكة من اهم مصادر خلق القيمة المضافة، فالعمل مع الزبائن والموردين والهياكل التعليمية والمؤسسات الغير الحكومية، سيقدم رؤية شاملة للمؤسسة، حيث تسمح بوجود مثلا هذه العلاقات الوثيقة والتحالفات بتوفير أفضل للعمل بكفاءة، حيث تستثمر علاقات التعاون والتكامل مع جميع شركاء العمل.
- **تحمل المسؤولين من أجل مستقبل مستديم:** إن إدراك المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة واحترام قواعد ونظم المجتمع قاعدة نجاح لابد من التأكد عليها.

2. نموذج جائزة بالدريج MBNQA(2009-2010)

لقد بدأت أنظار المدراء في بداية الثمانينات من القرن السابق تتجه نحو الجودة أكثر من أي وقت مضى، وخاصة بعد ظهور منافسة عالمية شديدة لا تقبل بأقل من التفوق في السلع والخدمات المعروضة، لكن العجز عن التحقيق ذلك وتعميم الوعي بالجودة في المؤسسات الأمريكية بقي المشكل الرئيسي والتحدي الأكبر الذي واجه صناع القرار آنذاك. [1]

وفي سبتمبر من سنة 1983 أثناء محاضرة حول الإنتاجية في البيت الأبيض تقرر أن وضع جائزة متعلقة بالجودة والإنتاجية والأداء أصبح ضروريا للنهوض بالاقتصاد الأمريكي، وذلك في محاولة واضحة لتقليد جائزة ديمنج.

إن اهتمام الكونغرس الأمريكي بإقرار الجائزة له ما يبرره من أسباب الوعي المتعلق بضرورة التميز في الأداء كأداة تنافسية في الأسواق المنفتحة، والتركيز على أساليبه التحسين المشهر ومتطلبات الجودة واستخدام هذه الجائزة كلفة تخاطب وتعامل بين المؤسسات والمنظمات، ولقد عرفت جائزة بالدريج الأداء المتميز على أنه:" مفهوم متحيز مرتبط بإدارة الأداء العام للمنظمة يهدف إلى[2]:

- تقديم قيمة مضافة مستمرة للزبائن تساهم في نجاح المؤسسة أمام أسواقها.
- تحسين كفاءة وقدرات المؤسسة
- تحقيق مبدأ التعلم في المؤسسة وبين الأفراد

---

[1] مزغيش عبد الحليم، **مرجع سبق ذكره**، ص 128.

[2] **المرجع نفسه** ، ص 129.

ويهتم نموذج Baldrige بتحقيق التميز في الأداء بالمبادئ التالية:[1]

- ✓ القيادة ذات الرؤية.
- ✓ التميز المستمد من رغبات العملاء.
- ✓ التعلم الشخصي والتنظيمي.
- ✓ تقيم العملاء والشركاء.
- ✓ الذكاء والمرونة.
- ✓ التركيز على المستقبل.
- ✓ الإدارة الهادفة إلى الابداع والابتكار.
- ✓ الإدارة بالحقائق.
- ✓ الاحساس بالمسؤولية الاجتماعية.
- ✓ التركيز على النتائج وخلق القيمة.

ويوضح الجدول الاتي توزيع النقاط التقييمية في نموذج Baldrige:

جدول رقم (3-4): توزيع النقاط التقييمية في نموذج Baldrige

المحاور	النقاط التقييمية
1- القيادة	**120**
1.1 القيادة العليا	**70**
2.1 التسيير والمسؤولية الاجتماعية	**50**
2-التخطيط الاستراتيجي	**85**
1.2 أنماط الاستراتيجية	**40**
2.2 نشر الاستراتيجية	**45**
2- التركيز على الزبون	**85**
1.3 الالتزام مع الزبون	**40**
2.3 الاهتمام بالزبون	**45**

[1] www.Baldrige.org/ voir le 17/04/2015.

4 إدارة المعرفة، التحليل، القياس	**85**
1.4 القياس، التحليل وتحسين أداء المنظمة	**45**
2.4 إدارة المعلومات، إدارة المعرفة، تكنولوجيا المعلومات	**45**
5. التركيز على القوة العاملة	**85**
1.5 الالتزام مع القوة العاملة	**45**
2.5 بيئة القوة العاملة	**40**
6. إدارة العمليات	**85**
1.6 أنظمة العمل	**35**
2.6 عمليات التشغيل	**50**
7. النتائج	**450**
1.7 نتائج المنتجات	**100**
2.7 نتائج التركيز على الزبون	**70**
3.7 النتائج المالية والسوق	**70**
4.7 نتائج القوة العاملة	**70**
5.7 نتائج فعالية العمليات	**70**
6.7 نتائج القيادة	**70**

Source : www.baldrige .nist.gov/baldrige-criteria.pdf/ date de téléchargement : le 17/04/2015.

ومن قراءة مضمون **نموذج** "**بالدريج**" نجد أنه قد صور مفهومه عن إدارة الأداء المتميز بنظام متكامل، يسعى إلى تحقيق الرضا لدى المؤسسة.

3. النموذج الياباني لإدارة التميز في الأداء النموذج Deming

تعتبر جائزة ديمنج للتميز في الأداء المنبع والأصل الذي استلهمت منه جميع نماذج التميز أفكارها، وتعود نشأته الى سنة 1951م باليابان، حيث خلد الشعب الياباني جهود الدكتور "**وليام ديمنج**" والذي ارتبط اسمه بحركة الجودة آنذاك في مؤسسة قائمة على تقديم جوائز وفق معايير محدّدة في إطار نموذجي، يمكن لأي مؤسسة تريد الحصول على الجائزة، تطبيقه كنظام اداري يصّل بالمؤسسة الى التميز في أدائها، وتعتمد آلية عمل النموذج على تقسيم معايير النموذج الى أربع مجموعات رئيسية وهي[1]:

- **التوجه:** يتحدد توجه المؤسسة من خلال معايير السياسات التي تتبعها المؤسسة.
- **الدعم:** يتم دعم التوجه بمعيار التنظيم والمعلومات، تنمية الموارد البشرية وتوحيد المقاييس.
- **النتائج:** والتي تقاس من خلال معيار التأثير، وبناء عليه يتم وضع الخطط المستقبلية ضمن السياسات المستقبلية لتوجيه المؤسسة، وتتضح هذه النقاط بالتفصيل فيما يلي:

1.3. السياسات

- السياسات المتعلقة بالأداء، ومراقبة الأداء ومكانتها في النظام الاداري.
- وضوح السياسات (الأهداف والأولويات).
- طرق ووسائل تمكين السياسات في النظام.
- ارتباط السياسات بالأهداف القريبة والبعيدة المدى.
- نشر السياسات أمام جميع المستخدمين.

2.3. التنظيم

- ملائمة الهيكل التنظيمي، لتطبيق مراقبة الجودة واشراك العمال.
- وضوح حدود السلطة والمسؤولية.
- حالة التنسيق بين مختلف الوظائف والمصالح.
- حالة وموقع العمل الجماعي.

حالة العلاقة بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى التي تتعامل معها (المقاولون، مؤسسات التوزيع...).

3.3. المعلومات

- حالة المؤسسة وقدرتها على جمع المعلومات الخارجية.

---

[1]Porter.L.J et Tanner. S.D, **Assessing Business esocellence** , secand, 1 édition: Oxford publishing, Elsevier Buherworth- Hernman, UK, 2004, P 201.

- حالة المؤسسة وقدرتها على جمع المعلومات الداخلية.
- حالة تطبيق الطرق الاحصائية.
- حالة القدرة على استبقاء المعلومات.
- حالة المؤسسة بالنسبة لكيفية استغلال المعلومات.
- حالة المؤسسة بالنسبة لكيفية استغلال المعلومات.
- حالة المؤسسة بالنسبة لاستخدام أجهزة الاعلام الآلي.

4.3. توحيد المقاييس

- ملائمة نظام توحيد المقاييس.
- موقع عمليات وضع، مراجعة والغاء المقاييس.
- حالة محتوى المقاييس الحالية.
- مستوى استخدام المقاييس الموضوعة.

5.3. الموارد البشرية

- خطط التعليم والتدريب.
- مستوى الوعيّ بالأداء، وفهم أهمية مراقبة الأداء.
- مستوى دعم وتحفيز التطوير الذاتي للأفراد.[1]
- مستوى إدراك أهمية الطرق الاحصائية.
- مستوى استخدام دوائر الجودة والاعتماد على الاقتراحات.
- مستوى دعم تطوير الموارد البشرية في المؤسسات التي تتعامل معها المؤسسة.

6.3. ضمان الجودة

- حالة إدارة نظام: أنشطة ضمان الجودة.
- حالة تشخيص أنظمة مراقبة الجودة.
- حالة إطلاق المنتجات الجديدة (وتضم تقارير الجودة ومراجعة التصاميم).
- مستوى مراقبة، تقييم ومراجعة الجودة.
- مستوى استخدام أدوات القياس.

---

[1] Porter.L.J et Tanner. S.D, **Op.cit.** P P: 201,202.

7.3. الادامة

- حجم دوران عجلة ديمنج.
- طرق تحديد أدوات المراقبة، ومستوياتها.
- مدى استخدام الاجراءات والمقاييس الدائمة والمؤقتة.
- مدى استخدام الاجراءات بين نظام الجودة وأنظمة التشغيل.

8.3. التنسيق

- طرق تحديد الأولويات في المشاكل العالقة في المؤسسة.
- الربط بين الطرق التحليل وتكنولوجيا المعلومات.
- استخدام نتائج التحليل وتطبيقها على الواقع العملي.
- واقع تطبيق التحسينات، ونقلها الى عمليات المراقبة والادامة.

9.3. التأثير

- الأثار المادية (الجودة، التوزيع، الربح، التكلفة، الأمن...).
- الأثار غير المادية.
- رضا الزبون الداخليين والخارجيين.
- التأثيرات على المؤسسات المتعامل معها.
- التأثرات على المجتمعات المحلية والدولية.

10.3. الخطط المستقبلية

- مدى الوعي بالواقع الحالي.

الاهتمام بالتغيرات الحاصلة في المجتمع ومتطلبات المستهلكين، ووضع خطط بناءا عليها.

- الارتباط بين الفلسفة، الرؤية، والخطط الطويلة المدى.
- استمرارية مراقبة الجودة.
- القدرة على تجسيد المصطلحات المستقبلية.

خاتمة

كان محور هذا الفصل محاولة إظهار مفاهيم الأداء، وأهمية الأداء وكيفية قياس الأداء المؤسساتي، وتقييم الأداء، وأنواع الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

فتطرقنا في البداية إلى تطور ومفهوم الأداء، حيث رأينا أن هذا الأخير يتمثل في تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تهدف إلى تحقيق القيمة اللازمة التي يراها الزبون، والتي يحقق إشباع رغباته، مع الاستخدام العقلاني للموارد من اجل تدنيه التكاليف.

بعد ها تطرقنا إلى مختلف العوامل الأساسية والمهمة لاستمرارية الأداء الاستراتيجي، فقد رأينا كل من الجودة، الإبداع التكنولوجي، الذكاء الاقتصادي، اليقظة الاستراتيجية، تلعب دور فعال في استمرارية ونجاعة الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لتطبيق الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

مقدمة

يعتبر الذكاء الاقتصادي الجهاز الذي من خلاله تتمكن المؤسسة بصفة خاصة والدول على حدّ سواء من مراقبة أسواقها وما فيها بصفة خاصة، ومحيطها بصفة عامة، لذا فإن أهم الدول المسيرة تولي اهتمامًا كبيرًا لهذه الوظيفة وإعطائها مقامًا مرموقًا، وذلك من خلال محاولة التمكن من الحصول، معالجة وفهم المعلومة الاقتصادية، والتي لها أثر استراتيجي عليها وعلى قراراتها.

وفي هذا البحث ككلّ، وهذا الفصل بالخصوص تم تخصيص الدراسة على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالشلف. ومن كل ما سبق وجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في جميع المجالات الذي تشتد المنافسة فيه يومًا بعد يوم أن تهتم بالواقع والمستقبل لهذا النوع من المؤسسات، من اجل السيادة على جلّ السوق، ولا يتسنى ذلك إلاّ بجهاز تنظيمي تقوم المؤسسات بإرسائها وتفعيله وإعطاء محدّدات له، والذي يمكن من خلال الحصول على معلومات تخص مختلف المواضيع ومختلف المتعاملين الذين يمكنهم التأثير بشكل أو بآخر على مستقبلها.

وسيقسم هذا الفصل لثلاث مباحث على النحو الموالي:

- الأدوات الإحصائية المستخدمة

-المعالجة الإحصائية للبيانات

-اختبار أثر الذكاء لاقتصادي على الأداء

المبحث الأول: الأدوات الإحصائية المستخدمة

سيتم في هذا المبحث عرض تحديد مجتمع وعينة الدراسة، وكذا الأدوات المستعملة في تحليل نتائج الدراسة وكيفية تصميم أداة القياس.

المطلب الأول: مجتمع الدراسة وتصميم أداة القياس

1. إطار مجتمع الدراسة: تم اختيار مجتمع الدراسة

تعد هذه الدراسة وصفية تحليلية من حيث سعيها للتعرف على الذكاء الاقتصادي ودوره في تحسين الأداء للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال المسح الميداني لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مدار البحث، وتعتبر أيضا تطبيقية من حيث الأساس، وسببية من حيث العرض، لأن هناك فرضيات في البحث يجب اختبارها.

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية الشلف، خلال سنة 2016 من 13053 [1]مؤسسة في جميع القطاعات، والجدول الآتي يبين لنا عدد المؤسسات حسب نوع النشاط.

1- عينة الدراسة:

تم توزيع استبيان الدراسة أو عينة الدراسة بالطريقة عشوائية من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية الشلف بنسبة $\frac{80}{13053} = 0{,}61288\%$ من مجتمع الدراسة، وتم الاسترجاع 61 استبيان من 80 استبيان موزع .

جدول رقم (4-1): عدد الاستبيانات

عدد الاستبيان الموزع	عدد الاستبيان المسترجعة	عدد الاستبيان التالفة
80	61	19

المصدر: من إعداد الباحث

2. **تصميم أداة القياس:** قام الباحث بمراجعة كثير من الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وكذلك تم مراجعة معظم الكتب والمراجع المختصة، حيث تم تصميم استمارة تتكون من 03 أجزاء رئيسية تعبر عن المتغيرات الخاصة بالمؤسسة، والجزء الثاني بالمتغيرات بالذكاء الاقتصادي، كما قام الباحث بوضع تصورات لمجموعة من الجوانب التي تعبر عن مصادر الأداء، أما الجزء المتعلق بالذكاء

[1] **نشرية المعلومات الاحصائية**، العدد 30، ماي 2017، وزارة الصناعة والمناجم، ص56.

الاقتصادي قد قام الباحث بتقسيم هذا المتغير إلى 03 محاور، المحور الأول يتعلق بالإدارة الاستراتيجية. ويهدف هذا المحور إلى معرفة خطة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المدى الطويل وعن الموقع التنافسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أما المحور الثاني متعلق بالمعلومات ويهدف إلى معرفة أهمية المعلومات بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وأن المعلومة هي أساس الذكاء الاقتصادي أما المحور الثالث متعلق باليقظة الاستراتيجية، معرفة مدى توفر هياكل التنظيمية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على خلايا اليقظة الاستراتيجية.

أما الجزء المتعلق بأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتم تقسيم هذا الأخير إلى 05 محاور وتم المعالجة في المحور الأول مجال القياس الأداء، ويهدف هذا المحور إلى معرفة أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تعاني من مشاكل وأخطاء مدى تحقيق الأهداف المسطرة، أما في المحور الثاني تكلمنا عن أنظمة القياس المستخدمة في قياس الأداء، إما أنظمة تقليدية أو أنظمة حديثة، أما في المحور الثالث تطرقنا إلى أن من إمكانية المؤسسات قياس الأداء المالي، ثم تطرقنا في المحور الرابع إلى جانب العملاء الذي يهدف إلى امتلاك المؤسسة قاعدة بيانات عن زبائنها وقيام المؤسسة بإجراء استقصاء يسمح بقياس مستوى الزبائن، وفي المحور الخامس تم التطرق إلى تقييم الأداء الوظيفي.

والجدول التالي يبين قياس المتغيرات المستقلة من خلال أسئلة الاستمارة

جدول رقم (4-2) قياس المتغيرات من خلال أسئلة الاستبانة

المتغيرات المستقلة	الأسئلة
المحور الأول: الإدارة الاستراتيجية	6- 12
المحور الثاني: المعلومات	13- 25
المحور الثالث: اليقظة الاستراتيجية	26- 32

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على الاستبيان

أما فقرات المتغيرات التابعة، فيلخصها الجدول التالي:

جدول رقم (4-3): فقرات المتغيرات التابعة

المتغيرات التابعة	**الأسئلة**
المحور الأول: مجال قياس الأداء	36- 40
المحور الثاني: أنظمة القياس	41- 43

المحور الثالث: الجانب المالي	44- 46
المحور الرابع: جانب العملاء	47- 49
المحور الخامس: تقييم الأداء الوظيفي	50- 52

3. **التوزيع والاسترجاع:** تم توزيع حول 80 استبيان على 80 مؤسسة صغيرة ومتوسطة ومصغرة في قطاع الخاص والعام، وتم استرجاع حوالي 61 استبيان.

جدول رقم (4-4): عدد الاستبيانات الموزعة، المسترجعة والتالفة

عدد الاستبيان الموزع	عدد الاستبيان المسترجع	التالفة
80	61	19

ولقد تم اعتماد مقياس LIKERT SCALE خماسي المستويات من (0-4) لتعبر عن درجة توافق العبارة مع رأي المستجيب، حيث أعطي مستوى الموافقة بشدة (4) ومستوى الموافقة (3) ومستوى محايدة (2) ومستوى غير موافق (1) وأعطي مستوى غير موافق بشدة (0)

4. **الأدوات الإحصائية:** يختص هذا الاختبار بيان معدل الاختلاف في نتائج القياس باختلاف طبيعة المؤسسة، ومدى ثبات النتائج بتكرار الاختبار ومدى انسجام فقرات القياس، ولهذا الغرض تمت المراجعة واستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية، لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statitiscal Package For Sociale Sciences، والتي يرمز لها اختصارا بالرمز SPSS، وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي قام الباحث باستخدامها.

1.4. تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة أي المحور الخامس بالذكاء الاقتصادي والمحور الخاص بالأداء.

2.4. ثم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الخاصة بمؤسسات الدراسة وتحديد استجابات مؤسسات اتجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.

3.4. معامل ارتباط: ألفاكرونباخ" ALPHA CRONBACH لقياس ثبات أداة الدراسة.

4.4. المتوسط الحسابي، وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات مؤسسات الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي.

5.4. المتوسط الحسابي الموزون (المرجح): وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات مؤسسات الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسط متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط موزون مرجح.

6.4. الانحراف المعياري: للتعرف على مدى انحراف استجابات مدراء المؤسسات الدراسة، لكل عبارة من عبارات المتغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات مدراء المؤسسات الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسي، فكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقاييس، علما أنه يفيد في ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لصالح أقل تشتت عند تساوي المتوسط المرجح.

7.4. تم استخدام اختبار (T) (ت) للتعرف على ما إذا كانت المتوسط الحسابي للعبارة أو المتوسط الحسابي المرجح لكل محور من المحاور الرئيسية يفوق القيمة 4 بشكل معنوي، لبيان الفروق ذات الدلالة الإحصائية (والتي تكون عند مستوى دلالة 0.05 فأقل) في آراء مدراء مؤسسات الدراسة نحو المحاور المختلفة للأداء.

8.4. تم استخدام اختبار (ف) أو تحليل التباين الأحادي ONE.WAY, ANOVA لتبيان الفروق ذات الدلالة الإحصائية، والتي تكون عند مستوى دلالة 0.05 فأقل.

9.4. اختبار "كاي مربع" x^2لاختيار المطابقة

10.4. تحليل الانحدار الخطي البسيط : ويعطي شكل العلاقة الخطية بين المتغيرين ،يؤثر احدهما وهو المتغير التابع ، وببرنامج spss تتحصل على قيمة معامل الانحدار و الدلالة للمجهولين ،فإذا كانت قيمته الدلالة المعنوية اصغر من 0.05 هذا يعني وجود علاقة بين المتغيرين ، أما إذا كانت اكبر من 0.05 فهذا يعني لا توجد علاقة بين المتغيرين .

11.4. تحليل الانحدار الخطي المتعدد

12.4. معاملات الارتباط

المطلب الثاني: اختبارات الثبات

تم توزيع الاستبيانات على كافة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تم الاتصال هاتفيا بمسؤولي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتحديد موعد لزيارة الباحث لتلك المؤسسات ومقابلة مدراء الإدارة لتعبئة الاستبيان، حيث قام الباحث بزيارة كافة المؤسسات ومقابلة مدراء تلك المؤسسات، وتمت الاستجابة في بعض الحالات بشكل سريع، وفي بعض الأحيان تم ترك الاستبانة عند بعض المدراء لتعبئتها في وقت لاحق، كما رفضت عدة مؤسسات تعبئة الاستبيان.

1. الصدق الظاهري

وقد تم تحكيم الاستبيان من قبل ثلاثة مختصين أكاديميين وأساتذة جامعيين في الاقتصاد والإحصاء وأساليب البحث العلمي في عدد من الجامعات.

بعد أن تمت مناقشة الاستبيان مع الأستاذ الدكتور المشرف للتأكد من ملاءمة البيانات ومدى قدرة الاستبيان على حل مشكلة الدراسة وتحقيق أهدافها، حيث تم الأخذ بالملاحظات كافة القيمة وتم إجراء بعض التعديلات على الاستبيان على ضوء ملاحظات الأساتذة، وللتأكد من وضوح الاستبيان تم عرضه على مجموعة من مدراء المؤسسات قبل توزيعه بشكل نهائي، للتعرف على آرائهم حول العبارات الواردة في الاستبانة ومدى وضوحها وسهولتها.

2. **الصدق الثابت (الاتساق الداخلي):** يتم استخدام اختبارين لاختبار ثبات أداة القياس، لبيان درجة الانسجام أو الاتساق الداخلي بين فقرات المقاييس، حيث يقوم هذا الاختبار بتقسيم الاستجابات.

1.2. معامل الثبات "ألفا كرونباخ": ويتم عرض هذا المعامل في الجدول التالي:

جدول (4-5): معامل ثبات ألفا كرونباخ للنموذج

المتغير	ألفا كرونباخ	Nof Items
النموذج ككل	0.953	40

المصدر: من إعداد الباحث اعتماد على معطيات spss

يلاحظ أن معامل الثبات ألفا كرونباخ الإجمالي يقدر ب 0.953، وبالتالي درجة القياس أو أداة القياس على درجة عالية من الثبات، كما أن كل العبارات تتقارب من حيث الأهمية، لأن معامل ألفا كرونباخ في حالة حذف إحدى العبارة في تلك الفقرات الخاصة بهذا المتغير، الأمر الذي جعل ألفا كرونباخ الجديد يقدر بالتقريب 0.95

2.2. **معامل gutman للتجزئة النصفية:** ويتم عرض هذا المعامل في الجدول الآتي:

جدول (4-6): معامل قوتمان للنموذج

المتغير	قوتمان	Nof items
النموذج ككل	0.876	48

يلاحظ أن "معامل قوتمان" يقدر ب 0.876 وهي درجة مرتفعة، وهذا ما يثبت أداة القياس.

المطلب الثالث: خصائص عينة الدراسة

سيتم من خلاله التعرض إلى تحليل البيانات الخاصة بالمؤسسة، وسيتم تحليل محور البيانات الأولية الخاصة بالمؤسسة، وسيتم التعرض إلى نوع المؤسسة وطبيعة المؤسسة ونوع النشاط الذي تنشط فيه المؤسسة ودوافع اختيار مجال النشاط، وفي إطار تم إنشاء المؤسسة.

1. **نوع المؤسسة:** وقد كانت النتائج حسب الجدول الموضح أدناه

جدول رقم (4-7): توزيع أفراد العينة حسب نوع المؤسسة

الطبيعة	تكرار	النسبة %
مصغرة	15	24.6
صغيرة	22	36.1
متوسطة	24	39.3
المجموع	61	100

المصدر: من إعداد الباحث بناءا على إحصائيات الاستبيان

يتضح من خلال الجدول أن أعلى نسبة من عينة الدراسة والبالغ عددها 24 مؤسسة متوسطة بنسبة 39.3% التي تنشط من إجمالي عدد المؤسسات.

تليها المؤسسات الصغيرة والبالغ عددها 22 مؤسسة بنسبة 36.1 %من إجمالي عدد المؤسسات، ثم تأتي المؤسسات المصغرة والبالغ عددها 15 مؤسسة بنسبة 24.6% من إجمالي عدد المؤسسات. وتفيد هذه النتائج أن نسبة المؤسسات المتوسطة هي أكبر عددا من بين المؤسسات الناشطة في عينة الدراسة.

2. **طبيعة المؤسسة**

وقد كانت النتائج حسب الجدول الموضح أدناه:

جدول رقم (4-8): توزيع أفراد العينة حسب طبيعة المؤسسة

الطبيعة	التكرار	النسبة
خاصة	40	65.6
عمومية	21	34.4
المجموع	61	100

المصدر: من إعداد الباحث بناءا على إحصائيات الاستبيان

يتضح من خلال الجدول أن المؤسسات الخاصة التي تنشط في القطاع الخاص أكبر عددا من المؤسسات العمومية، أي أن نسبة المؤسسات الخاصة ب 65.5%من إجمالي المؤسسات، ونسبة المؤسسات العامة ب34.4%من إجمالي المؤسسات.

3. **نوع النشاط الذي تنشط فيه المؤسسة**

وقد كانت النتائج حسب الجدول الموضح أدناه

جدول رقم (4-9): توزيع مؤسسات عينة الدراسة حسب نوع النشاط

الطبيعة	تكرار	النسبة
البناء والاشغال العمومية	08	13.1
التجارة	/	/
النقل والمواصلات	22	36.1
الخدمات	10	16.4
صناعة المنتجات	05	8.2
الفندقة والاطعام	08	13.1
باقي القطاعات	08	13.1
المجموع	**61**	**100**

المصدر: من إعداد الباحث بناءا على إحصائيات الاستبيان

يوضح الجدول توزيع مؤسسات العينة الدراسة وفق نوع النشاط، ويتضح من خلال أعلاه أن عدد المؤسسات الأكبر التي تنشط في قطاع النقل والموصلات بنسبة 36.1%، وتليها قطاع الخدمات العائلية ب 10 مؤسسات من إجمالي المؤسسات بنسبة 16.4%، ثم قطاع البناء والأشغال العمومية ب 08

مؤسسات من إجمالي المؤسسات بنسبة 13.1%، ثم تأتي المؤسسات التي تنشط في قطاع الفندقة والإطعام ب 08 مؤسسات، والمؤسسات التي تنشط في باقي القطاعات على سبيل المثال المهن الحرة، المهن التقليدية أو الحرفية...الخ بنفس العدد وبنسبة 13.1% في صناعة المنتجات ب 05 مؤسسات وبنسبة 8.2 %من إجمالي المؤسسات.

4. **تحليل السؤال الخاص ب ماهي الدوافع اختيار مجال النشاط**

وقد كانت النتائج حسب الجدول الموضح كالاتي:

جدول رقم (4-10): توزيع المؤسسات حسب دوافع اختيار مجال النشاط.

الطبيعة / الدافع	تكرار	النسبة
هامش الربح	37	60.7
قلة المنافسين	08	13.1
تحفيز الدول	13	21.3
أخرى	03	4.9
المجموع	61	100

المصدر: من إعداد الباحث بناءا على إحصائيات الاستبيان

ويتبين من الجدول أن المؤسسات التي استجابت للدراسة وممثلة في مختلف الدوافع ذات العلاقة ب: هامش الربح، قلة المنافسين، تحفيز الدول، ودوافع أخرى... المبينة في الجدول.

وأن نسبة المؤسسات التي انشأت من اجل هامش الربح تقدر ب 60.7%من إجمالي المؤسسات وعددها 37 مؤسسة من عينة الدراسة، ثم تأتي نسبة المؤسسات التي أنشأت من أجل دافع هو تحفيز الدولة والمقدرة ب 21.3% من عينة الدراسة وعددها 13 مؤسسة من إجمالي المؤسسات، ثم تليها المؤسسات التي أنشأت من أجل دافع وهو قلة المنافسين بنسبة 13.1%من عينة الدراسة وعددها 08 مؤسسات، وفي الأخير هناك نسبة ب4.9% من المؤسسات التي أنشأت من أجل دوافع أخرى مثل حب روح المقاولاتية والمخاطرة والقيادة.

5. **تحليل السؤال الخاص ب في أي إطار تم إنشاء المؤسسة**

وقد كانت النتائج حسب الجدول الموضح أدناه

جدول (4-11): توزيع عينة الدراسة حسب الإطار الذي تم إنشاء فيه المؤسسة

الطبيعة	تكرار	النسبة
في إطار APSI	15	24.6
في إطار ANSEJ	3	4.9
في إطار ANDI	19	31.1
أخرى	21	34.4
فارغة	3	4.9
المجموع	**61**	**100**

المصدر: من إعداد الباحث اعتماد على نتائج SPSS

ويتبين من الجدول أن المؤسسات التي استجابت للدراسة وممثلة في أي إطار الذي تم إنشاء فيه المؤسسة: APSI، ANSEJ، ANDI، أخرى.... المبينة في الجدول أعلاه:

يلاحظ من الجدول أن المؤسسات التي انشات في إطار أخرى والتي تتمثل في المؤسسات التي أنشأت بالأموال الخاصة لأصحاب المؤسسة، أو في إطار التمويل برأس المال المخاطر في المرتبة الأولى بنسبة 34,4 %من إجمالي المؤسسات المستجوبة، وفي الأخير جاءت المؤسسات التي انشات في إطار ANSEJ في المرتبة الأخيرة بنسبة 4,9 % من إجمالي المؤسسات المستجوبة.

المبحث الثاني: المعالجة الإحصائية للبيانات

يتناول هذا المبحث دراسة الفروق (الاختلافات) في الأداء والاستجابات ما بين أفراد الدراسة نحو المحاور الرئيسية، لتحديد درجة إسهام الذكاء الاقتصادي في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومعوقات هذه الإسهامات، وقد قام الباحث في سبل تحقيق ذلك باستخدام: التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، وقيمة واحتمال x^2 ودرجة التبني.

المطلب الأول: تحليل نتائج المحور الأول المتعلق بالذكاء الاقتصادي

ولقد قسم الباحث سلم ريكتر إلى 05 فئات كما يلي:

الفئات/ الخيارات= 0.8 بمعنى $0.8 = \frac{4}{5}$

1 ← 1.80 منخفضة جدا

1.81 ← 2.60 منخفضة

2.61 ⟵ 3.4 متوسطة

3.41 ⟵ 4.20 مرتفعة

4.21 ⟵ 5.00 مرتفعة جدا

يتناول هذا الجزء آراء واستجابات أفراد الدراسة نحو الإدارة الاستراتيجية، وقد قام الباحث في سبيل تحقيق ذلك باستخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وذلك للتعرف على آراء أفراد المؤسسة من الإدارة الاستراتيجية نحو كل عبارة من العبارات تحت هذا المحور (محور الإدارة الاستراتيجية).

جدول رقم (4-12): استجابات أفراد الدراسة نحو تقنيات الإدارة الاستراتيجية

البيان	تكرار ونسب المئوية	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
لديكم صورة حول نشاط مؤسستكم بعد 05 سنوات	التكرار	11	16	24	7	3
	النسب المئوية	%18	%26.2	%39.3	%11.5	%4.9
تقومون بصياغة أهداف المؤسسة المراد تحقيقها	التكرار	/	32	23	6	/
	النسب	/	52.5	37.7	9.8	/
تحققون أهدافكم السنوية	التكرار	8	21	32	/	/
	النسب	31.1	34.4	52.5	/	/
تجدون أنفسكم مضطرين للتعديل الأهداف الموضوعة	التكرار	14	21	15	11	/
	النسب	23	34.4	24.6	18	/
تضعون خطة تنمية استراتيجية للمؤسسة	/	/	24	37	/	/
	/	/	39.3	60.7	/	/
تتأثر مؤسستكم بتغيرات المحيط الذي تنشط فيه.	التكرار	19	26	16	/	/
	النسب	31.1	42.6	26.2	/	/
تواجهون مشكلة تنافسية مع	التكرار	18	30	13	/	/

المؤسسات كبيرة الحجم في نفس القطاع	النسب	29.5	49.2	21.3	/	/
تقومون بجمع المعلومات عما يحدث في المحيط	التكرار	19	28	14	/	/
	النسب	31.1	45.9	23	/	/

المصدر: من إعداد الباحث على نتائج spss

جدول رقم (4-13): قياس وترتيب الأهمية النسبية لعناصر الإدارة الاستراتيجية.

البيان	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	كاي مربع x^2	احتمال x^2	الترتيب	درجة التبني
لديكم صورة من نشاط مؤسستكم بعد 05 سنوات	3.41	1.07	21.87	0.000	7	مرتفعة
تقومون بصياغة أهداف المؤسسة المراد تحقيقها	3.43	0.67	17.15	0.000	6	مرتفعة
تحققون أهدافكم السنوية	3.61	0.71	14.20	0.001	5	مرتفعة
تجدون أنفسكم مضطرين لتعديل الأهداف الموضوعة	3.62	1.03	3.46	0.326-	4	مرتفعة
تضعون خطة تنمية استراتيجية للمؤسسة	3.39	0.49	2.77	0.096-	8	متوسطة
تتأثر مؤسستكم بتغيرات المحيط الذي تنشط فيه	4.05	0.76	2.6	0.274-	3	مرتفعة
تواجهون مشكلة تنافسية مع المؤسسات كبيرة الحجم في نفس القطاع	4.08	0.71	7.51	0.023	1	مرتفعة
تقومون بجمع المعلومات عما يحدث في المحيط	4.08	0.737	4.95	0.084-	2	مرتفعة
المتوسط الحسابي المرجح	3.7					مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحث على نتائج spss

يلاحظ من الجدولين أعلاه أن أفراد مجتمع الدراسة يميلون إلى الموافقة بدرجة "أوافق"، على أن جميع العبارات المتعلقة بهذا المحور تدل على أن الذكاء الاقتصادي (الإدارة الاستراتيجية) تهتم بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وبوجه عام نستطيع ترتيب (ترتيبا تنازليا من الأكبر إلى الأصغر) العبارات المختلفة التي تشكل في مجملها الإدارة الاستراتيجية، وذلك بناء على متوسط درجة الموافقة على هذه العبارات (من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وبناء على المنهجية المتبعة) كما يلي:

1. جاءت العبارة الخاصة ب "تواجهون مشكلة تنافسية مع المؤسسات كبيرة الحجم في نفس القطاع" في الترتيب الأول من حيث واقعها في الإدارة الاستراتيجية، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط حسابها 4.08 وانحرافها المعياري 0.71 وبدرجة تبني (مرتفعة جدا)، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة موافقة كانت أوافق بشدة، أوافق) لهذه العبارة هي (31.1% + 76.2%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

يجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الاهتمام ووضع خلية خاصة بجمع المعلومات عن المحيط، حتى ترصد كل صغيرة وكبيرة عن هذا الأخير، لمواجهة المؤسسات الكبيرة التي تنشط في نفس القطاع.

2. جاءت العبارة الخاصة ب"تقومون بجمع المعلومات عنما يحدث في المحيط" في الترتيب الثاني من حيث واقعها في الإدارة الاستراتيجية، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط حسابها 4.05 وانحراف معيارها 0.76 وبدرجة تبني "مرتفعة"، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة موافقة كانت أوافق بشدة، أوافق) لهذه العبارة هي (29.5 %+ 9.49.2= 78.7%)من مجموع أفراد عينة الدراسة، ويجب على المؤسسات الكبيرة في نفس القطاع بجمع المعلومات.
3. جاءت العبارة الخاصة ب" تضعون خطة تنمية استراتيجية للمؤسسة " في الترتيب الثامن والأخير من حيث واقعها في الإدارة الاستراتيجية، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة 3.39 درجة بانحراف المعياري بلغ 0.49 وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (أوافق، محايد) لهذه العبارة (39.3+ 60.7)= 99.99 = 100% كل افراد عينة الدراسة.

4. نلاحظ من خلال اختبار x^2 "كاي مربع" أن إحصائيةx^2 دالة $sig(x^2) \leq 0.05$إحصائية لكل العبارات، وبالتالي فان استجابة أفراد العينة حول الإدارة الاستراتيجية هي نفسها استجابة أفراد المجتمع ما عدا العبارات " تجدون أنفسكم مضطرون للتعديل الأهداف الموضوعة" و"تضعون خطة تنمية استراتيجية للمؤسسة" و"تتأثر منظمتكم بالتغيرات المحيط الذي تنشط" غير دالة إحصائية، لأن$sig(x^2) \leq 0.05$وبالتالي استجابة أفراد العينة حول الإدارة الاستراتيجية ليس هي استجابة أفراد المجتمع.

5. نلاحظ أن متوسط المرجح للمحور الإدارة الاستراتيجية يقدر ب3.7 بدرجة تبني "مرتفعة" وبالتالي فإن هناك التزام واهتمام عينة الدراسة بالإدارة الاستراتيجية.

المطلب الثاني: آراء واستجابات أفراد الدراسة نحو المحور الثاني الخاص بالذكاء الاقتصادي (المعلومات)

سيتم التعرف على أهم الصعوبات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في جمع المعلومات ومعالجتها واستخدامها في أداء المهام واتخاذ القرارات، من خلال الجدول التالي الذي يعرض المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتوزيع التكراري ونتائج اختبار "كاي مربع" "x^2" لعينة واحدة لآراء واستجابات أفراد الدراسة نحو هذه الصعوبات، واستخدم الباحث المتوسط المرجع للعبارات، وبالتالي يمكن من تحديد الصعوبات الذكاء الاقتصادي، وبالتالي تحد بدرجة كبيرة من فعالية الأداء وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (4-14): استجابات أفراد الدراسة نحو أهم الصعوبات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في جمع المعلومات.

البيان	التكرار والنسب	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
تقومون بمعالجة وتحليل المعلومات المتحصل عليها من المحيط.	التكرار	11	33	14	3	3
	النسب	%18	%54.1	%23	4.9%	/
تقومون بحفظ وتخزين المعلومات المتحصل عليها من المحيط.	التكرار	/	39	22	/	/
	النسب	/	%63.9	%36.1	/	/

تقومون بنشر المعلومات المتحصل عليها من المحيط داخل المؤسسة.	التكرار	3	47	11	/	/
	النسب	4.9	%77	18%	/	/
لديكم أفراد قادرين على تجميع وايصال المعلومات في الوقت المناسب.	التكرار	8	33	20	/	/
	النسب	%13.1	%54.1	%32.8	/	/
لديكم اتصالات مع مؤسسات أخرى في مجال المعلومات	التكرار	18	24	19	/	/
	النسب	29.5	%39.3	31.1%	/	/
انتقال المعلومات يكون بسرعة	التكرار	19	31	11	/	/
	النسب	%31.1	50.8	18	/	/
تقومون بمعالجة وجمع المعلومات وتوزيع تلك المعارف لوضع الاستراتيجيات	التكرار	16	32	13	/	/
	النسب	26.2	52.5	21.3	/	/
المعلومات تصل إليكم قبل الآخرين من المحيط الخارجي	التكرار	14	28	19	/	/
	النسب	23	45.9	31.1	/	/
في إطار المنافسة يقومون بدراسة ومراقبة المنافسين والتعرف على قدراتهم	التكرار	11	32	18	/	/
	النسب	18	52.5	29.5	/	/
تعمل مؤسستكم على جمع المعلومات العلمية والتقنية	التكرار	22	34	5	/	/
	النسب	36.1	55.7	8.2	/	/
في الجانب التجاري تهتم مؤسستكم بمراقبة الأسواق من حيث المنتجات الجديدة	التكرار	27	16	18	/	/
	النسب	44.3	26.2	29.5	/	/
إن معالجة المعلومات هي أساس الذكاء الاقتصادي	التكرار	32	25	4	/	/
	النسب	52.5	41	6.6	/	/

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج spss

جدول رقم: (4-15): قياس وترتيب الأهمية النسبية لعناصر الذكاء الاقتصادي (المعلومات).

البيان	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	كاي مربع x^2	احتمال x^2	الترتيب	درجة التبني
تقومون بمعالجة وتحليل المعلومات المتحصل عليها من المحيط.	3.8	0.77	31.79	0.000	11	مرتفعة
تقومون بحفظ وتخزين المعلومات المتحصل عليها من المحيط.	3.6	0.484	4.74	0.03	12	مرتفعة
تقومون بنشر المعلومات المتحصل عليها من المحيط داخل المؤسسة.	3.9	0.464	54.06	0.000	7	مرتفعة
لديكم أفراد قادرين على تجميع وايصال المعلومات في الوقت المناسب	3.8	0.653	15.37	0.000	10	مرتفعة
لديكم اتصالات مع مؤسسات أخرى في مجال المعلومات	3.98	0.785	1.02	0.602	6	مرتفعة
انتقال المعلومات يكون بسرعة	4.13	0.694	9.97	0.007	4	مرتفعة
تقومون بمعالجة وجمع المعلومات وتوزيع تلك	4.05	0.693	10.26	0.006	5	مرتفعة

المعارف لوضع الاستراتيجيات						
المعلومات تصل إليكم قبل الآخرين من المحيط الخارجي	3.9	0.737	4.95	0.084	8	مرتفعة
في إطار المنافسة يقومون بدراسة ومراقبة المنافسين والتعرف على قدراتهم	3.88	0.685	11.25	0.004	9	مرتفعة
تعمل مؤسستكم على جمع المعلومات العلمية والتقنية	4.27	0.609	20.88	0.000	2	مرتفعة جدا
في الجانب التجاري تهتم مؤسستكم بمراقبة الأسواق من حيث المنتجات الجديدة	4.14	0.853	3.37	0.185	3	مرتفعة
إن معالجة المعلومات هي أساس الذكاء الاقتصادي	4.459	0.621	20.88	0.000	1	مرتفعة جدا
المتوسط الحسابي المرجح	3.99					مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج SPSS

نلاحظ أن أفراد مجتمع الدراسة يميلون إلى الموافقة بدرجة "أوافق" على جميع العبارات المتعلقة بهذا المحور، تدل على ان الذكاء الاقتصادي (المعلومات) مهتمة بها المؤسسات.

وبشكل عام نستطيع ترتيب (ترتيبا تنازليا من الأكبر إلى الأصغر) العبارات المختلفة التي تشكل في مجملها المعلومات، وذلك بناء على متوسط درجة الموافقة على هذه العبارات (من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة) وبناء على المنهجية المتبعة كما يلي:

1. جاءت العبارة الخاصة "إن معالجة المعلومات هي أساس الذكاء الاقتصادي" في الترتيب الأول من حيث واقعها في المعلومات، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسطها

الحسابي 4.459 وانحرافها المعياري 0.621 وبدرجة تبني مرتفعة جدا، وكانت نسبة أفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة موافقة كانت أوافق بشدة، أوافق) لهذه العبارة هي (52.5%+ 41.00%) = 93.5 %من مجموع أفراد عينة الدراسة، دلالة على اهتمام المؤسسات بمعالجة المعلومات وارتباط قوي بين المعلومات والذكاء الاقتصادي.

2. جاءت العبارة الخاصة ب "في الجانب التكنولوجي تعمل مؤسستكم على جمع المعلومات العلمية والتقنية" في الترتيب الثاني من حيث واقعها في المعلومات، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسطها الحسابي 4.27 وانحرافها المعياري 0.6.9 وبدرجة التبني مرتفعة جدا، وكانت نسبة الافراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة موافقة كانت أوافق بشدة، أوافق) لهذه العبارة (36.1%+ 55.7% = 91.8%من مجموع أفراد هينة الدراسة، دلالة على اهتمام المؤسسات بجمع المعلومات التكنولوجية أي اليقظة التكنولوجية.
3. جاءت العبارة الخاصة ب"تقومون بحفظ وتخزين المعلومات المتحصل عليها في المحيط" في المرتبة الأخيرة والثانية عشرة من حيث واقعها في محور المعلومات، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسطها أي متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة 3.6 درجة وانحراف معياري 0.489 وكانت نسبة افراد الذين أعطوا درجة الحياد عالية ب 36.1%من عينة الدراسة.
4. نلاحظ من خلال اختبار x^2 "كاي مربع" أن إحصائيةx^2 دالة إحصائية إذا كان $sig(x2) \leq 0.05$ لكل العبارات، وبالتالي فغن استجابة أفراد الهينة حول المعلومات هي نفسها استجابة أفراد المجتمع ما عدا العبارات ّلديكم اتصالات مع مؤسسات أخرى في مجال المعلومات و"المعلومات تصل إليكم قبل الآخرين من المحيط الخارجي" غير دالة إحصائية لأن $sig(x2) \geq 0.05$، وبالتالي استجابة أفراد العينة حول المعلومات ليس هي استجابة أفراد المجتمع.
5. نلاحظ أن متوسط المرجح للمحور المعلومات يقدر ب3.99 بدرجة تبني "مرتفعة" وبالتالي فإن هناك التزام واهتمام عينة الدراسة بالمعلومات.

المطلب الثالث: استجابات أفراد الدراسة نحو أهم الصعوبات التي تواجه اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

سيتم التعرف على أهم المعوقات التي تواجه قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في استخدام الجهاز اليقظة الاستراتيجية في تحسين الأداء.

من خلال الجدول التالي الذي يعرض مختلف التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج الاختبار لعينة واحدة لأداء واستجابات أفراد الدراسة نحو هذه المعوقات، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول(4-16): استجابات أفراد الدراسة نحو أهم الصعوبات التي تواجه قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تصميم نظام اليقظة الاستراتيجية.

البيان	التكرار والنسب	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
مؤسستكم متيقظة لما يحصل حولها من تطورات وتقلبات التي قد تأتي من المحيط	التكرار	30	39	19	/	/
	النسب	4.9	63.9	31.1	/	/
مؤسستكم لها علم بكل مستجدات في القطاع الذي تشغله	التكرار	6	36	19	/	/
	النسب	9.8	59	31.1	/	/
مؤسستكم لديها رؤية استراتيجية وحراسة دائمة ومستمرة للمحيط	التكرار	11	30	20	/	/
	النسب	18	49.2	18	/	/
مصادر معلوماتكم جد متطورة ورسمية	التكرار	11	39	11	/	/
	النسب	18	63.9	18	/	/
مؤسستكم تتعرف على المنافسين الحاليين والمحتملين	التكرار	8	34	19	/	/
	النسب	13.1	55.7	31.1	/	/
مؤسستكم تقسم السوق الذي تنشط فيه إلى سوق خاص بها والموردين	التكرار	11	24	21	5	/
	النسب	%18	39.3	34.4	8.2	/
المؤسسة لديها علاقة جيدة بينها وبين عمالها	التكرار	10	32	19	/	/
	النسب	16.4	52.5	31.1	/	/

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج spss

جدول رقم: (4-17): قياس وترتيب الأهمية النسبية لعناصر الذكاء الاقتصادي (اليقظة الاستراتيجية).

البيان	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	كاي مربع x^2	احتمال x^2	الترتيب	درجة التبني
مؤسستكم متيقظة لما يحصل حولها من تطورات وتقلبات التي قد تأتي من المحيط	3.73	0.54	32.00	0.000	6	مرتفعة
مؤسستكم لها علم بكل مستجدات في القطاع الذي تشغله	3 .786	0.61	22.26	0.000	5	مرتفعة
مؤسستكم لديها رؤية استراتيجيه وحراسة دائمة ومستمرة للمحيط	3.85	0.7	8.88	0.012	3	مرتفعة
مصادر معلوماتكم جد متطورة ورسمية	4	0.6	25.7	0.000	1	مرتفعة
مؤسستكم تتعرف على المنافسين الحاليين والمحتملين	3.81	0.64	16.75	0.000	4	مرتفعة
مؤسستكم تقسم السوق الذي تنشط فيه إلى سوق خاص بها والموردين	3.68	0.87	15.26	0.002	7	مرتفعة
المؤسسة لديها علاقة جيدة بينها وبين عمالها	3.85	0.679	12.03	0.002	2	مرتفعة
المتوسط الحسابي المرجح	3.81					مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحث باعتماد نتائج spss

نلاحظ أن أفراد مجتمع الدراسة يميلون إلى الموافقة (بدرجة أوافق) على جميع العبارات المتعلقة بهذا المحور تدل على أن اليقظة الاستراتيجية مهتمة بها المؤسسة.

وبشكل عام نستطيع ترتيب (ترتيبا تنازليا من الأكبر إلى الأصغر)، وذلك بناء على متوسط درجة الموافقة على هذه العبارات، وبناء على المنهجية المتبعة كما يلي:

1. جاءت العبارة الخاصة ب" مصادر معلوماتكم جد متطورة ورسمية" في الترتيب الأول من حيث واقعها في اليقظة الاستراتيجية، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط حسابها 4 وانحراف معيارها 0.6 وبدرجة تبني مرتفعة، وكانت نسبة الذين أعطوا درجة الموافقة لهذه العبارة ب 63.9% من مجموع أفراد العينة، دلالة على أن المؤسسات لديها مصادر رسمية لجلب المعلومات، وهذه الأخيرة تنشط نظام اليقظة الاستراتيجية.
2. جاءت العبارة "مؤسستكم تقسم السوق الذي تنشط فيه إلى السوق خاص بها والموردين "في الترتيب الأخير من حيث واقعها فيه اليقظة الإستراتيجية وذلك من جهتين نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغ متوسطة حسابها 3.68 وانحراف معياري 0.87 وبدرجة تبني "مرتفعة"، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة قليلة ب 39.3%من مجموع أفراد عينة الدراسة، بمعنى عدم اهتمام المؤسسات بتقسيم الأسواق.
3. نلاحظ من خلال اختبار x^2، "كاي مربع" أن إحصائية x^2 دالة إحصائية، اذا كان $sig(x2) \leq 0.05$ لكل العبارات، وبالتالي استجابة أفراد العينة حول اليقظة الاستراتيجية هي استجابة أفراد المجتمع.
4. نلاحظ أن متوسط المرجح للمحور اليقظة الاستراتيجية يقدر ب3.81 بدرجة تبني "مرتفعة"، وبالتالي فإن هناك التزام واهتمام عينة الدراسة باليقظة الاستراتيجية.

المطلب الرابع: استجابات أفراد الدراسة نحو مدى إسهام الذكاء الاقتصادي في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

وبناء على ما سبق في القسم أو المطالب السابقة، سيتم التعرف على طبيعة العلاقة بين الذكاء الاقتصادي وفعالية الأداء، وهو ما حمله المحور الأول والثاني والثالث والرابع والخامس الخاص بالأداء.

1. العبارات الموافقة الكبيرة جدا (اختبار القيمة 04 لمتوسط ذات درجة)

جدول رقم (4-18): استجابات أفراد الدراسة نحو مجالات الأداء (قياس الأداء)

البيان	التكرار النسب	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة		
المؤسسة تحقق أهدافها المسطرة خلال السنة	تكرار	/	53	8	/	/		
	النسب	/	86.9	13.1	/	/		
يوجد انحراف بين الأهداف المسطرة والأهداف المحققة	تكرار	3	21	34	3	/		
	النسب	4.9	34.4	55.7	4.9	/		
المؤسسة لديها قدرة على تخصيص واستخدام الموارد	تكرار	/	35	26	/	/		
	النسب	/	57.4	42.6	/	/		
المؤسسة لديها مدى انجاز وحدة العمل بشكل صحيح	تكرار	3	44	8	3	/	3	00
	النسب	4.9	72.1	13.1	4.9	/	4.9	00
حجم الموارد التي تستخدم لإنتاج مغطاة	تكرار	8	27	23	/	/	3	00
	النسب	13.1	44.3	37.7	/	/	4.9	00

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج spss

جدول رقم (4-19): قياس و ترتيب الأهمية النسبية لعناصر الأداء (قياس الأداء) .

البيان	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	كاي مربع x^2	احتمال x^2	الترتيب	درجة التبني
المؤسسة تحقق أهدافها المسطرة خلال السنة	3.86	0.34	33.19	0.000	1	مرتفعة
يوجد انحراف بين الأهداف المسطرة والأهداف المحققة	3 .39	0.66	44.9	0.000	5	مرتفعة
المؤسسة لديها قدرة على تخصيص واستخدام الموارد	3.57	0.49	1.328	0.249	3	مرتفعة
المؤسسة لديها مدى انجاز وحدة العمل بشكل صحيح	3.62	1.01	105.14	0.000	1	مرتفعة
حجم الموارد التي تستخدم لإنتاج مغطاة	3.55	1.05	26.27	0.000	4	مرتفعة
المتوسط الحسابي المرجح	3.598					مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج spss

يتضح من الجداول أعلاه: **(4-18)**، **(4-19)** أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يميلون إلى الموافقة (بدرجة أوافق) على جميع العبارات المتعلقة بهذا المحور.

وبشكل عام نستطيع ترتيب (ترتيبا تنازليا من الأكبر إلى الأصغر) وذلك بناء على متوسط درجة الموافقة على هذه العبارات، وبناء على المنهجية المتبعة كما يلي:

1.1. جاءت العبارة "المؤسسة تحقق أهدافها المسطرة خلال السنة في الترتيب الأول من حيث واقعها في مجال قياس الأداء، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط حسابها 3.86 وانحراف معيارها 0.34 وبدرجة تبني مرتفعة، وكانت نسبة الذين أعطوا درجة الموافقة لهذه العبارة ب 86.9% من مجموع أفراد العينة، دلالة على انها ما تسطره المؤسسات خلال السنة تحققه".

2.1. جاءت العبارة "يوجد انحراف بين الأهداف المسطرة والأهداف المحققة" في الترتيب الأخير من حيث واقعها في أنظمة القياس الخاصة بمجال قياس الاداء، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط حسابها 3.39 وانحراف معياري 0.66 وبدرجة تبني "متوسطة"، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة قليلة ب34.4%من مجموع أفراد عينة الدراسة، أن أفراد عينة الدراسة ضد الانحرافات بين الأهداف المسطرة والأهداف المحققة.

3.1. نلاحظ من خلا اختبار x^2 كاي مربع" أن إحصائية x^2 دالة إحصائية، إذا كان $sig(x^2)\leq 0.05$ لكل العبارات، وبالتالي استجابة أفراد العينة حول اليقظة الاستراتيجية هي استجابة أفراد المجتمع.

4.1. نلاحظ أن متوسط المرجح للمحور "مجال قياس الأداء" يقدر ب3.598 بدرجة تبني "مرتفعة"، وبالتالي فإن هناك التزام واهتمام عينة الدراسة بمجال قياس الأداء للمؤسسة.

2. العبارات ذات درجة الموافقة الكبيرة جدا (اختبار القيمة 04 للمتوسط)

جدول (4-20): استجابات أفراد الدراسة نحو أنظمة القياس الخاصة بالأداء.

البيان	التكرار/ النسب	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
تستخدمون أنظمة القياس تقليدية تعتمد على معايير مالية	التكرار	20	24	11	/	6
	النسب	32.8	39.3	18	/	9.8
تستخدمون لقياس الأداء محاسبة الموازنات التي تحدد الأهداف والرقابة تأتي بعد التنفيذ	التكرار	3	36	17	5	/
	النسب	4.9	59	27.9	8.2	/
تستخدمون بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة	التكرار	8	11	36	/	11
	النسب	4.9	18	59	18	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج spss

جدول رقم (4-21): قياس و ترتيب الأهمية النسبية لعناصر الأداء (أنظمة القياس) .

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	"كاي مربع" ^2x	احتمال ^2x	درجة الترتيب	درجة التبني
تستخدمون أنظمة القياس تقليدية تعتمد على معايير مالية	3.85	1.18	13.295	0.004	1	مرتفعة
تستخدمون لقياس الأداء محاسبة الموازنات التي تحدد الأهداف والرقابة تأتي بعد التنفيذ	3.61	0.71	45.164	0.00	2	مرتفعة
تستخدمون بطاقة الاداء المتوازن في المؤسسة	2.91	1.05	40.443	0.000	3	متوسطة
المتوسط الحسابي المرجح	3.45					مرتفعة

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على نتائج SPSS

يتضح من الجداول أعلاه: **(4-20)**، **(4-21)** أعلاه أن افراد عينة الدراسة يميلون إلى الموافقة (بدرجة اوافق) على جميع العبارات المتعلقة بهذا المحور.

وبشكل عام نستطيع ترتيب (ترتيبا تنازليا من الأكبر إلى الأصغر) وذلك بناء على المنهجية المتبعة كما يلي:

1.2. جاءت العبارة "تستخدمون أنظمة القياس تقليدية تعتمد على معايير مالية" في الترتيب الأول من حيث واقعها في مجال قياس الأداء، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط حسابها 3.85وانحراف معيارها 1.18 وبدرجة تبني مرتفعة، وكانت نسبة الذين أعطوا درجة الموافقة لهذه العبارة ب 39.3%من مجموع أفراد العينة، دلالة على أن يستخدمون المؤسسات، الربح، النتيجة... لقياس الأداء المالي لها.

2.2. جاءت العبارة "تستخدمون بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة" في المرتبة الأخيرة من حيث واقعها في أنظمة القياس، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط حسابها 2.91 وانحراف معيارها1.05، وبدرجة تبني "متوسطة"، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة قليلة ب18% من

مجموع أفراد عينة الدراسة، دلالة على أن المؤسسات لا يعرفون هذه الأداة الحديثة (بطاقة الأداء المتوازن) في قياس الأداء.

3.2. نلاحظ من خلا اختبار x^2 كاي مربع" أن إحصائيةx^2 دالة إحصائية، إذا كان $sig(x^2) \leq 0.05$ لكل العبارات، وبالتالي استجابة أفراد العينة حول أنظمة القياس هي استجابة أفراد المجتمع.

4.2. نلاحظ أن متوسط المرجح للمحور "أنظمة القياس" يقدر ب3.45 بدرجة تبني "مرتفعة"، وبالتالي فإن هناك التزام واهتمام عينة الدراسة بأنظمة القياس للمؤسسة.

3. العبارات ذات درجة الموافقة الكبيرة جدا

جدول (4-22): استجابات أفراد الدراسة إلى الجانب المالي للأداء

البيان	التكرار/ النسب	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
تقوم مؤسستكم بتحديد الأهداف المالية المراد تحقيقها مسبقا	11	36	14	/	/	
	18	59	23	/	/	/
مستوى رضا المالكين في النتائج المالية المحققة	3	36	22	/	/	/
	4.9	59	36.1	/	/	/
تعتمد مؤسستكم على أموالها الخاصة في التمويل	/	19	29	/	13	/
	/	31.1	47.5	/	21.3	/

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج SPSS

جدول رقم (4-23): قياس وترتيب الأهمية النسبية لعناصر الجانب المالي للأداء.

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كاي مربع	احتمال كاي مربع	ترتيب	درجة التبني
تقوم مؤسستكم بتحديد الأهداف المالية المراد تحقيقها مسبقا	3.95	0.643	18.33	0.000	1	مرتفعة
مستوى رضا المالكين في النتائج المالية المحققة	3.68	0.5639	26.98	0.000	2	مرتفعة
تعتمد مؤسستكم على أموالها الخاصة في التمويل	3.098	0.723	6.43	0.040	3	متوسطة
المتوسط الحسابي المرجح	3.576					مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج SPSS

يتضح من الجداول أعلاه: **(4-22)**، **(4-23)** أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يميلون إلى الموافقة (بدرجة اوافق) على جميع العبارات المتعلقة بهذا المحور، وبوجه عام نستطيع ترتيب (ترتيبا تنازليا من الأكبر إلى الأصغر) وذلك بناء على المنهجية المتبعة كما يلي:

1.3. جاءت العبارة الأولى "تقوم مؤسستكم بتحديد الأهداف المالية المراد تحقيقها مسبقا" من حيث واقعها في مجال الجانب المالي، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط حسابها 3.95 وانحراف معيارها 0.643 وبدرجة تبني مرتفعة، وكانت نسبة الذين أعطوا درجة الموافقة ب 59% من مجموع أفراد عينة الدراسة، مبينة أن المؤسسات تحديد الأهداف المالية المراد تحقيقها مسبقا.

2.3. نلاحظ من خلال اختبار x^2 كاي مربع" أن إحصائيةx^2 دالة إحصائية، إذا كان $sig(x^2) \leq 0.05$ لكل العبارات، وبالتالي استجابة أفراد العينة حول الجانب المالي للأداء هي استجابة أفراد المجتمع.

3.3. نلاحظ أن متوسط المرجح للمحور "3.576 " الجانب المالي بدرجة تبني "مرتفعة"، وبالتالي فإن هناك التزام واهتمام عينة الدراسة بالجانب المالي.

4. العبارات المتعلقة بجانب العملاء ذات درجة الموافقة كبير جدا

جدول (4-24): استجابات أفراد الدراسة نحو جانب العملاء الخاص بالأداء

البيان	التكرار /النسب	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
تشترك المؤسسة زبائنها في عملية تصميم بعض المنتجات	تكرار	/	42	19	/	/
	النسب	/	68.9	31.1	/	/
تقوم مؤسستكم بإجراء استقصاء يسمح بقياس مستوى رضا الزبائن	تكرار	8	32	15	6	/
	النسب	13.1	52.5	24.6	9.8	/
تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات عن زبائنها	التكرار	/	42	13	/	6
	النسب	/	68.9	21	/	9.8

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج SPSS

جدول رقم (4-25): قياس وترتيب الأهمية النسبية لعناصر جانب العملاء

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كاي مربع	احتمال كاي مربع	ترتيب	درجة التبني
تشرك المؤسسة زبائنها في عملية تصميم بعض المنتجات	3.688	0.466	8.672	0.003	1	مرتفعة
تقوم مؤسستكم بإجراء استقصاء يسمح بقياس مستوى رضا الزبائن	3.688	0.827	25.459	0.000	2	مرتفعة
تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات عن زبائنها	3.49	0.924	35.836	0.000	3	متوسطة
المتوسط الحسابي مرجح	3.62					مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه **(4-25)** استجابات أفراد الدراسة نحو جانب العملاء أن أفراد عينة الدراسة يميلون إلى الموافقة بدرجة أوافق على جميع العبارات المتعلقة بهذا المحور، وبوجه عام نستطيع ترتيب "ترتيبا تنازليا من الأكبر إلى الأصغر، وبناء على المنهجية المتبعة كما يلي:

1.4. جاءت العبارة "تشترك المؤسسة زبائنها في عملية تصميم بعض المنتجات" من حيث واقعها في الجانب العملاء، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط حسابها 3.688 وانحراف معياري 0.466 وبدرجة تبني مرتفعة، وكانت نسبة الذين أعطوا درجة الموافقة ب 68.9%من مجموع عينة الدراسة.

2.4. نلاحظ من اختيار x^2، "كاي مربع"، أن إحصائية x^2 دالة إذا كان $sig(x^2) \leq 0.05$لكل العبارات، وبالتالي استجابة أفراد العينة حول جانب العملاء للأداء هي استجابة أفراد المجتمع.

3.4. نلاحظ أن متوسط الحسابي المرجح للمحور "3.62" جانب العملاء بدرجة تبني "مرتفعة"، وبالتالي فإن هناك التزام عينة الدراسة بالجانب العملاء

المبحث الثالث: اختبار أثر الذكاء لاقتصادي على الأداء

سيتم في هذا المبحث اختبار مدى تأثير المتغيرات الوسطية على اختلاف استجابات لأفراد العينة حول كل من الذكاء الاقتصادي والأداء إضافة إلى اختبار أثر الذكاء الاقتصادي على الأداء من جهة وأثر عناصر الذكاء الاقتصادي على الأداء من جهة أخرى.

المطلب الأول: اختبار الفروقات

نقوم بطرح فرضية رئيسية للبحث تتمثل في أن

1. **الفرضية الرئيسية الأولى:** "هناك فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابة الأفراد حول الذكاء الاقتصادي التي تعزى إلى المتغيرات الوسيطية".

ونقوم باشتقاق فرضيات فرعية:

1.1. **الفرضية الفرعية الأولى:** "هناك فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابة الأفراد حول الذكاء الاقتصادي إلى طبيعة المؤسسة".

جدول(4-26): نتائج خاصة بطبيعة المؤسسة

	البيان	العدد/التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الذكاء الاقتصادي	خاصة	40	3.2	0.43
	عامة	21	3.45	0.386
الأداء	خاصة	40	2.67	0.293
	عامة	21	2.95	0.256

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه أن:

- استجابة الأفراد حول الذكاء الاقتصادي في المؤسسة العمومية أحسن من استجاباتهم في المؤسسة الخاصة لأن: **MEAN (pré)> MEAN(pub)** وبالإضافة أن استجابات أفراد العينة من المؤسسة العمومية أكثر تمركزا من الخاصة لان الانحراف المعياري للعمومية اقل من الانحراف المعياري للخاصة.

– استنادا إلى اختبار Levenes يلاحظ أن التباين متجانس لان Sig(f)=0.065 وهي أكبر من 0.05 وبتالي سوف يتم استخدام اختبار Tفي حالة التباين المتجانس.

– من خلال اختبار T نلاحظ أنsig(t)=0.036 وهو اقل من 0.05 وبالتالي فان استجابات افراد العينة حول الذكاء الاقتصادي يعزى إلى متغير طبيعة المؤسسة.

- **وبالتالي يتم إثبات هذه الفرضية حيث أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابة الأفراد حول الذكاء الاقتصادي تعزى إلى طبيعة المؤسسة**".

2.1. الفرضية الفرعية الثانية: "هناك فروق ذو دلالة إحصائية لاستجابة الأفراد حول الذكاء الاقتصادي تعزى إلى نوع النشاط ".

جدول (4–27) نتائج خاصة بمتغيرات الدراسة إلى نوع النشاط

	البيان	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الأداء	البناء	08	2.48	0.000
	التجارة	/	/	/
	النقل	22	2.65	0.41
	الخدمات	10	2.93	0.176
	صناعة	05	3.12	0.000
	الفندقة والاطعام	08	2.88	0.000
	باقي القطاعات	08	2.83	0.000
اختبار Levens	Sig(f)=0.000<0.05 تباين غير متجانس			
اختبار Anova	Sig(f)=0.000<0.05			

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه أن:

– استجابة الأفراد حول الذكاء الاقتصادي لمؤسسات الفندقة والاطعام أحسن من المؤسسات التي تنشط في باقي القطاعات.لان (باقي القطاعات) Mean ≤ (الفندقة) Mean لان المتوسط الحسابي لقطاع الفندقة والإطعام أكثر تمركزا من القطاعات الأخرى لان اقل الانحراف المعياري ≈0.000.

– استنادا إلى اختبار levenes يلاحظ أن التباين غير متجانس والجدول يوضح

جدول (4–28): اختبارLevens الذي يوضح جودة متغيرات الدراسة لعنصر نوع النشاط

	Levens	Slg
الذكاء الاقتصادي	22.92	0.000
الأداء	25.51	0.000

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج SPSS

من خلال الجدول واختبار Levens يلاحظ عدم تجانس التباين لأن:

$$0.000 = Sig(f) < 0.005$$

– من خلال إحصائية F في تحليل التباين الأحادي يلاحظ أن استجابة الأفراد حول الذكاء الاقتصادي يعزى إلى نوع النشاط لان $0.000 = Sig(f) < 0.05$

– في حالة عدم تباين تجانس التباين نقوم باستخدام اختبارtamhane يلاحظ أن الاختلاف في الذكاء الاقتصادي يكون بين قطاع البناء والأشغال العمومية والنقل وبين قطاع البناء وقطاع الفندقة وبين قطاع البناء وباقي القطاعات لان $Sig \leq 0.05$

– في حين لا توجد اختلافات بين قطاع البناء والأشغال والمؤسسات التي تنشط في قطاع الخدمات وقطاع صناعة المنتجات

- **وبالتالي يتم إثبات هذه الفرضية حيث أن "هناك فروق ذو دلالة إحصائية لاستجابة الأفراد حول الذكاء الاقتصادي إلى تعزى الى نوع النشاط "**

جدول (4–29): اختبارANOVA

	f	Sif
الذكاء الاقتصادي	9.767	0.000
الأداء	5.75	0.000

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج spss

3.1. الفرضية الفرعية الثالثة: "هناك فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابة أفراد حول الذكاء الاقتصادي تعزى إلى نوع المؤسسة "

جدول (4-30): قياس وترتيب أهمية متغيرات الدراسة إلى نوع المؤسسة

البيان		التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الذكاء الاقتصادي	مصغرة	15	2.87	0.2
	صغيرة	22	3.30	0.38
	متوسطة	24	3.55	0.367
الأداء	مصغرة	15	2.64	0.176
	صغيرة	22	2.71	0.41
	متوسطة	24	2.89	0.22

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج spss

يلاحظ من الجدول أعلاه أن:

- استجابة الأفراد حول الذكاء الاقتصادي في المؤسسات المتوسطة أكبر من المؤسسات المصغرة والصغيرة والمؤسسات المصغرة أكثر تمركزا من المؤسسات الأخرى لان الانحراف المعياري للمؤسسات المصغرة أقل من الانحراف المعياري للمؤسسات الأخرى.

جدول رقم (4-31): اختبارLevens الذي يوضح جودة متغيرات الدراسة إلى نوع المؤسسة

	Levens	Slg
الذكاء الاقتصادي	2.317	0.108
الأداء	8.714	0.000

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج spss

من خلال الجدول واختبار Levensيلاحظ تجانس التباين لان:

$0.108=Slg(f)\geq 0.005$

لان : Sig(f) $\begin{cases} H_o(sigf>0.05) \text{ تباين متجانس} \\ H_1 : sigf\leq 0.05 \text{ تباين غير متجانس} \end{cases}$

– من خلال إحصائية fفي تحليل التباين الأحادي يلاحظ أن استجابة الأفراد حول الذكاء الاقتصادي يعزى إلى نوع المؤسسة نظرا لان $0.000=sif(f)\leq 0.05$

ونقوم باستخدام اختبارSEHEEFE في حالة تعدد المجموعات وتجانس التباين وفي حالة عدم تجانس التباين نقوم باستخدام اختبار TAMHANE.

جدول رقم (4–32) يوضح اختبارات SEHEEFE و TAMHANE **لمتغيرات الدراسة لنوع المؤسسة.**

	نوع الاختبار	نوع المؤسسة	نوع المؤسسة	Sig
الذكاء الاقتصادي	Seheefe	مصغرة	مصغرة	/
			صغيرة	0.002
			متوسطة	0.000
الاداء	Tamhane	مصغرة	مصغرة	/
			صغيرة	0.854
			متوسطة	0.001

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج spss

– من خلال اختبار « scheffe» يلاحظ أن الاختلاف في الذكاء الاقتصادي يكون بين المؤسسة المصغرة والصغيرة من جهة وبين المصغرة والمتوسطة من جهة أخرى $sig\leq 0.05$ في حين لا توجد اختلافات بين المؤسسة الصغيرة والمتوسطة لان $sig\geq 0.05$.

- **وبالتالي يتم إثبات هذه الفرضية حيث أن هناك فروق ذو دلالة إحصائية لاستجابة الأفراد حول الذكاء الاقتصادي إلى نوع المؤسسة**

4.1. الفرضية الفرعية الرابعة: "هناك فروقات ذات دلالة إحصائية لاستجابة الأفراد حول الذكاء الاقتصادي إلى دوافع اختيار مجال النشاط"

الجدول الموالي يوضح نتائج خاصة بدوافع اختيار مجال النشاط.

جدول رقم (4-33): قياس وترتيب متغيرات الدراسة إلى دوافع اختيار مجال النشاط

البيان	البيان	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الذكاء الاقتصادي	هامش الربح	37	3.29	0.40
	قلة المنافسين	08	3.79	0.22
	تحفيز الدولة	13	2.91	0.166
	أخرى	03	3.63	0.144
الأداء	هامش الربح	37	2.77	0.227
	قلة المنافسين	8	3.03	0.057
	تحفيز الدولة	13	2.48	0.385
	أخرى	03	3.18	0.072

المصدر: من إعداد الباحث على نتائج spss

يلاحظ من الجدول أعلاه أن:

- استجابة الأفراد حول الذكاء الاقتصادي في اختبار الدافع كان حول قلة المنافسين لان المتوسط الحسابي أكبر من متوسطات الأخرى ويساوي 3.79 درجة.

- استنادا إلى اختبار Levens يلاحظ أن التباين غير متجانس لان sig(f)=0.000 وهي اقل من 0.05. والجدول الاتي يوضح اختبار Levens

جدول رقم (4-34) اختبارLevens لعناصر الدراسة إلى دوافع اختيار مجال النشاط.

	Levens	SIG
الذكاء الاقتصادي	7.77	0.000
الأداء	22.84	0.000

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج spss

من خلال اختبارLevens يلاحظ عدم تجانس التباين وتقوم باستخدام إحصائية F في تحليل التباين الأحادي يلاحظ أن استجابة الأفراد حول الذكاء الاقتصادي يعزى إلى دوافع اختيار مجال النشاط لان sig(f)≤0.05≈(anova)0.000

- في حالة عدم تجانس التباين نقوم باستخدام اختبار Tamhane

الجدول رقم(4-35): اختبارTamhane لعنصر الذكاء الاقتصادي الى دوافع اختيار مجال النشاط.

متغير الدراسة	نوع الاختبار	الدافع	الدوافع	Sig
الذكاء الاقتصادي	Tamhane	الربح	المنافسين	0.001
			التحفيز	0.000
			اخرى	0.126

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج spss

-يلاحظ أن هناك فروقات واختلافات في الذكاء الاقتصادي يكون بين المؤسسات التي تختار مجال النشاط من اجل دافع الربح ودافع قلة المنافسين ودافع التحفيز لان sig<0.05

-لا يوجد فروقات بين المؤسسات التي تختار مجال نشاطه من اجل دافع الربح ومؤسسات تختار مجال نشاطه من اجل دوافع أخرى مثل حب القيادة وروح المقاولاتية والاستقلالية، لأنsig>0.05

- **وبالتالي نقبل الفرضية أي أن هناك فروقات ذات دلالة إحصائية لاستجابة الأفراد حول الذكاء الاقتصادي إلى دوافع اختيار مجال النشاط".**

5.1. الفرضية الفرعية الخامسة: "هناك فروقات ذات دلالة إحصائية لاستجابة الأفراد حول الذكاء الاقتصادي إلى الإطار الذي تم إنشاء المنظمة".

جدول (4-36): قياس وترتيب الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة لإطار الذي تم إنشاء فيه المؤسسة

	البيان	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الذكاء الاقتصادي	Apsi	15	2.87	0.2
	Ansej	3	3.39	0.000
	Andi	19	3.17	0.442
	اخرى	21	3.64	0.221
الأداء	Apsi	15	2.64	0.176
	Ansej	03	2.96	0.072

	Andi	19	2.51	0.331
	اخرى	21	2.99	0.104

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج spss

يلاحظ من الجدول أعلاه:

-استجابة الأفراد حول الذكاء الاقتصادي يرجع الإطار الذي تم إنشاء فيه المؤسسة في إطارات أخرى غير معروفة لان المتوسط الحسابي اكبر متوسطات الحسابية (Andi, Ansej, Apsi) ،وإضافة أن هذه الاستجابات الأفراد أكثر تمركزا في إطارAnsej لانه اقل انحراف معياري.

-استنادا إلى اختبار Levens يلاحظ أن التباين غير متجانس لأن sig(f)=0.000 وهي اقل من 0.05.

والجدول الاتي يوضح اختبار Levens لمتغير الذكاء الاقتصادي إلى الإطار الذي تم إنشاء فيه المؤسسة.

جدول رقم (4-37): اختبار Levens لمتغير الذكاء الاقتصادي إلى الإطار الذي تم إنشاء فيه المؤسسة.

متغيرات الدراسة	Levens	sig
الذكاء الاقتصادي	18.79	0.000
الأداء	15.78	0.000

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج spss

من خلال اختبار Levens يلاحظ عدم تجانس التباين، ونقوم باستخدام إحصائيةfفي تحليل التباين الأحادي يلاحظ أن استجابة الأفراد حول الذكاء الاقتصادي يعزى إلى الإطار الذي تم إنشاء فيه المؤسسة لان$0.05\geq sig(f)\approx 0.000$(anova)

-في حالة عدم تباين التجانس نقوم باستخدام اختبارtamhane للذكاء الاقتصادي إلى الإطار الذي تم إنشاء فيه المؤسسة.

جدول رقم (4-38): اختبارTamhane لمتغير الذكاء الاقتصادي إلى الإطار الذي تم إنشاء فيه المؤسسة.

متغير الدراسة	الاختبار	الإطار	الإطار	Sig
الذكاء الاقتصادي	Tamhane	Apsi	Apsi	0.000
			Ansej	0.120
			Andi	0.000
			اخرى	0.017

- يلاحظ أن هناك فروقات في الذكاء الاقتصادي يكون في الإطار الذي تم إنشاء فيه المؤسسة بين الإطار apsi و andi وأخرى لان sig≤0.05لا يوجد فروقات في الذكاء الاقتصادي في الإطار الذي تم انشاء فيه المؤسسة بين المجموعتينapsi (وansej) لان sig>0.05.

➢ **وبالتالي نقبل الفرضية الرئيسية الأولى: هناك فروقات ذات دلالة إحصائية لاستجابة الأفراد حول الذكاء الاقتصادي إلى الإطار الذي تم فيه إنشاء المؤسسة.**

2. **الفرضية الرئيسية الثانية:** "هناك فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابة الأفراد حول الأداء التي تعزى إلى المتغيرات الوسيطية".

ثم نقوم باشتقاق فرضيات فرعية:

1.2. **الفرضية الفرعية الأولى:** "هناك فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابة الأفراد حول الأداء التي تعزى إلى طبيعة المؤسسة "

-يلاحظ من الجدول (4-25) أن استجابة الأفراد حول الأداء في المؤسسة العمومية أحسن من استجابة الأفراد في المؤسسة الخاصة لان متوسط الحسابي للمؤسسة العمومية أكبر من متوسط الحسابي للمؤسسة الخاصة، وإضافة أن استجابات الأفراد للمؤسسة العمومية أكثر تمركزا من الخاصة لان الانحراف المعياري للمؤسسات العمومية اقل من انحرافا من المؤسسات الخاصة.

- استنادا إلى اختبارLevenes يلاحظ أن التباين متجانس لان 0.05<sig(f)=0.242 وبالتالي سوف يتم استخدام اختبار tفي حالة التباين المتجانس.

- من خلال اختبار tيلاحظ أنsig(t)=0.000وهو اقل من 0.05وبالتالي فان استجابات أفراد العينة حول الأداء يعزى إلى متغير طبيعة المؤسسة.

2.2. **الفرضية الفرعية الثانية:** «هناك فروق ذو دلالة إحصائية لاستجابة الأفراد حول الأداء إلى نوع النشاط الذي تنشط فيه المؤسسة ".

– يلاحظ من الجدول أعلاه (4–26)، أن استجابة الأفراد حول الأداء في المؤسسات التي تنشط في صناعة المنتجات من المؤسسات التي تنشط في باقي القطاعات الأخرى لان متوسط الحسابي أكبر من متوسطات القطاعات الأخرى. وإضافة أن هذه الاستجابات الأفراد لقطاع البناء وقطاع الصناعة وقطاع الفندقة وقطاع الأخر أكثر تمركزا من قطاع النقل وقطاع الخدمات لا نها تتوفر على اقل انحراف معياري ≈0.000.

–استنادا إلى اختبار,Levens يلاحظ أن التباين غير متجانس والجدول أعلاه(4–28) يبين0.05≤(f) sig≈0.000.

من خلال إحصائيةF في التحليل التباين الأحادي يلاحظ أن استجابة الأفراد حول الأداء يعزى إلى نوع النشاط لأن 0.05≤(f) sig≈0.000.

- في حالة عدم تجانس التباين نقوم باستخدام اختبار tamhane يلاحظ أن الاختلاف في الأداء يكون في قطاع البناء والأشغال العمومية وكل القطاعات ماعدا قطاع النقل والمواصلات لان 0.05≤sig في حين لا توجد اختلافات و فروقات ذو دلالة إحصائية بين قطاع البناء ولأشغال وقطاع النقل.

3.2. **الفرضية الفرعية الثالثة:** "هناك فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابة افراد حول الاداء تعزى إلى المؤسسة "

يلاحظ من الجدول (4–29): أن استجابة الأفراد حول الأداء في المؤسسات المتوسطة أحسن من المؤسسات الصغيرة والمتوسطات الأخرى والمؤسسات المصغرة أكثر تمركزا من المؤسسات الأخرى لان الانحراف المعياري للمؤسسات المصغرة اقل من الانحرافات الأخرى.

– من خلال الجدول واختبار Levenes(04–32) يلاحظ عدم تجانس التباين لان

$0.000 \approx sig(f) \leq 0.05$

–من خلال إحصائية f في تحليل التباين الأحادي(anova)يلاحظ أن استجابة الأفراد حول الأداء يعزى إلى نوع المؤسسة لأن$0.000 \approx sig(f) \leq 0.05$.

- نقوم باستخدام اختبار Tamhane يلاحظ أن الاستجابة الأفراد والاختلافات في الأداء بين المؤسسات المصغرة والمؤسسات المتوسطة لان $sig \leq 0.05$.

في حين لا توجد اختلافات بين المؤسسة المصغرة والمؤسسات الصغيرة لان$0.854 \approx .sig \geq 0.05$

4.2. **الفرضية الفرعية الرابعة:** "هناك فروقات ذات دلالة احصائية لاستجابة الأفراد حول الأداء إلى دوافع اختيار مجال النشاط"

– يلاحظ من الجدول رقم(4–32):

– استجابة الأفراد حول الأداء في اختيار الدافع حول دوافع أخرى لان المتوسط الحسابي أكبر من المتوسطات الأخر ويساوي 3.18درجة

– استنادا إلى اختبار Levenes يلاحظ أن التباين غير متجانس لان $sig(f)=0.000$ وهي اقل من 0.05

– نقوم باستخدام احصائية f في تحليل التباين الأحادي يلاحظ أن استجابة الأفراد حول الأداء يعزى إلى دوافع اختيار مجال النشاط لان$0.000 \approx sig(f) \leq 0.05$(anova)

– في حالة عدم تجانس التباين نقوم باستخدام اختبار tamhane ويلاحظ من الجدول أعلاه (4–32)أن هناك فروقات ذات دلالة احصائية بين المؤسسات التي اختارت مجال نشاطها من اجل الربح والمؤسسات التي اختارت مجال نشاطها من اجل دوافع أخرى .

- ولا يوجد فروقات بين المؤسسات التي اختارت مجال نشاطها من اجل الربح والمؤسسات التي اختارت مجال نشاطها من اجل التحفيز $0.116 \approx sig \geq 0.05$. (انظر إلى الجدول)

5.2. الفرضية الفرعية الخامسة: "هناك فروقات ذات دلالة احصائية لاستجابة الأفراد حول الأداء إلى الإطار الذي تم إنشاء فيه المؤسسة"

يلاحظ من الجدول (4-20):

- استجابة الأفراد حول الأداء يرجع إلى الإطار الذي تم إنشاء فيه المؤسسة في إطارات أخرى غير معروفة لان المتوسط الحسابي أكبر من متوسطات الحسابية، أكثر تمركزا في إطارansejلان اقل انحراف المعياري.

- استنادا إلى اختبارLevenes يلاحظ أن التباين غير متجانس(f)sig=0.000وهي اقل من 0.05

- من خلال اختبار Levensيلاحظ عدم تجانس التباين ونقوم باستخدام fفي تحليل التباين الأحادي يلاحظ أن استجابة الأفراد حول الأداء يعزى إلى الإطار الذي تم إنشاء فيه المؤسسة لان (anova)

$0.000 \approx sig(f) \leq 0.05$

- في حالة عدم تجانس التباين نقوم باستخدام اختبارtamhane يلاحظ أن هناك فروقات في الأداء يكون في الإطار الذي تم إنشاء فيه المؤسسة بين الإطارAndiوansjوapsi لان $sig \leq 0.05$، لا توجد فروقات في الأداء في الإطار الذي تم إنشاء فيه المؤسسة بين (apsi)وandi لان $sig > 0.05$

➢ **وبالتالي تقبل الفرضية الرئيسية الثانية أي أن هناك فروقات واختلافات ذات دلالة احصائية لاستجابة الأفراد حول الأداء التي تعزى إلى:**

- نوع المؤسسة.

- طبيعة المؤسسة.

- نوع النشاط الذي تنشط فيه مؤسستكم.

- دوافع اختيار مجال النشاط.

- الإطار الذي تم إنشاء فيه المؤسسة.

المطلب الثاني: أثر الذكاء الاقتصادي على الأداء

للمعالجة هذا الجزء وتوضيح الأثر الذكاء الاقتصادي على الأداء نقوم بصاغة فرضية رئيسية كما يلي: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للذكاء الاقتصادي على الأداء في المؤسسة "ولاختبار هذه الفرضية نقوم بصياغة معادلة خط الانحدار

معادلة خط الانحدار للنموذج الدراسة	**Y=0,967+0,547x**

من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج spss

واعتمادا على الجدول رقم (4-38)

جدول رقم (4-39): نموذج الدراسة

النموذج	B	B
01	ثابت	0.967
	X	0.547

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج spss

نستنتج من هذا النموذج أن:

- معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع أي بين الذكاء الاقتصادي والأداء يساوي R=0.753 بمعنى الارتباط قوي.

- أما معامل التحديد بين المتغيرين يساوي R^2=0.567

- أما F change يساوي 77.171

يصل الباحث من خلال هذه المعادلة

$$Y=f(x)$$

$$Y=ax+b=0.967+0.547x$$

الذكاء الاقتصادي الأداء

- هناك تأثير طردي معنوي $sig(t)<0.005\approx0.000$لإحصائية الذكاء الاقتصادي على الاداء بمعنى كلما تغير الذكاء تغير الأداء في نفس الاتجاه

- معامل الذكاء الاقتصادي موجب يساوي 0.547+ واحتمال احصائية tيساوي 0.000اي اقل من 0.05بمعنى $sig\ (t)<0.05$

هناك علاقة ارتباط قوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع

- الذكاء الاقتصادي يفسر الأداء بنسبة 56.7%وهي نسبة تأثير متوسطة إما النسبة الباقية فتعود إلى عوامل أخرى خارج النموذج

- اختبار fيبين أن هناك معنوية كلية لمعلمات النموذج أيأن النموذج مفسر إلى احصائية $sig(f)<0.05$

- البيانات في الاستجابات حول الأداء يقدر ب5.804حيث ان 3.289 منها تعود إلى الذكاء الاقتصادي والنسبة الباقية 2.515 تعود إلى عوامل أخرى.

- من خلال ما سبق يتم قبول الفرضية حيث أن يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للذكاء الاقتصادي على الأداء في المؤسسة

المطلب الثالث: اختبار عناصر الذكاء الاقتصادي على الأداء

سنقوم في هذا الجزء باختبار ومعرفة مدى تأثير عناصر الذكاء الاقتصادي من الادارة استراتيجية والمعلومات واليقظة الاستراتيجية ومصادر المعلومات على الأداء المؤسساتي.

1. قام الباحث بطرح فرضية رئيسية: "**وجود تأثير طردي ذو دلالة احصائية لعناصر الذكاء الاقتصادي على الأداء**"

ثم تختبر هذه الفرضية الرئيسية وصياغة نموذج الانحدار المتعدد على الشكل الاتي:

$$Y= a+b_1x_1+b_2x_2+b_3x_3+b_4x_4$$

1.1. **الفرضية الفرعية الأولى:** "وجود تأثير طردي ذو دلالة احصائية للإدارة الاستراتيجية على الأداء"

تم صياغة معامل الإدارة الاستراتيجية $0.25x_1$ موجب دلالة على الارتباط قوي بين الإدارة الاستراتيجية والأداء.

جدول رقم (4-40): النموذج المتعدد

النموذج		البيان	t	sig
01	الثابت	1.374	7.449	0.000
	X_1	0.250	2.341	0.023
	X_2	-0.488	-5.129	0.000
	X_3	0.625	4.889	0.000
	X_4	0.020	0.475	0.637

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج spss

2.1. الفرضية الفرعية الثانية: "وجود تأثير طردي ذو دلالة احصائية للمعلومات على الاداء".

نستنتج ان معامل المعلومات سالبة دلالة على عدم ارتباط بين المعلومات والأداء اذن:

- **تنفي الفرضية الفرعية الثانية.**

3.1. **الفرضية الفرعية الثالثة:** "وجود تأثير طردي ذو دلالة احصائية لليقظة الاستراتيجية على الأداء"

- نستنتج أن معامل اليقظة الاستراتيجية موجب دلالة على وجود ارتباط طردي بين اليقظة الاستراتيجية والاداء

4.1. **الفرضية الرابعة:** "وجود تأثير طردي ذو دلالة احصائية للمصادر المعلومات على الأداء"

- نستنتج وجود علاقة طردية بين مصادر المعلومات والأداء لان الميل موجب

➢ **إذن كل الفرضيات مثبتة الفرعية باستثناء الفرضية الثانية الفرعية**

وفي الاخير نستخلص نموذج خط الانحدار المتعدد:

$$Y=1,374+0,25x_1-0,488x_2+0,625x_3+0,02x_4$$

مصادر المعلومات اليقظة الاستراتيجية المعلومات الإدارة الاستراتيجية

- هناك تأثير طردي معنوي $0.000\approx sig(f)<0.05$ بين عناصر الذكاء الاقتصادي مع الأداء باستثناء مصادر المعلومات، $0.637\approx sig(t)>0.05$

بمعنى كلما تغير عناصر الذكاء تغير في نفس الاتجاه باستثناء مصادر المعلومات تغير في اتجاه معاكس مع الأداء.

– معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع أي بين الذكاء الاقتصادي والأداء يساوي $r=0.893$ بمعنى الارتباط قوي.

– أما معامل التحديد بين المتغيرات المستقلة (عناصر الذكاء الاقتصادي) والأداء يساوي $R^2=0.782$

–أما يساوي $R^2=54.961$ f change

➢ كل الفرضيات الفرعية مقبولة إلا الفرضية الثانية أي لا يوجد تأثير طردي للمعلومات على الأداء.

➢ عدم قبول الفرضية الرابعة، لأن $sig(t)>0.05$ لا يوجد تأثير طردي بين مصادر المعلومات والأداء

➢ نستنتج أن الفرضية الرئيسية مقبولة نوعا ما أي مثبتة وجود تأثير طردي ذو دلالة احصائية لعناصر الذكاء الاقتصادي على الأداء بمعنى تقبل الفرضية.

– أي أن عناصر الذكاء الاقتصادي يفسر الأداء 54.961 وهي نسبة تأثير متوسطة أما النسبة الباقية فتعود إلى عوامل أخرى خارج النموذج.

– اختبار F يبين أن هناك معنوية كلية لمعلومات النموذج أي أن النموذج مفسر إلى احصائية $sig(f)<0.05$.

خاتمة

إن دراستنا الميدانية لموضوع الذكاء الاقتصادي في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للولاية، ومن خلال إجابة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية الشلف، سمحت لنا بتحديد درجة أهمية الذكاء الاقتصادي في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث نجد أن هذه المؤسسات تولي أهمية للذكاء الاقتصادي.

ولقد كشفت هذه الدراسة على توفر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الشروط اللازمة لتطبيق آليات الذكاء الاقتصادي، وعناصره: الإدارة الاستراتيجية، المعلومات، اليقظة الاستراتيجية، والذي لمسناه في الواقع العملي لهذا الموضوع، من خلال الاستبيان نلاحظ أن هناك اهتمام عينة الدراسة بممارسة الإدارة الاستراتيجية، لان متوسط المرجح للمحور الإدارة الاستراتيجية يقدر ب3.7 بدرجة تبني "مرتفعة".

ونلاحظ كذلك اهتمام عينة الدراسة بمحور المعلومات، لأن المتوسط المرجح لهذا المحور يقدر ب3,99 بدرجة تبني "مرتفعة"، و لاحظنا كذلك الاهتمام بمحور اليقظة الاستراتيجية لان المتوسط المرجح يقدر ب 3.81 بدرجة تبني "مرتفعة ".

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

على ضوء كل ما سبق و ختاما لبحثنا هذا يتضح لنا بأن موضوع الذكاء الاقتصادي على مستوى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يكتسي أهمية خاصة بحكم المزايا التي ينفرد بها إلا أنه موضوع واسع يتضمن جوانب عديدة، اليقظة الاستراتيجية، الإدارة الاستراتيجية، المعلومات، المحيط، وكل جانب من هذه الجوانب يحتاج إلى دراسة معمقة ومكثفة للتمكن من معالجة مواطن العجز ،ومن خلال دراستنا لهذا الموضوع تمكنا من أن موضوع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من حيث التطرق إلى نشأتها التاريخية، مفهومها، أشكالها ،خصائصها ، أهميتها و دورها في الاقتصاد باعتبارها أداة من أدوات التنمية الاقتصادية ، كما تعرفنا على أهم الصعوبات و المشكلات التي تعيق إنشائها و تطورها ، ومن ابرز هذه الصعوبات المشكل حصول على المعلومات بمعنى يجب على المؤسسات أن تتوفر على جهاز للذكاء الاقتصادي و اليقظة الاستراتيجية على مستوى الهيكل التنظيمي بعد ما تكلم مستشار بوزارة الصناعة على إدماج خلايا اليقظة الاستراتيجية بجميع المؤسسات التي تسهر هذه الخلية على ترصد كل صغيرة و كبيرة عن محيط الداخلي و الخارجي.

لان خلية اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعمل على توفير المعلومات بأنواعها التي تلخص و تشمل مختلف أنشطة المؤسسة بشكل دوري، بإضافة إلى أن هذا النظام يساهم بشكل كبير في تطوير و تحسين أداء المؤسسة بصفة عامة وأدائها المالي بصفة خاصة كما بينه الجانب التطبيقي وبناء على ذلك وحتى يتم الإلمام بهذا الموضوع أكثر قمنا بمعالجة من خلال الجمع بين الدراسة النظرية ودراسة التطبيقية.

ولقد جرت الدراسة على مرحلتين: أولا دراسة نظرية ومن ثم مرحلة عملية قوامها استقصاء من خلال استبيان مقدم إلى مدراء ومسيرين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وتوصلنا من خلالها إلى مجموعة من النتائج، كما يلي:

I. نتائج الدراسة النظرية

1 – لقد تطور مفهوم ومحتوى الذكاء الاقتصادي من النشاط الاقتصادي لإنتاج المعرفة في خدمة الأهداف الاقتصادية والاستراتيجية للمؤسسة التي جمعت والمنتجة في سياق قانوني وذات مصادر مفتوحة إلى

منهجية البحث وتفسير المعلومات المتاحة للجميع من أجل تفعيلها ومعرفة قدرتها والاعتماد على هذه المعلومات في اتخاذ القرار.

2-على رغم من أن الذكاء الاقتصادي للمؤسسات أصبح حقيقة واقعية يصعب على المؤسسات تجاهلها، إلا أن الفكر الإداري –حتى في دول العالم التي قطعت مؤسساتها شوطا كبيرا في هذا المجال، لم تقدم تعريفا شاملا متفقا عليه على وجه الدقة، لذلك كان لابد علينا أن نستعرض ما جاء من تعريفات لهذا المفهوم من ناحية الأكاديميين، المنظمات الدولية على حد السواء.

3-الملاحظة التي خرجنا بها من بعد استعراضنا لمجموعة من التعاريف هو إجماعها أن الذكاء الاقتصادي للمؤسسات هي مراعات جمع المعلومات ومعالجتها واستخدامها في اتخاذ القرارات. أي أن الذكاء الاقتصادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو عبارة عن تحديد، جمع ومعالجة المعلومة، وبث هذه المعلومة وايصالها لمتخذي القرار بالمؤسسة، فالمعلومة لا تكون ذات قيمة إلا إذا جاءت في الوقت المناسب وبالشكل المراد للشخص الذي يستخدمها.

4-إن الدوافع التي تشجع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تبني نظام الذكاء الاقتصادي تعود لمزايا ذكرناها في سياق سابق ونلخصها في الإدارة الاستراتيجية، المعلومات، اليقظة الاستراتيجية، مصادر المعلومات.

5 – توصلنا كذلك إن لم يكن لدينا مصدر موثوق، فلا داعي للمواصلة في جمع المعلومات، فالمصادر رديئة النوعية تؤدي إلى تشوش المعلومات، وهو ما يعقد عمل التحليل، أما إذا كانت المصادر موثقة في تسهل أكثر على التحليل، وهذا ما يفرق بين الذكاء الاقتصادي والجوسسة الاقتصادية.

6-إنّ منظور الذكاء الاقتصادي يتضمن التركيز على بعدين أساسيين هما: إنتاج المعلومة كركيزة لاتخاذ القرار ووضع المؤسسة في علاقات يمكن من خلالها محاورة المحيط.

7-إن الأداء مركز ذو مسؤولية ما يعني الفعالية، والإنتاجية التي يبلغ بها هذا المركز الأهداف التي قبلها، أمّا الفعالية تحدد في أي مستوى تتحقق فيه الأهداف والإنتاجية، تقارن النتائج المتحصل عليها بالوسائل المستخدمة في ذلك.

8-استنتجنا أن من الضروري أن تقيس المؤسسات نتائج أعمالها حتى ولو لم تحصل من خلال هذه النتائج على عائد أو مكافأة، لأن المعلومات التي يتم الحصول عليها تحول أداء المؤسسة إلى الأحسن، حيث أن عدم قدرة المؤسسة على قياس نشاطها يؤدي إلى عدم إمكانية الرقابة عليها.

9-تساهم هذه المؤسسات في تخفيض نسبة البطالة من خلال توفيرها لمناصب الشغل، كما تساهم في خلق القيمة المضافة، حيث اصبحت مكملة للشركات الكبيرة ومنافسة لها في العديد من القطاعات التي كانت حكرا، وضعف ونقص الهياكل والمؤسسات المالية التي تقدم الدعم المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

II. نتائج الجانب التطبيقي

أثارت الدراسة جملة من الأسئلة كما قدمت فرضيات تعلقت بالتحقق من وجود أثر تطبيق الذكاء الاقتصادي في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتوصلت إلى عدة نتائج نحاول هنا الإشارة إلى أبرزها كالتالي:

1-وتوصلنا إلى أن جمع المعلومات ومعالجتها وتحليلها هي أساس الذكاء الاقتصادي، وان يكون جهاز اليقظة الاستراتيجية جد متطور وفعال في المؤسسات يجب أن تكون مصادر المعلومات جد متطورة ورسمية.

2-قامت الدراسة باختبار صحة **الفرضية الأولى** التي مفادها أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابة الأفراد حول الذكاء الاقتصادي إلى طبيعة المؤسسة من حيث (خاصة، عامة)، وبالاستناد على تحليل أراء عينة الدراسة، خلصت الدراسة إلى إثبات صحة الفرضية.

3-توصلت الدراسة إلى إثبات صحة **الفرضية الثانية**، أي آن هناك فروقات واختلافات ذات دلالة إحصائية لاستجابة الأفراد حول الأداء التي تعزى إلى: نوع المؤسسة، طبيعة المؤسسة، نوع النشاط الذي تنشط فيه مؤسستكم، دوافع اختيار مجال النشاط، الإطار الذي تم إنشاء فيه المنظمة.

4-من خلال دراستنا تم قبول **الفرضية الثالثة** حيث أن يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للذكاء الاقتصادي على الأداء في المؤسسة أي تأثير كل من الإدارة الاستراتيجية، المعلومات، اليقظة الاستراتيجية، على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

5 –توصل الباحث في دراسة أنه لا يوجد تأثير طردي للمعلومات على الأداء، لان معامل المعلومات سالب دلالة على عدم ارتباط بين المعلومات والأداء، مساوي –0.48.

6–توصلت الدراسة كذلك إلى أن تغير عناصر الذكاء يتغير في نفس الاتجاه باستثناء مصادر المعلومات تغير في اتجاه معاكس مع الأداء، لان هناك تأثير طردي معنوي $0.000 \approx sig(f) < 0.05$ بين عناصر الذكاء الاقتصادي مع الأداء، باستثناء مصادر المعلومات$0.0 < (t)sig \approx 0.637$.

7–أن هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين المؤسسات التي اختارت مجال نشاطها من اجل الربح والمؤسسات التي اختارت مجال نشاطها من اجل دوافع أخرى، ولا يوجد فروقات بين المؤسسات التي اختارت مجال نشاطها من اجل الربح والمؤسسات التي اختارت مجال نشاطها من اجل التحفيز $0.05 \geq sig \approx 0.116$.

8– مع آن الدراسة أظهرت أن الفروقات في ممارسة الذكاء الاقتصادي لصالح المؤسسات المتوسطة في القطاع الخاص ،إلا أن هذا لا يعني أن المؤسسات الصغيرة و المصغرة في القطاع الخاص و القطاع العام لا تمارس الذكاء الاقتصادي حي ان خصوصيتها تجعل منها أكثر مرونة لسير في منعرج المنافسة ، كما ان لها القدرة على التكييف مع التغيرات الخارجية .

III. التوصيات والاقتراحات

بناء على ما جاء في المفاهيم النظرية والعملية للدراسة، فقد اقترحنا التوصيات التالية:

1– يجب على المؤسسات الاهتمام بعناصر الذكاء الاقتصادي: الإدارة الاستراتيجية، نظام المعلومات، المعلومات، اليقظة الاستراتيجية، لان هناك علاقة طردية بين هذه العناصر والأداء.

2– ضرورة هيكلة إدارات متخصصة للذكاء الاقتصادي داخل المؤسسات الجزائرية تتولى جمع المعلومات عن المؤسسات التي تنشط في نفس مجال نشاطها، على ان تتبع الإدارة العليا مباشرة، وتبادل الخبرة فيما بينها والتعرف على نقاط القوة والضعف لتطبيق أفضل الأساليب جدوى في مجال الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية.

3– عقد مؤتمرات وورش عمل من قبل المؤسسات الاقتصادية تضم صناع القرار في تحديد معايير أداء الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية بالجزائر، لإذكاء التنافسية بين المؤسسات في تحقيق وتوسع نطاقات استخدام الذكاء الاقتصادي.

4- تنمية الدور الذي تلعبه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لا سيما المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في توفير مناصب الشغل مما يساهم في الحد من البطالة وزيادة القيمة المضافة.

5- يجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تمتلك نظام للذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية كنظام عملي، الذي يختص بالاستمرار والتسيير الأمثل للمعلومات، وإنشاء فرص الأعمال وتقليل الأخطار، وعدم التأكد بصفة عامة والسماح وتسهيل التصرف بسرعة في الوقت وتحسين القدرة التنافسية حتى تكون المؤسسة الرائدة في مجال نشاطها.

6- يجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن يكون لديها نظام معلومات فعال، فأصبح من الضروري على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تريد البقاء أن تبحث عن رؤية جديدة ومنهج حديث، يمكنها من التزويد بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة وتحقيق الريادة وبشكل أحسن والتقدم خطوات نحو الأمام بشرط أن يطبق بكفاءة وجدية، ويساهم في الأداء الجيد لنظام الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

7- ضرورة قيام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالإفصاح الكامل عن المعلومات الخاصة بالمحيط الداخلي والخارجي ثم عرضها في التقارير والقوائم المالية المنشورة في وسائل الإعلام، حتى يتسنى لأفراد المجتمع تقييم أداء المؤسسة.

8- على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة والعامة الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية، أي إعطاء صورة عن نشاط المؤسسة بعد 5 سنوات، ووضع خطة الاستراتيجية تنموية، حتى تواجه مشكلة تنافسية مع المؤسسات الأخرى أي مؤسسات كبيرة الحجم.

9- ضرورة الاهتمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمعلومات، أي الاتصال مع المؤسسات الأخرى في مجال المعلومات، وجمعها، ومعالجتها وتوزيعها لوضع الاستراتيجيات.

10- ضرورة اهتمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بنظام اليقظة الاستراتيجية، والتركيز عليه من خلال الحصول على مصادر معلومات تكون جد متطورة ورسمية، وان يكون لها علم بكل مستجدات في القطاع الذي تشغله.

11- ضرورة اهتمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بقياس أدائها والتركيز عليه، من خلال ما التمسناه بأنها تحقق أهدافها المسطرة خلال السنة ولديها مدى انجاز وحدة العمل بشكل صحيح.

12- ضرورة اهتمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأنظمة القياس، ويعتمدون ويستخدمون أنظمة القياس التقليدية تعتمد على معايير مالية.

13- يجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التركيز على نظام الذكاء الاقتصادي، لان تفسير الأداء يعزى إلى عناصر الذكاء الاقتصادي.

IV. مقترحات للدراسات المستقبلية

في ضوء نتائج هذه الدراسة يوصي الطالب بالقيام بالدراسات التالية لما فيه من فائدة لتعميق إدراك وتطبيق نظام الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القطاع العام والقطاع الخاص:

- إنشاء وتصميم نظام الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- دور القطاع العام في تعميق مبادئ وممارسات الذكاء التنافسي.
- واقع وأهمية الذكاء الاقتصادي في تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسات الاقتصادية.

قائمة المراجع

قائمة الكتب

1. باللغة العربية

- إ.و.حداد، **قاموس مصطلحات المعلوماتية** –فرنسي، انجليزي، عربي–مكتبة لبنان، الطبعة 1، 1988.
- ابراهيم عبد الحكم أحمد، **دراسة عن الإنتاجية والمستوى الفني لبعض الصناعات العربية**، مركز التنمية الصناعية للدول العربية، القاهرة، 1974.
- أحمد رحموني، **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في إحداث التنمية الشاملة في الاقتصاد الجزائري**، المكتبة المصرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2011.
- أحمد فوزي، **أسس د راسات الجدوى للمشروعات الصغيرة**، الاسكندرية، مصر، دار الفكر الجامعي،2008 .
- بربر كامل، **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي**، الطبعة الثانية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2000.
- حسن خضر، **تنمية المشاريع الصغيرة**، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2002.
- حسن راوية محمد، **إدارة الموارد البشرية**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.
- حمود خضير كاظم، **السلوك التنظيمي**، الطبعة الأولى، دار الصفاء، الأردن، 2002.
- حنفي محمد سليمان، **السلوك التنظيمي والأداء**، دار الجامعات المصرية، الاسكندرية، 1975.
- خبابة عبد الله، **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: آلية التخفيف التنمية المستدامة**، دار الجامعية الجديدة للنشر، مصر، 2013.
- خلفاوي شمس ضيات، **الذكاء الاقتصادي رهان التسيير المؤسسات الحديثة**، جامعة عنابة، دون تاريخ النشر.
- دادي عدون ناصر، **التدقيق والتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، الجزائر، دار المحمدية، الطبعة العاشرة، 2008.
- رابح خوني، رقية حساني، **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها**، ايتراك للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر.

- روبرت كابلان، دافيد نورتن، **لوحة تسجيل الأداء وقياسه**، خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، الشركة العربية للإعلام العالمي، العدد الثاني، 1997.
- الزبيدي حمزة محمود، **ادارة الاستثمار والتمويل**، عمان دار عمار، الطبعة الثانية،2000 .
- زكريا مطلك الدوري، **الإدارة الاستراتيجية**، دار اليازور العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2005.
- سيد كاسب وجمال كمال الدين، **المشروعات الصغيرة الفرص والتحديات**، مركز تطوير الدراسات والبحوث، كلية الهندسة، القاهرة، 2010.
- صالح مهدي محسن العامري، **إدارة الأعمال**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، **الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل**، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمّان، 2007.
- عاشور أحمد صقر، **السلوك الإنساني في المنظمات**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21**، مجموعة النيل العربية، مصر، 1973.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **الإدارة الاستراتيجية**، الطبعة الأولى، مصر،1999 .
- عبد الرحمن سيري أحمد، **تنمية الصناعات الصغيرة**، دار المحمدية، الإسكندرية،1996 .
- عبد الرحيم محمد، **قياس الأداء النشأة والتطور التاريخي والاهمية**، الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008.
- عبد السلام أبو قحف، **سياسات الأعمال**، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1992.
- عبد العزيز جميل مخيمر، أحمد عبد الفتاح عبد الحليم، **دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة في معالجة مشكلة البطالة بين الشباب في الدول العربية**، الطبعة الثانية، اليمن، 2000.
- علاء فرحان طالب، **الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمّان، 2011.
- عمر صخري، **اقتصاد المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط4، 2006.
- فاروق مصطفى، **تحليل البيانات وتصميم النظم**، دار الراتب الجامعية، لبنان، 1993.
- كاظم جاسم العيساوي، **الاقتصاد الإداري**، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

- محمد إبراهيم، **الإدارة المالية**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- محمد الكرخي، **تقويم الأداء باستخدام النسب المالية**، الطبعة 1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- محمد رشدي سلطاني، **الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة**، جليس الزمان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمّان، 2014.
- محمد محمود يوسف، **البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
- مدحت القريشي، **الاقتصاد الصناعي**، ط2 ، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- منال طلعت محمود، **التنمية والمجتمع**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية،2001 .
- منصور أحمد منصور، **القوى العاملة، تخطيط وظائفها وتقويم أدائها**، مكتبة غريب بالمحالة، القاهرة، 1975.
- منصور حامد محمود، ثناء عطية فرج، **المراجعة الإدارية وتقييم الأداء**، بدون دار النشر، 1994.
- منى إبراهيم خليل المدهون، **التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن**، الجامعة الإسلامية، الدبلوم العالي، فلسطين، غزة، 2013.
- ناصر دادي عدون، **الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية**، دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية، الجزائر، 2004.
- نبيل جواد، **إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، "مجلد"، بيروت، الطبعة الأولى، 2007.
- نبيل مرسي خليل، **دليل المدير في التخطيط الاستراتيجي**، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1995.

2. باللغة الأجنبية

- A.Bloch ;**lintelligence economic** ,economica paris ,1996.
- A.C.Martinet, **l'entreprise dans un monde de changement**, éd du seuil-ouvrières, Paris, 1992.
- Abdellatif Khemarihem, **La Dynamique du Contrôle de gestion**, dunod, 2 ed, Paris, 1976.

- A-Establier : ETsimous, **parlions de la performance dans votre entreprise**, éd.Eyrolles, paris, 1988.
- B mortory, **gestion des ressources humaines**, ed : les éditions d'organisation, paris, 1988.
- B.Derveaux, A.Coulaud, **dictionnaires du management et de contrôle de gestion**, 2ème édition dunod, Paris, 1999.
- B.Martinet, **l'intelligence économie**, deuxième édition, éditions d'organisation, Paris 2001.
- Bartoli Anmie, **Le Management dans L'organisation Publique**, édition Dounad, Paris, 1997.
- BERGERON P, " **observations sur le processus de veille et les obstacles a 5 a pratique dans l'organisation"**, Argus.vol.24 N° 3, 2001.
- BrigiheDarialh et Christian G, **Gestion Prévisionnelle et mesure de Performance**, édition d'organisation, paris, 2002.
- BRIL MAN J, **L'entreprise réinventée,** quatrième tirage, édition organisation, Paris, 1998.
- Bruno M et Yves M, **L'intelligence économique. Edition Organisation**, Paris, 1995
- Bruno Martine, Yves.-Michel Marti, **«l'intelligence économique»,**Ed .Original. Paris, 1995.
- Christian Coutenceau, **guide pratique de l'intelligence économique,** EYROLLES, édition D'organisation, Paris, 2010.
- Daniel Robey, **Designing Organizations**, Second edition, USA, Congress, Library, 1986.
- Ecosip**, Gestion Industrielle et mesure économique**, Economica, Paris, 1990.
- François Jakobiak, **L'intelligence économique**, Edition d'organisation, Pari, 1998.
- Françoise Giroud et autres**, contrôle de gestion et pilotage et la performance**, 2eme édition, Gnalino éditeur, Paris, 2004.
- GeoryDmmter, Alan Brache, **Improving Performance**, san Francisco, josseyBaspublishers, 1995.
- H.Mintezberg : **Structure et dynamique des organisations**, éd, les éditions de l'organisation, paris, 1992.
- Hansen don et mown maryamme, **cost management**, third edition south western college publishing, Canada, 2000
- J.Lochard, **Comprendre la gestion**, Ed : Les éditions D'organisation, Paris 2ème éd, 2000.
- J.P.Angelier, **Economiste est le manageur**, éd, ENAG, Alger, 1991.
- Jakobiak F, **L'intelligence économique en pratique avec l'apport d'internet et des NTIC**, deuxième édition organisation, 2001.
- James Walker, **Human resource planning**. McGraw- hill book company, Newyork, 1980.
- JomesWallker, **Human Resource Planning**, New York, ucGraw-Hill Book Company, 1980.
- Khamakhem A, **La Dynamic du control de la gestion**, édition dunodk paris, 1992.

- Laurent Hermel, **maitriser et pratiquer veille stratégique et intelligence économique**, éditions Afnor,2 éme édition, France ,2007.
- LorinoPhilipe,Mithode , **pratique de la performance**, edition d'organisation, Paris, 2001.
- Madaniou Dieme**, l'intelligence économique caractéristiques et démarche**, CEPOD, juin 2012.
- Martinet et Ribault, **Le management des technologies**, édition Organisation, Paris, 1991.
- Mirikelam F, « **Intelligence économic une pratique à risque ? » un maitrise de l'information et prospective stratégique : l'intelligence économic au service de l'entreprise**, Edition publidual , France, 1999.
- Pateyrone, **La veille stratégique**, édition Economica, Paris, 1998.
- PATEYRONE, **Le management stratégique de l'information**, édition Economica, Paris, 1994.
- Peter Druker, **l'avenir de management selon Druker**, Editions Village mondial, Paris, 1999.
- PICARD D, **La veille sociale, prévoir et gérer la conflictualité industrielle**, Librairie vuibert, Paris, 1991.
- Porter.L.J et Tanner. S.D, **Assessing Business esocellence** , secand, 1 édition: Oxford publishing, Elsevier Buherworth- Hernman, UK, 2004.
- R.chark, et autres, **7mesures de performance**, édition, Afnor, Paris, 2004.
- REIGD.(1983).Dictionnaire A5-SABIL "Arabe- Français"- "Français – Arabe "Libraire Larousse " paris " N° 6078.
- Reix. R, système **d'information et management des organisations**, Vuibert, Paris, 1995.

I. الملتقيات، المجلات، الندوات والمؤتمرات

1. باللغة العربية

- إلهام يحياوي، **الجودة كمدخل لتحسين الأداء الانتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية– دراسة ميدانية بشركة الاسمنت عين التوتة باتنة–**، مجلة الباحث، العدد 2007/05.
- ايت عيسى عيسى، **المؤسسات ص و م في الجزائر آفاق و قيود**، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد السادس، الشلف.
- بابا عبد القادر، **مقومات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومعوقاتها في الجزائر**، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، الشلف، يومي 17 و 18أفريل 2006.

- بلعزوز بن علي، **دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة و واقعها في الجزائر**، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف،8-9 نوفمبر 2010.
- بن عبود علي أحمد، **دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي**، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، 1-5 نوفمبر 2009، الرياض معهد الإدارة العامة.
- بن يعقوب الطاهر، شرينمراد، **التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للمواد المتاحة، مداخلة بعنوان "المهام الجديدة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إطار معايير التنمية المستدامة"**، المؤتمر العلمي الدولي أيام 07/ 08 أفريل 2008، جامعة فرحات عباس، سطيف،2008.
- بوهرة محمد، بن يعقوب طاهر، **تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ملتقى دولي حول تمو يل المشروعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية**، معهد التجارة سطيف، الجزائر من 25 إلى 28 ماي 2003.
- جمال الدين سحنون، بلهادية عبد الله، **نحو تبني استراتيجية للذكاء الاقتصادي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة**، الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الر قمي و مساهمتها في تكوين الميزة التنافسية في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة حسيبة بن بوعلي-شلف-، 27-28 نوفمبر 2007.
- خالد الخطيب، خليل الرفاعي، **المنشآت الصغيرة في الأردن، أهميتها والمعوقات التي تواجهها وأساليب تمويلها**، الملتقى الدولي :متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، الشلف، يومي 17 و18 أفريل2006 .
- رقيبة سليمة، **تجربة بعض الدول العربية في الصناعات الصغيرة والمتوسطة**، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف يوم 17، 2006/04/18.
- زغلول، جودة عبد الرؤوف، **استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نظام لقياس الأداء الاستراتيجي في بيئة الأعمال المصرفية**، المجلة العلمية بكلية التجارة، جامعة طنطا، 2003.

- زياد عبد الحليم الذيبة، **مدى تطبيق النظام المتوازن للأداء في المصارف التجارية اليمنية- دراسة تطبيقية على المصارف التجارية اليمنية**، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد التاسع، ، جامعة الزرقاء، الأردن، جوان ،2011.
- سيد ناجي مرتجي، **المشروعات الصغيرة والمتوسطة**، ندوة حول م ص و م، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2004.
- شوقي جباري، **الابتكار أداة فعالة لنجاح المؤسسات ص و م الجزائرية**، الملتقى الوطني الأول حول دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال الفترة 2000-2010، يومي 18-19 ماي 2011، جامعة بومرداس.
- الشيخ الداوي، **تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء**، مجلة الباحث، عدد 07، جامعة الجزائر، 2009-2010.
- صالح صلحي، **أساليب تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري**، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد03 ، جامعة فرحات عبّاس، سطيف، الجزائر،
- عبد الرحمن عليان، **موازنة البرامج والمحاسبة عن الأداء: القواعد والتطبيق**، مؤتمر الموازنة والرقابة عن الأداء، الجمعية العربية للتكاليف والمحاسبة الإدارية، القاهرة، 19-20 أكتوبر 2003.
- عبد المليك مزهودة، **الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية**، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، العدد الأول،2001.
- عيسى مرازقة، **مؤشرات وأساليب قياس الأداء والفعالية في المنظمات**، الملتقى الدولي العالمي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 10-11 نوفمبر 2009.
- قدور بنافلة، **المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، شلف.2006
- قويدر عياش، **المؤسسات صغيرة ومتوسطة كميزة تنافسية والتحديات الاقتصادية العالمية الجديدة**، الملتقى الوطني الأول حول مؤسسات الصغيرة ومتوسطة ودورها في التنمية، جامعة عمار الثليجي، الاغواط ،8-9افريل 2002.

- كورتل فريدة، بوغليطة الهام، بوغاري فريدة، **تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسات ص و م** ، الملتقى الوطني الأول حول دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال الفترة 2000-2010، يومي 18-19 ماي 2011،جامعة بومرداس.
- معروف أمال، الواحشي وردة، **بطاقة الأداء المتوازنة: ترجمة للاستراتيجية وقياس الأداء-دراسة حالة مجمع صيدال**-، ورقة بحثية، جامعة الجزائر 3، 2012.
- منوار حدد، **دور البنوك والمؤسسات المالية في تمويل المشروعات صغيرة ومتوسطة**، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات صغيرة ومتوسطة في الدول العربية، الشلف، يوم 17 و18 أفريل 2006.
- موسوس مغنية، بلغنو سمية، **ترقية محيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة حالة الجزائر-** ، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف-الجزائر، يومي 17و18 أفريل، 2006،.
- نجيب عاشوري، **إنشاء مجلس وطني استشاري لترقية المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة**، مجلة فضاءات، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، العدد 01، مارس، أفريل 2002.
- نعيمة يحياوي، حكيمة بوسلمة، **دور الحاكمية المؤسسية في تحسين الأداء المالي للشركات**، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادي والتجارية وعلوم التسيير، ملتقى الوطني، بسكرة، 7 ماي 2012.

2. باللغة الأجنبية

- Bouadam Kamel, Hammadi mourad, **Veille stratégique et intelligence économique: comme perception d'une nouvelle approche pour la PME ;**

ورقة عمل بالملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 8-9 نوفمبر 2010.

- J.P Charles, **la performance sociale interne de la firme** , revue francaise de gestions N38, novembre- décembre, 1982.
- Lesca Humbert, **veille stratégique : passage de la notion de signal faible a la notion de signe d'alerte précoce**, colloque vsst, Barcelone, acte du colloque, tome 1, 2001.
- LESCAH et SCHULLER M, **Veille stratégique : comment ne pas être noyé sous l'information?,** Colloque VSST'95- Touleuse, (25-27 oct 95).

- Mokrane Ali, **dispositif de veille stratégique te conduite du changement** , colloque international UFC.
- Veille stratégique en entreprise (communication, gouvernance et intelligence économique) », Alger, 14-16 juin, 2008.

II. رسائل ومذكرات

1. باللغة العربية

- أحمد طرطار، **الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة**، مذكرة ماجستير، ديوان المتبوعات الجامعية، الجزائر، 1997.
- البراهيم فيصل بن فهد بن محمد، **العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم**، شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، السعودية، 2008.
- حكيم شبوطي، **دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق العمالة**، رسالة ماجيستر، تخصص اقتصاديات المالية والبنوك، جامعة الجزائر،2009
- سعد إمام إسماعيل سعد، **إطار محاسبي مقترح للإفصاح عن الأداء البيئي للوحدة الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه، معهد الدراسات والبحوث البيئية، جامعة عين الشمس، القاهرة، 2011.
- سملالي يحضيه، **أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مدخل الجودة والمعرفة**، أطروحة دكتوراه دولة، غ منشورة، جامعة الجزائر2004 .
- شامي صليحة، **المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس،2010.
- الشريف طلال عبد المالك، **الأنماط القيادية وعلاقتها من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة**، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض، 2002.

- عليوات رفيق، **ارساء نظام لليقظة الاستراتيجية للتحسين من تنافسية مؤسسة الاتصالات الجزائر للهاتف النقال موبليس**، مذكرة ماجيستير، المدرسة العليا للتجارة–الجزائر–،2004.
- العميرة محمد بن عبد العزيز، **علاقة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي من وجهة نظر العاملين في مركز الأمير سلطان لمعالجة أمراض**، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية، 2003.
- كاريش صليحة، **دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة**، مذكرة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2000.
- كلثوم كبابي، **التنافسية وإشكالية الاندماج في الاقتصاد العالمي دراسة حالة :الجزائر المغرب وتونس**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة،2008
- لخلف عثمان، **واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها –دراسة حالة الجزائر–**، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتورة في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004
- لدرع خديجة، **تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين البدائل التقليدية والإسلامية**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة الشلف، 2013.
- محمد أحمد محمد أبو قمر، **تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجيستير في المحاسبة والتمويل، جامعة غزة، 2009.
- مزغيش عبد الحليم، **تحسين أداء المؤسسات في ظل إدارة الجودة الشاملة**، ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية، الجزائر، 2011.

2. باللغة الأجنبية

- Gaël Gueguen**, Environnement et management stratégiques des PME : le cas du secteur internet**, thèse de doctorat science de gestion, université Montpellier 1, décembre, 2001
- Omar ait, Sid Ahmed ,**intelligence économique et métrise de l'environnement pour les petites et moyenne entreprise**, magistère, Soutenu-université Tizi-Ouzou, 2001

III. التقارير، المنشورات والقوانين

1. باللغة العربية

- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد الثاني، القانون توجيهي 02-17 المؤرخ في 11 ربيع الثاني 1438 الموافق ل 10 جانفي2017.
- مركز تمييز للمنظمات غير الحكومية، **إدارة مورد المعلومات**، وثيقة المعلومات، العدد 18، الأردن ،02 أوت 2003.
- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، **قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحقيق جودة الأداء المؤسسي**، 2009.
- **موجز حول تقدم الأداء الاجتماعي**، سلسلة توجيهية لممارسي "ماد" من إنتاج شبكة تعليم وتشجيع المؤسسات الصغيرة، وبرعاية "مؤسسة ارغيديوس"، العدد 01، الرقم 03، مارس 2007.
- **نشرية المعلومات الاحصائية**، العدد 30، ماي 2017، وزارة الصناعة والمناجم.
- **ورقة عمل حول المنشآت الصغيرة والمتوسطة بين الواقع والمستقبل**، مجلس الغرفة التجارية الصناعية، الرياض، السعودية، 2002.

2. باللغة الأجنبية

- **Intelligence économique et stratégie des entreprises** ", rapport du Commissariat général au plan,
- Jean Pierre Legendre, **« L'intelligence économique » Guide pratique pour les PME**, Rapport
- Ministère de l'industrie et des Mines **, Bulletin d'information statistique**, donnés de l'année 2015, N°28, Edition Mai 2016.
- Ministère de l'industrie et des Mines **, Bulletin d'information statistique**, donnés de l'année 2015, N°29, Edition Novembre 2016.
- Ministère de l'industrie et des Mines، **bulletin d'information Statistique**، données de l'année 2016, N°30, Edition Mai 2017.
- Ministre de la pme, **actes assise nationales de la PME**, Alger, 14-15 janvier 2004.
- Ministre de la PME,**Proposition d' une nouvelle stratégie d'investissement et Promotion de la PME** ,Alger juin 2000.
- Mohamed Faouzi Boucheloukh. **Intelligence Economique en Algérie**, cours de master en intelligence économique,2 éme promotion 2009/2010, Université de la formation continue, 2010.
- Travaux présidés par **Henri Martre**, la Documentation française, 1994

IV. ورشات العمل على الإنترنت

1. باللغة العربية

- تير رضا، **الذكاء الاقتصادي، وسيلة لإدماج البحث والتطوير ضمن منظومة الخدمات واقعه وآفاقه في الجزائر**، ص 10. أنظر:

http://www.csla.dz/mjls/index.php?option=com_remository&Itemid=55&func=download&id=21&chk=d24962c186721789f4a8d68367bc5d06&no_html=1

- انظر الى الموقع http//veille-strategique.org تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2015/12/12.
- www.Baldrige.org/ voir le 17/04/2015.

2. باللغة الفرنسية

- Ali SMIDA et Emna BEN RAMDHANE. **les Déterminants culturels des pratiques de veille stratégique,** Université Paris 13, voir: **www.cemadimo.usj.edu.lb/doc/Smidaben.pdf** visité le 21/01/2013.
- Origine de l'intelligence stratégique, voir : www.intelligencestrategique.be/site/ase_is-fr/intelligencestrategique/origine-de-l-intelligence-strategique.html visité le 24/04/2015
- Thiendou Niang, **Enjeux de l'intelligence économique,** Ecole de Bibliothécaires, Archivistes,

Documentalistes (EBAD), Université Cheikh Anta Diop, DAKAR, 2004, pp (2-3) voir http://ebad.ucad.sn/forciir.

- **Guide des bonnes pratiques en matière d'intelligence économique**, Service de Coordination a
l'Intelligence Economique (SCIE), Février 2009, pp (5-7), voir :c.asselin.free.fr
- Manuel de formation en intelligence économique en Algérie, **document de référence**, septembre 2010, p 19, voir : www.mdipi.gov.dz
- Intelligence Economique ; un guide pour débutants et praticiens, pp (60-63), voir: www.madrimasd.org/queesmadrimasd/so
- François Jakobiak, **Le management de l'information et des connaissances**, Secrétariat Général
de la Défense Nationale , Mission du Haut Responsable à l'intelligence Economique p 07, voir :gael.plantin.free.fr
- Mustapha Bouroubi, **va-t-on déclarer l'absence de la pratique de l'IE en Algérie ?** veille magazine (Nov/Dec 2008) p 35 voir: http://www.veille.ma/IMG/pdf/alger-veille-intelligence- economique.pdf visité le 08/11/2015
- http:// www.clic.net/presse/article 5/2000-02.01.html Visite le 13/04/2016
- Cartier M, **La veille introduction**, 1999, voir le site ://www.mmedium.com/veille/veille/etapes.html , visité le 14/04/2016
- **http://www.strategie -aims.com**.Hervé Goy, de nécessité de poursuivre la recherche sur la planification stratégique des pme, p10.voir le 19/03/2016.

الملاحق

ملحق رقم(1): قائمة الأساتذة المحكمين

قائمة الأساتذة المحكمين

الأساتذة المحكمين	الدرجة العلمية
علوطي لمين	أستاذ تعليم عالي بجامعة المدية
دحية عبد الحفيظ	أستاذ تعليم عالي بالمدرسة العليا للتجارة –الجزائر-
ترقو عبد الحفيظ	أستاذ محاضر أ جامعة حسيبة بن بوعلي –شلف-
صلاواتشي هشام	أستاذ محاضر أ بالمدرسة العليا للدراسات التجارية – القليعة-

ملحق رقم(2):
الاستبيان

الملحق رقم 01

الاستبيان

– جامعة المدية –

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

أخي المجيب أختي المجيبة المحترمة

تحية وبعد:

يقوم الباحث ولد عابد عمر بإعداد أطروحة دكتوراه في إدارة أعمال تحت عنوان دور الذكاء الاقتصادي في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

دراسة "عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" – وبهدف استكمال البحث يضع الباحث بين أيديكم هذا الاستبيان راجين منكم تكرم بالإجابة على جميع الاسئلة الواردة فيه.

كما أن حرصكم على تقديم المعلومات بدقة وموضعية سيؤدي بلا شك إلى تقديم أفضل للموضوع البحث، وتحقيق أهداف الدراسة للخروج بالتوصيات واقتراح الحلول.

وتقبلوا مني فائق التقدير والاحترام.

شرح المصطلحات

الذكاء الاقتصادي: مجموعة الأعمال المرتبطة بالبحث، معالجة وبث المعلومات المفيدة للأعوان والمتدخلين الاقتصاديين للصيغة استراتيجياتهم.

الأداء : هو إنعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلال بكفاءة وفاعلية، وبصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

اليقظة الاستراتيجية: هي عملية استراتيجية تزود المؤسسة بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة، فهي مفتاح للتنافس.

الباحـــث

أسئلة خاصة بالمؤسسة:

1- ما نوع المؤسسة: مصغرة ☐ صغيرة ☐ متوسطة ☐

2- ما طبيعة المؤسسة: خاصة ☐ عمومية ☐

3- ما نوع النشاط الذي تنشط فيه مؤسستكم

البناء والاشغال العمومية ☐

التجارة ☐

النقل والمواصلات ☐

الخدمات العائلية ☐

صناعة المنتجات ☐

الفندقة والاطعام ☐

باقي القطاعات ☐

4- ما هي دوافع اختيار مجال النشاط؟

هامش الربح ☐

قلة المنافسين ☐

تحفيز الدولة ☐

أخرى ☐

5- في اي إطار تم انشاء المنظمة؟

في إطار APSI ☐

في إطار ANSEJ ☐

في إطار ANDI ☐

أخرى ☐

أسئلة خاصة بالذكاء الاقتصادي:

المحور الأول: الادارة الاستراتيجية

البيان	دائما معظم الوقت	أحيانا	نادرا	ولا مرة
6- لديكم صورة عن نشاط منظمتكم بعد 5 سنوات				
7- تقومون بصياغة أهداف المنظمة المراد تحقيقها				
3- تحققون أهدافكم السنوية				
8- تجدون أنفسكم مضطرون للتعديل الاهداف الموضوعة				
9- تضعون خطة تنمية استراتيجية للمؤسسة				
10- تتأثر منظمتكم بالتغيرات المحيط الذي تنشط				
11- تواجهون مشكلة تنافسية مع المنظمات كبيرة الحجم في نفس القطاع				
12- تقومون بجمع المعلومات عن ما يحدث داخل المحيط				

المحور الثاني: المعلومات

13- ما هي مصادر هذه المعلومات

هيئات رسمية ☐ وسائل الإعلام المختلفة ☐ أخرى ☐

البيان	دائما معظم الوقت	أحيانا	نادرا	ولا مرة
14- تقومون بمعالجة وتحليل المعلومات المتحصل عليها من المحيط				
15- تقومون بحفظ وتخزين المعلومات المتحصل عليها من المحيط				
16- تقومون بنشر المعلومات المتحصل عليها من المحيط داخل المنظمة				

17- لديكم افراد قادرين على تجميع وإيصال المعلومات في وقت مناسب		
18- لديكم اتصالات مع منظمات أخرى في مجال المعلومات.		
19- انتقال المعلومات يكون بسرعة		
20- تقومون بجمع ومعالجة المعلومات وتوزيع تلك المعارف للوضع الاستراتيجيات		
21- هل المعلومات تصل إليكم قبل الاخرين من المحيط الخارجي 22- في إطار المنافسة هل تقومون بدراسة ومراقبة المنافسين والتعرف علي قدراتهم وثقافتيهم.		
23- في الجانب التكنولوجي هل تعمل مؤسستكم على جمع المعلومات العلمية والتقنية ومراقبة التطور التقني.		
24- في الجانب التجاري هل تهتم مؤسستكم بمراقبة الاسواق من حيث المنتجات الجديدة 25- إن معالجة المعلومات هي اساس ذكاء الاقتصادي في مؤسستكم		

المحور الثالث: اليقظة الاستراتيجية

البيان	دائما معظم الوقت أحينا نادرا	ولا مرة
26- مؤسستكم متيقظة لما يحصل حولها من تطورات وتقلبات التي قد تأتي من المحيط		
27- مؤسستكم لها علم بكل المستجدات في القطاع الذي تشغله		
28- مؤسستكم لديها رؤية استراتيجية وحراسة دائمة ومستمرة للمحيط		
29- مصادر معلوماتكم جد متطورة ورسمية		

30- مؤسستكم تتعرف على المنافسين الحاليين والمحتملين		
31- مؤسستكم تقسم السوق الذي تنشط فيه إلى سوق خاص بها (الزبائن) والموردين.		
32- المؤسسة لديها علاقة جيدة بينها وبين عمالها		

أسئلة خاصة بالأداء:

33- هل تقوم مؤسستكم بتقييم أداءها؟ نعم ☐ لا ☐

34- ما نوع المعايير المستخدمة عند تقييم الأداء

المعايير المـ☐ المعايير غير الـ☐

أذكرها: .....

35- ما مدى تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المتوقع عند تقييم الأداء أي حجم الفجوة؟

ضعيف ☐ متوسـ☐ ـير☐

المحور الأول: مجال قياس الأداء.

البيان	دائما / معظم الوقت / أحينا / نادرا	ولا مرة
36- المؤسسة تحقق أهدافها المسطرة خلال السنة.		
37- هل يوجد إنحراف بين الأهداف المسطرة والأهداف المحققة		
38- هل المؤسسة لديها قدرة على تخصيص واستخدام الموارد بمعنى (المدخلات الفعلية إزاء المدخلات المخططة)		
39- هل المؤسسة لديها مدى إنجاز وحدة العمل بشكل صحيح (عدد الوحدات المنتجة بشكل صحيح)		
40- هل حجم الموارد التي تستخدم لإنتاج مغطاة (المخرجات إزاء المدخلات)		

المحور الثاني: أنظمة القياس.

البيان	دائما	معظم الوقت	أحينا	نادرا	ولا مرة
41- تستخدمون أنظمة قياس تقليدية تعتمد على معايير مالية (النتيجة، الربح، .....)					
42- تستخدمون لقياس الأداء محاسبة الموزانات التي تحدد الأهداف والرقابة تأتي بعد التنفيذ					
43- تستخدمون بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة					

المحور الثالث: الجانب المالي.

البيان	دائما	معظم الوقت	أحينا	نادرا	ولا مرة
44- تقوم مؤسساتكم بتحديد الأهداف المالية المراد تحقيقها مسبقا.					
45- ما هو مستوى رضى المالكين في النتائج المالية المحققة.					
46- هل تعتمد مؤسستكم على أموالها الخاصة في التمويل.					

المحور الرابع: جانب العملاء.

البيان	دائما	معظم الوقت	أحينا	نادرا	ولا مرة
47- تشرك المؤسسة زبائنها في عملية تصميم بعض المنتجات					
48- تقوم مؤسستكم بإجراء استقصاء يسمح بقياس مستوى رضا الزبائن					
49- تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات عن زبائنها					

المحور الخامس: تقييم الأداء الوظيفي

البيان	دائما	معظم الوقت	أحيانا	نادرا	ولا مرة
50- كيف تنظر لتقييم أداء الأفراد في المؤسسة					
51- تشارك العامل في وضع معايير تقييم الأداء					
52- تستخدم الإدارة نتائج تقييم الأداء في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الأفراد العاملين					

أسئلة خاصة بعلاقة الذكاء الاقتصادي بأداء المؤسسات:

البيان	دائما	معظم الوقت	أحيانا	نادرا	ولا مرة
53- توفر المعلومات تساعدك على اتخاذ القرارات بكفاءة					
54- عندما تصل المعلومات قبل الاخرين هي أمنية قادة المؤسسة.					
55- استخدام التقنيات الحديثة في نشاط المؤسسة يؤدي إلى زيادة الأداء					
56- عندما تقوم المؤسسة بالتعرف على فرص وتهديدات المنافسين يؤدي إلى زيادة الأداء.					
57- برنامج الحوافز ونظام المكافئات المطبق يحفزك للزيادة الأداء					

ملحق رقم(3): نتائج S pss