

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أحمد دراية أدرار
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



أثر الذكاء التنافسي على تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

رسالة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث - LMD - تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات

إشراف الأستاذة:
أ. د. لمطوش لطيفة
المشرفة المساعدة الأستاذة:
أ. د. بلعابد فايزة

إعداد الطالبة:
دريسي سهام

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
أ. د. مدياني محمد	أستاذ التعليم العالي	جامعة أدرار	رئيسا
أ. د. لمطوش لطيفة	أستاذة التعليم العالي	جامعة أدرار	مشرفا
أ. د. بلعابد فايزة	أستاذة التعليم العالي	جامعة بشار	مشرفا مساعدا
أ. د. بلال بوجمعة	أستاذ التعليم العالي	جامعة أدرار	ممتحنا
أ. د. بن عبد العزيز سمير	أستاذ التعليم العالي	جامعة بشار	ممتحنا
د. خيرة حمزة	أستاذ محاضر "أ"	جامعة أدرار	ممتحنا
د. حدادي عبد الغني	أستاذ محاضر "أ"	جامعة أدرار	ممتحنا

السنة الجامعية: 2023 - 2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

الحمد لله وحده والصلاة والسلام على من لا نبي بعده.

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى

أغلى ما أملك والديا أُمي وأبي أطال الله في عمرهما وبارك فيه؛

رفيق دربي زوجي و فلذات كبدي أولادي " أكرم البشير "

و "شهاب" و "عبد الغفور"؛

إخواني وأزواجهن و إخوتي وأزواجهم وأولادهم جميعاً؛

كل زملائي ورفاقي في العمل والدراسة.

أخيراً: نحمد الله أولاً وأخيراً الذي لولاه لما وصلنا إلى هذا المستوى

الحمد له كثيراً.

سهام 

شكر وعرفان

أشكر الله سبحانه وتعالى على إنعامه علينا بالإرادة والعزيمة

والصبر التي منحنا إياها في شق طريق العلم .

كما أتوجه بالشكر الجزيل لكل من ساعدنا وقدم لنا العون في

إنجاز هذه المذكرة ونخص بالذكر الأستاذتين المشرقتين لمطوش لطيفة وبلعابد فائزة

اللتان لم يخلا عليا بإرشاداتهما ونصائحهما السديدة .

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل عمال مؤسسات الصناعات

الالكترو وكهرومنزلية في الجزائر على كل المعلومات التي قدموها لنا .

ولا تفوتنا هذه الفرصة لنقدم كل الشكر لكل معلم أو أستاذ كان له

الفضل في وصولنا إلى هذا المستوى .

سهام



الملخص

يهدف هذا البحث إلى إبراز أثر الذكاء التنافسي على تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، باعتباره أحد الممارسات الحديثة في مجالي كل من الإدارة والإدارة الإستراتيجية، كما يشتمل على أبعاد تساهم بشكل فعال في تحسين أداء المؤسسة وديمومته في ظل المنافسة. تم اختيار عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الصناعات الالكتروكهرومنزلية بالجزائر مجالا للدراسة. أعتد المنهج الكمي لقياس الأثر حيث استخدم الاستبيان الورقي والالكتروني من أجل جمع البيانات الأولية للبحث، شملت العينة 228 إطار بمستوى مدراء ومسؤولي الوحدات بالمؤسسات. خلصت نتائج البحث إلى وجود علاقة أثر قوية بين أبعاد الذكاء التنافسي المتمثلة في: الذكاء التكنولوجي، ذكاء المنافس، ذكاء العميل، ذكاء التحالف الاستراتيجي وتحسين أداء المؤسسات، وهناك تأثير ايجابي لأبعاد الذكاء التنافسي على الأداء المؤسسي المتمثل في: مؤشر الربحية، مؤشر الحصة السوقية، الإنتاجية، رضا الزبائن، مؤشر التعلم والنمو ومؤشر اجتماعي وبيئي. وبناء على نتائج الدراسة تم اقتراح مجموعة من التوصيات الهادفة إلى تفعيل أثر الذكاء التنافسي على تحسين الأداء للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن طريق تكاثف عمل جميع أطرافها من أجل ضمان فعالية تطبيقه والظفر بالمعلومة التنافسية والتي على أساسها يمكن تحسين الأداء وضمان البقاء.

الكلمات المفتاحية: ذكاء تنافسي، تحسين الأداء، مؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قطاع الصناعات الالكتروكهرومنزلية، جزائر

Abstract:

This research seeks to shed light on the profound impact of competitive intelligence in enhancing the performance of small and medium enterprises (SMEs). Competitive intelligence stands as a contemporary practice within both management and strategic management, encompassing various dimensions that significantly contribute to supporting organizational performance and ensuring its sustainability amid a competitive landscape. The study focused on examining a sample of small and medium enterprises operating in the household electronic industries sector in Algeria. To gather primary data for the research. The quantitative approach was adopted to measure the impact. Where a combination of paper-based and electronic questionnaires was employed. The sample size comprised 228 cadres, consisting of managers and administrators from various units within the organizations subject of study. The research findings strongly demonstrated a high correlation between the dimensions of competitive intelligence, specifically technological intelligence, competitor intelligence, customer intelligence, and strategic alliance intelligence, and the consequential improvement of institutional performance. Furthermore, the study illuminated the positive impact of these competitive intelligence dimensions on multiple facets of institutional performance. These encompassed key indicators such as profitability index, market share index, productivity, customer satisfaction, learning and growth index, as well as social and environmental index. Based on the results of the study, a set of recommendations were proposed aimed at activating the impact of competitive intelligence on improving the performance of small and medium enterprises by intensifying the work of all its managers in order to ensure the effectiveness of its application and to obtain competitive information on the basis of which performance can be improved and survival ensured.

Keywords: Competitive Intelligence; Performance Improvement; Small and Medium Enterprises, Household Electronic Industries Sector; Algeria

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	الإهداء
	كلمة الشكر
II - I	فهرس المحتويات
IV - III	فهرس الجداول
V	فهرس الأشكال
VI	فهرس الملاحق
VII	قائمة الاختصارات
أ - هـ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء التنافسي، تحسين الأداء المؤسسي والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	
6	تمهيد الفصل الأول
7	المبحث الأول: مفاهيم حول الذكاء، المنظمة والإدارة بالذكاء
11 - 7	المطلب الأول: مفهوم الذكاء
13 - 11	المطلب الثاني: مفهوم المنظمة
17 - 14	المطلب الثالث: مفهوم الإدارة بالذكاء
18	المبحث الثاني: مفهوم الذكاء التنافسي
26 - 18	المطلب الأول: تعريف الذكاء التنافسي والتطور التاريخي لظهوره
29 - 27	المطلب الثاني: أهمية وفوائد الذكاء التنافسي
37 - 29	المطلب الثالث: تطبيق الذكاء التنافسي
38	المبحث الثالث: مفهوم تحسين الأداء المؤسسي والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
57 - 38	المطلب الأول: مفهوم تحسين الأداء المؤسسي
71 - 57	المطلب الثاني: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
99 - 71	المطلب الثالث: نظرة عامة حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
100	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الدراسات السابقة	
101	تمهيد الفصل الثاني
102	المبحث الأول: الدراسات حول الذكاء التنافسي والأداء المؤسسي
118 - 102	المطلب الأول: الدراسات حول الذكاء التنافسي
122 - 118	المطلب الثاني: الدراسات حول الأداء المؤسسي

فهرس المحتويات

125 - 123	المطلب الثالث: الدراسات حول الذكاء التنافسي وعلاقته بالأداء المؤسسي
126	المبحث الثاني: مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة
127 - 126	المطلب الأول: أوجه التشابه والاختلاف
128 - 127	المطلب الثاني: ملخص الدراسات السابقة ومساهمة الدراسة الحالية
137 - 129	المطلب الثالث: مصفوفة الدراسات السابقة
138	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث: قياس أثر الذكاء التنافسي على تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	
139	تمهيد الفصل الثالث
140	المبحث الأول: مدخل عام حول المؤسسات الصناعية الالكتروكهرومنزلية في الجزائر
144 - 140	المطلب الأول: لمحة عن قطاع الصناعات الالكتروكهرومنزلية في الجزائر
153 - 144	المطلب الثاني: تقديم عام للمؤسسات المدروسة في مجال الصناعات الالكتروكهرومنزلية في الجزائر. ENIE. Condor. Iris. Géant. Brandt
154	المبحث الثاني: التحليل الإحصائي والإسقاط المنهجي لإجراءات الدراسة
165 - 154	المطلب الأول: منهجية الدراسة
168 - 165	المطلب الثاني: تحليل البيانات الوصفية الشخصية
192 - 168	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ونتائجها
194 - 193	خلاصة الفصل الثالث
197 - 195	خاتمة
213 - 198	المصادر والمراجع
247 - 214	الملاحق

قائمة الجداول والأشكال والملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	تصنيفات المنظمة	12
02	مستويات الإدارة بالذكاء	15
03	مكانة صفة الذكاء ضمن صفات القائد	16
04	علاقة الأداء، الكفاءة والفعالية	41
05	أنواع التقييم المؤسسي	46
06	فروقات معايير بعض نماذج تقييم الأداء المؤسسي	52
07	الفرق بين المؤشرات التقليدية والحديثة للأداء	52
08	خصائص طريقتي تحسين الأداء	55
09	تصنيف الاتحاد الأوروبي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	61
10	تصنيف اليابان للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	63
11	تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة PME في الجزائر لسنة 2017	64
12	خصائص المؤسسة التقليدية والمؤسسة الحديثة	69
13	مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر في ترقية الصادرات خارج قطاع المحروقات للفترة (2019-2021)	84
14	مستويات الصعوبات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر	95-96
15	سبل علاج معوقات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر	99
16	مصفوفة ملخص الدراسات السابقة	130-138
17	أهم المؤسسات الجزائرية والأجنبية الناشطة في الصناعة الالكترونية والمنزلية	144-145
18	منتجات مؤسسة Condor	150-151
19	إنجازات مؤسسة أيريس IRIS	152
20	إنتاج مجالات نشاط مؤسسة IRIS	152-153
21	منتجات مؤسسة براند Brandt	154
22	عدد الاستثمارات المستخدمة	155
23	مقياس ليكرت (Likert) الخماسي وفق درجات المقياس	157
24	معامل " ألفا - كرونباخ " للثبات بالنسبة لمحاو الاستبانة	160
25	معاملات ارتباط سبيرمان لفقرات محور الذكاء التنافسي	161-163
26	معاملات ارتباط سبيرمان لفقرات محور الأداء المؤسسي	163-165
27	توزيع عينة الدراسة وفق الخصائص الشخصية للعينة	166
28	متجابه أفراد الدراسة لـ ^١ عد الذكاء التكنولوجي حسب متوسطات الموافقة	170

قائمة الجداول والأشكال والملاحق

171	متجابه أفراد الدراسة لبُعد ذكاء المنافس حسب متوسطات الموافقة	29
172	متجابه أفراد الدراسة لبُعد ذكاء العميل حسب متوسطات الموافقة	30
173	متجابه أفراد الدراسة لبُعد ذكاء التحالف الاستراتيجي حسب متوسطات الموافقة	31
174	استجابة أفراد الدراسة لمؤشر الذكاء التنافسي حسب متوسطات الموافقة	32
174	استجابة أفراد الدراسة لمؤشر الربحية حسب متوسطات الموافقة	33
175	استجابة أفراد الدراسة لمؤشر الحصة السوقية حسب متوسطات الموافقة	34
176	استجابة أفراد الدراسة لمؤشر الإنتاجية حسب متوسطات الموافقة	35
177	استجابة أفراد الدراسة لمؤشر رضا الزبائن حسب متوسطات الموافقة	36
178	استجابة أفراد الدراسة لمؤشر التعلم والنمو حسب متوسطات الموافقة	37
179	استجابة أفراد الدراسة لمؤشر اجتماعي وبئي حسب متوسطات الموافقة	38
180	استجابة أفراد الدراسة لمؤشر الأداء المؤسسي حسب متوسطات الموافقة	39
180	معامل ارتباط سبيرمان لمحاور الدراسة وأبعاد كل محور	40
181	نتائج تحليل الانحدار الخطي لأثر الذكاء التنافسي على الأداء المؤسسي	41
181	نتائج تحليل معادلة الانحدار الخطي لأثر الذكاء التنافسي على الأداء المؤسسي	42
182	نتائج تحليل الانحدار الخطي لأثر الذكاء التكنولوجي على الأداء المؤسسي	43
182	نتائج تحليل معادلة الانحدار الخطي لأثر الذكاء التنافسي على الأداء المؤسسي	44
183	نتائج تحليل الانحدار الخطي لأثر ذكاء المنافس على الأداء المؤسسي	45
183	نتائج تحليل معادلة الانحدار الخطي لأثر ذكاء المنافس على الأداء المؤسسي	46
183	نتائج تحليل الانحدار الخطي لأثر ذكاء العميل على الأداء المؤسسي	47
184	نتائج تحليل معادلة الانحدار الخطي لأثر ذكاء العميل على الأداء المؤسسي	48
184	نتائج تحليل الانحدار الخطي لأثر ذكاء التحالف الاستراتيجي على الأداء المؤسسي	49
184	نتائج تحليل معادلة الانحدار الخطي لأثر ذكاء التحالف الاستراتيجي على الأداء المؤسسي	50
185	اختبار التوزيع الطبيعي (Test Kolmogorov-Smirnov) الذكاء التنافسي	51
187	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للمتغيرات الشخصية في تصورات المبحوثين لمستوى الذكاء التنافسي	52
189	اختبار التوزيع الطبيعي (Test Kolmogorov-Smirnov) الأداء المؤسسي	53
191	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للمتغيرات الشخصية في تصورات المبحوثين لمستوى الأداء المؤسسي	54

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مخطط الذكاء	8
02	التكامل بين أبعاد الذكاء التنافس	35
03	أنواع الأداء داخل المؤسسة	39
04	أبعاد الأداء المؤسسي	43
05	مستويات تقييم الأداء	45
06	مراحل عملية تقييم الأداء المؤسسي	48
07	تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر للفترة (2011- 2021)	75
08	تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بحسب قطاع النشاط الاقتصادي للفترة (2011- 2021)	76
09	تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بحسب المناطق الجغرافية للفترة (2011- 2021)	78
10	عدد الوظائف الجديدة المصرح بها من طرف الم ص م في الجزائر على حسب قطاع النشاط الاقتصادي للفترة (2011- 2021)	79
11	تطور مساهمة الم ص م في الناتج الداخلي الخام خارج قطاع المحروقات في الجزائر على حسب طبيعة القطاع للفترة (2011- 2018)	81
12	تطور القيمة المضافة خارج قطاع المحروقات للم ص م في الجزائر على حسب طبيعة القطاع للفترة (2011- 2018)	82
13	توزيع القيمة المضافة خارج قطاع المحروقات للم ص م في الجزائر حسب قطاع النشاط الاقتصادي لسنة 2018	83
14	متغيرات الدراسة ونموذجها	156
15	مقياس ليكرت (Likert) الخماسي وفق درجات المقياس	157
16	درجات مقياس ليكرت الخماسي	159
17	توزيع عينة الدراسة وفق متغير نوع الجنس (الصف الاجتماعي)	167
18	توزيع عينة الدراسة وفق متغير الفئة العمرية	167
19	توزيع عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	168
20	توزيع عينة الدراسة وفق متغير سنوات الأقدمية (سنوات الخبرة)	168
21	توزيع عينة الدراسة وفق متغير القسم الوظيفي (طبيعة المنصب)	169
22	طبيعة توزيع متغير الذكاء التنافسي Q-Q	186
23	طبيعة توزيع متغير الأداء المؤسسي Q-Q	190

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان
01	تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر للفترة (2011- 2021)
02	تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بحسب قطاع النشاط الاقتصادي للفترة (2011- 2021)
03	تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بحسب المناطق الجغرافية للفترة (2011- 2021)
04	عدد الوظائف الجديدة المصرح بها من طرف الم ص م في الجزائر على حسب قطاع النشاط الاقتصادي للفترة (2011- 2021)
05	تطور مساهمة الم ص م في الناتج الداخلي الخام خارج قطاع المحروقات في الجزائر على حسب طبيعة القطاع للفترة (2011- 2018)
06	تطور القيمة المضافة خارج قطاع المحروقات للم ص م في الجزائر على حسب طبيعة القطاع للفترة (2011- 2018)
07	قائمة الأساتذة المحكمين
08	استبيان الدراسة
09	الاثبات والموثوقية
10	الارتباط بين العبارات والمحاور لقياس الاتساق الداخلي
11	البيانات الشخصية الوصفية
12	مستوى الاستجابة والأهمية النسبية
13	فرضية العلاقة الارتباطية
14	فرضية الانحدار والأثر
15	اختبار اعتدالية التوزيع (التوزيع الطبيعي)
16	اختبار التباين

قائمة الاختصارات:

1- باللغة العربية:

الاختصار	مدلوله
م ص م	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

2- باللغة الأجنبية:

الاختصار	مدلوله
SCIP	Society for Competitive Intelligence Professionals
CI	Competitive Intelligence
CIP	Competitive Intelligence Program
PME	Petites et Moyennes Entreprises

توطئة:

إن التطور المتسارع في بيئة الأعمال الحالية والذي شمل جميع المجالات جعل منظمات الأعمال تعيش اليوم في بيئة تتسم باللاتأكد البيئي، إذ أصبح عليها لزاماً دراسة البيئة الخارجية بشكل مستمر وكذا تشخيص المستوى التنافسي السائد فيها من أجل ضمان استقرارها، نموها، نجاحها وبقائها، كما أن التحدي الكبير الذي تواجهه كل منظمات الأعمال وبالأخص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو مدى قدرتها على تبني آلية مناسبة من أجل تقوية مركزها التنافسي خاصة أن التحولات الكبرى من عولمة اقتصادية وثورة تكنولوجية ورقمية التي يشهدها العالم اليوم، بالإضافة إلى الأزمات العالمية المفاجئة وآخرها الأزمة الصحية العالمية كوفيد 19 التي شهدها العالم مع نهاية سنة 2019، جعلت هذا النوع من المؤسسات على المحك في مواجهة المنافسة الشديدة الداخلية والخارجية وكذا الأزمات، ولا يأتي لها التصدي لكل هذا إلا من خلال تبني آليات وعمليات حديثة تتأقلم مع متطلبات البيئة المعاصرة وتوفر لها السبق المعلوماتي للظفر بالفرص المتاحة في السوق، وهذا ما يحتاج إلى أدوات وآليات الذكاء التنافسي من خلال البحث والتطوير ومعالجة وبث المعلومات المفيدة والحساسة لمختلف الفاعلين في العملية الاقتصادية وهو ما يمس جميع الهيئات الحكومية وغير الحكومية والمؤسسات بمختلف أنواعها وأحجامها وطبيعة نشاطها ونطاق تواجدتها سواء على المستوى المحلي أو الدولي، فكل هذه الهيئات صارت مطالبة أكثر من أي وقت مضى بخلق والتحكم في نظام متكامل للوصول إلى المعلومة الصحيحة في الوقت المناسب لتوزيعها على الجهات المختصة من أجل المساعدة في اتخاذ القرار وتحسين الأداء.

أدت هذه الحتميات إلى بروز فكرة الذكاء التنافسي الذي أصبح يحتل مكانة عالية من اهتمامات مختلف الدول والمؤسسات كشكل من أشكال الحس الاقتصادي الجيد أو كآلية للاقتصاد المفتوح الذي يشهد تغيرات جذرية من خلال تكنولوجيات الإعلام والاتصال.

ولكون الجزائر جزء لا يتجزأ من الخريطة الاقتصادية للعالم، شهدت هي الأخرى تحولاً في بيئتها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، مما جعلتها تتبنى مختلف التغيرات الاقتصادية الحاصلة في العالم وفي مقدمتها العمل بمبادئ اقتصاد المعرفة وتطوير تكنولوجيات الإعلام والاتصال على مستوى مختلف أجهزتها ومؤسساتها.

ولقد أثرت كل هذه التغيرات بشكل كبير على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، حيث تزعزعت هذه الأخيرة مكانتها في السوق وأصبحت تواجه منافسة شرسة من قبل المؤسسات الأجنبية، لذا بات من الضروري إدخال تغيرات والبحث عن الوسائل اللازمة لمواجهة تلك المنافسة واكتساب مزايا تنافسية لتدعيم الحصة السوقية والذكاء التنافسي هو من بين هذه الحتميات كوسيلة فعالة وضرورية لتأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

إشكالية الدراسة:

ظهر الاهتمام بعملية الذكاء التنافسي في الآونة الأخيرة، نظراً للآثار الإيجابية التي يحققها على مستوى الوضعية العامة للمؤسسة، خاصة على مستوى تحسين الأداء.

وعلى ضوء ما سبق. يمكن طرح إشكالية البحث في سياق السؤال الجوهرى:

كيف يؤثر الذكاء التنافسي على تحسين أداء المؤسسات في قطاع الصناعات الالكتروكهرومنزلية في الجزائر؟

وبغية الإحاطة بكافة جوانب الإشكالية، يمكن طرح الإشكاليات الفرعية التالية:

- ما هو واقع الذكاء التنافسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للصناعات الالكتروكهرومنزلية محل الدراسة في الجزائر؟
- ما هو مستوى الأداء المؤسسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للصناعات الالكتروكهرومنزلية محل الدراسة في الجزائر؟

- هل توجد علاقة بين الذكاء التنافسي والأداء المؤسسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للصناعات الالكتروكية ومنزلية محل الدراسة في الجزائر؟

- هل توجد علاقة أثر الذكاء التنافسي على الأداء المؤسسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للصناعات الالكتروكية ومنزلية محل الدراسة في الجزائر؟

فرضيات الدراسة:

انطلاقا مما سبق تم صياغة الفرضيات التالية بما يتوافق مع متطلبات الدراسة بغية تحقيق أهدافها.

الفرضية الرئيسية الأولى:

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على أن: واقع الذكاء التنافسي مرتفع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للصناعات الالكتروكية ومنزلية محل الدراسة في الجزائر.

الفرضية الرئيسية الثانية:

تنص الفرضية الرئيسية الثانية على أن: مستوى الأداء المؤسسي مرتفع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للصناعات الالكتروكية ومنزلية محل الدراسة في الجزائر.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

تنص الفرضية الرئيسية الثالثة على أنه: توجد علاقة بين الذكاء التنافسي والأداء المؤسسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للصناعات الالكتروكية ومنزلية محل الدراسة في الجزائر.

الفرضية الرئيسية الرابعة:

تنص الفرضية الرئيسية الرابعة بأنه توجد علاقة أثر الذكاء التنافسي على الأداء المؤسسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للصناعات الالكتروكية ومنزلية محل الدراسة.

منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي في الجانب النظري للدراسة لأنه يتلائم مع طبيعة الدراسة، وذلك من أجل عرض المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة، بالإضافة إلى اعتماد المنهج الكمي من أجل القيام بالتفسير على الاستبانة بشكل علمي منظم في الجانب الميداني لهذه الدراسة.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذا البحث من أهمية كل من الذكاء التنافسي وتحسين الأداء في المؤسسة، أي من خلال الدور الهام والفعال الذي يلعبه الذكاء التنافسي في نجاح ونمو المؤسسة وبقائها، ويظهر ذلك من خلال النقاط التالية:

- يعتبر موضوع الذكاء التنافسي في الجزائر من المواضيع الحديثة على مستوى المؤسسات في الجزائر لاسيما الصغيرة والمتوسطة؛
- زيادة الاهتمام بالوسائل الحديثة لمواكبة التغيرات والتغلب على المنافسة لضمان بقاء واستمرار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نظرا للمتغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية وشدة المنافسة مابين المؤسسات؛
- الحاجة المتزايدة لتطبيق الذكاء التنافسي للحفاظ على تحسين أداء المؤسسة وزيادة تنافسيتها؛
- إثراء المجال المعرفي خاصة للباحثين والمهتمين من أجل حثهم على القيام بدراسات جديدة في هذا الموضوع.

أهداف الدراسة:

تتجلى الأهداف المتوخاة من دراسة موضوع الذكاء التنافسي وأثره على تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في النقاط التالية:

- الوقوف على الإطار المفاهيمي للذكاء التنافسي وتحديد أثره على تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة على مستوى الربحية، الحصة السوقية، الإنتاجية، رضا الزبائن، مؤشر التعلم والنمو ومؤشر اجتماعي وبيئي؛
- إلقاء الضوء على العلاقة التي تربط تحسين أداء المؤسسة بالذكاء التنافسي؛
- إبراز مكانة ومساهمة الذكاء التنافسي في تحسين أداء المؤسسة؛
- توضيح أهمية تحسين الأداء وضرورة الحفاظ عليه عن طريق تطبيق الذكاء التنافسي؛
- الوقوف على واقع استخدام الذكاء التنافسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؛
- توضيح أهمية الموضوع للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

حدود الدراسة:

من أجل معالجة موضوع الذكاء التنافسي وأثره على تحسين الأداء بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فقد تم تحديد 3 مجالات للدراسة وهم:

الحدود الزمنية: تمت دراسة موضوع هذه الدراسة خلال المجال الزمني الممتد من 2011 إلى غاية 2023

الحدود المكانية: يقتصر هذا البحث على دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر في قطاع الصناعات الالكتروكهرومنزلية (ENIE -Condor-IRIS-Géant-Brandt) وفروعها.

الحدود البشرية: تم إجراء الدراسة على المستويات العليا من مدراء ومسؤولي الأقسام بمؤسسات الصناعات الالكتروكهرومنزلية في الجزائر من خلال تحصيل الاستمارات الموزعة ورقياً وإلكترونياً ومن ثم تحليلها لاستنباط المعلومات المتعلقة بالدراسة.

دوافع اختيار موضوع الدراسة:

من بين المبررات لاختيار هذا الموضوع نذكر ما يلي:

أولاً : أسباب ذاتية

- الميول الشخصي لدراسة موضوع الذكاء التنافسي نظراً لحدثته؛
- الرغبة الذاتية في البحث عن أساليب حديثة تهدف إلى تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومن ثم الوصول إلى تحقيق الرفاهية الاجتماعية؛
- أهمية الموضوع نظراً لمكانة الذكاء التنافسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التغيرات المتسارعة والتكنولوجية المتطورة والمنافسة الشديدة في الوقت الراهن.

ثانياً : أسباب موضوعية

- موضوع البحث يندرج ضمن تخصص الاقتصاد وتسيير المؤسسات؛
- إدراك أهمية الذكاء التنافسي ومدى تأثيره على تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- توضيح الرؤية لدى مسيري المؤسسات إلى ضرورة تبني الذكاء التنافسي لتحسين أدائها؛
- قلة الدراسات النظرية والميدانية لمثل هذه المواضيع على المستوى الوطني.

صعوبة الدراسة:

تعد هذه الدراسة من بين الدراسات الحديثة، التي لم تستوفي حقها من البحث خاصة على المستوى الوطني، ولهذا واجهتنا بعض العراقيل من أجل إنجازها والمتمثلة فيما يلي:

- كثرة المراجع العربية والأجنبية في مجال هذا البحث لكل متغير على حدى، وقتتها في الربط فيما بينهما؛
- صعوبة فهم بعض المستجوبين لآلية الذكاء التنافسي، وخلط مفهومه مع الذكاء الاقتصادي، باعتبار هذا الأخير ذاع صيته¹ لأنه وجد الاهتمام من طرف الحكومة الجزائرية من خلال محاولة إدماج نظامه على المستوى المؤسسي¹.

هيكل الدراسة:

تتكون هذه الدراسة من مقدمة وثلاثة فصول ثم خاتمة وفقاً لطريقة (IMRAD) المعتمدة في إنجاز البحوث، حيث تم التطرق في الفصل الأول إلى الإطار النظري للذكاء التنافسي، تحسين الأداء المؤسسي والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث خصص المبحث الأول لمعرفة مفاهيم حول الذكاء، المنظمة والإدارة بالذكاء من أجل التمهيد لمعرفة متغيرات هذا البحث، والمبحث الثاني حاولنا فيه الإلمام بالمتغير الأول للبحث ألا وهو الذكاء التنافسي من خلال معرفة مفهومه الذي شمل تعريفه وتطوره التاريخي، ومن ثم إبراز أهميته وفوائده، لنختتم بآلية تطبيقه، أما المبحث الثالث فتضمن المتغير الثاني للبحث وهو الأداء المؤسسي بالإضافة إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وقد شمل هذا المبحث عدة مفاهيم أساسية متعلقة بموضوع هذا البحث ألا وهي مفهوم تحسين الأداء المؤسسي بتناوله بشكل مفصل كل على حدى لمفهوم الأداء المؤسسي وتحسين الأداء المؤسسي، وكذا مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل عام من حيث معرفة تعريفها، تصنيفاتها وأهميتها والتطرق إلى إبراز دورها على المستوى الاقتصادي والاجتماعي، مع التأكيد على إعطاء نظرة عامة ومختصرة حول مؤسساتنا الصغيرة والمتوسطة بالجزائر من حيث معرفة واقعها، مكانتها ودورها ضمن منظومة الاقتصاد الجزائري و ذكر المعوقات التي تعترض سير نشاطها مع إبراز أهم التحديات المستقبلية خاصة تلك المتعلقة بالعملة والمنافسة العالمية.

أما الفصل الثاني فشمل مبحثين تضمننا مسح لبعض الدراسات السابقة حول متغيري البحث (الذكاء التنافسي، الأداء المؤسسي) بشكل مفصل، من أجل التوصل إلى إدراج ملخص لها واستخلاص الإضافة والمساهمة التي تقدمها إلى الدراسة الحالية. وفي الفصل الثالث تم دراسة أثر الذكاء التنافسي على الأداء المؤسسي تطبيقاً على بعض مؤسسات الصناعات الالكتروكهربائية، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين خصص المبحث الأول في إعطاء لمحة عن مؤسسات الصناعات الالكتروكهربائية في الجزائر وبالخصوص عن المؤسسات المدروسة ومجال نشاطها، وعرجنا في المبحث الثاني على التحليل الإحصائي والإسقاط المنهجي لإجراءات لهذه الدراسة من خلال معرفة منهجيتها وأساليبها الإحصائية المستخدمة لتحليل بياناتها، على مختلف النتائج المتحصل عليها بعد تحليل البيانات، وكذا اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها، لنصل في الأخير إلى خاتمة الدراسة التي احتوت على نتائج الدراسة والتوصيات.

1- الندوة الدولية الثانية حول الذكاء الاقتصادي يومي 18 و 19 فيفري 2023 بالجزائر، "التحديات العالمية الجديدة والسيادة الاقتصادية، الذكاء الاقتصادي كرافعة للإنعاش الصناعي"، متاحة على موقع وزارة الصناعة والإنتاج الصيدلاني: <https://www.industrie.gov.dz>

الفصل الأول:

الإطار النظري للذكاء التنافسي،

تحسين الأداء المؤسسي

والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تمهيد الفصل الأول:

يعد الذكاء التنافسي والأداء المؤسسي من الموضوعات المهمة في المنظمات الحديثة التي تسعى إلى تحقيق أهدافها ونجاحها في ظل الظروف البيئية المتغيرة خاصة فيما يتعلق بالمنافسة سواءً كانت على المستوى المحلي أو الدولي.

في الوقت الحالي، أصبحت المؤسسات وخاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تسعى جاهدة للبقاء والاستمرارية، وهذا ما يجعلها يقظة ومتفطنة دوماً للتغيرات التي تحدث في محيطها بشكل خاص وفي البيئة الصناعية بشكل عام، فيما يخص المنتجات المنافسة، التكنولوجيا الجديدة، السوق والعملاء، وغيرها من المعلومات التي تسهم في الرفع من كفاءة وفعالية أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، وهذا ما يفرض على المؤسسات وضع خطط إستراتيجية جديدة قادرة على مواجهة أي تغير أو تهديد قد يضر بسمعة ومكانة منتجاتها وخدماتها المقدمة للمستهلكين، لذا تلجأ إلى تبني عملية الذكاء التنافسي التي تعتبر بمثابة الحل والسلاح الأقوى والأكثر قدرة على معرفة ورصد ما يمكن حدوثه وبالتالي تجنب جميع التهديدات والتصدي قدر المستطاع لجميع المخاطر المحتملة، كما تعتبر من بين الأظم العملية الحديثة التي لها صلة باستدامة أداؤها وتحسينه.

يضم هذا الفصل الإطار النظري لعناصر البحث، بحيث يشمل المباحث التالية:

المبحث الأول: مفاهيم حول الذكاء، المنظمة والإدارة بالذكاء

المبحث الثاني: مفهوم الذكاء التنافسي

المبحث الثالث: مفهوم تحسين الأداء المؤسسي والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

المبحث الأول: مفاهيم حول الذكاء، المنظمة والإدارة بالذكاء

إن تطور مفهوم الذكاء من قبل العديد من الباحثين، العلماء والخبراء أدى إلى ضرورة إدماجه في الممارسات الإدارية للمنظمة، نظراً لأثره الواضح والمهم في تحسين أداء المنظمة ضمن تعقيدات السوق الذي تنشط فيه، لذا اعتبر الذكاء عقل وذخيرة الإدارة.

المطلب الأول: مفهوم الذكاء

يتضمن هذا المطلب بعض التعاريف لكلمة الذكاء من الناحية اللغوية والاصطلاحية، وكذا النظريات المفسرة لطبيعته.

الفرع الأول: تعريف الذكاء

تعددت التعاريف المتعلقة بالذكاء بحسب تعدد التوجهات الفكرية المفسرة له، حيث يدرج بعض الباحثين مصطلح الذكاء ضمن الإطار الفلسفي والبعض الآخر ضمن الإطار النفسي، أما البعض ضمن الإطار المؤسسي... إلخ

أولاً: تعريف الذكاء لغة:

ترجع كلمة ذكاء للفيلسوف الروماني ماركوس توليوس شيشرون Marcus Tullius Cicero، وهي في الأصل مستوحاة من الكلمة اللاتينية *Intelligenta* بحيث تعني لغوياً في المعجم الوسيط على أنها: " ما يتم به التفكير، الاستدلال وتركيب التصورات"، في حين عرفت في قاموس Webster على أنها: " القدرة على الفهم أو التعلم أو التعامل مع الحالات الجديدة أو القدرة على المعرفة من خلال التعامل مع البيئة أو هي التفكير المجرد المقاس ضمن معايير موضوعية"¹.

أما عند العرب، فقد عرف الذكاء على أنه الاستنار والذووع، وكذا التمام والكمال².

كما عرف أيضاً على أنه: " الذهن والعقل والفهم والحكمة"³.

ثانياً: تعريف الذكاء اصطلاحاً:

عرف الذكاء اصطلاحاً من طرف الباحث Wechsler أنه: " قدرة الفرد الكاملة الم⁴ تقتزنة بالتفكير العقلاني من أجل العمل بشكل هادف، بالإضافة إلى الفاعلية في التعامل مع البيئة"⁴.

كما عرفه المفكر Sternberg الحائز على جائزة نوبل لسنة 1943، على أنه: " القدرة العقلية على التكيف مع المواقف الجديدة، أو قدرة التصرف في حل المشكلات الاجتماعية"⁵.

عرف الذكاء أيضاً على أنه: " القدرة على التعلم، التكيف، المرونة والتصرف اتجاه المواقف والمشكلات، كما يشمل التفكير البناء بالعلاقات الموجهة نحو تحقيق هدف معين"⁶.

1- هالة يحيوي، أثر الإدارة بالذكاء على الاستجابة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة أوريدو، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال بجامعة تبسة، الجزائر، 2023، ص 13

2- أحمد صالح، بشرى العزاوي، إبراهيم العزاوي، الإدارة بالذكاءات منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 100

3- نادية طيبي، دور الذكاء الاستراتيجي في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية: دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سعيدي وبلعباس، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير بجامعة تلمسان، الجزائر، 2018، ص 5

4- David Wechsler, The Measurement and Appraisal of Adult Intelligence, 4th Edition, Williams & Wilkins Co, P 10

5- أحمد صالح وآخرون، مرجع سابق، ص 102

6- مدحت أبو النصير، تنمية الذكاء العاطفي: مدخل للتمييز في العمل والنجاح في الحياة، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع بالقاهرة، مصر، 2008، ص 85

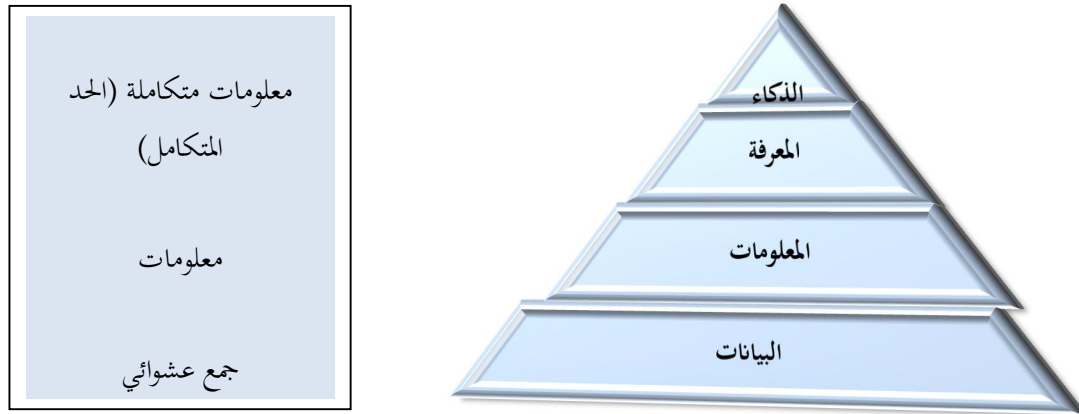
الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء التنافسي، تحسين الأداء المؤسسي والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

في حين يعبر كذلك عن: " القدرة على التفكير، الاستنتاج المنطقي، التوجه العقلي، الأملية وحفظ المعلومات من أجل سهولة التوصل إليها في الحالات المفاجئة كحل المشكلات، التكيف مع الظروف الطارئة والتصدي للصعاب، إذ ربط مصطلح الذكاء Intelligence في الولايات المتحدة الأمريكية بوكالة الاستخبارات العسكرية والسياسية الأمريكية التي تقوم بجمع وتخزين الكم الهائل من المعلومات لاستخدامها عند الحاجة إليها"¹.

تغلغل مفهوم الذكاء إلى علم الإدارة، فأدى ذلك إلى محاولة البحث عن مفهومه من طرف إسهامات العديد من الباحثين، فنجد أنه عرف على أنه: " قدرة الفرد والمجموعة على التعلم والالتزام بالمبادئ والقيم حسب السلوكيات والقواعد التي تحكم العمل في منظمات الأعمال من أجل بناء ودعم سمعتها، وهذا يؤكد حقيقة وجود علاقة ارتباطية ما بين الذكاء ومنظمات الأعمال، بحيث أن العمل الجماعي لجميع أفراد المنظمة لذين يمتلكون ذكاءاً خارقاً كل من موقعه في العمل يسهم في زيادة الجهاز المناعي لهذه المنظمة لكي تستطيع حل مشاكلها داخلياً بالاعتماد على قدراتها البشرية"².

تجدر الإشارة هنا إلى أن هناك خلط ما بين الذكاء والمعرفة، فعند الحديث عن الذكاء يتبادر في ذهن أي فرد مفهوم المعرفة، باعتبار أن الذكاء يرتبط بالجانب العقلي، ولكن لا يمكن الجزم أن كل فرد يتصف بالمعرفة أنه يمتلك الذكاء، بالنقيض فإنه إذا كان الفرد يمتلك الذكاء فإن له معرفة، باعتبار أن ذكائه تولد من العديد من المعارف التي يمتلكها وذلك بعدما قام بمعالجتها³. إن هذا التداخل ما بين الذكاء والمعرفة يعود إلى التداخل ما بين المعنيين بهذا الأمر يصعب دراسة كل منهما على حدى، فالنموذج الموالي يزيل هذا التداخل ويفسر كل منهما على انفراد

الشكل رقم 1-1: مخطط الذكاء



Source: Oscar Alvarez, Introduction to competitive Intelligence, Spain, 2002

يوضح هذا النموذج الهرمي أن الذكاء يبدأ بالبيانات الجامدة الغير مفسرة، ثم المعلومات المولدة من البيانات المفسرة بعد معالجتها، ثم تطور هذه المعلومات عن طريق استخدامها بعد فهمها خلال فترة زمنية لينتج عنها معرفة، ويمكن أن تنتقل هذه المعرفة لتتحول إلى ذكاء⁴.

1- طارق عامر، محمد ربيع، الذكاءات المتعددة، الطبعة الأولى، دار اليازوردي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 16

2- نادية طيبي، مرجع سابق، ص 11

3- سميرة فرحات، مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي - دراسة مجموعة من مؤسسات الصناعة الغذائية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في الاقتصاد الصناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص 80

4- سميرة فرحات، مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي - دراسة مجموعة من مؤسسات الصناعة الغذائية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في الاقتصاد الصناعي، نفس المرجع، ص ص 80-81

الفرع الثاني: نظريات الذكاء

تعددت النظريات المفسرة لطبيعة للذكاء بحسب اختلاف توجه وأراء كل باحث يحاول أن يقدم مفهوماً خاصاً لطبيعة الذكاء، وفيما يلي بعض النظريات التي تناولت مفهوم الذكاء متسلسلة حسب ظهورها زمنياً.

1- نظرية العاملين (Spearman Charles, 1927): اعتمدت هذه النظرية على استخدام التحليل العاملي من أجل القيام بالتحليل الإحصائي لنتائج الاختبارات، باعتباره أن لديه القدرة على قياس القدرات العقلية والذهنية (الذكاء) لدى الأفراد ومن ثم يمكن تحديد الإسهامات الكمية المكونة للذكاء، حيث لخص الباحث كامل النشاط العقلي المعرفي في عاملين هما عامل عام (G) وعامل خاص نوعي (S)، يدل العامل العام (G) على القدر المشترك المكون مابين مختلف مظاهر النشاط العقلي المعرفي، أما العامل الخاص النوعي (S) فيدل على كل وجه من أوجه النشاط العقلي الذي يمارسه الفرد ويميزه عن غيره من أساليب النشاط الأخرى، ومنه فان هناك اختلاف مابين الممارسات العقلية من حيث احتواء كل عامل، بحيث يغلب على العامل العام الفطرة والوراثة أما العامل الخاص النوعي فيتأثر بالعوامل البيئية¹.

2- نظريات العوامل المتعددة: وجهت عدة انتقادات لنظرية Spearman فيما يخص تحليله للنشاط العقلي المعرفي الذي ينحصر في عاملين فقط، مما أدى ذلك إلى ظهور نظريات جديدة ترفض ذلك²، ومن أهم هذه النظريات نذكر ما يلي³:

1-2- نظرية Thorndaike:

انتقد الباحث Thorndaike نظرية Spearman بشدة، خاصة فيما يتعلق بوجود العامل العام، وبرر رفضه هذا من خلال اعتقاده أن نتيجة Spearman المتوصل إليها تعود لطبيعة الاختبارات المستخدمة من طرفه وكذا إلى قلة عددها، لذا صاغ Thorndaike نظريته بناءً على بعض الاستنتاجات التي لا تعتمد على التجريب والبحث.

2-2- نظرية القدرات العقلية الأولية ل Thurstone (1938):

قام الباحث Thurstone بإجراء التحليل العاملي لـ 65 اختبار، ومن ثم توصل إلى عدم وجود العامل الذي توصل إليه الباحث Spearman لذا قام بإنكار وجود العامل العام واعتقد بوجود عوامل أخرى يُبنى منها النشاط العقلي المعرفي أطلق عليها اسم القدرات العقلية الأولية والمكونة من: العامل اللفظي، العامل المكاني، العامل العددي، عامل طلاقة الكلمات، عامل الإدراك، عامل الاستقراء، عامل الاستدلال، عامل الذاكرة وعامل الاستنباط، ومن هذا المنطلق أخذت بحوث Thurstone في مفهوم الذكاء حيزاً وأثراً بالغ الأهمية من حيث توسيع مفهوم الذكاء.

3-2- نظرية الذكاءات المتعددة للأمريكي (Hawred Gardner, 1983):

لاقت هذه النظرية اهتمام كبير من طرف الباحثين والمفكرين لأنها ركزت على دراسة النشاط العقلي لذا أطلق عليها اسم نظرية الذكاءات المتعددة، حيث قامت هذه النظرية على انتقاد جميع النظريات السابقة التقليدية المتعلقة بقياس الذكاء، وبيّنت أن للذكاء ليس موحداً أو عاماً وإنما يتألف من مجموعة من الذكاءات التي يعمل كل منها بمعزل عن الآخر، وقد اقترح Gardner ستة أنواع مستقلة من الذكاء في كتابه بعنوان **أطر العقل** سنة 1983 وهي: الذكاء اللغوي اللفظي، الذكاء الحسي الحركي، الذكاء المكاني البصري، الذكاء الشخصي والاجتماعي، الذكاء المنطقي الرياضي والذكاء

1 - إحسان دهش جلاب، سحر عناوي رهيو، الذكاء الثقافي في المنظمات، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 23

2- مخائيل أمطانيوس، اختبارات الذكاء والشخصية، الجزء الأول، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 1997، ص 104

3- نادية طيبي، مرجع سابق، ص 8

الموسيقى، ومن هذا المنطلق أخذت هذه النظرية الفضل الكبير في إدماج مفهوم الذكاء ضمن عالم الأعمال من خلال تركيزها على وجود ذكاء متعدد وليس عام، ويظهر هذا الذكاء المتعدد على حسب مجال النشاط والاختصاص.

الفرع الثالث: مجالات الذكاء

يعتمد المفهوم الحديث للإدارة في عملياته الإدارية على أربع عناصر مهمة وهي: التخطيط، التنظيم، التوجيه/القيادة، والرقابة، بحيث تندرج مجالات الذكاء ضمن هذه العناصر الأربع، وهذا ما سنوضحه فيما يلي¹:

• الذكاء ضمن مجال التخطيط: يظهر الذكاء ضمن التخطيط من خلال:

- الاعتماد على استخدام الاستشراف والحدس في رسم سيناريوهات التعامل مع الظروف الطارئة المتوقعة من أجل تجنب المخاطر المحسوبة؛
 - القدرة على التخيّل الجريء لمدير المنظمة للوضعية التي يجب أن تكون عليها إدارته أو مؤسسته، كما يجب أن يتحلى بالتخطيط الجيد والدقيق من أجل القيام بالإتقان في التنفيذ؛
 - التصميم السليم لأهداف المنظمة وذلك بعد تحديد كل من نقاط القوة والضعف في الإدارة أو المنظمة، الفرص وتحديات البيئة الخارجية؛
 - القدرة على إعداد وتصميم موازنات تخطيطية واقعية من خلال التقدير الجيد والسليم لاحتياجات ومصادر مسارات الإنفاق.
- #### • الذكاء ضمن مجال التنظيم: يظهر الذكاء ضمن التنظيم من خلال:

- الفهم الجيد لشخصيات العاملين ومعرفة قدراتهم من أجل التمكن من وضع كل عامل في المكان المناسب؛
 - التقدير السليم لعبء العمل بكل وحدة تنظيمية بالمنظمة من أجل تحديد المستوى التنظيمي الملائم لكل وحدة؛
 - الإدارة الجيدة والتصميم الملائم للهيكل التنظيمي بالاعتماد على المعرفة الكاملة لكل من أهداف المنظمة، طبيعة المنافسة وخصائص السوق الذي تنشط فيه؛
 - تحديد القائد المناسب لكل فريق عمل على حسب متطلبات القيادة في الإدارة المعاصرة، أي بمعنى اختيار قائد الفريق لا يكون بالضرورة لأقدم موظف بل يعتمد على شخصية، دوافع وقدرة الموظف على القيادة؛
 - يتحمل قائد فريق العمل نتائج تنفيذ مهمته، باعتبار حسن اختياره يؤثر على فريق العمل الذي يختاره؛
 - توقع القيام بعملية إعادة التنظيم في الزمن المناسب، من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة؛
 - بناء هيكل تنظيمي ملائم بمساعدة الذكاء، وهذا في إطار عملية إعادة التنظيم.
- #### • الذكاء ضمن مجال القيادة (التوجيه): يظهر الذكاء ضمن القيادة من خلال:

- معرفة سلوكيات واتجاهات المرؤوسين، ومن ثم تحديد وتميز المرؤوس الذي يتحمل المسؤولية والقادر على التعلم عن بقية المرؤوسين، من أجل تمكينه أو تفويضه؛
 - تحديد الحافز المناسب لكل مرؤوس من خلال فهم دوافع وحاجيات الموظفين لديه؛
 - يسعى القائد إلى تحفيز ودفع الموظف من أجل التطور أو الترقية في منصبه، بالاعتماد على تقييم وتقدير جودة وحجم أداءه.
- #### • الذكاء ضمن مجال الرقابة: يظهر الذكاء ضمن الرقابة من خلال:

1- هالة يحياوي، مرجع، سابق، ص 15-16

- تجنب التسرع في فرض العقاب على تقصير أو خطأ الموظف، دون البحث عن الأسباب الحقيقية عن هذا التقصير أو الإهمال في إذا ما كانت من تعمد أو إهمال الموظف؛
- تقييم مدى النجاح أو الفاعلية في بلوغ الأهداف، بعدما تم ربط الأهداف بالنتائج.

المطلب الثاني: مفهوم المنظمة

إن العقدين الأخيرين من القرن العشرين أكدت على ضرورة وجود المنظمات، ونفت جميع الادعاءات والتنبؤات التي توقعت حتمية نهايتها بزيادة التطور التكنولوجي والتقني من خلال صناعة الروبوتات التي سوف تحل محل البشر، لكن الواقع الذي تجسد فعلاً هو تعديل حجم وشكل المنظمات، وتغيير في أساليب وأنماط إدارتها¹.

الفرع الأول: تعريف المنظمة وتصنيفاتها

فرضت المنظمة نفسها على أرض الواقع وأصبحت ضرورة حتمية لا يمكن الاستغناء عنها في الوقت الحالي والمستقبلي، إذا فما هي المنظمة، وماهي تصنيفاتها، وكيف تساهم في المجتمع الحالي؟

أولاً: مفاهيم المنظمة: تُعبر المنظمة عن واقع محسوس تتفاعل داخله العديد من العلاقات المحددة، لذا تتحدد مفاهيمها ضمن ثلاث اتجاهات فكرية، نوردتها فيما يلي:

1- الاتجاه الفكري الأول: المنظمة منظور داخلي وصندوق أسود عرف مفهوم المنظمة ضمن هذا الاتجاه على أنها: "نظام من العلاقات الهيكلية المنظمة بين أفرادها المقسمين وفق السلطة والمنصب الوظيفي والدور"²، وعرفت أيضاً بأنها: "عبارة عن هيكل يحدث فيه التفاعل ما بين الأفراد من أجل بلوغ أهداف معينة"³.

كما عرفت كذلك على أنها: "نظام تعاوني واعي وقوة تتألف من شخصين فأكثر لبلوغ هدف معين"⁴. وبناءً على ما سبق، تؤكد مفاهيم هذا الاتجاه على أن المنظمة عبارة عن "تنظيم"⁵، ويمكن تعريفها على أنها نظام يتألف من أفراد يعملون مع بعض من أجل الوصول إلى إنجاز هدف معين، أي تعتبر عبارة عن صندوق غير مؤثر وغير متأثر⁶.

2- الاتجاه الفكري الثاني: المنظمة منظور سلوكي وصندوق رمادي: أعتبرت المنظمة في سياق هذا الاتجاه على أنها: "وسيلة ربط ما بين مجموعة كبيرة من البشر يصعب لقاءهم الجماعي المباشر مع بعض، مكلفين بالقيام بأعمال معقدة من خلال محاولات منظمة وواعية من أجل تحقيق أهداف متفق عليها"⁷، باعتبار أن المنظمة تعتبر محيط يعيش فيه الأفراد جزءاً كبيراً من حياتهم، وتعتبر الجماعات هي حلقة الوصل ما بين المنظمة والفرد، فأى سلوك للفرد حتماً سوف يؤثر ويتأثر بالجماعة والمنظمة⁸.

1- منفذ داغر، عادل حرحوش، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد، العراق، 2000، ص 17

2- Robert V Presthus, Toward a Theory of Organizational Behavior, Administrative Science quarterly, Vol 03, No 01, 1958, P 50

3- Charles W. L. Hill & Gareth R. Jones, Strategic Management: An Integrated Approach, 7th edition, Houghton Mifflin, Boston, 2007, P 53

4- Chester Barnard, The Function of the Executive, Harvard University Press, Cambridge, Mass, United States, 1938, P 73

5- أحمد صالح وآخرون، مرجع سابق، ص 22

6- هالة مجايوي، مرجع سابق، ص 4

7- James March & Herbert Simon, Les Organisations, Problèmes, Psychologiques, Dunod, Paris, 1964, P 173

8- أحمد صالح وآخرون، مرجع سابق، ص 24

الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء التنافسي، تحسين الأداء المؤسسي والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

وبناءً على ما سبق، فإن أصحاب هذا الاتجاه ينظرون إلى المنظمة على أنها عبارة عن مجموعة من الأفراد يعملون ويتفاعلون مع بعضهم البعض ضمن إطار داخلي، من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة¹.

3- الاتجاه الفكري الثالث: المنظمة كيان بنائي متكامل وصندوق أبيض: يرى أصحاب هذا الاتجاه إلى المنظمة على أنها:

نظام "قِيَم" وتَجَمُّع له حدود واضحة نسبياً، ومستويات من السلطة وأنظمة اتصالات وتنسيق بين الأعضاء، ويوجد على أساس مستمر نسبياً في البيئة، كما ويشترك في نشاطات ذات علاقة بمجموعة من الأهداف، ولها تأثيرات على موظفي المنظمة نفسها، موظفيها والمجتمع²، حيث أعتبر المنظمة عبارة عن كيان قائم، منظم ومستمر من الأنشطة المتناسقة والمتميزة التي تستخدم مجموعة من الموارد الفكرية، الإنسانية، المالية والمادية ضمن نظام جيد لحل المشكلات، بالإضافة إلى أنه يحرص على إشباع بعض الرغبات الإنسانية بالتفاعل مع الكيانات الأخرى في البيئة المحيطة به³.

وبناءً على ما سبق، يُنظر للمنظمة بحسب هذا الاتجاه على أن لها محيطين محيط داخلي ومحيط خارجي تتفاعل معه بعلاقة التأثير والتأثير، حيث أن المحيط الداخلي يضم أفراد يتفاعلون فيما بينهم داخل كيانها من أجل هدف مشترك، وهذا ما يؤدي إلى تحول لون الصندوق الأسود إلى رمادي ومن ثم إلى الأبيض، وهذا ما يطلق عليه اسم النظام المفتوح⁴.

ثانياً: تصنيفات المنظمة:

صُنفت المنظمات وفق مؤشرات عديدة ومختلفة، وهذا من أجل تحديد نوعها، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 1-1: تصنيفات المنظمة

مؤشر التصنيف	نوع المنظمة
الملكية	عامة، خاصة
الحجم	كبيرة، متوسطة، صغيرة، مصغرة
النشاط	حكومية (أمن وقانون)، حكومية (اقتصادية)، جمعيات، دولية (علاقات دولية)، أعمال
الشكل القانوني	شركة تضامن، توصية بسيطة، ذات مسؤولية محدودة، توصية بالأسهم، شركة مساهمة
الرسمية	رسمية، غير رسمية
الهدف	ربحية، غير ربحية
النفوذ الإداري	عائلية، احترافية
حدود النشاط	محلية، دولية، متعددة الجنسيات، عالمية
البيئة	صديقة للبيئة، عدوة للبيئة، حيمية للبيئة

المصدر: أحمد صالح وآخرون، الإدارة بالذكاءات منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 42. بتصرف

من خلال الجدول نلاحظ أن تصنيف المنظمات يعتمد على تسع مؤشرات وهي: الملكية، الحجم، النشاط، الشكل القانوني، الرسمية، الهدف، النفوذ الإداري، حدود النشاط والبيئة، وقد اعتمدت هذه المؤشرات استجابة لضرورة الفرز وتحديد نوع المنظمة.

1- هالة يحياوي، مرجع سابق، ص 4

2- Richard Hall & Pamela Tolbert, Organization: Structures, Processes and out comes, 10th Edition, Prntice Hall, New Jersey, 2001, P 83

3- أحمد صالح وآخرون، مرجع سابق، ص 32

4- هالة يحياوي، مرجع سابق، ص 5

الفرع الثاني: أهمية المنظمة

وصف الباحث في علم الاجتماع والإدارة Max Weber المنظمة بأنها من أكبر اختراعات الإدارة والإنتاج الإنساني، وهذا باعتبار أنه مثلها بالجسم التقياعلي الحيوي الذي في مجموعه يَكُون هيكلًا متناسقًا وترابطًا عضويًا وتسلسلاً وظيفيًا دقيقاً، وهذا باعتبار أنها تعتمد على مجموعة من القواعد التي تساهم في تطوير المجتمع في شتى المجالات ومن ثم تحقيق النمو الاقتصادي والاجتماعي²، وبالتالي تبرز أهمية المنظمة فيمايلي³:

- تمثل الوسيلة والأداء المختصة بإشباع الحاجات الإنسانية الفردية والجماعية على اختلاف مجالاتها وأصنافها؛
- تعتبر الوسيلة التي يتم من خلالها التخطيط، التعديل، الترشيح والتطوير لجميع نواحي الحياة، باعتباره تعمل على التأثير الواسع في سلوكيات الأفراد والمجتمع؛
- تعمل على تحديد اتجاهات وأنماط الحياة الحالية والمستقبلية، لأنها تضم مراكز ووحدات صناعة واتخاذ القرارات التطويرية والمستقبلية؛
- توفر وتضمن الوظيفة للأفراد أي تمثل مصدراً للدخل من أجل ضمان المعيشة، لذا اعتبرت عبارة عن وسائط يتم من خلالها ممارسة الأفراد لأعمالهم في المجتمع.

الفرع الثالث: التحديات التي تواجه المنظمة

- تعرض قدرات المنظمة العديد من التحديات أو الصعوبات والقيود التي تعرقل مسارها للوصول إلى أهدافها المسطرة مسبقاً، سنحاول تلخيص أبرز هذه التحديات فيمايلي⁴:
- **المنافسة العالمية:** تنشيط المنظمات في الوقت الحاضر ضمن بيئة مليئة بالمنافسة الوطنية والدولية، وكمثال عن ذلك غزو منتجات دول شرق آسيا ومنها كوريا، اليابان والصين بالخصوص لجميع الأسواق العالمية، خاصة المنتجات المتعلقة بمجال الصناعات الثقيلة والالكترونيات.
 - **تصميم المنظمة:** لم يعد تركيز الإداريين في المنظمة منصب نحو ضخامة حجمها ونموها، وإنما اتجه نحو صغر حجمها وقدرتها على التأقلم مع المتغيرات، بحيث أصبحت تتفرع إلى أجزاء شبه مستقلة وتنسق فيما بينها عن طريق فرق عمل مشكلة على حسب الحاجة والمتطلبات المتغيرة، ولهذا نجد في الوقت الحالي أن تصميم أي منظمة يتم على حسب مفاهيم إدارة المشاريع أو الشبكة الإدارية أو المصفوفة.
 - **سرعة التغيير:** في الماضي، كان تركيز الإداريون على توفير عنصر الجودة في المنتجات سواء كانت سلع أو خدمات مقدمة لعملاء المنظمة، لأن عنصر الجودة يدخل ضمن متطلبات المنافسة الرئيسية، لكن بالإضافة إلى عنصر الجودة يجب توفر عنصر السرعة عند تقديم المنتجات، والتي تعتبر من متركزات عوامل المنافسة في العصر الحالي، بما أننا في عصر يتسم بالسرعة، لذا وجب على منظمات اليوم الإمام بهذا العنصر المهم والحيوي ألا وهو السرعة.
 - **تكنولوجيا الاتصالات:** وجب على المنظمات في الوقت الراهن مواكبة ومسايرة التطور السريع الحاصل في البنية التحتية التكنولوجية، من أجل البقاء في السوق ومواجهة المنافسة القائمة.

1- Dale Erneste, Management: Theory & Practice, Hill Book Co, Mc Graw, New York, P 83

2- عمر عقيلي، نظرية المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 24

3- ماجد مساعدة، إدارة المنظمات منظور كلي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2013، ص 25

4- أحمد صالح وآخرون، مرجع سابق، ص 60

المطلب الثالث: مفهوم الإدارة بالذكاء

يعد مفهوم الإدارة بالذكاء من بين المفاهيم المعاصرة في أدبيات إدارة المنظمة خلال القرن الـ 21 باعتبارها تعتبر مورداً معرفياً هاماً، كما أنها تشكل أحد القدرات الفائقة التي تميز المنظمة مهما كانت هويتها، قيادتها، فلسفتها، مروتها، مهامها، أنشطتها...إلخ.

سيتم في هذا المطلب التطرق إلى مجموعة من التعاريف للإدارة بالذكاء وفق وجهات نظر الباحثين في هذا المفهوم، كما سيتم عرض أهميتها بالنسبة للمنظمة، ومن ثم التطرق لعملية الإدارة بالذكاء وإبراز الأبعاد المكونة لها.

الفرع الأول: تعريف الإدارة بالذكاء

إن تطور مفهوم الذكاء من طرف العديد من الباحثين، شجع باحثي وخبراء الإدارة إلى إدماجه في الممارسات الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة، نظراً للدور والأثر البالغ الذي يلعبه في تحسين أداء ووضع المنظمة أمام تعقيدات المحيط الذي تعيش فيه اليوم.

في عقد الثمانينات، انتشر استخدام مصطلح الإدارة بالذكاء (الذكاء التنظيمي) خاصة في الوسط الأكاديمي، حيث ربط الباحث Michael Porter مصطلح الإدارة بالذكاء مع مصطلح الذكاء التنافسي¹.

يعتبر الباحث الإداري ورجل الأعمال كارل Karl Albrecht مدير مجموعة Albrecht الخاصة بالنشر الدولي هو أول من استخدم مصطلح الإدارة بالذكاء (الذكاء التنظيمي)، وهذا من خلال طرحه لاستبيان إلى موظفي المستوى التنفيذي يهدف معرفة قدرتهم على استخدام الذكاء في منظماتهم²، بحيث توصل إلى أن الموظفين الأكفاء يقومون بتأدية الوظائف المهمة، لكن الذكاء الأفضل للمنظمة يكمن في القدرات العقلية الجماعية لموظفي المنظمة من أجل إنجاز وظائفها.

حيث في مطلع سنة 2003 عرّف Albrecht الإدارة بالذكاء بشكل واضح وصريح في كتابه المعنون بـ "قوة العقول في العمل The Power of minds at work" على أنها: "الموهبة والقوة الكامنة للمنظمة في الحركة وقوة الخيال، بحيث يتم تركيز هذه القوة العقلية في تحقيق المهمة التي أسست عليها المنظمة"³، إذ أن الإدارة بالذكاء لا بد أن تعتمد على "القدرة الفكرية للمنظمة من أجل حل المشكلات التنظيمية والإستراتيجية، من خلال دمج وتنسيق القدرات البشرية والفنية مع بعض"⁴.

كما عرفت على أنها: "عملية نظامية تُوفّر المعلومات الهامة للمنظمات، ومن ثم تقوم بتحليلها ونشرها من أجل سير نشاط أعمالها، والمساعدة في عملية اتخاذ القرار، باعتبارها تعد مجموعة من عمليات الأعمال"⁵، باعتبار أنه ينظر إليها "إدارة المنظمة بالذكاء بواسطة توليد المعرفة الجديدة والتعلم من جمع وتحليل البيانات والمعلومات، وكذا تحديد القرارات المناسبة للمنظمة"⁶.

كما يعرفها البعض على أنها: "ذكاء متعدد يشمل جميع المستويات التنظيمية ليشكل بما يسمى بالمنظمات الذكية"¹، بحيث تتمثل هذه المستويات فيما يوضحه الجدول الموالي:

1- Bakhshian A, Hamidi F, Ezati M, Relationship between organizational intelligence and entrepreneurship among university educational managers, The Journal of Mathematics & Computer Science, Vol 03, N°04, 2011, P 414

2- Karl Albrecht, Organizational Intelligence & Knowledge Management: Thinking Outside the Silos, World Applied Sciences Journal, 2008, P 13

3- Karl Albrecht, The Power of minds at work: organizational intelligence in Action, Amacom, 2003, P 260

4- Ivana Simic, Organizational Learning as Component of Organizational Intelligence, Journal of Information & Marketing Aspects of the Economically Development of the Balkan Countries, 2005, Pages: 189- 196, P 189

5- Antti Lönnqvist & Virpi Pirttimäki, The Measurement of Business Intelligence, Information Systems Management Journal, Winter, Auerbach Publishing Inc, 2006

6- Fereydoon Azma & Mohammed Ali Mostafapour, Business Intelligence as a Key Strategy for Development Organizations, Procedia Technology, Vol 01, 2012, P 102

الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء التنافسي، تحسين الأداء المؤسسي والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الجدول رقم 1-2: مستويات الإدارة بالذكاء

مجال الاختلاف	ذكاء الأعمال الاستراتيجي	ذكاء الأعمال التكتيكي	ذكاء الأعمال التشغيلي
تركيز الأعمال	تحقيق أهداف طويلة الأمد	إدارة المبادرات التكتيكية لتحقيق أهداف إستراتيجية	إدارة عمليات الأعمال اليومية
المستخدم الرئيسي	مدراء إدارة العليا التنفيذيين	مدراء الإدارة العمليات محلي الأعمال	مدراء الأعمال والأنظمة التشغيلية
الأفق الزمني	من 6 أشهر إلى سنة	أيام إلى أشهر إلى سنة	يومي

المصدر: هاشم العبادي، الذكاء التنظيمي كممارسة أعمال نحو بناء منظمة ذكية- منظور مفاهيمي، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول: ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الزيتونة الأردنية، يومي 23 و26 أبريل 2012، ص 862

ومما سبق، نعرف الإدارة بالذكاء على أنها الإدارة التي تقوم بتتبع، جمع وتحليل المعلومات والبيانات من البيئة الداخلية والخارجية الخاصة بها، من أجل استخدامها (الاستفادة منها) في سير نشاطها أو المساعدة في عملية صنع القرار على مستوى المنظمة، وتختص بهذه العملية جميع مستوياتها الإدارية (العليا، الوسطى، التنفيذية).

الفرع الثاني: أهمية الإدارة بالذكاء

إن الأهمية الرئيسية للإدارة بالذكاء تبرز في كونها تساعد المنظمات على حسن اختيار البديل الملائم والاستراتيجي بأسلوب ذكي و متميز مع مراعاة الظروف المحيطة بها، مما يؤهلها على إحراز التفوق ضد المنافسين، ويمكن شرح ذلك في العناصر التالية:²

- الإدارة بالذكاء ذهن متوقد للإدارة: توصل Fiedler في سنة 1986 إلى أن الذكاء يعد كأحد الروافد الرئيسية لنظرية مصادر المعرفة، من خلال أنه يوفر إمكانية التنبؤ بأداء الجماعة من أجل الاستثمار الأمثل لأدائهم لمصلحة الأداء الشامل للمنظمة، وفي نفس السياق، أكد Kittinik سنة 2003 في قوله: يعتبر كل من الذكاء والمعرفة من الموجودات المهمة في أي منظمة، باعتبارهما عنصرين استراتيجيين يعتمد عليهما في تنفيذ مهام وأنشطة المنظمة والتأثير على أدائها الكلي.

- الإدارة بالذكاء تجسد القوة المحركة لموارد المنظمة: يتصف الذكاء بأنه أداة قوة، باعتبار أن المراكز المتخصصة بدراسة الذكاء أعادت العديد من البرامج للرفع من مستوى ذكاء المديرين والقادة وكذا تدريبهم من أجل تطوير مهاراتهم الذكية (رأس المال الذكاء)، ومن ثم تسويقه إلى المنظمات لمساعدتها على الاستثمار في قيادة فرق الريادة بشكل متجانس حقيقي يسوده التعاون الفعال، الثقة الزائدة والهدوء التام بهدف الوصول إلى تحقيق استثمار مؤسسي ناجح وصناعة التمييز والإبداع، أي بمعنى آخر، فإن طاقات وقدرات المنظمة تتماشى وتتعامل مع جميع المعوقات والتحديات من أجل البقاء، التطور، التحول والانتقال من مركز تابع إلى مركز متحدي ومن ثم إلى مركز قائد في النشاط الذي تنتمي إليه.

- الإدارة بالذكاء تحقق جودة القرارات المتخذة: إن الذكاء يحقق الجودة في الرأي بالقرارات من حيث صانعها واتخاذها على مستوى البيئة المعقدة معرفياً، وقد وصفها Charles Perrow بأنها: "أصبحت العمليات والآلات معقدة إلى حد أنه حتى خبرة العلماء والمهندسين والمديرين ممن لديهم أفضل ما هو متاح من معدات لا يمكنهم أن يتنبؤوا بكل ما هو محتمل أو ممكن من غرائب الأمور، وأن يستعدوا له ويصنعوا التصميمات التي تقي من حدوثه في ظل أنظمة بهذه الدرجة من التعقيد، ذلك أن أنواع الفشل الخطير في التكنولوجيا وفي الحكم على الأمور الكفيلة بأن تقود إلى الموارد، وأن صناع القرار سواء كانوا علماء أو مهندسين أو مديرين لا يمكنهم أن يتعاملوا بفاعلية على مدى طويل مع أعداد هائلة من العلاقات والنظم اللازمة لتشغيل التكنولوجيا عالية

1- Leffer Viorel & Prejmereah Mihaela & Vasilache Simona, The Dimensions of Organizational Intelligence in Romanian Companies- A Human Capital Persective, Application Journal, Elsevier/Pergamun Press, Vol 13, 2010, P 40

2- سميرة فرحات، مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي - دراسة مجموعة من مؤسسات الصناعة الغذائية، مرجع سابق، ص.ص 82-85

الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء التنافسي، تحسين الأداء المؤسسي والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الخطورة"، ومنه يلعب الذكاء دوراً مهماً في فك أي تعقيد أو غموض للمنظمة، عن طريق توفير البيانات والمعلومات المناسبة على اختلاف مصادرها، وذلك بطريقة عالية الشفافية والموضوعية، مع الأخذ بعين الاعتبار الموازنة ما بين قيمتها (كلفتها) والقيمة المحققة منها.

– **الإدارة بالذكاء يكسب القوة وبلوغ النجاح:** برهنت البحوث والدراسات السابقة عن وجود علاقة وطيدة وقوية ما بين نجاح المنظمة وصفات إدارتها وقائديها، وبالأخص صفة الذكاء، بحيث أكدت ذلك دراسة أمريكية لمؤسسة Robert Hall للمعلومات تتعلق بمعرفة العناصر المؤثرة في اختيار المديرين أو القادة الإداريين على مستوى المنظمة، وقد خلصت إلى أن عنصر الذكاء احتل النسبة الأعلى ضمن العناصر الأخرى، وهذا ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم 1-3: مكانة صفة الذكاء ضمن صفات القائد

المرتبة	النسبة %	العناصر
3	10	الكفاءة
2	15	الطموح
1	61	الذكاء
4	6	الخبرة
5	4	الحظ والمصادفة
6	1	المجازفة

المصدر: أحمد صالح وآخرون، الإدارة بالذكاءات منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص.ص 112.

كما أن مديري الأقسام الذين يتمتعون بصفة الذكاء يحققون عوائد أعلى بنسبة 20%، حيث أن أثبت أن تمتع الرئيس التنفيذي لمؤسسة IBM السيد Louger Stner بصفة الذكاء بالإضافة إلى صفات أخرى، كان سبباً رئيسياً في ارتفاع أسهم المؤسسة بنسبة 18% أثناء 15 شهراً الأولى فقط من عمله، مما أدى ذلك إلى تحقيق المؤسسة للنجاح التنافسي.

من خلال ما سبق، اعتمدت العديد من المؤسسات الكبرى شرط توافر صفة الذكاء كشرط أساسي في الحصول على منصب عمل بها، وكمثال عن ذلك، مؤسسة Microsoft التي حدد فيها قائدها Bill Gates معايير من أجل توظيف الأفراد بها، وذلك عن طريق المقابلة التي يخضع لها كل مترشح، بحيث يراعى فيها ما يلي: مستوى الذكاء (معياري مهم)، الطموح والخبرة في النواحي الفنية.

– **الإدارة بالذكاء مصدر من المصادر التي توفر للمنظمات تقديرات استقرائية واستنباطية، وأحكام تنبؤية:** تركز المنظمة بالذكاء إلى نتائج التحليل البيئي، وذلك من خلال توجيهها نحو التطورات المستقبلية المتوقع حدوثها على بيئتها الناشطة فيها.

الفرع الثالث: عملية الإدارة بالذكاء وأبعادها

أولاً: عملية الإدارة بالذكاء:

حدد Albrecht لقيام عملية الإدارة بالذكاء وجود عنصرين أساسيين هما¹:

- **الرؤية:** ويطلق عليها أيضاً تسمية الفن العقلي، بحيث يظهر هذا العنصر أن الممارسة أو الخبرة لا تكفي وحدها من أجل اكتساب الذكاء الإداري لدى المدير، ويركز على ضرورة توافر ميزات خاصة لديه من أجل ذلك، مثل: النضج الذهني والعاطفي، الرؤية الشاملة، النظرة الواعية والمستوى المتميز من التفكير.
- **الاتصال:** ويطلق عليها أيضاً تسمية الفن العاطفي (مهارات القيادة)، بحيث يظهر هذا العنصر تأثير وقيادة المدير للآخرين، من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة.

1- Karl Albrecht, Organizational Intelligence & Knowledge Management, thinking outside the Silos, 2002, P 13

وأضاف سليمان الطعيسي عنصرين آخرين متمثلين في¹:

- **التحكم في السلوك:** يرى هذا العنصر أن المدير يجب عليه أن يكون قدوة لمؤسسيه من أجل الارتقاء إلى أعلى المستويات، من خلال قدرته على إدارة الذات، الوقت والمعلومات.
- **التغذية الراجعة:** يعتمد هذا العنصر على الإنصات إلى آراء الآخرين فيما يتعلق بإنجازات المدير، جودة عمله وإتقانه له، مما يولد لدى المدير جرعة من النقد الذاتي، تؤثر على زيادة الثقة بنفسه، وتعد التغذية الراجعة عنصراً مهماً من عناصر التحسين والتطوير.

ثانياً: **أبعاد الإدارة بالذكاء:** قسمت أبعاد الإدارة بالذكاء إلى صنفين هما:

1- الذكاء العقلاني: يضم هذا الذكاء ما يلي:

أ- **الذكاء الإستراتيجي:** هو ذكاء يهدف إلى تزويد المنظمة بالمعلومات المتعلقة بمحيط الأعمال التي تنشط فيه، من أجل تحديد اتجاهها الاستراتيجي الذي يخلق للمستهلك القيمة، وتحقيق النمو والربح المستقبلي للمنظمة في أسواقها الجديدة، كما يمكنها التنبؤ بجميع التغيرات الطارئة على مستوى محيطها².

ب- **الذكاء التنافسي:** هو ذكاء يرصد ويراقب تحركات المنافسين داخل الأسواق التي تنشط فيه وخارجه³.

ج- **الذكاء الصناعي (الاصطناعي):** يندرج هذا الذكاء كجزء من علوم الكمبيوتر، إذ يتمم السلوك البشري⁴.

د- **ذكاء الأعمال:** يعتبر على أنه عملية جمع المعلومات والبيانات، خزنها وتحليلها، وذلك باستخدام العديد من البرامج التقنية والتطبيقية من أجل ذلك، بحيث تساعد هذه العملية ممارسي الأعمال على اختيار أفضل القرارات⁵.

2- **الذكاء العاطفي (الروحاني):** يضم هذا الذكاء العديد من الذكاءات نذكر منها: الذكاء الطبيعي، الذكاء النفسي، الذكاء الانفعالي، الشعوري، الوجداني، الذكاء الاجتماعي، ... إلخ⁶.

يعد الذكاء العقلاني والذكاء العاطفي بُعدين مكملان لبعضهما، لا يمكن إهمال أحدهما على حساب الآخر، إذ لا يستطيع المدير اتخاذ القرار المناسب بناءً على عقله فقط، بل يحتم عليه مراعاة عواطفه وحواسه من أجل ذلك، والعكس صحيح أيضاً⁷، ويطلق على محصلة الدمج ما بين هذين البعدين (الذكاء العقلاني والذكاء العاطفي) مصطلح الإدارة بالذكاء أو الذكاء الإداري أو إدارة الذكاء أو الذكاء التنظيمي⁸.

1- سليمان الطعيسي، الذكاء الإداري الشامل: مراحله وتحولاته، مجلة الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، 2013، ص 4

2- محمد كنوش، دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة: دراسة مقارنة بين مؤسسة موبيليس ومؤسسة أوريدو للاتصالات في الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير بجامعة سطيف 1، الجزائر، 2017

3- Arik Johnson, What Is Competitive Intelligence?, 2000, P 1

4- حاج حسن، الذكاء الاصطناعي والنظم الخبيرة، 2002، ص 2

5- خالد ميرخان، زركار مغديد أحمد، نيهات سعدي رحمان، التحليل الاستراتيجي للموارد من المديرين في الشركات الصناعية الخاصة في مدينة أربيل،

مجلة الادارة والاقتصاد بجامعة صلاح الدين، أربيل، المجلد 3، العدد 19، 2015، ص 36

6- Vera Minxova, Multiple Intelligence an different learning Styles in the process of teaching grammar, Ph.D thesis, Faculte of education, Masaryk University Barno, 2006, P 5

7- سليمان الطعيسي، مرجع سابق، ص 3

8- هالة يحياوي، مرجع سابق، ص 24

المبحث الثاني: مفهوم الذكاء التنافسي

تشهد بيئة الأعمال في السنوات الأخيرة تغيرات وتحولات متسارعة نتيجة ظهور تطورات تكنولوجية وعلمية جديدة على الصعيد العالمي، وفي ظل هذه البيئة برز صراع تنافسي شديد مابين المؤسسات من أجل الاستمرار والبقاء، لذا لاقت المؤسسات تحدي كبير لمواجهة أي تغير أو تهديد قد يمس منتجاتها أو خدماتها وذلك باللجوء إلى استخدام أحدث الأساليب ومن بينها الذكاء التنافسي.

المطلب الأول: تعريف الذكاء التنافسي والتطور التاريخي لظهوره

شغل الذكاء التنافسي* اهتمام العديد من الكتاب والباحثين خاصة في السنوات الماضية وحتى وقتنا الحالي، لما له من أهمية في نمو وتطور الدول بصفة عامة والمؤسسات بصفة خاصة، لذا وجب معرفته وكيفية ظهوره من خلال هذا المطلب.

الفرع الأول: تعريف الذكاء التنافسي والمصطلحات القريبة منه

يوفر الذكاء التنافسي للمؤسسة المعلومات والبيانات اللازمة التي تساعد على استغلال الفرص المتاحة وتجنب المخاطر المحتملة بما يحقق أهدافها.

أولاً: تعريف الذكاء التنافسي

تعددت تعريفات الذكاء التنافسي بتعدد وجهات النظر إلى طبيعة هذه العملية نورد منها فيمايلي:

- عرفه "Du Toit" الذكاء التنافسي هو عملية أو ممارسة تنتج وتنتشر معلومات استخباراتية قابلة للتنفيذ من خلال التخطيط، جمع المعلومات، معالجتها وتحليلها بطريقة أخلاقية وقانونية من وحول البيئة الداخلية، الخارجية والتنافسية للمنظمة، لمساعدة متخذي القرار في صناعة القرار وتوفير ميزة تنافسية للمؤسسة"¹.

كما أوضح كل من "Wheelen & all" على أن " الذكاء التنافسي هو عملية تحليل وتحويل البيانات المشتتة عن المنافس إلى معرفة مفيدة ودقيقة عن مواقعه، أدائه، قدراته وتوجهاته، لذا يعد مصدر قانوني ورسمي في جمع المعلومات عن منافسي المنظمة بما يساهم في عملية صنع القرار الاستراتيجي الجيد"².

- عرفه "Tshilidzi Eric Nenzhelele" بأنه " عملية أو ممارسة تُنتج وتنتشر معلومات استخباراتية قابلة للتنفيذ من خلال التخطيط والجمع الأخلاقي والقانوني للمعلومات ومعالجتها وتحليلها من وحول البيئة الداخلية والخارجية أو التنافسية من أجل مساعدة صانعي القرار في اتخاذ القرار وتوفير ميزة تنافسية للمؤسسة"³.

- قدمت جمعية محترفي الذكاء التنافسي (SCIP، 2008) تعريفاً للذكاء التنافسي على أنه: عملية قانونية وأخلاقية لجمع وتحليل وإدارة المعلومات الخارجية التي يمكن أن تؤثر على خطط الشركة، قراراتها وعملياتها، مع مراعاة تغيير العوامل البيئية، نشاط المنافسين في السوق والمخاطر المحتملة"⁴.

1- Hamid Tahmasebifard, The Role of Competitive Intelligence and Its Sub-types on Achieving Market Performance, Cogent Business & Management, 2018, Vol 05, No 01, P 03

2- حياة صديقي، نادية حمو، دور الذكاء التنافسي في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد 05، العدد 01، جامعة وهران2، الجزائر، 2022، ص 35

3- Tshilidzi Eric Nenzhelele, Competitive intelligence practice in the South African property sector, SA Journal of Information Management, University of South Africa, 2016, Vol 18, No 02, P 02

4- عماد عبد الخالق صابر الطحان، دور الذكاء التنافسي في تعزيز المكانة السوقية بالتطبيق على شركات التأمين العامة والخاصة في مصر، مجلة الحقيقة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، الجزائر، 2020، المجلد 19، العدد 3، ص 124

- كما عرفه Rodenberg على أنه "عملية فكرية تحليلية تختص بدراسة السوق، العملاء، المنافسين، الموردين، البيانات والمعلومات التنافسية والتكنولوجية ومن ثَمَّ تحويلها إلى ذكاء في يد صانعي القرار الفاعلين من أجل تركيز استخدامه العملي في التغيير والوصول إلى الهدف المنشود له ألا وهو التوجه المستقبلي"¹.

- عرفه كل من Burke و Fitzpatrick على أنه "عملية منظمة تقوم بها المؤسسة تشمل جمع وتحليل المعلومات حول المنافسين، البيئة الاقتصادية، السياسية والاجتماعية للمؤسسة، وهذا من أجل الحصول على معلومات من عدة مصادر لاستخدامها في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة والتقليل من الميزة التنافسية للمنافسين"، وفي نفس السياق يعرفه Vedder على أنه "مجموعة من الطرق الأخلاقية والقانونية المستخدمة من طرف المؤسسة للحصول على مجموعة المعلومات المجمعة من المصادر العامة والخاصة، فيما يتعلق بأنشطة المنافسين وسلوكهم الحالي والمستقبلي، الموردين، العملاء، التكنولوجيا، عمليات الاستحواذ، منتجات وخدمات الأسواق والبيئة العامة للأعمال، والتي تساعد في بلوغ التميز والنجاح في الأسواق التنافسية العالمية"².

- عرفته وزيرة يحيى محمد سلمان على أنه: "نظام يهدف لحيازة وتحليل وتوزيع المعلومات الإستراتيجية التي تتعلق بتحركات المنافسين الحاليين والمحتملين، وكذا المعلومات التي تتعلق بالسوق، وهذا من أجل تعزيز القدرة التنافسية واختيار الإستراتيجية الملائمة لتحقيق الأهداف"³.

كما عرف على أنه: "مجموعة التوصيات القابلة للتنفيذ والناتجة عن عمليات التخطيط والتحليل وجمع ونشر المعلومة عن البيئة الخارجية والخاصة بالفرص أو التطورات التي يمكن أن تؤثر على المنظمة"⁴.

اعتبر الذكاء التنافسي على أنه: "مصطلح يعبر عن نفسه كونه يتعلق بالتنبؤ ورؤية ما هو مخفي عن نوايا المنافسين وأسس التنافس، وبما يجعل كل مدير يمتلك معرفة بالمنافسين، ليضيف قيمة إلى نظم إدارة المعرفة في المنظمة، كما يجعله قادراً على صياغة إستراتيجية جديدة للتنافس، بالارتكاز على المعلومات التي يوفرها هذا النوع من الذكاء عن نشاطات المنافسين ونواياهم"⁵. وهو أيضاً يعبر عن: "سيرورة القيام بجمع المعلومات حول المنافسين والبيئة التنافسية وأخذ هذه المعلومات بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات على مستوى المنظمة، وهذا بغية تحسين الأداء"⁶.

كما يعد على أنه يساعد على فهم وتعلم ما يحدث في العالم خارج نطاق عملك حتى تكون قادر على المنافسة، من خلال جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات وفي أقرب وقت ممكن عن مجال عملك بشكل عام، أو منافسيك وكذا عن المحيط الذي تنشط فيه من أجل توقع ومواجهة التحديات بشكل مباشر، ففي أمريكا مثلاً هناك مواقع توفر المعلومات بعضها مجاني والبعض الآخر بمقابل دفع الرسوم، تحتوي على ملفات تعريف متعمقة للشركات العامة والخاصة، معلومات حول المنافسين، أداء سوق الأوراق

1- Rodenberg Joseph H. A.M, Competitive intelligence and Senior management: the best solution to where to place the office of Competitive intelligence is a par with functions that report directly to the board, Eburon Uitgeverij BV, 2007, P 26

2- Tanju Colakoglu, The Problematic Of Competitive Intelligence: How To Evaluate & Competitive Intelligence, 7th International Strategic Management Conference, Procedia Social And Behavioral Science N°24, Acanakkale Onsekiz Mart University, Turkey, 2011, P1616

3- معن وعد الله المعاضيدي، وزيرة يحيى محمد سليمان، تأثير الذكاء التنافسي في تحديد الخيار الاستراتيجي على مستوى وحدة الأعمال - دراسة حالة في مؤسسة الاتصالات النقلة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص 51

4- Patterson M, Strategic Intelligence: Moving up the value chain, 2000

5- صالح وآخرون، مرجع سابق، 2010، ص 331

6 -Stefanikova L & Masarova G, The need of complex competitive intelligence, Procedia-Social and Behavioral Science 110, 2014, P669

المالية والاكتتابات العامة، منشورات ووثائق رسمية وموثوقة (مقال، تقرير، ...)، بيانات الاقتصاد الكلي، براءات الاختراع وأسعار الأسهم في البورصة، ... إلخ¹.

تتابعت الدراسات والمقالات التي تناولت مفهوم الذكاء التنافسي، بل تعدى ذلك إلى صدور مؤلفات كاملة عن موضوع الذكاء التنافسي من طرف عدة مؤسسات، وهذا بعد انتقال المفهوم من القطاع العسكري إلى باقي القطاعات الأخرى منها قطاع الصناعة كمثال باعتباره عملية تعتمد بالدرجة الأولى على المعلومات الديناميكية والتنافسية البيئية، مع مراعاة أن اختلاف البيئات التي يستخدم فيها الذكاء التنافسي أثرت بشكل كبير على تعدد وتنوع مفهومه²، حيث يراه البعض من الاقتصاديين على أنه يعطي صورة كلية لطبيعة المنافسة الحالية والمستقبلية في السوق للمديرين من أجل اتخاذ القرارات الصائبة³، أي أن الذكاء التنافسي يوفر المعرفة والمعرفة المسبقة لبيئة الأعمال الكلية للمساعدة في اتخاذ القرارات والإجراءات اللاحقة⁴.

كما عرف مفهوم الذكاء التنافسي مؤخراً على أنه: "مجموع النشاطات التي تسمح بمعرفة ما هو موجود في أذهان المنافسين وأفعالهم المستقبلية تجاه المنظمة والزبائن"⁵.

وأيضاً أُعْتُبر على أنه: "الأداة الفعالة والمعاصرة التي تضمن للمؤسسات جمع وتحليل المعلومات بمختلف أنواعها بطرق ذكية، وتعتمد في ذلك على العامل البشري كوسيلة أساسية في جمع تلك المعلومات، حيث تعتمد على ذكائهم وسرعة تحليلاتهم للوضع التنافسي في البيئة الخارجية للمنظمة، وبالتالي تستخدم تلك الاستنتاجات والمعرفة المحصل عليها في مختلف القرارات سواء كانت تخص المنتجات أو الخدمات (تطوير المنتجات أو الخدمات، ابتكار منتجات جديدة أو أساليب تقنية جديدة، ... إلخ) أو تخص العملاء (رضا العميل، ولاء العميل، ... إلخ)، أو القيام بتحالفات إستراتيجية تزيد من قوتها و ربحيتها ... إلخ"⁶، وبالتالي يُمثّل: "تلك القدرات والمقدّرات الجوهرية المسخرة لجمع وتحليل المعلومات من أجل التكيف مع تغيرات وتعقيدات البيئة التنافسية بالشكل الملائم، أي تعتبر إنذار مبكر للمنظمات من أجل حمايتها من المخاطر البيئية والتغيرات الطارئة المفاجئة، بالإضافة إلى اعتبارها أداة أساسية في يد صانعي القرار تمكنهم من تحسين الموقع التنافسي للمنظمة واتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة"⁷.

1 - مدونة مولد المقالات، الموقع الإلكتروني: <https://articlegenerator.org> ، أُطلع عليه يوم 2023/05/01 على الساعة 00:54

2- سهام أحمد محمد علوان، إدارة الذكاء التنافسي كآلية إستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالجامعات المصرية ومواجهة تحديات فيروس كورونا (covid 19)، المجلة التربوية، 2021، الجزء 02، العدد 83، ص 1089

3- Nader seyyed amir, Said shirkavand, Mahjabin chalak, Niloufar rezaeei, Competitive intelligence and sustainable competitive advantage, AD-minister, Colombia, 2017, No 30, P 174

4- Seena sharp, Competitive intelligence advantage: how to minimize risk, avoid surprises, and grow your in a changing world, Wiley, 2009, P 15

5- إسحاق خرشي ومحمد فلاق، مساهمة الذكاء التنافسي في توجه العلامة التجارية نحو مفهوم القيمة المشتركة في الأسواق ذات الدخل المنخفض: دراسة حالة العلامة التجارية كوكا كولا أنغودجا، مجلة أبعاد اقتصادية، بومرداس، الجزائر، المجلد 06، العدد 01، 2016، ص 183

6- سميرة فرحات، مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي - دراسة مجموعة من مؤسسات الصناعة الغذائية، مرجع سابق، 2016، ص

7- Ekwoaba J.O, Emmanuel Uwem, Competitive Intelligence and Small Business Sustainability in a Precarious Working Environment: Evidence from Selected Cleaning Services Companies in Lagos State, Unilag Journal of Humanities, 2019, Vol 07, No 01, P 92

أُطلق على الذكاء التنافسي اسم ذكاء الشركات من كثرة ربطه بالشركات وعرف على أنه " قدرة الشركات على جمع المعلومات حول المنافسين، اتجاهات السوق، والعملاء وبيئات الأعمال وتحليلها بطريقة عملية منهجية وأخلاقية ومن ثم استخدام هذه المعلومات لاتخاذ القرارات والحصول على ميزة تنافسية وحصة سوقية أعلى والزيادة في الإيرادات"¹. وفي ضوء التعريفات السابقة، يمكن النظر إلى الذكاء التنافسي على أنه هو عملية قانونية وأخلاقية، تضم عدة أنشطة متناسقة ومتزايدة تصبُ وجميعها إلى تحقيق أهداف المنظمة، تنافسياتها واستدامتها.

ثانياً: المصطلحات القريبة من الذكاء التنافسي

تتداخل بعض مفاهيم المصطلحات مع مفهوم مصطلح الذكاء التنافسي، من ناحية قربها من معناه أو تأدية بعض أدواره، ومن بين هذه المصطلحات نذكر ما يلي:

1- الذكاء التنافسي والذكاء الاستراتيجي:

يلتقي الذكاء التنافسي مع الذكاء الاستراتيجي في جوانب عدة نلخصها على النحو الآتي²:

- كلاهما يدعمان عملية صناعة القرار مع تبيان اتجاهات الدعم، فإذا كان الذكاء التنافسي يدعم قرارات المؤسسة فيما يتعلق بالمنافسين واستراتيجياتهم في أسواق معينة، أو ما تعلق بخطط الإنتاج، فإن الذكاء الاستراتيجي يدعم قراراتها في جميع عوامل البيئة والتحديات المحيطة بالمؤسسة؛
 - توظيف الذكاء الاستراتيجي لتمكين المؤسسات من التفوق على منافسيها والإحاطة بقراراتهم وأسواقهم... وفي هذا السياق يرى دوكلاس بيرنهاردت (Burnhardt Douglas) أن الذكاء التنافسي هو بمثابة استخدام للذكاء الاستراتيجي في مساعدة المديرين التنفيذيين إلى طرق التعاون مع المنافسين الحاليين والمحتملين؛
 - كلاهما يشتركان في مساعدة أصحاب الأعمال على صياغة القرارات وتحديد النشاطات الإستراتيجية، تصميم قضايا الإنذار المبكر وتوصيف اللاعبين (المنافسين والزبائن) الأساسيين.
- يعد الذكاء التنافسي عنصر من الذكاء الاستراتيجي، مثله مثل ذكاء الأعمال وإدارة المعرفة، بحيث يمثلون درع للذكاء الاستراتيجي من أجل تحقيق أهدافه والوصول بالمؤسسة إلى التفوق على منافسيها³.

2- الذكاء التنافسي وذكاء الأعمال:

- إن الهدف من الذكاء التنافسي هو رصد وتحليل البيئة الخارجية فيما يتعلق بالعملاء، الموردين، القدرة التنافسية للمؤسسة، زيادة مجال القرارات الإستراتيجية، أي أن مجاله هو البيئة الخارجية للمؤسسة، فحين يركز ذكاء الأعمال على تحليل معظم العمليات التجارية الداخلية، تحسين القرارات التشغيلية والتكتيكية، أي أن مجاله هو البيئة الداخلية للمؤسسة، وعليه فإن التكامل ما بين الذكاء التنافسي وذكاء الأعمال يولد قوة وتغلب لدى المؤسسة ويجعلها قادرة على الاستمرارية في بيئة كثرة التغير⁴.

1- مؤسسة مسك غير ربحية، المؤسس محمد بن سلمان بن عبد العزيز، الموقع الإلكتروني: <https://hub.misk.org.sa/ar/insights/leader/2023/what-is-competitive-intelligence/?allowview=true> ، أطلع عليه يوم

2024/01/12 على الساعة 23:00

2- صالح وآخرون، مرجع سابق، ص ص 333-334

3 - سميرة فرحات، مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي - دراسة مجموعة من مؤسسات الصناعة الغذائية، مرجع سابق، ص 103

4- Maria Mach-Król, Celina M Olszak, Tomasz Petelech-Pilichowski, Advances in ICT for Business, Industry and Public Sector , 2015, Volume 579, P 91

الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء التنافسي، تحسين الأداء المؤسسي والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يساهم كل من الذكاء التنافسي وذكاء الأعمال في دعم عمل أصحاب القرار، من خلال صياغة إستراتيجية جيدة يحقق من ورائها الأهداف المستقبلية لهم، وبالتالي زيادة الأرباح، توسع الحصة السوقية وضمان المكانة في السوق المحلي والدولي.

3- الذكاء التنافسي والذكاء الاقتصادي:

- الذكاء التنافسي يهتم بالمؤسسة في حد ذاتها من خلال التركيز على ما تحتاجه من معلومات للسيطرة على مثيلاتها في السوق الذي تنشط فيه، في حين أن الذكاء الاقتصادي يهتم بالجانب الكلي أي بالمجاميع الصناعية أو ما يعرف بالعناقيد الصناعية التي تشتمل على عدد من المؤسسات في قطاع ما وهو ما يقوم على حماية تلك المؤسسات من أي منافسة محلية أو دولية، وعليه فإن الذكاء التنافسي هنا يعد جزء من الذكاء الاقتصادي¹.

4- الذكاء التنافسي واليقظة الإستراتيجية:

- تعمل اليقظة كنظام رادار في الرصد والمراقبة المستمرة والكشف عن أية إشارة للاستدلال عن إمكانية وجود أي حظ أوفر منه، أما الذكاء التنافسي فهو الكشف عن تلك الفرص والمخاطر وتحويلها إلى معرفة قابلة للاستخدام من قبل صناع القرار في المؤسسة².

5- الذكاء التنافسي وإدارة المعرفة:

- إن إدارة المعرفة تعد من أهم الجوانب التي تشير إلى الكيفية التي تتمكن بها المؤسسة من أفضل استفادة من معرفتها القائمة من أجل الابتكار والإبداع، فضلاً عن العمل على تحسين الإنتاجية... إلخ، وفي هذا الصدد يضيف الذكاء التنافسي للمؤسسة المقدرة على تحسين عملية صنع القرارات من خلال تطوير برنامج منهجي وأخلاقي للإدارة وتطبيق المعلومات، وبالتالي فإنهما يكملان بعضهما البعض³.

6- الذكاء التنافسي والذكاء التسويقي:

- إن الذكاء التسويقي هو عملية جمع البيانات وتحليلها في بيئة التسويق لمساعدة المديرين في صياغة خطط التسويق واستقراء الخطط والقرارات المستقبلية بشكل مبكر⁴.

- يعد الذكاء التسويقي جزء من ذكاء السوق، بحيث يندرج هذا الأخير ضمن أبعاد الذكاء التنافسي

- يركز ذكاء السوق على جميع متغيرات السوق، أما الذكاء التسويقي فيشمل النواحي المتعلقة بالسلع، الخدمات، المبيعات والأسعار... إلخ فقط (الجوانب التسويقية للمنتج)⁵.

7- الذكاء التنافسي والتحليل التنافسي:

- يُعرف التحليل التنافسي على أنه مجموعة فرعية أكثر تركيزاً من الذكاء التنافسي، يتضمن تقييم منافسين محددين ومنتجاتهم واستراتيجياتهم وأدائهم ويهدف إلى تقديم عرض تفصيلي ومقارنة لكيفية مواجهة الشركة لمنافسيها، في حيث يُعرف الذكاء التنافسي على أنه مفهوم أوسع يعتمد على تطوير فهم شامل للمشاهد التنافسي؛

1 - سميرة فرحات، مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي - دراسة مجموعة من مؤسسات الصناعة الغذائية، مرجع سابق، ص 107

2- سميرة فرحات، مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي - دراسة مجموعة من مؤسسات الصناعة الغذائية، نفس المرجع، ص 108

3- سميرة فرحات، مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي - دراسة مجموعة من مؤسسات الصناعة الغذائية، نفس المرجع، ص 109

4- صالح وآخرون، مرجع سابق، ص 338

5- سميرة فرحات، مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي - دراسة مجموعة من مؤسسات الصناعة الغذائية، مرجع سابق، ص 110

- يعتبر التحليل التنافسي أضيق نطاقاً، بحيث يركز بشكل أساسي على فهم نقاط القوة والضعف لدى المنافسين الفرديين، وغالباً ما يتضمن مقارنات مباشرة بين الشركة ومنافسيها المباشرين، ومن أمثلة نشاطه نذكر ما يلي: تقييم استراتيجيات التسعير للمنافسين الرئيسيين، تقييم ميزات ووظائف المنتجات المنافسة وإجراء استبيانات رضا العملاء الخاصة بالعروض المنافسة، أما الذكاء التنافسي فيتضمن رؤية أوسع للسوق فهو لا يركز على المنافسين فحسب، ومن أنشطته نذكر: مراقبة الأداء المالي للمنافسين، تحليل اتجاهات السوق، تتبع التغييرات التنظيمية وإجراء استطلاعات رأي العملاء لفهم السوق؛
- يعتمد التحليل التنافسي بشكل كبير على البيانات المرتبطة مباشرة بمنافسين محددين مثل ميزات منتجاتهم وأسعارهم وأساليبهم التسويقية ومراجعات العملاء، وأحياناً يتضمن ذلك فحصاً أكثر تفصيلاً للمنافسين، في حين يعتمد الذكاء التنافسي على البيانات والمعلومات العامة المتاحة مثل الأخبار والتقارير ومنصات التواصل الاجتماعي ومواقع الويب؛
- إن الهدف الأساسي من التحليل التنافسي هو اكتساب ميزة تنافسية من خلال تحديد المجالات التي يمكن للشركة أن تتفوق فيها أو تميز نفسها عن المنافسين، وبالتالي فهو يساعد في ضبط وضع المنتج واستراتيجيات التسويق، أما الغرض الأساسي للذكاء التنافسي يتمحور حول دعم اتخاذ القرار الاستراتيجي والتخطيط بعيد المدى¹.

8-الذكاء التنافسي والميزة التنافسية:

- يوجد العديد من أدبيات إدارة الأعمال الإستراتيجية التي تطرقت للعلاقة ما بين الذكاء التنافسي والميزة التنافسية، ومن أبرزها دراسة Porter، Conner و Ansoff، بحيث يرى Porter أن الذكاء التنافسي يدعم خلق ميزة تنافسية ويحسن من أداء المؤسسة، كما أنه يعمل على وجود التخطيط الملائم للأعمال من أجل الوصول إلى تقديم منتجات جديدة وتطوير الأسواق في إطار الابتكار، وهذا الأخير يعد طريقة من طرق خلق الميزة التنافسية².
- تساهم إدارة المخاطر المبنية على الذكاء التنافسي في خلق ميزة تنافسية مستدامة، ويظهر ذلك من خلال³:
- زيادة كفاءة أداء الأنشطة الرئيسية بالاعتماد على المعرفة المنتجة من تحسين أدائها، وبالتالي الوصول إلى كل من تحسين أداء المؤسسات وخلق الميزة التنافسية وتطويرها؛
 - تطوير العروض الخاص بالمؤسسة باستخدام المعلومات المتأتية من بيئتها الخارجية، والتي تشمل كل من رغبات المستهلكين والعملاء وميولاتهم، أذواقهم وتفضيلاتهم؛
 - إمكانية استعمال المعرفة المولدة في خلق قيمة، وذلك عن طريق استخدام أنشطة الذكاء كمصدر للميزة التنافسية، وبالتالي تصبح المعرفة منتجاً في حد ذاتها، تساهم في تحقيق التميز بتملكها، وهذا ما يسمى بإدارة المعرفة الموجودة حالياً على مستوى المؤسسات في عالم الاقتصاد المعرفي.

1- مؤسسة مسك غير ربحية، المؤسس محمد بن سلمان بن عبد العزيز، الموقع الإلكتروني: <https://hub.misk.org.sa/ar/insights/leader/2023/what-is-competitive-intelligence/?allowview=true> ، أطلع عليه يوم

2024/01/12 على الساعة 00:00

2- Wadie Nasri, Conceptual Model of Strategic Benefits of Competitive Intelligence Process, International Journal of Business and Commerce, Vol 01, N°06, 2012, P 30

3- مجد بوزيدي، نور الدين نجيب، دور الترابط الوظيفي بين الذكاء التنافسي وإدارة المخاطر في تحقيق المزايا التنافسية المستدامة، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، المجلد 03، العدد 01، جامعة بومرداس، 2015، ص 193

وبالتالي فإن الذكاء التنافسي يعد أداة مهمة وفاعلة تستخدم للحصول على الفرص التسويقية للمؤسسة ومعرفة مواضع الخطر لتجنب التهديدات، وهذا ما يطور قدراتها وإمكانياتها ليخلق عندها بما يسمى بالميزة التنافسية¹. وبناءً على ما سبق، في عصر المعلومات الحالي يعد الذكاء التنافسي بمثابة العمود الفقري الذي يربط الشركات بنبض أسواقها وعملائها ومنافسيها. وهو أيضاً الأداة الإستراتيجية التي تسمح للشركات بتخطيط مسارها بثقة، والتقدم نحو النجاح والتطور، واغتنام الفرص بدقة.

الفرع الثاني: التطور التاريخي لظهور الذكاء التنافسي

إن الذكاء التنافسي كممارسة يعود ظهوره تاريخياً منذ أكثر من 2000 سنة، وربما لأكثر من 5000 سنة من خلال تتبعه عبر تاريخ الصين، حيث اقتصر استخدامه آنذاك في الممارسات العسكرية فقط، وبالتحديد في عملية التجسس أكثر من الذكاء، لذا لم تضبطه أي قوانين أو التزام أخلاقي².

تجسد الذكاء التنافسي قديماً في العديد من الممارسات كالصناعة والتجارة، بحيث استخدم الإمبراطور البيزنطي جستنيان Justinian الأول (483-565) في القرن السادس الهان لسرقة ديدان الحرير من الصينيين في محاولة لفهم كيفية صنع الحرير عندهم على الرغم من أن هانليد مثلاً على ما يمكن أن يُطلق عليه الآن "التجسس الصناعي" أكثر من الذكاء التنافسي، إلا أنه يوضح المدة التي بذلت فيها جهود لمسح البيئة للحصول على معلومات من شأنها تزويد المنظمات أو البلدان بميزة تنافسية. في الذكاء، كما نذكر منها أيضاً صناعة الشاي البريطاني التي لها جذور في الذكاء التنافسي تعود إلى سنة 1615 ميلادي أين أرسل السيد (Wickham) وكيل أعماله في شركة (Company English East India) إلى الصين لتعلم وجمع معلومات معمقة عن الإنتاج الصيني للشاي على مدار أكثر من عشر سنوات، ومن ثم كان قادراً على البدء بنجاح وتفوق في مجال صناعة الشاي ببريطانيا باختراعه لصناديق الشاي والعبوات المحكمة. كما تغلغلت ممارسات الذكاء التنافسي لدى رجل الأعمال (Duke) من خلال نشاطه في مجال صناعة التبغ.

بينما يرجح البعض من الكتاب الاقتصاديين أن ظهور الذكاء التنافسي لأول مرة في عام 1815 خلال الحرب البريطانية الفرنسية، بحيث اقتصر استخدامه آنذاك في النشاط التجاري فقط، وبالتحديد في عملية شراء ثم بيع الأسهم من طرف ناثن ماير روتشيلد (Nathan Muller Rothschild) اليهودي الأصل في بورصة لندن للأوراق المالية، حيث أشاع ناثن ماير روتشيلد آنذاك عن انتصار فرنسا على بريطانيا مما انعكس هذا الخبر على بورصة لندن بهبوط أسهمها، فاستغلت عائلته هذا الوضع وقامت بشراء جميع أسهم بورصة لندن، ثم قامت ببيعها بأثمان مرتفعة وذلك بعد إعلان انتصار بريطانيا على فرنسا³.

استخدمت اليابان الذكاء التنافسي خلال الحرب العالمية الثانية وأثر بشكل واضح على أسواقها من حيث القوة والتوسع، مما جعلها تكتسح العالم بمنتجاتها، لذا ففي أواخر القرن العشرين قامت بعض الدول كذلك بتبني استخدام الذكاء التنافسي على نطاق واسع لضمان موقعها في الاقتصاد العالمي⁴.

1- عماد عبد الخالق صابر الطحان، مرجع سابق، ص 124

2- سميرة فرحات، مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي - دراسة مجموعة من مؤسسات الصناعة الغذائية، مرجع سابق، ص 126

3- Jonathan L Calof, Sheila Wright, Competitive intelligence: A practitioner; academic and inter-disciplinary perspective, European Journal of marketing, Vol 42, No7/8, 2008, P 718

4- Maria Auxiliadora do Nascimento Mélo& Denise Dumke de Medeiros, A model for analyzing the competitive strategy of health plan insurers using a system of competitive intelligence, The TQM Magazine, 2007, Vol 19, No3, P 20.

كما تُعتبر الفضل أيضاً لظهور الذكاء التنافسي لـ Michael Porter من خلال تأسيسه لجمعية مهنيي ذكاء المنافسة في سنة 1986 والتي تسمى حالياً بجمعية محترفي الذكاء التنافسي SCIP، حيث ضمت هذه الجمعية في بداية تأسيسها 700 ممارس لمهنة الذكاء التنافسي من عدة شركات كبرى آنذاك نذكر منها: P&G، Merch، Shell، Motorola.

صدر أول عدد من مجلة تهتم بالذكاء التنافسي سنة 1990 تحت اسم Competitive Intelligence Review، ثم برز الاهتمام أكثر بالذكاء التنافسي من خلال إنشاء مركز بحث لذكاء المنافسة يشمل مراكز بحثية، جامعات، شركات وهيئات تعمل من أجل توفير المعلومات والبيانات خاصة المعلومات الإستراتيجية والتنافسية التي تحمل قيمة مضافة من اقتناصها¹. إن الأدبيات السابقة التي تناولت مفهوم الذكاء التنافسي CI اقترحت لتطور الذكاء التنافسي ثلاث اتجاهات وهي²:

- **الاتجاه الأول:** ربط الذكاء التنافسي بالمجال العسكري من خلال عدة دراسات آنذاك، حيث اعتبرت دراسة Sun Tzn المعنونة بـ: **فن الحرب** أولى الدراسات التي تم إجراؤها والتي شملت الذكاء التنافسي.
- **الاتجاه الثاني:** ربط الذكاء التنافسي بالأمن القومي باعتباره قضية سياسية.
- **الاتجاه الثالث:** ربط الذكاء التنافسي بالمجال الاقتصادي باعتباره يحدد زيادة تنافسية المنظمة، إذ اعتبر الذكاء التنافسي عملية هدفها مراقبة بيئة الأعمال الخارجية وفق مستويين هما:

1. **بناء مصادر معلومات جديدة للمنظمة:** تتم عملية تجميع البيانات من خلال الوصول إلى أكبر قدر من المعلومات الواقعية مع مراعاة الجانب الأخلاقي والقانوني في هذه العملية، تتعلق هذه المعلومات بالمنافسين، المنافسة، العملاء، الموردين، الظروف الخارجية والبيئية، اتجاهات المنظمات... إلخ.

2. **دعم المديرين في عملية صنع القرار للمنظمة:** عن طريق استخدام المعلومات المفيدة المستخلصة من عملية تحليل المصادر الجديدة للبيانات.

كما يمكن أن يقسم تطور مفهوم الذكاء التنافسي إلى عدة مراحل هي:

أ- **المرحلة الأولى (1960-1970):** ارتبط الذكاء التنافسي بالقدرة على الحصول على أكبر قدر من المعلومات، بحيث أن أغلب المعلومات المتحصل عليها تكون مستمدة من طرف موظفي المنظمة خاصة الموظفين الذين يغادروا من المنظمة³. تعتبر اليابان من أوائل الدول الذين أدركوا أهمية للذكاء التنافسي بالمفهوم الحالي، حيث في سنة 1868 قام الإمبراطور الياباني Meiji بدعم المنافسة العالمية مبكراً وعارض كل فرد لا يقوم بالاختراع، كما قامت اليابان بإنشاء نظام للذكاء الاقتصادي من تحويل قدرات المخابرات العسكرية عند نهاية الحرب العالمية الثانية، وبهذا تعد اليابان البلد الوحيد الذي استطاع خلق نظام وطني للذكاء في حين لم تستطع معظم الدول الليبرالية الموازنة ما بين مصالحها الوطنية ومصالح أعمالها ومشاريعها التجارية آنذاك⁴.

1- أحمد عبد الله أمانة الشمري، الرصد البيئي والذكاء التنافسي وأثرهما في المقدرات الجوهرية للمنظمة - دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري شركة كربلاء لصناعة الاسمنت، جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم إدارة الأعمال، جامعة كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، 2011، ص 40

2 - Ionut Anica Popa, Gabriel Cucui, A Framework for Enhancing Competitive Intelligence Capabilities using Decision Support System based on Web Mining Techniques, International Journal of Computers; Communication & Control, Vol 04, No 04, Romania, December 2009, P 327

3- قاسم أحمد حنظل، مدى تبني أبعاد الذكاء التنافسي في الشركات الصناعية - دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، العراق، 2021، المجلد 17، الجزء 2، العدد 54، ص 303

4- هالة يحياوي، مرجع سابق، ص 44

ب- المرحلة الثانية (1980-1987): بدأت المنظمات بالاتجاه نحو التخطيط الاستراتيجي من خلال تركيزها على تحليل الصناعة والمنافسين، بحيث اكتسب الذكاء التنافسي شهرة في الثمانينيات من خلال أعمال ميشيل بوتر **Michael porter** (أستاذ الاقتصاد في جامعة هارفورد آنذاك) حين أصدر كتابه المعنون بـ: استراتيجية التنافس **Competitive Strategy** في سنة 1980.

استخدم ميشيل بوتر الذكاء التنافسي كآلية لتحليل الصناعات والمنافسين، وذلك بالاعتماد على صياغة نموذج القوة الخماسي الذي يشمل كل من: كثافة التنافس التنافسي، التهديد من الوافدين الجدد، التهديد من البدائل، القدرة على مساومة المشتري والقدرة التفاوضية للموردين، بحيث سعى مديرو الأعمال الإستراتيجية للشركات المنافسة إلى استخدام نموذج بوتر لتسهيل تحديد جميع المعلومات الضرورية حول الصناعة بالإضافة إلى فهم سياق الصناعة التي تعمل فيها الشركة ومن ثمة المساعدة على وضع الإستراتيجية الملائمة لها¹.

كما تناول كل من **Erichson** و **Rothberg** مفهوم الذكاء التنافسي استناداً على المقولة المأثورة " المعرفة تملك قيمة، والذكاء يملك قوة" ، ووضحا أن اعتماد المؤسسة على الذكاء التنافسي في توفير ما تحتاجه عن طريق استخدام ما تعرفه، بالإضافة إلى تطرقهما لفكرة توليد رأس المال التنافسي خلال مسار عمل المؤسسة².

هناك عدة مؤشرات ظهرت خلال سنة 1980 بينت أن الذكاء التنافسي أصبح مهماً، نلخصها فيما يلي³:

- الزيادة المستمرة في عدد المؤتمرات المنظمة التي تحتوي على موضوع الذكاء التنافسي؛
 - الزيادة في عدد الكتب، المقالات، الدراسات، الأوراق وأنواع النشر الأخرى التي تتضمن مفهوم الذكاء التنافسي؛
 - الزيادة في عدد الدورات الأكاديمية والبرامج المهنية المخصصة للذكاء التنافسي؛
 - الزيادة في دور جمعية محترفي الذكاء التنافسي⁴ **SCIP** من أجل تطوير المجتمع.
- حاول العديد من الباحثين ابتداءً من سنة 1980 تحديد مفهوم الذكاء التنافسي من خلال المعلومات التي تصف مدى تنافسية المنظمة، وفي نفس الوقت تكون قادرة على التنبؤ بتحركات وسلوكيات الفاعلين في بيئة الأعمال (المنافسون، العملاء، الموردون، الحكومة... إلخ) والتي تتفاعل مع المنظمة أو تؤثر سواءاً على بيئة الأعمال أو سلوك المنظمة.

ج- المرحلة الثالثة (1987-2000): أصبح للذكاء التنافسي دور مهم في المساعدة على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي⁵.

د- المرحلة الرابعة (2000 إلى يومنا هذا): اكتسب الذكاء التنافسي أهمية بالغة ضمن نطاق الأعمال في أرجاء العالم، إذ أصبحت المنظمات تنتهج عمليات الذكاء التنافسي الشامل، كما أصبح الذكاء التنافسي يوفر المعلومات للمنظمة من مصادر موثوقة ومتعددة سواءاً كانت داخلية أو خارجية¹.

1- Bezabih Bekele Tolla, A framework for competitive intelligence in strategic decision-making (SDM) in an Ethiopian conglomerate, Doctor of Business Leadership, University of South Africa, September 2019, P 69

2- سميرة فرحات وسهام موسى ، أثر الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي - دراسة حالة : مؤسسة "بيفا صوالتوبي" للصناعة الغذائية وصناعة البسكويت التركية في الجزائر، اقتصاديات الأعمال الحرة، 2018، العدد 05، ص 4

3 - Ionut Anica Popa ,Gabriel Cucui, Op.cit, P 327

4- جمعية محترفي الذكاء التنافسي **SCIP** هي منظمة عالمية ذات مهمة معلنة تتمثل في " أن تكون المنظمة العالمية المختارة للمهنيين المشاركين في الذكاء التنافسي والتخصصات ذات الصلة" وأن تكون " المناصر الأول للاستخدام الماهر للذكاء من أجل المساعدة على اتخاذ القرارات التجارية وتعزيز الأداء التنظيمي. انظر الموقع الإلكتروني: www.scip.org أطلع عليه يوم 2023/06/08 على الساعة 11:30

5- أحمد عبد الله أمانة أشمري، مرجع سابق، ص 40

المطلب الثاني: أهمية وفوائد الذكاء التنافسي

يحتل الذكاء التنافسي أهمية بالغة للمؤسسات التي ترغب في تصدر المنافسة وفهم السوق واتجاهات الصناعة، بحيث تتمثل المنفعة الأكثر شيوعاً له في قدرته على تحليل المعلومات للمؤسسة، بما يساعدها على معرفة العديد من الجوانب المتعلقة بمنافسيها فيما يتعلق بتحديد المنافسين وتعقب سلوكهم، الاستراتيجيات، نقاط القوة والضعف، الأهداف ومركزهم في السوق،... إلخ.²

الفرع الأول: أهمية الذكاء التنافسي

برزت أهمية الذكاء التنافسي في الآونة الأخيرة في مجالي كل من الإدارة والإدارة الإستراتيجية³، إذ أعتبر كأداة تستعملها المنظمة لتحسين أدائها وزيادة تنافسيتها⁴، بحيث تستفيد المؤسسة بعد تبنيها لعملية الذكاء التنافسي واستخدامها مما يلي: الابتكار، تمايز التسويق وتوقع أسواق جديدة، تقليل التكلفة، كسب رضا العملاء، توسيع الحصة السوقية، احتمالية زيادة الإيرادات، الدعم الكامل عند إنشاء مزاي تنافسية وتحسين أداء المؤسسة بفضل التخطيط الجيد للأعمال، الوعي الثقافي والدعم التنظيمي⁵.
تتبلور أهمية الذكاء التنافسي طبقاً للعديد من الدراسات والأبحاث في النقاط التالية⁶:

- توفير حزمة من المعلومات متعددة المصادر سواءً كانت داخلية أو خارجية، التي بدورها تساعد على اتخاذ القرارات المناسبة لضمان التفوق على المنافسين، كما تعتبر هذه المعلومات بالنسبة للمؤسسة بمثابة الإنذار المبكر لجميع المخاطر والتغيرات البيئية المفاجئة؛
- يسمح للمديرين بالفهم الجيد لمكونات بيئة الأعمال (البيئة التنافسية، المنافسين، الزبائن، ...)، وهذا من أجل صياغة خططهم التي تحقق أعلى الأرباح للمنظمة؛
- يدعم صناعة القرارات المتعلقة بالمنافسة، لأن المؤسسة بحاجة إلى اعتناق طرق علمية جديدة تساعد على جمع المعلومات عن المنافسين ثم تحليلها ونشرها؛
- يوفر الإجابة عن الأسباب الحقيقية والموضوعية وراء نجاح معظم المؤسسات عن مثيلاتها في سوق الأعمال، بالرغم من توفر الموارد ووفرتها لدى كليهما؛
- يُتابع ويُراقب المنظمات المنافسة والبيئة بصورة عامة، لذا فانه يشمل أربع أبعاد متمثلة في: الذكاء التكنولوجي، ذكاء العميل، ذكاء المنافس وذكاء التحالف⁷؛

1- قاسم أحمد حنظل، مرجع سابق، ص 303

2- محمد فلاق، حدو سمير أحلام، الذكاء التنافسي لمؤسسات الأعمال المسؤولة اجتماعياً مؤسسة جيزي (Djezy) للاتصالات أنموذجاً، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 2016، ص ص 11-12

3- عبد علي نغم دايع، دور الذكاء التنافسي في تعزيز فاعلية القرارات الإستراتيجية- بحث استطلاعي للآراء عينة من مديري شركة الاتصالات آسيا سيل في العراق، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العراق، 2022، المجلد 18، العدد 71، ص 152

4- قاسم أحمد حنظل، مرجع سابق، ص 305

5- Wadie Nasri, Conceptual Model of Strategic Benefits of Competitive Intelligence Process, International Journal of Business and Commerce, Vol 01, N°06, 2012, P 31

6- حنان بلحسن، فاطمة الزهرة شايب، التفاعل بين الذكاء التنافسي والرشاقة الإستراتيجية - دراسة ميدانية بمؤسسة حجار السود- ولاية سكيكدة، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، تبسة، الجزائر، 2022، المجلد 05، الطبعة 01، ص 123

7- عبد علي نغم دايع، مرجع سابق، ص 152

- كشف التجاوزات والانتهاكات التي تمس براءات الاختراع من أجل تطبيق الحماية القانونية لها في ظل تنامي ظهور أسواق عالمية جديدة ومتنامية¹؛
 - يوفر ميزة تنافسية ويطور التنافسية لدى المؤسسات باعتباره كأداة غاية في الأهمية وجزء متكامل وأساسي من اقتصاد المعرفة الجديد²؛
 - تقليل مخاطر احتمالية فشل مشروع تطوير منتج جديد؛
 - توفير مزايا تنافسية إضافية بعد تحسن المركز التنافسي للمؤسسة ضد منافسيها؛
 - يوفر الأداة التنظيمية لمسيرى المؤسسة من أجل مساعدتهم على توقع توجهات المنافسين المستقبلية³؛
 - يعمل كأداة دقيقة وجيدة في تحليل البيئة الخارجية، وذلك بالاستعانة بجميع الوسائل المتطورة تكنولوجياً في الوقت الحالي فيما يتعلق بوسائل الإعلام المتطورة كشبكة الانترنت، أجهزة الكمبيوتر السريعة، الهواتف الذكية... إلخ؛
 - يساهم في تحسين جودة المعلومات المتاحة للمسؤولين من أجل اتخاذ القرارات الإستراتيجية⁴.
- وفي سياق ما سبق، اهتمت العديد من المؤسسات وخاصة الكبيرة منها بإنشاء وحدة للذكاء التنافسي تدخل ضمن مكتب التخطيط الاستراتيجي، بحيث تقوم بإعداد تقارير إلى الإدارة العليا من أجل دعم التخطيط الاستراتيجي لها، كما يوجد بعض المؤسسات تقوم بإنشاء وحدة للذكاء التنافسي على مستوى كل قسم من أقسامها، بحيث يشرف عليها المدير شخصياً أو نائبه⁵.
- في السنوات الأخيرة الماضية وخاصة في ظل جائحة كورونا (كوفيد 19)، اهتمت العديد من المؤسسات على اختلاف أحجامها ونشاطها بمفهوم الذكاء التنافسي نظراً للفوائد التي تجنيها من وراء تبنيه، خاصة فيما يتعلق بعملية جمع المعلومات، تحليلها وتفسيرها، أي أنه يعتبر نظام فعال للرصد البيئي بالنسبة للمؤسسة، وبالتالي يحقق النجاح للمؤسسة في السوق على حساب منافسيها، كما أنه يوفر دعماً حاسماً في عملية صنع القرار الاستراتيجي والتكتيكي في ظل الصراع التنافسي الحديث⁶.

الفرع الثاني: فوائد الذكاء التنافسي

- تباينت وتنوعت آراء الباحثين فيما يتعلق بالفائدة المكتسبة من تبني الذكاء التنافسي لدى مؤسسات الأعمال، بحيث نوجز منها فيما يلي⁷:
- الإسراع في توفير معلومات ذات جودة؛

1- فرحات سميرة، عيسى خليف، دور الذكاء التنافسي في التقليل من المخاطر في الصناعة الدوائية، مجلة جامعة القدس للأبحاث والدراسات، العدد 42، 2017، ص 206

2- W Viviers, M Muller, A Du Toit, Competitive Intelligence: An Instrument To Enhance South Africa's Competitiveness, Sajems, Vol 08, N°02, 2005, P 247

3- Charity A Ezigbo, Joseph I Uduji, Manage Competitive Intelligence For Strategic Advantage, European Journal Of Business And Management, Vol 05, N°03, 2013, P 03

4- مجد بوزيدي ونور الدين نجيب، دور الترابط الوظيفي بين الذكاء التنافسي وإدارة المخاطر في تحقيق المزايا التنافسية المستدامة، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، المجلد 03، العدد 01، 2015، ص ص 183-199

5- سميرة فرحات وسهام موسى، أثر الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي - دراسة حالة: مؤسسة "بيفا صالتوبي" للصناعة الغذائية وصناعة البسكويت التركية في الجزائر، اقتصاديات الأعمال الحرة، مرجع سابق، ص ص 4-5

6- سهام أحمد محمد علوان، مرجع سابق، ص ص 1094-1095

7- سهام بوفلفل، محمد بوقوم، الذكاء التنافسي والذكاء الاقتصادي كآلية لدعم تنافسية المؤسسة، مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة، مستغانم، الجزائر، المجلد 04، العدد 02، 2019، ص 04

- المساعدة في سرعة اتخاذ القرار؛
 - المساهمة في عملية تحسين العمليات التنظيمية بأسلوب منظم؛
 - التخفيض في التكاليف؛
 - الزيادة في الوعي التنظيمي؛
 - التحسين في نشر المعلومات؛
 - التنبؤ بالتهديدات المحتملة والمساهمة في اقتناص الفرص المتاحة؛
 - تطوير إستراتيجية المؤسسة، والحرص على اكتسابها ميزة تنافسية على منافسيها في السوق، مع العمل على تعزيز الأداء المالي لديها¹؛
 - يعطي إجابات للمنظمة عن أسباب فشلها عن المنظمات الأخرى بالرغم من توفر الموارد اللازمة، مما يؤكد على ضرورة اعتماد المنظمة للذكاء التنافسي من أجل صياغة استراتيجيتها التنافسية والتنبؤ بقوى السوق؛
 - يوفر للمديرين المعلومات الكافية على توجهات المنافسين، وكذا المعرفة بالسوق، بحيث يمثل قيمة مضافة تساهم في تطوير التخطيط الاستراتيجي، أبحاث السوق ومنظمات الأعمال؛
 - يعمل على تطوير العلاقة مابين وظائف المنظمة، بما يضمن جودة منتجاتها بالمقارنة مع منتجات منافسيها، وبالتالي الوصول إلى تحسين أدائها².
- يرى بعض الباحثين أن الذكاء التنافسي أصبح السلاح الأخير للحرب الاقتصادية، لكونه جُل الاقتصاديات الناشئة حالياً تستخدمه كوسيلة لكسب الحروب الاقتصادية ضد الدول الصناعية الكبرى من خلال لجوئها إلى تحويل المعلومات الأولية المجمعة إلى معلومات عملية من أجل المساهمة في تطور مركزها الاقتصادي³.
- ومن منطلق فوائد الذكاء التنافسي، فإن له دور فعال ومهم للمساعدة في عملية اتخاذ أفضل القرارات من طرف المديرين فيما يتعلق بقطاع الأعمال من جهة والمنافسة من جهة أخرى، وهذا استناداً على المعلومات المستقاة من مراحل الذكاء التنافسي.
- ### المطلب الثالث: تطبيق الذكاء التنافسي
- يتضمن هذا المطلب كل من أنواع الذكاء التنافسي، مصادره المختلفة وأبعاده المتكاملة التي تنتهج خطوات محددة من أجل توفير المعلومة من البيئة الخارجية.
- ### الفرع الأول: أنواع الذكاء التنافسي ومصادره
- يشمل الذكاء التنافسي (CI) أنواعاً ١ أو فئات مختلفة، يخدم كل منها غرضاً محدداً في مساعدة الشركات الناشئة على اكتساب نظرة ثاقبة حول منافسيها واتجاهات السوق، وهذا بالاعتماد على المعلومات التي جمعت من عدة مصادر سواء كانت سرية أو مباشرة.

1- Tanya Du Plessis, Mzoxolo Gulwa, Developing a competitive intelligence strategy framework supporting the competitive intelligence needs of a financial institution's decision makers, South African journal of information Management, 2016, Vol 18, No 02, P 01

2- شفاء حمد، الذكاء التنافسي كضرورة لرفع الحصة السوقية لمنظمات الأعمال - دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات تبسة، مجلة الاقتصاد الجديد،

المجلد 11، العدد 02، الجزء 01، 2020، ص 168

3- A.C. Strauss & A.S.A. du Toit, Competitive intelligence skill needed to enhance South Africa's competitiveness, Centre for Information and Knowledge Management, University of Johannesburg, South Africa, Vol.62, NO.3, 2010, P 304

أولاً: أنواع الذكاء التنافسي:

يوجد أربعة أنواع هامة وأساسية للذكاء التنافسي، نوجزها فيما يلي¹:

- 1- **الذكاء التنافسي التكتيكي أو قصير المدى:** يركز هذا النوع من الذكاء التنافسي على الأنشطة اليومية واتخاذ القرارات على المدى القصير. ويشمل مراقبة تحركات المنافسين في الوقت الفعلي، وتتبع تغيرات الأسعار، وإطلاق المنتجات، والحملات التسويقية. كما أنها تمكن الشركات من الاستجابة الفورية للإجراءات التنافسية.
- 2- **الذكاء التنافسي الاستراتيجي أو بعيد المدى:** يعتمد الذكاء التنافسي الاستراتيجي على الفهم بعيد المدى ويركز على الوضع العام والاتجاه المستقبلي لكل من الشركة الناشئة ومنافسيها. ويتضمن تحليل اتجاهات السوق وتغيرات الصناعة والتقنيات الناشئة واستراتيجيات المنافسين لاتخاذ القرارات الإستراتيجية.
- 3- **الذكاء التنافسي للمنتج:** الذكاء التنافسي للمنتج يركز على أساس فهم المشهد التنافسي المتعلق بالمنتجات أو الخدمات. ويتضمن ميزات البحث والتسعير والجودة وتعليقات العملاء لإرشاد تطوير المنتج واستراتيجيات التسعير وتحديد موضع المنتج.
- 4- **الذكاء التنافسي للتكنولوجيا:** يتضمن الذكاء التنافسي التكنولوجي تتبع التقنيات والابتكارات الناشئة في صناعة أو مجال محدد. فهو يساعد الشركات الناشئة على تحديد فرص التقدم التكنولوجي أو الشراكات أو عمليات الاستحواذ التي يمكن أن تمنحها ميزة تنافسية.

ثانياً: مصادر عملية الذكاء التنافسي:

تتعدد مصادر عملية الذكاء التنافسي بين: مصادر عن طريق الانترنت، مصادر مباشرة، مصادر سرية، حيث²:

- **المصادر عبر الانترنت:** وتتمثل في: موقع المؤسسة، التقارير السنوية، البيانات الصحفية، المقالات الصحفية، تقارير المحللين، التقارير الحكومية، عروض على الانترنت، طلبات براءة الاختراع... الخ.
- **المصادر المباشرة:** وتتمثل في: التسعير قوائم الأسعار، الحملات الإعلانية، العروض الترويجية الخاصة، الكتابات ومجموعات المبيعات، شراء منتجات المؤسسة المنافسة، المعارض التجارية... الخ.
- **المصادر السرية:** وتتمثل في: توظيف الموظفين السابقين ذوي الخبرة، التحدث مع الباعة، مقابلات مع الزبائن، حضور الندوات أو المؤتمرات الخاصة، حضور المناسبات الاجتماعية... الخ.

1- مؤسسة مسك غير ربحية، المؤسس محمد بن سلمان بن عبد العزيز، الموقع الإلكتروني:

<https://hub.misk.org.sa/ar/insights/leader/2023/what-is-competitive-intelligence/?allowview=true> ، أطلع عليه يوم 2024/01/12 على الساعة 23:30

2- سميرة فرحات، عيسى خليف، دور الذكاء التنافسي في التقليل من المخاطر في الصناعة الدوائية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، فلسطين، 2017، المجلد 01، العدد 42، ص 200.

الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء التنافسي، تحسين الأداء المؤسسي والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

كما حددت أيضاً الطرق الأخلاقية والقانونية لهذه العملية حتى تتمكن من تحليل واستخدام المعلومات حول المنافسين واتجاهات السوق في النقاط التالية¹:

- 1- **المعلومات العامة:** وتتضمن المصادر العامة المتاحة لمعرفة أكثر حول المنافسين مثل الموقع الإلكتروني، منصات التواصل الاجتماعي، النشرات الصحفية وغيرها التي يمكن الوصول إليه بطريقة أخلاقية وقانونية.
- 2- **أدوات تحليل المنافسين:** تتوفر أدوات ومنصات برمجية متنوعة لتتبع بيانات المنافسين وتحليلها، بما في ذلك تواجههم عبر الإنترنت، وتصنيفات الكلمات الرئيسية، والمشاركة في وسائل التواصل الاجتماعي مثل SEMrush, Ahrefs, Moz Pro, SimilarWeb.
- 3- **الاستطلاعات والمقابلات:** يمكن أن يؤدي إجراء الاستطلاعات والمقابلات مع الخبراء في القطاع أو الصناعة وأيضاً مع العملاء والمستهلكين والموظفين السابقين لدى المنافسين في الحصول على رؤى وبيانات قيمة.
- 4- **المعارض التجارية والمؤتمرات:** تتيح المعارض والمؤتمرات فرص جيدة للشركات للتواصل مع المنافسين ومراقبة منتجاتهم وآخر تطوراتهم وجمع المعلومات حول السوق.
- 5- **القياس التنافسي:** وهو مقارنة أداء الشركة مع أداء المنافسين من خلال استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية " KPIs " لتحديد نقاط الضعف والقوة والاستفادة من هذه المعلومات للحصول على ميزة تنافسية.

الفرع الثاني: أبعاد وخطوات ممارسة الذكاء التنافسي

تتعدد أبعاد للذكاء التنافسي تتكامل فيما بينها من أجل توفير المعلومات الضرورية من البيئة الخارجية للمؤسسة وفق خطوات موضوعية مسبقاً، حيث تمكنها من الاستفادة من مستجدات البيئة التنافسية دون التعرض للتهديدات، وان تأثرت فان النسبة تكون ضعيفة جداً²،

أولاً: أبعاد الذكاء التنافسي:

نُورِد أبعاد الذكاء التنافسي فيمايلي:

- 1- **الذكاء التكنولوجي:** يمثل قدرة الشركة على القيام بعمليات تسويق أقوى تأثيراً وأكثر فعالية عن طريق تسخير قوة التكنولوجيا لإيصال رسالة مقنعة للعملاء بدءاً من إدارة وسيلة جذب العميل وتقييم احتمالية الشراء وتجميع المعلومات المستخلصة وصولاً إلى إدارة قاعدة بيانات العملاء³.

يعمل خبراء الذكاء التكنولوجي على زيادة تدعيم المركز التنافسي للمنظمة ضمن البيئة التي تنشط فيها، وهذا عن طريق تقديم أفضل المعلومات التقنية المستعملة وتحديد أحدث التكنولوجيات والابتكارات الجديدة المتعلقة بتطوير المنتجات⁴، حيث تسمح

1- مؤسسة مسك غير ربحية، المؤسس محمد بن سلمان بن عبد العزيز، الموقع الإلكتروني: <https://hub.misk.org.sa/ar/insights/leader/2023/what-is-competitive-intelligence/?allowview=true> ، أطلع عليه يوم 2024/01/12 الساعة 23:30

2- هالة يحياوي، مرجع سابق، ص 47

3- مروة حميدي، محمد مولود بلعيد، قياس مدى تطبيق الذكاء التنافسي في شركات التأمين الجزائرية، مجلة آفاق للبحوث والدراسات، المجلد 06، العدد 01، 2023، ص 175-176

4- سميرة فرحات وسهام موسى، أثر الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي - دراسة حالة: مؤسسة "بيفا صوالتوبي" للصناعة الغذائية وصناعة البسكويت التركية في الجزائر، مرجع سابق، ص 9

هذه المعلومات التكنولوجية للمنظمة بالاستجابة السريعة للتغيرات الفنية والتكنولوجيا الحديثة والرد على أي تهديد محتمل، وكذا تحديد واقتناص الفرص المتاحة¹.

تُكمن بعض أهداف الذكاء التكنولوجي فيما يلي:

- تقييم التكنولوجيا الجديدة والتنبؤ بالتغيرات التكنولوجية؛
 - يساهم في معرفة الاتجاهات، العمليات والمنتجات الجديدة ذات العلاقة بالتنافسية التكنولوجية في الوقت الملائم؛
 - يساعد المديرين على التقدير الصحيح لنقاط قوة المنافسين، وكذا دعم القرارات والمشاريع الاستثمارية الخاصة بالمنظمة؛
 - يهتم بعمليات التطوير والبحث في المنظمات وآخر الاختراعات²؛
 - التقاط المعلومات التكنولوجية ونشرها كجزء من العملية التي تقوم بها المنظمة في سياق تطوير الوعي بالفرص التكنولوجية والتهديدات، باعتبار أن المنظمات التي تواكب التكنولوجيا الحديثة تكون أكثر ابتكاراً وأكثر تنافسية؛
 - يساعد على معرفة الإطار الاجتماعي والثقافي الذي سيتم فيه تطبيق التكنولوجيا، إنشاء أفكار جديدة، إيجاد شركاء استراتيجيين وفتح المنظمة أمام العالم الخارجي³؛
 - يساعد على تحديد التكلفة والفوائد من التكنولوجيا الحالية والجديدة، وكذا التنبؤ بمستقبل الفجوة التكنولوجية⁴.
- يتداخل ويتشابك الذكاء التكنولوجي مع كل من ذكاء السوق وذكاء المنافس، وهذا فيما يتعلق بالاهتمام بالموردين، إلا أن الذكاء التكنولوجي ينصب تركيزه أكبر على معرفة المعلومات التقنية والفنية، وتحديد الاكتشافات التكنولوجية العلمية على مدار 12 شهر سابقة (عام) و5 سنوات لاحقة⁵.

2- ذكاء السوق: يعرف على أنه تتبع وتقصي جميع التحركات والتغيرات التي تطرأ على السوق، فيما يتعلق بتغيرات رغبات واستهلاكات الزبون، ميولاته وتفضيلاته وكذا فهم احتياجاته ومتطلباته على حسب التطور الذي يحدث على المنتجات والخدمات المقدمة له⁶.

يبرز دور هذا البعد في صياغة الخطط المستقبلية المتعلقة بمصالحها الإستراتيجية إزاء السوق والبيئة وكذا من خلال تحليل المنافسة، تحليل السوق الذي تنشط فيه، ثم إعداد السيناريوهات والتفكير الاستراتيجي، كما يؤثر ذكاء السوق في الإدارة الإستراتيجية ونجاح المنظمة في السوق⁷.

تلجأ المنظمات إلى اعتماد هذا النوع من الذكاء من أجل تعزيز مكانتها وأدائها في السوق وكذا امتلاك المعرفة اللازمة لصياغة الخطط المستقبلية الخاصة بمصالحها الإستراتيجية اتجاه السوق والبيئة ككل، لأن هذا النوع من الذكاء يوفر تحليلات للمديرين

1- هالة مجاوي، مرجع سابق، ص 114

2- سميرة فرحات، مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي - دراسة حالة: مجموعة من مؤسسات الصناعة الغذائية، مرجع سابق، ص 170

3- Raffaella Manzini, Akhatjon Nasullaev, Technology Intelligence In Practice A Systematic Literature Review Of Empirical Studies And Agenda For Further Research, Working Papers, No 02, University Cattaneo, Castellanza, Italy, 2017, P 02

4- Daniel Roucah, Patrice Santi, Competitive Intelligence Add Value: Five Intelligence Attitudes, European Management Journal, Vol.19, No 05, 2001, P 553

5- Mc Gonagle, Priactive Intelligence, Springer-Verlag, London, 2012, P 16

6- شهاب الطه، العلاقة والأثر التبادلي بين الرشاقة الإستراتيجية والذكاء التنافسي: دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين لشركة Korek للاتصالات

النقالة في العراق، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 40، العدد 129، 2021، ص 82

7- مروة حميدي، محمد مولود بلعيد، مرجع سابق، ص 175-176

التنفيذيين عن المنظمة وأسواقها عبر إجراء تحليل كل من السوق الخاص بالبيئة الكلية وتحليل للمنافسة، ومن ثم يمكنهم من تطوير السيناريوهات والتفكير الاستراتيجي، بالإضافة إلى تأثيره على الإدارة الإستراتيجية والنجاح المنظمي في السوق¹.
تتلخص أهداف ذكاء السوق فيمايلي²:

- العمل على تطوير استراتيجيات التسويق؛
- التنبؤ بتغيرات السوق عن طريق المراقبة؛
- التحديد الدقيق للمصادر الجديدة المتعلقة بالميزة التنافسية؛
- العمل على تحديد أولويات الاتفاق الخاصة بنشاطات التطوير والبحث لبرامج السوق والتطوير المستمر فيها؛
- المعرفة بمواطن القوة والضعف لدى المنافسين وتحديد ردود أفعالهم؛
- التفكير بنماذج جديدة من المنتجات التي تسعى المنظمة إلى تطويرها ضمن أصناف المنتجات التي تقدمها حالياً إلى السوق، أو التي تنوي الدخول بها إلى الأسواق.

3- ذكاء العميل: يعد الزبون أو العميل نقطة الانطلاق في المفهوم الحديث للتسويق، باعتباره جوهر العملية التسويقية، لذا وجب على أي منظمة تحديد رغباته وحاجاته قبل أن تقوم بإشباعها بأسلوب أمثل عن المنافسين، وهذا من أجل المحافظة عليهم وكسب ولائهم³.

يقوم هذا الذكاء أساساً على جمع وتحليل المعلومات النوعية والكمية حول العملاء وسلوكياتهم من خلال التركيز على احتياجاتهم، على اعتبار أنها تندرج ضمن الأهداف المخططة⁴، أي بعبارة أخرى هو ملائمة المنتجات مع احتياجات العملاء، من خلال البحث عن المعلومات ومن ثم تحليلها من أجل كسب رضا العملاء، ومحاولة تقديم منتجات جديدة تتلائم مع احتياجاتهم، مع إمكانية إعادة طرح المنتجات الحالية لجعلها أكثر قدرة على المنافسة⁵.

4- ذكاء التحالف الاستراتيجي: إن التحالف أو الشراكة الإستراتيجية هي إقامة المنظمة اتفاقيات وعلاقات مع منظمة أخرى أو عدة منظمات تنشط في نفس القطاع والمجال الاستثماري، تسود هذه العلاقات الفلسفة المشتركة والثقة المتبادلة والتقاسم في الكفاءات والمخاطر سوياً⁶، ويعد عبارة عن عملية تشمل التحري عن جميع عمليات الاستحواذ والدمج الحاصلة في الصناعة، بحيث يرصد عمليات التحالف الاستراتيجي المتعلقة بالمنافسين ومعرفة كل عمليات الاستحواذ والدمج الجارية في البيئة الخارجية⁷، إذ يقوم بهذا الذكاء خبراء ذكاء التحالف من أجل دعم أداء المؤسسة، ويتم من خلال رصد عمليات التحالف الاستراتيجي التي يقوم بها المنافسين، ومعرفة عمليات الدمج والاستحواذ الجارية في البيئة الخارجية بالإضافة إلى معرفة ورصد المؤسسات الضعيفة غير

1- صالح وآخرون، مرجع سابق، 2010، ص 336

2- سميرة فرحات، مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي - دراسة حالة: مجموعة من مؤسسات الصناعة الغذائية، مرجع سابق، ص 171

3- دلال فيصل، دور نظام الذكاء التسويقي في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية: دراسة حالة عينة من مؤسسات الجزائر، مجلة معارف، المجلد 12، العدد 22، 2017، ص 287

4- مروة حميدي، مرجع سابق، ص 175-176

5- هالة يحيوي، مرجع سابق، ص 50-51

6- محمد الأمين بن عزة، التحالف الاستراتيجي كضرورة للمؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 02، 2005، ص 33

7- سميرة فرحات، مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي - دراسة حالة: مجموعة من مؤسسات الصناعة الغذائية، مرجع سابق، ص 172

القادرة على المنافسة والاستحواذ عليها¹، بالإضافة إلى العمل على جمع المعلومات حول أقوى وأشرس المنافسين ومحاولة التحالف معهم من أجل تحقيق المصلحة المشتركة، كتخفيض مصاريف التطوير والبحث على أساس الاستفادة من خبرات المنظمة في عدة مجالات².

5- ذكاء المنافس: يُعرف ذكاء المنافس على أنه: "عملية تحليلية تقوم بتحويل المعلومات المفصلة عن المنافسين إلى معرفة إستراتيجية دقيقة وقابلة للاستخدام، تتعلق بكل من مركز المنافسين، أدائهم، قدراتهم ونواياهم، بحيث لا يقتصر الغرض منها على إعداد خطط عمل أو خطط إستراتيجية فقط، وإنما هو استمرارية التزود بالمعلومات باستمرار وبشكل منتظم وواسع النطاق، من أجل جمعها وتحليلها ومن ثم الوصول إلى الفهم الكامل لهيكل المنافسين، ثقافتهم، سلوكهم، قدراتهم، نقاط ضعفهم وخططهم المستقبلية المحتملة"³، كما يعرف أيضاً على أنه: "تطوير الإستراتيجية التنافسية مع مرور الزمن بما يتلاءم مع التغيرات التي تطرأ في هيكل المنافسين، ظهور منتجات جديدة وبديلة وترقب دخول منافسين جدد في الصناعة"⁴.

يركز ذكاء المنافس على المنافسين، قدراتهم والأنشطة الحالية، الخطط والنوايا، وغالباً ما يتم استخدام ذكاء المنافس عن طريق عمليات التخطيط الاستراتيجي أو من قبل مدراء التشغيل داخل المؤسسة ووحدات العمل الاستراتيجي، كما قد تمس مديري المنتجات والعمليات والذين يشاركون في تطوير المنتجات وتطوير الأعمال والدمج والاستحواذ... الخ⁵، إذ يعمل هذا الذكاء على التنبؤ بالسلوك المستقبلي للمنافسين من خلال جمع البيانات والمعلومات الحالية الخاصة بنشاطهم ومن ثم تحليلها، بالإضافة إلى القدرة على توقع إستراتيجية منتجاتهم المستقبلية والتي تعتبر مدخلات ضمن إستراتيجية التسويق⁶.

يتم الاعتماد على ذكاء المنافس من أجل التوصل إلى الإجابة على التساؤلات الآتية:

- من هم المنافسين الحاليين للمنظمة؟
- من هم المنافسين المحتملين للمنظمة؟
- كيف يرى المنافسين أنفسهم؟
- كيف يرى المنافسين المنظمة؟
- من هي المنظمة المنافسة؟
- ماهي منتجات أو خدمات المنظمة المنافسة؟
- ما هو عدد العمال في المنظمة المنافسة؟
- ماهي نقاط القوة والضعف للمنافسين؟
- ماهي العناصر التي بحاجة إلى تحسين داخل المنظمة؟
- ماهي أحسن المزايا التي اكتسبتها المنظمة المنافسة في الصناعة أو السوق؟

1- مروة حميدي، مرجع سابق، ص 175 - 176

2- هالة يحياوي، مرجع سابق، ص 51

3- Marié-Luce Muller, Parts Of Competitive Intelligence: Competitor Intelligence, South African Journal Of Information Management, Vol.08, N°01, 2006, PP 01-02

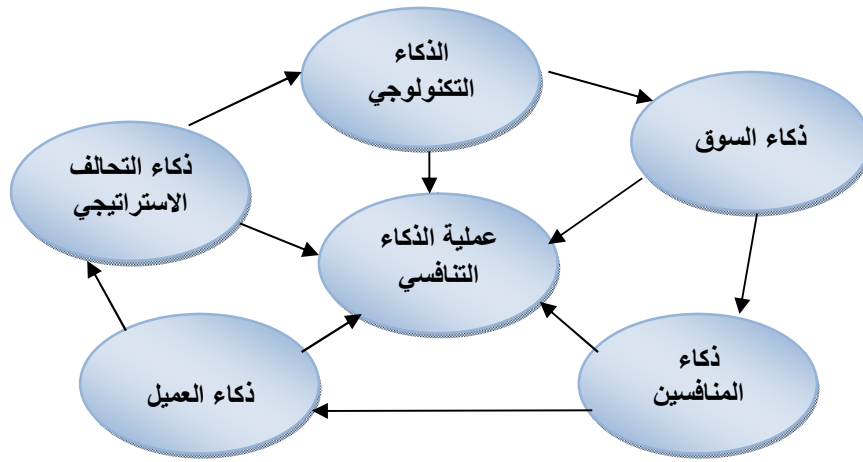
4- الهام منصوري، شيماء منصوري، دور الذكاء التنافسي في تعزيز سمعة المؤسسة، دراسة تطبيقية على المؤسسة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس وكالة ورقلة، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد رقم 12، العدد 02، 2018، ص 199

5- سميرة فرحات، مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي - دراسة حالة: مجموعة من مؤسسات الصناعة الغذائية، مرجع سابق، ص 165

6- معتر سلمان عبد الرزاق، ذكاء المنافسين وتحليلاته في تحقيق الإبداع الاستراتيجي، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، العراق، 2021، المجلد 06، العدد 01، ص 17

- ماهي الاستراتيجيات المنتهجة من طرف المنافسين؟
- ماهي الطرق والأساليب الواجب انتهاجها من أجل اللحاق بتحقيق استراتيجيات المنافسين؟¹.
- إن الأبعاد السالف الذكر تُعد من أهم الأبعاد الأساسية للذكاء التنافسي، لكن هناك من يضيف بُعداً عدي ذكاء المنتج وذكاء التسويق إلى هذه الأبعاد². نستعرضهما فيما يلي:
- **ذكاء المنتج:** يلعب ذكاء المنتج دوراً هاماً في عملية صنع قرارات مزيج المنتج عن طريق تقديم معلومات حول طبيعة المنافسة والابتكارات الجديدة أو عن احتمالية مواجهة المنظمة لتقدم المنتجات وغيرها من المعلومات الخاصة بمزيج المنتج، وفي إطار هذا السياق، وجب القيام بتطوير ذكاء المنتج من أجل تقديم أفضل المنتجات التي تُلبي متطلبات الزبون³.
- **ذكاء التسويق:** يشمل جميع البيانات الداخلية والخارجية التي تم جمعها وتحليلها من طرف منظمات الأعمال حول الأسواق، والمستخدمة في المساعدة على صنع واتخاذ القرارات لدى المنظمة.
- يُركز استخدام هذا النوع من الذكاء في رصد التهديدات الحالية والمحتملة وتقييم فرص الدخول إلى السوق، بالإضافة إلى الكشف عن الموارد المتاحة والوسائل المستخدمة، وكذا تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف لدى المنظمة⁴.
- ومما سبق، إن الذكاء التنافسي بأبعاده المتعددة له انعكاسات مباشرة على المنظمة، لأنه يساهم بشكل مباشر حسب المعلومات المقدمة في تطوير الأساليب والعمليات الإنتاجية والمنتجات، بروز الابتكارات الجديدة، التحالف مع المنظمات القوية أو الاستحواذ على المنظمات الضعيفة، جذب العملاء وضمان ولائهم بطرق شتى وفق المعلومات المقدمة من البيئة الخارجية... الخ، وهذا ما يؤدي إلى مساعدة المديرين على اتخاذ القرارات الإستراتيجية من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف (القصيرة والطويلة) المنظمة، مما يعود بالنفع على تحسين الأداء العام للمؤسسة.

الشكل رقم 1- 2: التكامل بين أبعاد الذكاء التنافسي



المصدر: من تجميع الباحثة بالاعتماد على ما تم الاطلاع عليه

- 1- سميرة فرحات، مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي - دراسة حالة: مجموعة من مؤسسات الصناعة الغذائية، مرجع سابق، ص 165
- 2- هالة مجايوي، مرجع سابق، ص 51
- 3- سامية زواغي، خالد قاشي، مساهمة الذكاء التسويقي في دعم الميزة التنافسية لمؤسسة كوندور، مجلة المعارف، المجلد 12، العدد 22، جوان 2017، ص 193
- 4- لطيفة مهدي، دور الذكاء التسويقي في إدارة التعليم الإلكتروني، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد 07، 2018، ص 153

ثانياً: خطوات ممارسة الذكاء التنافسي:

اختلف الباحثين والمؤلفين على مراحل محددة للذكاء التنافسي، لذا يعد الذكاء التنافسي عملية أو ممارسة تتبع مراحل محددة مسبقاً من طرف المنظمة¹، تتكون عملية الذكاء التنافسي من الخطوات التالية:

1- التخطيط: هي المرحلة الأولى للذكاء التنافسي، وتعتبر عملية أساسية تقوم بها المنظمة، تُحدد من خلالها ماهي المعلومات التي تحتاجها؟ ولماذا تحتاجها؟ وأين تجدها؟ وكيف تتحصل عليها؟². يتم خلال عملية التخطيط تحديد الاحتياجات من المعلومات مع صانعي القرار، بحيث يتم التركيز على تحديد الاحتياجات الاستخباراتية للمنظمة³.

2- التجميع: تركز هذه المرحلة على ضرورة جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بجميع تحركات المنافسين في المنظمات الأخرى من مصادرها وفق الضوابط القانونية التي تحكم عملية الذكاء التنافسي، لذا تعتبر هذه الخطوة مهمة وصعبة على فريق الذكاء التنافسي في المنظمة⁴، ويشترط في عملية التجميع ما يلي⁵:

- تركز عملية جمع معلومات حول معلومات الجودة؛

- يجب جمع المعلومات بشكل قانوني وأخلاقي؛

- يجب أن يلتزم جامعو المعلومات بمدونة قواعد الأخلاق الخاصة بمركز المعلومات الدولي؛

- يجب بذل الجهود لجمع المعلومات من المصادر العامة سواءً كانت المعلومات من مصادر داخلية أو خارجية.

ووفقاً لـ Malhotra (1996) فإنه يمكن استخدام معلومات الذكاء التنافسي التي تم الحصول عليها باستخدام برنامج استخبارات تنافسي (CIP) في البرامج التي تُكمل عملية التخطيط، عمليات الدمج، الاستحواذ، إعادة الهيكلة، التسويق، التسعير، الإعلان، البحث والنشاطات التطويرية⁶.

1- التحليل: تُعبر هذه المرحلة عن مدى قدرة المنظمة على معالجة المعلومات والبيانات المجمعة من عدة مصادر، ومن ثم الاستفادة منها في عملية صناعة القرارات المناسبة، بحيث تبدأ عملية التحليل باختبار المعلومات والبيانات المجمعة في شكل منظم ثم تحويلها إلى نتائج يمكن الاستفادة منها من طرف المنظمة في صناعة القرارات، تطوير إستراتيجيتها وصياغة خططها الإستراتيجية⁷، إذ يقوم خبراء متخصصين في المؤسسة من عملية التحقق من صحة المعلومات ومن ثم تحليلها، تفسيرها وتقديم التوصيات المناسبة، لذا تعتبر هذه المرحلة عملية يتم فيها تحويل المعلومات إلى ذكاء⁸، تعتبر عملية التحليل أهم مرحلة في عملية الذكاء التنافسي نظراً لصعوبتها، إذ تتطلب إجراء تحليل للمعلومات المجمعة

1- Adeline S.A du Toit, Nisha Sewdass, A comparison of competitive intelligence activities in Brazil, Malaysia, Morocco and South Africa, Acta Commercii, 2014, Vol 14, No 01, P 02

2- Weiss Arthur, A brief guide to competitive intelligence: how to gather and use information on competitors, Business Information Review, June 2002, Vol 19, No 02, PP 30- 47

3- Maria Auxiliadora do Nascimento Mélo, Denise Dumke de Medeiros, A model for analyzing the competitive strategy of health plan insurers using a system of competitive intelligence. The TQM Magazine, 2007, Vol 19, No 03, P 208

4- عبد علي نغم دايع، مرجع سابق، ص 152

5- Tshilidzi Eric Nenzhelele, Op Cit, P 03.

6- Ravina Sewlal, Effectiveness of the Web as a competitive intelligence tool, South African journal of information Management, 2004, Vol 06, No 01, P 1

7- عبد علي نغم دايع، مرجع سابق، ص 153

8- Maria Auxiliadora do Nascimento Mélo, Denise Dumke de Medeiros, Op Cit, P 208

بالاعتماد على أحدث تقنيات التحليل المختلفة من قبل ممارس ذو خبرة في الذكاء التنافسي من أجل التوصل إلى نتيجة تتضمن ذكاء عالي الجودة وقابل للتنفيذ، مع مراعاة التزام ممارس الذكاء التنافسي خلال هذه المرحلة أن يكون على اتصال دائم مع صانعي القرار في المؤسسة لضمان تلبية متطلباتهم الإستراتيجية¹.

4- النشر: هي مرحلة تقديم النتائج المحصل عليها بعد عملية التحليل في الوقت المناسب والشكل الملائم إلى أصحاب القرار في المنظمة، لمساعدتهم على العمل بناءً على تلك النتائج²، بحيث يتم إبلاغ صانعي القرار خلال هذه المرحلة بالنتائج العالية الجودة والقبالة للتنفيذ عن طريق استخدام وسائل اتصال آمنة وسريّة، مع الحرص على إبلاغ نتائج عملية الذكاء التنافسي إلى المستخدمين المناسبين لها وفي الوقت المناسب، وإلا لم تعد معلومات استخباراتية³.

5- المعالجة: تعتمد هذه المرحلة على قياس ومراعاة استجابة صانعي القرار للنتائج المحصلة من عملية الذكاء التنافسي، بحيث يجب أن تلبي احتياجاتهم من الذكاء في الاعتبار باستمرار، وربما ممكن تصل إلى الحد الذي يجب فيه تكرار العملية برمتها⁴.

حددت مجموعة من الخصائص الخاصة لنجاح برنامج خطوات الذكاء التنافسي على مستوى المنظمة، نلخصها فيما يلي⁵:

- **الدقة Accuracy:** يجب أن يتم تقييم كل المصادر والبيانات المحصل عليها بدقة، مع الأخذ بعين الاعتبار دائماً احتمال وجود خطأ تقني أو سوء فهم.
 - **الموضوعية Objectivity:** يجب عدم تأثر عملية التقييم بالعوامل الشخصية والذاتية واتسامها بالمصداقية المثلي وعدم الانحياز.
 - **قابلية الاستخدام Usability:** يجب سهولة عملية الذكاء التنافسي من حيث الفهم وسرعة التطبيق.
 - **الملائمة Relevance:** يجب أن تتسم معلومات الذكاء التنافسي بالملائمة مع متطلبات متخذ القرار، بالإضافة إلى إبراز أهمية مساهمتها في توضيح ظروف متخذ القرار.
 - **الاستعداد Readiness:** يجب أن تحقق أنظمة الذكاء التنافسي الاستجابة الفورية لمتطلبات الذكاء الحالية والمفاجئة لمتخذي القرار، وضمن جميع المستويات المختلفة داخل المنظمة.
 - **التوقيت Timeliness:** يجب أن تقدم عملية الذكاء التنافسي المعلومات في الوقت الملائم وفي ظل ظروف متخذ القرار.
- وفي هذا السياق، فإن فعالية برنامج خطوات الذكاء التنافسي سوف تسمح لجميع الفاعلين في المنظمة بالوصول إلى معلومات مهمة ودقيقة تساعدهم في عملية صنع القرار، وهذا باعتبار جميع العاملين داخل المنظمة عبارة عن وكلاء ذكاء ابتداءً من المدير التنفيذي إلى غاية الحارس لديهم قيمة وشعور بالانتماء إلى العملية الاستخباراتية، وهذا ما يؤكد بأن كل من المرونة، الانتفاع، التوقيت والتنسيق مابين الأقسام من بين الخصائص الهامة لنجاح برنامج خطوات الذكاء التنافسي للمنظمة⁶.
- وتجدر الإشارة إلى أنه يجب على محترفي الذكاء التنافسي التمتع بعدة مهارات مميزة عن بقية العاملين في المنظمة، تنحصر هذه المهارات في المجالات التالية: الشخصية، المعرفة الخاصة وتكنولوجيات المعلومات⁷.

1- Tshildzi Eric Nenzhelele, IBID, P 03

2- Ravina Sewlal, IBID, P 03

3- Tshildzi Eric Nenzhelele, Op.Cit, P 03

4- Maria Auxiliadora do Nascimento Mélo, Denise Dumke de Medeiros, Op Cit , P 03

5 - Ranjit Bose, Competitive Intelligence Process and Tools for Intelligence Analysis, Industrial Management and Data Systems, 2008, Vol 108, No 04, P 512

6- Fred R David, Strategic Management Concept, 12th Edition, Prentice Hall Pearson, New Jersey, 2009, P 84

7- Hughes S, Competitive intelligence as competitive advantage: the theoretical link between competitive intelligence, strategy and firm performance, Journal of Competitive Intelligence and Management, 2005, Vol 03, No 03, P 11

المبحث الثالث: مفهوم تحسين الأداء المؤسسي والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

يعد موضوع الأداء المؤسسي وتحسينه بشكل عام وفي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل خاص من أهم ركائز التنمية الاقتصادية والاجتماعية في جميع الدول وبالأخص في الدول النامية، لما توفره من إنتاج من جهة، ومن جهة أخرى تساهم بشكل كبير في التخفيف أو الحد من مشكلتي البطالة والفقر.

المطلب الأول: مفهوم تحسين الأداء المؤسسي

حظي مفهوم الأداء بالاهتمام البالغ من قبل العيد من الباحثين والمفكرين خاصة في علم الاقتصاد، فأصبح من أكثر المفاهيم انتشاراً واستخداماً في مجال تسيير المؤسسات، كما تكتسي دراسته والإحاطة بالعوامل المؤثرة فيه أهمية بالغة في البحوث والدراسات الإدارية، لأنه يتسم بالحركية وعدم الاستقرار في مضمونه المعرفي لذا صنف ضمن المفاهيم الديناميكية.

الفرع الأول: مفهوم الأداء المؤسسي

إن الأداء كمفهوم استخدم أول مرة في مجال الرياضة ثم انتقل إلى المجال الميكانيكي، وهذا قبل أن يستخدم في المجال المؤسسي، بحيث خلال القرن التاسع عشر كان مفهوم الأداء يدل على النتائج المرضية التي يحققها الحصان في السباق الرياضي، أما مع بداية القرن العشرين تغير مفهومه ليصبح يدل على مؤشرات رقمية تعكس إمكانيات وطاقات الآلات، كما أنه اتسع مفهومه ليشمل تطبيقات كبيرة ومتنوعة ضمن الإطار المؤسسي والتنظيمات الأخرى¹.
يعد الأداء من بين الأبعاد المهمة لأي مؤسسة الذي يتمحور حوله وجود المؤسسة من عدمه، لأنه مرتبط بطريقة وطيدة مع طريقة تسييرها².

ينقسم الأداء داخل أي مؤسسة إلى ما يلي³:

- 1- **الأداء الفردي:** يختص بأداء الأفراد العاملين، سلوكهم ودرجة كفاءتهم ضمن إطار العمل، ويقوم هذا الأداء عن طريق المقارنة بين مستوى أداء العاملين الفعلي مع المعايير المحددة مسبقاً.
- 2- **أداء الوحدات التنظيمية:** يختص بمكونات المؤسسة كل على حدى من إدارة، قسم، وحدة،... إلخ، بمعرفة مستوى انجازها للعمل المطلوب، كفاءتها في أداء مهامها ونسبة تحقيقها للأهداف المطلوبة.
- 3- **الأداء المؤسسي:** يختص بأداء المؤسسة ككل، بحيث يركز على معرفة مدى نجاعة وكفاءة أداء المؤسسة في الوصول إلى تحقيق أهدافها المسطرة مسبقاً. ويعد هذا الأداء هو مجال دراستنا في هذا البحث.

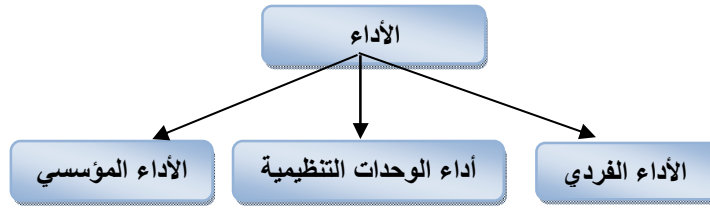
1- وفاء رابيس، مساهمة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال بطاقة الأداء المتوازن - دراسة حالة مؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة لولاية الأغواط، رسالة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم تخصص: تسيير عمومي، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2016/2015، ص 22

2- طاهر محسن منصور الغالي، وائل صبحي إدريس، أساسيات الإدارة وبطاقة الأداء المتوازن، دار وائل، الأردن، 2009، ص 37

3- علي عباس، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، دار إثراء، الأردن، 2008، ص 27 - 28

ومنه، ينقسم الأداء داخل المؤسسة إلى ثلاث أنواع نوضحها في الشكل التالي:

الشكل رقم 1-3: أنواع الأداء داخل المؤسسة



المصدر: من تجميع الباحثة بناءً على ما تم الاطلاع عليه

أولاً- تعريف الأداء المؤسسي، أنواعه وأهميته:

يندرج موضوع الأداء المؤسسي كموضوع رئيسي ضمن السلوك الإداري بصفة عامة ونظريات التنظيم الإداري بصفة خاصة، ورغم هذا لا يزال موضوع الأداء المؤسسي من بين الموضوعات التي يكتنفها الغموض، سواء ما تعلق بتعريفه والعناصر المكونة له¹.

1- تعريف الأداء المؤسسي: تناولت العديد من الأدبيات مفهوم الأداء المؤسسي، إلا أن معظمها لم يتفقوا على وضع تعريف محدد له.

ربط الاقتصادي رايت Wright الأداء المؤسسي بالاستعمال والاستثمار المثاليين لموارد المؤسسة من أجل الوصول إلى بلوغ أهدافها، وقد عرفه على أنه: "انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها واستثمارها بشكل يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"². كملبُط تعريفه مع الكفاءة والفاعلية، بحيث عرفه الأستاذ "M. Gervais" على أنه "الأداء هو الجمع بين الكفاءة والفعالية" يسمح بالوصول إلى مستوى الأداء"³.

وقد أيدته في ذلك الاقتصادي دافت Daft من خلال تعريفه: "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة بطريقة كفؤة وفعالة"⁴.

يرى الأستاذ "G. Donnadieu" أن: "أداء المؤسسة يمكن الحكم عليه من خلال ثلاث معايير مختلفة ولكنها مكّملة لبعضها البعض، وهذه المعايير هي: أهمية الهدف، القدرة على بلوغ الهدف، الطريقة لاقتصادية لبلوغ الهدف، وهذه المعايير الثلاثة تكوّن مفهوم الأداء الشامل للمؤسسة"⁵.

اعتبر أغلب الباحثين أن الأداء المؤسسي يندرج ضمن المفهوم الواسع الذي يتكون من معايير خارجية وداخلية، تحدد قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها إزاء عدة أطراف سواء أكانت داخلية أو خارجية مثل: الإدارة، الموظفين، المساهمين، الزبائن والمجتمع⁶.

1- أعمال الملتقى العلمي الرابع: الاقتصاد الخفي وإدارة الأزمات، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد (خاص)، الجزء 01، 2020، ص 351

2- عادل هادي حسين البغدادي، هاشم فوزي دباس العبادي، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة، دار الوراق، الأردن، 2010، ص 359

3- M. Gervais, Contrôle de gestion, Economica, 6ème édition, Paris, 1997, P 15

4- بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، جامعة بومرداس، الجزائر، العدد 05، 2007، ص 33

5- G. Donnadieu, Les ressources humaines, édition d'organisation, Paris, 5111, P135

6- أعمال الملتقى العلمي الرابع: الاقتصاد الخفي وإدارة الأزمات، مرجع سابق، ص 351

الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء التنافسي، تحسين الأداء المؤسسي والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

كلمةُ رُف الأداء المؤسسي أيضاً بأنه: " نشاط شمولي مستمر يعكس قدرة المؤسسة على استغلال إمكانياتها وفق أسس ومعايير معينة، تضعها بناءً على أهدافها الطويلة الأجل، فإن اختلفت نتائج الأداء عما هو موضوع من المعايير، فإن الإدارة تقوم بتصحيح الإجراءات لمعالجة الاختلال بين النتائج المتوقعة والنتائج الفعلية"¹.

إن مفهوم الأداء المؤسسي له عدة مدلولات وفقاً لاستعماله، موضحة كمايلي²:

- ✓ **النتيجة:** تستخدم في حالة التعبير عن درجة إنجاز وتحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة؛
- ✓ **النجاح:** يستخدم في حالة ربطه بالحكم الخاص القيمي للمؤسسة، مما يكسبه دلالة ذاتية؛
- ✓ **مستوى أداء:** يستخدم في حالة معرفة قيمته التطبيقية عند الممارسة، أي نحكم على مستوى أداء معين مرتفعاً بالنسبة للمؤسسة ما، وعلى مؤسسة أخرى بالانخفاض؛
- ✓ **العمل أو الفعل:** يستخدم في حالة السير على المراحل والخطوات المتتابعة نحو تحقيق النجاح، وهو ما يجعله ممكن (مخزن) لقدرات المؤسسة.

ومما سبق، نعرف الأداء المؤسسي على أنه نشاط دائم للمؤسسة يهدف للوصول إلى أهدافها المستقبلية من خلال الاستغلال والاستخدام الأمثل لجميع مواردها المتاحة.

2- أنواع الأداء المؤسسي: تعددت تصنيفات الأداء على حسب المعايير باعتبار أن مفهومه مرتبط بالأهداف المرجوة، فيصنف كمايلي³:

أ- حسب معيار الطبيعة:

- **الأداء الاقتصادي:** يقاس باستخدام الربحية أو المردودية بمختلف أنواعها؛
- **الأداء الاجتماعي:** في ظل تزايد الاهتمام بموضوع المسؤولية الاجتماعية ازدادت أهمية هذا النوع من الأداء، حيث يصعب إيجاد المقاييس الكمية في هذا النوع الأداء من أجل تحديد مدى مساهمة المؤسسة في المجالات الاجتماعية مع الأطراف التي تتعامل معها وتتأثر بها، في حين هناك من يضيف أيضاً إلى هذا المعيار الأداء الإداري، الأداء التكنولوجي والأداء التنافسي.

ب- حسب معيار المصدر:

- **الأداء الداخلي:** يعتمد على المعيار الوظيفي للأداء من أجل تحديده، بحيث يربط بالمحيط الداخلي للمؤسسة بهدف تسهيل دراسته وتحديد نقاط القوة والضعف؛
- **الأداء الخارجي:** يرتبط بالمحيط الخارجي وما يحمله من فرص يمكن استغلالها أو تهديدات يجب تفاديها من طرف المؤسسة والتقليل من حدتها وذلك من خلال اعتماد الأدوات والنماذج الإستراتيجية الملائمة.

ج- حسب المعيار الوظيفي: يُنظر للمؤسسة وفق هذا المعيار على أنها مجموعة من الأنشطة، من خلال أداء كل وظيفة على حدى بالتركيز على الأنشطة الأساسية المهمة، ومنه يُفصل الأداء وفق هذا المعيار إلى:

1- إبراهيم عبد الحليم عباد، مؤشرات الأداء في البنوك الإسلامية، دار النفائس، الأردن، 2008، ص ص 160 - 161

2- Boislandelle, "Dictionnaire de gestion", economica édition, Paris, 1998, P P 118-119

3- عمر تيمجغدين، الخيارات الإستراتيجية وأثرها على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مذكرة دكتوراه، جامعة بسكرة، الجزائر، 2021/2020، ص ص 89-91.

الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء التنافسي، تحسين الأداء المؤسسي والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- **الأداء المالي:** هو قدرة المؤسسة على بناء هيكل مالي فعال وتحقيق التوازن المالي، بالإضافة إلى تعظيم العائد على الاستثمار وتحقيق المردودية؛
- **الأداء التسويقي:** يضم قياس حجم المبيعات، رضا الزبائن، الحصة السوقية... الخ؛
- **أداء وظيفة الإنتاج:** يتجسد عند وصول المؤسسة إلى إنتاج منتجات بتكاليف أقل مقارنة بمنافسيها أو بجودة عالية؛
- **أداء وظيفة الموارد البشرية:** تعد من الوظائف الصعبة في تحديد مفهوم الأداء، لأنها متعلقة بالعنصر البشري وتتطلب توافر حسن التخطيط والتسيير من أجل اختيار الكفاءات والمهارات العالية، تطويرها والحفاظ عليها.
- **زيادة على المعايير السابقة الذكر، هناك من يحدد أنواع أخرى للأداء بناءً على مستوياته ودرجة تحفقه، حيث نجد:**
 - **الأداء الاستثنائي:** يوضح التفوق ضمن الصناعة على المدى البعيد، وفرة السيولة وازدهار الوضع المالي للمؤسسة؛
 - **الأداء البارز:** يبين امتلاك مركز ووضع مالي متميز، امتلاك إطارات ذات كفاءة، الحصول على عدة عقود عمل كبيرة؛
 - **الأداء الجيد جداً:** يبين مدى صلابة الأداء، التمتع بالوضع المالي الجيد إلى جانب اتضاح الرؤية المستقبلية... الخ؛
 - **الأداء الجيد:** يتسم بامتلاك وضع مالي مستقر، وتميز للأداء حسب المعدلات السائدة، كما يكون فيه توازن ما بين نقاط القوة والضعف في المنتجات، الخدمات وقاعدة العملاء؛
 - **الأداء المعتدل:** يكون فيه صعوبة للحصول على الأموال الكافية من أجل البقاء، مع وجود سيورة للأداء دون المعدل، كما يكون فيه تغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات، الخدمات وقاعدة العملاء؛
 - **الأداء الضعيف:** يتسم بوجود العديد من الصعوبات والعراقيل الخطيرة والصعبة تعرقل من استقطاب اليد العاملة المؤهلة، بحيث يمثل الأداء دون المعدل، كما يكون فيه وضوح نقاط الضعف في جميع المحاور تقريباً، الخدمات وقاعدة العملاء.
- يرتبط مفهوم مصطلح الأداء بمفاهيم ذات علاقة وطيدة به وهي¹:
- ✓ **الكفاءة:** تُعرف على أنها القدرة على تقليص مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة مسبقاً، حيث تربط ما بين مخرجات ومدخلات المؤسسة، وتحقق كفاءة المؤسسة في حالة كانت مخرجاتها أكبر من مدخلاتها، ويتم حسابها بالعلاقة التالية: $\text{الكفاءة} = \text{قيمة المخرجات} / \text{تكلفة المدخلات}$
- ✓ **الفعالية:** تُعرف على أنها القدرة على تحقيق العمليات والأهداف المنتظرة ومن ثم الوصول إليها، وتقاس من خلال العلاقة التالية:

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{الانجاز المحقق}}{\text{الانجاز المحدد}}$$

إن العلاقة بين الكفاءة والفعالية مهمة جداً، فيمكن أن تكون المؤسسة ذات فعالية وليس كفاءة أو العكس، وعليه لابد من تحقيق التوافق ما بين هذين المفهومين، كما أن هناك علاقة وطيدة ما بين كل من الأداء، الكفاءة والفعالية يوضحها الشكل الموالي:

الجدول رقم 1-4: علاقة الأداء، الكفاءة والفعالية

أوجه المقارنة	الكفاءة	الفعالية	الأداء
المفهوم	أفضل طريقة في فعل الشيء	فعل أفضل شيء	فعل أفضل شيء بطريقة أفضل
المدى	كمي - جزئي - عمودي	نوعي - شامل - أفقي	متكامل

المصدر: عمر تيممجنين، المرجع السابق، ص 89

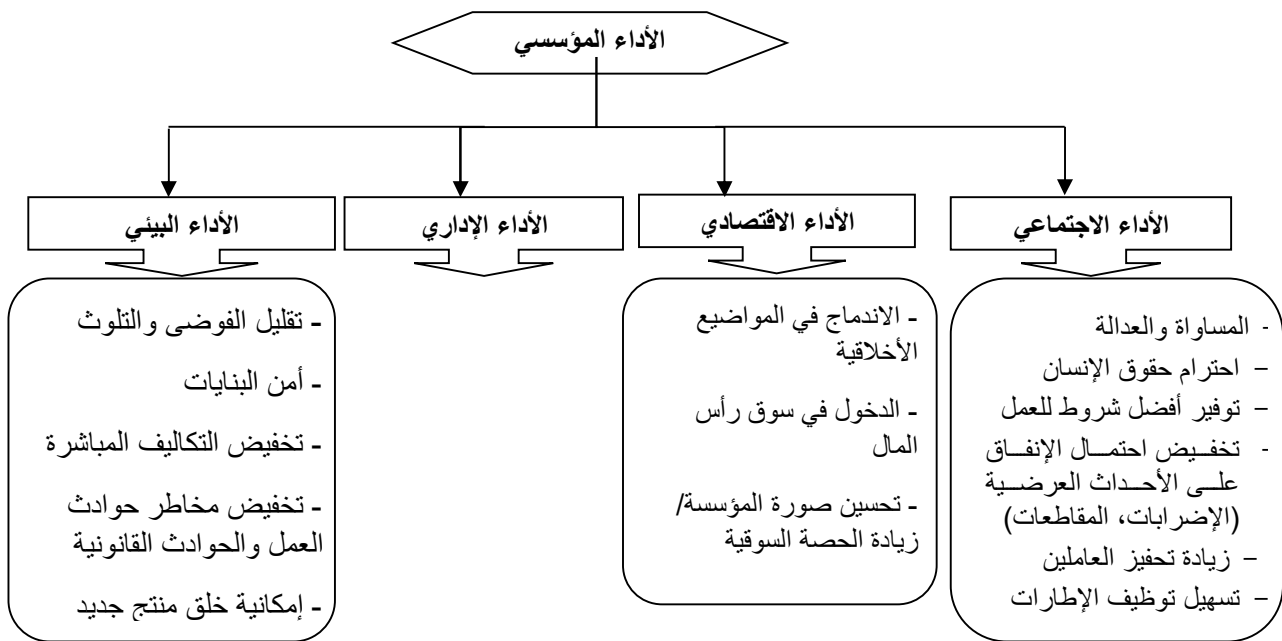
1- عمر تيممجنين، مرجع سابق، ص ص 87-89.

الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء التنافسي، تحسين الأداء المؤسسي والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- ✓ **التنافسية:** تُعرف على أنها القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة وبالسعر والوقت المناسبين، مع التركيز على استخدام أسلوب ذو كفاءة عالية من المؤسسات الأخرى.
- تتعلق التنافسية بقدرة المؤسسة على الحفاظ أو زيادة على حصتها السوقية، ويتأتى ذلك باختيار المهارات والأصول التي لا يمكن تقليدها أو مواجهتها، كما تمثل عائقاً بالنسبة للمنافسين من أجل الحفاظ على التفوق الريادي فيها، من هذا المنطلق.
- 3- أهمية الأداء المؤسسي:** تظهر أهمية الأداء المؤسسي عن طريق المؤشرات التي يوفرها والمتمثلة في:
- يمثل كفاءة وفاعلية المؤسسة، وكذا قدرتها على بلوغ نتائجها المسطرة والوصول إلى جميع الأطراف المتعلقة بالمؤسسة؛
 - تعكس نتيجة الأداء المؤسسي مؤشراً يُستدل به في معرفة نجاح أو فشل المؤسسة في سياستها الإستراتيجية المنتهجة، إجراءاتها وخططها؛
 - يعد الأداء المؤسسي معياراً حقيقياً لمعرفة قدرة المؤسسة على استثمار مواردها المادية؛
 - كما يرى بعض الباحثين أن أهمية قياس الأداء المؤسسي تتلخص في النقاط التالية:
 - مواكبة الخطة الإستراتيجية للمؤسسة، من خلال البناء الجيد والملائم للعديد من المقاييس المالية، سواءً كانت القصيرة أو الطويلة الأجل؛
 - ضبط سلوكيات المديرين والموظفين للقيام بإنجاز الأنشطة والمهام المهمة للمؤسسة، وهذا يتأتى من خلال بعض المقاييس المتفق عليها؛
 - تحقيق الأهداف الإستراتيجية المنشودة والقيام بقياس فاعلية أداء الأقسام والوحدات الإدارية المختلفة؛
 - معرفة نقاط القوة للمؤسسة من أجل تعزيزها، والوقوف على نقاط ضعفها للقيام بمعالجتها، كما توفر تقييم ذاتي لجميع أنشطة وعمليات المؤسسة؛
 - تطوير وتفعيل مبدأ الرقابة والمساءلة من خلال الالتزام بمقاييس محددة.
- ثانياً: أبعاد الأداء المؤسسي والعوامل المؤثرة فيه:**
- 1- أبعاد الأداء المؤسسي:** يضم الأداء المؤسسي أبعاداً مختلفة: تتمثل فيما يلي¹:
- 1-1- الأداء الاقتصادي:** يتم قياس هذا الأداء بواسطة استعمال التحليل المالي، وذلك بالاعتماد على مقاييس الربحية بأنواعها والنسب المالية، ولا يتأتى ذلك إلا بعد الاطلاع على كل من دفاتر وسجلات المؤسسة، وتقريرها وقوائمها المالية².
- 1-2- الأداء الإداري:** يعتمد هذا الأداء على استخدام الأساليب الكمية ك: البرمجة الخطية وبحوث العمليات من أجل المساعدة على اتخاذ القرارات وقياس فعالية وكفاءة تنفيذ السياسات والخطط التي تدخل ضمن أهداف المؤسسة.
- 1-3- الأداء الاجتماعي:** يمثل مساهمة المؤسسة في بعض الأنشطة الاجتماعية والثقافية، والعمل على تطوير المجتمعات القريبة منها هذا من جهة، ومن جهة أخرى العمل على إبرام التعاقدات في إطار التعاون مع مختلف المشروعات الأخرى في العديد من المجالات كالبحث، الاستثمار وتبادل الخبرات التقنية، وهذا كله يصب في محاولة تحقيق المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع.

1- عمر حامد، تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، ورقة عمل مقدمة في ملتقى بعنوان تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية المنعقد في شرم الشيخ بيناير 2007، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009، ص ص 116 - 117

شكل رقم 1-4: أبعاد الأداء المؤسسي



Source: Martine maadani, Karim Said, Management et Pilotage de la Performance, Hachette, Paris France, 2009, P 32

2- العوامل المؤثرة على الأداء المؤسسي: يتأثر الأداء المؤسسي بالعديد من العوامل سواء كانت داخلية أو خارجية، وتمثل هذه العوامل مجتمعة قوة دافعة للمسار الاستراتيجي للمؤسسة، وقد اختصرت مجمل هذه العوامل في كلمة ¹PESTEL، التي سيتم شرحها فيما يلي ²:

العامل السياسي **Political factor**: يؤثر هذا العامل بشكل كبير على الأداء المؤسسي، بحيث يضم كل من النظام السياسي للدولة، النشاط السياسي العام والسياسات والقوانين المتعلقة بنشاط المؤسسة.

العامل الاقتصادي **Economic factor**: يراعى هذا العامل مدى تأثير عدة متغيرات اقتصادية على نشاط المؤسسة، نذكر منها: طبيعة النظام الاقتصادي السائد لدى الدولة، معدلات البطالة والعمالة، وفرة الموارد الاقتصادية، آثار الاقتصاديات الأجنبية.

العامل الاجتماعي **Social factor**: يشمل هذا العامل على مصالح، قضايا وحاجات المؤسسة، بحيث يجب الموازنة ما بين هذه الأخير وما بين حاجات وتوجهات المجتمع، طبيعته البشرية، نمط الحياة السائد فيه من علاقات مجتمعية وإنسانية.

العامل التكنولوجي **Technological factor**: يهتم بمدى مواكبة المؤسسة للتطورات التكنولوجية والتحكم فيها لحياة مستقبلية أفضل من جهة، ومن جهة أخرى مدى وجود أحدث التقنيات التكنولوجية على مستوى السوق الذي تنشط فيه المؤسسة.

العامل البيئي **Environmental factor**: يضم طبيعة الموقع الجغرافي للمؤسسة وكذا موقعها الاستراتيجي، بالإضافة إلى نوعية المناخ الذي تنشط فيه المؤسسة، ومجال نشاطها.

1- وفاء رايس، مرجع سابق، ص 37

2- محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار ابن حازم، بيروت، 2002، ص ص 203-204

لل عامل القانوني Legal factor: يضم عدة عوامل قانونية تؤثر في العمل المؤسسي، تتمثل في الدستور، التشريعات والقوانين واللوائح القانونية.

كما ساهم كل من هرزي وبلونشارد Blanchard, Hersey بإضافة مجموعة من العوامل المؤثرة على الأداء المؤسسي بشكل ملحوظ، واعتبروا أن محصلة العلاقات التكاملية ما بين هذه العوامل هو ملء شكل الأداء في نظرهم، وقد اعتبروا اكتشافهم هذا نموذجاً استراتيجياً أطلقوا عليه تسمية نموذج العمر الصناعي، ويشمل هذا النموذج ما يلي¹:

- ← **المعرفة:** تضم التقنيات المستعملة ونوعها، أسلوب الإدارة والأنظمة المستخدمة؛
- ← **المصادر المادية (غير البشرية):** تضم المصنع، الأدوات والمعدات، بيئة العمل، رأس المال والتكنولوجيا؛
- ← **الموقع الجغرافي الاستراتيجي:** يضم الأسواق، مكان العمل، التغير البيئي؛
- ← **العمليات الإنسانية:** تضم العمليات الإدارية مثل: التخطيط، التنظيم... الخ، المرونة في العمل، نظم المعلومات المطبقة؛
- ← **البيئة:** تمثل البيئة الاجتماعية والثقافية من أهم المتغيرات البيئية الهامة لذلك فإنها تؤثر وتتأثر بالأداء في المنشآت، بحيث أن مستوى الثقافة والعادات والتقاليد الاجتماعية لها أثر واضح على موقف كل العاملين والمستهلكين في علاقتهم بالمؤسسة ومنتجاتها ومن ثم على مستوى أدائها، بالإضافة إلى البيئة السياسية والقانونية ممثلة في القوانين والتشريعات التي تصدرها الحكومة والتي تعتبر أحد المتغيرات البيئية الهامة التي تؤثر في أداء المؤسسات، نموها واستمرارها².

ثالثاً: تقييم الأداء المؤسسي

1- تعريف تقييم الأداء المؤسسي، أهميته وأهدافه: إن عملية تقييم الأداء المؤسسي تساهم من جهة في اكتشاف نقاط قوة المؤسسة من أجل استغلالها وتعزيزها، ومن جهة أخرى تكشف نقاط ضعف المؤسسة من أجل معالجتها ومحاولة التقليل منها، لذا تعد هذه العملية كمرجع تنافسي يحدد وضع المؤسسة إذا كانت تقوم بخلق القيمة أو قياس عملية خلق القيمة لديها³.

1-1- تعريف تقييم الأداء المؤسسي:

تدخل عملية تقييم الأداء كجزء أو مرحلة من عملية الرقابة، لأنها تهتم بالإنجازات المحققة في المؤسسة، بحيث تتضمن الرقابة دراسة الانحرافات في حالة وجودها من أجل تحديد أسبابها وكذا التدابير الواجب اتخاذها، وتعد هذه مسألة مهمة في تحسين أداء المؤسسة بصورة مستمرة والوسيلة الفعالة لتحقيق ذلك هي استمرارية قيامها بعملية التقييم واختبار لدرجة مواءمة الأداء مع المتغيرات البيئية الخارجية والداخلية، وعليه يمكن تعريف عملية تقييم الأداء كما يلي:

- عُرف تقييم الأداء بارتباطه بالرقابة على أنه: "الرقابة هي عملية توجيه الأنشطة داخل التنظيم لكي تصل إلى هدف معين، وأن تقييم الأداء هو استقرار دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية لكي يتم اتخاذ قرارات جديدة لتصحيح مسارات الأنشطة في حالة انحرافها أو تأكيد مساراتها الفعلية إذا كانت تتجه فعلاً إلى الإنجازات المرغوبة، أي أن العملية

1- أحمد عبد إسماعيل الصفار وآخرون، دور المناخ التنظيمي في تحقيق الأداء الإبداعي وتعزيز القدرة التنافسية- دراسة تحليلية في المصارف التجارية الأردنية- إقليم الشمال، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد 05، العدد 03، 2009، ص 358

2- عمر تيمجغدين، مرجع سابق، ص 87

3- وفاء ريس، مرجع سابق، ص 29

الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء التنافسي، تحسين الأداء المؤسسي والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الرقابية الشاملة بما فيها تقييم الأداء تختص أساساً بوظيفتين: الأولى محاولة رفع الأنشطة في الاتجاهات المحققة للأهداف ومنعها من الانحراف، والثانية تصحيح مسارات الأنشطة، وهذا هو التقييم¹.

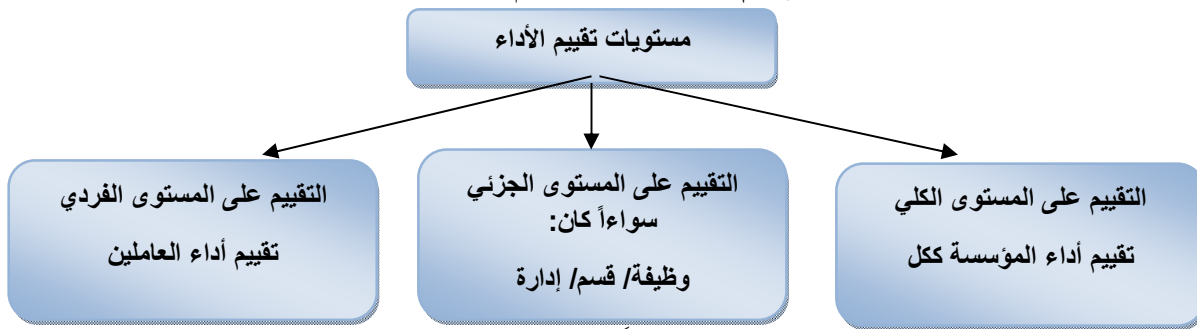
- يرى الباحثين Armstrong & Taylor أن تقييم الأداء يعبر عن مدى خبرة المنظمة في استثمار مواردها من أفراد، عاملين، آلات ومعدات، مواد أولية وتكنولوجيا... الخ مجتمعة في تحقيق مستوى أداء عالي في الوقت المناسب وبالجودة المطلوبة وبأقل تكلفة ممكنة، بحيث يعرف الباحثان تقييم الأداء على أنه: "عملية نظامية هادفة تقيس ما أنجزته المنظمة خلال مدة زمنية محددة من خلال مقارنة نتائج الأداء الحالية مع نتائج الأداء المرغوب والتعرف على مدى قدرتها على استغلال مواردها بكفاءة عالية لتحقيق أهدافها"².

- ويرى بعض الباحثين على أنه عملية قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو ممكن الوصول إليها حتى تتكون صورة واقعية لما حدث فعلياً ولما سوف يحدث مستقبلاً ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة بما يساعد على اتخاذ القرارات المناسبة لتحسين الأداء.

- في حين يرى البعض الآخر أن عملية تقييم الأداء ماهي إلا مراجعة إدارية له، من خلال مقارنة الأداء الفعلي المنجز مع كل المعايير والخطوات الموضوعة مسبقاً ضمن العملية الإدارية³.

هذا وتنقسم مستويات تقييم الأداء في المؤسسات إلى ثلاث مستويات نوضحها في الشكل التالي كمايلي:

الشكل رقم 1-5: مستويات تقييم الأداء



المصدر: من تجميع الباحثة بناءً على ما تم الاطلاع عليه

ولكي تتم عملية التقييم المؤسسي يجب معرفة ما يلي⁴:

- (1)- رؤية المؤسسة؛
- (2)- أهداف المؤسسة؛
- (3)- إستراتيجية المؤسسة؛
- (4)- مؤشرات قياس الأداء المعتمدة Key Performance indicators.

1- محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، الطبعة 01، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2013، ص 11

2- سمير كامل الخطيب، سارة موسى فياض، تطبيق بعض محاور نموذج تقييم الأداء المؤسسي (EFQM) لتحسين جودة الأداء العملي- دراسة حالة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 15، العدد 61، 2019، ص 631

3 - محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سابق، ص 10

4- وفاء رايس، مرجع سابق، ص 30

الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء التنافسي، تحسين الأداء المؤسسي والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يوجد عدة أنواع للتقييم في المؤسسة، يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم 1-5: أنواع التقييم المؤسسي

محور التقييم	نوعية المعلومات المتوفرة للتقييم	توقيت التقييم	فريق عمل التقييم
- تقييم العملية	- التقييم الكيفي	- التقييم القبلي	- التقييم الداخلي
- تقييم الأثر	- التقييم الكمي	- التقييم المرحلي	- التقييم الخارجي
		- التقييم نصف مرحلي	- التقييم بالمشاركة
		- التقييم النهائي	

المصدر: وفاء رايس، مساهمة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال بطاقة الأداء المتوازن - دراسة حالة مؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة لولاية الأغواط، رسالة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم تخصص: تسيير عمومي، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2016/2015، ص 30

1-2- أهمية تقييم الأداء المؤسسي:

تبرز أهمية تقييم الأداء المؤسسي في العناصر التالية:

- تطوير الأداء وتحسينه، بحيث أن عملية التقييم المؤسسي تظهر المشاكل والصعوبات التي تعترض نشاط المؤسسة، وهذه الأخيرة تحاول جاهدة البحث عن أسبابها من أجل تجنبها أو محاولة معالجتها؛
- استغلال أمثل لموارد المؤسسة المتوفرة لديها، ومن ثم تحديد أولية استثمارها بالترتيب؛
- ترتيب وضبط المسؤوليات وفق نظام متكامل يشمل عمليات الإدارة من تخطيط، رقابة، تقييم ومتابعة، وهذا من أجل الوصول إلى كفاءة وفعالية الأهداف المحققة¹؛
- تخصيص وتوجيه موارد المؤسسة نحو تحقيق أهدافها وتعزيز إستراتيجيتها؛
- تعد أداة لقياس نتائج أعمال المؤسسة ومعرفة أرباحها وخسائرها؛
- تساهم في اتخاذ القرارات الملائمة في موارد المؤسسة، خاصة فيما يتعلق برسم الخطط الإستراتيجية وبيئة المؤسسة الداخلية والخارجية؛
- تكشف الطاقات الكامنة في موارد المؤسسة، مما يساهم ويساعد على خلق الإبداع في العمل بتحفيز الأفراد والإدارات، وكذا توزيع الأدوار والمهام داخل المؤسسة،
- زيادة قدرة وتمكن المؤسسة على التحليل الاستراتيجي في أدائها من أجل الوصول التميز².

1-3- أهداف عملية تقييم الأداء المؤسسي:

تستهدف عملية تقييم الأداء تحقيق ما يلي:

- إمكانية الوقوف على مستوى إنجازات المؤسسة بالمقارنة مع أهدافها المسطرة في خطتها الإنتاجية؛
- التوصل إلى الكشف عن مواطن الضعف والخلل في المؤسسة، ومن ثم تحليلها تحليلًا شاملاً لمعرفة مسبباتها من أجل وضع الحلول المناسبة لها وتصحيحها، تحديد مسؤولية كل قسم ومركز في المؤسسة،

1- نائل عبد الحافظ العواملة، إدارة المؤسسات العامة - الأسس النظرية وتطبيقاتها العملية -، دار زهران، الأردن، 2010، ص 78

2- سمير كامل الخطيب، سارة محمد فياض، مرجع سابق، ص 632

- الوقوف على مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة بطريقة عقلانية ورشيدة، من أجل تحقيق النوعية الجيدة والتحصيل على عوائد تفوق التكاليف¹؛
- تحسين الأداء والإنتاجية، إذ يعد تقييم الأداء هدف أولي ثم تحسين الأداء هدف وسيط للوصول إلى زيادة الإنتاجية كهدف نهائي؛
- زيادة الربحية عن طريق زيادة إيرادات المؤسسة، ولا يتأتى ذلك إلا بربط تقييم المؤسسة بتقييم أداء عاملاتها في كسب ثقة عملاء جدد؛
- التغذية العكسية لجميع الإدارات الفرعية بالمؤسسة ولنظامها العام المتعلق بالرقابة الوقائية؛
- تعدد مراة للإدارة العليا في معرفة أداء أقسامها وإداراتها الفرعية من أجل رسم السياسات والتوجهات المستقبلية؛
- يعكس للدولة أداء القطاع الذي تعمل فيه المؤسسات؛
- زيادة الكفاءة، الفعالية التنظيمية والقيمة المضافة².

2- تطبيق عملية تقييم الأداء:

سيتم تناول مراحل عملية تقييم الأداء وقواعد هذه العملية فيما يلي:

2-1- مراحل عملية تقييم الأداء:

تمر عملية تقييم الأداء في المؤسسة بمجموعة من المراحل من أجل التوصل لقياس مستوى الأداء الذي حققته المؤسسة ومن ثم الوقوف على مدى تطور نشاطها، وتتلخص هذه المراحل كما يلي³:

➤ **مرحلة جمع المعلومات والبيانات الإحصائية:** تتم في هذه المرحلة عملية جمع جميع المعلومات والبيانات من تقارير ومؤشرات إحصائية....، مع عدم إهمال المعلومات والبيانات الخاصة بالأعوام الماضية؛

➤ **مرحلة دراسة وتحليل المعلومات والبيانات الإحصائية:** تتم فيها معرفة ثقة المعلومات والبيانات المجمعة، بحيث يتم اختبار مدى صحتها عن طريق استخدام طرق إحصائية متعددة، ومن ثم المرور لعملية تحليلها لاستنباط النتائج منها؛

➤ **مرحلة إجراء عملية التقييم:** يتم فيها اختيار المعايير التي تتلائم مع نشاط المؤسسة، ومن ثم الوصول إلى استنتاج حكم دقيق وموضوعي يستند عليه؛

➤ **مرحلة الحكم على النتائج وتحديد الانحرافات:** يتم فيها إجراء مقارنة ما بين الأهداف المخطط لها من قبل المؤسسة ونتيجة التقييم المتوصل إليها، من أجل تحديد الانحرافات الحاصلة ومن ثم تصحيحها إما بالتعديل أو التغيير، مع الالتزام بالصارم بهذه العملية حتى نهايتها للوصول إلى المسار الصحيح الذي يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء.

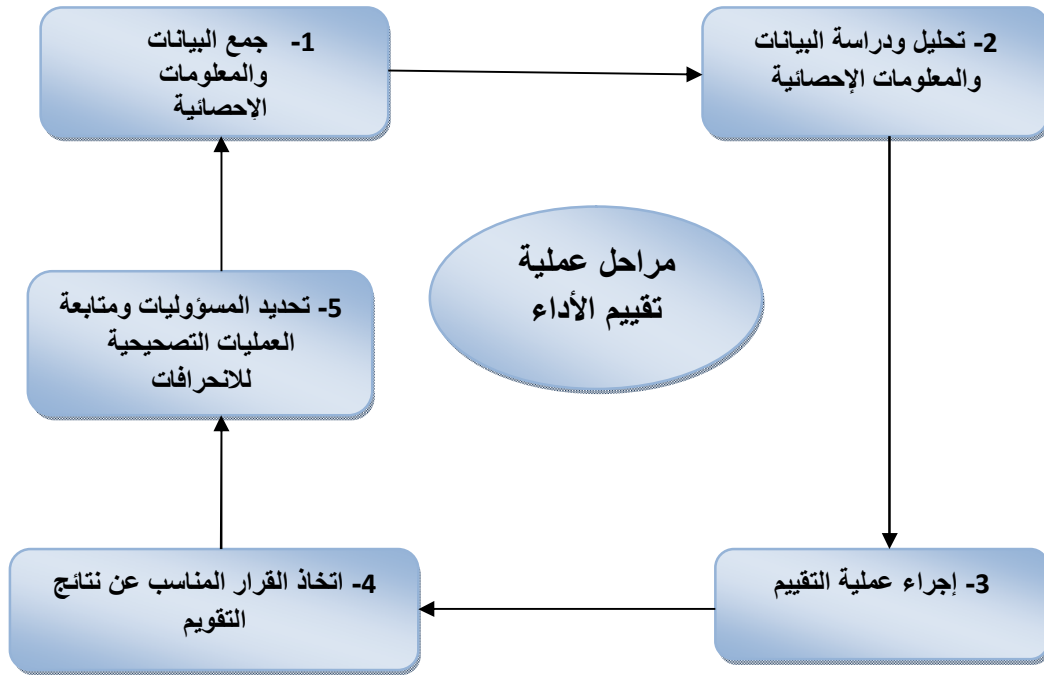
تعتبر عملية تقييم الأداء إحدى وسائل الإدارة الفعالة للتحقق من مدى انجاز الأهداف المخطط لها وأداة للكشف عن الانحرافات وردها للجهات المسؤولة عنها، فهي عملية ملازمة لنشاط المؤسسة لكونها تكشف عن نسبة المتحقق من الأهداف المخططة، وتتم عبر مراحل يلخصها الشكل التالي:

1- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط4، الأردن 2011، ص 152

2- محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سابق، ص 13-15

3- مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، ط 01، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 39

الشكل رقم 1-6: مراحل عملية تقييم الأداء المؤسسي



المصدر: من تجميع الباحثة بناءً على تم الاطلاع عليه

2-2- قواعد عملية تقييم الأداء:

تستند عملية تقييم الأداء على عدة قواعد أساسية نوجزها كمايلي¹:

- ✓ **تحديد الأهداف:** إن إجراء تقييم أداء أي مؤسسة يقتضي التعرف على الأهداف التي يراد تحقيقها، والتي يتعين تحديدها بشكل واضح ودقيق، سواءً بالاستعانة بالأرقام، النسب، والتوصيف الملائم كالمربحية والقيمة المضافة المطلوب تحقيقها وحجم السلع والخدمات التي تنتجها... الخ،
- ✓ **وضع الخطة الإنتاجية:** بعد الانتهاء من تحديد الأهداف، وجب المرور إلى وضع خطة متكاملة لإنجاز تلك الأهداف توضح فيها الموارد المالية والبشرية المتاحة للوحدة وتحديد مصادرها وكيفية الحصول عليها والأساليب الفنية والإدارية والتنظيمية التي تتبعها في إدارة واستخدام هاته الموارد وطبيعة الإنتاج وكيفية التسويق ونوع التقنية المستخدمة وأساليب إعداد القوى العاملة وتدريبهم،
- ✓ **تحديد مراكز المسؤولية:** يقصد بمركز المسؤولية كل وحدة تنظيمية مختصة بداء عمل معين، ولها سلطة اتخاذ القرارات التي من شأنها إدارة جزء من نشاط الوحدة الاقتصادية وتحديد النتائج التي سوف يتم الحصول عليها،
- ✓ **تحديد معايير الأداء:** تتطلب إجراءات تقييم الأداء وضع معايير لهذا الغرض وهي مجموعة من المقاييس، والنسب والأسس التي تقاس بها الانجازات التي تم تحقيقها، وقد فرضت الحاجة التي نجمت عن توسع نشاط المؤسسة إلى وجود مثل هذه المعايير، حيث أصبح بمقدور الإدارة العليا متابعتها، والإشراف المباشر عليها، وتقويم المنجز من الأعمال فيها، أما في الوقت الحاضر أصبح لزاماً على الإدارة العليا إن تقسم المسؤوليات والصلاحيات على الإدارات والفروع والأقسام.

1- مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص ص 37-38

2-3- متطلبات نجاح عملية تقييم الأداء:

تتطلب عملية نجاح تقييم الأداء شروطاً عديدة منها:

- إن يكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة واضحاً تتحدد فيه دقة المسؤوليات والصلاحيات لكل مدير ومشرف حيث لا يكن هناك 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 سيضعف من قوة وجدية القرارات المتخذة بشأن تصحيح المسار في العملية الإنتاجية والارتقاء بها إلى أعلى المستويات المطلوبة؛
- أن يتوفر للمؤسسة نظاماً فعالاً متكاملًا للمعلومات والبيانات والتقارير اللازمة لتقييم الأداء، بحيث تكون انسيابية المعلومات سريعة ومنظمة تساعد المسؤولين على اختلاف مستوياتهم الإدارية من اتخاذ القرار السليم والسريع في الوقت المناسب لتصحيح الأخطاء وتفادي الخسائر في العملية الإنتاجية¹؛
- العمل على توحيد المعايير والمفاهيم المستعملة في كل من التقييم والخطة؛
- توحيد استعمال الأسس الكمية (محاسبية، رياضية، ...) عند إعداد تقييم الأداء وإعداد الخطط؛
- إعداد عملية التقييم في الوقت الملائم، حيث يجب إيصال معلومات تقييم الأداء في المدة الزمنية الملائمة².

2-4- مؤشرات ومعايير قياس الأداء:

أكد كل من Moeljadi & Fatchur على ثلاث جوانب مهمة عند قياس أداء الم ص م وهي: الربحية، الإنتاجية والسوق³، فهناك معايير تقليدية ومعايير حديثة تعبر عن العلاقة مابين الهدف والنتيجة المحصل عليها

أ- المعايير التقليدية: نوضح بعض المعايير فيما يلي⁴:

❖ **مؤشر التقدم التقني:** يقصد بالتقدم التقني تطوير العملية والمنتج معاً، فتطوير العملية يعني كل تغيير نحو الأحسن فيما يخص أساليب العمل والعمليات الإنتاجية، وكذا تجديد الآلات وطرق الإنتاج، أما تطوير المنتج هنا يقصد به إعادة تصميمه بصورة أفضل وأجود، أو ابتكار واختراع منتج جديد غير موجود من قبل، بحيث يحقق رواجاً وربحاً غير عادي في فترة زمنية لا يستهان بها، كما يعتبر التقدم التقني بمثابة الزيادة في الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة، ويمكن قياس التقدم التقني بعدة عناصر نذكر منها:

- **براءات الاختراع:** حيث تعتبر براءات الاختراع منحة رسمية تعطى المخترع تشجيعات للإكثار من الاكتشافات، ويؤدي نظام براءة الاختراع إلى تشجيع حركة الاختراع والابتكار حيث يستخدم عدد براءات الاختراع المسجلة في سنة معينة في الاقتصاد ككل، أو عدد البراءات المسجلة من قبل المؤسسات في الصناعة كأحد أهم المقاييس للتقدم التقني.

1- عمر تيممغدين، مرجع سابق، ص 65

2- عبد الرحمن كساب عامر، جسور التنمية - المشروعات الصغيرة والمتوسطة، ط 01، كتاب للنشر والتوزيع، مصر، 2016، ص 168

3- جابرة مجدوب، أحمد تي، دور التوجه المقاولاتي في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية تفرات الجزائر، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد 06، العدد 01، 2023، ص 339

4 - سميرة فرحات مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي - دراسة حالة: مجموعة من مؤسسات الصناعة الغذائية، مرجع سابق، ص ص

- أنشطة البحث والتطوير: إن البحث والتطوير له تأثيرات هامة ولكن غير مباشرة على معدل الإنتاج خلال تطوير العملية والمنتج، وعليه فإن المؤسسات التي تستخدم وتهتم بمجال البحث والتطوير بصورة كبيرة لتحسين وتطوير عملياتها ومنتجاتها تحقق تقدماً تقنياً.
 - ❖ **مؤشر الكفاءة الإنتاجية:** تتعدد المفاهيم حول الكفاءة الإنتاجية، ومن بينها¹:
 - الكفاءة الإنتاجية هي الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج بهدف تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بمستوى معين، وفي وقت معين بأقل تكلفة ممكنة،
 - هي الاستخدام الأمثل للمدخلات والموارد والعمالة والآلات والمعدات للحصول على أفضل المخرجات باستخدام الأساليب العلمية في الإدارة،
 - هي العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية وبين الناتج من تلك العملية، وبذلك ترتفع الكفاءة الإنتاجية كلما ارتفعت نسبة الناتج إلى المستخدم من الموارد،وعليه يمكن القول أن الكفاءة الإنتاجية تقيس درجة نجاح المؤسسة في استغلال مواردها الاقتصادية المتاحة في إنتاج السلع والخدمات التي تتخصص في إنتاجها، وذلك بتعظيم النتائج لكل الوحدات من المدخلات المستخدمة، أي الاستعمال الأمثل لعناصر الإنتاج ولكافة الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة بهدف الحصول على أقصى نفع منها، ويمكن قياس الكفاءة الإنتاجية بعدة عناصر نذكر منها:
 - **الكفاءة الإنتاجية للمواد الخام = قيمة الإنتاج / قيمة الخامات المستخدمة**
 - **الكفاءة الإنتاجية للآلات = قيمة الإنتاج / عدد ساعات العمل**
 - **الكفاءة الإنتاجية للعامل = قيمة الإنتاج / إجمالي عدد ساعات العمل**
- ❖ **مؤشر الربحية:** يعتبر هذا المؤشر من أبرز مؤشرات الأداء نظراً لارتباطه المباشر بمدى نجاح أو فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها خاصة تحقيق أقصى ربح ممكن، إذ تعتبر على أنها التجسيد الفعلي للنتائج المحققة من طرف المؤسسة والتي تمم جهات متعددة وفئات مختلفة: أملاك المساهمين، المقترضين، الموردون، العمال... الخ، وتقاس الربحية إما من خلال العلاقة بين الأرباح والمبيعات، وإما من خلال العلاقة بين الأرباح والاستثمارات التي ساهمت في تحقيقها².
- * **العلاقة بين مؤشرات الأداء التقليدية:**

توجد هناك علاقة تأثير ما بين مؤشرات الأداء على بعضها البعض، تظهر فيما يلي:

 - يؤثر التقدم التقني على مستوى الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة، خاصة عندما يكون التقدم التقني ممثلاً في تطوير أو تحسين وسائل الإنتاج، أو تخفيض تكلفتها بحيث تزداد إنتاجية عوامل الإنتاج؛
 - يؤثر التقدم التقني على مستوى ربحية المؤسسة من خلال تأثيره على منحني الطلب على السلعة من جهة، ومن جهة أخرى على التكلفة المتوسطة، فالتقدم التقني يمكن أن يؤدي إلى تمييز السلعة المنتجة عن طريق تحسينها أو تطويرها مما يزيد الطلب عليها؛

1- وجيه عبد الرسول علي، الانتاجية مفهومها قياسها العوامل المؤثرة فيها، دار الطليعة، بيروت، 1989، ص 17

2- كعواش جمال الدين، أثر الممارسات الإدارية للمالك على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، أطروحة دكتوراه تخصص ادارة مالية، 2016/2017، ص 144

- يوفر هامش الربحية إمكانيات أفضل للمؤسسة لتمويل نشاطات البحث والتطوير، الأمر الذي ينعكس مستقبلاً على كفاءتها الإنتاجية من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج.

ب- المؤشرات الحديثة: نذكر أهمها فيما يلي:

❖ **نموذج بطاقة الأداء المتوازن BSC:** وهي نظام إداري يهدف إلى مساعدة المؤسسة على ترجمة رؤيتها الإستراتيجية إلى مجموعة من الأهداف المستقبلية، كما يمكن تعريفها على أنها أداة تستخدم لنقل وتوصيل إستراتيجية المؤسسة إلى الوحدات والمستويات الإدارية المختلفة، وأيضاً لقياس نماذج التنفيذ في تلك الوحدات واستخدامها بشكل يضمن تحقيق النتائج المستهدفة بما يدعم قوة المؤسسة وموقفها التنافسي¹.
استخدم هذا النموذج من طرف عديد المنظمات في العالم، لأنه يغطي العوامل الملموسة والغير ملموسة (المالية وغير المالية)، بحيث تضمن النموذج أربع معايير رئيسية هي: الحصة السوقية، المالية، العمليات الداخلية، النمو والتعلم².

❖ **نظام قياس الأداء الاستراتيجي PMQ:** يعتبر من أهم الأنظمة المتكاملة لقياس الأداء، فهو عبارة عن طريقة أو منهجية مهيكلية تركز على الاستبيان في طرح الأسئلة، وتشمل: الجودة، كفاءة العمل، كفاءة الآلات المستخدمة، وهدف هذه الطريقة هي التأكد إذا كانت المؤسسة تتبع مسار التحسين أم لا؟ وماهي المناطق التي تحتاج إلى تحسين في المؤسسة³؟
وتمر هذه الطريقة بثلاث مراحل:

- جمع المعطيات اللازمة عن المؤسسة؛

- طرح الأسئلة على المتلقين للاستبيان بغرض تحديد المناطق التي تحتاج إلى تحسين في المؤسسة على المدى الطويل، وهل نظام القياس الحالي يشجع على هذا التحسين أم يعيقه؟

- طلب للمتلقين للاستبيان تقديم طريقة لقياس المناطق التي يريدون تحسينها.

❖ **جدول القيادة الاستراتيجي:** يتميز جدول القيادة الكلاسيكي بتوجهه نحو الماضي، إذ يقيس أداء المؤسسة بعدما تتم عمليات الانجاز، وهو ما يجعله عاجزاً عن تقديم صورة مستقبلية لنشاط المؤسسة لأنه في اغلب الأحيان تكون الشروط التي صممت فيها الأهداف قد زالت، وعليه ظهر بعدها جدول قيادة تم وصفه بالاستراتيجي إذ يعمل على دمج مؤشرات الأداء التي تعكس إضافة إلى جانب البعد المالي أبعاد أخرى إستراتيجية مثل الزبائن، العمليات الداخلية، التعلم والنمو⁴.

❖ **نموذج كايزن Kaizen (كلمة يابانية تعني التحسين المستمر):** يعود هذا النموذج للياباني (Taiichi Ahono) في مؤلفه سنة 1985، فقد تضمن كتابه هذا النموذج وتطبيقاته في أكثر من دولة وكان في مقدمتها نيوزيلندا، الولايات المتحدة الأمريكية، استراليا، فرنسا، فلندا، كندا والإمارات العربية المتحدة، انتشر كتابه في العالم وتم اعتماده ودمج أساسيات هذا النموذج من طرف منظمة التنمية والتعاون الدولي، لأن هذا النموذج يحسن ويطور من أداء المنظمات

1- سميرة فرحات مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي - دراسة حالة: مجموعة من مؤسسات الصناعة الغذائية، مرجع سابق، ص 173

2- سمير كامل الخطيب، سارة محمد فياض، مرجع سابق، ص 633

3- عمر تيمجغدين، مرجع سابق، ص 108.

4- عمر تيمجغدين، نفس المرجع، ص 109

الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء التنافسي، تحسين الأداء المؤسسي والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

للوصول بها إلى التميز والتفوق في أدائها، من خلال دعمه لعملية التغيير المؤثر واستناداً للمقولة الشهيرة (التغيير يبدأ من الداخل)، يركز هذا النموذج على خمسة معايير رئيسية هي: المعرفة، القيادة، المالية، العمليات، إدارة العمليات البشرية.

❖ نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM: قدم النموذج من طرف المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)

يشتمل على تسع معايير هي: القيادة، الإستراتيجية، العاملين، الشراكات والموارد، العمليات، نتائج الزبائن، نتائج العاملين، نتائج المجتمع، نتائج الأعمال.

يعد نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) كوسيلة لتقييم أداء المنظمة ومن ثم تحسينه، كما أنه من أكثر النماذج تطبيقاً في أوروبا لإدارة الجودة الشاملة¹.

هناك فروقات مابين المعايير المعتمدة مابين بعض نماذج تقييم الأداء المؤسسي، يوضحها الجدول الموالي:

الجدول 1-6: فروقات معايير بعض نماذج تقييم الأداء المؤسسي

نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM	نموذج كايزن Kaizen	نموذج بطاقة الأداء المتوازن BSC
القيادة 10%		
الإستراتيجية 10%		
العاملين 10%	المعرفة 20%	الحصة السوقية 25%
الشراكات والموارد 10%	القيادة 20%	المالية 25%
العمليات 10%	المالية 20%	العمليات الداخلية 25%
نتائج الزبائن 10%	العمليات 20%	النمو والتعلم 25%
نتائج العاملين 15%	إدارة العمليات البشرية 20%	
نتائج المجتمع 10%		
نتائج الأعمال 15%		

المصدر: سمير كامل الخطيب، سارة محمد فياض، مرجع سابق، ص 633

هناك فروقات جوهرية مابين مؤشرات القياس التقليدية والحديثة للأداء، نوضح أهمها في الجدول الموالي:

الجدول رقم 1-7: الفرق بين المؤشرات التقليدية والحديثة للأداء

مؤشرات قياس الأداء الحديثة	مؤشرات قياس الأداء التقليدية
تعتمد على إستراتيجية المؤسسة	تعتمد على الأنظمة المحاسبية القديمة
تركز على القيمة	تركز على التكلفة
تهدف إلى كسب العملاء	تهدف إلى الربح
توجهها بعيد المدى	توجهها قصير المدى
تستند على المؤشرات الجماعية	تستند على المؤشرات الفردية
تستخدم للتركيز على مؤشرات التحول	تستخدم للتقييم
تؤدي إلى تجسيد عملية المراقبة والتقييم	لا تؤدي إلى التحسين بل تعمل على إعاقته وعدم تجسيده

المصدر: موسى سهام، مساهمة في بناء نموذج قياس المحاذرة الإستراتيجية لتكنولوجيا الانترنت على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الواقعة بالمنطقة الصناعية العلمية ولاية سطيف، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر،

2014/2013، ص 101

1- سمير كامل الخطيب، سارة محمد فياض، مرجع سابق، ص 633

ومنه نستنتج، في ظل التغيير المتسارع والمنافسة القوية التي تسود عالم اليوم، بدأت المؤسسات تعمل جاهدة على توفير السلع والخدمات بأقل كلفة وأعلى جودة من أجل الاستمرار، النمو والبقاء، وذلك باللجوء إلى نماذج تقييم الأداء وجوائز التميز العالمية بما يتكيف مع أنشطتها وبيئتها، بحيث هدفها من استعمال هذه النماذج هو تحسين وتطوير جودة أدائها، ومن بين أكثر نماذج التقييم شيوعاً واستخداماً هي: نموذج بطاقة الأداء المتوازن، نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، نموذج كايزن¹.

الفرع الثاني: مفهوم تحسين الأداء المؤسسي

تعتمد فكرة تحسين الأداء على محاولة معالجة أوجه القصور أو الانحراف التي تظهر مابين الأداء الفعلي والأداء المتوقع، ومن ثم البحث عن مصادره من أجل معرفة وتحديد الوسيلة أو الكيفية التي تستخدم لتصحيح الانحراف الحاصل. بحيث يستخدم التحسين من أجل معالجة عيوب الأداء في المدى القصير والمتوسط².

أولاً: تعريف تحسين الأداء المؤسسي ودوافعه

I- تعريف تحسين الأداء المؤسسي:

يعرف تحسين الأداء على أنه: "استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى"³.

II- دوافع تحسين الأداء: تتعدد العوامل التي تدفع المؤسسات باللجوء إلى تحسين أدائها، ومن بينها نذكر ما يلي:

1- دوافع التحسين المستمر: يتركز على أربع عناصر هي⁴:

أ- **معدلات التغير السريعة:** تُعبر عن جميع القوى الخارجية التي تحيط بالمؤسسة وتؤثر على قراراتها ونشاطها وتتأثر بها، باعتبار أن البيئة الخارجية تمثل بالنسبة للمؤسسة نقطة البداية والنهاية، كونها تعتبر المصدر الرئيسي بالنسبة للمؤسسة فيما يتعلق الموارد التنظيمية من: مواد أولية، العمالة... الخ، وكذا المكان الذي يتواجد فيه مستهلكي منتجات وخدمات المؤسسة، إذ في حالة تعدد المتغيرات البيئية وعدم استقرارها والوصول إلى مرحلة عدم التأكد البيئي، فإن المؤسسة تلجأ إلى تحسين أدائها لصد ظروف الغموض البيئي عن طريق الابتكار؛

ب- **الحفاظ على المكانة:** تبرز مكانة المؤسسة من خلال موقعها التنافسي الذي تحتله بين باقي المؤسسات التي تنشط في نفس مجالها، ويتأتى ذلك من خلال تميزها في صياغة استراتيجياتها وتطبيقها بطريقة فريدة عن باقي المنافسين الحاليين أو المرتقبين، وهذا ما يُكسبها ميزة تنافسية خاصة تستقطب المستهلكين لمنتجاتها؛

ج- **الاهتمام بالجودة:** تحرص المؤسسات على دمج جميع كفاءاتها ومعارفها للوصول إلى مستوى عال من الأداء، وهذا من أجل مجابهة المتغيرات السريعة المحيطة بنشاطها، وبالخصوص تلك التي تستهدف الربح، وذلك من خلال التركيز على مبدأ الجودة الشاملة مع الالتزام بمتطلبات وشروط التنمية المستدامة؛

د- **المنافسة:** في ظل الصراع القائم مابين المؤسسات في السوق، يتوجب على المؤسسة القيام بالتعديل المستمر لإستراتيجيتها ومراقبة متغيرات البيئة الخارجية، من أجل كسب الريادة في السوق.

1- سمير كامل الخطيب، سارة محمد فياض، مرجع سابق، ص 632

2- مسغوني مني، البعد الاستثماري للكفاءات ودوره في تحسين أداء المؤسسات - دراسة تحليلية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 05، 2014، ص 28

3- عبد الكريم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين: تحسين الأداء، ج 03، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 1999، ص 11

4- عادل زايد، التنظيم المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 10

الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء التنافسي، تحسين الأداء المؤسسي والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

2- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والتنمية المستدامة: اقترن مفهوم المسؤولية الاجتماعية بالأدبيات المتعلقة بمنظمات الأعمال في ستينيات القرن الماضي، ففي سنة 1953 أصدر (H. Bowen) كتابه المعنون بـ: " المسؤولية الاجتماعية لرجال الأعمال"، وكذا في سنة 1961 أصدر (G. Goyder) كتابه المعنون بـ: "مسؤولية المنظمة"، ومن ثم تغلغل هذا المفهوم ضمن نطاق منظمات الأعمال، واعتبر بشكل عام عبارة عن ممارسات طوعية لا إجبارية، يتم فيها دمج تعاملات ونشاطات المؤسسة مع الاهتمامات الاقتصادية، البيئية والاجتماعية¹.

تُعرف المسؤولية الاجتماعية من طرف البنك الدولي على أنها: "الالتزام بالمساهمة في التنمية الاقتصادية المستدامة، وذلك من خلال التعاون مع العاملين وأسرهم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل لتحسين مستوى معيشتهم على نحو مفيد لنشاط الشركات وللتنمية الاقتصادية"، أما منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية فتعرفها على أنها: "إلتزام المنظمة بالمساهمة في التنمية الاقتصادية، مع الحفاظ على البيئة والعمل مع العمال وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع بشكل عام، بهدف تحسين جودة الحياة لجميع هذه الأطراف"، إن التزام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية من أجل تحسين أدائها يعود عليها بالنفع والفائدة، ويتجلى ذلك من خلال²:

- 1- إبراز صورة المؤسسة بشكل أفضل وكسب سمعة مقبولة في المجتمع؛
- 2- تقديم منتجات ذات تكنولوجيا لا تتعارض مع الحفاظ على البيئة، وكذا الإلمام بمتطلبات الزبائن بصفة دائمة؛
- 3- تجنب المخاطر البيئية والتحكم فيها، وكذا التقليل من التكاليف البيئية والاجتماعية؛
- 4- تعامل المؤسسة مع العديد من الأطراف الخارجة عن النطاق الاقتصادي، من أجل تلبية جميع متطلبات الأطراف ذات المصلحة وضمان بقاء سير علاقتها جيدة معهم.

ثانياً: نموذج تحسين الأداء:

يوجد طريقتين أساسيتين لتحسين الأداء هما التحسين الجذري والتحسين المستمر، فالتحسين الجذري هو عبارة عن قفزة نوعية في مستوى الأداء، تستخدمه المؤسسة في حالة وجود فارق كبير مابين الأداء المتوقع والمرغوب تحقيقه والأداء الفعلي المحقق حالياً، أما التحسين المستمر فهو يضع طرق وأساليب لتطوير الأعمال اليومية من خلال تشكيل فرق مختصة بالتطوير تستخدم أدوات الجودة من أجل حل جميع المشكلات³.

تختلف خصائص كل من التحسين الجذري والتحسين المستمر على حسب عدة متغيرات وهذا ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم 1-8: خصائص طريقتي تحسين الأداء

المتغيرات	نوع التغيير	بداية العملية	إعادة العملية	مدتها	اتجاه العملية	فعالية العملية
التحسين الجذري	جذري	البدء من جديد	منخفض	طويل	من الأعلى إلى الأسفل	واسع (بين الأقسام)
التحسين المستمر	جزئي	عملية موجودة	مرتفعة	قصيرة	من الأسفل إلى الأعلى	ضيق (داخل الأقسام)

Source: Vincent Bronet, Amélioration de la performance industrielle à partir d'un processus référent, thèse de doctorat, Université de Savoie, France, 2006, P 23

1- مسغوني منى، مرجع سابق، ص 29

2- Alain Jounot, 100 Questions pour Comprendre et Agir, RSE et Développement Durable, Afnor, Paris, 2010, P P 15- 16

3 - Raymond Leban, Management de l'entreprise principes et meilleures pratiques, 2eme édition, Edition d'organisation, Paris, 2008, P P 207- 211

إن هدف المؤسسة من استخدام أي من الطريقتين هو تعديل عملياتها والوصول إلى تلبية رضي الزبائن وإشباعهم، لكن إتباع أي طريقة منهما لتحسين للأداء تعترضها مجموعة من القيود هي¹:

- 5- وجود الكفاءات والمؤهلات التي تتحكم في التكنولوجيا والتقنية؛
- 6- توفر الموارد اللازمة لتنفيذ عملية التحسين، سواءا البشرية، المادية والمالية؛
- 7- حرص والتزام الإدارة للقيام بعملية القيادة الفعالة لعملية تحسين الأداء.

ثالثاً: عوامل تحسين الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

إن العديد من الدراسات الحديثة في مجال تحسين أداء الم ص م ركزت على توفر عدة عوامل من أجل إنجاح عملية التحسين على مستوى هذه المؤسسات، والمتمثلة في: توفر الإبداع، جودة خدمة العملاء، جودة المنتجات، تدنية التكاليف، وجود النوعية وسرعة التنفيذ²، إلا أن دراسات مداخل الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ركزت على عدة عوامل تتحكم في عملية تحسين الأداء، وقد تلخصت هذه العوامل في ما يلي³:

- **سلوك المسير** يلعب المسير في الم ص م دوراً هاماً ومصيرياً في توجهاتها الإستراتيجية المستقبلية وبقائها، بحيث تتحدد شخصية صاحب القرار داخل المؤسسة على حسب عدة معايير منها: الخبرة، الكفاءة، الثقافة، الشكل القانوني، طبيعة النشاط، ... الخ، وقد حدد ثلاث أصناف للمدير على حسب سلوكياتهم وهي: المدير الرائد أو المقاول، المدير التسييري، المدير المقلد أو الميراثي.
- **الكفاءات البشرية**: إن توفر مسيرين وعمال ذوي مؤهلات وقدرات عالية ينعكس ذلك بالإيجاب على مستوى التقدم المعلوماتي والتكنولوجي المتوفر بالمؤسسة، لذا وجب الحرص على تفعيل عنصر التكوين والتدريب باستمرار للموارد البشرية داخل المؤسسة، بالإضافة إلى توظيف اليد العاملة المؤهلة القادرة على مواكبة التقدم التكنولوجي والتأقلم مع المتغيرات والتطورات الحاصلة، وهذا كله من أجل تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة وتحسين إنتاجيتها.
- **الإبداع والابتكار**: تعد الم ص م مكاناً للابتكار والإبداع، كما تعد كذلك مكاناً لتطوير المواهب والمهارات التسويقية، الإنتاجية والفنية، فالدراسات السابقة أكدت ذلك من خلال المقارنة مع المؤسسات الكبرى، فوجد أن نسبة براءات الاختراع للم ص م ضعف ما تملكه المؤسسات الكبرى.
- **التخطيط والتسيير الاستراتيجي**: يشترك كل من التخطيط والتسيير الاستراتيجي في المساعدة على تحسين أداء الم ص م، وكذا ترابط القرارات وتنسيقها من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف، باعتبار أن عملية التخطيط والتسيير تمثل خلية ديناميكية داخل المؤسسة تتأثر بالعوامل الخارجية وتؤثر فيها.

1- مسغوني منى، مرجع سابق، ص 30

2- Hélène Bergeron, les Indicateurs de Performance en context PME, quel modèle applique?, <http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/58/74/25/PDF/BERGERO.pdf>, p16, consulté le: 10/01/2024

3- مسغوني منى، نفس المرجع، ص 31

الفرع الثالث: العلاقة ما بين الذكاء التنافسي وتحسين الأداء المؤسسي

يعد الذكاء التنافسي أداة مساعدة لأي مؤسسة على تنفيذ الإدارة الإستراتيجية من جهة، وتحسين أدائها من جهة أخرى، لأنها يزود المؤسسة بالمعلومات والبيانات اللازمة التي تساعد على صياغة قراراتها المستقبلية من أجل الوصول إلى أهدافها المستمرة.

1- أثر الذكاء التنافسي على الأداء المؤسسي:

في الوقت الحالي، يزداد الاهتمام بالذكاء التنافسي من قبل المؤسسات، وهذا راجع لتأثيره الواضح على تحسين أدائها، سواءً على مستوى ربحيتها، تنافسيتها، رضا عملائها، زيادة زبائنها... إلخ، ولمعرفة أثره على المؤسسة سنتطرق إلى آثار أبعاده فيما يلي¹:

1-1- أثر الذكاء التكنولوجي: يظهر هذا الأثر من خلال عمل خبراء الذكاء التكنولوجي على مستوى المؤسسة، الذين يساهمون في توفير أحدث المعلومات التكنولوجية، والتي بدورها تساهم في تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة من خلال ما يلي:

- الاعتماد على أساليب تصنيع حديثة؛
 - تطبيق أحدث التكنولوجيات المستعملة في الأسواق؛
 - محاولة الكشف عن جميع البحوث والمستجدات المتعلقة بالتطور التي يعمل عليها المنافسين، مع معرفة كل براءات الاختراع المطورة من طرفهم؛
 - إجراء تقدير لنفقات البحوث والتطوير الحالية والمستقبلية؛
- يتدخل بعد الذكاء التكنولوجي مع الأبعاد الأخرى، وخاصة مع ذكاء المنافس وذكاء السوق، وهذا فيما يتعلق بتوجهات العملاء والموردين، إلا أنه يركز اهتمامه أكثر بالمعرفة والاكتشافات التكنولوجية، العلمية والفنية في حدود سنة بالماضي من أجل التوقع لخمس سنوات مستقبلاً.

1-2- أثر ذكاء المنافس: يتواجد خبراء ذكاء المنافس في المؤسسة ضمن إدارة التخطيط الاستراتيجي وكذا في مصلحة الإنتاج ومصلحة التطوير، وينصب اهتمامهم على معرفة المنافسين، نشاطهم، إمكانياتهم وخططهم المستقبلية من أجل من أجل تحسين أداء المؤسسة، بحيث يركزوا على تحليل البيئة التنافسية بشكل دقيق وشامل للوصول إلى دعم إستراتيجية المؤسسة على المدى الطويل، والمجال الزمني لهذا الذكاء يمتد مدته من نصف عام إلى عام في الماضي وسنة إلى سنتين في المستقبل.

1-3- أثر ذكاء السوق: يهتم الخبراء على معرفة الأنشطة الحالية في السوق من أجل دعم المركز التنافسي للمؤسسة، أي أنهم يركزوا على المعلومات التي تتعلق بالمجال التسويقي كالتسعير، حجم المبيعات، التوزيع، الترويج،.... إلخ، ويتواجد خبراء هذا النوع من الذكاء في الغالب لدى إدارة التسويق في المؤسسة، ويتراوح مدى هذا الذكاء عادة ما بين ثلاثة أشهر إلى ستة أشهر في الماضي وأكثر من ستة أشهر في المستقبل.

1-4- أثر ذكاء العملاء: يعمل خبراء المؤسسة على جمع كل المعلومات المتعلقة بعملائها من أجل إرضائهم من جهة ومحاولة جذب عملاء جدد من جهة أخرى، إذا أن هذا البعد يعزز تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة من خلال ما يلي:

- تتبع ومعرفة اتجاهات المنافسين وسياساتهم المنتهجة للحفاظ على عملائها الحاليين وجذب عملاء جدد؛
- دراسة رغبات وأذواق العملاء اتجاه منتجات الشركة.

1- سميرة فرحات وسهام موسى، مرجع سابق، ص 9

1-5- أثر ذكاء التحالف الاستراتيجي: يركز الخبراء على رصد كل عمليات التحالف التي تخص المنافسين، وكذا معرفة جميع عمليات الاندماج والتحالف التي حدثت في البيئة الخارجية، بالإضافة إلى تحديد وضعية ومركز كل من المؤسسات المنافسة من أجل التحالف مع أقوى المنافسين في إطار المصلحة المشتركة بينهم، والتي تتعلق بكل من تكاليف البحث والتطوير والخبرات. ومما سبق، فإن عملية الذكاء التنافسي تنعكس من خلال أبعادها بشكل مباشر وإيجابي على أداء المؤسسة من خلال تحسين الأداء الكلي لها، مما يسهم في المحافظة على عملائها وجذب عملاء جدد، تحديث العملية الإنتاجية، تطوير المنتجات؛ التحالف مع مؤسسات قوية والمساعدة على اتخاذ أنجع القرارات من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة المسطرة.

2- مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الأداء المؤسسي:

إن أهم دور يلعبه الذكاء التنافسي داخل المؤسسة هو زيادة قدرتها التنافسية، إذ أنه يعمل على مساعدتها في عملية تقييم وتحليل الوضع التنافسي لها، وكذا اقتناص الفرص المتوفرة في البيئة، ومن بين ما يتضمن تحليل الوضع التنافسي نذكر ما يلي: المركز المالي؛ مسارات المنتجات، الجودة في المنتجات، الحصة السوقية، الامتيازات السعرية، الطاقة الإنتاجية؛ تعتمد المؤسسة على تطبيق أبعاد الذكاء التنافسي من أجل الاستفادة منه في تدعيم مركزها التنافسي وزيادة ربحيتها وبالتالي الوصول إلى تحسين أدائها بشكل عام، ومن أجل ذلك تعمل جاهدة على تحقيق ما يلي¹:

- الاستثمار ضمن الابتكارات الجديدة التي توفر مميزات تنافسية تجذب المستهلكين، وتتمثل هذه المميزات في الجودة، خدمات ما بعد البيع، السعر المنخفض؛

- التطبيق للتكنولوجيات الجديدة من أجل التطور داخل الأسواق؛

- التحديث والتطوير في تكنولوجيات المؤسسة باستمرار، للاستفادة من اكتساب المزايا التنافسية القائمة على تمييز منتجاتها، تقليل التكاليف، ومن ثمة جني الأرباح الغير عادية وبناء المركز التنافسي القوي.

وبناءً على ما سبق، فإن الذكاء التنافسي يساعد المؤسسة على بناء مقومات فرص النجاح التي تؤهلها في التغلب على منافسيها، من خلال اختيار اتباع إستراتيجية تنافسية جديدة تختلف عن إستراتيجية منافسيها، وتتسم هذه الإستراتيجية بالقوة وإمكانية كشفها عن نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة للعمل ضمن حدودها، وبالتالي الوصول إلى تحسين كل من وضعها التنافسي في السوق وأدائها.

1 - سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، القاهرة، مصر، 2001، ص ص 693-694

المطلب الثاني: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يعد قطاع الم ص م العمود الفقري للعديد من الاقتصاديات لدول العالم، باعتباره مورد مهم للدخل وتقليص نسب البطالة، كما يساهم في تحقيق العدالة الاجتماعية بالتخفيف من حدة الفقر لذوي الدخل الضعيفة والمتوسطة، وقد تزايد في السنوات الأخيرة الاهتمام أكثر بهذا القطاع لما له من دور محوري في دفع عجلة التنمية والنمو الاقتصادي لأي دولة في ظل التحولات الدولية¹.

إن وجود المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ناتج عن مبادرات فردية أو جماعية، تهدف إلى تحقيق أرباح وعوائد من تقديم السلع والخدمات للمجتمع²، لذا سوف نتطرق إلى تحديد تعريفها، تصنيفاتها، أهميتها وخصائصها للتمكن من توضيح مكانتها ووزنها في الاقتصاد.

الفرع الأول: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عنصراً حيوياً وهاماً في الاقتصاديات الحديثة، لما تحقّقه في النمو الاقتصادي وتطور المجتمع ككل، لذا ألّفتها العديد من الدول والهيئات اهتماماً ملحوظاً، وحظيت بعدة تعريفات وتصنيفات وفقاً لدرجة التقدم والفكر الاقتصادي السائد.

أولاً: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يختلف من بلد إلى آخر بحسب المعايير المعتمدة لتعريفها وكذا التباين في المؤشرات الاقتصادية لكل بلد، لذا وجب تكييف هذه المعايير مع مزايا النظام الاقتصادي والاجتماعي السائد في اقتصاد كل بلد.

1- تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: لا يوجد تعريف موحد متفق عليه من طرف الكتاب الباحثين يحدد تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بحيث انفردت كل دولة بتعريف خاص لها بشكل يتماشى مع حجم نموها الاقتصادي والمعايير المعتمدة من طرف خبراءها، سواء من حيث معيار عدد العمال، معيار رأس المال، معيار الحصة السوقية، معيار الإنتاج، معيار التقنية المستخدمة ومعيار استهلاك الطاقة³، وتباين هذه المعايير بين دولة وأخرى تبعاً لتباين الدول من حيث طبيعة هيكلها الاقتصادي والاجتماعي، إمكاناتها وقدراتها وظروفها الاقتصادية وكذا مراحل النمو التي بلغتها، فالمؤسسات التي تعتبر صغيرة أو متوسطة الحجم في دولة صناعية قد تعتبر مؤسسات كبيرة الحجم في دولة نامية أو فقيرة، كما تختلف حجم المؤسسة داخل الدولة نفسها وذلك حسب مراحل النمو الذي يمر بها اقتصاد تلك الدولة.

1- داود غديري، فاتح سردوك، مليكة بلفتح، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر: بين إرغاصات النهوض بها ومرافقتها ورهانات تنويع الاقتصاد الوطني وترقيته، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد 09، العدد 01، 2023، ص 38

2- طاهر محسن منصور الغالي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر، ط 01، الأردن، 2009، ص ص 24-25

3- معمري إيمان، أثر رأس مال العلاقات في تحسين الأداء الريادي- دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجنوب الغربي الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم الثالث LMD في علوم التسيير تخصص مقاولاتية، جامعة أحمد دراية بأدرار، الجزائر، السنة الجامعية 2020/2021، ص 42

الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء التنافسي، تحسين الأداء المؤسسي والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

وعليه نجم عن هذا الاختلاف اللجوء إلى بعض العناصر المهمة التي يمكن الاستناد إليها في تصنيف المؤسسات عموماً تتمثل فيما يلي¹:

- حجم العمالة،
- حجم الاستثمارات،
- حجم المبيعات،
- التكنولوجيا المستعملة.

كما تصنف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب جملة من المعايير مثل: المعيار القانوني، أو معيار التنظيم، أو حسب نشاط هذه المؤسسات في القطاعات أو أسواق معينة... إلخ، وعليه فإن السبب الرئيسي في عدم وجود تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو كثرة المعايير المستعملة في تصنيف هذه المؤسسات، حيث أن هناك أكثر من 50 تعريفاً مختلفاً يتم استخدامه في 75 دولة.

وبناءً على ما سبق ذكره، فإنه من الصعوبة أن يتم تحديد مفهوم شامل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لأن ذلك يصطدم بتعدد المعايير التي يعتمد عليها في ذلك، بحيث ركزت بعض الدول على تعريفات تستند إلى المعايير الكمية المتعلقة بالمشروع الصغير أو المتوسط مثل: معيار العمالة، معيار رأس المال، معيار العمالة ورأس المال (المزدوج)، معيار حجم المبيعات، معيار أسلوب الإنتاج ومدى ارتباطه بالكفاءة اليدوية والميكانيكية (التقدم التكنولوجي)، إلخ... إلخ، في حين ركزت أخرى على المعايير النوعية مثل: معيار الاستقلالية، معيار المسؤولية، معيار الحصة من السوق، إلخ... إلخ².

في حين تلجأ بعض الدول إلى دمج المعايير الكمية والنوعية من أجل تحديد تعريف واضح ومحدد لمعرفة نوع المؤسسة صغيرة أو متوسطة³.

2- أسباب اختلاف تعاريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: يرجع اختلاف تعاريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين المفكرين والدول والهيئات إلى مجموعة من الأسباب أهمها⁴:

2-1- العوامل الاقتصادية: وتشمل ما يلي:

أ- اختلاف درجة النمو الاقتصادي:

يعد معيار النمو الاقتصادي من المعايير الاقتصادية الهامة التي يأخذها الباحثون والدراسيين والمحللين بعين الاعتبار في الحكم على مدى التقدم والتخلف الاقتصادي لأي دولة كانت، حيث من خلاله يمكن تقسيم دول العالم إلى مجموعات، مجموعة تشمل الدول المتقدمة اقتصادياً، صناعاتاً وتكنولوجياً وتتمتع اقتصادياتها بنمو كبير، مستمر ومتزايد، ومجموعة تشمل الدول المتخلفة أو

1- عازب الشيخ أحمد، غربي العيد، دعم القدرات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وفق مدخل الجودة الشاملة، ملتقى وطني حول واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، الجزائر، أيام 05-06 ماي 2013، ص 04

2- مداس حبيبة، الآليات المستحدثة في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية: تخصص نقود وتمويل، بسكرة، الجزائر، 2021/2022، ص ص 4-7

3- فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط 01، عمان، 2006، ص 64

4- عريوة محاد، أهمية تطبيق أدوات مراقبة التسيير الحديثة في قياس وتقييم الأداء المستدام في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، المجلد 03، العدد 02، 2018، ص ص 102-103

الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء التنافسي، تحسين الأداء المؤسسي والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

السائرة في طريق النمو، تكون اقتصادياتها ذات نمو سلبي، ضعيف ومتذبذب أي أن اقتصادياتها هشة تلجأ إلى التبعية للدول المتقدمة.

ب- تنوع الأنشطة الاقتصادية:

إن تنوع الأنشطة الاقتصادية يؤثر على أحجام المؤسسات ويميزها من فرع لآخر، إذ تختلف المؤسسات التي تنشط في المجال الصناعي عن تلك التي تقدم الخدمات، كما أن المؤسسات التي تعمل في التجارة غير المؤسسات التي تعمل في الزراعة، وعلى هذا الأساس صنف المؤسسات الاقتصادية حسب القطاعات إلى أربع قطاعات هي: الصناعة، التجارة، الزراعة والخدمات.

ج- اختلاف فروع النشاط الاقتصادي:

أثر اختلاف النشاط الاقتصادي وتنوع فروعه على تعدد تنوع المؤسسات بحسب النشاط المنتمية إليه أو إلى أحد فروعه، فالنشاط الصناعي ينقسم إلى فروع عدة منها الصناعات الإستراتيجية، الغذائية، التحويلية، الكيماوية والتعدينية، كما أن النشاط التجاري أيضاً بدوره ينقسم إلى تجارة بالتجزئة وتجارة الجملة، وبالنظر على مستوى الامتداد ينقسم إلى تجارة خارجية وداخلية¹.

2-2- العوامل التقنية: تركز هذه العوامل على طبيعة العملية الإنتاجية، حيث إذ كانت هذه الأخيرة بمستوى اندماج عالي مابين المؤسسات، أدت إلى توحيد عملية الإنتاج ومن ثم تركزها في مصنع واحد، أي بمعنى آخر يتجه حجم المؤسسات إلى الكبير، أما في حالة تجزئة وتوزيع العملية الإنتاجية مابين عدد كبير من المؤسسات، فيؤدي ذلك إلى بروز عدة مؤسسات صغيرة ومتوسطة.

2-3- العوامل السياسية: تركز على مستوى اهتمام كل دولة بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال تحديث وتكييف القوانين المتعلقة بهذا القطاع على حسب النظام الاقتصادي والاجتماعي السائد في كل اقتصاد، بالإضافة إلى السعي من أجل دعمه وترقيته من كل الصعوبات والمعوقات، وبناءً على هذه العوامل يستطيع صانعو السياسات والاستراتيجيات التنموية تحديد تعريف محدد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتميز فيما بينها².

ثانياً: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفق بعض الدول

يوجد بعض التعاريف للم ص م التي اعتمدت على المعايير الكمية مثل: أمريكا، فرنسا، والأخرى التي تعتمد على المعايير النوعية مثل: البنك الدولي، اليابان.

1- تعاريف الهيئات والمنظمات الدولية:

- **تعريف البنك الدولي (WB):** يحدد البنك الدولي في تعريفه للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين ثلاثة أنواع وهي³:
 - **المؤسسة المصغرة:** هي التي تضم أقل من 10 عمال، وإجمالي أصولها أقل من 100.000 دولار أمريكي، وكذا حجم المبيعات السنوي لا يتعدى 100.000 دولار أمريكي؛
 - **المؤسسة الصغيرة:** هي التي تضم من 10 إلى 50 عاملاً، وكل من إجمالي أصولها وحجم المبيعات السنوية لا يتعدى 03 مليون دولار أمريكي.

1- رابح خوني، رقية حساني، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها، ايتراك للطباعة والنشر، مصر، ط1، 2008، ص 16-17

2- مداس حبيبة، مرجع سابق، ص 04

3- علاء الغرباوي، محمد منير محمد، محمد السلامي، علياء محمود جراد، ريادة الأعمال والمشروعات الصغيرة، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2018، ص 261

الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء التنافسي، تحسين الأداء المؤسسي والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- **المؤسسة المتوسطة:** عدد موظفيها أقل من 300 موظف، أما كل من أصولها وحجم مبيعاتها السنوية لا يفوق 15 مليون دولار أمريكي وما تجاوز ذلك فيصنف ضمن المؤسسات الكبيرة.
 - **تعريف صندوق النقد الدولي:** اعتبر صندوق النقد الدولي المؤسسة التي تستخدم أقل من 05 عمال صغيرة، أما المؤسسة المتوسطة هي التي تستخدم من 05 إلى 19 عاملاً².
 - **تعريف مؤسسة التمويل الدولية:** تعرف مؤسسة التمويل الدولية المشروعات الصغيرة والمتوسطة بأنها تلك المشروعات التي تستثمر حداً أقصى مقداره 2.5 مليون دولار أمريكي².
 - **تعريف منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية "يونيبدو":** هي مجموعة المشروعات التي تقوم بالإنتاج على نطاق صغير، وتستخدم رؤوس أموال صغيرة، وتوظف عدداً محدود من الأيدي العاملة، وتتبع أساليب إنتاجية حديثة، ويغلب على نشاطها الآلية، وتطبق مبدأ التخصص وتقسيم العمل³.
 - **تعريف الاتحاد الأوروبي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** قام الاتحاد الأوروبي بوضع أول تعريف جديد وموحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في شهر أبريل 1996، وبعدها تم تعديله من طرف اللجنة الأوروبية في شهر ماي 2003، ليدخل حيز التنفيذ ابتداءً من 01 جانفي 2005، وقد تم تعريفها على أنها تلك المؤسسات التي:
 - تشغل أقل من 250 عامل.
 - أو تلك التي رقم أعمالها أقل من 50 مليون يورو.
 - أو تلك التي تراعى مبدأ الاستقلالية وتضم كل المؤسسات التي لا تتجاوز نسبة التحكم في رأس مالها 25%⁴.
- وقد صنف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من قبل الاتحاد الأوروبي وفق الجدول الآتي⁵:

الجدول رقم 1-9: تصنيف الاتحاد الأوروبي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المعايير نوع المؤسسة		عدد العمال	رقم الأعمال السنوي أو مجموع الميزانية السنوية	
			أقل من أو يساوي 2 مليون يورو	أقل من أو يساوي 2 مليون يورو
مصغرة	9-1	أقل من أو يساوي 2 مليون يورو	أقل من أو يساوي 2 مليون يورو	أقل من أو يساوي 2 مليون يورو
صغيرة	49-10	أقل من 10 أو يساوي مليون يورو	أقل من أو يساوي 10 مليون يورو	أقل من أو يساوي 10 مليون يورو
متوسطة	249-50	أقل من أو يساوي 50 مليون يورو	أقل من أو يساوي 43 مليون يورو	أقل من أو يساوي 43 مليون يورو

Source: Jean-Luc Matrteau , Jean Noal, role économique et politiques publiques, 1 éditions de Boech université Brucelles, Belgique, 2009, P22

- 1- دراجي كيرمون، متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، جامعة الجزائر3، العدد 23، 2011، ص 64
- 2- صلاح حسن، التطورات والمتغيرات الاقتصادية الدولية: دعم وتنمية المشروعات الصغيرة لحل مشاكل البطالة والفقر، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2018، ص 26
- 3- عبد الجليل شليق، خليفة عزي، إبراهيم بيه، برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الوادي، الجزائر، العدد 03، ديسمبر 2012، ص 213
- 4- عائشة بولحجة، نصيرة بلخضر، الصكوك الإسلامية ودورها في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (SMEC)، الجزائر، المجلد 01، العدد 01، 2019، ص 64-65

5- Jean-Luc Matrteau , Jean Noal, role économique et politiques publiques, 1 éditions de Boech université Brucelles, Belgique, 2009, P22

- تعريف منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي: صنفت المنظمة الم ص م على حسب معيار العمال إلى¹:
 - المؤسسة الصغيرة: تضم من 20 إلى 99 عاملاً؛
 - المؤسسة المتوسطة: تضم من 100 إلى 200 عاملاً.
- تعريف المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين: استخدمت المنظمة مصطلح الصناعات بدل مصطلح المؤسسات، حيث تصنف الصناعات كمايلي²:
 - الصناعات الصغيرة: تضم من 1 إلى 15 عامل، بحيث يحدد رأس مالها المستثمر في الأصول الثابتة أقل من 15000 دولار؛
 - الصناعات المتوسطة: تضم من 15 إلى 50 عامل، بحيث يحدد رأس مالها المستثمر في الأصول الثابتة من 15000 دولار إلى 25000 دولار.
- 2- تعاريف معتمدة من طرف بعض الدول المتقدمة:

إن الدول المتقدمة تعتبر من الدول الرائدة والسبابة في البحث عن تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نظراً لاهتمام هذه الدول بهذا القطاع الفتى والذي اعتبرته عصب الحياة الاقتصادية، سنتطرق إلى التعاريف المعتمدة لدى هذه الدول بحسب المعايير المعتمدة لديها.
- تعريف الولايات المتحدة الأمريكية (USA): أعطت الولايات المتحدة الأمريكية مفهوماً للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة بنوع من التفصيل بالاستناد إلى معيارين هما حجم المبيعات وعدد العمال، بحيث عرفها البنك الفيدرالي سنة 1953 على أنها: "المؤسسات التي يتم امتلاكها وإدارتها بطريقة مستقلة حيث لا تسيطر على مجال العمل الذي تنشط فيه"، في حين أضافت إدارة المشروعات الصغيرة الأمريكية مجموعة من المعايير من أجل الاستناد عليها في منح المساعدات، تقديم التسهيلات والإعفاء الضريبي الجزئي، نورد منها:
 - استقلالية الإدارة والملكية.
 - محدودية نصيب المؤسسة من السوق.
 - لا يزيد عدد العمال 500 عامل بالنسبة للمؤسسة المتوسطة، أما المؤسسة الصغيرة فلا يزيد 250 عامل.
 - لا يتجاوز إجمالي الأموال المستثمرة 09 مليون دولار.
 - لا تتجاوز الأرباح المحققة خلال السنتين الماضيتين 450 ألف دولار، كما لا تتعدى القيمة المضافة 4.5 مليون دولار³.
- تعريف اليابان: صنفت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليابان وفق القانون المعدل من سنة 1999 حسب المعيار المزدوج (العمالة، رأس المال)⁴، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

1- بلعميري عسري، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دعم التنمية المستدامة، أطروحة دكتوراه في الحقوق، جامعة مستغانم، الجزائر، 2020، ص 18

2- بلعميري عسري، نفس المرجع، ص 18

3- رابح خوني، رقية حساني، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2008، ص 24

4- طعيبة محمد سمير، دور وأهمية آليات الدعم في الحد من تعثر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- دراسة تحليلية لفعالية بعض آليات الدعم في الجزائر، أطروحة دكتوراه لنيل شهادة دكتوراه علوم شعبة علوم التسيير تخصص مالية ومحاسبة، جامعة عمار ثليجي الأغواط، الجزائر، 2021، ص 17

الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء التنافسي، تحسين الأداء المؤسسي والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الجدول رقم 1-10: تصنيف اليابان للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

النشاط الاقتصادي	عدد العمال اقل من	رأس المال المستثمر
الصناعة	300	أقل من 100 مليون ين
تجارة الجملة	100	أقل من 30 مليون ين
تجارة التجزئة	50	أقل من 10 مليون ين
المشاريع المتناهية الصغر		
الصناعة	اقل من 20 عاملاً	
تجارة التجزئة	اقل من 05 عمال	

المصدر: سمير زهير الصوص، بعض التجارب الدولية الناجحة في مجال تنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وزارة الاقتصاد الوطني لفلسطين، 2010، ص 06

- **تعريف بريطاني:** ارتكز التعريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بريطانيا على مؤشر عناصر الإنتاج، بحيث عرفها قانون الشركات البريطاني لسنة 1985 على أنها " المشاريع التي تستوفي شرطين أو أكثر من الشروط التالية:
- حجم تداول سنوي لا يزيد عن 14 مليون دولار أمريكي؛
- حجم رأسمال مستثمر لا يزيد عن 65.6 مليون دولار أمريكي؛
- عدد من العمال لا يزيد عن 250 مواطن¹.

3- تعاريف معتمدة من طرف بعض الدول النامية:

- **تعريف مصر:** عانت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مصر من عدم وجود تعريف محدد لها بسبب عدم اتفاق وجهات النظر إليها من طرف الأجهزة الحكومية لها على ذلك، والمتمثلة في التخطيط، التنفيذ، الإحصاء والتمويل، لكن بعد صدور القانون رقم 141 لسنة 2004 والمتعلق بتنمية المنشآت الصغيرة حدد الإطار القانوني لها على النحو التالي:
- **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** رُفِت ضمن القانون على أنها: " كل شركة أو منشأة فردية تمارس نشاطاً اقتصادياً إنتاجياً أو خدماً أو تجارياً، لا يقل رأسمالها المدفوع عن 50000 جنيه ولا يتجاوز 1000000 جنيه، بحيث لا يزيد عدد عمالها عن 50 عاملاً.
- **المؤسسات المصغرة:** عرفها القانون بأنها " كل شركة منشأة فردية تمارس نشاطاً اقتصادياً إنتاجياً أو خدماً أو تجارياً، بحيث يقل رأسمالها المدفوع عن 50000 جنيه².

- **تعريف الأردن:** في سنة 2005 تم اعتماد تعريف رسمي موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأردن يتضمن ما يلي³:
- تعتبر المؤسسات صغيرة التي يتراوح عدد عمالها ما بين 10 و 49 عاملاً، ولديها رأس مال 30 ألف دينار فأكثر،

1- نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة Gestion des P.M.E، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، بيروت، 2007، ص 24

2 - صلاح حسن، مرجع سابق، ص 28

3- مدخل وليد، التأهيل كآلية لتطوير تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2012، ص 11

الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء التنافسي، تحسين الأداء المؤسسي والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- تعتبر المؤسسات متوسطة التي يتراوح عدد عمالها بين 50 إلى 249 عامل، ولديها رأس مال 50 ألف دينار فأكثر.

■ **تعريف المشرع الجزائري:** أعطى المشرع الجزائري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعريفاً محدداً، باعتبارها تمثل هياكل مهمة في الاقتصاد الجزائري، إذ تضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 01-18 الصادر في 12 ديسمبر 2001 التعريف الخاص بهذه المؤسسات وفق معياري عدد العمال ورقم أعمال المؤسسة، حيث عرفت على أنها مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج السلع و/أو الخدمات¹.

مرت الجزائر سنوات 2015 و 2016 بظروف اقتصادية سيئة، تميزت بانخفاض أسعار البترول، انخفاض حاد في العملة الصعبة، انخفاض سعر صرف الدينار الجزائري، ارتفاع نسبة التضخم والتي حددتها الحكومة آنذاك بـ 4%²، وفي ظل هذه الظروف فقد عدل القانون السالف الذكر بالقانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 17-02 المصادق عليه في ديسمبر 2016 والصادر في 10 جانفي 2017، تضمن هذا القانون الجديد مراجعة لتعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المعتمد في قانون 2001، حيث عرفتها المادة (5) كمايلي: " المؤسسة الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج السلع و/أو الخدمات تُشغل من 1 شخص إلى 250 شخص، لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 4 ملايين دينار جزائري، أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية مليار دينار جزائري.

وكل مؤسسة لا يمتلك رأسمالها بمقدار 25% فما أكثر من قبل مؤسسة أو مجموعة مؤسسات أخرى لا ينطبق عليها تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة³.

لقد صنف المشرع الجزائري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى ثلاث أصناف موضحة في الجدول أدناه:

الجدول رقم 1-11: تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة PME في الجزائر لسنة 2017

المعايير نوع المؤسسة	عدد العمال	رقم الأعمال السنوي	الحصيلة السنوية
متوسطة (ME)	250-50	ما بين 400 مليون دج إلى 4 ملايين دج	ما بين 200 مليون دج إلى 1 مليار دج
صغيرة (PE)	49-10	لا يتجاوز 400 مليون دج	لا تتجاوز 200 مليون دج
صغيرة جداً (TPE)	09-1	أقل من 40 مليون دج	لا تتجاوز 20 مليون دج

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على القانون رقم 17-02 المؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1438 الموافق لـ 11 يناير 2017 المتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، العدد 02، المواد 08 و 09 و 10، الجريدة الرسمية الجزائرية، 2017، ص 06
كما تضمن نص القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 17-02 المصادق عليه في ديسمبر 2016 والصادر في 10 جانفي 2017، العديد من الإجراءات الداعمة لهذه المؤسسات من بداية إنشائها وكذا المرافقة في مجال التطوير، البحث، الابتكار وتطوير المناولة¹.

1- عائشة بوثلجة، نصيرة بلخضر، مرجع سابق، ص 67

2- أحمد بن السيل، عمر بن دادة، البنوك والمؤسسات المالية الإسلامية كبديل لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة حالة الجزائر على ضوء التجربة الماليزية، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 09، العدد 02، 2022، ص 15

3- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، العدد 02، المؤرخ 12 ربيع الثاني عام 1438 الموافق لـ: 2017/01/10، المادة 05، ص 04

الفرع الثاني: تصنيف، أهمية وخصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تتواجد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في أغلب القطاعات والمجالات المختلفة، لذا فإنها تكتسي أهمية بالغة من خلال الدور الذي تلعبه في النهوض بالاقتصاد لأي دولة سواء بغض النظر عن درجة تقدمها.

أولاً: تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تصنف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب القطاعات الاقتصادية كما يلي²:

1- **مؤسسات إنتاجية صناعية** تعرف على أنها " تنتج سلعاً مادية ملموسة وتلعب دوراً مهماً في الاقتصاديات الصناعية المتقدمة، أما في الدول النامية فهي قليلة كونها تحتاج لرؤوس أموال كبيرة وخبرات عالية وتقانة متطورة، لذلك فإن الطابع الإنتاجي الحرفي أو التصنيع البسيط أو التجميع الأولي هو السائد في الدول العربية، أي أنها تلك المؤسسات التي تخلق قيمة مضافة من خلال تحويل المواد الخام إلى منتج نهائي أو وسيط³، وعادة ما تخدم هذه المؤسسات الشركات الكبيرة وتتكامل بالعمل معها"⁴.

تنشط هذه المؤسسات في عدة صناعات ومجالات منها: الألبسة الجاهزة، الأحذية، الأواني المنزلية، منتجات الألبان، الخبز والحلويات، مجال الزراعة (خضر، فواكه، حبوب، ...)، مجال الثروة الحيوانية (المواشي، الدواجن، ...)، مجال الثروة السمكية (الأسماك، تخزينها، ...) إلخ⁵.

2- **مؤسسات خدمية**: هي المؤسسات تعمل على تلبية خدمة بمقابل لطالبيها⁶، ويتركز أغلب نشاط هذه المؤسسات في قطاع الخدمات كالمواصلات، الفنادق، الأنشطة السياحية، إلخ⁷.

3- **مؤسسات تجارية**: تنشط هذه المؤسسات في مجال التوزيع، إذ تعمل كوسيط مابين المنتج والمستهلك النهائي في بيع وإيصال السلع إلى هذا الأخير، وكمثال على ذلك نجد تجار الجملة يشترون السلع من عند المنتج من أجل بيعها لتجار التجزئة، ومن ثم يقوم تجار التجزئة بدورهم ببيعها إلى المستهلك المستهدف، حيث في هذه الحالة يعتبر معظم تجار التجزئة كمؤسسات صغيرة تعتمد على أقل من خمسة موظفين أو يمكن أن لا تعتمد على أي موظف⁸.

1- **تعريف المناولة**: هي علاقة تعاقدية تربط مابين المؤسسة المناولة والمؤسسة الآمرة بالأعمال، عموماً تخضع في تنظيمها للقواعد العامة التي تحكم العقود التجارية والصناعية، وهي تعتبر أسلوب أو طريقة تهدف إلى الزيادة في الاستغلال الأمثل لكل طاقات الإنتاج الموجودة لدى المصانع المنتجة للمكونات، قطع الغيار والخدمات الوسيطة من خلال ربطها بالمصانع المستهلكة لتلك المدخلات، وبذلك يؤدي إلى زيادة التخصص، التخريج، تحسين الجودة والأداء، رفع الكفاءة، زيادة القدرة التنافسية وتطوير أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال صناعيتها. نقلاً عن مداس حبيبة، مرجع سابق، ص 21

2- نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، لبنان، ط 1، 2007، ص 51-52

3- ميساء حبيب سلمان، سمير العبادي، المشروعات الصغيرة وأثرها التنموي، مركز الكتاب الأكاديمي، ط 01، عمان، 2015، ص 31

4- طاهر محسن منصور الغالي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر، ط 01، الأردن، 2009، ص 65

5- مداس حبيبة، مرجع سابق، ص 17

6- ميساء حبيب سلمان، سمير العبادي، مرجع سابق، ص 32

7 - مداس حبيبة، نفس المرجع، ص 17

8- جهاد عبد الله عفانة، قام موسى أبو عيد، إدارة المشاريع الصغيرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 15

4- **مؤسسات البناء والتشييد:** تنشط هذه المؤسسات في مجال البناء، المقاولات، الإنشاءات، الترميم للمباني، الجسور، طرق السكك الحديدية، الجسور وإقامة المطارات وغيرها¹.

وبالرغم من تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضمن مجال الصناعة بشكل عام، إلا أن بعض الاقتصاديين يستبعدوا وجودها ضمن هذا المجال، ويدرجون تواجدتها ضمن مجال الصناعات الصغيرة فقط، بحيث يضم هذا المجال ما يلي:

- الصناعات التقليدية الحرفية الموجهة لإشباع المجتمع المحلي البسيط من المنتجات اليدوية.
- الصناعات المعتمدة على دمج طريقة الإنتاج التقليدية والحديثة في تصنيع منتجاتها، بحيث تلقى منتجاتها الطلب والإقبال الكبير من طرف المستهلكين، وكمثال عن هذه المنتجات نذكر صناعة الأثاث والجلود.
- الصناعات المنتجة لمنتجات متطورة في شتى المجالات (الطبية، الكيماوية، الهندسية، ... الخ)، بحيث تعمل مع المؤسسات الكبرى بموجب عقود من الباطن (المناولة)².

ثانياً: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تلعب دوراً مهماً في تحريك عجلة التنمية والنهوض بالاقتصاد في أي دولة من دول العالم مع عدم الأخذ بعين الاعتبار درجة تقدمها، لذا نذكر أهمية هذه المؤسسات في النقاط التالية:

1- **توفير مناصب الشغل:** تخفف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من حدة البطالة ثم القضاء على الفقر في أي دولة، من خلال المساهمة في خلق فرص عمل بتكلفة منخفضة نسبياً بالمقارنة مع المؤسسات الكبرى، باعتبار أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتبر مصدر رخيص لخلق فرص عمل جديدة لأنها لا تتطلب أموال كبيرة عند التأسيس، كما أنها أغلبها لا تشترط المستوى العلمي بل تتطلب المهارة بدرجة كبيرة مثل الصناعات الحرفية والتقليدية³.

2- **دعم وترقية الصادرات:** تكتسب السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بميزتين مهمتين وهما الميزة التصديرية والميزة التنافسية، حين أن الميزة التصديرية تظهر من خلال فن ومهارة العمل اليدوي في منتجاتها وبالتالي تلقى هذه الأخيرة القبول والرواج في الأسواق الخارجية، أما الميزة التنافسية فتظهر من خلال خفض تكلفة الوحدة المنتجة بالاعتماد على كثافة العمل في أساليب وطرق الإنتاج⁴.

تقتصر أنشطة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دول العالم النامية على الأسواق المحلية فقط، لأنها تفتقر لهياكل التصدير القاعدية وكذا للمحيط الملائم الذي يساعدها على تجاوز الحدود الجغرافية للدولة بإنتاجها، كما أن معظم هذه المؤسسات تفتقر إلى المهارات الفنية والإدارية والقدرة التصديرية للدخول في الأسواق الخارجية.

3- **تدعيم نشاط المؤسسات الكبرى:** تلعب صناعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دوراً مكملًا وداعماً لصناعات المؤسسات الكبرى، حيث تمد هذه الأخيرة بتوفير طلباتها (منتجات، أيدي عاملة) بموجب التعاقد من الباطن (المناولة)، إذن فالمؤسسات الكبرى لا تستطيع الاستغناء عن العديد من النشاطات والمهام التي تنفذها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بالرغم من صغر

1- طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 67

2- مداس حبيبة، مرجع سابق، ص ص 17-18

3- خبابة عبد الله، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - آلية لتحقيق التنمية المستدامة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2013، ص 223

4- نبيل جواد، مرجع سابق، ص 13-94

حجم هذه النشاطات والمهام فهي تعتبر مكلفة للمؤسسات الكبرى في حال نفذتها وحدها¹، ففي هذه الحالة تقوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدورين مهمين، الدور الأول يتمثل في دور المورد الذي يزود المؤسسات الكبرى بمستلزمات واحتياجات معينة، والدور الثاني هو دور الوسيط أو الموزع الذي يعمل على إيصال المنتج إلى المستهلكين والزبائن².

4- إرساء قواعد التنمية والقضاء على الفقر: إن دعم وتشجيع المستثمرين الصغار على إنشاء المشروعات الصغيرة في المناطق النائية كالأرياف والمدن الصغيرة والتي لا يمسها برنامج التنمية هو آلية فعالة ومهمة تعمل على إرساء قواعد التنمية والقضاء على الفقر بالدرجة الأولى في تلك المناطق المعزولة³، حيث أن تركز الصناعات الصغيرة والمتوسطة في الأرياف والمدن الصغيرة يسمح لها باستغلال وتأمين الموارد المحلية وكذا تلبية الأسواق الصغيرة لهذه المناطق، إذ تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسيلة فاعلة توفر حاجة السوق من المنتجات الاستهلاكية والوسطية، كما تعمل على توسيع القاعدة الإنتاجية من خلال انتهاز استراتيجيات إنتاج بدائل الواردات، وبالتالي الوصول إلى زيادة حجم الناتج المحلي الإجمالي⁴، والرفع من مستوى معيشة الأفراد، فهذه الأخيرة تتأتى من خلال عمليات مترابطة ومتسلسلة تبدأ من رفع مستوى التوظيف لعنصر العمل، الذي بدوره يعمل على الرفع من مستوى الطلب الكلي الفعال على السلع الاستهلاكية والاستثمارية، أي كلما زاد التوظيف زادت الدخول للأفراد المجتمع، هذه دخول الأفراد تقسم ما بين الاستهلاك المباشر من الأسواق ليعود مرة أخرى إلى الوحدات الإنتاجية كمقابل نظير السلع والخدمات، أو الاستثمار في مجالات محددة، أو الادخار في البنوك والمؤسسات المالية لينتقل على شكل تمويل (قروض، سلف،... الخ) إلى الوحدات الإنتاجية⁵.

5- تحقيق التنمية المتوازنة: إن خاصية المرونة التي تتميز بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمنحها القدرة على الانتشار الواسع النطاق ما بين الأقاليم والمناطق الجغرافية المختلفة، وبالتالي الوصول إلى الهدف المنشود ألا وهو تحقيق التنمية المتوازنة جغرافياً، من خلال تقليص الفجوة ما بين المدينة والريف فيما يتعلق بتوزيع الثروة والدخل ما بين الأفراد والمجموعات وفك العزلة في المناطق الريفية والنائية بإنشاء مجمعات إنتاجية جديدة، كما يساهم كذلك بتقليص من نسب البطالة الريفية ونزوح القوى العاملة الريفية إلى المدن، هذا الأمر الذي ينعكس سلباً بقاء الصناعات الريفية التي تعتمد بالدرجة الأولى على العامل البشري وقوته البدنية⁶.

6- تنمية القدرات ودعم الابتكارات: يرى بعض الاقتصاديين أن ميزة الابتكار والتجديد ترتبط ارتباطاً وثيقاً بقدرة الأعمال الصغيرة على ملأ الفجوة ما بين الجوانب المعرفية والحاجات السوقية، لذلك فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تساهم دائماً في تحسين منتجاتها أو تطوير منتجات جديدة تتلائم مع متطلبات ورغبات المستهلكين⁷، وذلك نظراً لقرىها وتفاعلها المباشر معهم، حيث برهنت المؤسسات الصغيرة والورش من خلال ريادتها في تقديم الابتكارات والإبداعات الجديدة في مجالات عدة، فنجد مثلاً في المجال الاقتصادي مثل: صناعة طائرات الهليكوبتر، صناعة الحواسيب، صناعة الكاميرات، صناعة الأجهزة الطبية وغيرها، وهذا

1- سعاد نائف برونوطي، إدارة الأعمال الصغيرة أبعاد الريادة، دار وائل للنشر، ط 1، 2005، ص 60

2- طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 35

3- علاء الغرابوي وآخرون، مرجع سابق، ص 268

4- نبيل جواد، مرجع سابق، ص 79

5- توفيق عبد الرحيم يوسف، إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2002، ص 31

6- عزام سليمان، المشكلات التمويلية في المشروعات الصناعية الصغيرة في القطر العربي السوري، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد،

جامعة حلب، 2004، ص 41-42

7- طاهر محسن منصور الغالي، نفس المرجع، ص 33

ما تؤكد ذلك الدراسات العلمية من خلال إبراز أن ربع براءات الاختراع المسجلة في الدول المتقدمة صناعياً تعود إلى الأعمال الصغيرة¹.

7- تساهم في عملية التنوع الثقافي: تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الحفاظ على خصوصية الأقليات المتواجدة في بلدان أخرى، عبر المطاعم العربية والإسلامية أو الصينية، المحلات التجارية وذلك بتوفير المنتجات والخدمات التي تلبي طلب المستهلكين (المجموعات العرقية) الأجانب في هذه البلدان، مما يحتم على دفع المؤسسات الكبرى لاحترام الاختلاف واحتضان وقبول التعدد والتنوع في قوة العمل لديها في ظل ظاهرة التنوع الثقافي².

ثالثاً: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بجملة من الخصائص والمميزات التي تكسبها طبيعة خاصة تجعلها تختلف عن المؤسسات الكبيرة في العديد من الجوانب، وهنا سنميز بين نوعين من الخصائص التقليدية والحديثة كمايلي³:

1- الخصائص التقليدية: تلخص الخصائص التقليدية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيمايلي:

- **الجمع بين الإدارة والملكية،** حيث أن صاحب أو أصحاب المشروع غالباً ما يكون هو مدير المشروع ويتمتع بالاستقلال التام في الأداء وحجم ساعات العمل اليومي، أي أن الموظفين هم أصحاب المؤسسة حتى لو لم ينتموا إلى عائلة صاحب المؤسسة، لأنهم يشعرون بالانتماء إلى المؤسسة ويحرصون على ربحيتها واستمراريتها.
- **تساهم المشروعات الصغيرة في تكريس التصنيع المحلي وتوسيع قاعدة الإنتاج الوطني،** من خلال تقديم السلع والخدمات التي تتناسب مع متطلبات السوق المحلي مباشرة.
- **العمل بقاعدة التخصص في العمل،** والذي يعمل على التقليل من تكاليف الإنتاج من جهة، ومن جهة أخرى ارتفاع مستوى المهارات للعمالة المشتغلة به.
- **توظف المشروعات المتوسطة والصغيرة يد عاملة تفوق بكثير ما توظفه المشروعات الكبيرة،** لأنها تعتمد على استخدام فنون إنتاج تتطلب كثافة عمالية كبيرة نسبياً بالموازاة مع انخفاض معامل رأس المال/العمل لديها، أي أنها تستخدم طرقاً إنتاجية بسيطة نسبياً تتلاءم مع وفرة العمل وندرة رأس المال.
- **القدرة الذاتية على التجديد والابتكار،** حيث ترجع الكثير من الأفكار الجديدة والاختراعات الخاصة بالمنتجات وطرق الإنتاج، وغيرها من المجالات إلى المهارات الفردية للباحثين والعلماء، ويمكن تمثيل هذه المشروعات بابتكارات أديسون، جيمس وات، ابن سينا... الخ، وعلى الرغم من أن بعض التكنولوجيا تم تطويرها من قبل شركات صغيرة، خصوصاً في مجالات تطوير الالكترونيات الدقيقة والبرمجيات والتقنيات الحيوية، إلا أن زخم التطوير جاء عن طريق الشركات العملاقة القادرة على توفير الموارد الضخمة المطلوبة للقيام بالبحث والتطوير ولها قدرات تمويلية وتنظيم إداري محكم.
- **الاعتماد على مصادر تمويلية داخلية** بسبب صعوبة حصولها على تمويل خارجي، وفي حالة حاجتها الاضطرارية إلى التمويل الخارجي فهي تلجأ القروض الصغيرة، كما تتميز بصعوبة توفير ضمانات كافية للبنوك خاصة في المراحل الأولى من بداية نشاط مما يجعلها تعتمد بالدرجة الأساسية على التمويل الذاتي أو العائلي.

1- مداس حبيبة، مرجع سابق، ص 20

2- طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 36

3- نبيل جواد، مرجع سابق، ص 84-92

الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء التنافسي، تحسين الأداء المؤسسي والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

■ العمل بتكاليف إنتاج عالية على عكس المؤسسات الكبيرة التي تستطيع الاستفادة من اقتصاديات الحجم ومن المزايا الاقتصادية المختلفة للإنتاج الكبير.

■ تتميز بدورة حياة المؤسسة قصيرة، لأن عملها يتأثر بأسباب بسيطة قد تضع حداً لنهاية نشاطها.

2- الخصائص الحديثة: في ظل ما تفرضه التغيرات الاقتصادية فإنه من الضروري على كل المؤسسات وخاصة الصغيرة والمتوسطة أن تواكبها وتتنبأ بتأثيرها باستمرار، وأن لا تبقى منغلقة في إطار تقليدي، فمعظم المفاهيم التقليدية في الإدارة كانت سائدة من قبل تم استبدالها بمفاهيم أخرى حديثة، ومنه فقد أصبح الآن يتم التمييز بين نوعين من المؤسسات: مؤسسات ذات طابع تقليدي وأخرى ذات خصائص وميزات حديثة ومعاصرة، حيث أن هذه الأخيرة هي التي سوف تتمكن من التكيف أكثر مع الظروف الجديدة وبالتالي ضمان البقاء والاستمرار، والجدول أسفله يظهر خصائص كل من المؤسسة التقليدية والمؤسسة الحديثة كمايلي:

الجدول رقم 1-12: خصائص المؤسسة التقليدية والمؤسسة الحديثة

المؤسسة التقليدية	المؤسسة الحديثة
ثبات المحيط	ديناميكية المحيط
إدارة جامدة	إدارة مرنة
التركيز على عدد الوظائف	التركيز على نوعية الوظائف
الفرد هو المحور	الفريق هو المحور
التركيز على قواعد العمل	التركيز على قواعد الزبون
المدراء هم صناع القرار	الأفراد والمدراء معا يصنعون القرار
عمالة متجانسة	عمالة متنوعة
توظيف ثابت	توظيف مؤقت
علاقات خطوط العمل	علاقات دوائر العمل
أوقات عمل محددة	أوقات عمل غير محددة
الإنتاج والتخزين	التسويق فور استلام الإنتاج
تجارة المكان	تجارة المعلومات

المصدر: نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، لبنان، ط1، 2007، ص 92 وبناءً على ما سبق، يمكن إجمال أهم الخصائص الحديثة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة PME فيما يلي¹:

- السهولة في التأسيس أو الإنشاء، نظراً لصغر حجمها، بساطة سياساتها ووضوح أهدافها، كما تتمتع بالاستقلالية في الإدارة؛
- المرونة في أداء العمل والتأقلم مع تغيرات الأوضاع الاقتصادية، وهذا راجع إلى بساطة وسهولة هيكلها التنظيمي، وهذا ما يفرض عليها اعتماد نظام اتصال غير رسمي بها؛
- الاعتماد على تلبية الطلب المحلي بمنتجات ذات جودة تتميز بالتحسين المستمر وقصر دورتها الإنتاجية؛
- السرعة في الاستجابة لحاجات السوق، كما أنها تركز على توفير مناصب عمل للحد من مستوى البطالة؛

1- مليكة عبد غرس، حمزة بعلي، تقييم برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- دراسة حالة الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ANDPME لولاية عنابة، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 05، العدد 01، جوان 2022، ص 317

الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء التنافسي، تحسين الأداء المؤسسي والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- الانتشار الواسع في كل المناطق الجغرافية، بالرغم من أن أغلبها تكون مؤسسات محلية تعمل على توفير خدمات للمؤسسات الكبرى من خلال المناولة؛
- التمتع بالإبداع التكنولوجي والقدرة على الابتكار والتجديد؛
- الاعتماد على مبدأ التخصص في مجال إنتاجي واحد، بحيث يعد هذا الخيار الأفضل لدخول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى الأسواق الدولية، وكذا يمكن المؤسسة من تحقيق أحجام إنتاجية معتبرة تؤدي إلى تدنية تكاليفها بفعل اقتصاديات الحجم، وبالتالي تحقيق مردودية مالية أحسن من التي تحققها المؤسسات التي تعتمد على إستراتيجية التنوع في الإنتاج¹.
- بالإضافة إلى الخصائص السابقة، فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر تنفرد بتميزها بمجموعة من الخصائص نوجزها فيما يلي²:
 - تتطلب قيمة رأس مال منخفض عند الإنشاء؛
 - سهولة في عملية تسييرها والتحكم في نشاطها؛
 - تتلقى التسهيلات عند الإنشاء، وهذا في إطار سياسة الدعم والمرافقة التي تنتهجها الحكومة الجزائرية، كما تتلقى الدعم المالي واللوجستيكي من قبل الهيئات والمنظمات الوطنية؛
 - تستطيع تلبية متطلبات الزبائن، نظراً لمرونتها اتجاه المحيط وسرعة تكيفها مع عناصر الأسواق؛
 - تتحكم في القوة العاملة من حيث التوظيف، التغيير والتسريح؛
 - تمتلك القدرة على تغيير النشاط بسرعة؛
 - تمتاز ببساطة هيكلها التنظيمي مما يمنح السهولة في عملية مراقبة إجراءات تسييرها؛
 - تعمل بمبدأ التخصص في العمل، كما تستطيع التحكم في تكاليفها.
- من خلال ما سبق، نلاحظ أن جميع الخصائص المذكورة تعتبر إيجابية للم ص م، في المقابل يوجد خصائص سلبية للم ص م نوجزها فيما يلي³:
 - **معدلات حياة الم ص م منخفضة:** تعد معدلات الوفاة والفشل لدى الم ص م عالية جداً، وبالأخص عند بداية إنشائها، إذ أن الدراسات التي شملت الدول المتقدمة أكدت ذلك، من خلال مراقبة 1000 مؤسسة من بداية إنشائها، وجد بقاء 200 مؤسسة منها فقط لمدة تتجاوز 10 سنوات، في حين وفاة 500 مؤسسة بعد مرور حوالي 18 شهر، وقد أرجعت أغلب أسباب هذا الوفاة إلى الخسائر المالية أو الفشل.
 - **تكلفة تمويل الم ص م مرتفعة:** يعد حصول الم ص م على التمويل الكافي من أهم الصعوبات التي تعترضها من أجل بداية نشاطها، كما أن الحصول عليه يتطلب تكاليف باهظة في الغالب.

1- سواكري مباركة، تحالف/تنافس بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العربية، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، جامعة الجزائر، العدد 14، 2006، ص 75.

2- عائشة بوثلجة، نصيرة بلخضر، مرجع سابق، ص 68

3- بوعظم فايزة، قرارات تمويل المؤسسات الاقتصادية في ظل عدم تماثل المعلومات - نظرية الإشارة كمدخل مفسر لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالقروض البنكية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم المالية والمحاسبة تخصص مالية المؤسسة، جامعة فرحات عباس بسطيف، الجزائر، 2021/2022، ص 97

- تكاليف إنتاج الم ص م عالية: إن الم ص م لا تستطيع الاستفادة من وفرات الإنتاج بسبب إنتاجها للسلع بكميات كبيرة، كما أن تكاليف الإنتاج الكلية لديها عالية نظراً لتحملها تكاليف إدارية غير مرتبطة مباشرة بحجم الإنتاج وتدخل ضمن التكاليف الثابتة، وبالتالي هذا الأمر يؤثر على أسعار منتجاتها من السلع أو الخدمات.
- تأثير نشاط الم ص م بحالة الاقتصاد: تتأثر الم ص م بحالة الاقتصاد السائد في الدولة، حيث تقل مواجهتها للمنافسة في حالة التضخم، أما في حالة الكساد لمدة تتجاوز السنتين فإنه يهدد وجودها.
- ارتباط الم ص م بالسياسة: تلعب النقابات والجمعيات المهنية التابعة للم ص م أهمية كبيرة في توفير حاجاتها الخاصة، كما أنها تؤثر بشكل قانوني مباشر على الم ص م من أجل حماية مصالحها.

الفرع الثالث: دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية:

تساهم الم ص م بشكل كبير في اقتصاد أي بلد، نظراً لوزنها الكبير في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية وقدرتها على خلق الثروة ومناصب العمل....، ونظراً للأهمية البالغة التي تحتلها هذه المؤسسات في اقتصاديات الدول فإن دورها يظهر بشكل واضح وأساسي، ويمكن حصر هذا الدور في النقاط التالية¹:

1- الدور الاقتصادي؛ لمخص فيما يلي:

- تتمين قوة العمل من خلال استعمال تكنولوجيا قليلة رأس المال كثيفة العمل؛
- تعبئة الموارد المالية وذلك بجمع أموال مختلفة المصادر، إذ بإمكان هذه المؤسسات أن تُنشأ من طرف العائلات والأسر وبالتالي تشكيل طاقات إضافية؛
- رفع إنتاجية العامل وذلك من خلال تجسيد نظام رقابي فعال وباستمرار لضمان السير الحسن للعمل وكذلك السيطرة على سير العمل ظراً لصغر حجم هذه المؤسسات؛
- خلق الناتج الخام الداخلي، يمكن أن نلمسه من خلال مساهمة القطاع الخاص بنسبة معينة من الإيرادات في الناتج الخام الداخلي؛
- ترقية التجارة الخارجية، حيث أن هذه المؤسسات كغيرها من المؤسسات تقوم بجميع عمليات المبادلات التجارية من تصدير واستيراد؛
- توفير متطلبات السوق من السلع والخدمات وتوفير مستلزمات المؤسسات الكبرى بالمواد الأولية أي المقاول الباطنية؛
- حماية الطابع الصناعي المحلي من منافسة المنتج المحلي ففي ظل التطورات الراهنة وأمام انفتاح الأسواق العالمية وتحرير التجارة ورفع الرقابة الجمركية وإلغاء الرسوم الجمركية أصبحت هناك منافسة خارجية للمنتجات والتي تؤثر على المنتجات المحلية، لذلك فإن هذه المؤسسات تعمل على حماية منتجاتها عن طريق مراقبة الجودة والتحكم في التكاليف ومحاولة خلق ميزة تنافسية لمواجهة تلك المنافسة وبالتالي إذا استطاعت المواجهة فإنها بذلك تستطيع حماية المنتجات المحلية.

2- الدور الاجتماعي: تعمل هذه المؤسسات على تحقيق التوازن الجهوي وإحداث تطورات على المستوى الاجتماعي ويمكن

حصر الدور الاجتماعي لها في النقاط التالية:

- القضاء على البطالة من خلال توفير مناصب الشغل؛

1- عريوة محاد، أهمية تطبيق أدوات مراقبة التسيير الحديثة في قياس وتقييم الأداء المستدام في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، الجزائر، المجلد 03، العدد 02، 2018، ص103

- الحد من ظاهرة النزوح الريفي وذلك من خلال إنشاء بعض المشاريع في المناطق الريفية أو النائية وبالتالي تقريب مناصب الشغل من سكان تلك المناطق؛
- القضاء على الآفات الاجتماعية؛
- تحسين مستوى المعيشة في الريف؛
- الاستغلال الأمثل للطاقات المادية والبشرية؛
- الاستغلال الأمثل للموارد المحلية.

المطلب الثالث: نظرة حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

اتجهت الجزائر كغيرها مثل دول العالم نحو اقتصاد السوق في ظل التغيرات العالمية والتحول الاقتصادي، من خلال تعديل بعض السياسات ووضع العديد من البرامج التنموية في شتي المجالات، مما وجه الأنظار والاهتمام أكثر بالمؤسسات، وعلى ضوء هذا، برزت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كآلية مهمة تعمل على تنويع الهيكل الصناعي وتوسيع قاعدة الاقتصاد الوطني.

الفرع الأول: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

في ظل التوجه الاقتصادي الجديد الأكثر انفتاحاً، بدأت الجزائر منذ بداية التسعينات تهتم بإعداد إستراتيجية لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال السعي لتوفير بيئة اقتصادية وطنية متينة، وترجم هذا الاهتمام بصياغة إطار تنظيمي وإطار مؤسسي داعم لتلك المؤسسات عن طريق اعتماد جملة من آليات الدعم التي تضمن نظرياً حزمة من الخدمات المالية وغير المالية لهذه المؤسسات.

أولاً: تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

مر تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بعدة مراحل نوجزها فيما يلي:

1- المرحلة الأولى (من سنة 1963 إلى غاية 1982): قبل الاستقلال كانت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مملوكة للمستوطنين الفرنسيين، وذلك بنسبة حوالي 98 %¹، أما بعد الاستقلال اعتمدت الجزائر على النظام الاشتراكي، الذي يقوم على تحكم الدولة في القوى الاقتصادية للتنمية، ويعتمد على إعطاء الأولوية للقطاع العام على الخاص، مما حدا من تطور القطاع الخاص ضمن المخططات الوطنية، وبالتالي أدى إلى تهميش دور قطاع الم ص م واعتباره نشاطاً مكملًا وتابعاً للقطاع العمومي، هذا الأخير الذي حظي بالأهمية القصوى ضمن السياسة الاقتصادية للتنمية في هذه الفترة²؛

2- المرحلة الثانية (من سنة 1982 إلى غاية 1988): تضمنت هذه المرحلة صدور قانون الاستثمار لسنة 1982، ومن بعده برز لأول مرة دور القطاع الخاص في تحقيق أهداف التنمية الوطنية، لكن تحديد سقف الاستثمارات ضمن هذا القانون أثرت بشكل سلبي على التشجيع لإنشاء الم ص م، كما أدت إلى استغلال جزء من الادخار في النفقات ذات طابع مضاربي أو غير منتج³؛

1- صالح صالح، أساليب تنمية المشروعات الصغيرة والصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، العدد 3، 2004، ص 26

2- مداس حبيبة، مرجع سابق، ص 158

3- بوفاتح بالقاسم، عامري محمد الطاهر، دور هياكل الدعم المالي في تحسين أساليب تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- دراسة حالة الجزائر 2002-2017، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد 8، 2018، ص 97

إن قانون الاستثمار لسنة 1982 لم يشجع على إنشاء الم ص م بسبب تحديده سقف الاستثمارات حيث لا تتجاوز قيمتها 10 ملايين دينار جزائري لإنشاء المؤسسات الفردية والجماعية، وبـ 30 مليون دينار جزائري لإنشاء المؤسسات ذات المسؤولية المحدودة أو الأسهم، بالإضافة إلى تحديد مساهمة البنوك بـ 30 % من مبلغ الاستثمارات المعتمدة¹، مع إلزامية إجراء الاعتماد لكل استثمار بشكل إجباري ومنع أي شخص من امتلاك أكثر من نشاط استثماري واحد².

3- المرحلة الثالثة (من سنة 1988 إلى غاية يومنا هذا): في ظل المتغيرات العالمية والتحول الاقتصادي، سارعت السلطات الجزائرية إلى اللجوء إلى التغيير التدريجي للسياسة الاقتصادية وتبني اقتصاد السوق³، بسبب النتائج السلبية المسجلة على مستوى مختلف القطاعات، مما أعاد الاعتبار للقطاع الخاص، الذي برز من خلاله قطاع الم ص م كأداة مهمة في عملية التنمية من خلال تنويع الهيكل الصناعي، وهذا بعد ما كان دوره مهمشاً لمدة طويلة⁴؛

قامت الدولة الجزائرية بمراجعة السياسات المتعلقة بتطوير قطاع الم ص م واللجوء إلى الإصلاحات الهيكلية من أجل تأهيله ليصبح قادراً على مواجهة المنافسة، وفي هذا الإطار أصدرت ما يلي:

- قانون الاستثمار 88-25 المؤرخ في 12 جويلية 1988 المتعلق بتوجيه الاستثمارات الخاصة، والذي ركز على إلغاء جميع الإجراءات الخاصة بالحصول على رخصة الاستثمار، كما تجاوز معظم الشكليات المتعلقة بتحديد حجم الاستثمار⁵؛
- قانون النقد والقرض الصادر في 14 أفريل 1990، والذي يكرس مبدأ حرية الاستثمار الأجنبي والعمل على تشجيع كل أشكال الشراكة؛

قانون ترقية الاستثمار الصادر في 05 أكتوبر 1993، والذي نص على المساواة مابين المستثمرين الوطنيين والأجانب أمام القانون من أجل تعزيز إرادة تحرير الاقتصاد، كما أعطى الحرية في الاستثمار كحق، وعمل على دعم الاستثمار بإنشاء وكالة لدعم الاستثمارات ومتابعتها (APSI)؛ بحيث أنشأت وكالة ترقية ودعم الاستثمار (APSI) بموجب المرسوم التشريعي 93-12 المؤرخ في 05/10/1993 المتعلق بالاستثمار، يشرف عليها رئيس الحكومة، يتمحور عملها على مساعدة أصحاب المشاريع في تجسيد استثماراتهم على أرض الواقع، كما تسهر على عدم تجاوز الآجال القانونية لهذه الاستثمارات، تحتوى الوكالة على شبك وحيد وموحد يضم جميع المصالح المعنية بالاستثمارات والإدارات قصد تسهيل الإجراءات القانوني والإدارية من أجل إقامة المشروعات وتقليص أجالها المحددة بـ 60 يوماً⁶.

- الأمر رقم 01-03 الصادر في سنة 2001 والمتعلق بتطوير الاستثمار، وأنشأ على إثره المجلس الوطني للاستثمار (CNI)؛

1- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، قانون الاستثمار الوطني الاقتصادي الخاص، المؤرخ في 21/08/1982، المادة 02 و08، العدد 34، الصادرة في 24 أوت 1982، ص 10

2- مداس حبيبة، نفس المرجع، ص 159

3- خياطة عبد الله، مرجع سابق، ص 20

4- مداس حبيبة، مرجع سابق، ص 157

5- سماح طلحي، دور البدائل الحديثة في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- مع الإشارة لحالة الجزائر-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص مالية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2013/2014، ص 220

6- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، قانون الاستثمار رقم 03/01، المؤرخ في 10/10/1993، المادة 02 و08، العدد 64، الصادرة في 24 أوت 1982، ص 05

الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء التنافسي، تحسين الأداء المؤسسي والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- القانون التوجيهي الصادر في 12 ديسمبر 2001، والذي ركز على تحسين المحيط المتعلق بالم ص م¹.
- القانون رقم 17-02 الصادر في 10 جانفي 2017، والذي يتضمن القانون التوجيهي لترقية الم ص م؛
- المرسوم التنفيذي رقم 17-193 المؤرخ في 11 جوان 2017، والذي يتضمن تعديل القانون الأساسي لصندوق ضمان القروض للم ص م؛
- المرسوم التنفيذي رقم 17-194 المؤرخ في 11 جوان 2017، يتضمن مهام المجلس الوطني للتشاور من أجل تطوير الم ص م؛
- المرسوم التنفيذي رقم 18-170 المؤرخ في 26 جوان 2018، يحدد مهام وكالة تطوير الم ص م وترقية الابتكار وتنظيمها وسيرها، المعدل والمتمم؛
- المرسوم التنفيذي رقم 18-253 المؤرخ في 09 أكتوبر 2018، يحدد كفاءات الاستفادة من الإعانة والمساعدة المادية الممنوحتين من الدولة للجمعيات وتجمعات الم ص م؛
- قرار مؤرخ في 16 جانفي 2019، يحدد نموذج التصريح التشخيصي للم ص م من أجل تأهيلها للاستفادة من أجهزة الدعم؛
- المرسوم التنفيذي رقم 18-226 المؤرخ في 24 سبتمبر 2018، المتضمن إحداث جائزة وطنية للم ص م المبتكرة والمحدد شروط وكفاءات منحها².

ثانياً: عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وتوزعها

يعد القانون التوجيهي لترقية الم ص م في الجزائر الصادر عام 2001 من أبرز القوانين التي عملت وساعدت على تطور هذه المؤسسات، وقد أسندت مهمة تنفيذ جميع هذه القوانين لوزارة الم ص م، وعلى هذا الأساس أصبح قطاع الم ص م يشكل ما نسبته 14% من القطاع الصناعي في الجزائر من مجمل الم ص م، بينما يحتل قطاع التجارة والخدمات النسبة الأكبر بحوالي 34%، كما يشكل قطاع الحرف نسبة 28% من عدد الم ص م. أما فيما يتعلق بالقوى العاملة، يستقطب قطاع الم ص م في الجزائر ما نسبته 22% من عدد العاملين³، وهذا ما يعكس سياسة الدولة الرامية إلى تفعيل دور هذا القطاع من أجل المساهمة في الاقتصاد الوطني.

أحصت وزارة الصناعة بالجزائر في نهاية شهر يونيو 2022 حسب نشرية إحصائية وزعت بمناسبة الندوة الدولية الثانية حول الذكاء الاقتصادي التي جرت فعاليتها يومي 18 و 19 فبراير، أكثر من 1.320.664 مؤسسة صغيرة و متوسطة على المستوى الوطني في نهاية شهر يونيو 2022، أي بارتفاع يقدر بـ 4.45% مقارنة بنفس الفترة من سنة 2021، مشغلة أكثر من 3.220.661 أجيراً، وأكدت أن الديناميكية والحركية نصف السنوية لهذه الفئة من المؤسسات انعكست من خلال نمو نصف سنوي قدر بـ 34.300 مؤسسة صغيرة و متوسطة، مبينة أنه تم إنشاء 34057 مؤسسة صغيرة و متوسطة جديدة و 4470 إعادة نشاط (بعد توقف مؤقت) و 4.227 شطباً.

1- بمينة مختار، واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة بالجزائر-، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، الجزائر، المجلد 10، العدد 02، 2022، ص 16

2- موقع وزارة الصناعة والإنتاج الصيدلاني <https://www.industrie.gov.dz>، أطلع عليه يوم 2023/12/30 على الساعة 15:20

3- بمينة مختار، مرجع سابق، ص 19

الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء التنافسي، تحسين الأداء المؤسسي والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

كما أشارت هذه النشرة إلى أنه من بين 1.320.664 مؤسسة تم إحصاؤها، فإن 56.19 % مكونة من أشخاص معنويين، أما الباقي (43.79 %) فهم أشخاص طبيعيين، أي 20.18 % من المهن الحرة و 23.62 % من نشاطات الصناعات التقليدية.

كما بينت نشرة الوزارة أن حوالي 98 % من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة النشطة في الجزائر هي مؤسسات صغيرة جداً، وتشغل أقل من 10 أجراء لكل مؤسسة، أما فيما يخص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية المحصاة في نهاية شهر يونيو 2022، فإن عددها قد سجل انخفاضاً بواحد (1) مؤسسة مقارنة بالسداسي الأول السابق بـ 224 مؤسسة.

كما أشارت الوثيقة ذاتها إلى "تسجيل انخفاض لعدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية، وذلك راجع إلى مسار خصوصية هذه المؤسسات التي تم اعتمادها في إطار إعادة هيكلة وتنظيم القطاع العمومي".

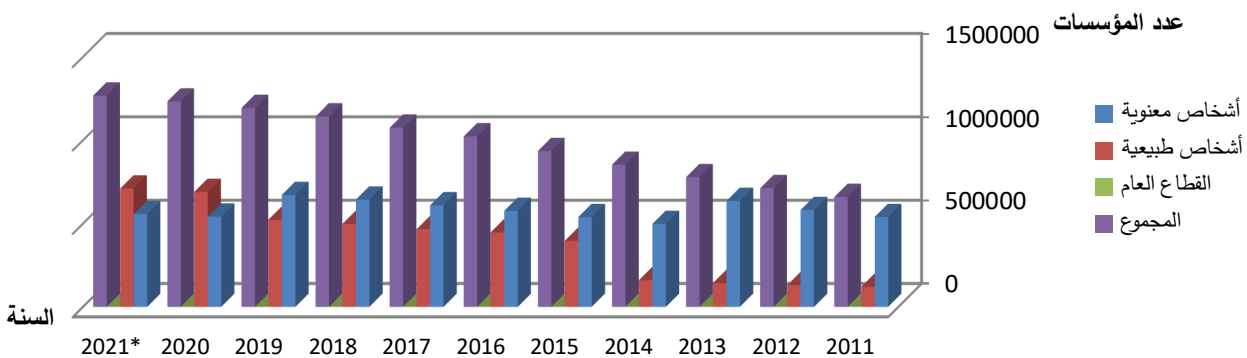
وفيما يتعلق بكثافة هذا النوع من المؤسسات، فقد أكدت الوثيقة أن الجزائر وتسجيلها نسبة 29 مؤسسة صغيرة ومتوسطة لكل 1000 نسمة خلال السداسي الأول من سنة 2022 " تكون بعيدة جداً عن المقاييس الدولية التي تكون عموماً في مستوى أعلى بكثير"¹.

1- عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر: شهد قطاع الم ص م ظهور زيادة معتبرة، وهذا راجع إلى أن الدولة الجزائرية أولت العناية والاهتمام بهذا النوع من المؤسسات من خلال منحه العديد من المزايا التحفيزية كالإعانات البنكية والإعفاءات الضريبية للمستثمرين الخواص وهذا من خلال إصدار قانون الاستثمار سنة 2016، كما أقر كذلك قانون المالية لسنة 2020 إلغاء قاعدة الشراكة الدنيا (49% للمستثمر الأجنبي، 51% للمستثمر الوطني) على الاستثمارات الأجنبية، وأكدت بموجب قانون الاستثمار لعام 2021².

سنستعرض تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بتعدد أشكالها حسب الطبيعة القانونية (ملكيتها)، خلال الفترة (2011-2021)، وذلك على حسب بيانات النشرات الإحصائية لوزارة الصناعة والمناجم.

تم توضيح بيانات الجدول رقم 1- 13 (انظر الملحق 01) في الشكل البياني الآتي:

الشكل رقم 1- 7: تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر للفترة (2011- 2021)



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الجدول رقم 1- 13 (انظر الملحق 01)

1- أدرج يوم : السبت، 18 فيفري 2023، 18:34، الفقة : اقتصاد، ارتفاع عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى أزيد من 1.3 مليون على المستوى الوطني

2- فاتح خلاف، إلغاء قاعدة الشراكة الدنيا (51%، 49%) في مجال الاستثمارات الأجنبية وفقاً للقانون الجزائري، مجلة إيزا للبحوث والدراسات، المجلد 6، العدد 2، 2021، ص 89

الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء التنافسي، تحسين الأداء المؤسسي والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

من خلال الجدول رقم 1- 13 (انظر الملحق 01) نلاحظ ما يلي:

- تطور عدد مؤسسات الم ص م التابعة للقطاع الخاص من سنة إلى أخرى، حيث تزايد عددها بـ 18782 مؤسسة للأشخاص المعنوية، أي ما يمثل نسبة 3.5% من سنة 2011 إلى سنة 2021، أما المؤسسات ذات الأشخاص الطبيعيين فقد تزايد بـ 589476 مؤسسة ما نسبته 83% ما بين سنة 2011 و 2021؛
 - يشكل القطاع الخاص على نسبة 99.98% من إجمالي الم ص م (سنة 2020)؛
 - تراجع في عدد المؤسسات التابعة للقطاع العام من سنة إلى أخرى، بعدما كان عددها 572 مؤسسة سنة 2011 أصبحت 225 مؤسسة خلال السداسي الأول من سنة 2021 بفارق 347 مؤسسة مندثرة ما نسبته 61%؛
 - يشكل القطاع العام على نسبة 0.02% من إجمالي الم ص م (سنة 2020).
- التعليق على الملاحظات:

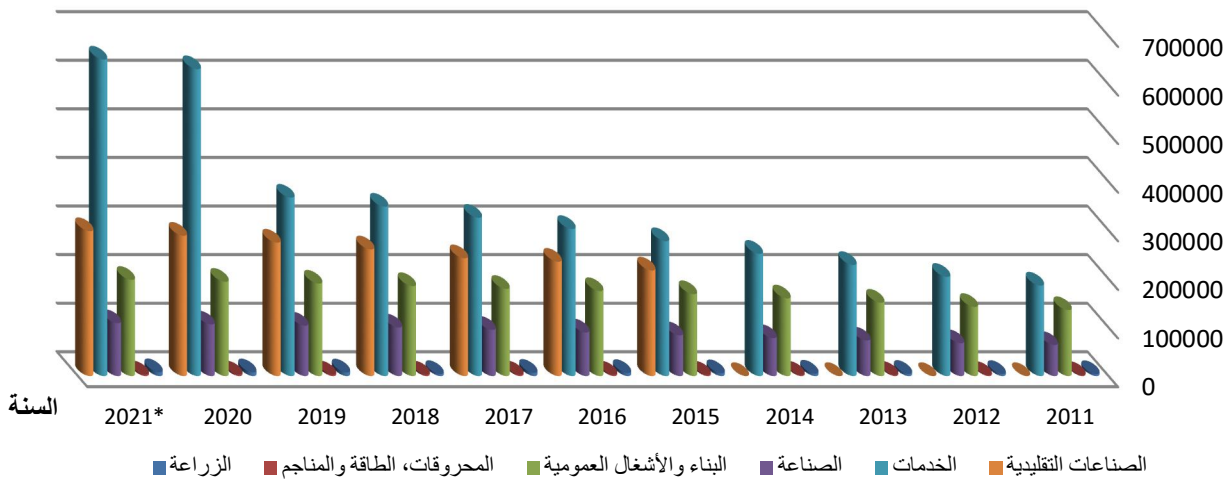
- يرجع التطور العددي في الم ص م ما بين سنة 2011 و 2021 إلى جهود الدولة الرامية إلى تهيئة الجو الملائم لهذا القطاع، من خلال تخفيف وتسهيل العديد من إجراءات تأسيسها وسيرورة نشاطها؛
- زيادة ثقافة المقاول لدى الأفراد وخريجي الجامعات، مما يتيح هذا الأمر لهم في تجسيد أفكارهم وتحويلها إلى مشاريع مبتكرة منتجة على أرض الواقع، وهذا يؤدي إلى الزيادة في عدد الم ص م التابعة للقطاع الخاص؛
- يعود التراجع الحاصل في عدد مؤسسات القطاع العام بالتسلسل مع السنوات المدروسة من سنة 2011 إلى غاية السداسي الأول من سنة 2021 إلى السياسة التي انتهجتها الحكومة الجزائرية والمعتمدة على عمليات الخصخصة¹.

2- توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:

أ- توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بحسب قطاع النشاط الاقتصادي:

تم توضيح بيانات الجدول رقم 1- 14 (انظر الملحق 02) في الشكل البياني الآتي:

الشكل 1-8: تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بحسب قطاع النشاط الاقتصادي للفترة (2011- 2021)



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الجدول رقم 1- 14 (انظر الملحق 02)

1- داود غديري، فاتح سردوك، مليكة بلفتح، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر: بين إرهابات النهوض بها ومرافقتها ورهانات تنويع الاقتصاد الوطني وترقيته، مجلة الاقتصاد والمالية (JEF)، المجلد 09، العدد 01، 2023، ص 43

من خلال الجدول رقم 1- 14 (انظر الملحق 02) نلاحظ ما يلي:

- يوجد تطور للم ص م في جميع قطاعات النشاط الاقتصادي للفترة مابين سنة 2011 و 2021؛
- يظهر هيمنة كل من قطاع الخدمات، قطاع الصناعات التقليدية وقطاع البناء والأشغال العمومية النصيب الأكبر من تطور الم ص م ضمن قطاعها، ثم يليها كل من قطاع الصناعة والزراعة، بينما احتل قطاع المحروقات، الطاقة والمناجم النصيب الأضعف،
- استحوذ قطاع الخدمات على نسبة 51.29% من العدد الإجمالي للم ص م خلال سنة 2020؛
- يشكل كل من قطاع الصناعات التقليدية، قطاع البناء والأشغال العمومية وقطاع الصناعة ما نسبته 23.45%، 15.75%، 8.62% على التوالي من العدد الإجمالي للم ص م خلال سنة 2020؛
- يشكل قطاع الزراعة نسبة ضئيلة جداً تقدر بـ 0.62% من العدد الإجمالي للم ص م خلال سنة 2020؛
- يحتل قطاع المحروقات، الطاقة والمناجم المرتبة الأخيرة بنسبة شبه منعدمة تقدر بـ 0.26% من العدد الإجمالي للم ص م خلال سنة 2020.
- التعليل على الملاحظات:
- يحتل قطاع الخدمات النصيب الأكبر من مجموع الم ص م، لأن الدولة الجزائرية تدعمه بكافة تخصصاته وتراهن عليه في جلب العوائد الكبيرة لها سواءً على المدى القصير أو المتوسط وحتى الطويل؛
- يبرز قطاع الخدمات بالجزائر خاصة في مجال السياحة التي تزخر بمقوماتها، وكذا في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية؛
- يفسر هيمنة الم ص م في قطاع الخدمات وقطاع البناء والأشغال العمومية إلى انخفاض تكاليفهما وتوفر اليد العاملة البسيطة، كما يتسما بعدم تعقد هيكليهما التنظيمي وبساطة الاستثمار فيهما، ومن هذا المنطلق، فإن تركيز الم ص م في قطاعات محددة يؤثر على الاستفادة من خصائص هذه المؤسسات التي تؤهلها للتواجد بمختلف القطاعات (على حسب أهداف إنشائها)، وهذا ما يخلق تباين واضح في العدد مابين القطاعات يعكس حقيقة عدم وجود حوافز كافية للمستثمرين من أجل الاستثمار في قطاعات أخرى منتجة تساهم فعلياً في الاقتصاد من جهة ومن جهة أخرى في تعويض الإيرادات البترولية من خلال دورها الهام في تنويع الهيكل الصناعي¹.
- يرجع تذييل قطاع المحروقات، الطاقة والمناجم في العدد الإجمالي للم ص م إلى استحواذ الدولة على هذا القطاع وتأميمه باعتباره من القطاعات الإستراتيجية المهمة².

1 - بوعظم فايزة، مرجع سابق، ص 153

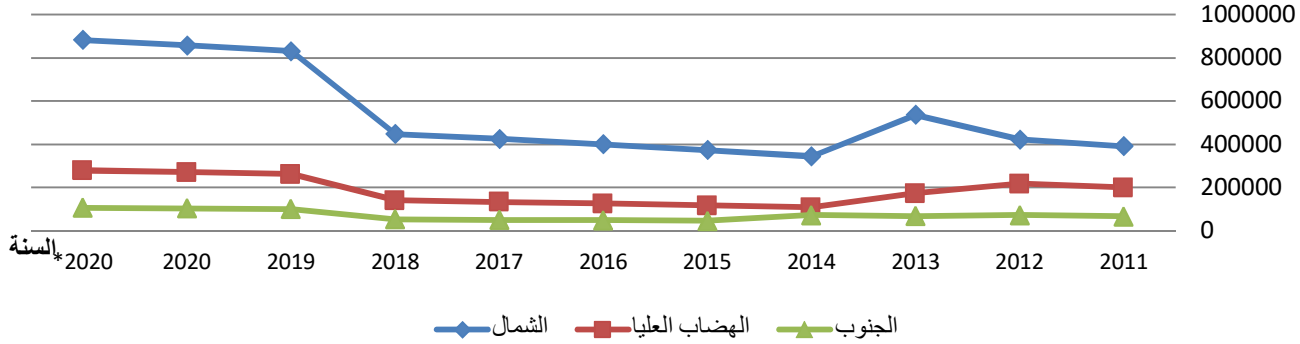
2- داود غديري، فاتح سردوك، مليكة بلفتح، مرجع سابق، ص 44

الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء التنافسي، تحسين الأداء المؤسسي والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ب- توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بحسب المناطق الجغرافية:

تم توضيح بيانات الجدول رقم 1- 15 (انظر الملحق 03) في الشكل البياني الآتي:

الشكل رقم 1- 9: تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بحسب المناطق الجغرافية للفترة (2011- 2021)



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الجدول رقم 1- 15 (انظر الملحق 03)

من خلال الجدول رقم 1- 15 (انظر الملحق 03) نلاحظ ما يلي:

- تحتل المنطقة الشمالية حصة الأسد من حيث عدد الم ص م وتليها منطقة الهضاب، لتتذيّل منطقة الجنوب من حيث حصتها في عدد الم ص م؛

- تضم المنطقة الشمالية ما نسبته 69.6% من المجموع الإجمالي للم ص م خلال سنة 2020؛

- يزداد عدد الم ص م في المنطقة الشمالية بوتيرة متسارعة من سنة إلى أخرى، إذ يتراوح المعدل السنوي المتوسط لهذا الازدياد ما بين 6% و 8% للفترة ما بين سنة 2011 و 2021؛

- تضم منطقة الهضاب العليا ما نسبته 21.99% من المجموع الإجمالي للم ص م خلال سنة 2020؛

- يزداد عدد الم ص م في منطقة الهضاب العليا بوتيرة متسارعة من سنة إلى أخرى، إذ يتراوح المعدل السنوي المتوسط لهذا الازدياد ما بين 6% و 8% للفترة ما بين سنة 2011 و 2021؛

- تضم منطقة الجنوب ما نسبته 8.41% من المجموع الإجمالي للم ص م خلال سنة 2020؛

- يزداد عدد الم ص م في منطقة الجنوب بوتيرة منخفضة جداً من سنة إلى أخرى، إذ لا يتعدى المعدل السنوي المتوسط لهذا الازدياد 2% للفترة ما بين سنة 2011 و 2021؛

- التعليل على الملاحظات:

- إن تركز العدد الأكبر من مجموع الم ص م في المنطقة الشمالية (توزيع جغرافي غير متكافئ) راجع لطبيعة المنطقة التي تتوفر على المناخ الملائم، وكذا توفر البنية التحتية المهيأة (الطرق، المطارات، الموانئ، قنوات الصرف، شبكات الاتصال،... إلخ)، وهذه العوامل السابقة الذكر تساعد على خلق الاستثمار واستقطابه؛

- إن تذيّل منطقة الجنوب في عدد الم ص م راجع لطبيعتها من حيث صعوبة تضاريسها وعدم ملائمة مناخها الذي يتسم بالحرارة والقساوة، وأيضاً إلى افتقارها إلى البنية التحتية الملائمة باعتبار أغلبها يصنف ضمن مناطق الظل التي تتسم بانعدام التنمية بها¹.

1- داود غديري، فاتح سردوك، مليكة بلفتح، مرجع سابق، ص 45

الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء التنافسي، تحسين الأداء المؤسسي والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الفرع الثاني: مكانة ودور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

اعتمدت الجزائر على العديد من البرامج، الهيئات والهيكل من أجل تدعيم عمل الم ص م، كما قامت بتبني مجموعة من برامج التأهيل المتعلقة بالحيط القانوني، الإداري، المالي، البنكي والجباي¹، ويهدف كل هذا إلى زيادة كفاءة وفعالية الم ص م ضمن الاقتصاد الوطني.

أولاً: مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

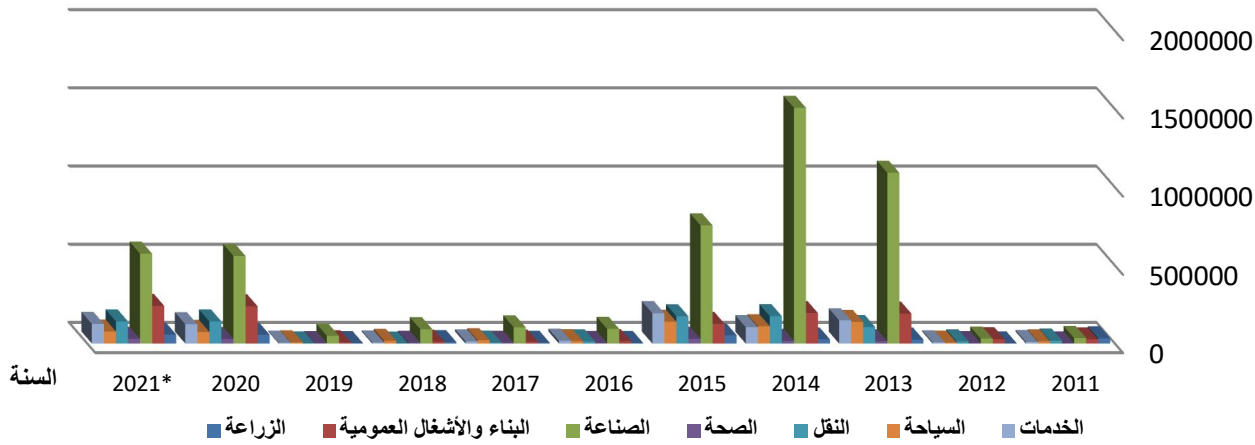
يلعب قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر دوراً كبيراً ومهماً في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، حيث في نهاية سنة 2020 بلغ عدد الم ص م 1231073 مؤسسة مثلت ما نسبته 99% من النسيج المؤسساتي في الجزائر، شغلت أزيد من 1223465 عامل وساهمت بحوالي 23796.6 مليون دولار أمريكي في ترقية الصادرات خارج قطاع المحروقات.

1- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر: تلعب الم ص م دوراً حيوياً في الاقتصاد الجزائري من خلال ما تقدمه من مساهمة في استقطاب اليد العاملة، الناتج الداخلي الخام ودعم القيمة المضافة، وكذا مساهمتها في ترقية الصادرات خارج قطاع المحروقات من أجل تنشيط التجارة الخارجية.

أ - المساهمة في التشغيل: إن نسبة مساهمة الم ص م في التشغيل بالجزائر ضئيلة جداً إذا ما تم مقارنتها بدول أخرى، بالرغم من أنها تسهم في امتصاص البطالة والتخفيف من حدتها²، من خلال استحداث وظائف شغل جديدة وخلق فرص العمل. نستعرض عدد الوظائف الجديدة المصروح بها من طرف الم ص م في الجزائر على حسب قطاع النشاط الاقتصادي خلال الفترة الممتدة من سنة 2011 إلى غاية السداسي الأول من سنة 2021 في الجدول رقم 1- 16 (انظر الملحق 04) الموالي:

تم توضيح بيانات الجدول رقم 1- 16 (انظر الملحق 04) في الشكل البياني الآتي:

الشكل رقم 1- 10: عدد الوظائف الجديدة المصروح بها من طرف الم ص م في الجزائر على حسب قطاع النشاط الاقتصادي للفترة (2011-2021)



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الجدول رقم 1- 16 (انظر الملحق 04)

1- سماح طلحي، مرجع سابق، ص 239

2- بوعظم فايزة، مرجع سابق، ص 144

من خلال الجدول رقم 1- 16 (انظر الملحق 04) نلاحظ ما يلي:

- يوجد تذبذب في عدد مناصب الشغل المستحدثة على مستوى جميع قطاعات النشاط للم ص م مابين الفترة سنة 2011 والسداسي الأول من سنة 2021؛
 - يُوفر قطاع الصناعة أعلى عدد من مناصب الشغل الجديدة، بالمقارنة مع القطاعات الأخرى؛
 - تُوفر كل من القطاعات التالية: البناء والأشغال العمومية، النقل، الخدمات والسياحة على التوالي تعدادات متوسطة من مناصب الشغل الجديدة؛
 - يأتي قطاعي الزراعة والصحة في المرتبة الأخيرة من حيث توفير مناصب شغل جديدة؛
 - يوجد انخفاض في استحداث مناصب شغل جديدة مابين سنتي 2016 و2019 على مستوى جميع قطاعات النشاط للم ص م، وهذا راجع لسياسة التقشف المتخذة من طرف السلطات الجزائرية¹، بالإضافة إلى بداية انتشار الجائحة العالمية كوفيد 19 في نهاية سنة 2019، التي أرغمت العالم على استخدام الأساليب الاحترازية من أجل التصدي لانتشارها ومن بينها تجنب الاختلاط والمصافحة؛
 - يوجد ارتفاع في استحداث مناصب شغل جديدة مابين سنة 2020 والسداسي الأول من سنة 2021 على مستوى جميع قطاعات النشاط للم ص م.
- ومنه نستنتج أن الم ص م تسهم بشكل كبير في توفير فرص العمل، وتعتبر بذلك من أهم القطاعات الاقتصادية المستحدثة لمناصب الشغل الجديدة من أجل امتصاص البطالة والحد منها، ويرجع ذلك إلى النمو في عدد الم ص م خلال الفترة المدروسة، كما أن اعتماد أغلب قطاعات نشاطها على اليد العاملة الرخيصة (مستوى تعليمي متوسط)، وكذا عدم اعتماد نشاطها على استخدام التكنولوجيا المتطورة بسبب تكاليفها الباهظة، وكل ما سبق يفسر تطور عدد مناصب الشغل المستحدثة على مستوى جميع قطاعات النشاط للم ص م في الفترة المدروسة، وبالخصوص في السنوات الخمس الأخيرة (باستثناء نهاية سنة 2019 التي عرفت بداية الجائحة العالمية كوفيد 19) بعدما تم دعم وإدماج الفئات العاطلة عن العمل في مناصب الشغل عن طريق الأجهزة والهيئات المنشأة من أجل مساعدتها.
- ب- المساهمة في الناتج الداخلي الخام:** يشتمل الناتج الداخلي الخام على جميع المنتجات الاقتصادية النهائية التي تم إنتاجها خلال فترة زمنية ودخل الحدود الجغرافية للدولة، مع عدم الأخذ بعين الاعتبار ملكية عوامل الإنتاج المستخدمة إذا كانت وطنية أو أجنبية، بحيث تساهم جميع القطاعات الاقتصادية للدولة في الناتج الداخلي الخام، ويعد قطاع المحروقات في الجزائر من أكبر المساهمين فيه².
- يُعد قطاع الم ص م من أهم القطاعات المهيمنة على النشاطات الاقتصادية الكبرى في الجزائر، وبالخصوص القطاع الخاص، ولتوضيح مساهمته في الناتج الداخلي الخام، تم استعراض تطوره خارج قطاع المحروقات في الجزائر على حسب طبيعة القطاع في الجدول رقم 1- 17 (انظر الملحق 05).

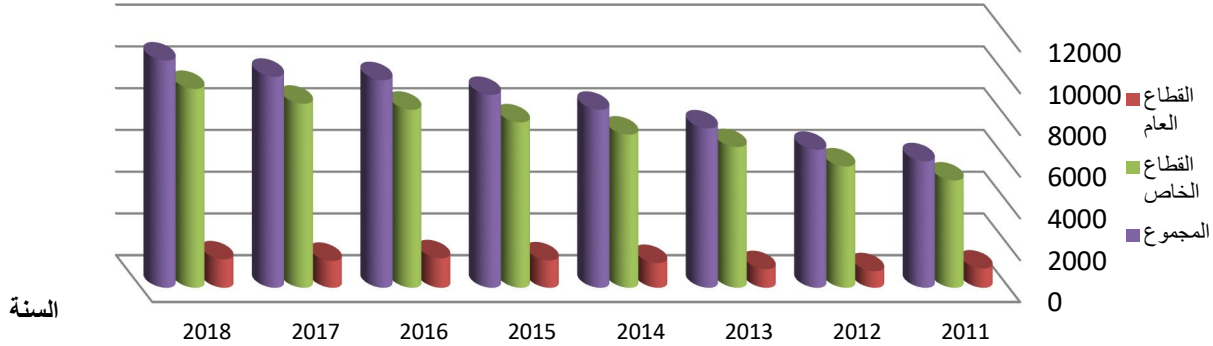
1 - طعيبة محمد سمير، مرجع سابق، ص 39

2- ملعب فتيحة، مرجع سابق، ص 135

الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء التنافسي، تحسين الأداء المؤسسي والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تم توضيح بيانات الجدول رقم 1-17 (انظر الملحق 05) في الشكل البياني الآتي:

الشكل رقم 1-11: تطور مساهمة الم ص م في الناتج الداخلي الخام خارج قطاع المحروقات في الجزائر على حسب طبيعة القطاع للفترة (2011-2018)



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الجدول رقم 1-17 (انظر الملحق 05)

من خلال الجدول رقم 1-17 (انظر الملحق 05) نلاحظ ما يلي:

- يوجد زيادة مستمرة في مساهمة الم ص م بقطاعيها العام والخاص في قيمة الناتج الداخلي الخام خارج قطاع المحروقات خلال سنوات الدراسة؛

- يساهم القطاع الخاص من الم ص م بنسب مرتفعة في الناتج الداخلي الخام خارج قطاع المحروقات مقارنة بالقطاع العام؛

- ارتفاع نسب مساهمة القطاع الخاص من الم ص م، والتي عرفت زيادة تقدر بـ 2.72% ما بين سنة 2011 و 2018.

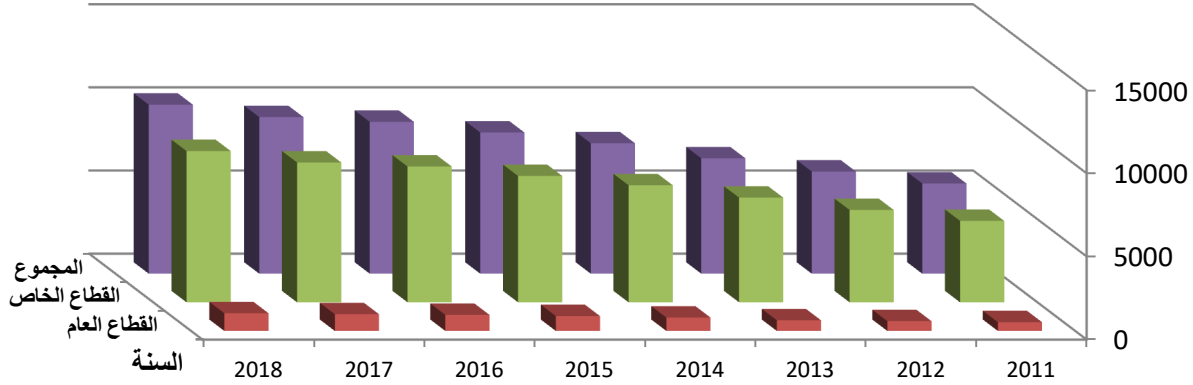
- انخفاض نسب مساهمة القطاع العام من الم ص م، والتي عرفت تراجع يقدر بـ 2.72% ما بين سنة 2011 و 2018.

ومنه نستنتج أن الم ص م تساهم بنسب عالية في الناتج الداخلي الخام خارج قطاع المحروقات، حيث يساهم القطاع الخاص منها بنسبة تقدر بـ 87.49% والقطاع العام بنسبة تقدر بـ 12.51% في نهاية سنة 2018، بحيث يفسر تراجع مساهمة القطاع العام في هذا الناتج إلى زيادة الاهتمام بالاستثمار في قطاع الم ص م من طرف الخواص من جهة، ومن جهة أخرى انتعاش الجزائر في ظل الشراكة الأوروبية الجزائرية سياسة الرفع من الكفاءة الإنتاجية والقدرة التنافسية للم ص م، وذلك بتبني العديد من البرامج والإصلاحات التي تخدم وتشجع القطاع الخاص بالدرجة الأولى، وهذا راجع للأهمية التي يكتسبها هذا القطاع، والدور الذي يلعبه في تحقيق التنمية الاقتصادية من أجل محاولة عدم الاعتماد الكلي على قطاع المحروقات.

ج- المساهمة في القيمة المضافة: تقاس القيمة المضافة من أجل معرفة الإضافة المقدمة من طرف القطاعات الاقتصادية، لذا يعتبر قياسها مهم في حالة قطاع الم ص م من أجل تشخيص مكانتها وتقييم أدائها في الاقتصاد الوطني، وفي هذا الإطار نستعرض تطور القيمة المضافة خارج قطاع المحروقات للم ص م في الجزائر على حسب طبيعة القطاع في الجدول رقم 1-18 (انظر الملحق 06).

تم توضيح بيانات الجدول رقم 1-18 (انظر الملحق 06) في الشكل البياني الآتي:

الشكل رقم 1-12: تطور القيمة المضافة خارج قطاع المحروقات للم ص م في الجزائر على حسب طبيعة القطاع للفترة (2011-2018)



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الجدول رقم 1-18 (انظر الملحق 06)

من خلال الجدول رقم 1-18 (انظر الملحق 06) نلاحظ ما يلي:

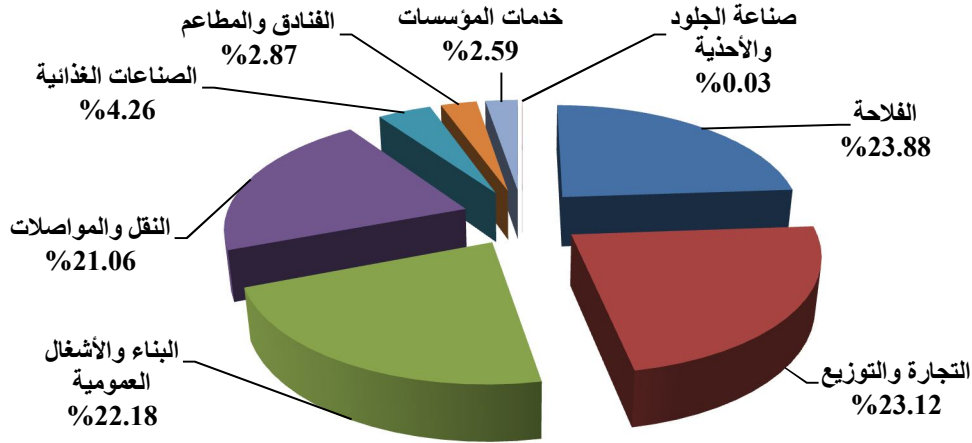
- يوجد زيادة بنسب نمو متذبذبة في مساهمة الم ص م بقطاعيها العام والخاص في القيمة المضافة خارج قطاع المحروقات خلال سنوات الدراسة؛
- ارتفاع بقيمة معتبرة في القيمة المضافة يقدر بـ 4738.27 مليار دينار جزائري ما بين سنتي 2011 و2018؛
- يساهم القطاع الخاص من الم ص م بنسب مرتفعة في القيمة المضافة خارج قطاع المحروقات مقارنة بالقطاع العام؛ ومنه نستنتج أن الم ص م تساهم بنسب نمو متذبذبة في القيمة المضافة خارج قطاع المحروقات، بحيث يساهم القطاع الخاص منها بنسبة تقدر بـ 89.51% والقطاع العام بنسبة تقدر بـ 10.49% في نهاية سنة 2018، وهذا راجع للتحفيزات الكبيرة المقدمة للقطاع الخاص من قبل الدولة الجزائرية، بالإضافة إلى عمليات الخصخصة (الجزئية أو الكلية) أو إعادة الهيكلة التي انتهجتها أغلب المؤسسات العمومية في هذه الفترة¹.
- كما أنه يفسر سبب الارتفاع في قيمة القيمة المضافة بنسبة 46.63% ما بين سنتي 2011 و2018 إلى التطور في تعداد الم ص م خلال الفترة المدروسة.

1- ملعب فتيحة، مرجع سابق، ص 137

الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء التنافسي، تحسين الأداء المؤسسي والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

وفي ذات السياق، فانه عرف تطور القيمة المضافة خارج قطاع المحروقات للم ص م في الجزائر تزايداً مستمراً في جميع قطاعات النشاط الاقتصادي خلال سنة 2018، وهذا موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم 1-13: توزيع القيمة المضافة خارج قطاع المحروقات للم ص م في الجزائر حسب قطاع النشاط الاقتصادي لسنة 2018



القطاع	الفلاحة	التجارة والتوزيع	البناء والأشغال العمومية	النقل والمواصلات	الصناعات الغذائية	الفنادق والمطاعم	خدمات المؤسسات	صناعة الجلود والأحذية	المجموع
القيمة المضافة	2426,91	2349,6	2254,11	2139,89	433,41	292,16	263,37	3,08	10162,53

الوحدة: مليار دينار جزائري

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نشرية المعلومات الإحصائية للم ص م، بيانات سنة 2019، العدد 36، المديرية العامة لليقظة الإستراتيجية والدراسات الاقتصادية والإحصائية، وزارة الصناعة والمناجم، الجزائر، أبريل 2020، ص 29

من خلال الشكل رقم 1-13 نلاحظ ما يلي:

- قدرت القيمة الإجمالية للقيمة المضافة خارج قطاع المحروقات للم ص م في الجزائر حسب قطاع النشاط الاقتصادي لسنة 2018 بـ 10162.53 مليار دينار جزائري؛

- يساهم قطاع الفلاحة بأعلى نسبة في القيمة المضافة خارج قطاع المحروقات والمقدرة بـ 23.88%؛

- يساهم قطاع صناعة الجلود والأحذية بأدنى نسبة في للقيمة المضافة خارج قطاع المحروقات والمقدرة بـ 0.03%؛

ومنه نستنتج أن قطاعات النشاطات التجارية للم ص م (التوزيع والتجارة، النقل والمواصلات، ...) تجذب اهتمام المستثمرين لأنها لا تتطلب الكفاءة التنظيمية أو الفكرية، على عكس النشاطات الإنتاجية المعول عليها في الرفع من قيمة الصادرات، فإنها تلاقى نفور من طرف المستثمرين بسبب أنها تتطلب توافر عنصر الكفاءة والتأهيل لإدارتها¹؛

1 - طعيبة محمد سمير، مرجع سابق، ص 42

الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء التنافسي، تحسين الأداء المؤسسي والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تسيطر مساهمة القطاع الخاص بشكل كلي في قيمة القيمة المضافة لأغلب القطاعات التالية: الفلاحة؛ التجارة والتوزيع، الصناعة الغذائية، صناعة الجلد والنقل والمواصلات بنسب عالية تقدر بـ 99%، 94%، 87%، 85%، 84% على التوالي¹، ومن هذا المنطلق فإن القطاع الخاص في الجزائر أصبح قاعدة اقتصادية مهمة تستغل من أجل القضاء تدريجياً على الاقتصاد الموازي الذي تغلغل في اقتصادياتها وأصبح يحتل حوالي 50 % من الاقتصاد الوطني².

د- المساهمة في ترقية الصادرات: منذ الاستقلال وإلى يومنا هذا مازال قطاع المحروقات يحتل الصدارة في صادرات الجزائر بنسبة تقدر بحوالي 97% من القيمة الإجمالية للصادرات، ولهذا السبب تبقى نسبة الصادرات خارج قطاع المحروقات ضئيلة جداً لا تتجاوز 3% من القيمة الإجمالية للصادرات، والتي تساهم فيها الم ص م من خلال منتجاتها المصنعة والمسوقة.

تفطنت الجزائر لدور الم ص م في ترقية صادراتها في وقت متأخر، وتزامن ذلك مع نهاية الثمانيات، فأصدرت القانون التوجيهي للمؤسسات الاقتصادية الذي ينص على تكريس مبدأ الخصخصة، وبعدها توالى القوانين المتعلقة بالم ص م ولعل أهمها القانون التوجيهي لترقية الم ص م رقم 01-18 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001³.

سعت الحكومة الجزائرية إلى تعزيز قطاع الم ص م كإستراتيجية حديثة من أجل زيادة وتنويع الصادرات خارج قطاع المحروقات، خاصة في ظل تجدد الصدمات النفطية وانتشار العولمة الاقتصادية.

إن محاولة معرفة الدور الذي يلعبه قطاع الم ص م في تنويع الاقتصاد الوطني وترقيته خلال الفترة ما بين سنة 2019 إلى 2021 من خلال القيام بتحليل بيانات موثوقة لتقارير سنوية صادرة من وزارة الصناعة والمناجم موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم 1-19: مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر في ترقية الصادرات خارج قطاع المحروقات للفترة (2019-2021)

البيان	الصادرات					
	2019	%	2020	%	*2021	%
سلع غذائية	407.86	1.14	442.6	1.86	286.02	1.75
منتجات الطاقة والدهون	33243	92.8	21541	90.5	14332	87.6
منتجات خامة	95.95	0.27	71.52	0.3	77.63	0.47
منتجات نصف مصنعة	1956.9	5.46	1611.2	6.77	1604.7	9.81
سلع التجهيز الزراعي	0.25	0.00	0.32	0.00	0.44	0.00
سلع التجهيز الصناعي	82.97	0.23	90.81	0.38	25.2	0.15
سلع استهلاكية غير غذائية	36.42	0.1	39.1	0.16	31.83	0.19
المجموع	35823.5	100	23796.6	100	16358	100

الوحدة: مليون دولار أمريكي

* السداسي الأول من سنة 2021

Source: Ministère de l'Industrie et des Mines, 2019- 2021

1- نشرية المعلومات الإحصائية للم ص م، بيانات سنة 2019، العدد 36، المديرية العامة لليقظة الإستراتيجية والدراسات الاقتصادية والإحصائية، وزارة الصناعة والمناجم، الجزائر، أبريل 2020، ص 35

2- مغنية موسوس، ضبط الاقتصاد غير رسمي في الجزائر لزيادة إيرادات الخزينة العامة، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد 04، العدد 02، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2018، ص 185

3- داود غديري، فاتح سردوك، مليكة بلفتح، مرجع سابق، ص 50

من خلال الجدول رقم 1- 19 نلاحظ ما يلي:

- إن صادرات الم ص م تتفاوت بنسب متباينة من سنة إلى أخرى ويغلب عليها النسب المنخفضة باستثناء منتجات الطاقة والدهون؛

- تتبوأ منتجات الطاقة والدهون أعلى نسبة من إجمالي صادرات الم ص م، في حين تتنيل سلع التجهيز الزراعي بنسبة معدومة؛
- تتنازل نسبة منتجات الطاقة والدهون من إجمالي صادرات الم ص م خلال سنوات الدراسة ما بين 92.8%، 90.5%، 87.6% على التوالي.

ومنه نستنتج أن دور قطاع الم ص م مازال هامشياً في تنويع الاقتصاد الوطني الجزائري، بالرغم من دعمه وترقيته، لذا وجب تكثيف مختلف الجهود من أجل النهوض به من خلال وضع استراتيجيات وبرامج جديدة تساعد على الخروج من تبعية الربع (الاعتماد على التصدير في قطاع المحروقات بنسبة كبيرة) وتجنب التذبذبات والصدمات النفطية التي تؤثر على اقتصاد البلد بشكل كبير.

2- هيئات دعم وتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر: في ظل الدخول إلى اقتصاد السوق، أصبحت السلطات الحكومية الجزائرية تهتم بوجود، تفعيل وديمومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال انتهاجها للعديد من الإصلاحات الاقتصادية والتنموية، كما حرصت على إنشاء عدة هياكل داعمة لهذا القطاع الحيوي النشط، نذكر من بين هذه الهيئات فيمايلي¹: **2-1- وزارة الصناعة²:** تكفلت هذه الوزارة بإنشاء العديد المؤسسات المختصة في دعم وترقية قطاع الم ص م تحت إدارتها و وصياتها، من أهمها: أ- المجلس الوطني للتشاور من أجل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ب- الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الابتكار (ADPMEPI)، وزودت هذه الوكالة على المستوى المحلي ب³: - مشاتل المؤسسات (حاضنات الأعمال).

تعرف الحاضنة في القانون الجزائري على أنها: "مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي تهدف إلى مستعدة ودعم إنشاء المؤسسات التي تدخل في إطار سياسة ترقية الم ص م، وتأخذ إحدى الأشكال التالية⁴:
1- المحضنة: تمثل هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع في قطاع الخدمات/ 2- ورشة الربط: تمثل هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع في قطاع الصناعة الصغيرة والمهن الحرفية/ 3- نزل المؤسسات: يمثل هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع الممتنمين إلى ميدان البحث، وفي هذا الإطار فإن المشرع في القانون الجزائري أدمج مفهوم حاضنات الأعمال ضمن المشاتل، بحيث تعد المشاتل من بين الآليات المعتمدة لدعم الم ص م في بداية نشاطها بعد الإنشاء مباشرة (4 سنوات الأولى)، أما الحاضنة فهي الهيئة التي تتكفل باستقبال واستضافة حاملي المشاريع والأفكار قبل إنشاء المؤسسة⁵.

1- ملعب فتحة، مكانة التخطيط الاستراتيجي في إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة عينة من المؤسسات-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث LMD في شعبة علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، 2021/2020، ص ص 145- 146

2- المرسوم الرئاسي رقم 21-78 والمؤرخ في 21 فبراير 2021، والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 13، الصادرة بتاريخ 22 فبراير 2021، المادة 01، ص 05

3- المرسوم التنفيذي رقم 18-170 المؤرخ في 26 جوان 2018، والذي يحدد مهام وكالة تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الابتكار وتنظيمها وسيرها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 39، المؤرخة في 04 جويلية 2018، المواد 01، 03، ص 11

4 - المرسوم التنفيذي 03/78 المؤرخ في 25 فيفري 2003، يتضمن القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 13، الصادرة في 26/02/2003، المادة 02، ص 14

5 - مداس حبيبة، مرجع سابق، ص 164

- مراكز الدعم والاستشارة (مراكز التسهيل).
- 2-2- وزارة المؤسسات الصغيرة والمؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة¹.
- 2-3- الوكالة الوطنية لترقية الاستثمار (ANDI).
- 2-4- الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية²: وكالة كانت موجودة من قبل استحدثت من حيث الاسم فقط، بحيث كانت تدعى سابقاً باسم الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب (ANSEJ).
- 2-5- الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر (ANGEM).
- كما قامت الحكومة الجزائرية بإنشاء العديد من الصناديق من أجل تسهيل عملية تمويل هذه المؤسسات بالسيولة المالية الكافية لنشاطها، ومن بين هذه الصناديق نذكر:
- أ- الصندوق الوطني للتأمين على البطالة (CNAC).
- ب- صندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (FGAR).
- ت- صندوق ضمان قروض الاستثمارات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (CGCI-Pme).
- ث- الصندوق الوطني لدعم تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودعم الاستثمار وترقية التنافسية الصناعية³.
- توافرت لدى الهيئات المعنية بقطاع الم ص م تدابير ملموسة من أجل ترقيةها، وهذا في إطار إصلاح منظومة الم ص م، ومن بين هذه التدابير نذكر ما يلي⁴:
- التكفل بتهيئة المناطق الصناعية ومناطق النشاط والتخزين المنتشرة عبر ربوع الوطن، وكذا الترخيص باستغلال العقار الصناعي، بهدف منح التسهيلات والدعم الملائم لكل مستثمر من أجل توطين مشروعه؛
- المرافقة لأصحاب المشاريع عن طريق فتح شبائيك مراكز التسهيل للإعلام والتوجيه وتسهيل إجراءات تأسيس الم ص م؛
- التفعيل لدور المشاتل في مسار استقبال، احتضان وتدريب حاملي أفكار المشاريع وتجسيدها على أرض الواقع.
- وفي إطار تجسيد سياسة ابتكار قوية وفعالة لتطوير الم ص م من أجل الولوج نحو الأسواق الوطنية والخارجية وكذا التمتع الجيد بفعل القوة التنافسية، تم إنشاء الجائزة الوطنية للابتكار للم ص م، المحدثه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 08-323 المؤرخ في 14 أكتوبر 2008 المحدد لشروط وكيفية منحها، وهي تعتبر آلية تعمل على تحفيز وتشجيع الم ص م على الاندماج في ديناميكية
-
- 1- المرسوم الرئاسي رقم 20-01 المؤرخ في 02 جانفي 2020، يتضمن تعيين أعضاء الحكومة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 01، الصادرة في 05 جانفي 2020، المادة 01، ص 06
- 2- المرسوم التنفيذي رقم 20-329 المؤرخ في 22 نوفمبر 2020، المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 96-296 المؤرخ في 08 سبتمبر 1996 والمتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب وتحديد قانونها الأساسي وبغير تسميتها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 70، المؤرخة في 25 نوفمبر 2020، المادة 01، ص 09
- 3- المرسوم التنفيذي رقم 18-169 المؤرخ في 26 جوان 2018، يحدد كيفية سير حساب التخصيص الخاص رقم 124-302 الذي عنوانه الصندوق الوطني لدعم تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودعم الاستثمار وترقية التنافسية الصناعية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 39، الصادرة في 04 جويلية 2018، المادة 01، ص 09
- 4- عبد القادر خداوي مصطفى، خليفة منية، سبع منال، التنمية الاقتصادية عبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، جامعة الجيلالي بونعامة، الجزائر، المجلد 05، العدد 02، 2021، ص 370

الابتكار الدائم والمستمر، وقد طرأت تعديلات على شروط وكيفيات منحها بموجب المرسوم التنفيذي 18-226 المؤرخ في 24 سبتمبر 2018، وهذا مساهمة مع المعطيات الاقتصادية الجديدة للبلاد¹.

3- تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

3-1- مسار وإجراءات التأهيل:

لقد تضمن القانون التوجيهي المتعلق بتطوير الم ص م رقم 17-02 الموافق لـ 10 جانفي 2017 مقارنة اقتصادية متكاملة شملت ثلاثة عناصر أساسية هي:

- دعم إنشاء الم ص م؛
- العمل على تطويرها؛
- الحفاظ على ديمومتها.

يعمل القطاع الوزاري لوزارة الصناعة والإنتاج الصيدلاني بالتنسيق مع القطاعات الأخرى المعنية بدعم وترقية روح المقاولة لدى الشباب عن طريق تشجيعهم على إنشاء المؤسسات وتجسيد أفكارهم إلى مشاريع استثمارية على أرض الواقع، ويتم ذلك من خلال:

- مراكز الدعم والاستشارة؛
 - مشاتل المؤسسات التابعة لوكالة تطوير الم ص م وترقية الابتكار؛
 - تنظيم التظاهرة الدولية لفعاليات الأسبوع العالمي للمقاولة (Global Entrepreneurship Week).
- وفي ذات السياق، نذكر أن الجزائر فازت كأحسن بلد منظم من حيث عدد الأنشطة وتحصلت على المرتبة الأولى خلال طبعة 2021 وهذا خلال المؤتمر العالمي للمقاولة الذي جرت فعالياته بالرياض المتواجدة بالملكة العربية السعودية من 27 إلى 30 مارس 2022، وقد كانت مشاركة الجزائر قوية وواسعة، ممثلة بـ: 532 شريك، 1405 نشاط و 103050 مشارك².

3-2- برامج التأهيل:

يوفر التعاون الدولي الإطار الملائم من أجل تعزيز الشراكة والاستفادة من مختلف التجارب الدولية في العديد من الميادين، وفي هذا السياق، سجلت عدة برامج تعاون متنوعة مع الهيئات الدولية المتخصصة وكذا عدد من الشركاء الأجانب، بهدف مرافقة قطاع الم ص م، تجسيد محاوره وتطوير نسيجه في الجزائر من أجل الوصول به إلى تحسين تنافسيته في ظل التحديات سواء على المستوى المحلي أو الدولي، ومن بين هذه البرامج الحديثة نذكر ما يلي:

- برنامج الابتكار وتطوير الم ص م INNODEV: هو برنامج تعاون ثنائي مع الشريك الألماني عن طريق الوكالة الألمانية للتعاون الدولي "GIZ"، يهدف إلى تعزيز قدرات الم ص م وخدمات البيع الموجهة لها وكذا تقديم الدعم لتحسين النظام البيئي، وهذا من أجل أن تصبح الم ص م أكثر قدرة على المنافسة من جهة والمحافظة على البيئة من جهة أخرى.
- برنامج دعم تطوير الم ص م PAD-PME: هو برنامج تحسين الإطار العام لتطوير الم ص م في الجزائر كهدف أساسي له، وهذا من خلال توفير المرافقة التقنية اللازمة لأجهزة الدعم والمرافقة من أجل قيامها بتوفير خدمات ذات جودة ونوعية.

1- موقع وزارة الصناعة والإنتاج الصيدلاني <https://www.industrie.gov.dz>، أطلع عليه يوم 2023/12/30 على الساعة 15:40

2- موقع وزارة الصناعة والإنتاج الصيدلاني <https://www.industrie.gov.dz/soutien-pme/>، أطلع عليه يوم 2024/01/01 على الساعة

- برنامج دعم انتقال الجزائر إلى اقتصاد أخضر دائري ECOVERTEC: هو برنامج يهدف إلى تحفيز العرض والطلب لكل من الاستهلاك والإنتاج المستدامين/ الإنتاج النظيف (MCPD) - كفاءة الموارد، وهذا من خلال ما يلي:
 - زيادة تعزيز الإطار المؤسسي والخبرة المحلية؛
 - وضع خطط عمل لتحسين كفاءة استخدام الموارد للمؤسسات المستفيدة من هذا البرنامج.
 - برنامج دعم التنوع الصناعي وتحسين مناخ الأعمال PADICA: هو برنامج تستفيد منه وزارة الصناعة والهيئات التي تحت وصايتها، خصص له ميزانية ضخمة تقدر بـ 18.700.000 € منها 1.700.000 € من الجانب الجزائري، يهدف إلى تحيئة الظروف الملائمة من أجل زيادة حصة القطاع الصناعي في الاقتصاد والمساهمة في زيادة تنوع الاقتصاد الجزائري، كما يهدف كذلك إلى تحسين البيئة العامة للشركة من أجل تحفيز خلق شركات جديدة.
- يركز هذا البرنامج على أربع محاور إستراتيجية هي:
- تشجيع الصادرات وإحلال الواردات من المنتجات الصناعية؛
 - الجودة والقدرة التنافسية للشركات؛
 - تحليل وتعزيز سلسلة القيم للقطاعات ذات الأولوية؛
 - التقنيات الجديدة ونظام المعلومات ودعم القرار¹.
- وفي ذات السياق، فإن جميع برامج التأهيل الم ص م المعدة من طرف الوزارة تهدف إلى خلق الثروة وتسهيل الوصول إلى الريادة، بحيث تقوم معظمها على العناصر التالية²:
- إعداد مخطط تأهيل للمؤسسات المستهدفة، ووضع تشخيص استراتيجي عام لها؛
 - ضبط إجراءات التأهيل على حسب الأولوية من خلال القيام بدراسات تحليلية مسبقة حول متطلبات كل ولاية وكل فرع نشاط بالموازاة مع الإمكانيات والقدرات المحلية المتوفرة،
 - حيازة القواعد العامة للنوعية العالمية (الأيزو)؛
 - ترقية المؤهلات والقدرات المهنية من خلال تفعيل برامج التكوين وتحسين جوانب التنظيم، أنظمة التسيير وبرامج التسويق.
- أصبح إنشاء الم ص م من طرف الدول البديل الأكثر عملية لديها، وبالأخص الدول النامية من أجل تجاوز المشكلات الاجتماعية والاقتصادية، وكذا تحقيق معدلات النمو المنتظرة، لذا عملت السلطات الجزائرية توفير جميع المتطلبات اللازمة لإنشاء المؤسسات والمشاريع المقاولاتية انطلاقاً من الإجراءات القانونية إلى غاية قيامها، وتعتبر سياسة التأهيل من بين هذه البرامج التي تسهل للمؤسسة التطور والقدرة على المنافسة مع المؤسسات الأخرى، ومن ثم تدويلها في السوق الدولي.
- ### الفرع الثالث: معوقات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وسبل علاجها
- يؤكد بعض الخبراء بان معدل تعثر وزوال الم ص م في الجزائر في ارتفاع مستمر، بالرغم من أداء آليات الدعم من خلال الانتشار والاستدامة والكفاءة والفعالية في مرافقة الم ص م من أجل الحد من مخاطر تعثرها وتعزيز فرص بقائها ونجاحها، وكذا مدى التنسيق والتكامل ما بين آليات دعم هذه المؤسسات والسياسات العامة للدولة بهدف توفير البيئة الاقتصادية السليمة والمتكاملة.

1- موقع وزارة الصناعة والإنتاج الصيدلاني <https://www.industrie.gov.dz>، أطلع عليه يوم 2023/12/30 على الساعة 23:10

2 - عبد القادر خداوي مصطفى، خليفة منية، سبع منال، مرجع سابق، ص 373

أولاً: الصعوبات التي تواجه تطوير وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تواجه الم ص م في الجزائر العديد من القيود في مرحلة إنشائها ونموها، وبالتالي فإنها تؤثر بشكل مباشر على تطورها وبقائها، ومن ثم مساهمتها الفعالة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتنحصر بعض الصعوبات فيما يلي:

1- صعوبات تمويلية: تجد الم ص م صعوبة في الحصول على الموارد المالية، وهذا راجع للتصادم الحاصل مابين إجراءات الدعم المالي وتشجيع وتحفيز الاستثمارات مع الواقع الذي يفرض العديد من القيود بالنسبة للمؤسسة في حد ذاتها والنظام المالي الجزائري.

1-1- صعوبات التمويل المتعلقة بالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة: تنحصر فيما يلي¹:

- أغلب الم ص م الجزائرية ذات طابع عائلي (عبارة عن شركة ذات مسؤولية محدودة أو شركات تضامن)، حيث يتم فيها الخلط مابين الأموال الخاصة وأموال المؤسسة، مما ينجم عن ذلك مشاكل مالية بسبب عدم التسيير العقلاني للنقدية داخل المؤسسة؛

- ضعف أو انعدام قدرة التمويل الذاتي بالنسبة للم ص م، مع إهمالها لجانب النظم المحاسبية بشكل كبير؛

- تتوفر على أصول لا توفر لها الضمان الكافي من أجل طلب التمويل في حالة الحاجة إليه، لأن نسبة مديونيتها مرتفعة بالمقارنة مع الأصول المتوفرة لديها²؛

- نقص خبرة أصحاب الم ص م فيما يتعلق بالمعاملات المصرفية وكذا تسيير الأعمال والهندسة المالية³، مما يزيد من درجة مخاطرة البنوك من تمويل هذه المشاريع⁴ (عدم دقة البيانات المحاسبية والمالية أو انعدامها، دراسات جدوى غير دقيقة مقدمة للبنك)؛

- عدم القدرة على سداد تكلفة التمويل⁵، وطرح مشكل صعوبة التقدير الحقيقي للاحتياجات، بالإضافة إلى بروز عدة مشاكل أخرى كالتوسع في البيع إلى أجل، تأخير السداد وخسارة الديون المعدومة⁶.

1-2- صعوبات التمويل المتعلقة بالنظام المالي الجزائري: تنحصر فيما يلي:

- غياب الشفافية في منح القروض وغياب أو وجود نقص كبير في التمويل طويل الأجل؛
- إلغاء عنصر الإقبال والتحفيز على القروض بسبب ارتفاع معدلات الفائدة؛

1- أنفال نسب، دور الجوانب المالية والاقتصادية لاتفاقية الشراكة الاورو الجزائرية في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص 241

2- أحمد يقور، أهمية الإستثمار الأجنبي المباشر في ترقية أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (حالة الجزائر)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2015، ص 165

3- إلياس غفال، تقييم الدور التمويلي للشراكة الأورو جزائرية في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال الفترة (2000-2014)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017، ص 123

4- عمار شلاي، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية، مجلة البحوث والدراسات في العلوم الإنسانية، عدد 05، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2010، ص 282

5- حياة بن حراث، سياسات التمويل الموجهة لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2013، ص 302

6- ماجدة العطية، إدارة المشروعات الصغيرة، دار وائل للنشر، الأردن، 2000، ص 21

- وجود مركزية في منح القروض، بسبب تركيز أغلب المعاملات في عاصمة الجزائر، مع الحد من صلاحية الوكالات البنكية في عمليات الائتمان، بسبب غياب منافسة البنوك الخاصة وعدم الاستقلالية النسبية¹؛
- تضيق مجال وسائل التمويل الحديثة كالتمويل التاجيري ورأس المال المخاطر، مما قلل من دورها في تمويل الم ص م، مع الإشارة أيضا إلى عدم فعالية البورصة في الجزائر وغياب دورها أدى إلى عدم وجود تنوع في السوق المالي الذي يوفر إمكانية الاختيار ما بين بدائل التمويل²؛
- عدم تخصيص البنوك التجارية نسبة من القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بالإضافة إلى عدم استحداث بنك مخصص فقط لتمويل الم ص م³؛
- طول مدة دراسة القرض المقدم للبنك للحصول على التمويل من طرف الم ص م، بسبب افتقار هذه الأخيرة على الضمانات الكافية لذلك⁴؛
- نقص امتيازات الحكومة الموجهة لقطاع الم ص م⁵.

أثر لجوء الم ص م للقروض البنكية وضعف القدرة على التمويل الذاتي تأثيراً سلبياً ظهر من خلال⁶:

- **تضخم الاستدانة:** تضخم حجم ديون الم ص م بسبب اللجوء إلى السلفيات من البنوك، بحيث أن سعر الفائدة الناتج عن هذه القروض يكون مقارب لتلك الفوائد المدفوعة من طرف المؤسسات المنافسة التي تعرض نفسها لارتفاع معدلات للمخاطرة؛

- **هبوط القدرة المالية:** تتزايد تواع القروض في حالة تغطيتها من طرف المساهمين الأصليين؛

- **التبعية للنظام البنكي:** إن خضوع الم ص م لشروط الجهة المانحة للقرض من أجل الحصول على القرض يشكل لديها مخاطرة في حد ذاتها على سيرورة عملها وكذا مستقبلها.

2- **صعوبات إدارية وتشريعية:** تضم هذه الصعوبات عدة مشاكل، ندرج منها فيما يلي:

2-1- **مشكل الضرائب:** يبرز هذا المشكل بقوة لدى الم ص م بسبب:

1- عبد المجيد قدي، كساب أمينة، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية بالجزائر، الملتقى الدولي حول: استراتيجيات تنظيم ومراقبة

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، يومي 18/19 أفريل 2012، ص 15

2- ملعب فتيحة، مرجع سابق، ص 147

3- محفوظ جبار، المؤسسات المصغرة الصغيرة والمتوسطة ومشاكل تمويلها دراسة حالة المؤسسات المصغرة في ولاية سطيف خلال الفترة 1999-

2001، مجلة العلوم الانسانية العدد 05، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2003، ص 217

4- عائشة بوثلجة، نصيرة بلخضر، المرجع السابق، ص 68

5- أحمد يقور، مرجع سابق، ص 165

6- كريمو دراجي وآخرون، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية، الملتقى الوطني الثالث حول: المقاولاتية والم ص م الواقع

والتحديات، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي بونعامة، خميس مليانة، الجزائر، يومي 20/21 مارس 2019، ص 9

- عدم وضوح القوانين المتعلقة بالنصوص الجبائية، مما يعطى مجال لموظفي الضرائب بتفسير بعض النصوص في غير صالح المؤسسات، وهذا ما يؤكد العديد من المستثمرين الذين يرون أن النظام الجبائي يتخلله الغموض الذي يخلق دائما النزاعات مابين الإدارة والمؤسسات¹؛
 - ارتفاع أعباء الضريبة للم ص م بسبب النظام الجبائي المطبق على عملية إعادة استثمار الفوائد، مما ينجم عنها اللجوء إلى تقليل الإنتاج أو الانتقال إلى النشاط الموازي من خلال التهرب الضريبي؛
 - ارتفاع معدلات الضريبة واقتطاع الرسوم المطبقة عليها خلال مرحلة الاستغلال²؛
 - ارتفاع اشتراكات الضمان الاجتماعي لأرباب العمل الأجراء وغير الأجراء التي تُثقل كاهل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة³، مما ينجم عنها لجوء بعض صغار المستثمرين للتهرب الضريبي عن طريق الإدلاء بتصريحات كاذبة لدى مصالح الضمان الاجتماعي.
- وفي سياق ما سبق، فإن جميع الأعباء الضريبية التي تتحملها الم ص م لا تشجع على العمل الإنتاجي، بل تساعد على ظهور الأنشطة الإنتاجية الموازية التي تعمل في ظل خانة التهرب الضريبي.
- 2-2- مشكل العقار:** طرح هذا المشكل بسبب عدم الاستغلال الأمثل والعقلاني للمساحات الموجودة وليس بسبب وفرقتها، حيث نجد العديد من الأراضي غير مستغلة بسبب سوء تسيير وتنظيم من جهة ومن جهة أخرى بسبب طول مدة مسح الأراضي من طرف الإدارة التي تغطي عليها مشكل البيروقراطية⁴.
- يمكن أن نلخص أهم مشاكل العقار في الجزائر إلى ما يلي:
- إشكالية طلب البنك عقود ملكية العقار للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل منح القروض، وهذا في ظل ارتفاع أسعار الأراضي والمباني أو عدم ملاءمتها أو انعدامها⁵.
 - سوء التسيير وانعدام الكفاءة عند إنشاء المناطق الصناعية، حيث يغلب عليها العشوائية وإهمال المعايير الاقتصادية وقوانين التعمير⁶؛
 - تفعيل إعادة التأكد حتى في التوزيعات القانونية⁷؛
 - عدم وجود قرار تسيير المساحات الصناعية وتخصيص الأراضي، بسبب غياب السلطة المكلفة باتخاذها¹؛

1- فارس طارق، دور ومكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل ترقية قدرتها التنافسية دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2018، ص 249

2- أنفال نسيب، مرجع سابق، ص 242

3- إلياس غفال، مرجع سابق، ص 116

4- ملعب فتيحة، مرجع سابق، ص 149

5- أنفال نسيب، نفس المرجع، ص 242

6- عبد الرحمن العايب، بن عبد الله أسماء، إستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر - السياق والتحديات، الملتقى الوطني حول: إشكالية إستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة حمه لخضر، الوادي، الجزائر، يومي 06-07 ديسمبر 2017، ص 17

7- سعدان شبابكي، معوقات تنمية وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة العلوم الانسانية، العدد 11، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2007، ص 190

- رفض العديد من طلبات منح العقار المخصص للاستثمار بدون مبرر، أو طول مدة منحه؛
- انعدام عقود الملكية للعقار الصناعي، هذا الأمر يطرح مشكلاً محاسبياً من ناحية مصاريف التأسيس، الميزانية والاهتلاك²؛
- غياب التنسيق ما بين أصحاب المشاريع والمؤسسات المكلفة بالتهيئة القاعدية (الكهرباء، الغاز، الماء، الاتصال)³؛
- لجوء المستثمر إلى تحويل مسكنه لورشة عمل لمشروعه، وهذا الأمر يُصعب عليه الحصول على القروض اللازمة من البنك⁴.
2-3- مشاكل جمركية: يُطرح هذا المشكل من قبل الإدارة الجمركية التي لازالت لم تُكيف اتخاذ إجراءاتها مع القوانين والآليات الجمركية الدولية، فيتسم عملها بالبطء والتعقيد مع المستثمرين، وهذا يؤثر بالسلب على نشاط الم ص م في حالة تعطل وصول سلعها المستوردة من الخارج أو بقائها في الحاويات لمدة طويلة حبسية الموانئ خاصة فيما يتعلق بالمواد الأولية المستوردة الغير موجودة في السوق الداخلي⁵، بالإضافة إلى عدم ضبط قيمة الرسوم الجمركية على حسب تصنيفات السلع (سلع رأسمالية، سلع وسيطية أو استهلاكية، سلع معمرة)، فنجدتها تكون لصالح المؤسسات الكبيرة على حساب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة⁶.

2-4- المحيط الإداري: تتميز الإدارة الجزائرية بالبيروقراطية، التعقيد، غياب الشفافية وتفشي الرشوة في انجاز المعاملات وتنفيذ الإجراءات، وهذا كله يرجع إلى الذهنية الجامدة والتركيبية المعقدة للعنصر البشري المكلف بالأداء على مستوى الإدارة الجزائرية، فبرغم من الحكومة الجزائرية سعت إلى تقديم العديد من التسهيلات والمزايا وإنشاء الإطار المؤسسي عن طريق إصدار القوانين الخاصة بتشجيع الاستثمار وحمايته والعمل على تعديله ليتكيف مع رغبات المستثمرين، إلا أن كل هذا لم يحسن من أداء الإدارة الجزائرية⁷.

إن عوائق المحيط الإداري بالنسبة للم ص م أصبحت تشكل تحدى حقيقي لنموها وبقائها، وندرج أهمها فيما يلي⁸:

- وجود إجراءات إدارية غامضة المفهوم من طرف الإداريين والعاملين، وهذا راجع لضعف تأهيلهم أو لعدم خضوعهم لبرنامج إعادة التأهيل؛
- وجود مشكل العقلية والذهنيات التي مازالت لا تتعامل مع الم ص م حسب أهميتها ومتطلباتها؛

1- سليمة غدير أحمد، متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية في الجزائر - دراسة حالة الجنوب الشرقي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم

الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2017، ص 23

2- ملعب فتيحة، مرجع سابق، ص 150

3- كريمو دراجي وآخرون، مرجع سابق، ص 6

4- مليكة عبد غرس، حمزة بعللي، تقييم برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة حالة الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات ANDPME لولاية عنابة، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، الجزائر، المجلد 05، العدد 01، جوان 2022، ص 317

5- فوزي فتات، عبد النور قمار عمراني، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كإختيار استراتيجي للتنمية الاقتصادية في الجزائر، الملتقى الدولي حول:

متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسينة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 17-18 أفريل 2006، ص 792

6- صفوت عبد السلام عوض الله، اقتصاديات الصناعات الصغيرة ودورها في تحقيق التصنيع والتنمية، دار النهضة العربية، مصر،

1993، ص 69

7- عبد المجيد قدي، كساب أمينة، مرجع سابق، ص 15-16

8- عمار شلابي، مرجع سابق، ص 279-280

- وجود السوق الموازية في الجزائر وتوسع حجمها، مما خلق ذلك ظهور عدة نشاطات وأساليب تجارية غير مشروعة، كاللجوء إلى التهرب الضريبي... إلخ؛
- وجود تغيير دائم في المثلثات والنصوص المتعلقة بالاستثمارات والمدة¹ نظمة لعمل المؤسسات، بسبب ارتباطها بالاجتهادات المؤقتة وبتغير الجهات المكلفة على تنفيذها¹؛
- انتشار ظاهرة الرشوة والمحسوبية، والتي أدت إلى لجوء المؤسسات للانسحاب اللاطوعي من الاقتصاد، كما أثرت كذلك على جاذبية الإنتاج والاستثمار في الجزائر².

3- صعوبات تسويقية وفنية: تؤثر هذه الصعوبات تأثيراً واضحاً على الم ص م في الجزائر من ناحية عملية تسويق منتجاتها نحو الأسواق المحلية والخارجية، ومن بين هذه الصعوبات نذكر ما يلي³:

- نقص الكفاءات والخبرة في المجال التسويقي، أي غياب الوعي التسويقي في هذا المجال؛
 - تتطلب عمليات الترويج للمنتجات وتنشط المبيعات تكاليف عالية؛
 - عدم وجود حماية للمنتجات المحلية من خطر غزو المنتجات المستوردة في الأسواق المحلية؛
 - ميل وتفضيل المستهلكين المحليين للمنتج الأجنبي المنافس على حساب المنتج المحلي، بسبب غياب الثقة في جودة هذا الأخير؛
 - وجود مواجهة لتنافس شرس على مستوى التجارة الخارجية سواء على المستوى الوطني أو العالمي، وهذا ما أفرزه التحرر في التجارة الخارجية في إطار العولمة؛
 - قلة الفضاءات كالمعارض الوطنية والدولية المهتمة بالتعريف والترويج لمنتجات الم ص م، كما لا يوجد منشآت خاصة تتكفل بالتسويق لمنتجات هذه المؤسسات؛
 - ارتفاع تكاليف النقل، مما يصعب على المؤسسة القيام بتوزيع ونشر منتجاتها إلى الأسواق البعيدة⁴.
- ومن هذا المنطلق، فإننا نجد العديد من الم ص م تلجأ إلى التعاقد مع التجار الوسطاء من أجل تسويق وبيع منتجاتها بأسعار منخفضة لا تعكس قيمتها وجودتها، وهذا الأمر يؤثر على نتيجتها السنوية ومردوديتها، كما يكون له الأثر السلبي في القدرة على استمراريتها وقدرتها على المحافظة على جودة منتجاتها من أجل منافسة المنتجات الأجنبية⁵.

4- غياب نظام معلومات فعال: يشتكي مسيرو الم ص م من نقص أو عدم توافر قاعدة معلومات وبيانات اقتصادية من أجل أن تساعد على اتخاذ قراراتها المستقبلية خاصة فيما يتعلق بعملية اتخاذ قرار الاستثمار بناءً على أرضية اقتصادية واضحة المعالم من حيث المتغيرات الاقتصادية⁶، ويشمل هذا النقص في البيانات والمعلومات عدة جوانب متعلقة بالم ص م، السوق،

1- محمد الصغير قريشي، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- دراسة حالة مجموعة من مؤسسات الجنوب الجزائري خلال الفترة (2001-2012)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013، ص 165

2- بلعباس حكيم، سياسات وأدوات تطوير وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص: التخطيط والتنمية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2022/2021، ص 49

3- ملعب فتيحة، مرجع سابق، ص 151

4- مليكة عبد غرس، مرجع سابق، ص 318

5- أحمد يقور، مرجع سابق، ص 165

6- سليمة غدير أحمد، مرجع سابق، ص 28

نوعية الاستثمارات وتطبيقات المتعاملين التجاريين، بالإضافة إلى ضعف التحكم في المعلوماتية عبر الانترنت في مجال عالم الأعمال، عدم وجود أجهزة مكلفة بتبادل، تحليل وتحديث المعلومة الاقتصادية مع الأجهزة والمراكز الناشطة في قطاع الم ص م وغياب التنسيق والتعاون ما بين كل من الم ص م ومراكز البحث والجامعات فيما يتعلق بتبادل المعلومات، بالرغم من وجود دار مقاولاتية على مستوى كل الجامعات تقريباً¹.

5- مشاكل تمويل الجهاز الإنتاجي: واجهت الم ص م مشكلة تمويل الجهاز الإنتاجي بعد الانفتاح الاقتصادي، إذ يعد التمويل بالمدخلات وبالأخص المستوردة عائق أمام الم ص م بسبب قلة خبرتها في مجال الاستيراد، لذا توجه أغلب اهتمام المستوردين الجدد نحو استيراد المواد الاستهلاكية.

كانت الم ص م في السابق تعتمد على التمويل من طرف المؤسسات العمومية الكبيرة التي بدورها كانت التجارة الخارجية حكرًا عليها من جهة، ومن جهة أخرى فإن موردي مدخلات الإنتاج يجدون التعامل معها يتسم بالأمان، السهولة والاقتصاد بالمقارنة مع الم ص م². مما أثر هذا الأمر على خلق مشكل التمويل لدى الم ص م خاصة على المستوى الدولي بسبب عدم وجود سياسة تنظيمية تحكمها من جهة، ومن جهة أخرى تقلبات أسعار الصرف التي تعرفها الأسواق الدولية.

6- مشاكل النقل ونقص الخدمات العامة والبنية الأساسية: تتمثل في مشاكل التكلفة التي تعترض كل من عملية جلب الم ص م للمواد الأولية من مصادرها أو عملية تصريف منتجاتها إلى الأسواق، بالإضافة إلى التكاليف الباهظة التي تتكبدها الم ص م من أجل تهيئة المكان المخصص للنشاط، ومراعاة مدى توفره على البنية التحتية اللازمة لمزاولة هذا النشاط، فمثلاً إذا أخذنا مشكل انقطاع التيار الكهربائي أو عدم توفره، فإن هذا الأمر ينعكس على الم ص م بالسلب من خلال تعرضها لخسائر مالية من جراء توقف عملياتها الإنتاجية وتراجع حجم مبيعاتها من جهة، ومن جهة أخرى لخسائر مادية على مستوى المنتجات النهائية، الآلات والأجهزة المستخدمة، بحيث يمس هذا المشكل بالتحديد قطاع الصناعات الدوائية والغذائية³.

7- مشاكل نقص العمالة المدربة وتسربها: أثر غياب سياسة واضحة لتكوين المسيرين العاملين في قطاع الم ص م بالجزائر إلى عدم تطويره وتنميته وانخفاض إنتاجيته⁴، بحيث تشكل فئة قليلي الخبرة وحديثي التخرج غالبية موظفي الم ص م ، الذين يلجؤون للعمل بها بشكل مؤقت ومضطرين من أجل كسب التجربة والخبرة في وظيفة أو ميدان ما بها، ومن ثم يغيروا عملهم في أول فرصة سانحة⁵، ولذلك تضطر الم ص م دائماً إلى توظيف عمال غير أكفاء، ومن ثم تحمل أعباء تكوينهم وتدريبهم، وكذا دفع أجور عالية لبعض العمال ذوي الاختصاصات المطلوبة للمحافظة على بقائهم داخل المؤسسة، وكل هذه التصرفات التي تقوم بها الم ص م من أجل ضمان سير نشاطها تؤثر سلباً على ميزانيتها، جودة منتجاتها ومستوى إنتاجيتها⁶.

1- بوخاري بولرباح، اقتراح نموذج لقياس أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسين بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2017، ص ص 178-179

2- عمار شلاي، مرجع سابق، ص 283

3- ملعب فتيحة، مرجع سابق، ص 152

4- عبد المجيد قدي، كساب أمينة، مرجع سابق، ص 16

5- سامية عزيز، واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر - دراسة ميدانية لمؤسسات خاصة متنوعة النشاط بمدينة بسكرة، أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014، ص 198

6- ملعب فتيحة، نفس مرجع، ص 153

8- **قدم نمط التسيير:** وجد قدم في أنماط التسيير والتنظيم المنتهجة من طرف الم ص م الجزائرية، والتي لا تتوافق مع مسار الانفتاح ومقومات الاقتصاد التنافسي، لذا وجب على السلطات الجزائرية اتخاذ جميع التدابير من أجل تحسين قدرات القطاع وإمكانياته من خلال تأهيل نظامها الاقتصادي¹.

9- **صعوبة الحصول على التكنولوجيا:** إن عدم حدوث معادلة التقارب مابين مراكز البحث والجامعة الجزائرية جعل حصول الم ص م على التكنولوجيا المتطورة والحديثة يعد أمراً صعب المنال، بسبب ارتفاع تكلفتها من جهة ومن جهة أخرى قلة معارفها التقنية فيما يتعلق بالاختراعات والابتكارات الحديثة، لذا فقلة المورد المالي وضعف تأهيل عمالها من الأسباب الرئيسية لعدم قدرتها على التحكم في التكنولوجيا².

10- **المشاكل الإدارية ومشاكل نقص الخبرة التنظيمية:** تنشأ من إهمال الم ص م للوظائف الإدارية من تخطيط، توجيه، رقابة ومتابعة، بالإضافة إلى نقص الخبرة والكفاءة لدى صاحب المؤسسة والعمال، بحيث يؤثر هذا النقص على نوعية القرارات المتعلقة بالعمل وتطويرها، ومن ثم يخلق مشاكل إدارية قد ينجم عنها فشل المؤسسة أو اندثارها. ويمكن توضيح أهم الصعوبات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم 1- 20: مستويات الصعوبات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

المستويات	التمويل	التسيير والإستراتيجية	الموارد البشرية	الإنتاج والتكنولوجيا	التسويق والأسواق
على المستوى الوطني	- غياب فعالية البنوك العمومية - نقص مؤسسات رأس المال المخاطر.	- وضع إستراتيجية غير واضحة متعلقة بتطوير القطاع الخاص.	- انعدام التدريب المهني المستمر. - نقص الموارد البشرية المؤهلة وتركزها في القطاع العمومي.	- نقص المعلومات. - ضعف المعدات في السوق المحلي. - إستراتيجية دعم الجودة والابتكار ضعيفة.	- عدم كفاية اللوائح والقواعد للمنافسة

1- ملعب فتيحة، مرجع سابق، ص 154

2- عبد المجيد قدي، كساب أمينة، مرجع سابق، ص 16

الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء التنافسي، تحسين الأداء المؤسسي والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

على المستوى القطاعي	نقص التواصل مع البنوك. - توفر معلومات ناقصة. - قلة خدمات الائتمان للبنوك. - وجود نقص في الخدمات الداعمة. - نقص فعالية الخدمات الداعمة.	نقص المدربين المؤهلين. - ضعف خدمات الاستشارة. - غياب الاستشارة المتعلقة بسوق العمل. - غياب التعاون مع مؤسسات التدريب.	- نقص فعالية الخدمات الداعمة فيما يخص: الدعم التقني، المعلومات تطوير الابتكار وتسيير الجودة. - نقص الاستشارة وغياب التبادل التقني.	- نقص الخدمات الداعمة.
على مستوى المؤسسة	- وجود تمويل عائلي. - تسيير مالي تقليدي. - عدم الاطلاع على عروض البنوك. - غياب استخدام التسيير الاستراتيجي من قبل المقاولين. - ضعف الابتكار. - نقص المعلومات.	- مؤهلات محدودة للمناصب التقنية. - عدم استقرار فرق العمل. - تردد المقاول في تفويض السلطة لبعض الأفراد.	- انخفاض الجودة وارتفاع الأسعار. - محدودية المعارف - ضعف التنظيم. - معدات وتجهيزات قديمة تكنولوجيا	- ضعف المعرفة بالأسواق. - ضعف قنوات التوزيع. - ضعف العلاقة مع الزبون.

Source : Aissa mosbah, Rochdi debili, Developement of Algerian SMEs in the age of golobalization, journal of business and social development, vol2/ N1, penerbit umt, Malaysia, march 2014, p.43.

من خلال ما سبق، تصطدم الم ص م في الجزائر بالعديد من العقبات التي تعرقل نموها وديمومتها، وبالتالي تحد من أدائها وتحسينه، فيجد أن هناك عقبات داخلية متعلقة بالمؤسسة وبكيفية إدارتها من طرف مدير المؤسسة وعمالها، وبعض العقبات خارجية تحيط بالمؤسسة وسير نشاطها.

ثانياً: التحديات المستقبلية التي تواجه نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

في ظل تنامي ظاهرة العولمة والتغيرات الحاصلة على مستوى الأنظمة، الأدوات الاقتصادية والتكنولوجية ...¹، برزت العديد من التحديات التي تعيق وتحد من نشاط الم ص م، ومن أهم هذه التحديات نذكر ما يلي:

1- تحدي ترقية المنتج المحلي

إن ترقية المنتج مرتبط بتطور المنتج من السلع والخدمات المختلفة إلى منتج آخر أكثر كفاءة بهدف تحسين جودته، وعموما تواجه الم ص م تحديين رئيسيين هما:

- تفضيل المستهلك المحلي للمنتجات الأجنبية أي استهلاكه لمنتجات وسلع أجنبية بدلا من المحلية؛
- الإغراق المتمثل في استيراد السلع وبيعها محليا بأسعار اقل من سعر مثيلاتها المحلية²؛

1- يمينة مختار، مرجع سابق، ص 16

2- شبياكي سعدان، معوقات تنمية وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 11، 2007، ص 188

2- تحدي العولمة

العولمة تعد أهم ظاهرة يشهدها العالم في الوقت الحالي وارتبطت بالثورة العلمية والتقنية الحديثة، تهدف إلى جعل الشعوب ودول العالم متقاربة اقتصاديا، اجتماعيا وثقافيا.. الخ، وفي ظل العولمة تواجه الم ص م العديد من التحديات ولعل أهمها ما يلي:

2-1- ثورة المعلومات

من سمات القرن الواحد والعشرين حسب الدلائل المشار إليها هي المعلوماتية وتؤكد أبحاث البروفسور (رومر romer) بأن المعلومات ستشكل عنصر إنتاجي جديد سيتفوق على عناصر الإنتاج الأخرى التقليدية، العمل، رأسمال، الأرض، التنظيم لتصبح العنصر الحاسم في النمو الاقتصادي الحديث ما يضع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أمام وجوب الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات ووسائلها المقدمة بقصد توسيع وتطوير خدماتها بما يحقق التأقلم مع الاحتياجات المستقبلية للمتعاملين معها¹.

2-2- ثورة الاتصال

أدى التطور في الاتصال إلى إلغاء حواجز الوقت والمسافة بين مختلف الدول، وشهدت وسائل الاتصال تطورا سريعا ما جعل تبادل المعلومات والتقنيات تصل بسرعة عبر أرجاء العالم من خلال البريد الإلكتروني، الفاكس، شبكات الاتصال التلفزيونية، شبكات الانترنت، وهذه الأخيرة أهم ما أفرزته تكنولوجيا الاتصال وأصبحت نسبة كبيرة نوعا ما من المؤسسات في العالمين المتقدم والنامي لها مواقع على الانترنت لعرض وبيع المنتجات من سلع وخدمات².

3- التطور التكنولوجي

أدى التطور التكنولوجي إلى تسهيل عمليات الاتصال بين الدول والسرعة في أداء المعاملات الاقتصادية الدولية سواء التجارية أو المالية، كما أدى أيضا إلى اتساع الأسواق بصورة جعلت المنتجات تأخذ الصفة العالمية إضافة إلى أن التقدم التكنولوجي يؤدي بالمؤسسات إلى الاهتمام بتنمية ونشر الأساليب الإنتاجية التي تعتمد على التكنولوجيا العالية بهدف الزيادة من جودة المنتجات ورفع إنتاجية الأداء داخل المؤسسة ما يحسن ويدعم المزايا التنافسية التي تتمتع بها مقارنة بالمنافسين³.

4- المنافسة العالمية

إن الانفتاح على العالم الخارجي الوطني أو الدولي سوف يؤدي إلى تزايد المنافسة ما بين القطاعات الاقتصادية المختلفة مما يستدعي خلق وانطلاق روح الإبداع والتطوير من أجل الحفاظ على الجودة الشاملة للخدمات والسلع المقدمة، وكذا لكي تستطيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من غزو الأسواق العالمية أو على الأقل حماية نفسها من غزو الصناعات الأجنبية⁴.

1- العساف أحمد عارف، الوادي محمود حسين، الأصول العلمية والعملية لإدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2012، ص 69-70

2- صديقي أمينة، مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ترقية القطاع السياحي بالجزائر في ظل المخطط التوجيهي للتنمية السياحية آفاق 2030 دراسة حالة- أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث فرع العلوم المالية والمحاسبية تخصص: مالية مؤسسة جامعة أكلي محند أولحاج -بالبويرة- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم المالية والمحاسبة، الجزائر، 2020 / 2021، ص 38

3 - برودي نعيمة، التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ومتطلبات التكيف مع المستجدات العالمية، ملتقى دولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف- الجزائر، يومي 22 و 22 أبريل 2006، ص 117

4- العساف أحمد عارف، الوادي محمود حسين، مرجع سابق، ص 70

ومجمل القول كانت ولا زالت الحكومة الجزائرية تدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال سعيها إلى تهيئة المناخ المناسب لها لمزاولة نشاطها في أحسن الظروف وقيامها باستحداث مصادر تمويل جديدة إلى جانب التمويل المصرفي، لكن في حقيقة الأمر كل هذا ولا زالت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعاني العديد من المشاكل على رأسها التمويل فلا هي قادرة على الغالب تغطية الضمانات التي يطلبها البنك مقابل القرض نظرا للشروط التعسفية فضلاً عن الفائدة المرتفعة حتى وإن لجأت إليها ففي غالب الأحيان يرفض البنك منحها القرض بسبب محدودية نشاطها وارتفاع درجة مخاطرها ولا هي قادرة على الدخول للسوق المالي لمحدودية رأسمالها كذلك بالنسبة لشركات رأسمال المخاطر، فهذه الأخيرة تختار من بين الملفات المقدمة وفق الشروط التي تناسبها، إضافة إلى المشاكل الأخرى المتعلقة بالإدارة، التكنولوجيا، التسويق... الخ، ورغم هذا فهي تتحدى كل العقبات لإثبات وجودها وإبراز طاقتها لضمان نموها وتطورها الذاتي من جهة وتنمية الاقتصاد المحلي من جهة أخرى¹.

ثالثاً: سبل علاج معوقات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

جاء صدور القانون التوجيهي رقم 17 - 02 في 10 جانفي 2017 لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتدابير وأحكام جديدة متعلقة بإنشاء وإنماء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهذا في إطار توجه الحكومة الجزائرية الرامي إلى تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال عملية الإصلاح ورفع العراقيل التي كانت توجهها في ظل القانون القديم، ومن أهدافها:

يوضح المشروع المتعلق بهذا القانون أنه يجب على الدولة العمل من أجل أن يستفيد أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من التسهيلات للحصول على التمويل البنكي، كما يتم مرافقتها لضمان جدوى مشروعاتهم عن طريق تكوينهم والحصول على الطلب العمومي، و يتم التركيز على تحفيز أصحاب الشهادات عن طريق ميكانيزمات خاصة من أجل إنشاء نشاطات تعتمد على المعرفة والتكنولوجيات الجديدة، بالإضافة إلى العديد من الأهداف التي سطرها في سبيل تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأنها راهنت عليها من أجل تطوير الاقتصاد الوطني و التخلي تدريجياً على التبعية للمحروقات؛

- العمل على نشر وترقية توزيع المعلومة بكل أنواعها، سواءً ذات الطابع الصناعي، التجاري، القانوني، الاقتصادي، المالي، المهني والتكنولوجي المتعلقة بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

- العمل على تشجيع كل مبادرة تسهل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحصول على العقار؛

- العمل على وضع أنظمة جبائية مكيفة مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

- العمل على تشجيع وتعزيز ثقافة المقاول وكذا التكنولوجيات الحديثة والابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

- العمل على تسهيل الحصول على الأدوات والخدمات المالية الملائمة لاحتياجاتها؛

- العمل على تعزيز التنسيق بين أجهزة إنشاء ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المستويين المحلي والمركزي²؛

- تسهيل الإجراءات الجمركية والإسراع بها لتخليص المواد الأولية والوسيطة الداخلة في الإنتاج الوطني لمساعدة المصنّعين في الانجاز.

1- صديقي أمينة، مرجع سابق، ص 38-39

2- راقي دراجي، بوعزيز إبراهيم، ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر حسب إجراءات القانون الجديد 02/17، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، مجلد 02، العدد 01، الجزائر، 2019، ص 16

الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء التنافسي، تحسين الأداء المؤسسي والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

وفي ظل المعوقات التي تعترض عمل قطاع الم ص م، فإنه بات من الضروري تطوير هذا القطاع من خلال إستراتيجية واضحة المعالم للوصول إلى الاستفادة القصوى منه على المستوى الوطني والدولي، نستعرض فيما يلي سبل العلاج على مستويين للمعوقات التمويلية وغير تمويلية وفق الجدول الموضح أدناه

الجدول 1-21: سبل علاج معوقات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

علاج المعوقات غير التمويلية	علاج المعوقات التمويلية
- تحسين مناخ الأعمال، من حيث تكييف المنظومة القانونية مع طبيعة هذه المؤسسات وتبسيط إجراءات الدخول والخروج من الأسواق؛ - اعتماد الرقمنة وتسهيل العمل بها لإنشاء مشروع، الحصول على التمويل وتخليص المعاملات الجمركية... الخ؛ - تفعيل دور الحاضنات ومراكز التسهيل؛ - تهيئة البنية التحتية المناسبة، لتشجيع إقامة الم ص م فوق أرضية متينة تساعد على نموها وتوسعها؛ - خلق مناطق صناعية ومناطق النشاطات خاصة بالم ص م؛ - توفير بيئة تشريعية ملائمة تساهم في تشجيع المنتجات المحلية وكذا تحسن من نفاذها إلى أسواق القطاع العام؛ - تبني خيار التجديد التكنولوجي الشامل لمختلف جوانب المؤسسة، والاهتمام بتطوير الإبداع التكنولوجي داخلها؛ - اعتماد برامج التأهيل من أجل تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات.	- تشجيع البنوك على إنشاء فروع متخصصة في التمويل؛ - اعتماد أحدث التسهيلات المالية في عملية التمويل؛ - تبسيط الإجراءات الإدارية المتعلقة بالقروض؛ - تسهيل شروط التمويل فيما يتعلق أسعار الفائدة على القروض الممنوحة لها، الضمانات المقدمة وفترة السداد للقروض؛ - توفير قروض قليلة المخاطر للمشاريع المتطورة والابتكارات المربحة.

المراجع: من إعداد الباحثة بالاعتماد علي عمر تيمجغدين، مرجع سابق، ص 80 ومداس حبيبة، مرجع سابق، ص ص 230-231

خلاصة الفصل الأول:

تناول هذا الفصل الإطار النظري للذكاء التنافسي باعتبار مفهوم شامل يرتبط مع كل من المعرفة، الفاعلية، الكفاءة والإنتاجية، وأيضاً مفهوم الأداء المؤسسي وتحسينه، كما تضمن مفهوم الم ص م بالتركيز على دراستها في الجزائر بالخصوص. من خلال الدراسة لمباحث هذا الفصل، نخلص إلى ما يلي:

ارتبط مصطلح الذكاء بالعديد من المصطلحات الاقتصادية، لأن مفهومه شامل ويرتبط مع كل من المعرفة، الفاعلية، الكفاءة والإنتاجية؛ إذ يعد آلة جديدة نسبياً، أصبحت تستعمل في المؤسسات حديثاً، تعمل على تزويد المؤسسات بكل ما تحتاجه لبناء إستراتيجيتها وصناعة قراراتها الإستراتيجية الملائمة من أجل الوصول إلى تحقيق أهدافها المستقبلية؛ ولهذا تستخدم أي مؤسسة خبراء متخصصين كل في نشاطه، فمنهم من يتكفل بالرصد أو الجمع أو التحليل... الخ، وجميع هذه العمليات تدخل ضمن ما يسمى بأبعاد الذكاء التنافسي؛

أصبح وجود الم ص م ضرورة حتمية باعتبارها " أداة للتنمية العادلة وتوزيع الثراء"¹، باعتبارها قادرة على إحداث تغييرات هيكلية في الاقتصاد، لكن بشرط توفر العناية بها على جميع الأصعدة، وهذا ما وفرته العديد من الدول المتقدمة؛ أما في الجزائر فقد شهد قطاع الم ص م تطوراً ملحوظاً، من حيث التعداد واحتل قطاع الخدمات فيها النصيب الأكبر، كما يشهد توزيعها الجغرافي اختلالاً عبر ربوع الوطن، ويرجع هذا بالدرجة الأولى إلى توفر البنية التحتية من طرق، مطارات، موانئ حديثة والسكك الحديدية؛ فبالرغم من كل ذلك فإنها ساهمت مساهمة فعالة في الرفع من مؤشرات الاقتصاد الوطني، وتمثل ذلك في توفير مناصب العمل، زيادة الناتج الداخلي الخام، إنشاء القيمة المضافة وزيادة وتنويع الصادرات خارج قطاع المحروقات وهذا في ظل الدعم والمرافقة التي توفرها الدولة الجزائرية لهذا النوع من المؤسسات؛ لكنها تعاني من العديد من الصعوبات والمشاكل التي تحد من نشاطها وتهدد بقائها، منها ما هو متعلق بخصائص هذا النوع من المؤسسات بصفة خاصة من جهة، ومن جهة أخرى ما تعلق بالمناخ الاستثماري بصفة عامة.

1- بلعباس حكيم، مرجع سابق، ص 24

الفصل الثاني:

الدراسات السابقة

تمهيد الفصل الثاني

سيتناول هذا الفصل بعض ما توصل إليه الباحثون السابقون حول الذكاء التنافسي، الأداء المؤسسي وأثر الذكاء التنافسي على الأداء المؤسسي، وهي عبارة عن مجموعة من الأطروحات، المذكرات والمقالات، بحيث اتسمت هذه الدراسات السابقة بالحدائث نسبياً، وسيتم عرض الدراسات السابقة العربية والأجنبية في المبحث الأول، أما المبحث الثاني فسيخصص للمقارنة ما بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث أوجه التشابه والاختلاف ومساهمة الدراسة الحالية عن باقي الدراسات السابقة، وقد تم عرض الدراسات السابقة في جدول مفصل.

يضم هذا الفصل الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع هذا البحث، بحيث يشمل المبحثين التاليين:

المبحث الأول: الدراسات حول الذكاء التنافسي والأداء المؤسسي

المبحث الثاني: مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

المبحث الأول: الدراسات حول الذكاء التنافسي والأداء المؤسسي

يتناول هذا المبحث مسح للدراسات السابقة سواءً العربية أو الأجنبية التي تناولت المتغير المستقل (الذكاء التنافسي) والمتغير التابع (الأداء المؤسسي) كل على حدى، أو مع بعضهما.

المطلب الأول: الدراسات حول الذكاء التنافسي

يحاول هذا المطلب تسليط الضوء على الدراسات السابقة التي تناولت المتغير المستقل (الذكاء التنافسي) لهذا الموضوع سواء العربية منها، أو الأجنبية، والتي نستعرضها فيما يلي:

1- دراسة (دراق حنان، شيخ هجيرة، 2023) بعنوان: الذكاء التنافسي كأداة لتحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف المحمول موبيليس - المديرية الجهوية بالشلف

هدفت الدراسة إلى تحديد دور الذكاء التنافسي بأبعاده (الذكاء التكنولوجي، ذكاء المنافس، ذكاء العميل) في تحقيق القدرة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف المحمول موبيليس المديرية الجهوية بالشلف، تم اعتماد المنهج الاستنباطي بأسلوبه الوصفي والتحليلي للتحقق من المقاربات في الأطر النظرية للمتغير المستقل "الذكاء التنافسي" وعلاقته بالمتغير التابع وهو "القدرة التنافسية"، وقد تم اختبار الفرضيات بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS من خلال تصميم استبانة إلكترونية لاستطلاع آراء عينة الدراسة والتي شملت 36 مستجوباً من موظفي المؤسسة محل الدراسة، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء التنافسي ببعديه الذكاء التكنولوجي وذكاء العميل وتعزيز القدرة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0,05$ ، أما ذكاء المنافس فقد ارتبط بالقدرة التنافسية بشكل غير دال إحصائياً، لذلك توصي الدراسة بضرورة اعتماد الذكاء التنافسي كخيار استراتيجي لتحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

2- دراسة (حميدي مروة، بلعيد محمد مولود، 2023) بعنوان: قياس مدى تطبيق الذكاء التنافسي في شركات التأمين الجزائرية. دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين - Caar - عناية -

هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى تطبيق الذكاء التنافسي في الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين - Caar - عناية -، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي، وانطلاقاً من استعمال استبيان الدراسة الذي يشمل أبعاد الذكاء التنافسي الأربعة: ذكاء السوق، ذكاء التحالف الاستراتيجي، ذكاء العميل، الذكاء التكنولوجي، وبعد تحليل النتائج باستخدام برنامج Spss، توصلت الدراسة إلى وجود نتائج إيجابية بالنسبة لتطبيق الذكاء التنافسي بمختلف أبعاده المقترحة، وقدمت الدراسة مجموعة من التفسيرات والتوصيات ذات الصلة بالموضوع.

3- دراسة (بشار عبد الحسين حسن، عامر عبد كرم الذبحاوي، 2023) بعنوان: الذكاء التنافسي ودوره في تمكين الموارد البشرية - دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مستشفى الحياة الأهلي في محافظة النجف الأشرف

يهدف البحث إلى الكشف عن العلاقة والتأثير بين الذكاء التنافسي من خلال أبعاده الفرعية وتمكين الموارد البشرية على مستوى عينة من العاملين في مستشفى الحياة الأهلي، انطلاقاً من مشكلة رئيسة شُخصت بعدة تساؤلات تضمنت مدى إدراك العلاقة والأثر بين المتغيرات ميدانياً، ولتجذير الأسس المعرفية اعتمد البحث أنموذج (Strauss&Dutoit,2010) لقياس الذكاء التنافسي الذي يتكون من أربعة أبعاد: (التخطيط، التجميع، التحليل، الاتصال) وأنموذج (Blanchard et al.,1999) لقياس تمكين الموارد البشرية الذي تضمن أربعة أبعاد رئيسة (الحرية والاستقلالية، مشاركة المعلومات، فرق العمل،

القوة التنظيمية)، وقد اعتُمدت الاستبانة كأداة رئيسة في جمع بيانات ومعلومات البحث فضلاً عن بعض المقابلات الشخصية التي تمت استناداً إلى فقرات الاستبانة مع أفراد العينة الذين تمثلوا بمجموعة من القادة والتابعين في مستشفى الحياة الأهلي، عينة البحث بلغ عددهم (165) فرداً توزعوا على أقسام وشعب المنظمة المبحوثة (الشعبة الإدارية، الحسابات، المختبرات الطبية، الممرضين، الصيادلة، الأطباء) بالإضافة إلى مجلس الإدارة، ولغرض التحليل والمعالجة الإحصائية اعتمد البحث على اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات البحث، ومجموعة من المقاييس الإحصائية الوصفية، وتم استخدام اختبارات بنائية أساسية لصدق المقاييس المعتمدة كاختبار أساليب الاتساق الداخلي والتي تتضمن (الموثوقية المركبة، الفا كرونباخ، اختبار متوسط التباين المستخرج، التحليل العاملي التوكيدي)، وتم قياس علاقة التأثير لتقدير معامل التأثير ومعامل التحديد، وقد استخدمت هذه الأساليب عن طريق البرامج الإحصائية (SPSS V.22. Smart Pls)، وقد تم التوصل من خلال البحث إلى استنتاجات عديدة كان من أهمها اهتمام العاملين في مستشفى الحياة الأهلي عينة البحث بالذكاء التنافسي الذي يعد من المفاهيم الحديثة نسبياً التي تعبر عن القيمة المضافة المعتمدة في تطوير منظمات الأعمال والتخطيط الاستراتيجي وأبحاث السوق، كما يعمل على إيصال المعلومات المهمة للإدارة العليا عن ما ينوي المنافسين فعله ويمكنها من اتخاذ القرارات الاستراتيجية الخاصة بفهم البيئة الخارجية، ويسهم في تطوير المعرفة التنظيمية بالسوق ويحسن من جودة خدماتها ومنتجاتها ويضمن تحسين الأداء، وبالتالي يحقق الميزة التنافسية وذلك بالاعتماد على تمكين الموارد البشرية الذي يكسب العاملين المرونة والتكيف والاستجابة الفعالة في التعامل مع بيئة العمل الداخلية من جانب ومع الزبائن من جانب آخر دون الرجوع إلى الإدارة كون منهج التمكين للمورد البشري يساعد في تحسين جودة العلاقات بين الموظفين والزبائن ويجعل تركيز الإدارة العليا منصباً على القضايا الاستراتيجية طويلة الأمد وعدم انشغالها بالأمر الروتينية.

4- دراسة (نعم دايع عبد علي، 2022) بعنوان: دور الذكاء التنافسي في تعزيز فاعلية القرارات الاستراتيجية بحث استطلاعي للآراء عينة من مديري شركة الاتصالات آسيا سيل في العراق

تناول هذا البحث موضوع دور الذكاء التنافسي في تعزيز فاعلية القرارات الاستراتيجية، وسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها معرفة مدى أهمية الذكاء التنافسي وفاعلية القرارات الاستراتيجية للمنظمة كونها من المتغيرات الحيوية والمهمة لحياة المنظمات المعاصرة كافة ومنها شركات الاتصالات للهواتف النقالة، وكذا تشخيص طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين الذكاء التنافسي بأبعاده (التخطيط، التجميع، التحليل، النشر) وفاعلية القرارات الاستراتيجية بأبعادها (الملائمة، القبول، الجودة) في المنظمة المبحوثة، ونظراً لأهمية قطاع الاتصالات ودوره في تلبية المتطلبات الضرورية لأفراد المجتمع فقد أُجريَ البحث في شركة الاتصالات آسيا سيل، إذ طبق على عينة تبلغ (61) فرداً من العاملين في المناصب الإدارية العليا للشركة المبحوثة، كما اعتمد البحث في إطاره العملي على الاستبانة لاكتساب البيانات والمعلومات وكذلك لمعالجة تلك البيانات والمعلومات، إذ استخدم الباحث مجموعة من الأساليب الإحصائية وهي (اختبار Cronbach Alpha، والمتوسط الحسابي الموزون، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، شدة الإجابة، معامل الارتباط، الانحدار الخطي البسيط، معامل التفسير R²، اختبار F، اختبار T)، وقد خلص البحث إلى عدد من الاستنتاجات أهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير بين متغيرات البحث كافة بأبعاده الفرعية، كما توصل البحث إلى عدة توصيات أهمها ضرورة توجّه قيادة الشركة المبحوثة نحو التخلص من القيود والحواجز التي تحول من قدرتها على المنافسة القوية مع الشركات المنافسة الأخرى، وتوفير المستلزمات الضرورية من أجل استمرار وتطوير نجاح منافستها من الناحية البشرية والتكنولوجية.

5- دراسة (صديقي حياة، حمو نادية، 2022) بعنوان: دور الذكاء التنافسي في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة البنوك الجزائرية

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر الذكاء التنافسي بأبعاده (الوعي التنظيمي، العملية، المعالجة) في تعزيز الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة الفائقة، الكفاءة الفائقة، الابداع الفائق، الاستجابة الفائقة) بالتطبيق على البنوك الجزائرية في ولاية معسكر (وكالات تغنيف)، تم تصميم استبيان بالاعتماد على دراسات سابقة، وبعد التحليل باستخدام برنامجي التحليل الإحصائي AMOSS

و SPSS، توصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق الذكاء التنافسي والميزة التنافسية كان متوسطاً بشكل عام، وأن هناك علاقة ارتباط موجبة بين كل من الذكاء التنافسي وأبعاد الميزة التنافسية حيث بلغ معامل الارتباط (0.895)، كما أكدت أيضاً على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء التنافسي على تحقيق الميزة التنافسية بالبنوك محل الدراسة وقدر هذا الأثر بـ (125.6%).

6- دراسة (بلحسن حنان، شايب فاطمة الزهرة، 2022) بعنوان: التفاعل بين الذكاء التنافسي والرشاقة الاستراتيجية - دراسة ميدانية بمؤسسة حجار السود - ولاية سكيكدة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التفاعل بين الذكاء التنافسي والرشاقة الإستراتيجية على مستوى مؤسسة حجار السود بولاية سكيكدة، ولتحقيق هدفها اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي، كما تم تصميم استمارة لجمع البيانات وتوزيعها على عينة بلغت مفرداتها 45 مفردة على مستوى المؤسسة محل الدراسة، وتم معالجة البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS (V26) (حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية)، لتحليلها وتفسيرها، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أنه لا يوجد تأثير تبادلي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(0.05 \geq \alpha)$ بين الذكاء التنافسي والرشاقة الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة، وتقترح هذه الدراسة ضرورة تحقيق الترابط بين الأبعاد الفرعية لكل من الذكاء التنافسي والرشاقة الإستراتيجية على النحو الذي يعزز الأثر التبادلي بينهما، من خلال توعية العاملين في المؤسسة وتكوينهم وتدريبهم لتعزيز فهمهم بالكيفية اللازمة لتحقيق ذلك.

7- دراسة (عائشة سبع، مصطفى بن عودة، 2022) بعنوان: أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في دعم الذكاء التنافسي بالمؤسسات المصرفية- دراسة ميدانية على عينة من البنوك التجارية بمدينة الجلفة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في دعم الذكاء التنافسي بالمؤسسات المصرفية، حيث طبقت الدراسة ضمن قطاع البنوك بمدينة الجلفة ممثلة في خمسة بنوك تجارية، واحدة منها خاصة وأربعة عمومية، تم اعتماد استبانة في هذه الدراسة وزعت على عينة مكونة من 46 موظفاً من بين مجتمع الدراسة المكون من 83 موظفاً، وخلصت الدراسة إلى نتائج من أهمها: وجود مستوى مرتفع لتكنولوجيا المعلومات والاتصال والذكاء التنافسي في البنوك التجارية بمدينة الجلفة، يوجد علاقة تأثير موجبة دالة إحصائية عند مستوى معنوية $(0.05 \geq \alpha)$ بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال والذكاء التنافسي في البنوك التجارية بمدينة الجلفة، وهذا ما يبينه نتائج الانحدار الخطي المتعدد.

8- دراسة (قاسم أحمد حنظل، 2021) بعنوان: مدى تبني أبعاد الذكاء التنافسي في الشركات الصناعية - دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية

تناولت هذه الدراسة الأساليب والطرق التي من شأنها أن تحقق للشركة الميزة التنافسية مع المحافظة على جودة المنتجات، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كما استخدمت استمارة الاستبيان من أجل الحصول على المعلومات والبيانات

لهذه الدراسة، خلصت الدراسة إلى عدة استنتاجات من أهمها: يوجد اهتمام والتزام من طرف إدارة الشركة العامة لصناعة الأدوية في سماء بتطبيق أبعاد الذكاء التنافسي من خلال ما أظهرته نتائج التحليل الإحصائي.

9- دراسة (شهاب محمد محمود الطه، 2021) بعنوان: العلاقة والأثر التبادلي بين الرشاقة الإستراتيجية والذكاء

التنافسي - دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين لشركة (Korek) للاتصالات النقالة في العراق

هدفت الدراسة إلى قياس العلاقة والأثر التبادلي ما بين الرشاقة الإستراتيجية بأبعادها (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة) والذكاء التنافسي بأبعاده (ذكاء السوق، ذكاء المنافس، ذكاء التكنولوجيا)، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي نظراً لملائمته لطبيعة بحثه، وتم تطبيق البحث في شركة (كورك) للاتصالات النقالة في العراق عن طريق توزيع 43 استمارة استبانة على المديرين في المقر الرئيسي للشركة، بحيث استرجعت جميعها وكانت صالحة للتحليل الإحصائي، وقد تم معالجة البيانات المحصل عليها وفق الأساليب الإحصائية المعتمدة باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS باستخراج التكرارات، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسب المئوية ومعاملات الارتباط والانحدار، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين الرشاقة الإستراتيجية والذكاء التنافسي، كما بينت نتائج التحليل أن جميع أبعاد الذكاء التنافسي ذات تأثير معنوي في الرشاقة الإستراتيجية بحيث تبين أن أكثر الأبعاد تأثيراً هو الذكاء التكنولوجي والأقل تأثيراً هو ذكاء السوق، وهذا يعتبر تحديداً للمنظمة المبحوثة لإهمالها لذكاء السوق كونه يهتم ويركز على الزبون، مما يتطلب منها زيادة الاهتمام به وإعطائه الأهمية.

10- دراسة (فتوش سمية، مجح احمد إبراهيم، 2020) بعنوان: الدور التكاملي لإدارة المعرفة وذكاء الأعمال مع

الذكاء التنافسي

هدفت هذه الورقة البحثية إلى توضيح مدى تكامل إدارة المعرفة وذكاء الأعمال مع الذكاء التنافسي، بحيث تتمتع كل من إدارة المعرفة وعملية الذكاء التنافسي بميزات مختلفة، وتركيزات مختلفة، وفوائد مختلفة، ويعتبر كل منها مصادر مهمة للثروة على جميع مستويات الاقتصاد، وخلصت الدراسة إلى أن دمج إدارة المعرفة وذكاء الأعمال مع الذكاء التنافسي في المؤسسة يؤدي إلى تأثير أكبر ويعزز القدرات الإستراتيجية للمنظمة، ويمكنها من بناء ميزة تنافسية والحفاظ عليها، وذلك من خلال تحويل المعرفة إلى معلومات ذكاء تؤثر على صياغة وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة.

11- دراسة (ميلياني تشوكري، 2022) بعنوان: تأثير الذكاء التنافسي على تحقيق علاقات العملاء (حالة Mobilis

(Corporation)

هدفت هذه الدراسة إلى قياس تأثير الذكاء التنافسي على تحقيق إدارة علاقات العملاء في استطلاع عينة شمل 272 فرداً من شركة Mobilis في المقاطعات الشرقية، تم توزيع ما مجموعه 280 استبياناً على المشاركين في شركة موبيليس بناءً على تقنية أخذ العينات العشوائية، وتم جمع 276 إجابة، منها 272 فقط مناسبة للتحليل الوصفي للتركيب السكانية للمستجيبين ، ولإدخال البيانات وإجراء التحليل المطلوب عليها تم استخدام برنامج SPSS الإصدار 23.0، وخلصت الدراسة الميدانية إلى أن الذكاء التنافسي له أهمية كبيرة في تحقيق إدارة علاقات العملاء بالنظر إلى إستراتيجية الشركة في مراقبة التهديدات المنافسة والمخاطر التنافسية، وكيف تتعامل مع توجهات الزبائن وخدمتها؛ كما أسفرت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي بشكل كبير لتطبيق الذكاء التنافسي على مستوى إدارة علاقات العملاء على مستوى 5 ٪ من الأهمية.

12- دراسة (عامر عائشة، بوشمال محمد، 2020) بعنوان: المعرفة والتعلم أساس الذكاء التنافسي للمنظمات-دراسة حالة البلدان العربية

هدفت هذه الدراسة إلى لفت الانتباه لضرورة الفهم الواعي لمكانة المعرفة والتعلم في بناء ذكاء تنافسي للمنظمات في ظل تحليل مؤشرات المعرفة في العالم العربي، بالإضافة إلى توضيح خصائص المعرفة وإدارة المعرفة التي تعتبر الأساس لخلق وتحويل المعرفة، حيث أنها تعتبر المركز الهام والجوهري في عملية التعلم التنظيمي، التعلم التنظيمي يحدد من خلال إدارة المعرفة، وذلك بهدف الوصول لمستوى الذكاء التنافسي المنشود؛ كما أن التنافسية تكون نتيجة لإدارة جيدة قائمة على عدة مقومات من بينها إدارة المعرفة والتعليم التنظيمي.

13- دراسة (شفاء حمد، 2020) بعنوان: الذكاء التنافسي كضرورة لرفع الحصة السوقية لمنظمات الأعمال- دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات تبسة

هدفت الدراسة إلى إبراز ضرورة استخدام الذكاء التنافسي لرفع الحصة السوقية لمنظمات الأعمال، وذلك من خلال استخدام أبعاد الذكاء التنافسي للتمكن من استغلال نقاط القوة والفرص لتقليل من حدة المخاطر التنافسية بهدف زيادة قدرة المنظمة على المنافسة وتحقيق مزايا تنافسية، حيث طبقت الدراسة في شركة مناجم الفوسفات بتبسة- الجزائر، وتوصل من خلالها إلى عدة نتائج أهمها: يؤدي الذكاء التنافسي دوراً كبيراً في الرفع من الحصة السوقية، وذلك من خلال تطبيق بُعد ذكاء المنافس، يمكن الذكاء التنافسي من تحديد الإستراتيجية الملائمة لعمل المنظمة، وذلك من خلال تطبيق بُعد ذكاء السوق، يعمل الذكاء التنافسي إلى الوصول إلى تحقيق التفوق التنافسي وذلك من خلال بُعد ذكاء العميل، يوفر الذكاء التنافسي المعلومات والتطورات التكنولوجية كما يمكن من خلاله توقع التطورات التكنولوجية في المستقبل، وذلك من خلال استخدام بُعد ذكاء والمتمثل في الذكاء التكنولوجي.

14- دراسة (جودي محمد رمزي، بن غزال ابتسام، 2020) بعنوان: الذكاء التنافسي وأثره على الأداء الإستراتيجي للشركة، دراسة حالة شركة سيلاس للإسمنت جمورة - بسكرة-

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الذكاء التنافسي على الأداء الاستراتيجي للمؤسسة من خلال بناء شبكة من العلاقات بين الذكاء التنافسي بأبعاده المختلفة (الذكاء التكنولوجي، ذكاء العميل، ذكاء التحالف)، استخداما الباحثين على المقابلة مع مسؤولي شركة سيلاس للإسمنت واعتمادا على التحليل الكيفي للمقابلات لاستكشاف واقع الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الإستراتيجي، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن الذكاء التنافسي يؤثر على الأداء الإستراتيجي للشركة بالإيجاب ويؤدي إلى تحسينه.

15- دراسة (عماد عبد الخالق صابر الطحان، 2020) بعنوان: دور الذكاء التنافسي في تعزيز المكانة السوقية بالتطبيق على شركات التأمين العامة والخاصة في مصر

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير تطبيق الذكاء التنافسي على تعزيز المكانة السوقية لشركات التأمين العامة والخاصة، ومن ثم دراسة العلاقة ما بين أبعاد الذكاء التنافسي المختلفة وبين المكانة السوقية لشركات التأمين، كما تتطرق إلى تحديد الاختلافات في تطبيق الذكاء التنافسي على حسب نوع القطاع المطبق فيه، أجريت الدراسة الميدانية على عينة من العاملين بشركة مصر لتأمينات الحياة (قطاع عام) وشركة أكسا للتأمين (قطاع خاص) باعتبارها تحتلان المركز الأول والثاني على التوالي

بين قائمة شركات تأمينات الحياة على مستوى السوق المصرية في رأس المال المدفوع آنذاك، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج نذكر منها: يعد الذكاء التنافسي أداة للحصول على المعلومات السوقية لجميع التطورات والتغيرات الحاصلة فيه، ومن ثم تحليلها بشكل يجعل المؤسسة قادرة على مواجهة ومراقبة التغيرات التي تحدث في بيئة عملها، يساهم الذكاء التنافسي بفاعلية في الإدارة الإستراتيجية لدى مؤسسات الأعمال، وكذا تركيز المنظمة على المكانة السوقية تساعدها على الاستجابة لظروف الطلب المتغيرة.

16- دراسة (Fattouche Soumeiya, Hedjezi Ismail, 2019) بعنوان: دور الذكاء التنافسي في تحقيق

الميزة التنافسية، دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر موبيليس

هدفت الدراسة إلى توضيح دور الذكاء التنافسي في تحقيق الميزة التنافسية على مستوى شركة موبيليس، اعتمد الباحثين على المنهج الوصفي، حيث تم جمع البيانات الأولية من خلال توزيع الاستبيان على مجتمع الدراسة، توصل الباحثان إلى مجموعة من النتائج أبرزها وجود ارتباط قوي بين الأبعاد الأربعة للذكاء التنافسي وبين الميزة التنافسية، وجاء ترتيبهم من حيث الأهمية كما يلي: ذكاء المنافس، ذكاء الزبون، الذكاء التكنولوجي، وأخيراً ذكاء السوق.

17- دراسة (ماجد إبراهيم حمادي، ليلي عبد جاسم، إحسان علي مبارك، 2019) بعنوان: أثر الذكاء التنافسي في

الأداء المصرفي - بحث استطلاعي لعينة من المصارف الأهلية

يهدف البحث إلى دراسة أثر الذكاء التنافسي في الأداء المصرفي لعينة من المصارف التجارية الأهلية. إذ أن الذكاء التنافسي هو الذي لا تقف منافع التفوق في انجازه عند مجرد تحقيق المصرف لأهدافه بل يتعدى ذلك وصولاً إلى الإبداع في انجاز هذه الأهداف على نحو يقود إلى جعل المصرف رائداً في الأسواق إذ تم اختيار البحث لماله من أثر كبير في النجاح الاستراتيجي للقطاع المصرفي، إذ تم توزيع 90 استمارة لثلاثة مصارف أهلية (مصرف الشرق الأوسط للاستثمار، مصرف بغداد، مصرف الخليج) اختيار عينة بشرية من العاملين في المصارف الأهلية، وتمثلت هذه العينة بالمدرء ومعاوني ورئيس قسم في المصارف الأهلية العاملة في بغداد، ومن خلال النتائج تبين أن هنالك علاقة وثيقة وتأثير قوي بين الذكاء التنافسي في رفع الأداء المصرفي للمصارف عينه البحث برنامج AMOS V.23 وبرنامج SPSS V.23.

18- دراسة (فتوش سمية، حجازي إسماعيل، 2019) بعنوان: دور الذكاء التنافسي في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة

حالة شركة اتصالات الجزائر موبيليس

هدفت الدراسة إلى توضيح دور الذكاء التنافسي في تحقيق ميزة تنافسية على مستوى شركة موبيليس. ولتحقيق هدف الدراسة استخدمنا المنهج الوصفي، حيث جمعت البيانات الأولية من خلال توزيع الاستبيان على مجتمع الدراسة، بالإضافة إلى استخدام الإحصاءات المتوفرة على المواقع الإلكترونية لكل من وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة، وموبيليس. وتوصلت النتائج إلى أنه هناك ارتباط قوي بني الأبعاد الأربعة للذكاء التنافسي وبين الميزة التنافسية، وجاء ترتيبهم من حيث الأهمية (اعتماداً على التحليل الوصفي باستخدام SPSS) كما يلي: ذكاء المنافس، ذكاء الزبون، الذكاء التكنولوجي، وأخيراً ذكاء السوق.

19- دراسة (سهام بوفلفل، محمد بوقوم، 2019) بعنوان: الذكاء التنافسي والذكاء الاقتصادي كآلية لدعم تنافسية

المؤسسة

هدفت الدراسة إلى معرفة أبعاد الذكاء التنافسي والذكاء الاقتصادي من أجل دعم تنافسية المؤسسة، وكذا معرفة العلاقة الموجودة بين كلا من الذكاء التنافسي، الذكاء الاقتصادي وتنافسية المؤسسة، ومن بين نتائج الدراسة أن الذكاء الاقتصادي والذكاء التنافسي أصبحا من أهم الطرق التي تستخدمها المؤسسات بهدف حماية نفسها من التنافس الشديد من جهة، وكذا البقاء والاستمرارية في السوق من جهة أخرى.

20- دراسة (ماجد إبراهيم حمادي، ليلي عبد جاسم، إحسان على مبارك، 2019) بعنوان: أثر الذكاء التنافسي في الأداء المصرفي

هدف البحث إلى دراسة أثر الذكاء التنافسي في الأداء المصرفي من خلال عينة من المصارف التجارية الأهلية، ولتحقيق أهداف البحث تم توزيع 90 استمارة على ثلاثة مصارف أهلية هم: مصرف الشرق، الأوسط للاستثمار، مصرف الخليج ومصرف بغداد، وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج بينت أن هناك علاقة وثيقة وتأثير قوي بين الذكاء التنافسي في رفع الأداء المصرفي للمصارف عينة الدراسة.

21- دراسة (إلهام منصوري، شيماء منصوري، 2018) بعنوان: دور الذكاء التنافسي في تعزيز سمعة المنظمة: دراسة تطبيقية على الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس، وكالة ورقلة- من وجهة نظر موظفيها

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى الأهمية التي توليها الشركة الوطنية للهاتف النقال موبيليس لموضوع الذكاء التنافسي من حيث (ذكاء المنافسين، الذكاء التكنولوجي، ذكاء السوق) ومن ثم معرفة علاقة ذلك مع تعزيز سمعتها، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، الكمي والارتباطي، أجريت هذه الدراسة على موظفي شركة موبيليس وكالة ورقلة، الذين بلغ عددهم 16 موظفاً وموظفة، وقد استخدم لجمع البيانات استبانته مصممة لذلك، مجزأة إلى جزأين، جزء مخصص للذكاء التنافسي وجزء لسمعة المؤسسة، وخلصت الدراسة من خلال نتائج اختبار العلاقات عن وجود علاقة معنوية بين الذكاء التنافسي وسمعة المؤسسة وهذا ما أظهرته نتيجة الارتباط 68%، كما بينت أن هناك أثر للذكاء التنافسي بجميع مكوناته في دعم سمعة الشركة محل الدراسة.

22- دراسة (فتوش سمية، حجازي إسماعيل، 2018) بعنوان: دور الذكاء التنافسي في خلق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية لشركة اتصالات الجزائر موبيليس

هدفت الدراسة إلى توضيح دور الذكاء التنافسي في خلق الميزة التنافسية في موبيليس ATM Mobilis، باستخدام أسلوب المسح، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، في حين تم جمع البيانات الأولية باستخدام الاستبيانات الموجهة إلى مديري الأقسام في ATM Mobilis بالإضافة إلى الإحصائيات المتوفرة على مواقع وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة MPTTD، و موبيليس Mobilis، وتوصلت النتائج إلى أنه هناك ارتباط قوي بين الأبعاد الأربعة للذكاء التنافسي وبين الميزة التنافسية، وكذا أن عناصر الذكاء التنافسي الأربعة تعتبر منبئات قوية للميزة التنافسية، وترتيب عناصر الذكاء التنافسي الأربعة حسب أهميتها (بناء على التحليل الوصفي باستخدام SPSS) هو ذكاء المنافسين، ذكاء العملاء، الذكاء التكنولوجي وأخيراً ذكاء السوق.

23- دراسة (أقطي جوهر، بن واضح الهاشمي، 2017) بعنوان: أثر الذكاء التنافسي في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية، دراسة حالة شركة صناعة الكوابل الكهربائية، فرع جنزال كابل، بسكرة - الجزائر

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر الذكاء التنافسي بأبعاده فرص السوق، مخاطر المنافسة، والافتراضات الأساسية في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية بأبعادها التخطيط الإستراتيجي، مرونة التعامل مع تقلب المحيط ودرجة المركزية بالتطبيق على مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية فرع جنرال كابل، بسكرة (الجزائر)، استخدم الباحثان المنهج الكمي لملائته مع جمع البيانات في شكل رقمي لقياس متغيرات الدراسة، اعتمد الباحثان على توزيع استبيان على عينة مكونة من 176 موظف بالمؤسسة، ثم التحليل باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS، توصلت الدراسة إلى أن فرص السوق للذكاء التنافسي له أثر إيجابي مباشر في اتخاذ القرارات الإستراتيجية من خلال بعد درجة المركزية، كذلك بعد الافتراضات الأساسية للذكاء التنافسي له أثر إيجابي مباشر على اتخاذ القرارات الإستراتيجية من خلال بعد التخطيط الإستراتيجي.

24- دراسة (إسحاق خرشي، محمد فلاق، 2016) بعنوان: مساهمة الذكاء التنافسي في توجه العلامة التجارية نحو مفهوم القيمة المشتركة في الأسواق ذات الدخل المنخفض – العلامة التجارية كوكا كولا أمودجا

هدفت الدراسة إلى توضيح دور الذكاء التنافسي في توجه العلامات التجارية نحو خلق القيمة المشتركة باعتبارها تعد أمودجا جديداً للأعمال، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وضحت الدراسة بداية المفاهيم مفهوم الذكاء التنافسي ثم مفهوم القيمة المشتركة وسيرورة دمجها في المؤسسة، بالإضافة إلى القيام بتحليل أنشطة وبرامج العلامة التجارية "كوكا كولا" لخلق القيمة المشتركة، قدمت الدراسة أمودج لخلق القيمة المشتركة في الأسواق ذات الدخل المنخفض، كما توصلت الدراسة إلى بعض المقترحات والتوصيات التي تفيد موضوعها ومن أهمها: يساهم الذكاء التنافسي في توجيه المؤسسات والعلامات التجارية نحو نموذج القيمة المشتركة، إلزامية قيام العلامات التجارية الكبرى باستخدام أداة الذكاء التنافسي في القيمة المشتركة، يعتبر برنامج Coletivo Retail نموذجاً يمكن للعلامات التجارية أن تتخذي به لخلق القيمة المشتركة.

25- دراسة (بسام باسم جميل، مصطفى منير إسماعيل، 2016) بعنوان: تبين المخاطرة الإستراتيجية دالة لاستثمار الذكاء التنافسي – بحث تطبيقي في عدد من الشركات الصناعية العراقية-

هدف البحث إلى دراسة العلاقة المتوقعة بين الذكاء التنافسي والمخاطرة الإستراتيجية طبقاً لما أسفرت عنه مراجعة الأدبيات على مستوى النظرية، بما فيها الدراسات السابقة ذات الصلة، واستنباط اتجاهاتها المحددة بقوة التفسير التي تنبأت بها فرضيات البحث في مضمونها المرتبط باحتمالية تراجع مستويات المخاطرة الإستراتيجية وتقدم المراكز التنافسية لعدد من الشركات الصناعية العراقية، جرى انتقاء عينة عمدية بطريقة المعاينة المقصودة غير العشوائية تألفت من (30) ثلاثين شركة عراقية صناعية مساهمة مدرجة في سوق العراق للأوراق المالية على طول الأفق الزمني للبحث والبالغ (10) سنوات (2012-2003)، ومن ثم قياس المتغيرات وتحليلها، مالياً وإحصائياً، على مستوى الوصف والتفسير باستعمال المنهج الترتيبي الممهد لبناء مصفوفات انتقال احتمالية ترتبط بتقدير مستويات المخاطرة الإستراتيجية، علاوة على استعمال عدد من أدوات الوصف والاستدلال الإحصائيين تتقدمها مقاييس النزعة المركزية والتشتت بالنسبة إلى نتائج الوصف الإحصائي، والارتباط والانحدار على مستوى التفسير والاستدلال، وبعد إجراء التحليلات الرياضية المطلوبة على بيانات الشركات الخاصة بقياسات المتغيرين المدروسين، المالية والإحصائية، واختبار فرضيات البحث الأربع في عينته المدروسة بعد تقسيمها على ثلاث عينات فرعية على أساس حجم كل منها، وجرى التوصل إلى عدد من الاستنتاجات العملية تؤكد صحة فرضيات البحث وما تنبأت به حول تفسير الذكاء التنافسي، بعوائد الاستثمار المترتبة عليه، تبين مستويات المخاطرة الإستراتيجية بقوتها واتجاهاتها المتوقعة.

26- دراسة (مطاي عبد القادر، 2013) بعنوان: متطلبات إرساء التكنولوجيا المصرفية في دعم الذكاء التنافسي بالبنوك الجزائرية

هدفت الدراسة إلى شرح متطلبات إرساء التكنولوجيا المصرفية في دعم الذكاء التنافسي بالبنوك الجزائرية ومن ثم تحسين أداء المنظومة المصرفية الذي يكون متوافقاً مع الرؤية الإستراتيجية الشاملة للبنك من أجل النمو مستقبلاً، حيث وضحت المفاهيم العلمية لكل من التكنولوجيا المصرفية والذكاء التنافسي بالاعتماد على المصادر العلمية لهما، اعتمدت الدراسة على المنهج الاستقرائي باستخدام أدائي الوصف والتحليل، خصصت الدراسة محوراً خاصاً تطرقت فيه إلى الذكاء التنافسي باعتباره وسيلة لبناء الاستراتيجيات التنافسية بالبنوك الجزائرية، وكذلك طرق التحليل الاستراتيجي للذكاء التنافسي، ومن ثم بينت مجهودات الدولة في هذا المجال من خلال بناء نموذج النظام الوطني للمعلومات الاقتصادية لدعم الذكاء الاقتصادي في الجزائر، وقد خلصت الدراسة إلى عدة اقتراحات وتوصيات أهمها: دعم الشفافية ونشر المعلومة على مستوى الإدارات العامة والمؤسسات الاقتصادية، محاولة الاستفادة من شبكات البنوك والمؤسسات المالية الدولية، مساهمة كفاءات المصالح الاقتصادية للدولة في مجال الذكاء الاقتصادي، إدارة المعرفة أنظمة المعلومات وكافة مراحل إدارة الشؤون العامة.

27- دراسة (دحو خضرا، حسيني إسحاق، بن دياب عبد الله عبد السلام، 2012) بعنوان: الذكاء التنافسي العامل الاستراتيجي الرئيسي للميزة التنافسية للشركات

تناولت هذه الدراسة الوصفية مفهوم الذكاء التنافسي وتاريخه وتعريفاته وأدوات تحليله وفوائده وعملية الذكاء التنافس، اعتمدت على مراجعة الأدبيات الواسعة لتوضيح الأهمية الكبيرة للذكاء التنافسي في المنظمات ودوره الهام في الحفاظ على الميزة التنافسية لها ومن ثم قدرتها التنافسية، يوصي الباحثون بمزيد من البرامج التوعوية التي تركز على أهمية تنفيذ برامج CI داخل المنظمة وإتقان عملية CI كأداة إستراتيجية للغاية للحصول على ميزة تنافسية، وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أصبح وجود نظام الذكاء التنافسي (CI) أكثر أهمية بالنسبة للمنظمات، يلعب الذكاء التنافسي دور استراتيجي في بقاء العالم المنظمة في بيئة معولة دائمة التغير، يعد الذكاء التنافسي مصدر للمؤسسات لتشكيل إستراتيجية جيدة التصميم ودقيقة وصارمة لأعمالها وللحفاظ على الميزة التنافسية قدر الإمكان والبقاء في صدارة منافسيها، الذكاء التنافسي هو المحرك للإدارة الإستراتيجية الناجحة في المنظمات، يعمل الذكاء التنافسي على التحليل التكتيكي والتشغيلي والاستراتيجي للأسواق والمنافسين والصناعاء من أجل إيجاد التوافق بين المنظمة وبيئتها. يوفر الذكاء التنافسي CI المعلومات المطلوبة حول التهديدات والفرص التي يمكن أن تواجه المنظمة ونقاط القوة والضعف الخاصة بها مقارنة بمنافسيها في صناعة معينة، يساعد الذكاء التنافسي في وضع مقارنة المنظمة بمنافسيها الرئيسيين، كما يهتم الذكاء التنافسي بتحليل البيئة الجزئية للمنظمة، من خلال جمع المعلومات ذات الصلة والدقيقة وفي الوقت المناسب عن العملاء والموردين والمنافسين... الخ، أي أنه يقوم بتحليل الصناعة من خلال فحص العوامل الرئيسية ضمن بيئة مهام المنظمات.

28- دراسة (اللهبي ميادة حياوي مهدي، 2009) بعنوان: تأثير الذكاء التنافسي وإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة- دراسة تشخيصية لآراء عينة من مديري شركة زين للاتصالات- العراق

هدفت الدراسة إلى الإجابة على التساؤل الجوهرية: ما تأثير الذكاء التنافسي وإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة؟ وهذا في ظل تحول الاقتصاديات من التنافس على حسب اقتصاديات الحجم إلى المنافسة المعتمدة على المعرفة،

أُجريت هذه الدراسة في شركة زين للاتصالات بالعراق، توصلت الدراسة إلى العديد من الاستنتاجات نورد أهمها: تأثير الذكاء التنافسي وإدارة المعرفة في تفسير التباين بقدرة الشركة المبحوثة في تحقيق الميزة التنافسية، حيث أصبح الذكاء التنافسي هو التوجه الأمثل لتحقيق التنافسية والاستدامة في بيئة الأعمال المعاصرة وهذا باعتبار أن المعرفة هي أهم مصدر استراتيجي في تحقيق النجاح التنافسي وخلق القيمة المستدامة وأن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في بيئة الأعمال اليوم يتأتى من خلال التكامل ما بين الذكاء التنافسي وإدارة المعرفة.

29- دراسة (Luu Trong Tuan, 2015) بعنوان: التوجه الريادي والذكاء التنافسي: الذكاء الثقافي كوسيط

هدفت الدراسة إلى التحقيق في دور التوجه الريادي (EO) في تعزيز الذكاء التنافسي (CI) باعتبار أن الذكاء التنافسي CI يعطي القدرة للمنظمة على اكتساب وفك تشفير معلومات المنافسين لتعزيز كفاءتها لاقتناص الفرص في السوق، وهذا في ضوء أهمية الذكاء التنافسي (CI) في نمو المنظمة، كما لاتزال العوامل التنظيمية التي تعزز (CI) تجذب انتباه العلماء، يسعى هذا البحث أيضاً إلى فهم دور الوسيط الذكاء الثقافي (CQ) للقادة حول علاقة التوجه الريادي بالذكاء التنافسي (EO-CI)، تم اختبار نموذج البحث على بيانات مقطعية من 409 المستطلعين من الشركات متعددة الجنسيات (MNCs) في سياق الأعمال التجارية في فيتنام، أكدت نتائج البحث الدور الوسيط الذي يلعبه الذكاء الثقافي (CQ) للقادة في التأثير الإيجابي على كل من التوجه الريادي (EO) والذكاء التنافسي (CI)، يساهم هذا البحث في الأدب من خلال تحديد تقارب ريادة الأعمال وتدفقات أبحاث الذكاء التنافسي (CI)، ودور الاعتدال الذي يلعبه الذكاء الثقافي (CQ) في العلاقة بين التوجه الريادي (EO) والذكاء التنافسي (CI) في الشركات متعددة الجنسيات.

30- دراسة (Wu He, Jiancheng Shen, Xin Tian, Yaohang Li, Vasudeva Akula,) (Gongjun Yan, Ran Tao, 2015) بعنوان: اكتساب ذكاء تنافسي من بيانات وسائل التواصل الاجتماعي:

الدليل من أكبر سلسلتي بيع بالتجزئة في العالم

تهدف هذه الدراسة إلى اقتراح إطار عمل للذكاء التنافسي لوسائل التواصل الاجتماعي لتعزيز قيمة الأعمال وذكاء السوق باعتبار أن تحليلات وسائل التواصل الاجتماعي تستخدم منصات وأدوات وأساليب تحليلات لاستخراج البيانات لجمع ومراقبة وتحليل كميات هائلة من بيانات الوسائط الاجتماعية لاستخراج أنماط مفيدة واكتساب نظرة ثاقبة على متطلبات السوق وتعزيز ذكاء الأعمال، أجرى المؤلفون دراسة حالة لجمع وتحليل مجموعة بيانات تضم ما يقرب من نصف مليون تغريدة تتعلق بأكبر سلسلتين للبيع بالتجزئة في العالم Walmart و Costco في ثلاثة أشهر في الفترة الممتدة من 1 ديسمبر 2014 إلى غاية 28 فبراير 2015، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:- كشفت نتائج دراسة الحالة عن قيمة تحليل الإشارات على وسائل التواصل الاجتماعي وإجراء تحليل للمشاعر والمقارنة على مستوى المنتج الفردي، بالإضافة إلى تحليل بيانات الوسائط الاجتماعية أثناء الراحة، يشير الإطار المقترح ونتائج دراسة الحالة أيضاً إلى أن هناك حاجة قوية لإنشاء تطبيق بيانات الوسائط الاجتماعية الذي يمكنه إجراء استخبارات تنافسية للوسائط الاجتماعية في الوقت الفعلي، وقد خلصت الدراسة إلى أنه لا يوجد سوى القليل من الأبحاث لتوجيه الأعمال التجارية من أجل الذكاء التنافسي لوسائل التواصل الاجتماعي لذا تقترح هذه الدراسة إطاراً جديداً للذكاء التنافسي لوسائل التواصل الاجتماعي لتوضيح كيف يمكن للمؤسسات الاستفادة من تحليلات وسائل التواصل الاجتماعي لتعزيز قيمة الأعمال من خلال دراسة حالة.

31- دراسة (Nadi Moufida ،Mortet Sabrina ، 2013) بعنوان: تأثير الذكاء التنافسي على الشركات "دراسة حالة في الصين"

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز تطور الذكاء التنافسي بشكل عام والذكاء التنافسي في الصين بشكل خاص، انطلاقاً من أن الذكاء التنافسي يشمل جمع واختيار ومعالجة وتحليل المعلومات الاقتصادية عن السوق والمنافسة في السوق والتنمية الاقتصادية الحالية والمستهلكين والمنتجات التنافسية.

32- دراسة (Rene Pellissier, Tshilidzi E. Nenzhelele ، 2013) بعنوان: Towards a universalde finition of competitive intelligence نحو تعريف عالمي للذكاء التنافسي

الغرض من هذا البحث هو مراجعة الأدبيات الحالية حول CI بهدف تحديد وتحليل تعريفات CI لتحديد القواسم المشتركة والاختلافات، لاقتراح تعريف عالمي وشامل لـ CI ولرسم حدود CI من أجل فهم مشترك بين أصحاب المصلحة CI ، كانت الدراسة نوعية بطبيعتها وتم إجراء تحليل المحتوى على جميع المصادر المحددة لإنشاء وتحليل تعريفات CI لتحديد الأدبيات ذات الصلة ، تم استخدام قواعد البيانات الأكاديمية ومحركات البحث، وكذا مراجعة المراجع في الدراسات ذات الصلة إلى مصادر أكثر صلة، والتي تمت مراجعة وتحليل مراجعها بشكل أكبر، تم استخدام الكلمات الرئيسية "الذكاء التنافسي" و "المعلومات التسويقية" و "ذكاء الأعمال" في محركات البحث للعثور على المصادر ذات الصلة لضمان الوثوقية، ومن نتائج هذه الدراسة نذكر : يعرّف غالبية العلماء CI كعملية ويقرون بأن CI يتم جمعها من البيئة الداخلية والخارجية أو التنافسية. كما أنها تحدد أهداف CI ، والتي تتمثل في المساعدة في اتخاذ القرار وتوفير ميزة تنافسية.

33- دراسة (Tshilidzi Eric Nenzhelele، 2016) بعنوان: Competitive intelligence practice challenges in the South African property sector في جنوب إفريقيا

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد التحديات التي يواجهها ممارسو العقارات في ممارسة الذكاء التنافسي، كانت الدراسة ذات طبيعة كمية، وتم استخدام استبيان على شبكة الإنترنت لجمع البيانات من المستجيبين كون التحليل وصفيًا بطبيعته.

34- دراسة (Wu He, Jiancheng Shen, Xin Tian, Yaohang Li, Vasudeva Akula, Gongjun ، 2015) بعنوان: اكتساب ذكاء تنافسي من بيانات وسائل التواصل الاجتماعي: الدليل من أكبر سلسلتي بيع بالتجزئة في العالم

تهدف هذه الدراسة إلى اقتراح إطار عمل للذكاء التنافسي لوسائل التواصل الاجتماعي لتعزيز قيمة الأعمال وذكاء السوق، بحيث تقترح هذه الورقة إطاراً جديداً للذكاء التنافسي لوسائل التواصل الاجتماعي لتوضيح كيف يمكن للمؤسسات الاستفادة من تحليلات وسائل التواصل الاجتماعي لتعزيز قيمة الأعمال من خلال دراسة حالة، أجرى المؤلفون دراسة حالة لجمع وتحليل مجموعة بيانات تضم ما يقرب من نصف مليون تغريدة تتعلق بأكبر سلسلتين للبيع بالتجزئة في العالم : Walmart و Costco في الأشهر الثلاثة الماضية خلال 1 ديسمبر 2014 - 28 فبراير، 2015، كشفت نتائج دراسة الحالة عن قيمة تحليل الإشارات على وسائل التواصل الاجتماعي وإجراء تحليل للمشاعر والمقارنة على مستوى المنتج الفردي، بالإضافة إلى تحليل بيانات الوسائط الاجتماعية أثناء الراحة، كما يشير الإطار المقترح ونتائج دراسة الحالة أيضاً إلى أن هناك

حاجة قوية لإنشاء تطبيق بيانات الوسائط الاجتماعية الذي يمكنه إجراء استخبارات تنافسية للوسائط الاجتماعية في الوقت الفعلي لبيانات وسائل التواصل الاجتماعي في الحركة.

35- دراسة (ValterAfonso Vieira, Jorge Fernando Jaramillo, Raj Agnihotri, Ana) بعنوان: الذكاء وفرة عمل المدير (Carolina Severino Molina, 2023)

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة التأثير الرئيسي للذكاء التنافسي على مندوب المبيعات من حيث النتائج المتعلقة بالوظيفة، من خلال معرفة الآليات التي تنظم هذه العلاقة. بالاعتماد على نظرية رأس المال الاجتماعي، يقترح المؤلفون أن تنوع CI (أي التباين) يقلل من التأثير الرئيسي لمندوب المبيعات CI على الكفاءة والأداء من ناحية أخرى، اختبر المؤلفون النموذج النظري باستخدام بيانات متعددة المستويات تم جمعها من المديرين ومندوبي المبيعات الذين يمثلون 74 بائعاً بالجملة و 175 بائعاً، أظهرت نتائج الدراسة أن ارتباط أداء CI ضعيف عندما كان هناك تنوع كبير في CI والسبب هو أن تنوع CI العالي أدى إلى اختلافات بين مندوبي المبيعات حول مفاهيم السوق، وحيث أنه عندما تكون هناك مستويات عالية من فترة عمل المديرين، يكون هناك تأثير كبير لـ CI على الأداء، وكذا الزامية التواصل ونشر المعلومات الاستخبارية لفريق المبيعات.

36- دراسة (Douglas.E Hughes, Joël Le Bon, Adam Rapp, 2013) بعنوان: اكتساب والاستفادة من

الذكاء التنافسي القائم على العملاء: الدور المحوري لرأس المال الاجتماعي ومهارات البيع التكيفي لمندوبي المبيعات

تهدف هذه الدراسة إلى اكتشاف توليد واستخدام الذكاء التنافسي (CI) في عملية التبادل بين البائع والمشتري، وتأثير ذلك على أداء مندوب المبيعات باستخدام مفهوم رأس المال الاجتماعي كأساس نظري، تم جمع البيانات متعددة المستويات في ثلاث نقاط زمنية من 686 ثنائيات من العملاء والبائعين، اختبر المؤلفون تجريبياً إطار عمل مفاهيمي يقترح السوابق وعواقب مشاركة CI بين العميل ومندوب المبيعات، أظهرت نتائج الدراسة أن مشاركة CI من قبل العملاء هي دالة لتوجيه البائعين نحو العملاء، وسلوكيات الأدوار الإضافية التي تركز على العملاء، وجودة العلاقة تُترجم مشاركة CI إلى زيادة القيمة المتصورة، وحصة المحفظة، وهوامش الربح عندما يستخدم مندوب المبيعات المعلومات لوضع منتج وتقييمه، ومع ذلك، يحدث هذا فقط عندما يكون لدى مندوب المبيعات مهارات بيع تكيفية قوية، والمثير للدهشة أن CI يؤثر سلباً على هذه النتائج بين مندوبي المبيعات ذوي القدرة المنخفضة على التكيف، مما يشير إلى أن CI يمكن أن يعمل في الواقع على عكس مصلحة الشركة إذا لم يكن مندوب المبيعات مجهزاً للاستجابة له، تشير هذه النتائج إلى أنه يجب فحص CI بشكل مختلف عن المعرفة العامة بالسوق وأن الشركات قد تستفيد من CI لميزتها التكتيكية في مواجهة مندوب المبيعات والعميل إذا تمت إدارتها بشكل فعال.

37- دراسة (Fernando Carvalho de Almeida, Humbert Lesca, Adolpho W.P. Canton,) بعنوان: الدافع الجوهري لتقاسم المعرفة - ذكاء تنافسي في شركة اتصالات

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف المتغيرات التي تمكن أو تمنع الدافع الجوهري للموظف لمشاركة المعرفة، بحيث أن المعرفة بالبيئات التنافسية تعد عاملاً محدداً لنجاح الشركة، حيث قد تسمح لها بتوقع التهديدات والفرص في سوقها، كما أن جمع وتبادل المعلومات قد تكون إشارة إلى التحركات التنافسية المستقبلية في عمليات الاستخبارات التنافسي، كما تستكشف

مشاركة المعرفة في عملية CI، وهي عملية مهمة في الشركات في الوقت الحاضر، كما تُظهر الجوانب الهامة التي تضمن استمرارية تبادل المعرفة كإفادة إعلامية ودعم الإدارة العليا، انتهجت الدراسة استخدام بيانات المسح من شركة واحدة، واستندت إلى نظرية تقرير المصير المتعلقة بالدافع الجوهرى للسلوك من خلال دراسة الارتباط بين مجموعات المتغيرات، أظهرت النتائج على أهمية الجوانب المختلفة التي تحفز سلوك مشاركة المعرفة مثل دعم نظام المعلومات، دعم الإدارة العليا، تغذية المعلومات، كما أظهرت النتائج أيضاً وجود ارتباطاً وثيقاً ببعض المتغيرات مع الدافع الداخلي ومتسقة مع الدراسات الأخرى في مجال مشاركة المعرفة، يجب على الشركات التي تقدم عمليات مشاركة المعرفة الانتباه إلى أهمية دعم نظام المعلومات، وجود العلاقة مع الأشخاص المعنيين مهمة أيضاً، كما هو الحال في دعم تعاونهم وتقديم التغذية المرتدة للمساهمات، يبدو الحفاظ على الدافع الداخلي جانباً أساسياً لنجاح العملية.

38- دراسة (Tahmasebifard Hamid, 2018) بعنوان: دور الذكاء التنافسي وأنواعه الفرعية في تحقيق أداء السوق

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير CI وأنواعها الفرعية على أداء السوق نظرياً، وأوضحت نتائجها أن الأنواع الفرعية لـ CI تؤثر بشكل إيجابي على أداء السوق، من بين الأنواع الفرعية لـ CI فإن ذكاء المنافس وذكاء السوق والذكاء التكنولوجي لهم التأثير الأكبر على التوالي.

39- دراسة (Marie Kovaříková, 2019) بعنوان: الذكاء التنافسي

ركزت الدراسة ضمن هذه الأطروحة على دعم المعلومات للإدارة الإستراتيجية للجامعات في جمهورية التشيك، وذلك باستخدام الذكاء التنافسي كإطار عمل، بحي تم استخدام طرق البحث النوعي والكمي - تحليل النص ومسح الاستبيان والنمذجة المفاهيمية - لتحقيق هدف الرسالة، تم مراجعة الحالة الحالية للموضوع من المنظور العالمي والتشبيكي، مع التركيز بشكل خاص على البيئة القانونية والاقتصادية التي تعمل فيها الجامعات التشيكية، ثم تقييم الجوانب الاستراتيجية والتنظيمية للدعم المعلوماتي المقدم لإدارة الجامعة، كما تم مناقشة البيانات اللازمة لتوفير الدعم المعلوماتي، للتوصل إلى تحديد الدور الرئيسي للمكتبات الجامعية في دعم المعلومات للإدارة الإستراتيجية للجامعة، وتصنيف مصادر المعلومات الداخلية والخارجية التي تشكل قاعدة البيانات لدعم الإدارة الإستراتيجية والنموذج المفاهيمي لقاعدة البيانات هي النتائج الرئيسية للأطروحة.

40- دراسة (El Haddadi, Amine, 2018) بعنوان: تصميم وتطوير نظام ذكاء تنافسي (SIE) لتحليلات البيانات الضخمة في بيئة الحوسبة السحابية / إنشاء نظام ذكاء تنافسي (CIS) لتحليلات البيانات الضخمة في الحوسبة السحابية

هدفت هذه الأطروحة إلى تقديم نموذج معماري جديد لجمع البيانات الضخمة وتحليلها واستخدامها، يسمى XEW 2.0، بحيث يعمل هذا النظام وفقاً لأربع خطوات رئيسية، حيث لكل منها خدمة مخصصة، موضحة كما يلي: (1) خدمة تحديد مصادر XEW (XEW-SS)، والتي تسمح بالبحث عن البيانات وجمعها ومعالجتها من مصادر مختلفة؛ (2) خدمات تخزين بيانات XEW (XEW-DWS) هذا يوفر رؤية موحدة للمجموعة المستهدفة ومن ثم إنشاء مستودع بيانات يمكن الوصول إليه من خدمات التحليل والتصور؛ (3) خدمة تحليلات البيانات الكبيرة XEW (XEW-BDAS) تتيح إجراء تحليلات متعددة الأبعاد عن طريق تكييف خوارزميات استخراج البيانات مع البيانات الضخمة؛ (4) خدمة تصور

البيانات الكبيرة (XEW (XEW-BDVS تسمح بتصوير البيانات الضخمة في شكل تصميم مبتكر ورسوم بيانية، على سبيل المثال: الشبكات الاجتماعية، والشبكات الدلالية، وشبكات التحالفات الاستراتيجية، إلخ.

41- دراسة (Shelly L. Freyn and Fred Farley, 2020) بعنوان: الذكاء التنافسي: وصفة طبية للرعاية الصحية في الولايات المتحدة؟

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح كيف يمكن لدمج الذكاء التنافسي (CI) في شركة رعاية صحية أمريكية أن يساعد في تبادل المعلومات وبناء المعرفة للمنظمة، بحيث تعد هذه الدراسة استكشافية باستخدام مراجعة منهجية للأدبيات لتطوير نموذج مفاهيمي يطبق على صناعة الرعاية الصحية في الولايات المتحدة. هذه الدراسة نموذجاً مفاهيمياً، يقدم هذا النموذج مخططاً أولياً للمديرين التنفيذيين لبناء وظيفة CI وتشجيع تبادل المعلومات، وكذا يتناول التكامل وتدفق المعلومات إلى المعرفة جنباً إلى جنب مع ديناميكيات الشركة الرئيسية لتعزيز الوظيفة، على الرغم من أن هذا النموذج يتم تطبيقه خصيصاً على الرعاية الصحية في الولايات المتحدة، إلا أنه ينطبق على معظم الصناعات، وقد قدمت هذه الدراسة النتائج التالية: مقترحات أساسية لدور CI في دعم عملية تبادل المعلومات وبناء المعرفة للمنظمة للحصول في النهاية على ميزة تنافسية من خلال وجهة النظر القائمة على المعرفة، يعد وجود نظام وثقافة موحدة داخل الشركة أمراً بالغ الأهمية، إن نظام الرعاية الصحية في الولايات المتحدة عبارة عن صناعة مخصصة أصبحت أكثر تنافسية مما يؤدي إلى خلق تبادل المعلومات، لقد أصبحت الحاجة إلى اتخاذ قرارات سريعة ودقيقة أمراً حتمياً، ولا تؤدي الأزمات، مثل جائحة كوفيد-19 السابقة، إلا إلى تفاقم المشكلة.

42- دراسة (Cavallo, Angelo; Sanasi, Silvia; Ghezzi, Antonio; Rangone, Andrea, 2020) بعنوان: الذكاء التنافسي وصياغة الإستراتيجية: ربط النقاط

هدفت البحث إلى دراسة مدى ارتباط الذكاء التنافسي (CI) بعملية صياغة الإستراتيجية في الشركات، من خلال معرفة كيفية قيام ممارسات CI بإبلاغ ودعم ودمج عملية صياغة الإستراتيجية، تم إجراء دراسة حالة متعددة تتعلق بأربع شركات موجودة في البرازيل، واعتمدت ممارسات CI ضمن نطاق مخصص وحدات الأعمال لإعلام ودعم اتخاذ القرارات الإستراتيجية، توصلت الدراسة إلى نتائج منها: قدم المؤلفون أدلة تجريبية مفصلة عن اتصال واستخدام ممارسات CI في كل مرحلة من مراحل عملية صياغة الإستراتيجية، علاوة على ذلك، تشير الدراسة إلى أن ممارسات CI على الرغم من أهميتها الإستراتيجية وانتشارها لا تزال معتمدة على نطاق واسع للاستخدام التكتيكي.

43- دراسة (Josefina Garrido Lova, 2016) بعنوان: المراقبة التكنولوجية والذكاء التنافسي (VT / IC) كأداة رئيسية في نظام إدارة البحث والتطوير، توليد المعرفة وتطوير مشاريع R + D + I لمنظمة بحثية

هدف البحث إلى إثبات أن المراقبة التكنولوجية والاستخبارات التنافسية (VT / IC) التي يُنظر إليها دائماً من مجال إدارة المعلومات، يمكن أن تؤثر بشكل إيجابي على العمليات المختلفة المتعلقة بإدارة البحث والتطوير، توليد المعرفة وتطوير مشاريع R + D + i، لتنتهي بإثبات وجود علاقة مباشرة بين نظام مراقبة تكنولوجي ملائم، وتطوير مشاريع بحثية ناجحة واستدامة هيئة بحثية، ومن أجل التحقق من صحة الفرضيات المركزية لهذا العمل البحثي، تم تقسيمه بشكل منهجي إلى ثلاث مراحل: في المرحلة الأولى تم إجراء مراجعة للأدبيات المخصصة للمراقبة التكنولوجية والذكاء التنافسي، بالإضافة إلى وصف في مستوى عام للوضع الحالي فيما يتعلق باستخدام أنظمة VT / IC من قبل الشركات والمؤسسات العامة والجامعات، في المرحلة

الثانية تم تحليل حالة عملية لتخطيط وتنفيذ نظام مراقبة التكنولوجيا في مؤسسة بحثية خاصة، وبشكل أكثر تحديداً في مركز تكنولوجيا الأثاث والأخشاب في منطقة موريا، أما المرحلة الثالثة فوفرت المعلومات الناتجة عن تحليل المؤشرات المختلفة، مما سمح بالتحقق من صحة الفرضيات المركزية للأطروحة، وقد نتج عن هذا العمل البحثي عدة نتائج منها: التحقق من صحة الفرضية القائلة بأن المراقبة التكنولوجية ونظام الاستخبارات التنافسية يعملان كمحرك أساسي ينشط ويغذي عملية إدارة البحث والتطوير في منظمة بحثية، المعلومات الناتجة عن تحليل المؤشرات المختلفة للنظام، والتي تؤكد صحة الفرضية المركزية للأطروحة، أعطت نتائج المؤشرات بدليل كمي ونوعي على أن المراقبة التكنولوجية VT هي أداة مفيدة في العملية الإبداعية، وبالتالي فهي عملية متكاملة تماماً في الحياة اليومية لمركز التكنولوجيا، والهدف منها هو توفير أو تعزيز استدامة المركز.

44- دراسة (Celina M. Olszak, Kamila Bartuś, Anna Sączewska-Piotrowska, 2023)

بعنوان: الذكاء التنافسي كرافعة للقيمة المضافة

الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو التحقيق في مسألة CI على وجه الخصوص لدراسة الفوائد الرئيسية التي يمكن أن تجنيها المنظمات من استخدامها، تعرض هذه الورقة البحثية نتائج الدراسات الاستقصائية حول استخدام CI التي تم إجراؤها في 233 منظمة، بحيث أتاحت المواد البحثية المكثفة التي تم جمعها الإجابة على الأسئلة التالية: (1) ما هو الغرض من استخدام CI في المنظمات: (2) في أي المجالات يتم استخدام CI في المنظمات؛ (3) ما هي تكنولوجيا المعلومات المطبقة في CI؛ و (4) ما هي الفوائد التي تجنيها المنظمات من CI، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن الذكاء التنافسي يمكن المنظمات (1) من مراقبة بيئاتها بشكل أكثر فعالية؛ (2) تحديد الفرص والتهديدات الناشئة في السوق بشكل أسرع بكثير؛ (3) لفهم العملاء وتفضيلاتهم بشكل أفضل؛ و (4) تحسين جودة اتخاذ القرار على جميع مستويات الإدارة.

45- دراسة (Qihan Wu, Dong Yan, Muhammad Umair, 2023)

بعنوان: تقييم دور الذكاء التنافسي وممارسات القدرات الديناميكية في استيعاب الأعمال للشركات الصغيرة والمتوسطة

ناقشت هذه الورقة كيف يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم (SMEs) تعزيز قدراتها الديناميكية باستخدام المقاييس وإجراءات إدارة المعرفة التي تشمل تخطيط المعلومات وجمعها وتحليلها وتوزيعها، واستكشف هذا البحث تأثير تحليلات وسائل التواصل الاجتماعي على أربع مراحل من الذكاء التنافسي لتعزيز القدرات الديناميكية داخل مؤسسات التصنيع، تم استخدام تحليلات وسائل التواصل الاجتماعي بشكل أفضل في بعض الشركات الكبرى ولكنها أقل قبولاً في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تم إجراء مسح بين 150 شركة صناعية صغيرة ومتوسطة في شانغهاي لفهم هذا الارتباط بشكل أفضل، ومن أجل ذلك، تم إصدار استبيان مغلق للرؤساء التنفيذيين والإدارة في الشركات الصغيرة والمتوسطة، ومن ثمة تم فحص البيانات التي تم جمعها باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية، أشارت نتائج الدراسة إلى أن تحليلات وسائل التواصل الاجتماعي تؤثر بشكل إيجابي على أربع مراحل من الذكاء التنافسي، ولا سيما مرحلتَي الجمع والتحليل.

46- دراسة (Yap CS Yap, Md Zabid A, Dewi A, 2013)

بعنوان: عدم اليقين البيئي المدرك وممارسات الذكاء التنافسي

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة الوضع الحالي لممارسات الذكاء التنافسي في الشركات الماليزية المدرجة في البورصة، وتصور عدم اليقين البيئي والعلاقة بين المفهومين، بحيث تم جمع البيانات من 123 شركة عامة مدرجة عبر استبيان عبر البريد،

بحيث أن أكثر من نصف الشركات التي شملتها الدراسة أنشأت وحدة رسمية للذكاء التنافسي في مؤسساتها، حيث مارست معظمها الذكاء التنافسي في مرحلة مبكرة (من خمس إلى تسع سنوات) وعلى نطاق معتدل (من اثنين إلى خمسة موظفي)، توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: يعتبر الوضع الحالي لممارسات الذكاء التنافسي المتبعة في الشركات الماليزية معتدلاً وباستخدام اختبار (T) للعينات المزدوجة، وجدت الدراسة أن إدراك عدم اليقين البيئي أعلى في قطاع المهام البيئية منه في القطاعات البيئية العامة، كما أنه توجد علاقة إيجابية بين عدم اليقين البيئي المتصور وممارسات الذكاء التنافسي، وتحديدًا من حيث اكتساب الذكاء والاستخدام الاستراتيجي.

47- دراسة (Carvalho, Diogo Picoto, Winnie, Busch, Peter arvalho, D, Picoto, W &)

Busch, (2022) بعنوان: الخبرة التنظيمية لوسائل التواصل الاجتماعي: التأثيرات على الذكاء التنافسي

هدفت هذه الورقة البحثية إلى توضيح التأثير المحتمل للبيانات المجمعة من وسائل التواصل الاجتماعي (SM) في عملية الذكاء التنافسي (CI) للمنظمات في ظل توسع استخدام SM، كما تسعى إلى دراسة كيفية استخدام SM لتعزيز CI في سياق تنظيمي، لذا اعتمدت منهجاً استكشافياً مختلط الأساليب يتبعه تصميم متسلسل ومتساوي، مع مقابلات نوعية شبه منظمة مع العديد من إطارات الشركات الأمريكية الكبيرة، وتوصل هذا البحث إلى نتائج من أهمها: غالبية المستجيبين ينتجون تقارير CI شهرياً على الأقل، وأن المعلومات يتم نقلها بشكل أساسي عن طريق العرض التقديمي داخل المنظمات، حيث تقوم أكثر من 70% من الشركات بالاستعانة بمصادر خارجية للقيام بأنشطة CI إلى شركات متخصصة، بينما شعرت 80.9% من المؤسسات بأن تطبيق CI قام بتحسين علاقتها مع عملائها، كما أكد هذا البحث أنه يجب على المنظمات أن يكون لديها قسم CI راسخ وجيد التنظيم، بحيث يجب أن يضم هذا القسم ما بين خمسة إلى عشرة موظفين لتحقيق أقصى قدر من الإمكانيات، يجب على كل شركة مراقبة SM لتعزيز قدراتها، كما أن الشركات ستحقق تحسينات كبيرة في CI إذا تم استخدام SM بشكل فعال.

48- دراسة (Luu Trong Tuan, 2016) بعنوان: البراعة التنظيمية وخفة الحركة في سلسلة التوريد: الدور الوسيط

لتبادل المعرفة الخارجية والدور المعتدل للذكاء التنافسي

الهدف الأساسي من هذا البحث هو دراسة العلاقات بين مرونة سلسلة التوريد وسلاسلها الديناميكية بما في ذلك البراعة التنظيمية وتبادل المعرفة الخارجية، كما تناول البحث أيضاً الدور المعتدل للذكاء التنافسي في العلاقة بين البراعة التنظيمية ومرونة سلسلة التوريد، طبقت الدراسة على عينة مكونة من 381 شخصاً من شركات تصنيع المواد الكيميائية في فيتنام، وقد سلطت نتائج البحث الضوء على تأثير السلسلة من البراعة التنظيمية من خلال تبادل المعرفة الخارجية إلى مرونة سلسلة التوريد، كما تم أيضاً التحقق من الدور المعتدل الذي تلعبه CI في العلاقة بين البراعة التنظيمية ومرونة سلسلة التوريد، كما أكدت نتائج البحث على توسيع أدبيات سلسلة التوريد من خلال تحديد التأثير الإيجابي للبراعة التنظيمية على مرونة سلسلة التوريد مع CI كمشرّف لهذا التأثير.

49- دراسة (Aliakbar Shahra Majarshina, 2013) بعنوان: الذكاء التنافسي، الميزة التنافسية في المنظمات

الناجحة

هدفت الدراسة إلى توضيح أن عملية الذكاء التنافسي في المؤسسات أصبحت سلاحاً قوياً يؤدي إلى تحقيق المزايا التنافسية وبالتالي السيطرة والتفوق على المنافسين، كما أوضحت أن الذكاء التنافسي يساعد على اتخاذ القرارات

الإستراتيجية فيما يتعلق بالاستثمار، التسويق، الابتكار،... الخ، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة بين الذكاء التنافسي والميزة التنافسية، بحيث أنه كلما كانت المعلومات المعدة من طرف الذكاء التنافسي جيدة سبب ذلك خلق ميزة تنافسية للمؤسسة تحميها من المنافسين وكذا تواجه بها التحديات المستقبلية، ومن أبرز نتائج هذه الدراسة نذكر: يوفر الذكاء التنافسي للمؤسسة القوة والتميز، كما يساعد الذكاء التنافسي على اتخاذ القرارات المناسبة.

المطلب الثاني: الدراسات حول الأداء المؤسسي

سنحاول في هذا المطلب تسليط الضوء على الدراسات السابقة التي تناولت المتغير التابع (الأداء المؤسسي) لهذا الموضوع سواء العربية منها، أو الأجنبية، حيث اعتمدنا على مجموعة من الأطروحات، المذكرات والمقالات، وقد تنوعت هذه الدراسات بين من تناولت، أو المتغير التابع (الأداء المؤسسي)، أو جمعت بين المتغيرين معاً، والتي نستعرضها فيما يلي:

1- دراسة (سراج وهيبة، بورغدة حسين، 2020) بعنوان: أثر تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية على تحسين الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية- دراسة تطبيقية على مؤسسة كوندور

هدفت الدراسة إلى تقديم رؤية شاملة ومتكاملة حول مساهمة تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية، وذلك من خلال تحليل هذه المساهمة ضمن ثلاث مستويات أساسية تتعلق بالأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي والأداء البيئي لهذه الأخيرة، أجريت دراسة الحالة على مؤسسة كوندور ببرج بوعريج التابعة لمجمع حمادي خلال الفترة الممتدة من فيفري 2019 إلى ماي 2019، بحيث استهدفت الدراسة فئة المسيرين، وذلك بتوزيع الاستمارة عليهم (استمارة مصممة وفق مقياس ليكرت الخماسي الأبعاد في معالجة الدراسة التطبيقية)، التي تتضمن مجموعة من العبارات التي تعكس متغيرات الموضوع، إذ أنه تم توزيع 80 استمارة استرجعت منها 57 استمارة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الظاهرة وتحليلها، كما اعتمدت على أسلوب التحليل الإحصائي لإبراز العلاقات بين متغيرات الدراسة من خلال استخدام أسلوب SPSS V23، توصلت الدراسة إلى أن تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية تساهم في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة من خلال: جودة المعلومات المتحصل عليها ودرجة التكيف مع كل المتطلبات التي تضمن ذلك كتنمين رأس المال الفكري، تعزيز الأداء الاقتصادي، تطبيق مقارنة الجودة وتحقيق أخلاقيات نظام معلومات الموارد البشرية.

2- دراسة (مريم قطوش، 2022) بعنوان: مساهمة المعايير القياسية الدولية في تحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة ميدانية لمؤسسة الاسمنت بعين الكبيرة بولاية سطيف - الجزائر

هدفت الدراسة إلى محاولة معرفة مدى مساهمة معايير الإيزو (ISO 9001، ISO 14001، ISO 2600) في تحسين الأداء المستدام في مؤسسة الاسمنت بعين الكبيرة بولاية سطيف، تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي من أجل معالجة هذا الموضوع من خلال التأسيس النظري والوصف الدقيق لمتغيراته وتحليل مفاهيمه، كما اعتمدت الدراسة على استمارة الاستبيان لجمع البيانات بحيث تم بناءها وفق سلم ليكرت الخماسي، وقد وزعت على عينة عشوائية طبقية مختارة والمقدر عددها بـ 57 إطار من إجمالي مجتمع الدراسة والمقدر عدده 140 إطار من إطار مؤسسة الاسمنت لعين الكبيرة ولاية سطيف، وبعد إرجاع الاستمارات من طرف المستجوبين تم استبعاد الاستمارات الغير صالحة والحصول على 35 استمارة صالحة فقط للدراسة، استخدم برنامج SPSS 18 من أجل معالجة المعطيات، توصلت الدراسة بعد تطبيق مجموعة من الأدوات الإحصائية المناسبة إلى عدة نتائج منها: إن حصول المؤسسة على كل من معيار ISO 9001، ISO 14001

و ISO 2600 كان له الأثر الواضح على الأداء الاقتصادي، البيئي والاجتماعي، ومن ثم ساهم في تحسين الأداء المستدام لهذه المؤسسة.

3- دراسة (مسغوني منى، 2014) بعنوان: البعد الاستثماري للكفاءات ودوره في تحسين أداء المؤسسات - دراسة تحليلية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية الاستثمار في الكفاءات لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، ودوره في تحسين الأداء لهذه المؤسسات، استخدمت الدراسة أسلوب الاستبيان بإرساله إلكترونياً وكذا أسلوب المقابلة لبعض المؤسسات المتواجدة عبر التراب الوطني، وقد تم جمع 43 استبيان قابل للتحليل، اعتمدت الدراسة على أسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدد في اختبار فرضيات الدراسة، خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجموع فقرات الاستثمار في الكفاءات ومؤشرات الأداء، وبعد إزالة بعض المتغيرات التفسيرية التي ليست لها دلالة إحصائية تبين أن هناك بعض المتغيرات لها تأثير إيجابي على تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

4- دراسة (علون محمد أمين، 2020) بعنوان: دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة حالة : مؤسسة نفضال - بسكرة

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المؤسسي و محاولة إسقاط ذلك على شركة نفضال - بسكرة- من خلال دراسة استبائية لعينة من 72 مفردة من الموظفين الإداريين في الشركة عن طريق أداة الاستبيان، حيث تم استخدام برنامج الجداول EXCEL 2007 لتفريغ البيانات و برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V22 للمعالجة البيانات و تحليل و تفسير النتائج، و خلصت هذه الدراسة إلى وجود مستوى قبول متوسط لحوكمة الشركات في شركة نفضال من خلال التركيز على السلوك الأخلاقي الرقابة و المساءلة و الإفصاح و الشفافية و هذا راجع إلى سعي الشركة لتطبيق أبعاد الحوكمة بشكل جيد بالإضافة إلى وجود مستوى قبول متوسط أيضاً للأداء في شركة نفضال حيث كان أداؤها يعتبر مقبولا إلى حد ما فهي تسعى إلى تحقيق أكبر ربح ممكن وذلك من خلال كسب زبائن جدد و زيادة حصتها السوقية كما تعمل على تطوير مهارات عمالها و بذلك يكون لحوكمة الشركات أهمية نسبية كبيرة في تحسين أداء الشركة.

5- دراسة (عادل بومجان، 2015) بعنوان: تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل ببسكرة

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، من خلال كل من التمكين الإداري وإدارة المعرفة، كما تطرقت إلى أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن، استخدمت استبانة وجهت لإطارات ومسيري مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل ببسكرة للتعرف على تصوراتهم حول تأهيل الموارد البشرية وأثره في تحسين الأداء، وقد شملت عينة الدراسة 143 إطارا ، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: مستوى إدراك إطارات ومسؤولي المؤسسة لكل من أبعاد التأهيل وأداء المؤسسة كان بدرجة متوسطة، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة.

6- دراسة (جابرة مجدوب، أحمد تي، 2023) بعنوان: دور التوجه المقاولاتي في تحسين أداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية تفرت - الجزائر

هدفت الدراسة إلى معرفة دور التوجه المقاولاتي في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية تڤرت، بحيث تم فيها قياس التوجه المقاولاتي من خلال أبعاد متمثلة في الابتكار، الاستباقية، العدائية، التنافسية والاستقلالية، بينما بعد أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تم قياسه من خلال 14 عنصر، تم اعتماد استبيان وزعت عل عينة من 30 صاحب مؤسسة صغيرة ومتوسطة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: التوجه المقاولاتي لدى العينة المبحوثة مرتفع، أداء مؤسسات العينة المبحوثة منخفض جداً، وكذا وجود علاقة قوية عكسية ما بين التوجه المقاولاتي وأداء المؤسسات المبحوثة.

7- دراسة (حنان صادق العمودي، 2018) بعنوان: تقييم الأداء المؤسسي وفق معايير النموذج الأوروبي المتميز EFQM

هدفت الدراسة إلى توضيح الأداء المؤسسي من حيث مفهومه، أبعاده وخصائصه، كما تطرقت نظرياً إلى النموذج الأوروبي المتميز EFQM بداية من نشأته ثم استخداماته، مع إبراز مكوناته الرئيسية، معايير النموذج الأساسية والأهداف المحققة من خلال استخدامه، كما بينت الدراسة أيضاً طرق التقييم الذاتي بواسطة النموذج الأوروبي المتميز EFQM .

8- دراسة (مزهود هشام وكلاش مريم، 2020) بعنوان: مساهمة التكامل بين إعادة هندسة العمليات ونظام محاسبة التكاليف على أساس النشاط في تحسين أداء المؤسسة - حالة عينة من المؤسسات الصناعية الصغيرة

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة تحقيق التكامل بين أسلوب إعادة هندسة العمليات BPR ونظام محاسبة التكاليف على أساس النشاط ABC في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية من ناحية أدائها الاقتصادي، التنظيمي والبيئي وكذا مساهمته في رفع أداء أفرادها، شملت عينة الدراسة 38 مؤسسة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتواجدة بالمنطقة الصناعية لسطيف، استخدمت الدراسة استمارة الاستبيان استرجع منه 76 استمارة، وادخل البيانات المتحصل عليها التحليل الإحصائي للمتغيرات، وقد تحصلت الدراسة على نتائج نوجز منها: يساهم تحقيق التكامل ما بين إعادة هندسة العمليات ونظام محاسبة التكاليف على أساس النشاط في الفهم الدقيق لمسببات التكاليف وعمليات الإنتاج، يساهم تحقيق التكامل ما بين إعادة هندسة العمليات ونظام محاسبة التكاليف على أساس النشاط في تحسين أداء المؤسسة.

9- دراسة (ميسوط عبد القادر، جمال الهواري، هوارية مبسوط، 2021) بعنوان: فعالية المناولة الصناعية في تحسين أداء المؤسسة الصناعية الجزائرية أليفيراليا لصناعة الزجاج بولاية وهران

هدفت الدراسة إلى معرفة فعالية إستراتيجية المناولة الصناعية في رفع أداء المؤسسات، لأنها تعتبر أن المناولة هي الخيار الاستراتيجي للنهوض بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر نظراً لما تحققه من نتائج تعكس إيجاباً على المؤسسات، استعملت الدراسة الاستبيان وزع على مؤسسة أليفيراليا لصناعة الزجاج بولاية وهران، خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها: وجود ارتباط قوي بين إستراتيجية المناولة وتحسين الأداء، كما أنها توصي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتبني خيار المناولة الصناعية.

10- دراسة (مقيص صبري، 2019) بعنوان: إدارة المعرفة وأثرها على تحسين الأداء المستدام للمؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيكدة

هدفت الدراسة إلى توضيح أثر إدارة المعرفة على تحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، وهذا في المؤسسة المينائية لسكيكدة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى أسلوب دراسة حالة، تم إعداد وتصميم استبانة لهذه الدراسة وزعت على عينة عشوائية مكونة من 70 إطار بالمؤسسة، وبعد جمعها تم تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام Spss، توصلت الدراسة إلى نتائج منها: وجود علاقة تأثير موجبة وضعيفة بين مختلف أنشطة إدارة المعرفة مجتمعة والأداء المستدام، إذ بلغت درجة التأثير من خلال معامل التحديد (0.381) مما يمثل وجود خلل ونقص في تأثير إدارة المعرفة بالمؤسسة المدروسة لتحقيق الأداء المستدام.

11- دراسة (أحمد مصنوعة، أحمد بن يوسف، 2019) بعنوان: مساهمة البرامج التدريبية في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة حالة مؤسسة البناء الجاهز SOPREC - الشلف

هدفت الدراسة إلى إظهار مساهمة نظام تدريب الموارد البشرية في تحسين الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال تحقيق التنسيق بين مختلف الموارد لضمان التنفيذ الجيد والسليم للإستراتيجية الكلية لهذه المؤسسات، وكذا خلق قيمة مضافة لا يمكن تحقيقها إلا من خلال موارد بشرية ذات كفاءة دائمة ومتطورة، تم إجراء الدراسة الميدانية لهذه الدراسة في مؤسسة البناء الجاهز SCOPREC المتواجدة بولاية الشلف، تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية، وقد تم الحصول على 59 استمارة قابلة للتحليل، استخدمت الدراسة من أجل ذلك برنامج Spss، توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: تحسين الأداء بالمؤسسة مرتبط بتبني إستراتيجية لتدريب مواردها البشرية، وكذا الاهتمام بمختلف مراحلها سواء التخطيط، التنفيذ أو تقييم نتائج التدريب، بالإضافة إلى أن الدراسة أوصت بضرورة اعتماد استراتيجيات ملائمة لتطبيق أنظمة التدريب، والتأكيد على اعتماد عامل المرونة في الأساليب الإدارية، وجوب تقييم برامج التدريب دورياً كتنغذية عكسية، مع ضرورة توفر الحوافز للعاملين من أجل الوصول إلى تحسين الأداء.

12- دراسة (فني فضيلة، 2018) بعنوان: أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الأداء المؤسسي من منظور بطاقة الأداء المتوازن - دراسة تطبيقية لمجموعة بنوك عمومية جزائرية

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء المؤسسي، فقد تم فيها التعبير عن الأداء بمنظورات بطاقة الأداء المتوازن (المالي، الزبون، العمليات الداخلية والتعلم والنمو)، بحيث أجريت الدراسة على عينة من وكالات المصارف العمومية الجزائرية الستة (CNEP, BNA, BEA, CPA, BDL, BADR) والموزعة عبر الولايات التالية: سطيف، باتنة وبسكرة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على استبانة تم توزيعها على جميع المدراء العاملين ورؤساء الأقسام المتواجدين ضمن المصارف المدروسة، لتحصل على عينة الدراسة تشمل 84 مبحوثاً، توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: يوجد أثر إيجابي واضح لاستخدامات التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصال في الرفع من مستوى الأداء في البنوك المدروسة.

13- دراسة (لوشن محمد، بولخوخ عيسى، 2022) بعنوان: أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء العام للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة ميدانية لمجموعة من مؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى اعتماد مسيري المؤسسات على بطاقة الأداء المتوازن لتطوير الأداء العام للمؤسسات الاقتصادية بصفة عامة ومؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية بصفة خاصة، تم اعتماد استمارة استبيان مصممة تضمنت 33 فقرة، وتم تجميع البيانات من عينة تقدر بـ 174 مؤسسة تنشط في قطاع الصناعات الغذائية، وخلصت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء العام للمؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية محل الدراسة.

14- دراسة (محمد الهاشمي حجاج، محمد الخطيب نمر، شريفة جعدي، 2021) بعنوان: دور الابتكار في تحسين أداء المؤسسات الصناعية- دراسة حالة مؤسسة اسمنت عين توتة- باتنة

هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية الابتكار في المؤسسات الصناعية وتوضيح الأثر الإيجابي للمنتجات المبتكرة على أداء شركة الإسمنت بعين توتة بباتنة، توصلت هذه الدراسة إلى إثبات أن المنتجات الجديدة المبتكرة خاصة المنتج الجديد المبتكر المتمثل في الاسمنت المقاوم للأملاح يساهم في رفع كل من حجم الإنتاج وحجم المبيعات في الشركة المبحوثة، وأرجع سبب ذلك إلى زيادة إقبال المتعاملين على هذا المنتج الجديد العالي الجودة وبالأخص في المناطق الصحراوية من أجل توسيع المشاريع التنموية.

15- دراسة (بيصار عبد المطلب، 2021) بعنوان: واقع الاستثمار في رأس المال الفكري وانعكاساته على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية مسيلة

هدفت الدراسة إلى محاولة إبراز واقع الاستثمار في رأس المال الفكري وانعكاساته على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تم جمع ومعالجة وتحليل آراء عينة مكونة من 141 عاملاً من خلال استبانة مصممة لذلك، توصلت الدراسة إلى نتائج منها أنه توجد علاقة تأثير وارتباط قوية وموجبة وذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في رأس المال الفكري وبين تحسين الأداء، كما أكدت الدراسة على تدعيم العلاقة ما بين الاستثمار في رأس المال الفكري وبرامج تحسين الأداء، وتضمن العلاقة المتبادلة بينهما بما يخدم المؤسسات والعاملين فيها.

16- دراسة (Boudjemaa michel Plaisent, prosper Bernard, cataldo Zuccard, 2019) بعنوان: تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المستفيدة من برنامج التأهيل: حالة الجزائر

هدفت الدراسة إلى دراسة دور برامج التأهيل في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضمن بيئة أعمال مفتوحة وديناميكية، بأخذ الجزائر كمثال تطبيقي باعتبارها تنتمي إلى الدول النامية، استخدمت الدراسة الاستبيان وزع على رجال الأعمال ومدراء المؤسسات الجزائرية، بحيث شملت العينة 11320 (م ص م)، بحيث وصل معدل الاستجابة فيها إلى نسبة 8.95 ، استعملت الدراسة التحليل العاملي، الاستكشافي والتحليل العاملي التوكيدي، كما تم الاستعانة بالتقنية الاحصائية لتحليل المتوسطات بالعينة المكررة من أجل التحقق من فرضيات البحث، ومن بين نتائج هذه الدراسة هي: برامج التأهيل تحسن من أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهذا ملأبُتته الدراسة بالإحصاء الاستدلالي.

المطلب الثالث: الدراسات حول الذكاء التنافسي وعلاقته بالأداء المؤسسي

إن الدراسات السابقة التي تربط مباشرة بين متغيري الدراسة الحالية قليلة أو لم تتمكن من الحصول عليها، لذا تناولنا أيضاً في هذا المطلب الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة ما بين المتغيرين بطريقة غير مباشرة من خلال الربط ما بين أحد المتغيرين وبعد من أبعاد المتغير الآخر الذي تم تناوله في الجانب النظري.

1- دراسة (دريسي سهام، لمطوش لطيفة، 2024) بعنوان: دور الذكاء التنافسي في استدامة الأداء بالمؤسسة الخدمائية دراسة مؤسسات قطاع الاتصالات بولاية أدرار

هدفت الدراسة إلى اختبار دور الذكاء التنافسي بمراحله (التخطيط، التجميع، التحليل، النشر، المعالجة) في استدامة الأداء بأبعاده (التنظيمي، الاجتماعي، الاقتصادي، الاستراتيجي، التنافسي) بالمؤسسة الخدمائية وذلك بقطاع الاتصالات بولاية أدرار ممثلة بأربع مؤسسات هي موبيليس، جازي، أوريدو واتصالات الجزائر، استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم اعتماد استبانة لجمع البيانات والتحليل باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS V27، توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: أن هناك اهتمام بالذكاء التنافسي من طرف مؤسسات الاتصال محل الدراسة، كما توجد علاقة تأثير وارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين الذكاء التنافسي واستدامة الأداء في مؤسسات الاتصال محل الدراسة.

2- دراسة (دريسي سهام، لمطوش لطيفة، 2024) بعنوان: الذكاء التنافسي ودوره في الأداء المستدام بالقطاع الخدماتي - مؤسسات الاتصالات بولاية أدرار أمودجاً

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور الذي يلعبه الذكاء التنافسي في استدامة الأداء بالقطاع الخدماتي وذلك بمؤسسات الاتصالات بولاية أدرار ممثلة بأربع مؤسسات هي: موبيليس، جازي، أوريدو واتصالات الجزائر، حيث تناول البحث الإطار المنهجي من خلال إبراز الاستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، النظري والتطبيقي للدراسة لعينة مكونة من (35) موظف إطار، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد اعتمدت على تصميم استبانة كأداة لقياس نموذج الدراسة تم توزيعها ثم جمعها وتحليل بياناتها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS V27 من خلال تطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، ومن أبرز ما توصلت إليه هذه الدراسة أن هناك اهتمام بالذكاء التنافسي من طرف المؤسسات محل الدراسة، كما توجد علاقة تأثير وارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين الذكاء التنافسي واستدامة الأداء في مؤسسات الاتصال محل الدراسة.

3- دراسة (موسى سهام، فرحات سميرة، 2018) بعنوان: أثر الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي، دراسة حالة مؤسسة " بيغا صوالتوي" للصناعة الغذائية وصناعة البسكويت التركيبية في الجزائر

هدفت الدراسة إلى توضيح الدور الفعال للذكاء التنافسي في التأثير على أداء المؤسسة الصناعية من خلال عدة جوانب منها: الربحية، الابتكارات التكنولوجية، الحصص السوقية، الخ... اعتمدت الباحثتان على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استمارة الاستبيان لغرض جمع البيانات من العاملين عينة الدراسة مباشرة، وتحليل النتائج فقد تم استخدام البرنامج الإحصائي spss. توصلت الدراسة إلى أن مؤسسة " بيغا صوالتوي" تهتم بدرجة كبيرة بالذكاء التنافسي لتحسين أدائها الصناعي، وأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين حيث بلغ معامل الارتباط 38 بالمائة.

4- دراسة (الكتاني زهور، الجندلي عبد القادر، 2022) بعنوان: حوكمة الشركات: دراسة حالة من ممارسات الذكاء التنافسي في الشركات المغربية الصغيرة والمتوسطة

هدفت الدراسة إلى البحث في ممارسات الذكاء التنافسي عبر الشركات الصغيرة والمتوسطة في المغرب باعتبارها مازالت منطقة قيد البحث في هذا الجزء من العالم، بحيث يقدم البحث أدلة تجريبية حول كيفية إدراك المديرين للذكاء التنافسي وحالة ممارساته في الشركات المغربية الصغيرة والمتوسطة، شملت عينة الدراسة الشركات الصغيرة والمتوسطة الموجودة في منطقة فاس مكناس شمال غرب المغرب، والتي تعمل في مختلف القطاعات، اعتمدت الدراسة جمع البيانات من خلال مقابلات شبه منظمة مع أسئلة مفتوحة وفقاً لمبدأ التشبع، لتقوم الدراسة على إجراء تسع مقابلات، توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة منها: إظهار أن المديرين يقرون بقيمة المعلومات في الوقت المناسب ويدركون صلتها بالقدرة التنافسية، تظل ممارسات الذكاء التنافسي في بدايتها وغير رسمية، كما يوفر هذا البحث رؤى أولية قيمة لمديري الشركات الصغيرة والمتوسطة وصانعي السياسات على حد سواء وأيضاً للأكاديميين المهتمين بتطوير النظام البيئي للشركات المغربية الصغيرة والمتوسطة.

5- دراسة (فضيلة سلمان داود، 2016) بعنوان: الأداء الريادي على وفق الذكاء التنافسي والاستراتيجي بحث استطلاعي في عينة من المصارف الأهلية

يهدف البحث إلى دراسة الأداء الريادي للمصارف وفق الذكاء التنافسي والاستراتيجي إذ أن الأداء الريادي هو الذي لا تقف منافع التفوق في انجازه عند مجرد تحقيق المصرف لأهدافه المخططة، بل يتعدى ذلك وصولاً إلى الإبداع في انجاز هذه الأهداف على نحو يقود إلى جعل المصرف رائداً في الأسواق ومحط أعين المنافسين والمصارف الأخرى للاقتداء به، تم اختيار موضوع البحث الذكاء الاستراتيجي والتنافسي لما له الأثر في النجاح الاستراتيجي للقطاع المصرفي، لكون القطاع المصرفي الخاص هو الرائد في السوق المصرفية العراقية، فهذان المتغيران لهما الأثر في الأداء المتميز والذي تم قياسه نوعياً لعينة من المصارف الأهلية في مدينة بغداد، لقد تم اختيار العينة (59 شخصاً من مديري قسم وشعبة وحدة) لأربعة مصارف أهلية وهي (الشرق الأوسط، المصرف الوطني للاستثمار، مصرف كردستان، والمصرف الأهلي للاستثمار)، ومن خلال التحليل الإحصائي واستخراج النتائج وجد أن هناك ارتباطاً قوياً جداً وتأثير للذكاء التنافسي والاستراتيجي في الأداء المصرفي، إذ يلاحظ أن هناك تأثير لأبعاد الذكاء التنافسي والاستراتيجي في أبعاد الأداء الريادي للمصارف عينة البحث.

6- دراسة (فرحات سميرة، 2016) بعنوان: مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي - دراسة مجموعة من مؤسسات الصناعة الغذائية

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مساهمة الذكاء التنافسي الفعالة في المؤسسات الصناعية وكذا مساهمته في تحسين أدائها من خلال زيادة الربحية، الإنتاجية، الكفاءة،... الخ، وقد استخدمت الاستبيان في هذه الدراسة، وزع على عينة من مؤسسات الصناعات الغذائية في الجزائر، ومن ضمن ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج نذكر ما يلي: تستخدم المؤسسات محل الدراسة بعض خطوات الذكاء التنافسي دون الوعي بأهميتها وكذا دون معرفة أنها تدخل ضمن خطوات الذكاء التنافسي، تفتقر أغلب المؤسسات الجزائرية إلى أنظمة وعملية الذكاء التنافسي، مما يؤثر هذا الأمر إلى افتقارها إلى المعلومات الكافية التي تمكنها من اتخاذ القرارات المناسبة من أجل بقائها واستمرار نشاطها داخل السوق.

7- دراسة (Cancelyn Shearin Pusung, Niluh Putu Dian Rosalina Handayani Narsa, Oktaviani Ari Wardhaningrum, 2023) بعنوان: الابتكار والإستراتيجية التنافسية وأداء المشروعات

المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة: دراسة استقصائية حول الشركات الصغيرة والمتوسطة في مجال الطهي في إندونيسيا خلال جائحة COVID-19

الهدف من هذا البحث هو دراسة العلاقة بين الابتكار والأداء في قطاع الطهي MSME في إندونيسيا، كما يدرس هذا البحث أيضًا الدور الوسيط للاستراتيجيات التنافسية في ارتباط الابتكار بأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة، اعتمدت هذه الدراسة على استخدام نهج كمي و Partial Least Square (PLS) من خلال برنامج SmartPLS، تكونت عينة هذه الدراسة من 201 شركة صغيرة ومتوسطة في إندونيسيا (خاصة في سورابايا) تعمل في قطاع الأغذية والمشروبات (الطهي)، واستخدمت أسلوب أخذ العينات العرضي لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن ابتكار العمليات كان مرتبطًا بشكل مباشر وإيجابي وبشكل كبير بأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة، بالإضافة على ذلك، وجد التحليل أن الاستراتيجيات التنافسية، بما في ذلك قيادة التكلفة والتمايز والتركيز، توسّطت في وجود علاقة جزئية بين الابتكار وأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة وكان لها وساطة كاملة للابتكار في أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة، كما وضحت هذه الدراسة أن الشركات الصغيرة والمتوسطة التي لديها ابتكار في العمليات يمكنها بسهولة تحقيق أداء متفوق أكثر من الشركات الصغيرة والمتوسطة التي تنفذ الابتكار الموجه نحو المنتج، مع مراعاة أن هذا البحث ركز على الشركات الصغيرة والمتوسطة في سورابايا بإندونيسيا، لذلك من الضروري توخي الحذر عند تعميم النتائج على مواقع أو قطاعات أعمال أخرى.

8- دراسة (David Gauthier Dussureault, 2015) بعنوان: صورة للذكاء التنافسي في شركات كيبيك Québecoises الصغيرة والمتوسطة: كيف تصنع ذكاءً ذكيًا؟

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق ثلاثة أهداف، أولاً تطوير نموذجًا للذكاء التنافسي في الشركات الصغيرة والمتوسطة يتضمن عوامل النجاح الرئيسية، كما ستقوم برسم صورة للوضع الحالي للشركات الصغيرة والمتوسطة في ممارساتها الاستخباراتية التنافسية بناءً على النموذج الذي سيتم تطويره أخيرًا. سوف تقترح سلسلة من التوصيات وأفضل الممارسات لتطبيقها لإنشاء ذكاء تنافسي ذكي لتطوير النموذج، استخدمت الأدبيات الموجودة حول هذا الموضوع، كما استخدم تصميم بحث نوعي يمثل دراسة الحالة والتي أجريت معها مقابلات مع عشرات من مديري المشاريع الصغيرة والمتوسطة، تظهر النتائج لهذه الدراسة أن غالبية الشركات الصغيرة والمتوسطة لديها موقف تفاعلي اتجاه الذكاء التنافسي، تؤكد أن موقف القادة هو أهم عامل رئيسي للنجاح، يجب أن يكون لدى القادة موقف إيجابي بالإضافة إلى معرفة تحديات وفوائد الذكاء التنافسي حتى يكون راسخًا في المنظمة.

المبحث الثاني: مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

يتناول هذا المبحث أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، بالإضافة إلى عرض ملخص للدراسات السابقة ومعرفة مساهمة الدراسة الحالية في هذا الموضوع

المطلب الأول: أوجه التشابه والاختلاف

- تناولت الدراسات السابقة متغيري الدراسة، وأكدت معظمها على أهمية كل من الذكاء التنافسي والأداء المؤسسي بالمؤسسة، وفيما يلي أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.
- اختلفت عن الدراسات السابقة في محل الدراسة الميدانية على مستوى م ص م وبالتحديد مؤسسات قطاع الصناعات الالكتروكية ومنزلية؛
 - استخدمت الدراسة الحالية أسلوب العينة القصدية من مجتمع الدراسة، في حين يوجد بعض الدراسات السابقة استخدمت أسلوب العينة العشوائية؛
 - من حيث أبعاد المتغيرات (الذكاء التنافسي، الأداء المؤسسي)، فإن أغلب الدراسات السابقة تختلف عن الدراسة الحالية في تحديد متغيرات الدراسة؛
 - أغلب الدراسات السابقة اعتمدت على التحليل النظري فقط، فجاءت نتائجها نظرية فقط، ولم تتناول الجانب الإحصائي، على عكس الدراسة الحالية التي خصص فيها فصل يتضمن الجانب التطبيقي (الفصل الثالث).
 - من حيث الموضوع: نلاحظ من خلال استعراضنا للدراسات السابقة أن بعضها تناول موضوع الذكاء التنافسي، وبعضها تناول موضوع الأداء المؤسسي، مع قلة المواضيع التي تناولت المتغيرين معا بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
 - من حيث الزمان: تعتبر الدراسة الحالية دراسة حديثة لأنها طبقت ضمن المجال الزمني من 2020 إلى 2024، ومنه فإن الدراسات السابقة تعتبر قديمة بالنسبة إلى هذه الدراسة.
 - من حيث المنهج: اعتمدت هذه الدراسة على المنهج التحليلي والوصفي في الجانب النظري، والمنهج الكمي في الجانب التطبيقي، وقد اعتمدت العديد من الدراسات على نفس المنهج المطبق في هذه الدراسة.
 - من حيث أداة الدراسة: اعتمدت هذه الدراسة على الاستبيان الورقي والالكتروني كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد اعتمدت كذلك العديد من الدراسات السابقة عليه
 - من حيث نطاق الدراسة: أجرت كل من الدراسات السابقة والدراسة الحالية الدراسة ضمن عينة تضم إداريين وموظفين وإطارات، أي ضمن طبقة قيادية لان موضوع البحث يتطلب ذلك.
 - من حيث النتائج: توصلت الدراسة الحالية إلى نفس النتائج، والتي أثبتت وجود أثر للذكاء التنافسي على تحسين الأداء.
 - أوجه الاستفادة: تعد الدراسات السابقة مفتاح رئيسي لأي دراسة جديدة، حيث ساهم استعراض الأدبيات والاطلاع على الدراسات المتنوعة التي أتاحت لنا ومعرفة مشكلة كل دراسة وطريقة معالجتها بزيادة استيعابنا لفحوى موضوع دراستنا الحالية، ونلخص أهم النقاط المستفادة فيمايلي:
 - الاطلاع على الدراسات ولأدبيات التي تناولت موضوعي الذكاء التنافسي والأداء المؤسسي؛
 - المساهمة في تحديد تساؤلات مشكلة الدراسة وأهدافها؛
 - إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية؛
 - تحديد أنسب منهج للدراسة الحالية وأدوات البحث والتحليل؛
 - بناء وتصميم أداة الدراسة المستخدمة (الاستبانة)؛

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

- تحديد متغيرات الدراسة الحالية لتمييزها عن متغيرات الدراسات السابقة؛
 - الاستفادة من الدراسات السابقة كمراجع للدراسة الحالية؛
 - القيام بمقارنة وربط نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة التي تناولت نفس الموضوع البحثي؛
 - اكتشاف مفاهيم وأبعاد جديدة لها علاقة بمتغيرات الدراسة، خاصة من الدراسات الأجنبية السابقة.
- أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة: يعتبر البحث عملية تراكمية، ولكي يكون البحث ذا قيمة يجب أن ينطلق الباحث مما توقف عنده الآخرون في بحوثهم في نفس الموضوع، ومن هذا المنطلق يمكن القول أن هذه الدراسة تختلف عن الدراسات السابقة في المجتمع محل الدراسة، حيث أنها اهتمت بدراسة الذكاء التنافسي والأداء المؤسسي في مؤسسات الصناعات الالكتروكية ومنزلية بالجزائر، ويمكن تلخيص ما يميز هذه الدراسة الحالية من خلال ما يلي:
- يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث تحديدها لمفهوم الذكاء التنافسي بدقة وإزالة اللبس الحاصل بينه وبين الذكاء الاقتصادي كما ذكر في بعض الدراسات، كما أن بعض الدراسات تعتبرها نفس المفهوم؛
 - تعد هذه الدراسة من بين الدراسات القليلة التي سلطت الضوء على أثر الذكاء التنافسي على الأداء المؤسسي في م ص م على المستوى الوطني؛
 - تميزت هذه الدراسة أنها تناولت الجانب التطبيقي في مؤسسات قطاع الصناعات الالكتروكية ومنزلية، والمتمثلة في **ENIE -Condor-IRIS-Géant-Brandt** ، على المستوى الوطني، وهي بيئة لم يُدرس فيها الموضوع من قبل؛
 - إن الدراسة الحالية عالجت الموضوع بأساليب وأدوات إحصائية متعددة من خلال استخدام برنامج Spss في نسخته 27.

المطلب الثاني: ملخص الدراسات السابقة ومساهمة الدراسة الحالية

يلاحظ من عرضنا للدراسات السابقة تعدد البيئات التي تمت فيها دراسات الذكاء التنافسي والأداء المؤسسي، وخاصة عند تناول كلا المتغيرين مع متغيرات مختلفة، وفي بيئات مختلفة ومؤسسات متنوعة وعينات متنوعة، بالإضافة إلى التباين في استخدام المناهج المختلفة في دراستهم مابين تاريخي، تحليلي، وصفي، استقرائي ومقارن، وكذلك من حيث الوسيلة فمنها ما اعتمدت على الاستبانة ومنها على المقابلة، وبالتالي تنوعت أهداف كل دراسة على حسب مجالها

1- ملخص الدراسات السابقة:

- نستخلص من خلال الدراسات السابقة حول متغيري البحث وهما الذكاء التنافسي والأداء المؤسسي، سواءاً العربية منها أو الأجنبية ما يلي:
- إن مفهوم الذكاء التنافسي تم دراسته ضمن العديد من البيئات، سواءاً الصناعية (دراسة محمد الهاشمي حجاج، محمد الخطيب نمر، شريفة جعدي، 2021)، الغذائية (دراسة موسى سهام، فرحات سميرة، 2018)، الخدماتية (دراسة دراق حنان، شيخ هجيرة، 2023) أو حتى الصحية (دراسة Shelly L. Freyn and Fred Farley, 2020)،
 - تعد الدراسات الأجنبية حول الذكاء التنافسي متطورة من حيث مواضيعها، أهدافها، أداة الدراسة وحتى مجالها، لدرجة أنه يصعب فهمها، نظراً لاستخدامها مصطلحات متخصصة متطورة علمياً (دراسة El Haddadi, Amine, 2018)؛

- تناولت الدراسات السابقة سواءً الوطنية أو الأجنبية موضوع الذكاء التنافسي من حيث دوره، أثره (دراسة جودي محمد رمزي، بن غزال ابتسام، 2020)، تأثيره وتأثره (دراسة Mortet Sabrina، Nadi Moufida، 2013)، (علاقة سببية، تبادلية، أثرية وتكاملية)،
- من خلال الدراسات السابقة نجد أن مفهوم الذكاء التنافسي ارتبط بالعديد من المفاهيم المالية والغير مالية؛
- ركزت الدراسات السابقة الأجنبية على محاولة إنشاء (دراسة El Haddadi, Amine, 2018)، أو تصميم، أو تطوير، أو دمج نظام الذكاء التنافسي ليتأقلم مع بيئتها التكنولوجية المتطورة؛
- يدخل الذكاء التنافسي مساعداً في العديد من العمليات، مثل صياغة الإستراتيجية (دراسة Cavallo, Angelo; Sanasi, Silvia; Ghezzi, Antonio; Rangone, Andrea, 2020)، الحصول على الميزة التنافسية، الحصول على مزايا؛
- ربط الذكاء التنافسي في العديد من الدراسات السابقة بالمفاهيم التالية: ذكاء الأعمال، الذكاء الاقتصادي، إدارة المعرفة، الميزة التنافسية؛ المكانة السوقية، المركز التنافسي وسمعة المنظمة؛
- أصبح الذكاء التنافسي في الدول الأجنبية متطور من حيث التطبيق، لأنها أعطته المكانة داخل مؤسساتها (دراسة Josefina Garrido Lova, 2016)؛
- احتل الذكاء التنافسي في معظم الدراسات السابقة رتبة المتغير المستقل أو التابع أو الوسيط؛
- ارتبط الأداء المؤسسي بالعديد من العمليات الحديثة (دراسة جابرة مجدوب، أحمد تي، 2023) ومنها الذكاء التنافسي؛
- مفهوم الأداء المؤسسي واسع، فالدراسات تركز على عملية تقيمه أو تحسينه.

2- مساهمة الدراسة الحالية:

إن هذا البحث أتى بقيمة علمية مضافة تتمثل في أنه عالج موضوعاً جدياً مهم وحساس ألا وهو الذكاء التنافسي في قطاع الم ص م في دولة الجزائر، والتي تعد من الدول السائرة في طريق النمو في شمال إفريقيا، باعتبارها تسعى جاهدة منذ أواخر الثمانينات إلى تفعيل دور هذا القطاع ضمن سياسة الاقتصاد الوطني لما له من دور فعال في دفع عجلة النمو وتحقيق التنمية الاقتصادية، كما يساهم في تنويع الاقتصاد الوطني وترقيته، من أجل الخروج من تبعات الريع النفطي وصدمات أسعاره. إن بحثنا ودراستنا في موضوع الذكاء التنافسي باعتباره من الموضوعات الجديدة الغير مدروسة بشكل نظري أو ميداني كبير، تميزت بما يلي:

- تدرس أثر الذكاء التنافسي على تحسين الأداء المؤسسي ضمن قطاع مؤسسات الصناعات الالكتروكية ومنزلية، باعتبار هذا الأخير مورد هام يساهم في تنمية الاقتصاد الجزائري؛
- تطرقت إلى أثر كل بعد من أبعاد الذكاء التنافسي على الأداء المؤسسي بأبعاده محل الدراسة بشكل خاص؛
- بينت مدى أهمية عملية الذكاء التنافسي لدى المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات محل الدراسة بصفة خاصة.

المطلب الثالث: مصفوفة الدراسات السابقة

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

تم تلخيص جميع الدراسات السابقة التي تم مناقشتها سابقا من خلال مصفوفة تضم متغيرات ومجتمعات الدراسة للدراسات السابقة، وهذا ما يوضحه الجدول أدناه

الجدول رقم 2-2: مصفوفة ملخص الدراسات السابقة

رقم	الباحث، السنة	متغيرات الدراسة		مجتمع وعينة الدراسة	المنهج والأدوات
		المتغير المستقل	المتغير التابع		
الدراسات حول الذكاء التنافسي					
1	FattoucheSoumeiya, Hedjezi Ismail, 2019	الذكاء التنافسي	الميزة التنافسية	شركة اتصالات الجزائر موبيليس	المنهج الوصفي الاستبيان
2	(موسى سهام، فرحات سميرة، 2018)	الذكاء التنافسي	الأداء الصناعي	مؤسسة " بيفاصولتوي" للصناعة الغذائية وصناعة البسكويت التركية في الجزائر	الوصفي التحليلي برنامج spss
3	(جودي محمد رمزي، بن غزال ابتسام، 2020)	الذكاء التنافسي	الأداء الاستراتيجي	شركة سيلاس للإسمنت جمورة، بسكرة - الجزائر	المقابلة التحليل الكيفي للمقابلات
4	(أقطي جوهر، بن واضح الهاشمي، 2017)	الذكاء التنافسي	عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية	شركة صناعة الكوابل الكهربائية، فرع جنرال كابل، بسكرة - الجزائر 176 موظف بالمؤسسة	المنهج الكمي برنامج spss
5	(شهاب محمد محمود الطه، 2021)	الرشاقة الاستراتيجية	الذكاء التنافسي	شركة (كورك) للاتصالات النقلة في العراق - 43 من مديري المقر الرئيسي للشركة	الوصفي التحليلي برنامج spss
6	اللهبي ميادة حياوي مهدي، 2009	الذكاء التنافسي وإدارة المعرفة	الميزة التنافسية المستدامة	شركة زين للاتصالات بالعراق	
7	الكتاني زهور، الجندلي عبد القادر، 2022	ممارسات الذكاء التنافسي		الشركات الصغيرة والمتوسطة الموجودة في منطقة فاس مكناس شمال غرب المغرب	مقابلات شبه منظمة مع أسئلة مفتوحة
8	Cancelyn Shearin Pusung, Niluh Putu Dian Rosalina Handayani Narsa, Oktaviani Ari Wardhaningrum, 2023	الابتكار والإستراتيجية التنافسية	أداء المشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة	الشركات الصغيرة والمتوسطة في مجال الطهي في إندونيسيا 201 شركة صغيرة ومتوسطة في إندونيسيا خاصة في سورابايا تعمل في قطاع الأغذية (الطهي) والمشروبات	نمذج كمي Partial Least Square (PLS) من خلال برنامج SmartPLS

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

بيانات مقطعية	الشركات متعددة الجنسيات (MNCs) في سياق الأعمال التجارية في فيتنام 409 من المستطلعين في الشركات متعددة الجنسيات (MNCs)	الذكاء التنافسي	التوجه الريادي	Luu Trong Tuan, 2015	9
دراسة حالة تحليلات وسائل التواصل الاجتماعي	وسائل التواصل الاجتماعي (نصف مليون تغريدة تتعلق بأكبر سلسلتين للبيع بالتجزئة في العالم Walmart و Costco)	الذكاء التنافسي	الذكاء التنافسي	Wu He, Jiancheng Shen, Xin Tian, Yaohang Li, Vasudeva Akula, Gongjun Yan, Ran Tao, 2015	10
استبانة	الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس، وكالة ورقلة 16 موظفاً وموظفة بالوكالة	سمعة المؤسسة	الذكاء التنافسي	إلهام منصوري، شيماء منصوري، 2018	11
المنهج الاستقرائي طرق التحليل الاستراتيجي	البنوك الجزائرية	الذكاء التنافسي	التكنولوجيا المصرفية	مطاي عبد القادر، 2013	12
المنهج الوصفي التحليلي	الأسواق ذات الدخل المنخفض – العلامة التجارية كوكا كولا أنموذجاً	القيمة المشتركة	الذكاء التنافسي	إسحاق خرشي، محمد فلاق، 2016	13
المنهج الوصفي والتحليلي	شركات التأمين العامة والخاصة في مصر عينة من العاملين بشركة مصر لتأمينات الحياة (قطاع عام) وشركة أكسا للتأمين (قطاع خاص)	المكانة السوقية	الذكاء التنافسي	عماد عبد الخالق صابر الطحان، 2020	14
المنهج الوصفي التحليلي البرنامج الإحصائي SPSS	شركة (كورك) للاتصالات النقالة في العراق الحصول على الاستثمار من عينة لـ 43 من المديرين في الشركة	الذكاء التنافسي	الرشاقة الاستراتيجية	شهاب محمد محمود الطه، 2021	15
الوصفي التحليلي	قطاع تجارة التجزئة بأندونيسيا	النجاح في تجارة التجزئة	الذكاء التنافسي	DHONY WAHYUI	16

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

17	بسام باسم جميل، مصطفى منير إسماعيل، 2016	الذكاء التنافسي	المخاطرة الاستراتيجية	الشركات الصناعية العراقية عينة عمدية بطريقة المعاينة المقصودة غير العشوائية تألفت من (30) ثلاثين شركة عراقية صناعية مساهمة مدرجة في سوق العراق للأوراق المالية	المنهج الترتيبي أدوات الوصف والاستدلال الأحصائيين
18	فضيلة سلمان داود، 2016	الذكاء التنافسي والاستراتيجي	الأداء الريادي	عينة من المصارف الاهلية في مدينة بغداد 59 شخصا من مديري قسم وشعبة وحدة	التحليل الاحصائي
19	ماجد إبراهيم حمادي، ليلي عبد جاسم، إحسان علي مبارك، 2019	الذكاء التنافسي	الأداء المصرفي	عينة من المصارف التجارية الاهلية العاملة في بغداد المدرء ومعاوني ورئيس قسم في المصارف	برنامج AMOS V.23 وبرنامج SPSS V.23
20	Rene Pellissier, Tshilidzi E. Nenzhelele, 2013	الذكاء التنافسي		مراجعة الأدبيات الحالية حول الذكاء التنافسي	إجراء تحليل المحتوى على جميع المصادر المحددة لإنشاء وتحليل تعريفات الذكاء التنافسي
21	Tshilidzi Eric, 2016 Nenzhelele	الذكاء التنافسي		قطاع العقارات في جنوب إفريقيا	استبيان على شبكة الإنترنت التحليل وصفي
22	بشار عبد الحسين حسن، عامر عبد كريم الذبحاوي، 2023	الذكاء التنافسي	تمكين الموارد البشرية	عينة من العاملين في مستشفى الحياة الأهلي بلغ عدد عينة البحث (165) فرداً من محافظة النجف الأشرف العراق	البرنامج الإحصائي (SPSS V.22. Smart Pls).
23	Wu He, Jiancheng Shen, Xin Tian, Yaohang Li, Vasudeva Akula, Gongjun Yan, Ran Tao, 2015	الذكاء التنافسي	تعزيز قيمة الأعمال وذكاء السوق	بيانات وسائل التواصل الاجتماعي بيانات تضم ما يقرب من نصف مليون تغريدة لأكبر سلسلتي بيع بالتجزئة في العالم : Costco وWalmart	دراسة حالة
24	ValterAfonso Vieira, Jorge Fernando Jaramillo, Raj Agnihotri, Ana Carolina Severino Molina, 2023	الذكاء التنافسي	الكفاءة والأداء لمدوبي المبيعات	بيانات متعددة المستويات تم جمعها من المديرين و مندوبي المبيعات الذين يمثلون 74 بائعاً بالجملة و 175 بائعاً	نظرية رأس المال الاجتماعي النموذج النظري

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

استخدام مفهوم رأس المال الاجتماعي الاختبار التجريبي	686 ثنائيات من العملاء والبائعين	أداء مندوب المبيعات	الذكاء التنافسي	Douglas.E Hughes, Joël Le Bon, Adam Rapp, 2013	25
الارتباط الكنسي	شركة اتصالات شركة واحدة	الذكاء التنافسي	المعرفة	Fernando Carvalho de Almeida, Humbert Lesca, Adolpho W.P. Canton, 2016	26
التحليل	المؤسسات	أداء السوق	الذكاء التنافسي	Tahmasebifard Hamid, 2018	27
المنهج الاستنباطي بأسلوب الوصفي والتحليلي برنامج التحليل الإحصائي SPSS	مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف المحمول موبيليس المديرية الجهوية بالشلف 36 مستجوباً من موظفي المؤسسة محل الدراسة	القدرة التنافسية	الذكاء التنافسي	دراق حنان، شيخ هجيرة، 2023	28
المنهج الوصفي والتحليلي برنامج Spss	الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين - caar عناية -	قياس مدى تطبيق الذكاء التنافسي	الذكاء التنافسي	حميدي مروة، بلعيد محمد مولود، 2023	29
برنامج Spss	شركات الاتصالات للهواتف النقالة عينة من (61) فرداً من مديري شركة الاتصالات آسيا سبل في العراق	القرارات الإستراتيجية	الذكاء التنافسي	نغم دايف عبد علي، 2022	30
برنامج التحليل الإحصائي AMOSS و SPSS	البنوك الجزائرية في ولاية معسكر (وكالات تغنيف)	الميزة التنافسية	الذكاء التنافسي	صديقي حياة، هو نادية، 2022	31
البرنامج الإحصائي SPSS (V26)	مؤسسة حجار السود بولاية سكيكدة 45 مفردة	الرشاقة الإستراتيجية	الذكاء التنافسي	بلحسن حنان، شايب فاطمة الزهرة، 2022	32
البرنامج الإحصائي SPSS	قطاع البنوك بمدينة الجلفة ممثلة في خمسة بنوك تجارية 83 موظفا	الذكاء التنافسي	تكنولوجيات المعلومات والاتصال	عائشة سبع، مصطفى بن عودة، 2022	33
المنهج الوصفي التحليلي	عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية	الميزة التنافسية	الذكاء التنافسي	قاسم أحمد حنظل، 2021	34

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

			تكامل إدارة المعرفة وذكاء الأعمال مع الذكاء التنافسي	بجيج احمد فتوش سمية، إبراهيم، 2020	35
برنامج SPSS الإصدار 23.0	عينة من 272 فردًا من شركة Mobilis في المقاطعات الشرقية	إدارة علاقات العملاء	الذكاء التنافسي	ميلياني تشوكري، 2022	36
	دراسة حالة البلدان العربية	الذكاء التنافسي	المعرفة والتعلم	عامر عائشة، بوشمال محمد، 2020	37
	شركة مناجم الفوسفات بتهسة- الجزائر	الحصة السوقية	الذكاء التنافسي	شفاء حمد، 2020	38
المنهج الوصفي برنامج SPSS	شركة موبيليس	الميزة التنافسية	الذكاء التنافسي	فتوش سمية، حجازي إسماعيل، 2019	39
		تنافسية المؤسسة	الذكاء التنافسي والذكاء الاقتصادي	سهام بوفلفل، محمد بوقموم، 2019	40
برنامج SPSS	موبيليس ATM Mobilis	الميزة التنافسية	الذكاء التنافسي	فتوش سمية، حجازي إسماعيل، 2018	41
مراجعة الأدبيات الواسعة		الميزة التنافسية	الذكاء التنافسي	حسيني دحو خضرا، بن دياب عبدالله إسحاق، عبد السلام، 2012	42
إبراز تطور الذكاء التنافسي بشكل عام والذكاء التنافسي في الصين بشكل خاص	دراسة حالة في الصين"		الذكاء التنافسي	Mortet Sabrina ، Nadi Moufida ، 2013	43
	أربع شركات موجودة في البرازيل	الإستراتيجية	الذكاء التنافسي	Cavallo, Angelo; Sanasi, Silvia; Ghezzi, Antonio; Rangone, Andrea, 2020	44

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

45	Josefina Garrido Lova, 2016	المراقبة التكنولوجية والذكاء التنافسي	إدارة البحث والتطوير، توليد المعرفة وتطوير مشاريع	مركز تكنولوجيا الأثاث والأخشاب في منطقة موريا	
46	Celina M. Olszak, Kamila Bartuś, Anna Sączewska-Piotrowska, 2023	الذكاء التنافسي	القيمة المضافة	233 منظمة	
47	Qihan Wu, Dong Yan, Muhammad U mair, 2023	الذكاء التنافسي	القدرات الديناميكية	150 شركة صناعية صغيرة ومتوسطة في شانغهاي	استبيان
48	Yap CS Yap, Md Zabid A, Dewi A, 2013	الذكاء التنافسي	عدم اليقين البيئي	الشركات الماليزية المدرجة في البورصة 123 شركة عامة	استبيان عبر البريد
49	Carvalho, DiogoPicoto, Winnie, Busch, Peter arvalho , D , Picoto , W & Busch, 2022	وسائل التواصل الاجتماعي	الذكاء التنافسي	إطارات الشركات الأمريكية الكبيرة	منهجًا استكشافياً مختلط الأساليب يتبعه تصميم متسلسل ومتساوي مقابلات نوعية شبه منظمة
الدراسات حول الأداء المؤسسي					
50	سراج وهيبة، بورغدة حسين، 2020	نظام معلومات الموارد البشرية	الأداء المستدام	المؤسسة الاقتصادية دراسة تطبيقية على مؤسسة كوندور ببرج بوعريش - الجزائر	المنهج الوصفي التحليلي أسلوب SPSS V23
51	مريم قطوش، 2022	المعايير القياسية الدولية	الأداء المستدام	مؤسسة الاسمنت بعين الكبيرة بولاية سطيف - الجزائر عينة عشوائية طبقية مختارة عددها 57 إطار	المنهج الوصفي والتحليلي برنامج SPSS V18
52	مسغوني مني، 2014	الاستثمار في الكفاءات	تحسين أداء المؤسسات	المؤسسات	تحليل الانحدار الخطي المتعدد
53	علون محمد ملين، 2020	حوكمة الشركات	تحسين الأداء المؤسسي	شركة نفطال - بسكرة - عينة من 72 مفردة من الموظفين الإداريين	أداة الاستبيان SPSS V22

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

استبانة	لإطارات ومسيرتي مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل ببسكرة 143 إطارا	تحسين أداء المؤسسة	تأهيل الموارد البشرية	عادل بوجمان، 2015	54
استمارة استبيان	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية تقريت 30 صاحب مؤسسة صغيرة ومتوسطة	تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	التوجه المقاولاتي	جائزة مجدوب، أحمد تي، 2023	55
استمارة الاستبيان برنامج SPSS	38 مؤسسة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتواجدة بالمنطقة الصناعية لسطيف 76 استمارة	تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية	أسلوب إعادة هندسة العمليات ونظام محاسبة التكاليف على أساس النشاط	مزهود هشام وكلاش مريم، 2020	56
استمارة الاستبيان	مؤسسة ألفيرفيرا لصناعة الزجاج بولاية وهران	تحسين أداء المؤسسة الصناعية الجزائرية	إستراتيجية المنافسة الصناعية	مبسوط عبد القادر، جمال الحواري، هوارية ميسوط، 2021	57
برنامج SPSS	المؤسسة المينائية لسكيكدة عينة عشوائية مكونة من 70 إطار بالمؤسسة	تحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية	إدارة المعرفة	مقيص صبري، 2019	58
الاستبيان برنامج SPSS	مؤسسة البناء الجاهز SCOPREC المتواجدة بولاية الشلف 59 استمارة قابلة للتحليل	تحسين الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	نظام تدريب الموارد البشرية	أحمد مصنوعة، أحمد بن يوسف، 2019	59
استبانة برنامج SPSS	عينة من وكالات المصارف العمومية الجزائرية الستة (CNEP, BNA, BEA,) CPA, BDL, BADR) والموزعة عبر الولايات التالية: سطيف، باتنة وبسكرة- 84 مبحوثاً	الأداء المؤسسي	تكنولوجيا المعلومات والاتصال	فني فضيلة، 2018	60

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

61	لوشن محمد، بولخوخ عيسى، 2022	بطاقة الأداء المتوازن	الأداء العام للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية	مؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية 174 مؤسسة	استمارة استبيان
62	محمد الهاشمي حجاج، محمد الخطيب نمر، شريفة جعدي، 2021	الابتكار	أداء المؤسسات الصناعية	شركة الإسمنت بعين توتة ببائنة،	
63	بيصار عبد المطلب، 2021	واقع الاستثمار في رأس المال الفكري	أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية مسيلة عينة مكونة من 141	استبانة برنامج SPSS
64	Michel Plaisent, prosper Bernard, cataldo Zuccard, Boudjemaa 2019 amroune,	برامج التأهيل	تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	رجال الأعمال ومدراء المؤسسات الجزائرية شملت العينة 11320 (م ص م)	التحليل العاملي، الاستكشافي والتحليل العاملي التوكيدي
الدراسات حول الذكاء التنافسي وعلاقته بالأداء المؤسسي					
65	دريسي سهام، لمطوش لطيفة، 2024	الذكاء التنافسي	استدامة الأداء	المؤسسة الخدمانية وذلك بقطاع الاتصالات بولاية أدرار	SPSS V27
66	دريسي سهام، لمطوش لطيفة، 2024	الذكاء التنافسي	الأداء المستدام	مؤسسات الاتصالات بولاية أدرار عينة مكونة من (35) موظف إطار	SPSS V27
67	موسى سهام، فرحات سميرة، 2018	الذكاء التنافسي	الأداء الصناعي	مؤسسة " بيغا صوالتوي" للصناعة الغذائية وصناعة البسكويت التركية في الجزائر	برنامج SPSS
68	الكتاني زهور، الجندلي عبد القادر، 2022	ممارسات الذكاء التنافسي		الشركات الصغيرة والمتوسطة في المغرب	مقابلات شبه منظمة مع أسئلة مفتوحة وفقاً لمبدأ التشبع
69	فضيلة سلمان داود، 2016	الذكاء التنافسي والاستراتيجي	الأداء الريادي	عينة من المصارف الأهلية في مدينة بغداد 59 شخصا من مديري قسم وشعبة وحدة	برنامج SPSS
70	فرحات سميرة، 2016	الذكاء التنافسي	الأداء الصناعي	مؤسسات الصناعات الغذائية في الجزائر	استمارة استبيان

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

نمذجة كمي و Partial Least Square (PLS) من خلال برنامج SmartPLS	قطاع الطهي MSME في إندونيسيا 201 شركة صغيرة ومتوسطة في إندونيسيا (خاصة في سورابايا) تعمل في قطاع الأغذية والمشروبات (الطهي)	الأداء	الابتكار	Cancelyn Shearin Pusung, ,Niluh Putu Dian Rosalina Handayani Narsa, Oktaviani Ari Wardhaningrum, 2023	71
مقابلات مع عشرات من مديري المشاريع الصغيرة والمتوسطة			تطوير نموذجًا للدكاء التنافسي في الشركات الصغيرة والمتوسطة	David Gauthier Dussureault, 2015	72

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على الدراسات السابقة المذكورة في هذا البحث

خلاصة الفصل الثاني

لقد تناول هذا الفصل مجموعة من الدراسات السابقة التي درست أحد متغيري الدراسة أو كلاهما في فترات زمنية ومكانية مختلفة، ولقد تنوعت هذه الدراسات ما بين عربية وأجنبية، ومن تم تحليلها ومناقشتها لمعرفة أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الموضوع الذي نحن بصدد معالجته ومساهمة الدراسة الحالية عن باقي الدراسات السابقة وذلك بعد القيام بدراسة وتحليل للدراسات السابقة خاصة في الجانب التطبيقي الأمر الذي يؤسس للفصل التطبيقي لهذه الدراسة.

الفصل الثالث:

قياس أثر الذكاء التنافسي على

تحسين أداء المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة

تمهيد الفصل الثالث

بعد أن تم التطرق إلى أهم المفاهيم المتعلقة بالإطار النظري لمتغيرات الدراسة، سيحاول هذا الفصل التطبيقي إسقاط ما تم دراسته نظرياً على ميدان الدراسة والمتمثل في عمال مؤسسات قطاع الصناعات الالكتروكهرومنزلية في الجزائر **ENIE –Brandt** **Condor-IRIS-Géant**، حيث يسعى هذا الفصل إلى تحقيق الهدف الأساسي من الدراسة والمتمثل في الكشف عن أثر الذكاء التنافسي على الأداء المؤسسي لدى مؤسسات قطاع الصناعات الالكتروكهرومنزلية في الجزائر.

تم خلال هذا الفصل إعطاء لمحة عن مؤسسات الصناعات الالكتروكهرومنزلية في الجزائر وبالخصوص عن المؤسسات المدروسة ومجال نشاطها، ومن ثم وصف أفراد مجتمع الدراسة وعينة الدراسة بالإضافة إلى نموذج الدراسة، كذا أداة الدراسة المستخدمة وطرق تصميمها وإعدادها كذلك ثباتها وصدقها، كما يشمل وصفاً للإجراءات التي تم اعتمادها في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها والمعالجات الإحصائية التي اعتُمد عليها في تحليل الدراسة وتحليل فقرات الاستبيان، وفي الأخير اختبار فرضيات الدراسة لأجل الوصول إلى الاستنتاجات والتوصيات التي تخدم هذه الدراسة.

المبحث الأول: مدخل عام حول المؤسسات الصناعية الالكتروكهرومنزلية في الجزائر

يساهم تنشيط وتفعيل النشاط الصناعي في هيكلة بنية تحتية صلبة للاقتصاد الوطني، كما يساعد على فتح باب الولوج للأسواق العالمية، لذا أولت الدولة الجزائرية الاهتمام الخاص بقطاع الصناعة في السنوات الأخيرة من خلال العمل على وضع إستراتيجية صناعية شاملة تتلائم مع معطيات المحيط الاقتصادي الجزائري.

إن تنوع القطاع الصناعي بالجزائر ناتج عن وفرة وتنوع الخيرات الطبيعية التي تزخر بها، حيث قدرت قيمة الإنتاج الصناعي المباع ما بين سنة 2008 و2010 بحدود 55% تشكل منها الصناعات الغذائية النسبة الأكبر 38%، أما الصناعات الكهربائية، الالكترونية والميكانيكية فتساهم بنسبة 11%، في حين تساهم الصناعات الكيماوية بأقل نسبة 6% من قيمة الإنتاج الصناعي المباع¹.

المطلب الأول: لمحة عن قطاع الصناعات الالكتروكهرومنزلية في الجزائر

تعتبر المؤسسات الناشطة في قطاع الصناعة الالكتروكهرومنزلية في الجزائر من المؤسسات الحديثة النشأة (باستثناء المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE والمؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية ENIEM اللذان يعود تأسيسهم لسنوات السبعينات)، إذ يعود بروزها بداية من سنة 2000 م، حيث بلغ عددها 50 مؤسسة آنذاك، شغلت 25000 عامل، وانحصر تواجد أغلب متعاملاتها بنسبة 50% ما بين مناطق الوسط ومنطقي برج بوعرييج وسطيف².

أولاً: تطور قطاع الصناعات الالكتروكهرومنزلية في الجزائر

مر قطاع الصناعات الالكتروكهرومنزلية في الجزائر بعدة تطورات منذ بدايته في الستينات، حيث تم إنشاء المؤسسة الوطنية SONELEC سنة 1969 التي كانت تضم جميع المؤسسات الناشطة في هذا المجال، ومن ثم تم إعادة هيكلة هذه المؤسسة سنة 1983 نتيجة الإصلاحات الاقتصادية المفروضة آنذاك، حيث انقسمت المؤسسة الوطنية SONELEC إلى سبعة فروع منها المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE والمؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية ENIEM، وقد تميزت هذه الفترة باكتساح المؤسسات الوطنية من خلال منتجاتها في مجال الصناعات الالكتروكهرومنزلية للسوق المحلية الوطنية واحتكارها له، لكن مع بداية تبني سياسة انفتاح الاقتصاد الوطني وتحرير التجارة أصبحت المؤسسات الوطنية تصارع من أجل البقاء نتيجة دخول العديد من المؤسسات الأجنبية في هذا المجال إلى السوق الوطنية من جهة، وعدم قدرتها على مواكبة التطور التكنولوجي في هذا المجال من جهة أخرى، مما فتح المجال مع بداية التسعينات إلى إبرام العديد من الشراكات ما بين المؤسسات الوطنية والأجنبية الناشطة في هذا المجال من أجل التحكم في إدخال التكنولوجيا عليه بالاعتماد على خبرات جزائرية.

سمح مجال الشراكة ما بين الخواص والمؤسسات الأجنبية المعروفة دولياً بتطورها في مجال الصناعات الالكتروكهرومنزلية إلى تطور مجال الصناعات الالكتروكهرومنزلية في الجزائر، حيث مع نهاية التسعينات تحول أغلب المؤسسات في هذا القطاع إلى منتجين

1- محمودي قادة مختار، إستراتيجية التغيير كرهان للتنافسية بالمؤسسة- دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية Enie، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان، الجزائر، 2015/2014، ص 205

2- منتدي رؤساء المؤسسات، من أجل انبعث الاقتصاد الجزائري، مساهمة من منتدي رؤساء المؤسسات، جوان 2015، ص 9

الفصل الثالث: قياس أثر الذكاء التنافسي على تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لها بعدما كانوا مستوردين لها، خاصة بعد الدعم والتشجيع الذي وفرته الدولة للقطاعين العام والخاص آنذاك، مما نتج عن ذلك ما يلي¹:

- ظهور العديد من العلامات الجزائرية الجديدة التي تنشط في مجال الصناعات الالكتروكهرومنزلية مثل: Iris، Condor؛
- اتساع الحصة السوقية للقطاع الالكتروكهرومنزلي بالجزائر؛
- دخول علامات أجنبية مشهورة دولياً تتسم بالجودة العالية والأمان مثل: Sony، SAMSUNG، LG؛
- توفر بدائل عديدة من المنتجات الالكتروكهرومنزلية أمام الزبون المحلي، وبالتالي الوصول إلى تحقيق حاجاته ورغباته؛
- تطور معدل نمو الصناعات الالكتروكهرومنزلية بالسوق الجزائرية من خلال عاملين هما:
- عقود الشراكة ما بين المؤسسات الوطنية والأجنبية؛
- استفادة القطاعين العام والخاص من تكنولوجيات وخبرات المؤسسات الأجنبية.
- اكتساب مزايا تنافسية للمؤسسات الناشطة في مجال الصناعات الالكتروكهرومنزلية، مما يؤهلها إلى منافسة ومواجهة المؤسسات الأجنبية؛
- تطوير منتجات المؤسسات الوطنية بالاعتماد على التكنولوجيا المتطورة والتقنيات الجديدة المكتسبة، وهذا من أجل مواكبة التغيرات التي تطرأ على البيئة التسويقية؛
- استمرار نمو المؤسسات الوطنية بالاعتماد على الاستراتيجيات التسويقية المعتمدة من طرف المؤسسات الأجنبية؛
- التنوع في الصادرات من أجل تنمية الاقتصاد الوطني وتطويره وكذا المساهمة في تبوأ مكانة ضمن السوق الخارجية الدولية؛
- المساهمة في تخفيض معدل البطالة، بسبب فتح التوظيف سواءً على مستوى المؤسسات الوطنية أو فروع المؤسسات الأجنبية الناشطة بالسوق الوطنية الجزائرية.

وفي إطار إعادة هيكلة القطاع التجاري العمومي وتطويره خلال سنة 2015 من طرف الحكومة الجزائرية، تم إنشاء مجمع ELEC EL DJAZAIR برأس مال قدره 39.75 مليار دج، بحيث يضم هذا المجمع 19 فرع و5 مشاريع مشتركة متخصصة في إنتاج وتسويق أجهزة الاتصال، المنتجات الكهربائية، الكهرومنزلية والالكترونية، بالإضافة إلى إنشاء مؤسسة تسيير مساهمات الدولة للصناعات الالكترونية والكهرومنزلية المختصة في أربعة مجالات هي: الكهرباء الداخلي، الصناعة الكهرومنزلية، الصناعة الالكترونية والإعلام الآلي، وقد صُمد لهذه المؤسسة غلاف مالي يقدر بـ 14 مليار، ووضعت ضمن طموحاتها رفع رقم أعمالها بنسبة 18% سنوياً ونسبة نمو 32% وقيمة مضافة 47% من الفائدة، لذا فأُنشأت مخططاً استثمارياً يمتد على مدار ثلاث سنوات من سنة 2013 إلى غاية سنة 2015، يهدف إلى رفع الحصة السوقية الموجهة للزبائن في مجال الصناعة الالكترونية من 16% إلى 21% وكذا في مجال الصناعة الكهرومنزلية من 20% إلى 25%.

1- عربية سلوى، التميز التنافسي للمؤسسة الناشطة في قطاع الصناعات الكهرومنزلية من خلال تحليل سلسلة القيم - دراسة حالة مجمع كوندور، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2021/2020، ص 96

2- خليفاني رضوان، مساهمة التقليد التنافسي في صناعة الإستراتيجية - دراسة حالة قطاع الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم الثالث تخصص إدارة المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2021/2020، ص 118

الفصل الثالث: قياس أثر الذكاء التنافسي على تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

خلال سنتي 2016 و2017، كشفت حصيلة المجلس الوطني للإعلام والإحصائيات التابع للجمارك ارتفاع كبير في حجم تكاليف استيراد الأجهزة الكهرومنزلية، بحيث انتقلت من 14.1 مليون دولار سنة 2016 إلى 35.7 مليون دولار سنة 2017، وهذا يتنافى مع خطة الحكومة الجزائرية التي تركز على تشجيع الصناعة المحلية من خلال ترقية المنتج المحلي ومنحه الأولوية وذلك عن طريق التسهيلات المتعددة الممنوحة له وكذا الامتيازات الجبائية والجمركية¹.

يندرج قطاع الصناعات الكهربائية والإلكترونية والكهرومنزلية ضمن مجالات الاستثمار في الجزائر وقد حدد في المجالات الآتية:

- المنتجات الكهربائية والإلكترونية بكل أنواعها.
- أجهزة الكمبيوتر ومعدات تكنولوجيا المعلومات الأخرى: الطابعات، والمساحات الضوئية، والراسمات، والآلات الحاسبة القابلة للبرمجة.
- الأجزاء وقطع غيار.
- مولدات الكهرباء ومحولات الطاقة العالية.
- المقومات والمحولات الثابتة والمكثفات ومناوبات التحكم وغيرها من المعدات ذات الضغط العالي والضغط المتوسط والضغط المنخفض، بما في ذلك الأجزاء وقطع غيارها؛
- البطاريات وبطاريات أنظمة الاتصالات والبطاريات الشمسية.
- المعدات الكهربائية لتطوير الشبكات الكهربائية الذكية.
- مكونات عالية الكفاءة.
- التركيبات الكهربائية والتركيبات الفرعية.
- تصنيع اللوحات الأم المتكاملة وتصنيع لوحات أجهزة التلفاز والحواسيب.
- المكونات الإلكترونية المعدة للصيانة الصناعية.
- منتجات متنوعة: كابلات، أسلاك وعوازل.
- ملحقات الأسلاك والكابلات الكهربائية.
- ملحقات التوصيل².

ثانياً: أهمية قطاع الصناعات الالكترومنزلية في الجزائر وأهم المؤسسات الناشطة فيه

1- أهمية قطاع الصناعات الالكترومنزلية في الجزائر

يكتسي قطاع الصناعات الالكترومنزلية أهمية هامة في الجزائر، إذ يعد من بين القطاعات الحيوية التي تساهم في دفع عجلة النمو الاقتصادي بالجزائر وتغطية حاجات الزبائن من هذه المنتجات، وبالتالي رفع القدرة التنافسية في هذا القطاع محلياً ودولياً، وتتمثل أهمية هذه الصناعة في الجزائر فيما يلي³:

- تنمية الاقتصاد المحلي عن طريق مساهمة التحولات الاقتصادية المتسارعة؛

1- عربية سلوى، مرجع سابق، ص 98

2- https://www.industrie.gov.dz/opportunités_invest/ معلومات من الموقع الإلكتروني: لوزارة الصناعة والإنتاج الصيدلاني

3- مريم ساعد، التسويق الاستراتيجي في ظل انفتاح السوق الجزائرية - دراسة حالة عينة من مؤسسات الصناعات الكهربائية والإلكترونية والأجهزة الكهرومنزلية في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه تخصص الإستراتيجية والتسويق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2017/2018، ص 274

الفصل الثالث: قياس أثر الذكاء التنافسي على تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- المساهمة في ترقية الاستثمار من خلال الحصول على القروض البنكية؛
- القدرة على مواجهة المنافسة الخارجية وتدعيم تنوع المنتجات والعلامات؛
- التركيز على إتباع نظم الجودة والزيادة في عدد المراكز الصناعية وتطويرها؛
- الحرص على تكوين باحثين جدد في قطاع الصناعات الالكتروكهرومنزلية من أجل تقوية القطاع وتطوير مؤسساته؛
- الرفع من نسبة التشغيل؛
- المساعدة على تكييف المؤسسات المحلية مع التطورات الراهنة فيما يتعلق بالتكنولوجيات، الحاجات الاقتصادية المتطورة وتطلعات الزبائن؛
- تعزيز حصة الجزائر في الأسواق الخارجية بفضل تطور صادراتها من المنتجات الكهربائية، الميكانيكية والالكترونية بمقدار 13.3% سنوياً؛
- ارتفاع نسبة النمو بـ 6.5% سنوياً بالمقارنة مع نسبة تطور الناتج المحلي الكلي والذي يقدر بـ 4.5%؛ وكذا تطور حجم الاستثمار بـ 7.8% سنوياً، حيث عرف قطاع الصناعات الغذائية 12.1% وقطاع الصناعات الميكانيكية والكهربائية 8.3%.

2- المؤسسات النشطة في الصناعة الالكتروكهرومنزلية بالجزائر

توجد العديد من العلامات التجارية في الجزائر للصناعة الالكتروكهرومنزلية، مما خلق ارتفاع حدة المنافسة ما بين المؤسسات النشطة في مجال هذه الصناعة، والجدول الموالي يوضح أهم المؤسسات العاملة في الصناعة الالكتروكهرومنزلية على المستوى الوطني

الجدول رقم 3-1: أهم المؤسسات الجزائرية والأجنبية النشطة في الصناعة الالكتروكهرومنزلية

العلامة التجارية	المؤسسة	المنتجات الرئيسية	المقر الرئيسي
ENIE	المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية	تلفاز، أجهزة سمعية، أجهزة الفيديو	سيدي بلعباس
ENIEM	الشركة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية	ثلاجات، غسالات، طباحات، مكيفات	تيزي وزو
Condor	Antar trade	مكيفات، ثلاجات، غسالات، طباحات	برج بوعريرج
IRIS SAT	SATEREX	ثلاجات، مكيفات، طباحات، الأجهزة الكهرومنزلية الصغيرة	سطيف
Brandt	Groupe civital	ثلاجات، غسالات، طباحات، مكيفات	سطيف
Géant	Groupe Mebarkia	ثلاجات، مكيفات، غسالات	برج بوعريرج
COBRA	Cobra Electronics	غسالات، طباحات، مكيفات، مسخن الأطعمة	برج بوعريرج
TCL	Sentrax	مكيفات، ثلاجات	برج بوعريرج
MIDEA	MIDEA Arcodym	مكيفات، تلفاز، غسالات، ثلاجات	برج بوعريرج
LG	ESSALEM	ثلاجات، مكيفات، غسالات	تبسة
Sony	BAY	تلفاز، مكيفات	وهران
SAMSUNG	SAMHA مؤسسة بالشراكة ما بين مؤسسة SAMSUNG و CIVITAL	تلفاز، ثلاجات، غسالات، مكيفات، أفران، مسخن، مكرويف، فيديو	كوريا برج بوعريرج
STARLIGHT	مؤسسة السلام إلكترونيكس	أفران، ثلاجات، تلفاز، هوائي، مكيفات، غسالات، أجهزة سمعية	باب الزوار، الجزائر

الفصل الثالث: قياس أثر الذكاء التنافسي على تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تيزي وزو	ثلاجات، غسالات، طباخت، مكيفات	FRIGOR	FRIGOR
برج بوعريبرج	تلفاز، مكيفات، غسالات، طباخت	Ababou Electronics	Cristor
صينية	مكيفات، أفران، ثلاجات، غسالات	مؤسسة التطوير الصناعي التجاري SODINCO	THOMSON
الجزائر	مكيفات، ثلاجات	مؤسسة التطوير الصناعي التجاري SODINCO	HAIER

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على مواقع المؤسسات في الانترنت

من خلال الجدول نلاحظ أن هناك العديد من العلامات التجارية التي تنشط في صناعة الأجهزة الالكترونية داخل السوق الجزائرية سواءً المحلية مثل: ENIE، Condor أو الأجنبية مثل: LG، SAMSUNG، مما سمح بإبرام عقود الشراكة ما بين المؤسسات الوطنية والأجنبية الناشطة في هذا المجال من جهة، كما خلق قفزة نوعية وكمية في المنتجات المحلية من جهة أخرى، وبالتالي أصبحت تلتزم بمعايير الجودة، وهذا بشهادة العديد من المستهلكين والمهنيين¹، إذ تعد المنتجات الالكترونية من أهم المنتجات المتواجدة بالسوق الجزائرية وتحتل نسبة كبيرة فيه، خاصة في ظل ظهور التكنولوجيات الحديثة، انتشار المنافسة وتطور وسائل الإعلام والاتصال.

في الوقت الحاضر، يشهد تصنيع العديد من المنتجات الجزائرية لاسيما أجهزة التلفزيون وبالأخص البلازما، أجهزة الكمبيوتر واللوحات الذكية، المكيفات، إلخ تحسناً وتطوراً ملحوظاً، سواءً تم إنتاجها عن طريق التصنيع الكلي أو التركيب داخل المصانع الجزائرية، بحيث أصبح يُحتم على المؤسسات الجزائرية احترام معايير النوعية والسلامة المحددة من طرف الدولة، وهذا من أجل مواكبة تطورات السوق العالمية وتلبية رغبات المستهلك الجزائري الذي يركز على وجود النوعية والجودة في مشترياته، كما أن هذا الأمر كذلك يُسهل عليها عملية تسويق منتجاتها².

المطلب الثاني: تقديم عام للمؤسسات المدروسة في مجال الصناعات الالكترونية والمنزلية في الجزائر. ENIE. Condor. Iris. Géant. Brandt

يعد قطاع الصناعة الالكترونية والمنزلية من بين أهم القطاعات الهامة والناشئة في الجزائر، خاصة بعد ظهور العديد من المؤسسات والعلامات المختلفة التي عززت هذا القطاع ولبت طلبات الزبائن من هذه المنتجات، حيث تنشط أغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للصناعات الالكترونية والمنزلية في المناطق الصناعية³ بالجزائر، وفيما يلي نعرض على المؤسسات المدروسة في مجال الصناعات الالكترونية والمنزلية في الجزائر من خلال إعطاء لمحة مختصرة عن كل منها وتبيان مجال نشاطها.

1- بن حو نجة، إدارة علاقات الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال - دراسة حالة مؤسسة كوندور إلكترونيك، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2015/2016، ص 164

2- عربية سلوى، مرجع سابق، ص 99

3- تم إنشاء المناطق الصناعية ومناطق النشاط بموجب القرار الوزاري المشترك خلال سنوات السبعينيات والثمانينات، وقد قامت الدولة آنذاك بدعمها عن طريق منح قروض طويلة الأجل، وتم منح رخصة تسييرها إلى هيئات خاصة، حيث يوجد بالجزائر 449 منطقة نشاط و 72 منطقة صناعية (باستثناء منطقتي حاسي الرمل وحاسي مسعود) موزعة عبر أنحاء التراب الوطني، إذ تقدر مساحة مناطق النشاط بحوالي 7881 هكتار، أما المناطق الصناعية بحوالي 14800 هكتار، أي بمعدل ما بين 100 إلى 250 هكتار تقريباً للمنطقة الواحدة، وقد أسندت مهمة تسيير هذه المناطق هيئة عمومية تدعى "مؤسسة تسيير المناطق الصناعية"، وهذا طبقاً للنصوص التنظيمية المعمول بها.

أولاً: مؤسسة ENIE

1- لمحة مختصرة عن مؤسسة ENIE: تم إنشاء المؤسسة الوطنية للصناعة الالكترونية ENIE في يوم 23 أكتوبر 1982، وذلك طبقاً للمرسوم رقم 82/320¹ الذي بموجبه شكلت المؤسسة الوطنية للصناعة الالكترونية ENIE من تجمع أربع هياكل من الشركة الوطنية الأم للصنع والتركيب SONELEC، تتمثل هذه الهياكل في كل من: قسم الأسلاك بولاية سطيف، قسم الكهرومنزلية بولاية تيزي وزو، قسم الإلكترونيك بولاية سيدي بلعباس وقسم الهندسة وصنع المنتج بولاية سيدي بلعباس. تحولت المؤسسة الوطنية للصناعة الالكترونية ENIE بموجب المرسوم 01/18² إلى شركة ذات أسهم ذات مسؤولية معنوية، مختصة في تركيب الأجهزة الالكترونية، حيث بلغ رأس مالها التأسيسي 500.000.000 دج، تحمل نفس الأهداف والمخططات الموضوعية عند تاريخ نشأتها، وبدون تغيير اسمها أو مقرها، كما أن منتجاتها توزع عبر ربوع القطر الجزائري (نقاط البيع، ورشات خدمة مابعد البيع) وتحمل خاصية الضمان لمدة سنتين من أجل تقديم خدمة أفضل للزبون وكسب ولائه. في سنة 1996 تم إعادة رسملة رأس مال الاجتماعي للمؤسسة حيث بلغ 1700 مليون دج، وفي سنة 2003 أصبحت مؤسسة ENIE تعمل تحت إشراف ووصاية شركة مساهمات الدولة "SGPIE" SPA³.

يقع مقر المؤسسة الوطنية للصناعة الالكترونية ENIE في المنطقة الصناعية شمال مدينة سيدي بلعباس المحاذية للطريق الوطني رقم 07، بحيث تبعد بـ 4 كلم عن وسط المدينة، وتترفع على مساحة تقدر بـ 50 هكتار منها 11 هكتار مبنية⁴. يقع مقر المؤسسة الوطنية للصناعة الالكترونية ENIE في المنطقة الصناعية شمال مدينة سيدي بلعباس المحاذية للطريق الوطني رقم 07، بحيث تبعد بـ 4 كلم عن وسط المدينة، وتترفع على مساحة تقدر بـ 50 هكتار منها 11 هكتار مبنية⁵. في سنة 1996 تم إعادة رسملة رأس مال الاجتماعي للمؤسسة حيث بلغ 1700 مليون دج، وفي سنة 2003 أصبحت مؤسسة ENIE تعمل تحت إشراف ووصاية شركة مساهمات الدولة "SGPIE" SPA⁶. منذ أكثر من 30 عاماً، تعد ENIE شركة جزائرية تقوم بتصنيع المكونات الصوتية والمرئية والإلكترونية، وتتوفر منتجاتها في جميع أنحاء الجزائر وبضمان لمدة عامين، مع نقاط البيع العديدة لديها وورش خدمة ما بعد البيع من أجل تقديم خدمة أفضل للعملاء. تطمح شركة ENIE أن تكون أول الشركات المصنعة للأجهزة السمعية والبصرية الاستهلاكية في الجزائر، وتوظف من أجل ذلك 1329 وكيلًا ومديرًا تنفيذيًا في مختلف مجالات نشاطها⁷.

1- المرسوم التنفيذي رقم 82/320 المؤرخ في 23 أكتوبر 1982

2- المرسوم التنفيذي رقم 01/18 المؤرخ في 21 جانفي 1988

3- بومسجد بدرة، إشكالية الملائمة بين مراقبة التسيير والإستراتيجية في المؤسسة العمومية الجزائرية- دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة جيلالي ليايس سيدي بلعباس، الجزائر، 2016/2017، ص 116

4- بن عيدة نصيرة، علاقة الثقة القيادية بالالتزام التنظيمي لدى المرؤوسين - دراسة حالة الوحدات الجديدة بالمؤسسة الوطنية للصناعة الالكترونية ENIE ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر 02 أبو القاسم سعد الله، 2017/2018، ص 154

5- بن عيدة نصيرة، مرجع سابق، ص 154

6- بومسجد بدرة، نفس المرجع، ص 116

7- الموقع الرسمي للشركة <https://www.enie.dz> أطلع عليه يوم 2024/01/02 على الساعة 15:00

2- مجال نشاطها: تلعب المؤسسة الوطنية للصناعة الالكترونية ENIE دوراً اقتصادياً واجتماعياً هام، بحيث ركزت المؤسسة منذ ميلادها على أنشطة البحث، الإنتاج والتطوير، ويتركز إنتاجها على أجهزة سمعية بصرية متنوعة تطورت بتطور التكنولوجيا أهمها التلفاز، كما للشركة فرع متخصص بصناعة الحواسيب هي شركة ألفترون alfatron ، وتسعى الشركة حالياً لتطوير إنتاجها ليشمل تقنيات جديدة مثل الألواح الشمسية، وفيما يلي الأجهزة التي يتم تصنيعها:

الهواتف الذكية Smartphones

لوحات باللمس Tablettes

اللوحات الأم Cartes mères

تلفزيونات ليد، سمارت Téléviseurs LED, SMART

أجهزة الكمبيوتر المكتبية Ordinateurs de bureau

أجهزة الكمبيوتر المحمولة Ordinateurs portables

سينما منزلية Home Cinéma

أجهزة العرض Vidéoprojecteurs

الألواح الشمسية Panneaux solaires

أجهزة المراقبة عن بعد Télésurveillance

أجهزة استقبال الأقمار الصناعية Recepteurs satellites

مع إضافة نشاط توزيع وإصلاح الأجهزة الالكترونية والتجهيزات التالية¹:

- الأجهزة الأكثر عمومي؛
- المركبات الإلكترونية؛
- الأجهزة الطبية؛
- الإدارة والإعلام الآلي؛
- قياس ومراقبة التنظيم الإلكتروني.

1- الموقع الرسمي للشركة <https://www.enie.dz> أطلع عليه يوم 2024/01/02 على الساعة 16:20

ثانياً: مؤسسة Condor

1- لمحة مختصرة عن مؤسسة Condor: تعد مؤسسة Condor للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية وأجهزة الإعلام الآلي مؤسسة خاصة تنشط وفق أحكام القانون التجاري في إنتاج وتسويق المنتجات الإلكترونية والكهرومنزلية، بدأت نشاطها الفعلي في شهر فيفري 2003 بعدما تحصلت على السجل التجاري في أفريل 2002، وهي مؤسسة خاصة ذات مسؤولية محدودة SARL تنتمي إلى مجمع بن حمادي¹.

تشتهر منتجات مؤسسة Condor بالعلامة ، وهي علامة مسجلة لدى الديوان الوطني لحماية المؤلفات والابتكارات منذ عام 2015 تحت اسم Antar trad Condor، بما يوفر للمؤسسة التعريف بمنتجاتها وانتشار سمعتها خاصة عند عملية التصدير من جهة، وضمان الحماية القانونية لها من أي تقليد أو تزوير من جهة أخرى، كما يشير رمز الطائر الموجود في العلامة إلى طائر من أكبر الطيور في اللم والذي يعيش في جبال الأنديز بأمريكا اللاتينية الجنوبية، ويتميز بعلمو تحليقه فوق طبقات الجو، وشعار المؤسسة هو جزائري الأصل "Algérien d'origine" بعدما كان من قبل "الابتكار هو الحياة Innovation Is Life"، كما أن اللون المميز لها هو اللون الأزرق².

تعمل مؤسسة Condor منذ بداية نشاطها على ترقية نشاطاتها القاعدية، والتي تشمل بالخصوص عملية التصنيع والتركيب للمنتجات الكهرومنزلية، وهذا في إطار المرسوم الوزاري رقم 74/2000 الصادر بتاريخ 2 أفريل 2000³، والذي تضمن مجال

1- يعد مجمع بن حمادي من أنشط وأقوى تكتلات المؤسسات الجزائرية في الساحة الاقتصادية الداخلية، حيث يتشكل من خمسة فروع هي¹:

1- مواد البناء: يضم كل من:

- مؤسسة AGLOTUBES لتصنيع وتسويق مواد البناء؛
- مؤسسة ARGILOR لإنتاج الآجر من التراكوتا (الطين النضيج)؛
- مؤسسة معدن الحضنة بالمسيلة HODNA METAL لإنتاج المواد المعدنية؛
- 2- الأغذية الزراعية: يضم كل من:
- مؤسسة GERBIOR لإنتاج القمح الصلب ومشتقاته؛
- مؤسسة GIPATES ؛
- مؤسسة POLYBEN لإنتاج الأكياس المنسوجة من البوليبروبيلان ليستعمل من أجل التغليفات الغذائية (السميد، الفريسة، الملح، منتجات البحر، ... الخ).

3- البناء والتشييد: يضم كل من:

- مؤسسة TRAVOCOVIA؛
- مؤسسة البرج للاستثمارات الهندسية EL BORDJ CONST ؛
- 4- الفنادق: يتمثل في فندق بني حماد؛

5- الإلكترونيات والوسائط المتعددة: يتمثل في مؤسسة Condor لإنتاج الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية. نقلاً عن عربية سلوى، مرجع سابق،

ص 85

2- معلومات من الموقع: <https://www.condor.dz> أطلع عليه يوم 2024/03/30

3- الجريدة الرسمية، العدد 19، 2000/04/05

الفصل الثالث: قياس أثر الذكاء التنافسي على تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تحديد الصناعة والإنتاج وأعطى لها امتياز التخفيض في دفع الحقوق الجمركية بالجزائر في إطار عملية التركيب المنتج، وهي: CKD¹، SKD².

في جوان 2012، تغير الشكل القانوني ل مؤسسة Condor لتصبح مؤسسة خاصة ذات أسهم SPA ذات طابع صناعي وتجاري.

تقع مؤسسة Condor للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية في المنطقة الصناعية لولاية برج بوعريج، حيث تتركع على مساحة إجمالية تقدر بـ 80104 م² منها 42665 م² مغطاة، تقوم المؤسسة بتوزيع منتجاتها عبر فروعها الموزعة في العديد من الولايات الجزائرية، ومن أهمها: ولاية الجزائر العاصمة، مقر بلدية سطيف، بلدية العلمة لولاية سطيف، ولاية وهران، ولاية ورقلة، ولاية حاسي مسعود، كما أن لديها فروع في بعض الدول العربية والأجنبية، نذكر منها: فرنسا، الأردن³.

تمكنت مؤسسة Condor من صناعة تاريخ مجيد وممعة قوية لها عبر السنوات، كما أنها تحصلت على عدة شهادات وطنية ودولية، وهذا كله بفضل جهودها على العمل على إرضاء عملاءها بإتباع سياسة التحسين المستمر كجزء من قيمها وأهدافها، بحيث نجد منتجاتها تتواجد ضمن ثلاث قارات هم إفريقيا، أوروبا وآسيا، وعلى سبيل الحصر نذكر بعض الدول المتواجدة فيها هي: تونس، ليبيا، السنغال، مصر، إيطاليا، موريتانيا... الخ⁴.

2- مجال نشاطها: تتشكل مؤسسة Condor للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية من عدة وحدات من أجل سير نشاطها، وتتمثل في ما يلي⁵:

- وحدة التلفزيون، ريسيفرات الاستقبال الرقمي: أجهزة التلفزيون، أجهزة استقبال ستلايت ومشغلات DVD؛
- وحدة تكنولوجيا المعلومات والهاتف: أجهزة الكمبيوتر، الأجهزة اللوحية والهواتف المحمولة؛
- وحدة المنتجات البيضاء: الطباخات والأجهزة الصغيرة؛
- وحدة البلاستيك؛
- وحدة البولسترين؛
- مركب الثلاثجات: الثلاثجات والمجمدات؛
- مركب المكيفات؛
- وحدة الألواح الشمسية: الألواح الكهروضوئية؛

1- CKD (Completely Knocked Down): هي عملية إعادة تركيب المنتج بالكامل من طرف المؤسسة في الجزائر، ويرخص لها دفع حقوق جمركية بنسبة 5% فقط.

2- SKD (Semi Knocked Down): هي عملية إعادة تركيب نصف المنتج من طرف المؤسسة في الجزائر، ويرخص لها دفع حقوق جمركية بنسبة 25% فقط.

3- ولد شرشالي سمية، دور الاستثمار لرأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية- دراسة مقارنة بين مؤسسة Condor ومؤسسة Eniem بالجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم تخصص الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2017/2016، ص ص 137-138

4- سالمى جلال، رأس المال البشري كمطلب لتحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة- دراسة حالة مؤسسة Condor برج بوعريج، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم التخصص الثالث تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة أكلي محند والحاج البويرة، الجزائر، 2023/2022، ص 131

5- معلومات من الموقع: <https://www.condor.dz> أطلع عليه يوم 2024/03/30

الفصل الثالث: قياس أثر الذكاء التنافسي على تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعتمد مؤسسة Condor للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية على التموين بالمواد الأولية من قبل مورديها بالخارج، منهم: الصين، اليابان، كوريا، إيطاليا، ألمانيا، البرازيل، كما أن المؤسسة باعتبارها تتمتع بالطابع الصناعي والتجاري، فإنها تقوم بعملية استيراد بعض المنتجات التامة الصنع من بعض الدول وخاصة الصين من أجل إعادة بيعها، وكمثال عن هذه المنتجات نذكر: المدفئة، طاولة التلفاز، جهاز الراديو، مجفف الشعر،... إلخ¹، والجدول الموالي يلخص المنتجات التي توفرها مؤسسة Condor لزبائننا على اختلاف أشكالها كمايلي:

الجدول رقم 3- 2: منتجات مؤسسة Condor

المنتج	شكل المنتج
الثلاجة	1- ثلاجات: أ - صغيرة الحجم: ذات باب واحد أو بابين بسعات مختلفة مابين 60 لتر إلى 420 لتر. ب - كبيرة الحجم: تتشكل من: - ذات بابين: 450 لتر، 600 لتر، 821 لتر، طراز Top 2411؛ - ذات ثلاثة أبواب: 310 لتر، 430 لتر، 760 لتر. 2- مجمدات.
التكييف	1- مكيف بنظام تكييف منفصل: - طراز Armoires: يشمل أنواع مابين قدرات مختلفة تبدأ من 24000 إلى غاية 100000 BTU؛ - طراز Cassettes: يشمل أنواع مابين قدرات مختلفة تبدأ من 18000 إلى غاية 42000 BTU؛ - طراز Mono Bloc: يشمل أنواع مابين قدرات مختلفة تبدأ من 12000 إلى غاية 60000 BTU؛ - طراز Tropical: يشمل أنواع مابين قدرات مختلفة تبدأ من 18000 إلى غاية 24000 BTU؛ - طراز SN2-R40 : يشمل أنواع مابين قدرات مختلفة تبدأ من 9000 إلى غاية 24000 BTU؛ - طراز GCM1 T1: يشمل أنواع مابين قدرات مختلفة تبدأ من 9000 إلى غاية 12000 BTU؛ - طراز MAM1 T1: يشمل أنواع مابين قدرات مختلفة تبدأ من 7000 إلى غاية 24000 BTU. 2- مسخن بالغاز؛ 3- مدفأة بالزيت.
الغسل	1- غسالة : - طراز CWF: يشمل نوعين هما ذات قدرات 8 كلغ و 11 كلغ؛ - طراز WAF: يشمل ثلاثة أنواع هم ذات قدرات 7 كلغ، 9 كلغ و 12 كلغ؛ - طراز CWD: يشمل نوع واحد ذو قدرة 6 كلغ؛ - طراز CMT: يشمل نوعين هما ذات قدرات 5 كلغ و 9 كلغ. 2- غسالة أواني.
تجهيزات المطبخ	1- طبخة، طاولة طهي وفرن: - طراز أربع مواقد للنار: تضم لونين الأبيض والأسود؛

1- سالمي جلال، مرجع سابق، ص 133

الفصل الثالث: قياس أثر الذكاء التنافسي على تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- طراز خمسة مواقد للنار: تضم لونين الأبيض والأسود؛ - طراز رفيع: تضم طراز أربع أو خمسة مواقد للنار وبمميزات متطورة. 2- ميكرويف و ميكرويف مدمج؛ 3- مدخنة.	
أجهزة تلفاز نوع LED و UHD، أجهزة الاستقبال الهوائي، المجمدات، أجهزة كهرومنزلية صغيرة، أجهزة الكمبيوتر، الهواتف النقالة والألواح الرقمية،... إلخ	منتجات أخرى

المصدر: ولد شرشالي سمية، دور الاستثمار لرأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية- دراسة مقارنة بين مؤسسة Condor ومؤسسة Eniem بالجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم تخصص الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2017/2016، ص ص 141- 142

ثالثاً: مؤسسة أيريس IRIS

1- لمحة مختصرة عن مؤسسة أيريس IRIS: أنشأت المؤسسة في سنة 2004 برأسمال يقدر بـ 272 مليون دينار جزائري، تنشيط في إنتاج وتسويق المنتجات الإلكترونية المنزلية، الإعلام الآلي والهواتف الذكية، يقع مقرها الاجتماعي بولاية سطيف ويعد مقر المديرية المركزية للمؤسسة، بحيث تعتمد هذه المؤسسة على ثلاث مديريات جهوية موزعة عبر التراب الوطني وسط، غرب وجنوب. اختارت المؤسسة اسم أيريس سات Iris SAT لعلامتها التجارية، وهو اسم للمؤسسة ولجميع منتجاتها، وسجلته قانونياً باسم Iris Electronics، يعبر الشق الأول من هذا الاسم Iris عن الجزء الملون من العين كما يدل في بعض الثقافات القديمة على اسم لآلهة العين، وتم اختيار المؤسسة لهذا الاسم من أجل الدلالة على جودة المنتجات الإلكترونية المصنعة لديها وبالتحديد المرئية منها كأجهزة التلفاز مثلاً، أما الشق الثاني من الاسم SAT فهي اختصار لكلمة Satellite باعتبار أن المؤسسة في السنوات الأولى من بداية نشاطها ركزت أكثر على إنتاج أجهزة التلفاز والاستقبال، فأصبحت أول مؤسسة ركزت حصرياً على إنتاج تلفاز led في السوق الجزائري بعدما توقفت عن تسويق تلفاز lcd .

بعد مرور عشر سنوات من تأسيسها، غيرت اسم علامتها من «إيريس سات» إلى «إيريس» في سنة 2015؛ تطورت مؤسسة أيريس IRIS منذ نشأتها وأصبحت من ضمن المؤسسات الرائدة على مستوى السوق الجزائري، إذ وصل رأسمالها الاجتماعي 13.3 مليار دج، طاقتها الإنتاجية 1555000 وحدة سنوياً وحوالي 1600 عامل في العديد من التخصصات، كما أنها تطمح وتعمل جاهدة للوصول إلى الريادة على الصعيد الوطني والدولي مستقبلاً. توجت مؤسسة «إيريس» بجائزة أفضل مؤسسة جزائرية من حيث الابتكار التكنولوجي بصالون الإنتاج الوطني في طبعته الـ 24، بحيث أن هذا التتويج يأتي ليختزل حصيلة الـ 10 سنوات بأكملها من التطلع للأفضل والتفاني والسعي نحو تحقيق الابتكار التكنولوجي لخدمة المستهلك الجزائري، وهذا تحقق عبر محطات نوجزها في الجدول الموالي:

1- بن الشيخ عبد الوهاب، أثر تطوير المنتجات على ولاء مستهلكي الأدوات الكهربائية المنزلية- دراسة حالة عينة من مستهلكي مؤسسة IRIS الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2023/2022، ص 84

الفصل الثالث: قياس أثر الذكاء التنافسي على تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الجدول رقم 3-3: انجازات مؤسسة أيريس IRIS

الانجاز	السنة
أول مصنع جزائري يقوم بإنتاج جهاز تلفاز مع مستقبل رقمي مدمج	2012
أول مصنع جزائري في إنتاج جهاز تلفاز ذكي مزود بنظام الأندرويد	2013
أول منتج علي المستوى الجزائري والعربي والإفريقي لجهاز تلفاز فائق الدقة من نوع ultra hd-4k استثمرت الشركة أكثر من 10 ملايين أورو لإنجاز أول مصنع لصناعة العجلات المطاطية بالجزائر على مستوى المنطقة الصناعية لسطيف أول مصنع في إنتاج جهاز تلفاز فائق الذكاء بمفهوم ismart family	2014
أول منتج جزائري للتلفاز الأرفع سمكا في العالم أول منتج جزائري للوحات الرقمية مع أنظمة تشغيل الويندوز والأندرويد	2015
صرح ياسين قيدوم الرئيس المدير العام لشركة «إيريس» بأن مصنع عجلات السيارات في سطيف سينطلق في الإنتاج مع نهاية سنة 2017، وسيلبي أكثر من 60 بالمائة من حاجيات السوق الوطنية	2016
تصدير 20 حاوية من الأجهزة الالكترونية إلى ليبيا	2017
تدشين أول مصنع لإنتاج عجلات السيارات بسطيف باستثمار يعادل في المرحلة الأولى 18 مليار دينار جزائري لقيام بأول عملية تصدير لعجلات السيارات المصنّعة في الجزائر نحو إسبانيا	2019
شرعت إريس في أول عملية تصدير نحو الولايات المتحدة من مصنع الإطارات المطاطية بسطيف	2020

المراجع: من إعداد الباحثة بالاعتماد على موقع <https://www.IRIS.dz> آخر تعديل لهذه الصفحة كان يوم 18 مارس 2023، الساعة

06:02. أطلع عليه يوم 2024/03/13 على الساعة 15:30

2- مجال نشاطها: تختص مؤسسة أيريس IRIS في إنتاج وتسويق المنتجات الإلكترونية، الإعلام الآلي والهواتف الذكية، وتُقسم مجال نشاطها إلى خمسة مجالات أساسية موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم 3-4: إنتاج مجالات نشاط مؤسسة IRIS

إنتاج مجال النشاط	اسم مجال النشاط
تنتج المؤسسة نوعين من المنتجات هما: - أجهزة التلفزيون؛ - أجهزة الفيديو والمستقبلات الهوائية.	السمعي البصري
تنتج المؤسسة أربعة أنواع من المنتجات هي: - تجهيزات المطبخ؛ - الغسالات؛ - الثلاجات؛ - الأفران.	الأجهزة الكهربائية المنزلية

الفصل الثالث: قياس أثر الذكاء التنافسي على تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تنتج المؤسسة ثلاثة أنواع من المنتجات هم: - الهواتف الذكية؛ - اللوحات الالكترونية؛ - أجهزة الإعلام الآلي.	الملتيميديا والإعلام الآلي
تنتج المؤسسة ثلاثة أنواع من المكيفات هم: - مكيفات الحائط المعلقة؛ - المكيفات العمودي؛ - أجهزة التكييف المركزي.	التكييف
تنتج المؤسسة نوعين من المدافئ، كل منها بخصائص مميزة.	التسخين

المصدر: بن الشيخ عبد الوهاب، مرجع سابق، ص ص 86-87

رابطاً : مؤسسة Géant

1- لمحة مختصرة عن مؤسسة Géant: هي شركة جزائرية خاصة تابعة لمجموعة مباركية التي تختص في عدة قطاعات من النشاط منها: الأجهزة المنزلية، صناعة المواد الغذائية، البناء والتشييد والخدمات اللوجستية، حيث منذ إنشائها، شهدت المجموعة توسعاً قوياً مع مراحل مختلفة من التطور من شركة متخصصة في الاستيراد والتوزيع إلى تصنيع مختلف الأجهزة الالكترونية الاستهلاكية والأجهزة المنزلية في الجزائر.

في عام 2005 تم إنشاء شركة Lotfi Electronics Sarl على يد الأخوين مباركية، التي تقوم بتسويق العلامة التجارية Géant Electronics.

تعد شركة Géant Electronics رائدة في العديد من قطاعات الالكترونيات والأجهزة المنزلية في المغرب العربي والقارة الإفريقية، يقع مقرها الرئيسي في برج بوعريرج بمساحة صناعية تبلغ أكثر من 600000 متر مربع منها 85000 متر مربع مغطاة، وتوظف أكثر من 1620 موظفاً منتشرين عبر كامل التراب الوطني¹.

2- مجال نشاطها: تحتل شركة Géant سمعة جيدة في مجال صناعة الأجهزة الكهرومنزلية والالكترونية، وتتضمن منتجات الشركة مايلي²: - التلفزيون وملحقاته: نوع LED و LCD والبلازمية، صمامات التلفزيون، DVD،... الخ؛

- الثلاجات المنزلية؛

- المطابخ؛

- أفران الميكروويف بالموجات الدقيقة؛

- أجهزة الاستقبال الفضائية؛

- المكيفات والمبردات؛

1- معلومات من الموقع: <https://www.geant.dz.com> أطلع عليه يوم 2024/03/25

2- معلومات من الموقع: <https://www.geant.dz.com> أطلع عليه يوم 2024/03/25

خامساً: مؤسسة براند Brandt

1- لمحة مختصرة عن مؤسسة براند Brandt: تعد مؤسسة براند Brandt في الأصل فرنسية، أنشأت على يد Edgar Brandt في سنة 1950، تقوم بصناعة الأجهزة الكهرومنزلية، الالكترونية ومنتجات الاتصالات السلكية، كما ركزت منذ نشأتها على الاهتمام بالعنصر البشري من ضمن أولوياتها لأنها تعتبره مهم في كل من عمليتي صناعة الخبرة والعملية الإنتاجية. في سنة 2014، قرر رجل الأعمال الجزائري "يسعد ربراب" الاستثمار في هذه العلامة التجارية من خلال إنشاء مجمع لها داخل الوطن.

مع بداية 2016، احتلت العلامة التجارية Brandt المرتبة الأولى في منطقة البحر الأبيض المتوسط وإفريقيا والمرتبة الخامسة في العالم، حيث أصبحت مؤسسة براند Brandt مملوكة كلياً من طرف مجمع سفيتال CEVITAL للمستثمر الجزائري "يسعد ربراب"، الذي أنشأ مصنع لها في ولاية سطيف بتكلفة قدرها 700 مليون أورو، يتربع على مساحة تقدر بـ 110 هكتار مع توفير حوالي 7500 منصب عمل، ويطمح من خلاله إلى وصول قدرته الإنتاجية من المنتجات إلى 8 مليون سنوياً من أجل اللجوء إلى تصديرها باعتبار أنها تعرف بالجودة العالية على المستوى العالمي.

تقع المقرات الإنتاجية لمؤسسة براند Brandt في كل من الجزائر العاصمة وسطيف، بالإضافة إلى فرنسا، وتوفر منتجاتها عبر كل نقاط البيع الموزعة عبر التراب الوطني، بحيث تتسم جميع منتجاتها بالسعر المقبول والجودة المرغوبة من طرف المستهلك¹.

2- مجال نشاطها: تطمح مؤسسة براند Brandt للوصول إلى الريادة في مجال الصناعة الكهرومنزلية وتأثيث المنزل، حيث أنها تنتج كل ما يحتاجه المستهلك الجزائري من الأجهزة الكهرومنزلية في منزله، والجدول الموالي يوضح منتجات المؤسسة

الجدول رقم 3- 5: منتجات مؤسسة براند Brandt

المنتج	نوعه
الأجهزة الكهرومنزلية الكبيرة	الثلاجة، الفرن، الغسالة
الأجهزة الكهرومنزلية الصغيرة	آلة تحضير القهوة، ماكينات متعددة الاستعمالات
الأجهزة السمعية البصرية	التلفاز

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الموقع: <https://www.Brandt.dz> أطلع عليه يوم 2024/03/30

1- معلومات من الموقع: <https://www.Brandt.dz> أطلع عليه يوم 2024/03/20

المبحث الثاني: التحليل الإحصائي والإسقاط المنهجي لإجراءات الدراسة

يشمل هذا المبحث معرفة منهجية الدراسة وأساليبها الإحصائية المستخدمة لتحليل بياناتها، ومن ثم التوصل إلى نتائج، وكذا اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

تتضمن منهجية الدراسة ما يلي:

أولاً: مجتمع الدراسة

يتمثل حجم المجتمع المبحوث في جميع الأفراد العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للصناعات الالكتروكهرومنزلية في الجزائر محل الدراسة على مستوى الإدارة وفي سبيل حصر المجتمع تم اختيار مجموعة من الإطارات كعينة للدراسة

ثانياً: عينة الدراسة

تمثل عينة الدراسة عينة ميسرة لأنها شملت جميع الإطارات العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للصناعات الالكتروكهرومنزلية في الجزائر ووفق قانون حساب العينة تم تأكيد أن العينة تتناسب مع المجتمع وفق المعادلة التالية:

➤ بتطبيق معادلة ستيفن ثامبسون:

تم حساب عينة الدراسة بالاعتماد على المعادلة التالية¹:

$$n = \frac{N \times p (1 - p)}{[N - 1 \times (d^2 \div z^2)] + p (1 - p)}$$

n : حجم العينة

N : تم تقدير حجم مجتمع الدراسة حوالي 1000 عامل يمثل منها نسبة 30% من الإطارات

Z : الدرجة المعيارية المقابلة لمعامل الثقة الذي تعمم به النتائج وهو (99 %) و بذلك تكون الدرجة المعيارية (1.96).

d : نسبة الخطأ المسموح به وقد اعتبر في حدود (1 %).

p : نسبة وجود الظاهرة والخاصية والمحايدة حيث اعتمدت بـ (50 %).

بالتعويض في المعادلات السابقة باتخاذ حجم المجتمع حوالي 1000 نجد أن حجم العينة يقدر بـ: " 277 " وتم استرداد 228 استبيانة صالحة للدراسة خلال الفترة الزمنية التوزيعية للاستبيان الالكتروني.

الجدول رقم 3- 6: عدد الاستثمارات المستخدمة

العدد	الإستبانة
حوالي 1000	حجم المجتمع
277	العينة المطلوبة
228	الرود والاستبيانات الصالحة للدراسة

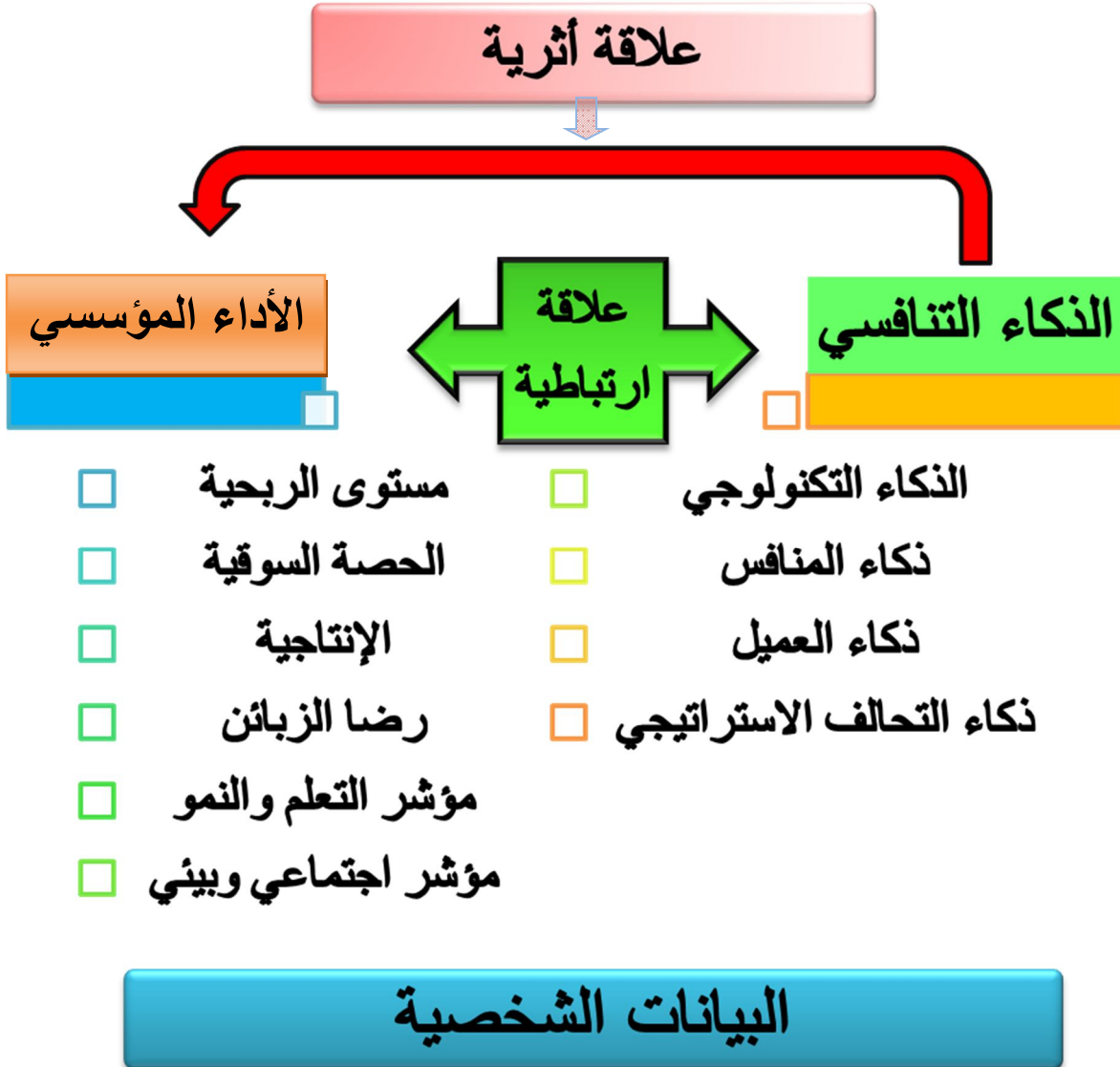
المصدر: من إعداد الباحثة

1- شكيب بشماني، دراسة تحليلية مقارنة للصيغ المستخدمة في حساب حجم العينة العشوائية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، 2014، المجلد 36، العدد 05، ص90

ثالثاً: متغيرات الدراسة ونموذجها

في دراستنا يوجد متغيرين أساسيين هما الذكاء التنافسي والأداء المؤسسي حيث تعتبر الذكاء التنافسي متغير مستقل أما الأداء المؤسسي فهو متغير تابع، وكل متغير يتفرع منه متغيرات فرعية كما هي موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم 1-3: متغيرات الدراسة ونموذجها



المصدر: من إعداد الباحثة

رابعاً: متطلبات ومحتويات أداة الدراسة

يتطرق هذا المطلب إلى أداة الدراسة المستخدمة وطرائق جمع البيانات بالإضافة إلى الإجراءات اللازمة لذلك وكذلك موثوقية وثبات وصدق أداة الدراسة.

الفصل الثالث: قياس أثر الذكاء التنافسي على تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الفرع الأول: تصميم أداة الدراسة

من خلال طبيعة البيانات التي المراد جمعها وتبويبها، وكذا المنهج المتبع في الدراسة في إطار الحدود الزمانية والمكانية والإمكانات المادية المتاحة وقع في نظري كباحثة مستقلة أن الأداة المناسبة لتحقيق أهداف الدراسة هي (الإستبيانة الورقية والإلكترونية)،.

لغرض قياس مستوى الذكاء التنافسي كآلية لتعزيز الأداء المؤسسي لعينة الدراسة. لجأنا إلى تصميم استبيانة وزعت ورقياً وإلكترونياً، وذلك بالاطلاع على الإطار النظري لموضوع الذكاء التنافسي والأداء المؤسسي وبعض المقاييس المعتمدة في الدراسات السابقة.

1- إعداد الاستبيان:

الاستبيان: هو وسيلة وأداة لجمع البيانات اللازمة للتحقق من فرضيات المشكلة قيد البحث والدراسة، أو للإجابة على أسئلة الدراسة¹.

وقد اعتمدت في إعداد الاستبيان على مجموعة من النقاط أهمها:

✓ تمت الإشارة إلى الغرض من الدراسة لضمان إجابات مفيدة.

✓ تم الاعتماد على الأسلوب البسيط وفقرات قصيرة ومصطلحات متداولة وأكاديمية في إعداد أسئلة الاستبيانة.

2- هيكل الاستبيانة: تكونت الاستبيانة من واجهة وجزئين رئيسيين وهي كالتالي:

الواجهة: تمثلت في رسالة استفتاحية للموضوع محل الدراسة بالإشارة إلى الإشكالية المدروسة والأغراض البحثية المقصودة بـودِّ واحترام وتقدير.

الجزء الأول: اشتمل هذا الجزء على البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة محل الدراسة في إطار المعرفة الوصفية لعينة أولية عن المجتمع محل الدراسة وهذه المعلومات متمثلة في (الصفة الاجتماعية (نوع الجنس) - الفئة العمرية - المؤهل العلمي - القسم الوظيفي (طبيعة المنصب) - سنوات الأقدمية (سنوات الخبرة).

الجزء الثاني: اشتمل هذا الجزء على محورين كما يلي:

فتمثل في محاور الإستبانة التي تضمنت محورين الأول منهما يعالج المتغير المستقل الذكاء التنافسي ويتكون من (43) عبارة.

أما المحو الثاني فيعالج المتغير التابع والمتمثل في " الأداء المؤسسي " ويتكون من (47) عبارة.

وقد اعتمدت في الاستبيان التقسيم الخماسي اللي كارتلي (Likert) في تحليل إجابات العينة المبحوثة، بحيث يقابل كل عبارة من

فقرات أداة الدراسة خمسة خيارات مقسمة إلى خمسة درجات موضحة في الجدول 3-7 كالتالي:

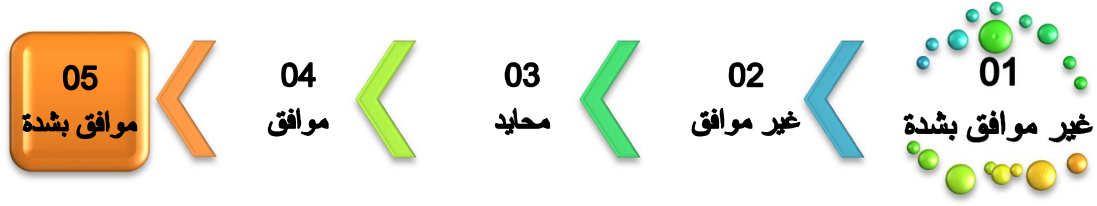
الجدول رقم 3-7: مقياس ليكرت (Likert) الخماسي وفق درجات المقياس

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
درجة الموافقة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على سلم ليكرت

1- نافذ محمد بركات، التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، دائرة التعليم المستمر، الجامعة الإسلامية، 2012-2013، ص 3

الشكل رقم 3-2: مقياس ليكرت (Likert) الخماسي وفق درجات المقياس



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على سلم ليكرت

الفرع الثاني: الأدوات الإحصائية

من أجل تسهيل عملية التحليل الإحصائي وبعد التحصيل النهائي لاستمارات الاستبيان قمت بتجميع البيانات المحصلة ومعالجتها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (spss *27).

برنامج spss: هو برنامج "يستخدم في إدخال البيانات المختلفة وإجراء الحسابات الإحصائية عليها واستخراج رسوماً بيانية إحصائية مستخدماً أوامر شريط القوائم ومربعات الحوار". وكلمة spss هي الاختصار للتسمية الكاملة للبرنامج « Statistical Package for Social Sciences » المرادفة في اللغة العربية "الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية"¹.

وبالنسبة لجمع وتبويب المعلومات عن عينة الدراسة قمت بإعدادها في جداول، وبالنسبة لإجابات أفراد العينة تم تجميعها وتبويبها باستخدام برنامج spss الذي يحتوي مجموعة من الأدوات الإحصائية التي تستخدم في التحليل النموذجي للمخرجات الحسابية، وفي هذه الدراسة ارتكزت على الأدوات الإحصائية التالية:

❖ **التكرارات والنسب المئوية:** لمعرفة الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وكذا لتحديد استجابات أفراد العينة اتجاه عبارات محاور الاستبانة.

❖ **معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha):** من أجل قياس موثوقية وثبات الاستبيان له دلاً لاختبار العينة وهو من أشهر مقاييس ثبات الاستبيان، حيث يعتمد على حساب الارتباط الداخلي بين إجابات الأسئلة. وبالتالي فهو يعني أن أفراد العينة قد فهموا ما يصبو إليه الباحث إليه. ويكون ذلك من خلال الدقة في تشكيل المحاور والفقرات وكذا الدقة في ترتيب العبارات بشكل يسهل على أفراد العينة التفاعل مع الأسئلة الموجهة لهم.

❖ **الانحراف المعياري (Standard Deviation):** هو الجذر التربيعي للتباين، وهو أيضاً من أدوات حساب تشتت البيانات². ويقاس الانحراف في إجابات أفراد العينة عن وسطها الحسابي

❖ **المتوسط الحسابي (Mean):** هو القيمة التي لو أعطيت لكل مفردة من مفردات المجموعة لكان مجموع القيم الجديدة مساوياً لمجموع القيم الأصلية ويرمز له برمز $\bar{x}$.

❖ **معامل ارتباط سبيرمان:** استعمل هذا المعامل لمعرفة مدى ارتباط درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه (الاتساق الداخلي لأداة الدراسة).

1- محمد بلال الزعبي، عباس الطلافحة، النظام الإحصائي SPSS (فهم وتحليل البيانات الإحصائية)، دار وائل، عمان، الأردن، 2000، الطبعة الأولى، ص 3

2- غيث غيث البحر، معن التنجي، التحليل الإحصائي للاستبيانات باستخدام برنامج IBM SPSS Statistics، مركز سير للدراسات الإحصائية والسياسات العامة، 2014، ص 15

الفصل الثالث: قياس أثر الذكاء التنافسي على تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

❖ **معامل الانحدار الخطي:** استعمل هذا الاختبار للتنبؤ باستخدام الذكاء التنافسي كآلية لتطوير الأداء من خلال منظومة الذكاء التنافسي.

❖ **المدى:** تم استخدام هذا لاختبار الإحصائي لمعرفة الفرق بين أكبر قراءة وأصغر قراءة في مجموعة القراءات، وبما أن الإجابات المرتبطة بأسئلة المحاور تتمثل في 05 خيارات فإنه تجدر الإشارة إلى أن المتوسط الحسابي المرجح للعبارات يكون وفق التقسيم التالي:

المدى = عدد المسافات بين الخيارات / عدد الخيارات

ولتحديد طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي المستخدم في الاستبيان تم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكارت (4=1-5)، ثم تقسيمه على درجات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (0.8=5/4)، وبعدها تضاف هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس والتي هي (1) وذلك من أجل تحديد الحد الأعلى للفتة (1.8=1+0.8)، وبذلك نتحصل على الشكل التالي:

الشكل رقم 3-3: درجات مقياس ليكارت الخماسي

درجة مستوى الاستجابة	مجال المتوسط و الأهمية النسبية	درجة الموافقة
منخفضة جداً	من 1 إلى 1.8	لا أوافق بشدة
منخفضة	من 1.81 إلى 2.6	لا أوافق
متوسطة	من 2.61 إلى 3.4	غير متأكد
مرتفعة	من 3.41 إلى 4.2	أوافق
مرتفعة جداً	من 4.21 إلى 5	أوافق بشدة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على رينسيس ليكارت، أسلوب لبحث مقياس السلوكيات،

أرشيف علم النفس، 1932، ص 140

الفرع الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

صدق الاستبيان يعني تمثيله للمجتمع المدروس بشكل جيد، أي أن الإجابات تعطينا المعلومات التي وضعت لأجلها الأسئلة، أما الثبات فيقصد به أنه في حالة إعادة توزيع هذا الاستبيان على عينة أخرى من نفس المجتمع ونفس حجم العينة فإن النتائج ستكون مقاربة للنتائج المحصل عليها من العينة الأولى.

01- ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة نستخدم: معامل ألفا كرونباخ وبحسب وفق المعادلة التالية¹:

$$\alpha = \frac{K}{k-1} \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k \sigma_{yi}^2}{\sigma_x^2} \right)$$

حيث: **K** عدد الأسئلة

1- بلانت جولي، خالد العامري، التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS)، دار الفاروق للنشر و التوزيع، الجيزة، مصر، 2009، ص 206

الفصل الثالث: قياس أثر الذكاء التنافسي على تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

σ_{yi}^2 : الانحراف المعياري لإجابات السؤال i

σ_x^2 : الانحراف المعياري لكل الإجابات (إجابات جميع الأسئلة)

ألفا كرونباخ هو ثبات اتجاهات العينة المدروسة نحو الظاهرة محل البحث، وهو قيمة تتراوح بين الصفر (0) والواحد الصحيح (1)، وكلما اقترب من الصفر كلما دل على عدم وجود ثبات، وكلما اقترب من الواحد الصحيح دل على وجود ثبات قوي جداً، ولا توجد قيمة ثابتة يمكن الاعتماد عليها في قياس الثبات في جميع أنواع الدراسات، إلا أنه يعتمد قبول القيمة حسب توطن ظاهرة القياس في مجتمع الدراسة وعدد العبارات التي تقيس الظاهرة محل البحث ويعتمد عليها الباحث في قبول درجة الثبات. من خلال إجراء خطوات الثبات على العينة بطريقة " ألفا - كرونباخ " لقياس ثبات الاستبانة تم احتساب معامل الثبات لمحاور وأبعاد الاستبانة إضافة إلى الثبات الكلي للاستبانة.

الجدول رقم 3- 8: معامل " ألفا - كرونباخ " للثبات بالنسبة لمحاور الاستبانة

البيان	عدد الفقرات	معامل " ألفا - كرونباخ " للثبات
الذكاء التكنولوجي	13	0.937
ذكاء المنافس	12	0.524
ذكاء العميل	9	0.933
ذكاء التحالف الاستراتيجي	9	0.935
الثبات الكلي لمحور الذكاء التنافسي	43	0.697
مستوى الربحية	8	0.871
الحصة السوقية	8	0.914
الإنتاجية	8	0.890
رضا الزبائن	7	0.892
مؤشر التعلم والنمو	9	0.926
مؤشر اجتماعي وبيئي	7	0.924
الثبات الكلي لمحور الأداء المؤسسي	47	0.976
الثبات الكلي للاستبانة	90	0.942

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS * 27)

يبين الجدول 3- 8 أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة بالإجمال لكل الأبعاد باستثناء بعد ذكاء المنافس باعتبارها أقل من الدرجة النسبية لقبول الموثوقية والمقدرة ب 60 %، إذ بلغت 0.697 بالنسبة لمحور الذكاء التنافسي، 0.976 بالنسبة لمحور الأداء المؤسسي كما أن معامل الثبات الكلي للاستبانة بلغ 0.942 بنسبة 94% وهو معامل مرتفع جداً مما يدل على ثبات الاستبانة كآلية للدراسة ويمكن اعتمادها في استظهار النتائج التي سيتم التحصل عليها، أي أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، ونستنتج أنه لو تم توزيعها مرة أخرى لأعطت نفس النتائج لنفس العينة أو الفئة، ومنه يمكن الاعتماد على نتائج الاستبانة وقدرتها على تحقيق أهداف الدراسة هذا ما يبينه الملحق رقم (09).

الفصل الثالث: قياس أثر الذكاء التنافسي على تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

02- الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

لمعرفة مدى صدق أداة الدراسة في قياس واختبار الفرضيات الموضوعة أساس الدراسة، تم عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص لأخذ وجهات نظرهم والاستفادة من آرائهم والتحقق من مدى ملائمة وسلامة ودقة الصياغة اللغوية والعلمية لعبارات الاستبيان ومدى شمول الاستبيان لمشكل الدراسة، وبلغ عدد المحكمين (04) وهذا ما يظهره الملحق رقم (07)، كما تم الأخذ بملاحظاتهم وإعادة تشكيل بعض العبارات والفقرات وفقاً للتعديلات المطلوبة، بشكل يضبط التوازن بين مضامين الاستبيان وفقراتها، حيث تحقق الاستبيان في صورته النهائية كما هو موضح في الملحق رقم (08).

03- الصدق التطبيقي لأداة الدراسة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم تطبيقها ميدانياً على بيانات العينة الكلية حيث تم إجراء اختبار وحساب معامل الارتباط لمعرفة درجة ارتباط بين كل فقرة مع البعد الذي تنتمي إليه ضمن محاور الاستبانة وكذا المحور الذي يضم البعد بصفة عامة، وهذا ما تبينه الجداول الموالية لمعاملات ارتباط سبيرمان لفقرات المتغير المستقل (الذكاء التنافسي) والمتغير التابع (الأداء المؤسسي).

الجدول رقم 3- 9: معاملات ارتباط سبيرمان لفقرات محور الذكاء التنافسي

رقم	عبارات القياس لبعد الذكاء التكنولوجي	درجة الارتباط بالبعد
1	تعتمد مؤسستنا على أحدث التكنولوجيات في جمع وتخزين المعلومات	0.701**
2	تعتمد مؤسستنا على استخدام آلات متطورة في الإنتاج	0.690**
3	لدى مؤسستنا شبكة معلومات داخلية (أنترانات) قوية ما بين مكاتب الإدارة	0.685**
4	لدى مؤسستنا خبراء متخصصين في جمع المعلومات التكنولوجية	0.729**
5	لدى مؤسستنا خبراء في البحث عن أحدث التكنولوجيات	0.770**
6	تتابع مؤسستنا كل التطورات والابتكارات التكنولوجية في مجال نشاطها	0.788**
7	تقوم مؤسستنا بمراقبة ومتابعة التكنولوجيات المستعملة من طرف المنافسين	0.766**
8	تنتج مؤسستنا منتجات مميزة باستخدام أحدث الأساليب التكنولوجية	0.762**
9	في مؤسستنا نقوم باستخدام تكنولوجيا المعلومات لدعم عمليات الذكاء التكنولوجي	0.685**
10	تعتمد مؤسستنا على شبكة الانترنت للحصول على المعلومات الخاصة بالمنافسين	0.751**
11	تعتمد مؤسستنا على تخزين المعلومات المتحصل عليها في بنوك للمعلومات التي يتم استرجاعها وقت الحاجة	0.811**
12	في ظل جائحة كورونا، استطاعت مؤسستنا التأقلم مع التغيرات في بيئتها التكنولوجية	0.716**
13	في ظل جائحة كورونا، ركزت مؤسستنا على استخدام التكنولوجيا الرقمية من أجل البقاء والتعامل مع عواقب الجائحة (تقنيات الهاتف المحمول، انترنت، الخ...)	0.769**

الفصل الثالث: قياس أثر الذكاء التنافسي على تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ترتيب	عبارات القياس لبعد ذكاء المنافس	درجة الارتباط بالبعد
14	تعتمد مؤسستنا على تحليل البيئة الخارجية التنافسية لمعرفة المزايا التنافسية الخاصة بالمنافسين	0.017
15	لدى مؤسستنا خبراء متخصصين في جمع المعلومات عن المنافسين المحليين والأجانبين	0.004
16	تعمل مؤسستنا على جمع المعلومات عن منتجات المنافسين من أجل إنتاج منتجات ذات مزايا تنافسية أفضل من منافسيها	0.032
17	تعتمد مؤسستنا على تقارير المحللين الاقتصاديين لتزويدها بالمعلومات حول المنافسين	0.074
18	تعتمد مؤسستنا على المعارض الدولية في جمع المعلومات عن المنافسين	0.131*
19	تعتمد مؤسستنا على المؤتمرات والملتقيات في جمع المعلومات عن المنافسين	0.530**
20	تعتمد مؤسستنا على وسائل الإعلام المختلفة (إذاعات، لقاءات وحصص تلفزيونية... الخ) في جمع المعلومات عن المنافسين	0.649**
21	تعتمد مؤسستنا على المجالات المتخصصة بالأخبار الاقتصادية في جمع المعلومات عن المنافسين	0.659**
22	تعتمد مؤسستنا في جمع المعلومات على موردي منافسيها	0.639**
23	تعمل مؤسستنا على تحديد أقوى المنافسين ورصد تحركاتهم	0.619**
24	من خلال ذكاء المنافس تتوقع مؤسستنا سلوك المنافسين تجاهها	0.713**
25	في ظل جائحة كورونا، استجابت مؤسستنا للتغيرات المفاجئة في البيئة التنافسية (ضعف المنافسة، نقص المعلومات حول المنافسين، ... الخ)	0.569**
ترتيب	عبارات القياس لبعد ذكاء العميل	درجة الارتباط بالبعد
26	تعتمد مؤسستنا في جذب زبائنها على تخفيض أسعارها	0.693**
27	لجذب زبائن جدد تعمل مؤسستنا على إنتاج منتجات بخصائص وأشكال متنوعة	0.655**
28	تعمل مؤسستنا على مراقبة عمليات الشراء الخاصة بالعملاء بشكل مستمر	0.762**
29	تتابع مؤسستنا بشكل مستمر احتياجات ورغبات العملاء	0.813**
30	تسعى مؤسستنا لإنتاج منتجات ذات جودة عالية لتضمن استمرارية العلاقة مع العميل	0.807**
31	نعمل مؤسستنا دائماً على تقوية العلاقة بينها وبين العميل	0.711**
32	تعتمد مؤسستنا للمحافظة على ولاء العملاء على إنتاج منتجات تلبي احتياجاتهم	0.744**
33	تعمل مؤسستنا على تقديم التسهيلات والضمانات للعملاء لضمان ولائهم	0.788**
34	في ظل جائحة كورونا، قللت مؤسستنا عملية الاتصال المباشر مع العملاء وعوضتها بتقنيات حديثة تعتمد على الانترنت	0.840**

الفصل الثالث: قياس أثر الذكاء التنافسي على تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ترتيب	عبارات القياس لبعد ذكاء التحالف الاستراتيجي	درجة الارتباط بالبعد
35	تعتمد مؤسستنا على مشاركة مؤسسات أخرى لزيادة حصتها السوقية	0.817**
36	تعتمد مؤسستنا على استراتيجية التحالف من أجل التقليل من تكاليف البحث والتطوير	0.845**
37	تعمل مؤسستنا على مراقبة التحالفات الجديدة في الصناعة من أجل وضع استراتيجية قوية لمواجهة منافسيها	0.765**
38	تعتمد مؤسستنا على استراتيجية التكامل مع مؤسسات أخرى لتخفيض التكاليف	0.781**
39	تعتمد مؤسستنا على سياسة التحالف من أجل زيادة أرباحها	0.882**
40	تعتمد مؤسستنا على سياسة التحالف من أجل مواجهة المنتجات المستوردة	0.830**
41	تعتمد مؤسستنا في صياغة استراتيجيتها على المعلومات التي جمعت من بيئتها الخارجية	0.681**
42	في ظل جائحة كورونا، اعتمدت مؤسستنا على زيادة التحالف مع مؤسسات أخرى من أجل ضمان ديمومتها واستمرار بقائها	0.877**
43	في ظل جائحة كورونا، تلقت مؤسستنا دعماً خارجياً (حكومي أو غير حكومي) من أجل استمرار أدائها	0.749**

** دال عند مستوى دلالة إحصائية 0.01

* دال عند مستوى دلالة إحصائية 0.05

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS * 27)

يبين الجدول رقم 3-9 أن معاملات ارتباط فقرات محور الذكاء التنافسي تتراوح بين 0.530** للفقرة 19 و 0.877** للفقرة 42 ذات الدلالة الاحصائية المرتبطة بأبعادها، وكانت جميع معاملات الارتباط تتراوح بين القيم السابق ذكرها وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01)، في حين أن الفقرة 18 ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05). باستثناء الفقرات 14، 15، 16 و 17 التي كانت ذات ارتباط معنوي غير دال. ويشير ذلك إلى وجود اتساق داخلي بين عبارات أبعاد محور الذكاء التنافسي مع الدرجة الكلية لكل بعد. هذا ما يوضحه الملحق رقم (10).

الجدول رقم 3-10: معاملات ارتباط سبيرمان لفقرات محور الأداء المؤسسي

ترتيب	عبارات القياس لمؤشر الربحية	درجة الارتباط بالبعد
1	تحقق مؤسستنا زيادة في الأرباح بنسبة 20 % فما فوق كل سنة	0.770**
2	تحقق مؤسستنا تطور في حجم المبيعات بنسبة 10 % فما فوق كل سنة	0.768**
3	لدى مؤسستنا القدرة على التحكم في تكاليفها والوفاء بالتزاماتها المالية	0.609**
4	تقدم مؤسستنا تشكيلة متنوعة من المنتجات ذات جودة عالية لتحقيق النمو	0.624**
5	تستخدم مؤسستنا الموارد المتاحة استخدام أمثل	0.707**
6	تسعى مؤسستنا إلى تبني سياسات استثمارية جديدة على المستوى المحلي والإقليمي	0.843**
7	تحقق مؤسستنا أهدافها من خلال طاقاتها البشرية وإمكاناتها المتوفرة لديها	0.717**
8	في ظل جائحة كورونا، تأثرت إيرادات مؤسستنا من عملياتها (إنتاجية، استثمارية،... الخ)	0.506**

الفصل الثالث: قياس أثر الذكاء التنافسي على تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ترتيب	عبارات القياس لمؤشر الحصة السوقية	درجة الارتباط بالبعد
9	تعزز مؤسستنا موقعها التنافسي	0.785**
10	لمؤسستنا القدرة على التكيف مع الضغوط التنافسية	0.747**
11	تعمل مؤسستنا على زيادة الحصة السوقية لمنتجاتها بنسبة 3 % كل سنة	0.738**
12	تعمل مؤسستنا على خلق أسواق جديدة لتصريف منتجاتها	0.781**
13	نعتمد مؤسستنا على تجزئة السوق بطريقة علمية مدروسة وفقاً للزبائن الحاليين والمحتملين لها	0.787**
14	تعمل مؤسستنا على التطوير المستمر لمنتجاتها وكذا طرح منتجات جديدة في السوق	0.789**
15	في ظل جائحة كورونا، استخدمت مؤسستنا استراتيجيات مالية وتسويقية حديثة تتلاءم مع تداعيات هذه الجائحة	0.781**
16	في ظل جائحة كورونا، حافظت مؤسستنا على الحد الأدنى من حصتها السوقية	0.768**
ترتيب	عبارات القياس لمؤشر الإنتاجية	درجة الارتباط بالبعد
17	تعمل مؤسستنا على الرفع من إنتاجية المؤسسة الكلية بنسبة 5 % كل سنة	0.675**
18	تركز مؤسستنا على جودة وفعالية العمليات الداخلية	0.707**
19	تخفض مؤسستنا تكاليف العمليات الإنتاجية بالمقارنة مع المنافسين	0.725**
20	تقوم مؤسستنا بطرح منتجاتها إلى السوق في الوقت المناسب	0.738**
21	تعمل مؤسستنا على تعبئة جميع مواردها وتوظيفها بصورة تكاملية لتحقيق هدفها	0.741**
22	تعتمد مؤسستنا على نظام معلومات متجدد، طرق عمل جديدة وتجهيزات متطورة في الإنتاج والاتصال للرفع من كفاءتها الإنتاجية	0.757**
23	في ظل جائحة كورونا، نلصت/وقفت مؤسستنا أنشطة الإنتاج مؤقتاً أثناء الجائحة	0.771**
24	في ظل جائحة كورونا، حدث اضطراب/ إغلاق في عملية التسويق لمنتجات مؤسستنا	0.726**
ترتيب	عبارات القياس لمؤشر رضا الزبائن	درجة الارتباط بالبعد
25	تمتلك مؤسستنا قاعدة بيانات عن زبائننا (Base des données)	0.692**
26	تسعى مؤسستنا لتحسين سمعتها وصورتها في نظر زبائننا	0.722**
27	تلبى مؤسستنا رغبات الزبائن لضمان ولائهم لمنتجاتها والتقليل من شكاويهم	0.796**
28	تصنع مؤسستنا منتجات مميزة وبأسعار تنافسية لاستقطاب زبائن جدد	0.685**
29	تكيف مؤسستنا منتجاتها للتأقلم مع تغير أذواق ورغبات الزبائن	0.760**
30	تستخدم مؤسستنا وسائل الإشهار والترويج المختلفة للتعريف بمنتجاتها	0.806**
31	في ظل جائحة كورونا، استخدمت مؤسستنا وسائل التواصل الاجتماعي لتسويق منتجاتها	0.800**

الفصل الثالث: قياس أثر الذكاء التنافسي على تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

رقم	عبارات القياس لمؤشر التعلم والنمو	درجة الارتباط بالبعد
32	تمتلك مؤسستنا مصلحة أو قسم للبحث والتطوير	0.737**
33	تعرف مؤسستنا نقاط القوة والضعف لديها	0.794**
34	تنجز أقسام مؤسستنا مهامها بكل سهولة	0.820**
35	يساهم عمال مؤسستنا في زيادة جودة منتجاتها وابتكار طرق إنتاجية جديدة	0.779**
36	البرامج التدريبية التي يخضع لها عمال مؤسستنا تتماشى مع احتياجاتهم الوظيفية	0.784**
37	تحرص مؤسستنا على الاحتفاظ والاهتمام بالعاملين لديها من خلال تحفيزهم بنظام فعال للمكافآت، الحوافز والترقيات	0.816**
38	في ظل جائحة كورونا، وفرت مؤسستنا معلومات موثوقة ومحدثة لموظفيها عن التطور الحالي للجائحة من السلطات الصحية الوطنية والمحلية	0.693**
39	في ظل جائحة كورونا، اعتمدت مؤسستنا على تقنيات التخاطب عن بعد في عقد اجتماعاتها كتقنية الزوم	0.767**
40	في ظل جائحة كورونا، استطاعت مؤسستنا احتواء الجائحة بنجاح وتجاوزها	0.825**
رقم	عبارات القياس لمؤشر اجتماعي وبيئي	درجة الارتباط بالبعد
41	تساهم مؤسستنا في خلق مناصب جديدة للعمل وتعطي الأولوية في التوظيف لطالبي العمل في مناطق نشاطها	0.763**
42	تتبنى مؤسستنا سياسة دعم الدراسات والأبحاث العلمية في كافة المجالات بحيث تسمح لطلاب الجامعات تنفيذ برامج التدريب العملي لهم وتطبيق دراساتهم في فروعها	0.864**
43	تقدم مؤسستنا الدعم للأنشطة الثقافية والعلمية والرياضية والخيرية من خلال رعاية المهرجانات والدورات الرياضية والمناسبات	0.840**
44	تحرص مؤسستنا على استخدام مواد أولية غير ضارة بالبيئة وتتعامل بشكل عقلائي مع نفاياتها الصناعية	0.818**
45	تلتزم إدارة مؤسستنا بالمعايير والقوانين المعمول بها للمحافظة على البيئة، وتسعى للحصول على شهادة الجودة ISO14001 المتعلقة بحماية البيئة	0.766**
46	في ظل جائحة كورونا، التزمت مؤسستنا بتطبيق كافة الإجراءات الاحترازية لحماية صحة وسلامة موظفيها والتصدي لهذه الجائحة (النظافة، التباعد، مواد التعقيم، كامات، وضع ملصقات للتدابير الصحية، منع التجمعات،... الخ)	0.862**
47	في ظل جائحة كورونا، سرحت مؤسستنا بعض موظفيها من مناصبهم خاصة كبار السن والذين يعانون من مشاكل صحية، كما تبنت نظام العمل بالتناوب	0.887**

** دال عند مستوى دلالة إحصائية 0.01

* دال عند مستوى دلالة إحصائية 0.05

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS * 27)

الفصل الثالث: قياس أثر الذكاء التنافسي على تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يبين الجدول رقم 3-10 أن معاملات ارتباط فقرات محور الأداء المؤسسي تتراوح بين 0.506^{**} للفقرة 08 و 0.887^{**} للفقرة 47 ذات الدلالة الإحصائية المرتبطة بأبعادها. وكانت جميع معاملات الارتباط تتراوح بين القيم السابق ذكرها وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) ويشير ذلك إلى وجود اتساق داخلي بين عبارات لأبعاد ومؤشرات محور الأداء المؤسسي مع الدرجة الكلية لكل مؤشر وبعد. هذا ما يوضحه الملحق رقم (10).

المطلب الثاني: تحليل البيانات الوصفية الشخصية

في هذا المطلب سيتم التطرق إلى وصف المتغيرات والبيانات الشخصية والوظيفية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للصناعات الالكتروكية ومنزلية في الجزائر من خلال الآتي:

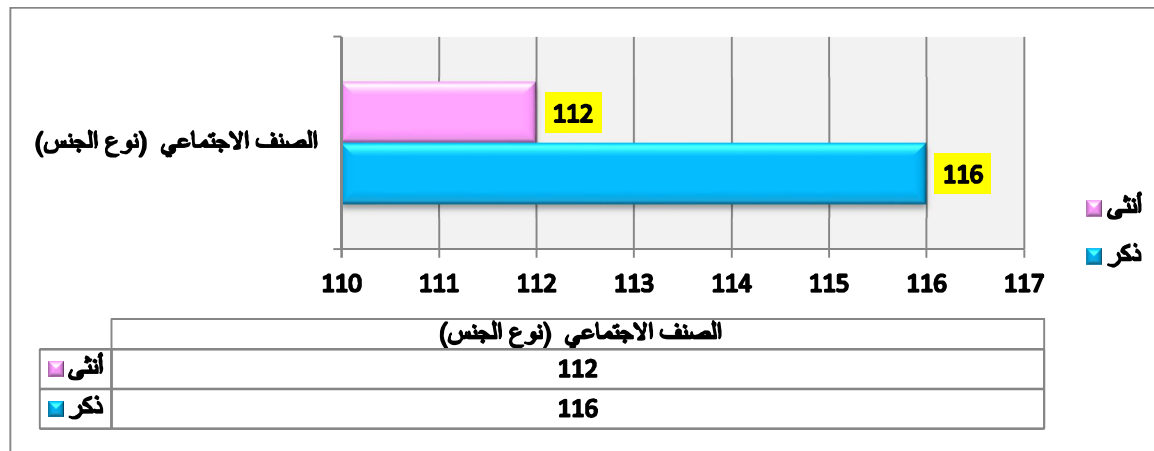
الجدول رقم 3-11: توزيع عينة الدراسة وفق الخصائص الشخصية للعينة

العامل	الفئة	العدد	النسبة المئوية (%)	المجموع
الصنف الاجتماعي (نوع الجنس)	ذكر	116	50.9	228
	أنثى	112	49.1	
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	67	29.4	228
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	137	60.1	
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	22	9.6	
	من 50 سنة فأكثر	2	0.9	
المؤهل العلمي	تكوين مهني	43	18.9	228
	ليسانس - ماستر	179	78.5	
	دكتوراه	5	2.2	
	غير ذلك: حدد؟	1	0.4	
سنوات الأقدمية (سنوات الخبرة)	أقل من 5 سنوات	80	35.1	228
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	92	40.4	
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	52	22.8	
	من 15 سنة فأكثر	4	1.8	
القسم الوظيفي (طبيعة المنصب)	قسم الإدارة	41	18.0	228
	قسم الموارد البشرية	74	32.5	
	قسم التجارة	17	7.5	
	قسم التسويق	4	1.8	
	قسم المالية والمحاسبة	43	18.9	
	قسم الإنتاج	25	11.0	
	قسم التقنية	4	1.8	
	غير ذلك: حدد؟	20	8.8	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS * 27)

01- توزيع عينة الدراسة وفق متغير نوع الجنس:

الشكل رقم 3-4: توزيع عينة الدراسة وفق متغير نوع الجنس (الصف الاجتماعي)

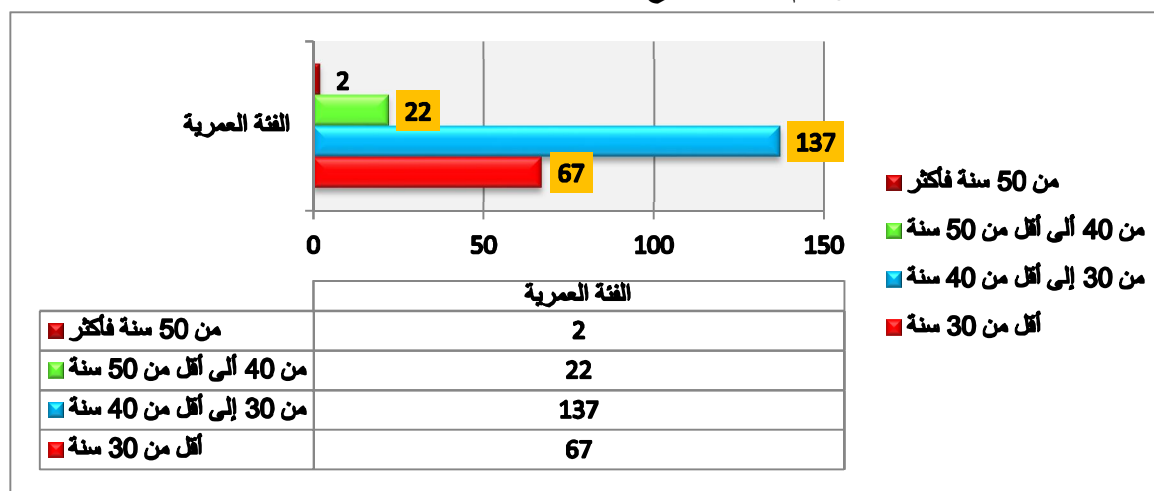


المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS * 27)

نلاحظ من خلال الجدول رقم 3-11 والشكل أعلاه، أن أعلى نسبة لأفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس بلغت 116 عامل من فئة الذكور من إجمالي العينة المدروسة، في حين بلغت نسبة الإناث بتكرار 112 عاملة، ومن خلال قراءتنا لنتائج هذا الجدول نلاحظ أن الزيادة تعود إلى طبيعة الأعمال الذي يتطلب جهد ووقت كبير للقيام بالمهام.

02- توزيع عينة الدراسة وفق متغير الفئة العمرية:

الشكل رقم 3-5: توزيع عينة الدراسة وفق متغير الفئة العمرية

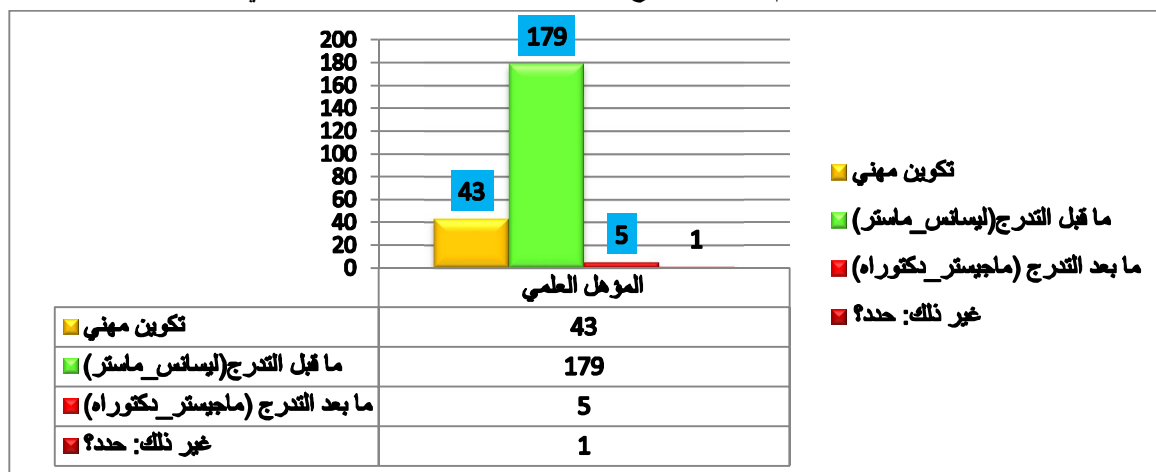


المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS * 27)

من خلال الجدول رقم 3-11 والشكل أعلاه نلاحظ أن أغلبية عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين (30 إلى أقل من 40 سنة) بمقدار 137 عامل، ثم تليها الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بمقدار 67 عامل، في حين بلغ عدد العمال في الفئة العمرية بين (40 إلى أقل من 50 سنة) مقدار 22 عامل، وفي الأخير نجد أن ما مقداره عاملين "02" من أفراد عينة الدراسة هم أكبر من 50 سنة، وقراءة وتحليل هذه النتائج نجد أن غالب المبحوثين أعمارهم بين (30 إلى أقل من 40 سنة)، وهو ما يدل على أن أغلب أفراد عينة الدراسة هم من فئة الشباب، وهو ما يعني أن قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للصناعات الالكتروكية ومنزلية قطاع حيوي مستقطب للعمالة الشابة التي تتميز غالباً بالنشاط والقدرة على تحمل ضغوط العمل.

03- توزيع عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي:

الشكل رقم 3-6: توزيع عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

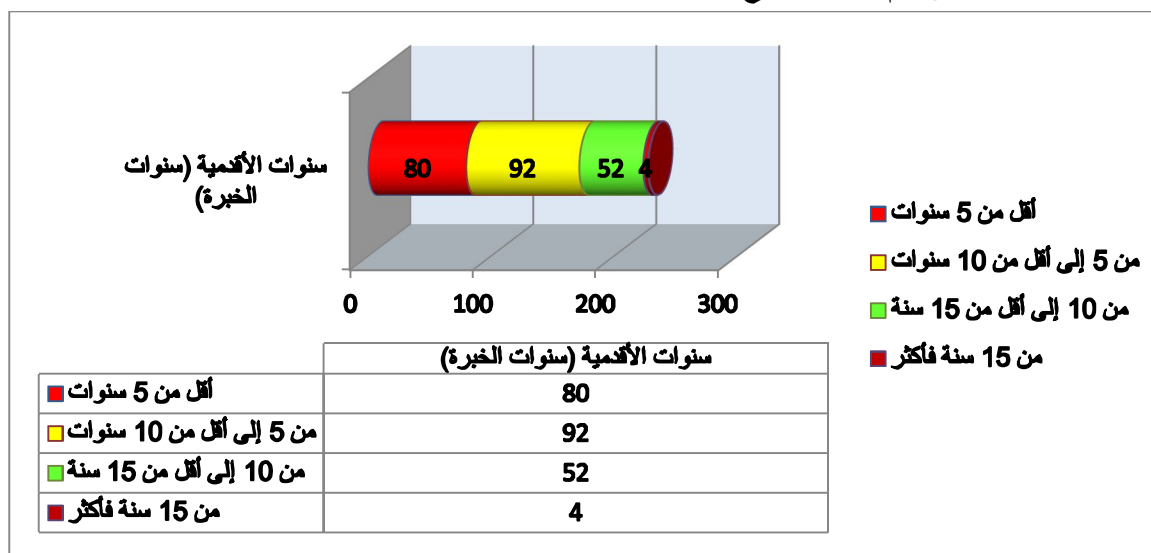


المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS * 27)

توضح نتائج الجدول رقم 3-11 والشكل أعلاه توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي ، إذ نجد أن 179 من أفراد عينة الدراسة متحصلون على مؤهل ما قبل التدرج (ليسانس _ ماستر) هم الفئة الأكبر في عينة الدراسة، يليهم في الترتيب تكوين مهني بمقدار 43 عامل، وفي المرتبة الثالثة نجد ما مقداره 05 عمال من عينة الدراسة يمتلكون مؤهل ما بعد التدرج (ماجستير _ دكتوراه) ليبقى عاملاً واحداً "01" دون تحديد للمؤهل العلمي الخاص به ضمن عينة الدراسة، مما يدل على قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للصناعات الالكتروكية ومنزلية يستقطب الأفراد ذوي الشهادات.

04- توزيع عينة الدراسة وفق متغير سنوات الأقدمية (سنوات الخبرة):

الشكل رقم 3-7: توزيع عينة الدراسة وفق متغير سنوات الأقدمية (سنوات الخبرة)



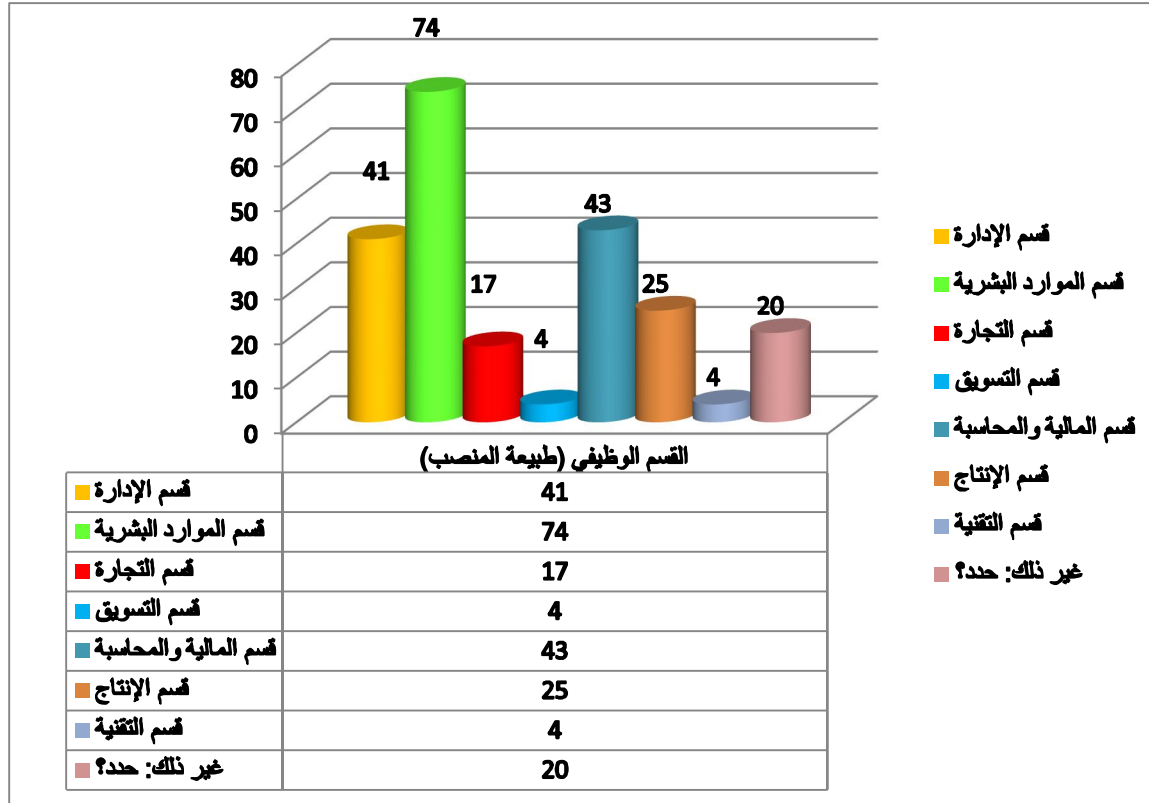
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS * 27)

الفصل الثالث: قياس أثر الذكاء التنافسي على تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

توضح نتائج الجدول رقم 3-11 ما يتعلق بمتغير سنوات الأقدمية (سنوات الخبرة)، فقد حصلت الفئة (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) بمقدار 92 عامل على المرتبة الأولى، ويليهما في الترتيب الفئة (أقل من 05 سنوات) بمقدار 80 عامل، وفي المرتبة الثالثة نجد الفئة (من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة) بمقدار 52 عامل، أما الفئة (15 سنة فأكثر) تقدر بـ 04 عمال.

05- توزيع عينة الدراسة وفق متغير القسم الوظيفي (طبيعة المنصب):

الشكل رقم 3-8: توزيع عينة الدراسة وفق متغير القسم الوظيفي (طبيعة المنصب)



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS * 27)

تعكس نتائج الجدول رقم 3-11 والشكل أعلاه توزيع أفراد عينة الدراسة حسب القسم الوظيفي (طبيعة المنصب)، حيث يلاحظ أن المسميات الوظيفية عديدة ومتنوعة، إذ نجد أن 74 من عينة الدراسة هم من فئة قسم الموارد البشرية، ثم يليهم في الترتيب فئة قسم المالية والمحاسبة بمقدار 43 عامل، ونجد أن ما مقداره 41 عامل من عينة الدراسة هم فئة الأقسام الإدارية، ومن ثم تليهم نسبة 25 عامل من عينة الدراسة من فئة قسم الإنتاج، في حين بلغت فئة الأقسام غير المحددة مقدار 20 عامل، ثم فئة قسم التجارة بمقدار 17 عاملاً. وأخيراً فتي قسم التسويق والأقسام التقنية بمقدار 04 عمال لكل فئة.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة ونتائجها

- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على أن: واقع الذكاء التنافسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للصناعات الالكتروكية ومنزلية في الجزائر مرتفع.

لمعرفة واقع الذكاء التنافسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للصناعات الالكتروكية ومنزلية في الجزائر سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للفقرات الممثلة لأبعاد محور الذكاء التنافسي

الفصل الثالث: قياس أثر الذكاء التنافسي على تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

- نتائج تحليل بُعد الذكاء التكنولوجي:

الجدول رقم 3- 12 استجابة أفراد الدراسة لبُعد الذكاء التكنولوجي حسب متوسطات الموافقة

مستوى الاستجابة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	
مرتفعة	06	0.659	4.04	تعتمد مؤسستنا على أحدث التكنولوجيات في جمع وتخزين المعلومات	01
مرتفعة	09	0.791	3.93	تعتمد مؤسستنا على استخدام آلات متطورة في الإنتاج	02
مرتفعة	01	0.597	4.18	لدى مؤسستنا شبكة معلومات داخلية (أنترانات) قوية ما بين مكاتب الإدارة	03
مرتفعة	03	0.609	4.13	لدى مؤسستنا خبراء متخصصين في جمع المعلومات التكنولوجية	04
مرتفعة	04	0.616	4.09	لدى مؤسستنا خبراء في البحث عن أحدث التكنولوجيات	05
مرتفعة	07	0.667	4.01	تتابع مؤسستنا كل التطورات والابتكارات التكنولوجية في مجال نشاطها	06
مرتفعة	06	0.636	4.04	تقوم مؤسستنا بمراقبة ومتابعة التكنولوجيات المستعملة من طرف المنافسين	07
مرتفعة	10	0.967	3.79	تنتج مؤسستنا منتجات مميزة باستخدام أحدث الأساليب التكنولوجية	08
مرتفعة	08	0.678	3.94	في مؤسستنا نقوم باستخدام تكنولوجيا المعلومات لدعم عمليات الذكاء التكنولوجي	09
مرتفعة	04	0.654	4.09	تعتمد مؤسستنا على شبكة الانترنت للحصول على المعلومات الخاصة بالمنافسين	10
مرتفعة	02	0.604	4.14	تعتمد مؤسستنا على تخزين المعلومات المتحصل عليها في بنوك للمعلومات التي يتم استرجاعها وقت الحاجة	11
مرتفعة	04	0.672	4.12	في ظل جائحة كورونا، استطاعت مؤسستنا التأقلم مع التغيرات في بيئتها التكنولوجية	12
مرتفعة	05	0.738	4.07	في ظل جائحة كورونا، ركزت مؤسستنا على استخدام التكنولوجيا الرقمية من أجل البقاء والتعامل مع عواقب الجائحة (تقنيات الهاتف المحمول، انترنت، ... الخ)	13
مرتفعة		0.521	4.04	بُعد الذكاء التكنولوجي	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS * 27)

الفصل الثالث: قياس أثر الذكاء التنافسي على تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يلاحظ من الجدول رقم 3- 12 أن المتوسط الحسابي لفقرات بُعد الذكاء التكنولوجي ينحصر ضمن المجال 3.79 و4.18، أي ضمن مجال مستوى الاستجابة المرتفعة والمتوسط الحسابي بُعد الذكاء التكنولوجي ككل بلغ 4.04 وهو يقابل مستوى استجابة مرتفعة مما يعني أن أفراد عينة الدراسة متفقون إلى حد ما حول واقع بُعد الذكاء التكنولوجي بانحراف معياري قدره 0.521. وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة على أساس أن واقع الذكاء التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للصناعات الالكتروكهرومنزلية في الجزائر مرتفع عند درجة معنوية ذات دلالة إحصائية 5%. هذا ما يوضحه الملحق رقم (12).

-نتائج تحليل بُعد ذكاء المنافس:

الجدول رقم 3- 13 استجابة أفراد الدراسة لبُعد ذكاء المنافس حسب متوسطات الموافقة

مستوى الاستجابة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	
مرتفعة	05	0.817	3.96	تتعتمد مؤسستنا على تحليل البيئة الخارجية التنافسية لمعرفة المزايا التنافسية الخاصة بالمنافسين	14
مرتفعة	04	0.839	4.15	لدى مؤسستنا خبراء متخصصين في جمع المعلومات عن المنافسين المحليين والأجبيين	15
مرتفعة جداً	01	0.679	4.23	تعمل مؤسستنا على جمع المعلومات عن منتجات المنافسين من أجل إنتاج منتجات ذات مزايا تنافسية أفضل من منافسيها	16
مرتفعة جداً	02	0.799	4.22	تتعتمد مؤسستنا على تقارير المحللين الاقتصاديين لتزويدها بالمعلومات حول المنافسين	17
مرتفعة	03	0.842	4.16	تتعتمد مؤسستنا على المعارض الدولية في جمع المعلومات عن المنافسين	18
منخفضة	09	0.721	2.07	تتعتمد مؤسستنا على المؤتمرات والملتقيات في جمع المعلومات عن المنافسين	19
منخفضة	11	0.723	2.03	تتعتمد مؤسستنا على وسائل الإعلام المختلفة (إذاعات، لقاءات وحصص تلفزيونية...الخ) في جمع المعلومات عن المنافسين	20
منخفضة	12	0.730	2.02	تتعتمد مؤسستنا على المجالات المتخصصة بالأخبار الاقتصادية في جمع المعلومات عن المنافسين	21
منخفضة	07	0.779	2.17	تتعتمد مؤسستنا في جمع المعلومات على موردي منافسيها	22
منخفضة	06	0.833	2.18	تعمل مؤسستنا على تحديد أقوى المنافسين ورصد تحركاتهم	23
منخفضة	08	0.690	2.13	من خلال ذكاء المنافس تتوقع مؤسستنا سلوك المنافسين اتجاهها	24
منخفضة	10	0.772	2.05	في ظل جائحة كورونا، استجابت مؤسستنا للتغيرات المفاجئة في البيئة التنافسية (ضعف المنافسة، نقص المعلومات حول المنافسين،...الخ)	25
متوسطة		0.309	2.95	بُعد ذكاء المنافس	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS * 27)

الفصل الثالث: قياس أثر الذكاء التنافسي على تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يلاحظ من الجدول رقم 3- 13 أن المتوسط الحسابي لفقرات بُعد ذكاء المنافس ينحصر ضمن المجال 2.02 و 4.23 أي ضمن مجال مستوى الاستجابة المرتفعة جداً والمنخفضة والمتوسط الحسابي بُعد ذكاء المنافس ككل بلغ 2.95 وهو يقابل مستوى استجابة متوسطة مما يعني أن أفراد عينة الدراسة متفقون إلى حد ما حول واقع بُعد ذكاء المنافس بانحراف معياري قدره 0.309. وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية H_0 ونرفض الفرضية البديلة على أساس أن واقع ذكاء المنافس في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للصناعات الالكتروكية ومنزلية في الجزائر متوسط وليس مرتفع عند درجة معنوية ذات دلالة إحصائية 5 %. هذا ما يوضحه الملحق رقم (12).

-نتائج تحليل بُعد ذكاء العميل:

الجدول رقم 3- 14 استجابة أفراد الدراسة لبُعد ذكاء العميل حسب متوسطات الموافقة

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الاستجابة
26 تعتمد مؤسستنا في جذب زبائنها على تخفيض أسعارها	2.07	0.756	02	منخفضة
27 لجذب زبائن جدد تعمل مؤسستنا على إنتاج منتجات بخصائص وأشكال متنوعة	1.93	0.629	06	منخفضة
28 تعمل مؤسستنا على مراقبة عمليات الشراء الخاصة بالعملاء بشكل مستمر	2.05	0.746	03	منخفضة
29 تتابع مؤسستنا بشكل مستمر احتياجات ورغبات العملاء	2.09	0.718	01	منخفضة
30 تسعى مؤسستنا لإنتاج منتجات ذات جودة عالية لتضمن استمرارية العلاقة مع العميل	1.96	0.639	04	منخفضة
31 تعمل مؤسستنا دائماً على تقوية العلاقة بينها وبين العميل	1.89	0.597	07	منخفضة
32 تعتمد مؤسستنا للمحافظة على ولاء العملاء على إنتاج منتجات تلبي احتياجاتهم	1.96	0.625	04	منخفضة
33 تعمل مؤسستنا على تقديم التسهيلات والضمانات للعملاء لضمان ولائهم	1.94	0.641	05	منخفضة
34 في ظل جائحة كورونا، قللت مؤسستنا عملية الاتصال المباشر مع العملاء وعوضتها بتقنيات حديثة تعتمد على الانترنت	2.09	0.724	01	منخفضة
بُعد ذكاء العميل	2	0.547		منخفضة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS * 27)

يلاحظ من الجدول رقم 3- 14 أن المتوسط الحسابي لفقرات بُعد ذكاء العميل ينحصر ضمن المجال 1.89 و 2.09، أي ضمن مجال مستوى الاستجابة المنخفضة والمتوسط الحسابي بُعد ذكاء العميل ككل بلغ 02 وهو يقابل مستوى استجابة منخفضة مما يعني أن أفراد عينة الدراسة متفقون إلى حد ما حول واقع بُعد ذكاء العميل بانحراف معياري قدره 0.547. وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية H_0 ونرفض الفرضية البديلة على أساس أن واقع ذكاء العميل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الفصل الثالث: قياس أثر الذكاء التنافسي على تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

للصناعات الالكتروكهرومنزلية في الجزائر منخفض وليس مرتفع عند درجة معنوية ذات دلالة إحصائية 5 %. هذا ما يوضحه الملحق رقم (12).

-نتائج تحليل بُعد ذكاء التحالف الاستراتيجي:

الجدول رقم 3- 15 استجابة أفراد الدراسة لبُعد ذكاء التحالف الاستراتيجي حسب متوسطات الموافقة

مستوى الاستجابة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	
منخفضة	06	0.815	2.29	تعتمد مؤسستنا على مشاركة مؤسسات أخرى لزيادة حصتها السوقية	35
منخفضة	04	0.873	2.34	تعتمد مؤسستنا على إستراتيجية التحالف من أجل التقليل من تكاليف البحث والتطوير	36
منخفضة	08	0.750	2.17	تعمل مؤسستنا على مراقبة التحالفات الجديدة في الصناعة من أجل وضع إستراتيجية قوية لمواجهة منافسيها	37
منخفضة	07	0.841	2.27	تعتمد مؤسستنا على إستراتيجية التكامل مع مؤسسات أخرى لتخفيض التكاليف	38
منخفضة	03	0.790	2.38	تعتمد مؤسستنا على سياسة التحالف من أجل زيادة أرباحها	39
منخفضة	05	0.806	2.32	تعتمد مؤسستنا على سياسة التحالف من أجل مواجهة المنتجات المستوردة	40
منخفضة	09	0.730	2.16	تعتمد مؤسستنا في صياغة إستراتيجيتها على المعلومات التي جمعت من بيئتها الخارجية	41
منخفضة	02	0.847	2.47	في ظل جائحة كورونا، اعتمدت مؤسستنا على زيادة التحالف مع مؤسسات أخرى من أجل ضمان ديمومتها واستمرار بقائها	42
منخفضة	01	0.852	2.52	في ظل جائحة كورونا، تلقت مؤسستنا دعماً خارجياً (حكومي أو غير حكومي) من أجل استمرار أدائها	43
منخفضة		0.660	2.32	بُعد ذكاء التحالف الاستراتيجي	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS * 27)

يلاحظ من الجدول رقم 3- 15 أن المتوسط الحسابي لفقرات بُعد ذكاء التحالف الاستراتيجي ينحصر ضمن المجال 2.16 و 2.52 أي ضمن مجال مستوى الاستجابة المنخفضة والمتوسط الحسابي بُعد ذكاء التحالف الاستراتيجي ككل بلغ 2.32 وهو يقابل مستوى استجابة منخفضة مما يعني أن أفراد عينة الدراسة متفقون إلى حد ما حول واقع بُعد ذكاء التحالف الاستراتيجي بانحراف معياري قدره 0.660. وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية H_0 ونرفض الفرضية البديلة على أساس أن واقع ذكاء التحالف الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للصناعات الالكتروكهرومنزلية في الجزائر منخفض وليس مرتفع عند درجة معنوية ذات دلالة إحصائية 5 %. هذا ما يوضحه الملحق رقم (12).

الفصل الثالث: قياس أثر الذكاء التنافسي على تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

❖ نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

- نتائج تحليل محاور الذكاء التنافسي:

الجدول رقم 3-16: استجابة أفراد الدراسة لمحور الذكاء التنافسي حسب متوسطات الموافقة

البيان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الاستجابة
محور الذكاء التنافسي	2.95	0.199		متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS * 27)

من خلال تحليل الجداول السابقة والتي تمثل أبعاد الذكاء التنافسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للصناعات الالكتروكية ومنزلية في الجزائر. يلاحظ من الجدول رقم 3-16 أن المتوسط الحسابي لمحور الذكاء التنافسي ككل بلغ 2.95 وهو يقابل مستوى استجابة متوسطة مما يعني أن أفراد عينة الدراسة متفقون إلى حد ما حول واقع محور الذكاء التنافسي بانحراف معياري قدره 0.199. وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية H_0 ونرفض الفرضية البديلة على أساس أن محور الذكاء التنافسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للصناعات الالكتروكية ومنزلية في الجزائر متوسط وليس مرتفع عند درجة معنوية ذات دلالة إحصائية 5%. هذا ما يوضحه الملحق رقم (12).

- نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

تنص الفرضية الرئيسية الثانية على أن: مستوى الأداء المؤسسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للصناعات الالكتروكية ومنزلية في الجزائر مرتفع.

لمعرفة مستوى الأداء المؤسسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للصناعات الالكتروكية ومنزلية في الجزائر سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للفقرات الممثلة لأبعاد ومؤشرات محور الأداء المؤسسي.

- نتائج تحليل مؤشر الربحية:

الجدول رقم 3-17: استجابة أفراد الدراسة لمؤشر الربحية حسب متوسطات الموافقة

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الاستجابة
01 تحقق مؤسستنا زيادة في الأرباح بنسبة 20 % فما فوق كل سنة	2.59	0.760	01	منخفضة
02 تحقق مؤسستنا تطور في حجم المبيعات بنسبة 10 % فما فوق كل سنة	2.57	0.757	02	منخفضة
03 لدى مؤسستنا القدرة على التحكم في تكاليفها والوفاء بالتزاماتها المالية	2.16	0.595	03	منخفضة
04 تقدم مؤسستنا تشكيلة متنوعة من المنتجات ذات جودة عالية لتحقيق النمو	2.09	0.590	05	منخفضة
05 تستخدم مؤسستنا الموارد المتاحة استخدام أمثل	1.95	0.595	08	منخفضة
06 تسعى مؤسستنا إلى تبني سياسات استثمارية جديدة على المستوى المحلي والإقليمي	2.14	0.707	04	منخفضة
07 تحقق مؤسستنا أهدافها من خلال طاقاتها البشرية وإمكاناتها المتوفرة لديها	2.00	0.647	07	منخفضة
08 في ظل جائحة كورونا، تأثرت إيرادات مؤسستنا من عملياتها (إنتاجية، استثمارية،... الخ)	2.04	0.666	06	منخفضة
مؤشر الربحية	2.19	0.484		منخفضة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS * 27)

الفصل الثالث: قياس أثر الذكاء التنافسي على تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يلاحظ من الجدول رقم 3-17 أن المتوسط الحسابي لفقرات مؤشر الربحية ينحصر ضمن المجال 1.95 و 2.57 أي ضمن مجال مستوى الاستجابة المنخفضة والمتوسط الحسابي مؤشر الربحية ككل بلغ 2.19 وهو يقابل مستوى استجابة منخفضة مما يعني أن أفراد عينة الدراسة متفقون إلى حد ما حول واقع مؤشر الربحية بانحراف معياري قدره 0.484. وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية H_0 ونرفض الفرضية البديلة على أساس أن مؤشر الربحية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للصناعات الالكتروكية ومنزلية في الجزائر منخفض وليس مرتفع عند درجة معنوية ذات دلالة إحصائية 5%. هذا ما يوضحه الملحق رقم (12).

- نتائج تحليل مؤشر الحصة السوقية:

الجدول رقم 3-18: استجابة أفراد الدراسة لمؤشر الحصة السوقية حسب متوسطات الموافقة

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الاستجابة
09 تعزز مؤسستنا موقعها التنافسي	2.04	0.656	04	منخفضة
10 لمؤسستنا القدرة على التكيف مع الضغوط التنافسية	2.04	0.666	04	منخفضة
11 تعمل مؤسستنا على زيادة الحصة السوقية لمنتجاتها بنسبة 3 % كل سنة	2.48	0.742	01	منخفضة
12 تعمل مؤسستنا على خلق أسواق جديدة لتصريف منتجاتها	2.06	0.624	0	منخفضة
13 تعتمد مؤسستنا على تجزئة السوق بطريقة علمية مدروسة وفقاً للزبائن الحاليين والمحتملين لها	2.12	0.727	02	منخفضة
14 تعمل مؤسستنا على التطوير المستمر لمنتجاتها وكذا طرح منتجات جديدة في السوق	2.04	0.711	04	منخفضة
15 في ظل جائحة كورونا، استخدمت مؤسستنا استراتيجيات مالية وتسويقية حديثة تتلاءم مع تداعيات هذه الجائحة	2.02	0.667	05	منخفضة
16 في ظل جائحة كورونا، حافظت مؤسستنا على الحد الأدنى من حصتها السوقية	2.08	0.692	03	منخفضة
مؤشر الحصة السوقية	2.11	0.542		منخفضة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS * 27)

يلاحظ من الجدول رقم 3-18 أن المتوسط الحسابي لفقرات مؤشر الحصة السوقية ينحصر ضمن المجال 2.48 و 2.02 أي ضمن مجال مستوى الاستجابة المنخفضة والمتوسط الحسابي لمؤشر الحصة السوقية ككل بلغ 2.11 وهو يقابل مستوى استجابة منخفضة مما يعني أن أفراد عينة الدراسة متفقون إلى حد ما حول واقع مؤشر الحصة السوقية بانحراف معياري قدره 0.542. وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية H_0 ونرفض الفرضية البديلة على أساس أن مؤشر الحصة السوقية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للصناعات الالكتروكية ومنزلية في الجزائر منخفض وليس مرتفع عند درجة معنوية ذات دلالة إحصائية 5%. هذا ما يوضحه الملحق رقم (12).

الفصل الثالث: قياس أثر الذكاء التنافسي على تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- نتائج تحليل مؤشر الإنتاجية:

الجدول رقم 3-19: استجابة أفراد الدراسة لمؤشر الإنتاجية حسب متوسطات الموافقة

مستوى الاستجابة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	
منخفضة	01	0.759	2.40	تعمل مؤسستنا على الرفع من إنتاجية المؤسسة الكلية بنسبة 5 % كل سنة	17
منخفضة	04	0.644	2.11	تركز مؤسستنا على جودة وفعالية العمليات الداخلية	18
منخفضة	03	0.730	2.18	تخفض مؤسستنا تكاليف العمليات الإنتاجية بالمقارنة مع المنافسين	19
منخفضة	04	0.614	2.11	تقوم مؤسستنا بطرح منتجاتها إلى السوق في الوقت المناسب	20
منخفضة	05	0.595	2.09	تعمل مؤسستنا على تعبئة جميع مواردها وتوظيفها بصورة تكاملية لتحقيق هدفها	21
منخفضة	04	0.602	2.11	تعتمد مؤسستنا على نظام معلومات متجدد، طرق عمل جديدة وتجهيزات متطورة في الإنتاج والاتصال للرفع من كفاءتها الإنتاجية	22
منخفضة	06	0.693	2.06	في ظل جائحة كورونا، قلصت/وقفت مؤسستنا أنشطة الإنتاج مؤقتاً أثناء الجائحة	23
منخفضة	02	0.718	2.19	في ظل جائحة كورونا، حدث اضطراب/ إغلاق في عملية التسويق لمنتجات مؤسستنا	24
مرتفعة	0.505	2.16	مؤشر الإنتاجية		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS * 27)

يلاحظ من الجدول رقم 3-19 أن المتوسط الحسابي لفقرات مؤشر الإنتاجية ينحصر ضمن المجال 2.06 و 2.40 أي ضمن مجال مستوى الاستجابة المنخفضة والمتوسط الحسابي لمؤشر الإنتاجية ككل بلغ 2.16 وهو يقابل مستوى استجابة منخفضة مما يعني أن أفراد عينة الدراسة متفقون إلى حد ما حول واقع مؤشر الإنتاجية بانحراف معياري قدره 0.505. وبالتالي نقبل الفرضية الصفريية H_0 ونرفض الفرضية البديلة على أساس أن مؤشر الإنتاجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للصناعات الالكتروكية ومنزلية في الجزائر منخفض وليس مرتفع عند درجة معنوية ذات دلالة إحصائية 5 %. هذا ما يوضحه الملحق رقم (12).

الفصل الثالث: قياس أثر الذكاء التنافسي على تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- نتائج تحليل مؤشر رضا الزبائن:

الجدول رقم 3- 20: استجابة أفراد الدراسة لمؤشر رضا الزبائن حسب متوسطات الموافقة

مستوى الاستجابة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	
منخفضة	01	0.686	2.02	تمتلك مؤسستنا قاعدة بيانات عن زبائننا (Base des donnés)	25
منخفضة	05	0.547	1.97	تسعى مؤسستنا لتحسين سمعتها وصورتها في نظر زبائننا	26
منخفضة	04	0.633	2.00	تلبى مؤسستنا رغبات الزبائن لضمان ولائهم لمنتجاتها والتقليل من شكاويهم	27
منخفضة	06	0.599	1.96	تصنع مؤسستنا منتجات مميزة وبأسعار تنافسية لاستقطاب زبائن جدد	28
منخفضة	03	0.640	2.01	تكيف مؤسستنا منتجاتها للتأقلم مع تغير أذواق ورغبات الزبائن	29
منخفضة	06	0.659	1.96	تستخدم مؤسستنا وسائل الإشهار والترويج المختلفة للتعريف بمنتجاتها	30
منخفضة	01	0.791	2.07	في ظل جائحة كورونا، استخدمت مؤسستنا وسائل التواصل الاجتماعي لتسويق منتجاتها	31
منخفضة		0.510	02	مؤشر رضا الزبائن	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS * 27)

يلاحظ من الجدول رقم 3- 20 أن المتوسط الحسابي لفقرات مؤشر رضا الزبائن ينحصر ضمن المجال 1.96 و 2.02 أي ضمن مجال مستوى الاستجابة المنخفضة والمتوسط الحسابي لمؤشر رضا الزبائن ككل بلغ 02 وهو يقابل مستوى استجابة منخفضة مما يعني أن أفراد عينة الدراسة متفقون إلى حد ما حول واقع مؤشر رضا الزبائن بانحراف معياري قدره 0.510. وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية H_0 ونرفض الفرضية البديلة على أساس أن مؤشر رضا الزبائن في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للصناعات الالكتروكية ومنزلية في الجزائر منخفض وليس مرتفع عند درجة معنوية ذات دلالة إحصائية 5 %.

هذا ما يوضحه الملحق رقم (12).

الفصل الثالث: قياس أثر الذكاء التنافسي على تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- نتائج تحليل مؤشر التعلم والنمو:

الجدول رقم 3- 21: استجابة أفراد الدراسة لمؤشر التعلم والنمو حسب متوسطات الموافقة

مستوى الاستجابة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	
منخفضة	08	0.597	1.82	تمتلك مؤسستنا مصلحة أو قسم للبحث والتطوير	32
منخفضة	06	0.609	1.87	تعرف مؤسستنا نقاط القوة والضعف لديها	33
منخفضة	05	0.616	1.91	تنجز أقسام مؤسستنا مهامها بكل سهولة	34
منخفضة	04	0.667	1.99	يساهم عمال مؤسستنا في زيادة جودة منتجاتها وابتكار طرق إنتاجية جديدة	35
منخفضة	03	0.636	1.96	البرامج التدريبية التي يخضع لها عمال مؤسستنا تتماشى مع احتياجاتهم الوظيفية	36
منخفضة	01	0.967	2.21	تحرص مؤسستنا على الاحتفاظ والاهتمام بالعاملين لديها من خلال تحفيزهم بنظام فعال للمكافآت، الحوافز والترقيات	37
منخفضة	02	0.678	2.06	في ظل جائحة كورونا، وفرت مؤسستنا معلومات موثوقة ومحدثة لموظفيها عن التطور الحالي للجائحة من السلطات الصحية الوطنية والمحلية	38
منخفضة	05	0.654	1.91	في ظل جائحة كورونا، اعتمدت مؤسستنا على تقنيات التخاطب عن بعد في عقد اجتماعاتها كتقنية الزوم	39
منخفضة	07	0.604	1.86	في ظل جائحة كورونا، استطاعت مؤسستنا احتواء الجائحة بنجاح وتجاوزها	40
منخفضة		0.538	1.96	مؤشر التعلم والنمو	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS * 27)

يلاحظ من الجدول رقم 3- 21 أن المتوسط الحسابي لفقرات مؤشر التعلم والنمو ينحصر ضمن المجال 2.21 و1.82 أي ضمن مجال مستوى الاستجابة المنخفضة والمتوسط الحسابي لمؤشر التعلم والنمو ككل بلغ 1.96 وهو يقابل مستوى استجابة منخفضة مما يعني أن أفراد عينة الدراسة متفقون إلى حد ما حول واقع مؤشر التعلم والنمو بانحراف معياري قدره 0.538. وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية H_0 ونرفض الفرضية البديلة على أساس أن مؤشر التعلم والنمو في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للصناعات الالكتروكية ومنزلية في الجزائر منخفض وليس مرتفع عند درجة معنوية ذات دلالة إحصائية 5 % . هذا ما يوضحه الملحق رقم (12).

الفصل الثالث: قياس أثر الذكاء التنافسي على تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- نتائج تحليل مؤشر اجتماعي وبيئي:

الجدول رقم 3- 22: استجابة أفراد الدراسة لمؤشر اجتماعي وبيئي حسب متوسطات الموافقة

مستوى الاستجابة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	
منخفضة	03	0.672	1.88	تساهم مؤسساتنا في خلق مناصب جديدة للعمل وتعطي الأولوية في التوظيف لطالبي العمل في مناطق نشاطها	04
منخفضة	02	0.738	1.93	تبنى مؤسساتنا سياسة دعم الدراسات والأبحاث العلمية في كافة المجالات بحيث تسمح لطلاب الجامعات تنفيذ برامج التدريب العملي لهم وتطبيق دراساتهم في فروعها	05
منخفضة	01	0.817	2.04	تقدم مؤسساتنا الدعم للأنشطة الثقافية والعلمية والرياضية والخيرية من خلال رعاية المهرجانات والدورات الرياضية والمناسبات	06
منخفضة	04	0.839	1.85	تحرص مؤسساتنا على استخدام مواد أولية غير ضارة بالبيئة وتتعامل بشكل عقلاني مع نفاياتها الصناعية	07
منخفضة جداً	07	0.679	1.77	تلتزم إدارة مؤسساتنا بالمعايير والقوانين المعمول بها للمحافظة على البيئة، وتسعى للحصول على شهادة الجودة ISO14001 المتعلقة بحماية البيئة	08
منخفضة جداً	06	0.799	1.78	في ظل جائحة كورونا، التزمت مؤسساتنا بتطبيق كافة الإجراءات الاحترازية لحماية صحة وسلامة موظفيها والتصدي لهذه الجائحة (النظافة، التباعد، مواد التعقيم، كامات، وضع ملصقات للتدابير الصحية، منع التجمعات،... الخ)	09
منخفضة	05	0.842	1.84	في ظل جائحة كورونا، سرحت مؤسساتنا بعض موظفيها من مناصبهم خاصة كبار السن والذين يعانون من مشاكل صحية، كما تبنت نظام العمل بالتناوب	10
مرتفعة		0.640	1.87	مؤشر اجتماعي وبيئي	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS * 27)

يلاحظ من الجدول رقم 3- 22 أن المتوسط الحسابي لفقرات مؤشر اجتماعي وبيئي ينحصر ضمن المجال 2.04 و 1.77 أي ضمن مجال مستوى الاستجابة المنخفضة والمنخفضة جداً والمتوسط الحسابي لمؤشر اجتماعي وبيئي ككل بلغ 1.87 وهو يقابل مستوى استجابة منخفضة مما يعني أن أفراد عينة الدراسة متفقون إلى حد ما حول واقع مؤشر اجتماعي وبيئي بانحراف معياري قدره 0.640. وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية H_0 ونرفض الفرضية البديلة على أساس أن مؤشر اجتماعي وبيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للصناعات الالكتروكية ومنزلية في الجزائر منخفض وليس مرتفع عند درجة معنوية ذات دلالة إحصائية 5 % . هذا ما يوضحه الملحق رقم (12).

الفصل الثالث: قياس أثر الذكاء التنافسي على تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

❖ نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

- نتائج تحليل محور الأداء المؤسسي:

الجدول رقم 3- 23: استجابة أفراد الدراسة لمحور الأداء المؤسسي حسب متوسطات الموافقة

البيان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الاستجابة
محور الأداء المؤسسي	2.05	0.473		منخفضة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS * 27)

من خلال تحليل الجداول السابقة والتي تمثل أبعاد الأداء المؤسسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للصناعات الالكتروكهرومنزلية في الجزائر. يلاحظ من الجدول رقم 3- 23 أن المتوسط الحسابي لمحور الأداء المؤسسي ككل بلغ 2.05 وهو يقابل مستوى استجابة منخفضة مما يعني أن أفراد عينة الدراسة متفقون إلى حد ما حول واقع محور الأداء المؤسسي بانحراف معياري قدره 0.473. وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية H_0 ونرفض الفرضية البديلة على أساس أن محور الأداء المؤسسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للصناعات الالكتروكهرومنزلية في الجزائر منخفض وليس مرتفع عند درجة معنوية ذات دلالة إحصائية 5 % . هذا ما يوضحه الملحق رقم (12).

- نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة على أنه: توجد علاقة بين الذكاء التنافسي والأداء المؤسسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للصناعات الالكتروكهرومنزلية في الجزائر.

الجدول رقم 3- 24: معامل ارتباط سبيرمان لمحاور الدراسة وأبعاد كل محور

البيان	معامل ارتباط سبيرمان مع المحور الأول الذكاء التنافسي	مستوى المعنوية Sig	معامل ارتباط سبيرمان مع المحور الثاني الأداء المؤسسي	مستوى المعنوية Sig
البعد الأول: الذكاء التكنولوجي	-0.04	0.596	-0.924**	0.000
البعد الثاني: ذكاء المنافس	0.609**	0.000	0.197**	.003
البعد الثالث: ذكاء العميل	0.456**	0.000	0.740**	0.000
البعد الرابع: ذكاء التحالف الاستراتيجي	0.609**	0.000	0.624**	0.000
المحور الأول الذكاء التنافسي	1.000	///	0.199**	0.003
مؤشر الربحية	0.457**	0.000	0.742**	0.000
مؤشر الحصة السوقية	0.343**	0.000	0.877**	0.000
مؤشر الإنتاجية	0.404**	0.000	0.856**	0.000
رضا الزبائن	0.206**	0.002	0.836**	0.000
مؤشر التعلم والنمو	-0.03	0.705	0.867**	0.000
مؤشر اجتماعي وبيئي	-0.03	0.657	0.851**	0.000
المحور الثاني الأداء المؤسسي	0.199**	0.003	1.000	///

** دال عند مستوى دلالة إحصائية 0.01

* دال عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 المصدر: من إعداد الباحث^ة على مخرجات برنامج (SPSS * 27).

الفصل الثالث: قياس أثر الذكاء التنافسي على تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

من خلال الجدول رقم 3- 24 الذي يظهر معامل ارتباط سبيرمان الخاص بمتغيرات الدراسة حيث نجد أن معامل الارتباط بين أبعاد الذكاء التنافسي ومؤشرات الأداء المؤسسي ذات ارتباط معنوي دال مع الذكاء التنافسي والأداء المؤسسي باستثناء الأبعاد والمؤشرات المتمثلة في بُعد الذكاء التكنولوجي ومؤشر التعلم والنمو بالإضافة إلى مؤشر اجتماعي وبيئي مع الذكاء التنافسي ارتباط معنوي عكسي غير دال ودال بينهم وبين الأداء المؤسسي.

كذلك نجد أن معامل الارتباط بين الذكاء التنافسي والأداء المؤسسي قد بلغ 0.199^{**} بصفة طردية ضعيفة، كما أن قيمة مستوى المعنوية Sig أقل من (0.05). على هذا الأساس إذن نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تفترض أنه توجد علاقة بين الذكاء التنافسي والأداء المؤسسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للصناعات الالكتروكهرومنزلية في الجزائر ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5 % هذا ما يوضحه الملحق رقم (13).

- نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة:

لإظهار نتيجة الفرضية الرئيسية الرابعة يجب المرور بدراسة الانحدار الخطي لأثر الذكاء التنافسي على الأداء المؤسسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للصناعات الالكتروكهرومنزلية في الجزائر وفق الآتي:

الجدول رقم 3- 25: نتائج تحليل الانحدار الخطي لأثر الذكاء التنافسي على الأداء المؤسسي

معامل الارتباط البسيط (R)	R-deux معامل التفسير	R-deuxajusté معامل التفسير المعدل	Erreur standard de l'estimation الخطأ المعياري
0.265a	0.07	0.06	0.46

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS * 27)

الجدول رقم 3- 26: نتائج تحليل معادلة الانحدار الخطي لأثر الذكاء التنافسي على الأداء المؤسسي

مستوى الدلالة (Sig)	اختبار (T)	معادلة الانحدار		المتغيرات
		الخطأ المعياري	المعاملات (B)	
0.67	0.43	0.45	0.19	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
0.00	4.14	0.15	0.63	الذكاء التنافسي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS * 27)

يتضح من الجدول رقم 3- 25 ما يلي:

للمعامل التحديد (R-deux) قد بلغ 0.07 ومعامل التحديد المعدل (R-deuxajusté) قد بلغ 0.06، في حين أن الخطأ المعياري التقديري بلغ 0.46 وتفسر قيمة معامل التحديد 07% بالعلاقة الخطية من تغير قيمة الأداء المؤسسي بتغير الذكاء التنافسي والنسبة المتبقية 93% ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على الأداء المؤسسي.

يتضح من الجدول رقم 3- 26 ما يلي:

للمعادلة نموذج انحدار الأداء المؤسسي على الذكاء التنافسي تتمثل في الصيغة الآتية:

$$\text{الأداء المؤسسي} = 0.63X + 0.19$$

كما نلاحظ أن قيمة Sig أقل من 0.05 وعلى هذا الأساس إذن نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تفترض بأنه يوجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية للذكاء التنافسي على الأداء المؤسسي في المؤسسات

الفصل الثالث: قياس أثر الذكاء التنافسي على تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الصغيرة والمتوسطة للصناعات الالكتروكية ومنزلية محل الدراسة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5 %. هذا ما يوضحه الملحق رقم (14).

- نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الرابعة:

لإظهار نتيجة الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الرابعة يجب المرور بدراسة الانحدار الخطي لأثر أبعاد الذكاء التنافسي على الأداء المؤسسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للصناعات الالكتروكية ومنزلية في الجزائر وفق الآتي:

الجدول رقم 3-27: نتائج تحليل الانحدار الخطي لأثر الذكاء التكنولوجي على الأداء المؤسسي

معامل الارتباط البسيط (R)	R-deux معامل التفسير	R-deuxajusté معامل التفسير المعدل	Erreur standard de l'estimation الخطأ المعياري
0.922a	0.85	0.84	0.18

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS * 27)

الجدول رقم 3-28: نتائج تحليل معادلة الانحدار الخطي لأثر الذكاء التكنولوجي على الأداء المؤسسي

مستوى الدلالة (Sig)	اختبار (T)	معادلة الانحدار		المتغيرات
		الخطأ المعياري	المعاملات (B)	
0.00	57.08	0.10	5.43	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
0.00	-35.83	0.02	-0.84	الذكاء التكنولوجي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS * 27)

يتضح من الجدول رقم 3-27 ما يلي:

للمعامل التحديد (R-deux) قد بلغ 0.85 ومعامل التحديد المعدل (R-deuxajusté) قد بلغ 0.84، في حين أن الخطأ المعياري التقديري بلغ 0.18 وتفسر قيمة معامل التحديد 85 % بالعلاقة الخطية من تغير قيمة الأداء المؤسسي بتغير الذكاء التكنولوجي والنسبة المتبقية 15 % ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على الأداء المؤسسي.

يتضح من الجدول رقم 3-28 ما يلي:

للمعادلة نموذج انحدار الأداء المؤسسي على الذكاء التكنولوجي تتمثل في الصيغة الآتية:

$$\text{الأداء المؤسسي} = (-0.84)X + 5.43$$

كما نلاحظ أن قيمة Sig أقل من 0.05 وعلى هذا الأساس إذن نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تفترض بأنه يوجد علاقة أثر ذا دلالة إحصائية للذكاء التكنولوجي على الأداء المؤسسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للصناعات الالكتروكية ومنزلية محل الدراسة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5 %. هذا ما يوضحه الملحق رقم (08).

الفصل الثالث: قياس أثر الذكاء التنافسي على تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الجدول رقم 3- 29: نتائج تحليل الانحدار الخطي لأثر ذكاء المنافس على الأداء المؤسسي

معامل الارتباط البسيط (R)	R-deux معامل التفسير	R-deuxajusté معامل التفسير المعدل	Erreur standard de l'estimation الخطأ المعياري
0.154a	0.02	0.01	0.47

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS * 27)

الجدول رقم 3- 30: نتائج تحليل معادلة الانحدار الخطي لأثر ذكاء المنافس على الأداء المؤسسي

مستوى الدلالة (Sig)	اختبار (T)	معادلة الانحدار		المتغيرات
		الخطأ المعياري	المعاملات (B)	
0.00	4.53	0.30	1.35	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
0.02	2.35	0.10	0.24	ذكاء المنافس

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS * 27)

يتضح من الجدول رقم 3- 29 ما يلي:

للمعامل التحديد (R-deux) قد بلغ 0.02 ومعامل التحديد المعدل (R-deuxajusté) قد بلغ

0.01، في حين أن الخطأ المعياري التقديري بلغ 0.47 وتفسر قيمة معامل التحديد 02 % بالعلاقة الخطية

من تغير قيمة الأداء المؤسسي بتغير ذكاء المنافس والنسبة المتبقية 98 % ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على

الأداء المؤسسي.

يتضح من الجدول رقم 3- 30 ما يلي:

للمعادلة نموذج انحدار الأداء المؤسسي على ذكاء المنافس تتمثل في الصيغة الآتية:

$$\text{الأداء المؤسسي} = 0.24 \times \text{ذكاء المنافس} + 1.35$$

كما نلاحظ أن قيمة Sig أقل من 0.05 وعلى هذا الأساس إذن نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل

الفرضية البديلة H_1 التي تفترض بأنه يوجد علاقة أثر ذا دلالة إحصائية للذكاء المنافس على الأداء المؤسسي في المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة للصناعات الالكتروكهرومنزلية محل الدراسة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5 % . هذا ما يوضحه الملحق رقم

(14).

الجدول رقم 3- 31: نتائج تحليل الانحدار الخطي لأثر ذكاء العميل على الأداء المؤسسي

معامل الارتباط البسيط (R)	R-deux معامل التفسير	R-deuxajusté معامل التفسير المعدل	Erreur standard de l'estimation الخطأ المعياري
0.791a	0.63	0.62	0.29

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS * 27)

الفصل الثالث: قياس أثر الذكاء التنافسي على تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الجدول رقم 3- 32: نتائج تحليل معادلة الانحدار الخطي لأثر ذكاء العميل على الأداء المؤسسي

المتغيرات	معادلة الانحدار		اختبار	مستوى الدلالة (Sig)
	المعاملات (B)	الخطأ المعياري	(T)	
الثابت (باقي العوامل الأخرى)	0.68	0.07	9.37	0.00
ذكاء العميل	0.68	0.04	19.47	0.00

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS * 27)

يتضح من الجدول رقم 3- 31 ما يلي:

للمعامل التحديد (R-deux) قد بلغ 0.63 ومعامل التحديد المعدل (R-deuxajusté) قد بلغ 0.62، في حين أن الخطأ المعياري التقديري بلغ 0.29 وتفسر قيمة معامل التحديد 63% بالعلاقة الخطية من تغير قيمة الأداء المؤسسي بتغير ذكاء العميل والنسبة المتبقية 37% ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على الأداء المؤسسي.

يتضح من الجدول رقم 3- 32 ما يلي:

للمعادلة نموذج انحدار الأداء المؤسسي على ذكاء العميل تتمثل في الصيغة الآتية:

$$\text{الأداء المؤسسي} = 0.68X + 0.68$$

كما نلاحظ أن قيمة Sig أقل من 0.05 وعلى هذا الأساس إذن نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تفترض بأنه يوجد علاقة أثر ذا دلالة إحصائية لذكاء العميل على الأداء المؤسسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للصناعات الالكتروكهرومنزلية محل الدراسة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5%. هذا ما يوضحه الملحق رقم (14).

الجدول رقم 3- 33: نتائج تحليل الانحدار الخطي لأثر ذكاء التحالف الاستراتيجي على الأداء المؤسسي

معامل الارتباط البسيط (R)	R-deux معامل التفسير	R-deuxajusté معامل التفسير المعدل	Erreur standard de l'estimation الخطأ المعياري
0.683a	0.47	0.46	0.35

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS * 27)

الجدول رقم 3- 34: نتائج تحليل معادلة الانحدار الخطي لأثر ذكاء التحالف الاستراتيجي على الأداء المؤسسي

المتغيرات	معادلة الانحدار		اختبار	مستوى الدلالة (Sig)
	المعاملات (B)	الخطأ المعياري	(T)	
الثابت (باقي العوامل الأخرى)	0.91	0.08	10.83	0.00
ذكاء التحالف الاستراتيجي	0.49	0.03	14.07	0.00

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS * 27)

الفصل الثالث: قياس أثر الذكاء التنافسي على تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يتضح من الجدول رقم 3-33 ما يلي:

للـ معامل التحديد (R-deux) قد بلغ 0.47 ومعامل التحديد المعدل (R-deuxajusté) قد بلغ 0.46، في حين أن الخطأ المعياري التقديري بلغ 0.35 وتفسر قيمة معامل التحديد 47% بالعلاقة الخطية من تغير قيمة الأداء المؤسسي بتغير ذكاء التحالف الاستراتيجي والنسبة المتبقية 53% ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على الأداء المؤسسي.

يتضح من الجدول رقم 3-34 ما يلي:

للـ معادلة نموذج انحدار الأداء المؤسسي على ذكاء التحالف الاستراتيجي تتمثل في الصيغة الآتية:

$$\text{الأداء المؤسسي} = 0.49X + 0.91$$

كما نلاحظ أن قيمة Sig أقل من 0.05 وعلى هذا الأساس إذن نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تفترض بأنه يوجد علاقة أثر ذا دلالة إحصائية لذكاء التحالف الاستراتيجي على الأداء المؤسسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للصناعات الالكتروكهرومنزلية محل الدراسة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5%. هذا ما يوضحه الملحق رقم (14).

- نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة:

تنص الفرضية الرئيسية الخامسة على أن: توجد فروقات حول مستوى الذكاء التنافسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للصناعات الالكتروكهرومنزلية محل الدراسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية.

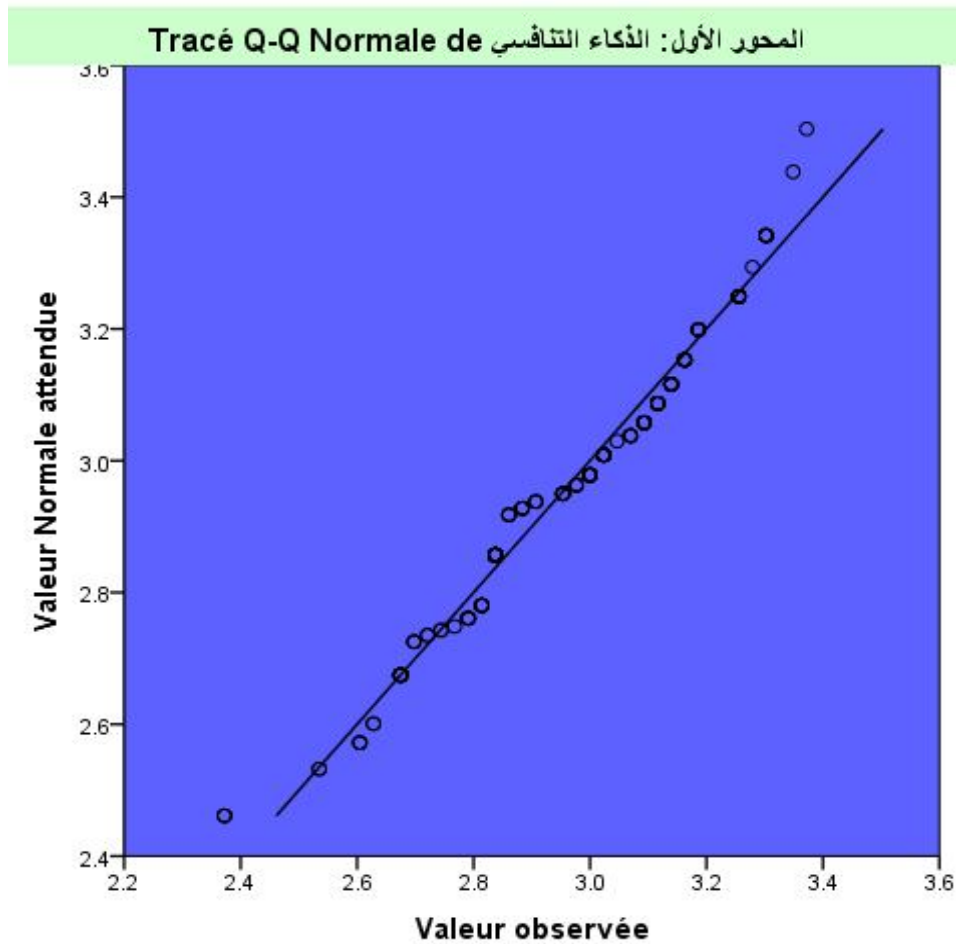
لإظهار نتيجة الفرضية الرئيسية الخامسة يجب المرور بدراسة اعتدالية التوزيع لمغير الذكاء التنافسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للصناعات الالكتروكهرومنزلية في الجزائر من خلال دراسة اختبار "كلوموجروف-سمرنوف T-K-Smirnov" لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو ضروري في حالة اختبار فرضيات تحليل التباين وفق الآتي:

الجدول رقم 3-35: اختبار التوزيع الطبيعي (Test Kolmogorov-Smirnov)

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon		
		الطور الأول: الذكاء التنافسي
N		228
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	2.950
	Ecart type	0.199
Statistiques de test		0.144
Sig. asymptotique (bilatérale)		.000 ^c
a. La distribution du test est Normale.		
b. Calculée à partir des données.		
c. Correction de signification de Lilliefors.		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS * 27)

الشكل رقم 3-9: طبيعة توزيع متغير الذكاء التنافسي Q-Q



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS * 27)

يلاحظ من الجدول رقم 3-35 أن المتوسط الحسابي لبيانات العينة المتعلقة بمتغير الذكاء التنافسي بلغ 2.950 أي بمستوى استجابة متوسط تقديراً لمجال المدى المرتبط به، في حين أن الانحراف قد بلغ 0.199 وهي تشير بذلك إلى عدم وجود تشتت كبير في آراء أفراد عينة الدراسة حول المتوسطات الحسابية مما يدل على أن البيانات أكثر تركزاً واتفقاً عليها بين أفراد العينة.

وكما يظهر الشكل رقم 3-9 في رسم طبيعة توزيع متغير النوع Q-Q اقتراب النقاط (والتي تمثل مشاهدات المتغير)، من الخط القطري المرسوم، (والذي يمثل توزيع النقاط الافتراضي للتوزيع الطبيعي)، وبالتالي كلما اقتربت نقاط متغير الذكاء التنافسي من الخط القطري كلما دل ذلك على اقتراب توزيع متغير الذكاء التنافسي من التوزيع الطبيعي.

كما نلاحظ أن قيمة Sig أقل من 0.05 وعلى هذا الأساس فالبيانات المتعلقة بمتغير الذكاء التنافسي تتبع التوزيع الطبيعي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة للصناعات الالكتروكية ومنزلية محل الدراسة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5 %، هذا ما يوضحه الملحق رقم (15).

لإظهار نتيجة الفرضية الرئيسية الخامسة يجب المرور بالفرضيات الفرعية لاختبار الفروق في مستوى الذكاء التنافسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للصناعات الالكتروكية ومنزلية محل الدراسة التي تعزى إلى المتغيرات والبيانات الشخصية والوظيفية في الآتي:

الفصل الثالث: قياس أثر الذكاء التنافسي على تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة:

الجدول رقم 3-36: نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للمتغيرات الشخصية في تصورات المبحوثين لمستوى الذكاء التنافسي

المتغير	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الصف الاجتماعي (نوع الجنس)	بين المجموعات داخل المجموعات	1 226	0.109 8.907	0.109 0.039	2.744	0.097
الفئة العمرية	بين المجموعات داخل المجموعات	3 224	1.064 7.952	0.355 0.035	9.990	0.000
المؤهل العلمي	بين المجموعات داخل المجموعات	3 224	0.366 8.650	0.122 0.039	3.161	0.025
سنوات الأقدمية (سنوات الخبرة)	بين المجموعات داخل المجموعات	3 224	0.796 8.220	0.265 0.037	7.230	0.000
القسم الوظيفي (طبيعة المنصب)	بين المجموعات داخل المجموعات	7 220	2.028 6.988	0.290 0.032	9.119	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS * 27)

- الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الخامسة:

تنص بأن: H_1 توجد فروقات ذات دلالة معنوية حول مستوى الذكاء التنافسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للصناعات الالكتروكهرومنزلية محل الدراسة عند مستوى دلالة 5 % تعزى إلى الصف الاجتماعي (نوع الجنس).

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم 3-36 إلى أن قيمة مستوى المعنوية Sig أكبر من (0.05) حيث " $0.097 < 0.05$ " وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية H_0 التي تفترض أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات العينة المدروسة في مستوى الذكاء التنافسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للصناعات الالكتروكهرومنزلية محل الدراسة والتي تعزى إلى متغير الصف الاجتماعي (نوع الجنس). ما يوضحه الملحق (16).

- الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الخامسة:

تنص بأن: H_1 توجد فروقات ذات دلالة معنوية حول مستوى الذكاء التنافسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للصناعات الالكتروكهرومنزلية محل الدراسة عند مستوى دلالة 5 % تعزى إلى الفئة العمرية.

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم 3-36 إلى أن قيمة مستوى المعنوية Sig أقل من (0.05) حيث " $0.000 > 0.05$ " وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تفترض أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات العينة المدروسة في مستوى الذكاء التنافسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للصناعات الالكتروكهرومنزلية محل الدراسة والتي تعزى إلى متغير الفئة العمرية. ما يوضحه الملحق (16).

- الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الخامسة:

تنص بأن: H_1 توجد فروقات ذات دلالة معنوية حول مستوى الذكاء التنافسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للصناعات الالكتروكية ومنزلية محل الدراسة عند مستوى دلالة 5 % تعزى إلى المؤهل العلمي.

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم 3-36 إلى أن قيمة مستوى المعنوية **Sig** أقل من (0.05) حيث " $0.025 > 0.05$ " وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تفترض أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات العينة المدروسة في مستوى الذكاء التنافسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للصناعات الالكتروكية ومنزلية محل الدراسة والتي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي. ما يوضحه الملحق (16).

- الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الخامسة:

تنص بأن: H_1 توجد فروقات ذات دلالة معنوية حول مستوى الذكاء التنافسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للصناعات الالكتروكية ومنزلية محل الدراسة عند مستوى دلالة 5 % تعزى إلى سنوات الأقدمية (سنوات الخبرة).

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم 3-36 إلى أن قيمة مستوى المعنوية **Sig** أقل من (0.05) حيث " $0.000 > 0.05$ " وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تفترض أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات العينة المدروسة في مستوى الذكاء التنافسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للصناعات الالكتروكية ومنزلية محل الدراسة والتي تعزى إلى متغير سنوات الأقدمية (سنوات الخبرة). ما يوضحه الملحق (16).

- الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية الخامسة:

تنص بأن: H_1 توجد فروقات ذات دلالة معنوية حول مستوى الذكاء التنافسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للصناعات الالكتروكية ومنزلية محل الدراسة عند مستوى دلالة 5 % تعزى إلى طبيعة المنصب (القسم الوظيفي).

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم 3-36 إلى أن قيمة مستوى المعنوية **Sig** أقل من (0.05) حيث " $0.000 > 0.05$ " وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تفترض أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات العينة المدروسة في مستوى الذكاء التنافسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للصناعات الالكتروكية ومنزلية محل الدراسة والتي تعزى إلى متغير طبيعة المنصب (القسم الوظيفي). ما يوضحه الملحق (16).

- نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة:

من خلال النتائج الإحصائية الواردة والظاهرة في الجدول رقم 3-36 نجد أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات العينة المدروسة في مستوى الذكاء التنافسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للصناعات الالكتروكية ومنزلية محل الدراسة والتي تعزى إلى المتغيرات الأربعة المتمثلة في: الفئة العمرية، سنوات الأقدمية (سنوات الخبرة) والقسم الوظيفي (طبيعة المنصب)، المؤهل العلمي، خلافاً للمتغير المتمثل في: الصنف الاجتماعي (نوع الجنس). ما يوضحه الملحق رقم (16).

يقتضي مما سبق:

← رفض الفرضية الصفرية H_0 التي تفترض بأنه لا توجد فروق في مستوى الذكاء التنافسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للصناعات الالكتروكية ومنزلية محل الدراسة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5 % تعزى إلى المتغيرات الشخصية.

الفصل الثالث: قياس أثر الذكاء التنافسي على تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

← قبول الفرضية البديلة H_1 التي تفرض أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في تصورات العينة المدروسة في مستوى الذكاء التنافسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للصناعات الالكتروكهرومنزلية محل الدراسة فيما يتعلق بالمتغيرات الفئة العمرية، سنوات الأقدمية (سنوات الخبرة)، القسم الوظيفي (طبيعة المنصب) والمؤهل العلمي.

- نتائج اختبار الفرضية الرئيسية السادسة:

تنص الفرضية الرئيسية الخامسة على أن: توجد فروقات حول مستوى الأداء المؤسسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للصناعات الالكتروكهرومنزلية محل الدراسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية.

لإظهار نتيجة الفرضية الرئيسية الخامسة يجب المرور بدراسة اعتدالية التوزيع لمتغير الأداء المؤسسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للصناعات الالكتروكهرومنزلية في الجزائر من خلال دراسة اختبار "كلوموجروف- سمرنوف T-K-Smirnov"

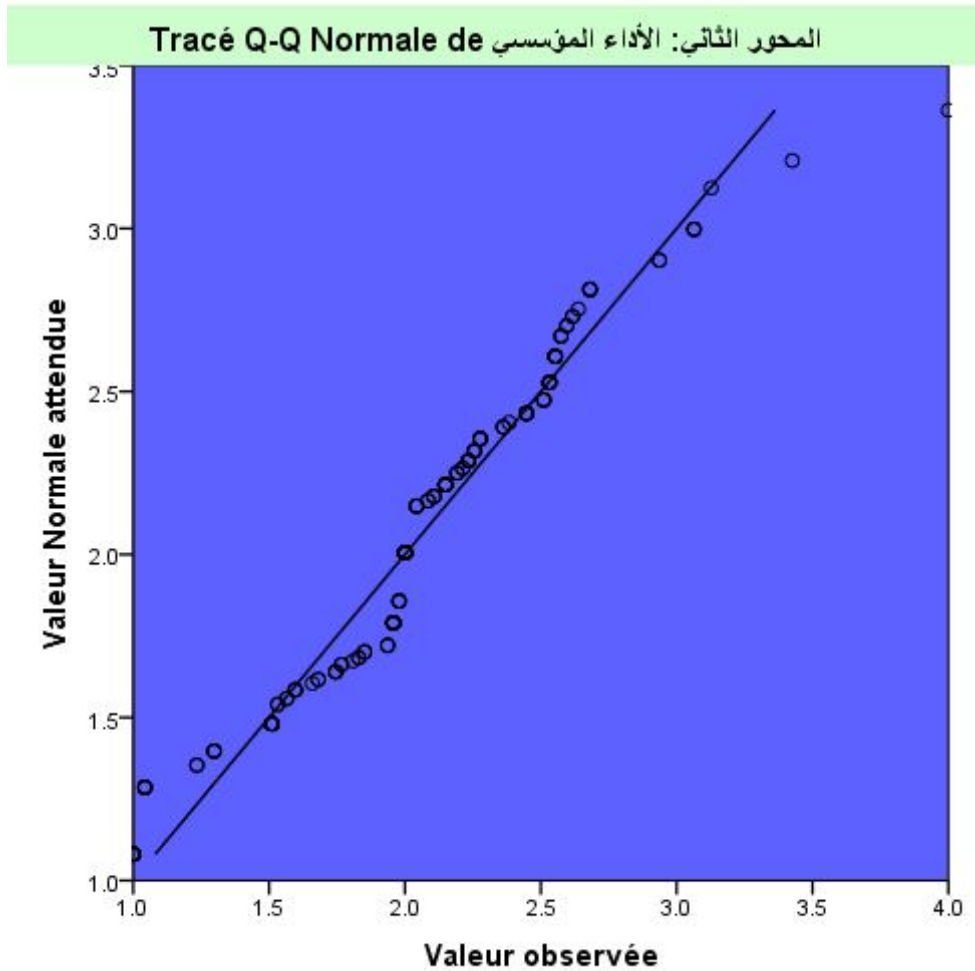
لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو ضروري في حالة اختبار فرضيات تحليل التباين وفق الآتي:

الجدول رقم 3-37: اختبار التوزيع الطبيعي (Test Kolmogorov-Smirnov)

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon		
		المحور الثاني: الأداء المؤسسي
N		228
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	2.049
	Ecart type	0.473
Statistiques de test		0.173
Sig. asymptotique (bilatérale)		.000 ^c
a. La distribution du test est Normale.		
b. Calculée à partir des données.		
c. Correction de signification de Lilliefors.		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS * 27)

الشكل رقم 3- 10: طبيعة توزيع متغير الأداء المؤسسي Q-Q



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS * 27)

يلاحظ من الجدول رقم 3- 37 أن المتوسط الحسابي لبيانات العينة المتعلقة بمتغير الأداء المؤسسي بلغ 2.950 أي بمستوى استجابة متوسط تقديراً لمجال المدى المرتبط به، في حين أن الانحراف قد بلغ 0.199 وهي تشير بذلك إلى عدم وجود تشتت كبير في آراء أفراد عينة الدراسة حول المتوسطات الحسابية، مما يدل على أن البيانات أكثر تركزاً واتفاقاً عليها بين أفراد العينة.

وكما يظهر الشكل رقم 3- 10 في رسم طبيعة توزيع متغير النوع Q-Q اقتراب النقاط (والتي تمثل مشاهدات المتغير)، من الخط القطري المرسوم، (والذي يمثل توزيع النقاط الافتراضي للتوزيع الطبيعي)، وبالتالي كلما اقتربت نقاط متغير الأداء المؤسسي من الخط القطري كلما دل ذلك على اقتراب توزيع متغير الأداء المؤسسي من التوزيع الطبيعي.

كما نلاحظ أن قيمة Sig أقل من 0.05 وعلى هذا الأساس فالبيانات المتعلقة بمتغير الأداء المؤسسي تتبع التوزيع الطبيعي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة للصناعات الالكتروكهربائية محل الدراسة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5 %. هذا ما يوضحه الملحق رقم (15).

لإظهار نتيجة الفرضية الرئيسية السادسة يجب المرور بالفرضيات الفرعية لاختبار الفروق في مستوى الأداء المؤسسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للصناعات الالكتروكهربائية محل الدراسة التي تعزى إلى المتغيرات والبيانات الشخصية والوظيفية في الآتي:

الفصل الثالث: قياس أثر الذكاء التنافسي على تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- نتائج اختبار الفرضية الرئيسية السادسة:

الجدول رقم 3-38: نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للمتغيرات الشخصية في تصورات المبحوثين لمستوى الأداء المؤسسي

المتغير	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الصف الاجتماعي (نوع الجنس)	بين المجموعات داخل المجموعات	1 226	0.398 50.343	0.398 0.223	1.786	0.183
الفئة العمرية	بين المجموعات داخل المجموعات	3 224	3.709 47.032	1.236 0.210	5.888	0.001
المؤهل العلمي	بين المجموعات داخل المجموعات	3 224	0.378 50.363	0.126 0.225	0.561	0.642
سنوات الأقدمية (سنوات الخبرة)	بين المجموعات داخل المجموعات	3 224	2.052 48.689	0.684 0.217	3.147	0.026
القسم الوظيفي (طبيعة المنصب)	بين المجموعات داخل المجموعات	7 220	4.033 46.708	0.576 0.212	2.714	0.010

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS * 27)

- الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية السادسة:

تنص بأن: H_1 توجد فروقات ذات دلالة معنوية حول مستوى الأداء المؤسسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للصناعات الالكتروكهرومنزلية محل الدراسة عند مستوى دلالة 5 % تعزى إلى الصف الاجتماعي (نوع الجنس). تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم 3-38 إلى أن قيمة مستوى المعنوية Sig أكبر من (0.05) حيث " $0.183 < 0.05$ " وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية H_0 التي تفترض أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات العينة المدروسة في مستوى الأداء المؤسسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للصناعات الالكتروكهرومنزلية محل الدراسة والتي تعزى إلى متغير الصف الاجتماعي (نوع الجنس). ما يوضحه الملحق (16).

- الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية السادسة:

تنص بأن: H_1 توجد فروقات ذات دلالة معنوية حول مستوى الأداء المؤسسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للصناعات الالكتروكهرومنزلية محل الدراسة عند مستوى دلالة 5 % تعزى إلى الفئة العمرية. تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم 3-38 إلى أن قيمة مستوى المعنوية Sig أقل من (0.05) حيث " $0.001 > 0.05$ " وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تفترض أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات العينة المدروسة في مستوى الأداء المؤسسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للصناعات الالكتروكهرومنزلية محل الدراسة والتي تعزى إلى متغير الفئة العمرية. ما يوضحه الملحق (16).

- الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية السادسة:

تنص بأن: H_1 توجد فروقات ذات دلالة معنوية حول مستوى الأداء المؤسسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للصناعات الالكتروكية ومنزلية محل الدراسة عند مستوى دلالة 5 % تعزى إلى المؤهل العلمي.

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم 3-38 إلى أن قيمة مستوى المعنوية Sig أكبر من (0.05) حيث " $0.642 > 0.05$ " وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية H_0 التي تفترض أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات العينة المدروسة في مستوى الأداء المؤسسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للصناعات الالكتروكية ومنزلية محل الدراسة والتي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي. ما يوضحه الملحق (16).

- الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية السادسة:

تنص بأن: H_1 توجد فروقات ذات دلالة معنوية حول مستوى الأداء المؤسسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للصناعات الالكتروكية ومنزلية محل الدراسة عند مستوى دلالة 5 % تعزى إلى سنوات الأقدمية (سنوات الخبرة).

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول 31-3 ف إلى أن قيمة مستوى المعنوية Sig أقل من (0.05) حيث " $0.026 > 0.05$ " وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تفترض أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات العينة المدروسة في مستوى الأداء المؤسسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للصناعات الالكتروكية ومنزلية محل الدراسة والتي تعزى إلى متغير سنوات الأقدمية (سنوات الخبرة). ما يوضحه الملحق (16).

- الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية السادسة:

تنص بأن: H_1 توجد فروقات ذات دلالة معنوية حول مستوى الأداء المؤسسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للصناعات الالكتروكية ومنزلية محل الدراسة عند مستوى دلالة 5 % تعزى إلى طبيعة المنصب (القسم الوظيفي).

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم 3-38 إلى أن قيمة مستوى المعنوية Sig أقل من (0.05) حيث " $0.010 > 0.05$ " وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تفترض أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات العينة المدروسة في مستوى الأداء المؤسسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للصناعات الالكتروكية ومنزلية محل الدراسة والتي تعزى إلى متغير طبيعة المنصب (القسم الوظيفي). ما يوضحه الملحق (16).

- نتائج اختبار الفرضية الرئيسية السادسة:

من خلال النتائج الإحصائية الواردة والظاهرة في الجدول رقم 3-38 نجد أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات العينة المدروسة في مستوى الأداء المؤسسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للصناعات الالكتروكية ومنزلية محل الدراسة والتي تعزى إلى المتغيرات الثلاث المتمثلة في: الفئة العمرية، القسم الوظيفي (طبيعة المنصب) وسنوات الأقدمية (سنوات الخبرة)، خلافاً للمتغيرين والمتمثلة في: الصنف الاجتماعي (نوع الجنس) والمؤهل العلمي. ما يوضحه الملحق رقم (16).

يقتضي مما سبق:

← رفض الفرضية الصفرية H_0 التي تفترض بأنه لا توجد فروق في مستوى الأداء المؤسسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للصناعات الالكتروكية ومنزلية محل الدراسة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5 % تعزى إلى المتغيرات الشخصية.

الفصل الثالث: قياس أثر الذكاء التنافسي على تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

← قبول الفرضية البديلة H_1 التي تفرض أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في تصورات العينة المدروسة في مستوى الأداء المؤسسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للصناعات الالكتروكهرومنزلية محل الدراسة فيما يتعلق بالمتغيرات الفئة العمرية، القسم الوظيفي (طبيعة المنصب) وسنوات الأقدمية (سنوات الخبرة).

خلاصة الفصل الثالث:

تم من خلال هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على الواقع العملي من خلال دراسة تطبيقية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لقطاع الصناعات الالكتروكهرومنزلية بالجزائر، وتم التعرض إلى تحليل نتائج الدراسة الميدانية وتحليل محاور الاستبيان لمعرفة مدى تطبيق الذكاء التنافسي ودوره في الأداء المؤسسي في المؤسسات محل الدراسة، واختبار فرضياتها بالاعتماد على المعالجة الإحصائية وفق برنامج Spss v27 لإجابات آراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات الاستبيان بغية الإجابة على تساؤلات الدراسة من خلال تأكيد فرضياتها أو نفيها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للصناعات الالكتروكهرومنزلية بالجزائر.

تضمن هذا الفصل من الدراسة التطبيقية لقياس أثر الذكاء التنافسي على تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبالتحديد ضمن مؤسسات الصناعات الالكتروكهرومنزلية في الجزائر العديد من النتائج، نوردتها كمايلي:

- قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة بالإجمال لكل الأبعاد (محور الذكاء التنافسي، محور الأداء المؤسسي) باستثناء بعد ذكاء المنافس باعتبارها أقل من الدرجة النسبية لقبول الموثوقية والمقدرة ب 60 %، إذ بلغت 0.697. بالنسبة لمحور الذكاء التنافسي، 0.976 بالنسبة لمحور الأداء المؤسسي، كما أن معامل الثبات الكلي للاستبيان بلغ 0.942. بنسبة 94% وهو معامل مرتفع جداً مما يدل على ثبات الاستبانة كآلية للدراسة ويمكن اعتمادها في استظهار النتائج التي سيتم التحصل عليها، أي أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والقدرة على تحقيق أهداف الدراسة؛
- وجود اتساق داخلي بين عبارات أبعاد محور الذكاء التنافسي مع الدرجة الكلية لكل بعد، وأيضاً وجود اتساق داخلي بين عبارات لأبعاد ومؤشرات محور الأداء المؤسسي مع الدرجة الكلية لكل مؤشر وبعد؛
- بلغ المتوسط الحسابي لمحور الذكاء التنافسي 2.95 وهو يقابل مستوى استجابة متوسطة، مما يعني أن أفراد عينة الدراسة متفقون إلى حد ما حول واقع محور الذكاء التنافسي بانحراف معياري قدره 0.199؛ وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية H_0 ونرفض الفرضية البديلة على أساس أن محور الذكاء التنافسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للصناعات الالكتروكهرومنزلية في الجزائر متوسط وليس مرتفع عند درجة معنوية ذات دلالة إحصائية 5 %؛
- بلغ المتوسط الحسابي لمحور الأداء المؤسسي 2.05 وهو يقابل مستوى استجابة منخفضة، مما يعني أن أفراد عينة الدراسة متفقون إلى حد ما حول واقع محور الأداء المؤسسي بانحراف معياري قدره 0.473، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية H_0 ونرفض الفرضية البديلة على أساس أن محور الأداء المؤسسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للصناعات الالكتروكهرومنزلية في الجزائر منخفض وليس مرتفع عند درجة معنوية ذات دلالة إحصائية 5 %؛
- يظهر معامل ارتباط سبيرمان الخاص بمتغيرات الدراسة بين أبعاد الذكاء التنافسي ومؤشرات الأداء المؤسسي ذات ارتباط معنوي دال مع الذكاء التنافسي والأداء المؤسسي باستثناء الأبعاد والمؤشرات المتمثلة في بُعد الذكاء التكنولوجي ومؤشر التعلم والنمو بالإضافة إلى مؤشر اجتماعي وبيئي؛
- بلغ معامل الارتباط بين الذكاء التنافسي والأداء المؤسسي 0.199^{**} بصفة طردية ضعيفة، إذن نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تفترض أنه توجد علاقة بين الذكاء التنافسي والأداء المؤسسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للصناعات الالكتروكهرومنزلية في الجزائر ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5 %؛

الفصل الثالث: قياس أثر الذكاء التنافسي على تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- بلغ معامل التحديد (R-deux) 0.07 وبلغ معامل التحديد المعدل (R-deuxajusté) 0.06، في حين أن الخطأ المعياري التقديري بلغ 0.46 وتفسر قيمة معامل التحديد 07% بالعلاقة الخطية من تغير قيمة الأداء المؤسسي بتغير الذكاء التنافسي والنسبة المتبقية 93% ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على الأداء المؤسسي؛
- يوجد علاقة أثر ذا دلالة إحصائية للذكاء التنافسي على الأداء المؤسسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للصناعات الالكتروكهرومنزلية محل الدراسة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5 %؛
- إن المتوسط الحسابي لبيانات العينة المتعلقة بمتغير الذكاء التنافسي بلغ 2.950 أي بمستوى استجابة متوسط تقديراً لمجال المدى المرتبط به، في حين أن الانحراف قد بلغ 0.199 وهي تشير بذلك إلى عدم وجود تشتت كبير في آراء أفراد عينة الدراسة حول المتوسطات الحسابية مما يدل على أن البيانات أكثر تركزاً واتفاقاً عليها بين أفراد العينة. فالبيانات المتعلقة بمتغير الذكاء التنافسي تتبع التوزيع الطبيعي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة للصناعات الالكتروكهرومنزلية محل الدراسة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5 %؛
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات العينة المدروسة في مستوى الذكاء التنافسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للصناعات الالكتروكهرومنزلية محل الدراسة والتي تعزى إلى المتغيرات الأربعة المتمثلة في: الفئة العمرية، سنوات الأقدمية (سنوات الخبرة) والقسم الوظيفي (طبيعة المنصب)، المؤهل العلمي، خلافاً للمتغير المتمثل في: الصنف الاجتماعي (نوع الجنس)؛
- إن المتوسط الحسابي لبيانات العينة المتعلقة بمتغير الأداء المؤسسي بلغ 2.950 أي بمستوى استجابة متوسط تقديراً لمجال المدى المرتبط به، في حين أن الانحراف قد بلغ 0.199 وهي تشير بذلك إلى عدم وجود تشتت كبير في آراء أفراد عينة الدراسة حول المتوسطات الحسابية، مما يدل على أن البيانات أكثر تركزاً واتفاقاً عليها بين أفراد العينة، فالبيانات المتعلقة بمتغير الأداء المؤسسي تتبع التوزيع الطبيعي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة للصناعات الالكتروكهرومنزلية محل الدراسة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5 %؛
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات العينة المدروسة في مستوى الأداء المؤسسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للصناعات الالكتروكهرومنزلية محل الدراسة والتي تعزى إلى المتغيرات الثلاث المتمثلة في: الفئة العمرية، القسم الوظيفي (طبيعة المنصب) وسنوات الأقدمية (سنوات الخبرة)، خلافاً للمتغيرين والمتمثلة في: الصنف الاجتماعي (نوع الجنس) والمؤهل العلمي.

الخاتمة

يشير الذكاء التنافسي إلى قدرة المؤسسات على استخدام المعلومات والمعرفة بشكل أفضل لاتخاذ قرارات إستراتيجية وتحسين أدائها في بيئة تنافسية. يعتبر الذكاء التنافسي أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (PME) وقدرتها على البقاء والنمو في سوق تنافسي.

حاولت هذه الدراسة الموسومة بعنوان: " أثر الذكاء التنافسي على تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر- دراسة عينة من مؤسسات الصناعات الالكتروكهرومنزلية" توضيح العلاقة ما بين متغيري الدراسة والوصول إلى هدفها والإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة في قياس أثر الذكاء التنافسي على تحسين أداء مؤسسات قطاع الصناعات الالكتروكهرومنزلية في الجزائر، وتم هذا من خلال اعتماد مجموعة فرضيات رئيسية لمعرفة واقع الذكاء التنافسي ومستوى الأداء المؤسسي وكذا العلاقة بين المتغيرين ومستوى تحقق هذه العلاقة. ومستوى التأثير كذلك. وقد تم التحقق منهما حيث تم نفي بعض الفرضيات وقبولها للبعض الآخر كما يلي:

- واقع الذكاء التنافسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للصناعات الالكتروكهرومنزلية محل الدراسة في الجزائر متوسط وليس مرتفع، وبالتالي نرفض الفرضية الرئيسية الأولى؛
- مستوى الأداء المؤسسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للصناعات الالكتروكهرومنزلية محل الدراسة في الجزائر منخفض وليس مرتفع، وبالتالي نرفض الفرضية الرئيسية الثانية؛
- توجد علاقة بين الذكاء التنافسي والأداء المؤسسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للصناعات الالكتروكهرومنزلية محل الدراسة في الجزائر، وبالتالي نقبل الفرضية الرئيسية الثالثة؛
- يوجد علاقة أثر للذكاء التنافسي على الأداء المؤسسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للصناعات الالكتروكهرومنزلية محل الدراسة، وبالتالي نقبل الفرضية الرئيسية الرابعة؛

النتائج الرئيسية للدراسة:

- ❖ يعد الذكاء التنافسي من بين الآليات الحديثة نسبياً التي تستخدم من أجل تحسين الأداء في المؤسسة؛
- ❖ إن الذكاء التنافسي في سياق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو تخصص حديث لم تتم دراسته على نطاق واسع في الأدبيات الأكاديمية؛
- ❖ يعتبر الذكاء التنافسي عملية مستمرة تقوم بجمع وتحليل ونقل المعلومات من الجهات الفاعلة مع المؤسسة في بيئة الأعمال من أجل دعم عملية اتخاذ القرار وبالتالي تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة؛
- ❖ يعد الذكاء التنافسي من بين أهم الرهانات الواجبة التجسيد بما يخدم مؤسسات الدولة الجزائرية من خلال تحسين أدائها والعمل على استدامته، وهذا في إطار النهوض بقطاع الصناعة ومراقبة منظمات الأعمال الجزائرية من أجل النجاح الذي سوف ينعكس بالإيجاب على المجتمع ويعجل من الوصول إلى التنمية الاقتصادية المنشودة؛
- ❖ يعد الأداء المؤسسي أحد المفاهيم الديناميكية من حيث أبعاده، ويعتبر العمل على تحسينه من بين الأهداف المشتركة ما بين جميع المؤسسات باختلاف أحجامها وأنشطتها؛

الخاتمة

- ١٤٤٦ تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دوراً هاماً في الاقتصاد الوطني، لذا أولت الجزائر اهتماماً كبيراً بها، من خلال إنشاء الهيئات الداعمة والمرافقة لها؛
- ١٤٤٧ يمتد نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى الأسواق الدولية والوطنية، لذا فهي تعد بديلاً تنموي يساهم توسيع قاعدة الاقتصاد الوطني للخروج من قاعد الركود؛
- ١٤٤٨ قامت الجزائر بوضع منظومة تشريعية ومؤسسية متكاملة لتوفير مناخ ملائم لعمل قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وخصتها بمجموعة من البرامج الداعمة والمرافقة، ورغم الجهود المبذولة من طرف الدولة الجزائرية للنهوض بهذا القطاع فهو لا زال يعاني مجموعة من المشاكل التي تأتي في مقدمتها المشكلة التمويلية؛
- ١٤٤٩ تتمتع الشركات الصغيرة والمتوسطة بقدرة ممتازة على التكيف والابتكار في مواجهة التغيير، مما يعني أنها يمكن أن تستفيد بشكل كبير من ممارسة الذكاء التنافسي من أجل خلق مزايا تنافسية؛
- ١٤٥٠ أغلب الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع وتعمقت فيه هي دراسات أجنبية؛
- ١٤٥١ أكدت مجموعة من الدراسات السابقة حول الموضوع وجود علاقة إيجابية بين الذكاء التنافسي والأداء المؤسسي (موسى سهام، فرحات سميرة، 2018) (فرحات سميرة، 2016)؛
- ١٤٥٢ تظهر البيانات الشخصية والوظيفية المتعلقة بالدراسة الحالية النتائج التالية: الجنس الغالب هو جنس الذكور، الفئة العمرية الغالبة هي ما بين 30 إلى أقل من 40، المؤهل العلمي السائد هو المستوى الجامعي، كما أن فئة الخبرة المهنية هي من 5 إلى 10 سنوات؛
- ١٤٥٣ وجود اتساق داخلي بين عبارات أبعاد محور الذكاء التنافسي مع الدرجة الكلية لكل بعد، وأيضاً وجود اتساق داخلي بين عبارات لأبعاد ومؤشرات محور الأداء المؤسسي مع الدرجة الكلية لكل مؤشر وبعد؛
- ١٤٥٤ يوجد ارتباط معنوي دال بين الذكاء التنافسي والأداء المؤسسي باستثناء الأبعاد والمؤشرات المتمثلة في بُعد الذكاء التكنولوجي ومؤشر التعلم والنمو بالإضافة إلى مؤشر اجتماعي وبيئي؛
- ١٤٥٥ توجد علاقة بين الذكاء التنافسي والأداء المؤسسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للصناعات الالكتروكية ومنزلية في الجزائر ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5 %؛
- ١٤٥٦ يوجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية للذكاء التنافسي على الأداء المؤسسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للصناعات الالكتروكية ومنزلية محل الدراسة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5 %.
- و من خلال النتائج نجد أن هذه الدراسة تتباين مع نظيراتها من عدة نواحي نذكر من بينها: أبعاد المتغير المستقل (الذكاء التنافسي) المقتصرة على الأبعاد الأربعة المتمثلة في الذكاء التكنولوجي، ذكاء المنافس، ذكاء العميل وذكاء التحالف الاستراتيجي، خلافاً لبعض الدراسات التي قامت بدراسة بعض من هذه الأبعاد فقط، وتم دراسة المتغير التابع (الأداء المؤسسي) بالاعتصار على المؤشرات الست للأداء المؤسسي خلافاً لقياس أبعاده المختلفة في هذه الدراسة باعتباره مفهوم واسع أدق، كما أن بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المدروسة و مجال تخصصها في قطاع الصناعات الالكتروكية ومنزلية يختلف عن سابقتها من الدراسات و هذا بالطبع ما أثر في النتائج المتوصل إليها.

الخاتمة

توصيات الدراسة: خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من التوصيات نذكر منها:

- ❖ محاولة عقد مؤتمرات وورش عمل دورية من قبل المؤسسات الاقتصادية للتعريف بالعمليات والآليات الجديدة ومن بينها الذكاء التنافسي؛
- ❖ العمل على تبني سياسات وبرامج جديدة تضمن دعم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؛
- ❖ التركيز على إنشاء مصلحة أو وحدة مستقلة أو تابعة في المؤسسة تتكفل بمتابعة تطبيق الذكاء التنافسي؛
- ❖ توعية الأفراد العاملين وخاصة مالكي، مسيري وإطارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأهمية الذكاء التنافسي، وإقناعهم بدوره في اكتساب الميزة التنافسية، الرفع من أدائهم وتحسينه؛
- ❖ تدعيم المؤسسات بالكفاءات البشرية المتخصصة في مجال الذكاء التنافسي؛
- ❖ ضرورة الاهتمام بكل أبعاد الأداء المؤسسي وخاصة البعد الاجتماعي والبيئي؛
- ❖ ضرورة توفر نظام معلوماتي متطور وفعال يساهم في فعالية تطبيق الذكاء التنافسي.

آفاق الدراسة:

إن التطرق لموضوع أثر الذكاء التنافسي على تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر - دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الصناعات الالكتروكهرومنزلية، وفي ضوء النتائج التي تم الوصول إليها يمكن إثراء هذا الموضوع مستقبلا بدراسات جديدة هي بحاجة للبحث العلمي فيها، نذكر منها:

- ❖ أثر الذكاء التنافسي في تحسين أداء المؤسسات الخدمائية
- ❖ دور الذكاء التنافسي في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية
- ❖ تكامل الذكاء التنافسي وهندسة العمليات من أجل تحقيق أداء مستدام للمؤسسة الاقتصادية
- ❖ دور الذكاء التنافسي في تفعيل الرقابة الاستراتيجية
- ❖ أثر الذكاء التنافسي في تفعيل اليقظة الاستراتيجية

المصادر

و

المراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

I- الكتب:

1. أحمد صالح، بشرى العزاوي، إبراهيم العزاوي، الإدارة بالذكاءات منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010
2. مدحت أبو النصير، تنمية الذكاء العاطفي: مدخل للتميز في العمل والنجاح في الحياة، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع بالقاهرة، مصر، 2008
3. طارق عامر، محمد ربيع، الذكاءات المتعددة، الطبعة الأولى، دار اليازوردي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008
4. إحسان دهش جلاب، سحر عناوي رهيو، الذكاء الثقافي في المنظمات، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2015
5. منفذ داغر، عادل حرحوش، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد، العراق، 2000
6. مخائيل أمطانيوس، اختبارات الذكاء والشخصية، الجزء الأول، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 1997
7. عمر عقيلي، نظرية المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000
8. ماجد مساعدة، إدارة المنظمات منظور كلي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2013
9. معن وعد الله المعاضيدي، وزيرة يحيى محمد سليمان، تأثير الذكاء التنافسي في تحديد الخيار الاستراتيجي على مستوى وحدة الأعمال - دراسة حالة في مؤسسة الاتصالات النقلة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013
10. طاهر محسن منصور الغالي، وائل صبحي إدريس، أساسيات الإدارة وبطاقة الأداء المتوازن، دار وائل، الأردن، 2009
11. علي عباس، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، دار إثراء، الأردن، 2008
12. عادل هادي حسين البغدادي، هاشم فوزي دباس العبادي، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة، دار الوراق، الأردن، 2010
13. إبراهيم عبد الحليم عبادة، مؤشرات الأداء في البنوك الإسلامية، دار النفائس، الأردن، 2008
14. محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار ابن حازم، بيروت، 2002
15. محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، الطبعة 01، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2013
16. نائل عبد الحافظ العواملة، إدارة المؤسسات العامة - الأسس النظرية وتطبيقاتها العملية -، دار زهران، الأردن، 2010
17. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 4، الأردن، 2011
18. مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، ط 01، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007

19. عبد الرحمن كساب عامر، جسور التنمية - المشروعات الصغيرة والمتوسطة، ط 01، كتاب للنشر والتوزيع، مصر، 2016
20. وجيه عبد الرسول علي، الانتاجية مفهومها قياسها العوامل المؤثرة فيها، دار الطليعة، بيروت، 1989
21. عبد الكريم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين: تحسين الأداء، ج 03، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 1999
22. سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، القاهرة، مصر، 2001
23. طاهر محسن منصور الغالي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر، ط 01، الأردن، 2009
24. فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط 01، عمان، 2006
25. علاء الغرابوي، محمد منير محمد، محمد السلامي، علياء محمود جراد، ريادة الأعمال والمشروعات الصغيرة، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2018
26. صلاح حسن، التطورات والمتغيرات الاقتصادية الدولية: دعم وتنمية المشروعات الصغيرة لحل مشاكل البطالة والفقر، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2018
27. نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة Gestion des P.M.E، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط 1، بيروت، 2007
28. ميساء حبيب سلمان، سمير العبادي، المشروعات الصغيرة وأثرها التنموي، مركز الكتاب الأكاديمي، ط 01، عمان، 2015
29. طاهر محسن منصور الغالي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر، ط 01، الأردن، 2009
30. جهاد عبد الله عفانة، قام موسى أبو عيد، إدارة المشاريع الصغيرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010
31. خبابة عبد الله، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- آلية لتحقيق التنمية المستدامة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2013
32. سعاد نائف برنوطي، إدارة الأعمال الصغيرة أبعاد الريادة، دار وائل للنشر، ط 1، 2005
33. توفيق عبد الرحيم يوسف، إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2002
34. صفوت عبد السلام عوض الله، اقتصاديات الصناعات الصغيرة ودورها في تحقيق التصنيع والتنمية، دار النهضة العربية، مصر، 1993
35. العساف أحمد عارف، الوادي محمود حسين، الأصول العلمية والعملية لإدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2012
36. نافذ محمد بركات، التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، دائرة التعليم المستمر، الجامعة الإسلامية، 2012-2013

37. محمد بلال الزعبي، عباس الطلافحة، النظام الإحصائي SPSS (فهم و تحليل البيانات الاحصائية)، دار وائل، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000
38. غيث غيث البحر، معن التنجي، التحليل الإحصائي للاستبيانات باستخدام برنامج IBM SPSS Statistics، مركز سبر للدراسات الإحصائية والسياسات العامة، 2014
39. بلانت جولي، خالد العامري، التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS)، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الجيزة، مصر، 2009
- II- رسائل الدكتوراه:**
1. هالة يحيوي، أثر الإدارة بالذكاء على الاستجابة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة أوريدو، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال بجامعة تبسة، الجزائر، 2023
2. نادية طيبي، دور الذكاء الاستراتيجي في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية: دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سعيدة وبلعباس، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير بجامعة تلمسان، الجزائر، 2018
3. محمد كنوش، دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة: دراسة مقارنة بين مؤسسة موبيليس ومؤسسة أوريدو للاتصالات في الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير بجامعة سطيف 1، الجزائر، 2017
4. وفاء رايس، مساهمة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال بطاقة الأداء المتوازن- دراسة حالة مؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة لولاية الأغواط، رسالة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم تخصص: تسيير عمومي، جامعة محمد خيضر- بسكرة، 2016/2015
5. عمر تيمجغدين، الخيارات الإستراتيجية وأثرها على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مذكرة دكتوراه، جامعة بسكرة، الجزائر، 2021/2020
6. كعواش جمال الدين، أثر الممارسات الإدارية للمالك على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، أطروحة دكتوراه تخصص ادارة مالية، 2017/2016
7. معمري إيمان، أثر رأس مال العلاقات في تحسين الأداء الريادي- دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجنوب الغربي الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث LMD في علوم التسيير تخصص مقاولاتية، جامعة أحمد دراية بأدرار، الجزائر، السنة الجامعية 2021/2020
8. مداس حبيبة، الآليات المستحدثة في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية: تخصص نقود وتمويل، بسكرة، الجزائر، 2022/2021
9. بلعميري عسري، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دعم التنمية المستدامة، أطروحة دكتوراه في الحقوق، جامعة مستغانم، الجزائر، 2020
10. طعيبة محمد سمير، دور وأهمية آليات الدعم في الحد من تعثر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- دراسة تحليلية لفعالية بعض آليات الدعم في الجزائر، أطروحة دكتوراه لنيل شهادة دكتوراه علوم شعبة علوم التسيير تخصص مالية ومحاسبة، جامعة عمار تليجي الأغواط، الجزائر، 2021

11. بوعظم فايزة، قرارات تمويل المؤسسات الاقتصادية في ظل عدم تماثل المعلومات - نظرية الإشارة كمدخل مفسر لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالقروض البنكية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم المالية والمحاسبة تخصص مالية المؤسسة، جامعة فرحات عباس بسطيف، الجزائر، 2022/2021
12. سماح طلحي، دور البدائل الحديثة في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - مع الإشارة لحالة الجزائر -، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص مالية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2014/2013
13. إلياس غفال، تقييم الدور التمويلي للشراكة الأوروبية جزائرية في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال الفترة (2000-2014)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017
14. أحمد يقور، أهمية الإستثمار الأجنبي المباشر في ترقية أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (حالة الجزائر)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2015
15. ملعب فتيحة، مكانة التخطيط الاستراتيجي في إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة عينة من المؤسسات -، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث LMD في شعبة علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، 2021/2020
16. حياة بن حراث، سياسات التمويل الموجهة لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2013
17. فارس طارق، دور ومكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل ترقية قدرتها التنافسية دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2018
18. سليمة غدير أحمد، متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية في الجزائر - دراسة حالة الجنوب الشرقي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2017
19. محمد الصغير قريشي، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة حالة مجموعة من مؤسسات الجنوب الجزائري خلال الفترة (2001-2012)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013
20. صديقي أمينة، مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ترقية القطاع السياحي بالجزائر في ظل المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية آفاق - 2030 دراسة حالة - أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث فرع العلوم المالية والمحاسبة تخصص: مالية مؤسسة جامعة أكلي محمد أولحاج - بالبويرة - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم المالية والمحاسبة، الجزائر، 2021 / 2020
21. دراسة عادل بوجمان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل ببسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2015/2014
22. فرحات سميرة، مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي - دراسة مجموعة من مؤسسات الصناعة الغذائية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في الاقتصاد الصناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016

23. محمودي قادة مختار، إستراتيجية التغيير كرهان للتنافسية بالمؤسسة- دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية Enie، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان، الجزائر، 2015/2014
24. عربية سلوى، التميز التنافسي للمؤسسة الناشطة في قطاع الصناعات الكهرومنزلية من خلال تحليل سلسلة القيم - دراسة حالة مجمع كوندور، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2021/2020
25. خليفاتي رضوان، مساهمة التقليد التنافسي في صناعة الإستراتيجية- دراسة حالة قطاع الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث تخصص إدارة المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2021/2020
26. بن حمو نجاة، إدارة علاقات الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال- دراسة حالة مؤسسة كوندور إلكترونيك، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2016/2015
27. بومسجد بدرة، إشكالية الملائمة بين مراقبة التسيير والإستراتيجية في المؤسسة العمومية الجزائرية- دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة جيلالي ليايس سيدي بلعباس، الجزائر، 2017/2016
28. بن عيدة نصيرة، علاقة الثقة القيادية بالالتزام التنظيمي لدى المرؤوسين - دراسة حالة الوحدات الجديدة بالمؤسسة الوطنية للصناعة الالكترونية ENIE، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر 02 أبو القاسم سعد الله، 2018/2017
29. .. ولد شرشالي سمية، دور الاستثمار لرأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية- دراسة مقارنة بين مؤسسة Condor ومؤسسة Eniem بالجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم تخصص الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2017/2016
30. سالملي جلال، رأس المال البشري كمطلب لتحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة- دراسة حالة مؤسسة Condor برج بوعريبرج، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة آكلي محند اولحاج البويرة، الجزائر، 2023/2022
31. بن الشيخ عبد الوهاب، أثر تطوير المنتجات على ولاء مستهلكي الأدوات الكهرومنزلية- دراسة حالة عينة من مستهلكي مؤسسة IRIS الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث تخصص تسويق الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2023/2022

III- مذكرات الماجستير:

32. أحمد عبد الله أمانة الشمري، الرصد البيئي والذكاء التنافسي وأثرهما في المقدرات الجوهرية للمنظمة - دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة كربلاء لصناعة الاسمنت، جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم إدارة الأعمال، جامعة كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، 2011
33. مدخل وليد، التأهيل كآلية لتطوير تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2012
34. عزام سليمان، المشكلات التمويلية في المشروعات الصناعية الصغيرة في القطر العربي السوري، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، 2004
35. بلعباس حكيم، سياسات وأدوات تطوير وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص: التخطيط والتنمية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2022/2021

IV- المقالات والأبحاث:

1. خالد ميرخان، زكار مغديد أحمد، نيهات سعدي رحمان، التحليل الاستراتيجي للموارد من المديرين في الشركات الصناعية الخاصة في مدينة أرييل، مجلة الادارة والاقتصاد بجامعة صلاح الدين، أرييل، المجلد 3، العدد 19، 2015
2. حياة صديقي، نادية حمو، دور الذكاء التنافسي في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد 05، العدد 01، جامعة وهران 2، الجزائر، 2022
3. عماد عبد الخالق صابر الطحان، دور الذكاء التنافسي في تعزيز المكانة السوقية بالتطبيق على شركات التأمين العامة والخاصة في مصر، مجلة الحقيقة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، الجزائر، 2020، المجلد 19، العدد 3
4. سهام أحمد محمد علوان، إدارة الذكاء التنافسي كآلية إستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالجامعات المصرية ومواجهة تحديات فيروس كورونا (covid 19)، المجلة التربوية، الجزء 02، العدد 83، 2021
5. إسحاق خرشي ومحمد فلاق، مساهمة الذكاء التنافسي في توجه العلامة التجارية نحو مفهوم القيمة المشتركة في الأسواق ذات الدخل المنخفض: دراسة حالة العلامة التجارية كوكاكولا أمموزجاً، مجلة أبعاد اقتصادية، بومرداس، الجزائر، المجلد 06، العدد 01، 2016
6. لمجد بوزيدي، نور الدين نجيب، دور الترابط الوظيفي بين الذكاء التنافسي وإدارة المخاطر في تحقيق المزايا التنافسية المستدامة، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، المجلد 03، العدد 01، جامعة بومرداس، 2015
7. قاسم أحمد حنظل، مدى تبني أبعاد الذكاء التنافسي في الشركات الصناعية - دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، العراق، 2021، المجلد 17، الجزء 2، العدد 54
8. سميرة فرحات وسهام موسى، أثر الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي - دراسة حالة: مؤسسة "بيفا صوالتوبي" للصناعة الغذائية وصناعة البسكويت التركية في الجزائر، اقتصاديات الأعمال الحرة، العدد 05، 2018

9. محمد فلاق، حدو سمير أحلام، الذكاء التنافسي لمؤسسات الأعمال المسؤولة اجتماعياً مؤسسة جيزي (Djezzy) للاتصالات أنموذجاً، مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات، مخبر العولمة واقتصاديات شمال افريقيا، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 2016
10. عبد علي نغم دايع، دور الذكاء التنافسي في تعزيز فاعلية القرارات الإستراتيجية- بحث استطلاعي للآراء عينة من مديري شركة الاتصالات آسيا سيل في العراق، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العراق، المجلد 18، العدد 71، 2022
11. حنان بلحسن، فاطمة الزهرة شايب، التفاعل بين الذكاء التنافسي والرشاقة الإستراتيجية - دراسة ميدانية بمؤسسة حجار السود- ولاية سكيكدة، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، تبسة، الجزائر، المجلد 05، الطبعة 01، 2022
12. فرحات سميرة، عيسى خليف، دور الذكاء التنافسي في التقليل من المخاطر في الصناعة الدوائية، مجلة جامعة القدس للأبحاث والدراسات، فلسطين، المجلد 01، العدد 42، 2017
13. سهام بوفلفل، محمد بوقموم، الذكاء التنافسي والذكاء الاقتصادي كآلية لدعم تنافسية المؤسسة، مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة، مستغانم، الجزائر، المجلد 04، العدد 02، 2019
14. شفاء حمد، الذكاء التنافسي كضرورة لرفع الحصة السوقية لمنظمات الأعمال - دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات تبسة، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 11، العدد 02، الجزء 01، 2020
15. مروة حميدي، محمد مولود بلعيد، قياس مدى تطبيق الذكاء التنافسي في شركات التأمين الجزائرية، مجلة آفاق للبحوث والدراسات، المجلد 06، العدد 01، 2023
16. شهاب الطه، العلاقة والأثر التبادلي بين الرشاقة الإستراتيجية والذكاء التنافسي: دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين لشركة Korek للاتصالات النقالة في العراق، مجلة تنمية الراقدين، المجلد 40، العدد 129، 2021
17. دلال فيصل، دور نظام الذكاء التسويقي في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية: دراسة حالة عينة من مؤسسات الجزائر، مجلة معارف، المجلد 12، العدد 22، 2017
18. محمد الأمين بن عزة، التحالف الاستراتيجي كضرورة للمؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 02، 2005
19. الهام منصوري، شيماء منصوري، دور الذكاء التنافسي في تعزيز سمعة المؤسسة، دراسة تطبيقية على المؤسسة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس وكالة ورقلة، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد رقم 12، العدد 02، 2018
20. معتز سلمان عبد الرزاق، ذكاء المنافسين وتجلياته في تحقيق الإبداع الاستراتيجي، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، العراق، المجلد 06، العدد 01، 2021
21. سامية زواغي، خالد قاشي، مساهمة الذكاء التسويقي في دعم الميزة التنافسية لمؤسسة كوندور، مجلة المعارف، المجلد 12، العدد 22، جوان 2017
22. لطيفة مهدي، دور الذكاء التسويقي في إدارة التعليم الإلكتروني، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد 07، 2018
23. بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، جامعة بومرداس، الجزائر، العدد 05، 2007
24. عمر حامد، تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، ورقة عمل مقدمة في ملتقى بعنوان تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية المنعقد في شرم الشيخ بيناير 2007، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009

25. أحمد عبد إسماعيل الصفار وآخرون، دور المناخ التنظيمي في تحقيق الأداء الإبداعي وتعزيز القدرة التنافسية- دراسة تحليلية في المصارف التجارية الأردنية- إقليم الشمال، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد 05، العدد 03، 2009
26. سمير كامل الخطيب، سارة موسى فياض، تطبيق بعض محاور نموذج تقييم الأداء المؤسسي (EFQM) لتحسين جودة الأداء العملي- دراسة حالة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 15، العدد 61، 2019
27. جابرة مجدوب، أحمد تي، دور التوجه المقاولاتي في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية تفرت الجزائر، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد 06، العدد 01، 2023
28. مسغوني مني، البعد الاستثماري للكفاءات ودوره في تحسين أداء المؤسسات - دراسة تحليلية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 05، 2014
29. داود غديري، فاتح سردوك، مليكة بلفتح، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر: بين إرهابات النهوض بها ومرافقتها ورهانات تنويع الاقتصاد الوطني وترقيته، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد 09، العدد 01، 2023
30. عريوة محاد، أهمية تطبيق أدوات مراقبة التسيير الحديثة في قياس وتقييم الأداء المستدام في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، المجلد 03، العدد 02، 2018
31. دراجي كيرمون، متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، جامعة الجزائر 3، العدد 23، 2011
32. عبد الجليل شليق، خليفة عزى، إبراهيم بيه، برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الوادي، الجزائر، العدد 03، ديسمبر 2012
33. عائشة بوثلجة، نصيرة بلخضر، الصكوك الإسلامية ودورها في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (SMEC)، الجزائر، المجلد 01، العدد 01، 2019
34. أحمد بن السيلت، عمر بن دادة، البنوك والمؤسسات المالية الإسلامية كبديل لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- دراسة حالة الجزائر على ضوء التجربة الماليزية، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 09، العدد 02، 2022
35. سواكري مباركة، تحالف/تنافس بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العربية، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، جامعة الجزائر، العدد 14، 2006
36. عريوة محاد، أهمية تطبيق أدوات مراقبة التسيير الحديثة في قياس وتقييم الأداء المستدام في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، الجزائر، المجلد 03، العدد 02، 2018
37. صالح صالح، أساليب تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، العدد 3، 2004
38. بوفاتح بالقاسم، عامري محمد الطاهر، دور هيكل الدعم المالي في تحسين أساليب تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- دراسة حالة الجزائر 2002-2017، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد 8، 2018
39. فاتح خلاف، إلغاء قاعدة الشراكة الدنيا (51%) في مجال الاستثمارات الأجنبية وفقاً للقانون الجزائري، مجلة إليزا للبحوث والدراسات، المجلد 6، العدد 2، 2021

40. داود غديري، فاتح سردوك، مليكة بلفتح، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر: بين إرهابات النهوض بها ومرافقتها ورهانات تنويع الاقتصاد الوطني وترقيته، مجلة الاقتصاد والمالية (JEF)، المجلد 09، العدد 01، 2023
41. مغنية موسوس، ضبط الاقتصاد غير رسمي في الجزائر لزيادة إيرادات الخزينة العامة، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد 04، العدد 02، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسينة بن بوعللي، الشلف، 2018
42. عمار شلابي، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية، مجلة البحوث والدراسات في العلوم الإنسانية، عدد 05، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2010
43. محفوظ جبار، المؤسسات المصغرة الصغيرة والمتوسطة ومشاكل تمويلها دراسة حالة المؤسسات المصغرة في ولاية سطيف خلال الفترة 1999-2001، مجلة العلوم الإنسانية العدد 05، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2003
44. سعدان شبابكي، معوقات تنمية وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 11، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2007
45. مليكة عبد غرس، حمزة بعلي، تقييم برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة حالة الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات ANDPME لولاية عنابة، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 05، العدد 01، جوان 2022
46. شبابكي سعدان، معوقات تنمية وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 11، 2007
47. راقي دراجي، بوعزيز إبراهيم، ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر حسب إجراءات القانون الجديد 02/17، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، المجلد 02، العدد 01، الجزائر، 2019
48. دراق حنان، شيخ هجيرة، الذكاء التنافسي كأداة لتحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف المحمول موبيليس - المديرية الجهوية بالشلف، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 19، العدد 02، 2023
49. حميدي مروة، بلعيد محمد مولود، قياس مدى تطبيق الذكاء التنافسي في شركات التأمين الجزائرية. دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين Caar- عنابة-، مجلة آفاق للبحوث والدراسات، المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار ايليبي-الجزائر، المجلد 6، العدد 1، 2023
50. بشار عبد الحسين حسن، عامر عبد كريم الذبحاوي، الذكاء التنافسي ودوره في تمكين الموارد البشرية دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مستشفى الحياة الأهلي في محافظة النجف الأشرف، مجلة آداب الكوفة، 2023
51. نعم دايع عبد علي، دور الذكاء التنافسي في تعزيز فاعلية القرارات الإستراتيجية بحث استطلاعي للآراء عينة من مديري شركة الاتصالات آسيا سيل في العراق، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 18، العدد 71، 2022
52. صديقي حياة، حمو نادية، دور الذكاء التنافسي في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة البنوك الجزائرية، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد 05، العدد 1، 2022
53. بلحسن حنان، شايب فاطمة الزهرة، التفاعل بين الذكاء التنافسي والرشاقة الإستراتيجية - دراسة ميدانية بمؤسسة حجار السود- ولاية سكيكدة، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 05، العدد 1، 2022

54. عائشة سبع، مصطفى بن عودة، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في دعم الذكاء التنافسي بالمؤسسات المصرفية- دراسة ميدانية على عينة من البنوك التجارية بمدينة الجلفة، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 9، العدد 1، 2022
55. قاسم أحمد حنظل، مدى تبني أبعاد الذكاء التنافسي في الشركات الصناعية - دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، المجلد 17، العدد 54، الجزء 1، 2021
56. شهاب محمد محمود الطه، العلاقة والأثر التبادلي بين الرشاقة الاستراتيجية والذكاء التنافسي - دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين لشركة (Korek) للاتصالات النقالة في العراق، مجلة تنمية الرفادين، العراق، المجلد 40، العدد 129، 2021.
57. فتوش سميرة، ببح أحمد إبراهيم، الدور التكاملي لإدارة المعرفة وذكاء الأعمال مع الذكاء التنافسي، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، المجلد 14، العدد 1، 2020
58. بوكروح عادل، تقييم ممارسات الذكاء التنافسي ومساهمتها في تحسين الضرائب في الشركات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة، المجلد 12، العدد 2، مجلة دراسات جبائية، البلدة، الجزائر، 2024
59. عامر عائشة، بوشمال محمد، المعرفة والتعلم أساس الذكاء التنافسي للمنظمات-دراسة حالة البلدان العربية، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 22، العدد 01، 2020
60. شفاء حمد، الذكاء التنافسي كضرورة لرفع الحصة السوقية لمنظمات الأعمال - دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات تبسة، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 11، العدد 2، الجزء 1، 2020
61. جودي محمد رمزي، بن غزال ابتسام، الذكاء التنافسي وأثره على الأداء الإستراتيجي للشركة: دراسة حالة شركة سيلاس للإسمنت جمورة- بسكرة، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، بسكرة، الجزائر، المجلد 09، العدد 02، 2020.
62. عماد عبد الخالق صابر الطحان، دور الذكاء التنافسي في تعزيز المكانة السوقية بالتطبيق على شركات التأمين العامة والخاصة في مصر، مجلة الحقيقة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، أدرار، الجزائر، المجلد 19، العدد 03، 2020.
63. ماجد إبراهيم حمادي، ليلي عبد جاسم، إحسان علي مبارك، أثر الذكاء التنافسي في الأداء المصرفي - بحث استطلاعي لعينة من المصارف الأهلية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 48، 2019
64. فتوش سميرة، حجازي إسماعيل، دور الذكاء التنافسي في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر موبيليس، مجلة البشائر الاقتصادية بشار، المجلد 4، العدد 3، 2019
65. سهام بوفلفل، محمد بوقموم، الذكاء التنافسي والذكاء الاقتصادي كآلية لدعم تنافسية المؤسسة، مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة، المجلد 4، العدد 2، 2019
66. ماجد إبراهيم حمادي، ليلي عبد جاسم، إحسان علي مبارك، أثر الذكاء التنافسي في الأداء المصرفي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، المجلد 15، العدد 48، الجزء 1، 2019
67. إلهام منصوري، شيماء منصوري، دور الذكاء التنافسي في تعزيز سمعة المنظمة: دراسة تطبيقية على الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس، وكالة ورقلة- من وجهة نظر موظفيها، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، الأغواط، الجزائر، المجلد 02، العدد 02، 2018

68. جوهرة أقطي، الهاشمي بن واضح، أثر الذكاء التنافسي في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية دراسة حالة شركة صناعة الكوابل الكهربائية، فرع جنرال كابل، بسكرة - الجزائر، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، المسيلة، الجزائر، 2017
69. إسحاق خرشي، محمد فلاق، مساهمة الذكاء التنافسي في توجه العلامة التجارية نحو مفهوم القيمة المشتركة في الأسواق ذات الدخل المنخفض - العلامة التجارية كوكاكولا أنموذجاً، مجلة أبعاد اقتصادية بومرداس الجزائر، المجلد 06، العدد 01، 2016
70. باسم جميل بسام، مصطفى منير إسماعيل، تباين المخاطرة الإستراتيجية دالة لاستثمار الذكاء التنافسي - بحث تطبيقي في عدد من الشركات الصناعية العراقية -، مجلة الاقتصاد والعلوم والإدارة، بغداد - العراق، المجلد 22، العدد 89، 2016
71. مطاي عبد القادر، متطلبات إرساء التكنولوجيا المصرفية في دعم الذكاء التنافسي بالبنوك الجزائرية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، الشلف، الجزائر، العدد 10، 2013
72. دحو خضراء، حسيني إسحاق، بن دياب عبد الله عبد السلام، الذكاء التنافسي العامل الاستراتيجي الرئيسي للميزة التنافسية للشركات، مجلة التنظيم والعمل، المجلد الأول، العدد 2، 2012
73. اللهيبي ميادة حياوي مهدي، تأثير الذكاء التنافسي وإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة - دراسة تشخيصية لآراء عينة من مديري شركة زين للاتصالات -، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2009
74. سراج وهيبة، بورغدة حسين، أثر تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية على تحسين الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية - دراسة تطبيقية على مؤسسة كوندور، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، أم البواقي، الجزائر، المجلد 08، العدد 01، مارس 2021
75. مريم قطوش، مساهمة المعايير القياسية الدولية في تحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة ميدانية لمؤسسة الاسمنت بعين الكبيرة (سطيف)، مجلة دراسات اقتصادية، الجلفة، الجزائر، المجلد 16، العدد 02، 2022
76. مسغوني منى، البعد الاستثماري للكفاءات ودوره في تحسين أداء المؤسسات - دراسة تحليلية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 05، 2014
77. علون محمد لمين، سعدي عبد الحق، دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المؤسسي : دراسة حالة : مؤسسة نفضال - بسكرة، مجلة اقتصاديات الأعمال و التجارة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، المجلد 5، العدد 2، 2020
78. مبسوط عبد القادر، جمال الهواري، هوارية مبسوط، فعالية المناولة الصناعية في تحسين أداء المؤسسة الصناعية الجزائرية أليفيراليا لصناعة الزجاج بولاية وهران، مجلة دفاتر بوداكس، المجلد 10، العدد 01، 2021
79. مقيم صبري، إدارة المعرفة وأثرها على تحسين الأداء المستدام للمؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيدة، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 6، العدد 2، 2019
80. أحمد مصنوعة، أحمد بن يوسف، مساهمة البرامج التدريبية في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة حالة مؤسسة البناء SOPREC - الشلف، مجلة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (SMEC)، المجلد 1، العدد 1، 2019

81. فني فضيلة، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الأداء المؤسسي من منظور بطاقة الأداء المتوازن - دراسة تطبيقية لمجموعة بنوك عمومية جزائرية، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 5، العدد 2، 2018
82. لو شن محمد، بولخوخ عيسى، أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء العام للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة ميدانية لمجموعة من مؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية، مجلة العلوم الانسانية لجامعة أم البواقي، الجزائر، المجلد 9، العدد 2، 2022
83. لو شن محمد، بولخوخ عيسى، أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء العام للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة ميدانية لمجموعة من مؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، المجلد 7، العدد 1، 2022
84. بيسار عبد المطلب، واقع الاستثمار في رأس المال الفكري وانعكاساته على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية مسيلة، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد 8، العدد 3، 2021
85. دريسي سهام، لمطوش لطيفة، دور الذكاء التنافسي في استدامة الأداء بالمؤسسة الخدمية - دراسة مؤسسات قطاع الاتصالات بولاية أدرار، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة أدرار، الجزائر، المجلد 7، العدد 03، 2024
86. دريسي سهام، لمطوش لطيفة، الذكاء التنافسي ودوره في الأداء المستدام بالقطاع الخدمي - مؤسسات الاتصالات بولاية أدرار أمودجاً، الأفاق للدراسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة العربي التبسي تبسة، الجزائر، المجلد 8، العدد 02، 2024
87. سهام موسى، سميرة فرحات، أثر الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي، دراسة حالة مؤسسة " بيغا صوالتوي" للصناعة الغذائية وصناعة البسكويت التركية في الجزائر، اقتصاديات الأعمال والتجارة، المسيلة، الجزائر، المجلد 03، العدد 05، 2018
88. الكتاني زهور، الجندلي عبد القادر، حوكمة الشركات: دراسة حالة من ممارسات الذكاء التنافسي في الشركات المغربية الصغيرة والمتوسطة، ملكية الشركات والتحكم فيها، المجلد 20، العدد 01، 2022
89. شكيب بشماني، دراسة تحليلية مقارنة للصيغ المستخدمة في حساب حجم العينة العشوائية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، المجلد 36، العدد 05، 2014
90. فضيلة سلمان داود، الأداء الريادي على وفق الذكاء التنافسي والاستراتيجي بحث استطلاعي في عينة من المصارف الاهلية، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، بغداد - العراق، المجلد 22، العدد 90، 2016
91. سليمان الطعيسي، الذكاء الإداري الشامل: مراحل وتحولاته، مجلة الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، 2013
- V - النصوص التشريعية والتنظيمية:
1. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، العدد 02، المؤرخ 12 ربيع الثاني عام 1438 الموافق ل: 2017/01/10
2. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، قانون الاستثمار الوطني الاقتصادي الخاص، المؤرخ في 1982/08/21، المادة 02 و 08، العدد 34، الصادرة في 24 أوت 1982

3. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، قانون الاستثمار رقم 03/01، المؤرخ في 10/10/1993، المادة 02 و 08، العدد 64، الصادرة في 24 أوت 1982
4. المرسوم الرئاسي رقم 21-78 والمؤرخ في 21 فبراير 2021، والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 13، الصادرة بتاريخ 22 فبراير 2021
5. المرسوم التنفيذي رقم 18-170 المؤرخ في 26 جوان 2018، والذي يحدد مهام وكالة تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الابتكار وتنظيمها وسيرها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 39، المؤرخة في 04 جويلية 2018
6. المرسوم التنفيذي 78/03 المؤرخ في 25 فيفري 2003، يتضمن القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 13، الصادرة في 26/02/2003
7. المرسوم الرئاسي رقم 20-01 المؤرخ في 02 جانفي 2020، يتضمن تعيين أعضاء الحكومة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 01، الصادرة في 05 جانفي 2020
8. المرسوم التنفيذي رقم 20-329 المؤرخ في 22 نوفمبر 2020، المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 96-296 المؤرخ في 08 سبتمبر 1996 والمتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب وتحديد قانونها الأساسي ويغير تسميتها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 70، المؤرخة في 25 نوفمبر 2020، المادة 01
9. المرسوم التنفيذي رقم 18-169 المؤرخ في 26 جوان 2018، يحدد كفاءات سير حساب التخصيص الخاص رقم 124-302 الذي عنوانه الصندوق الوطني لدعم تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودعم الاستثمار وترقية التنافسية الصناعية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 39، الصادرة في 04 جويلية 2018

ثانياً: المراجع والمصادر الأجنبية

I-Books:

1. Charles W. L. Hill & Gareth R. Jones, Strategic Management: An Integrated Approach, 7th edition, Houghton Mifflin, Boston, 2007
2. Richard Hall & Pamela Tolbert, Organization: Structures, Processes and out comes, 10th Edition, Prntice Hall, New Jersey, 2001
3. James March & Herbert Simon, Les Organisations, Problèmes, Psychologiques, Dunod, Paris, 1964
4. David Wechsler, The Measurement and Appraisal of Adult Intelligence, 4th Edition, Williams & Wilkins Co
5. Chester Barnard, The Function of the Executive, Harvard University Press, Cambridge, Mass, United States, 1938
6. Dale Ernest, Management: Theory & Practice, Hill Book Co, Mc Graw, New York
7. Karl Albrecht, The Power of minds at work: organizational intelligence in Action, Amacom, 2003
8. Karl Albrecht, Organizational Intelligence & Knowledge Management, thinking outside the Silos, 2002
9. Rodenberg Joseph H. A.M, Competitive intelligence and Senior management: the best solution to where to place the office of Competitive intelligence is a par with functions that report directly to the board, Eburon Uitgeverij BV, 2007
10. Seena sharp, Competitive intelligence advantage: how to minimize risk, avoid surprises, and grow your in a changing world, Wiley, 2009

11. Mc Gonagle, Priactive Intelligence, Springer-Verlag, London, 2012
12. Fred R David, Strategic Management Concept, 12th Edition, Prentice Hall Pearson, New Jersey, 2009
13. M. Gervais, Contrôle de gestion, Economica, 6ème édition, Paris, 1997
14. G. Donnadiou, Les ressources humaines, édition d'organisation, Paris, 2005
15. Boislandelle, "Dictionnaire de gestion", economica édition, Paris, 1998
16. Raymond Leban, Management de l'entreprise principes et meilleures pratiques, 2eme édition, Edition d'organisation, Paris, 2008
17. Jean-Luc Matrteau , Jean Noal, role économique et politiques publiques,1 éditions de Boech université Brucelles, Belgique, 2009

II–Articles – Theses and Newspapers:

1. Robert V Presthus, Toward a Theory of Organizational Behavior, Administrative Science quarterly, Vol 03, No 01, 1958
2. Bakhshian A, Hamidi F, Ezati M, Relationship between organizational intelligence and entrepreneurship among university educational managers, The Journal of Mathematics & Computer Science, Vol 03, N°04, 2011
3. Karl Albrecht, Organizational Intelligence & Knowledge Management: Thinking Outside the Silos, World Applied Sciences Journal, 2008
4. Ivana Simic, Organizational Learning as Component of Organizational Intelligence, Journal of Information & Marketing Aspects of the Economically Development of the Balkan Countries, 2005
5. Antti Lönnqvist & Virpi Pirttimäki, The Measurement of Business Intelligence, Information Systems Management Journal, Winter, Auerbach Publishing Inc, 2006
6. Fereydoon Azma & Mohammed Ali Mostafapour, Business Intelligence as a Key Strategy for Development Organizations, Procedia Technology, Vol 01, 2012
7. Leffer Viorel & Prejmereah Mihaela & Vasilache Simona, The Dimensions of Organizational Intelligence in Romanian Companies- A Human Capital Persective, Application Journal, Elsevier/Pergamun Press, Vol 13, 2010
8. Vera Minxova, Multiple Intelligence an different learning Styles in the process of teaching grammar, Ph.D thesis, Faculte of education, Masaryk University Barno, 2006
9. Tshilidzi Eric Nenzhelele, Competitive intelligence practice in the South African property sector, SA Journal of Information Management, University of South Africa, 2016, Vol 18, No 02
10. Tanju Colakoglu, The Problematic Of Competitive Intelligence: How To Evaluate & Competitive Intelligence, 7th International Strategic Management Conference, Procedia Social And Behavioral Science N°24, Acanakkale Onsekiz Mart University, Turkey, 2011
11. Stefanikova L & Masarova G, The need of complex competitive intelligence, Procedia-Social and Behavioral Science, 2014
12. Nader seyyed amir, Said shirkavand, Mahjabin chalak, Niloufar rezaeei, Competitive intelligence and sustainable competitive advantage, AD-minester, Colombia, No 30, 2017
13. Ekwoaba J.O, Emmanuel Uwem, Competitive Intelligence and Small Business Sustainability in a Precarious Working Environment: Evidence from Selected Cleaning Services Companies in Lagos State, Unilag Journal of Humanities, Vol 07, No 01, 2019
14. Maria Mach-Król, Celina M Olszak, Tomasz Pełech-Pilichowski, Advances in ICT for Business, Industry and Public Sector, Volume 579, 2015
15. Wadie Nasri, Conceptual Model of Strategic Benefits of Competitive Intelligence Process, International Journal of Business and Commerce, Vol 01, N°06, 2012
16. Jonathan L Calof, Sheila Wright, Competitive intelligence: A practitioner; academic and inter-disciplinary perspective, European Journal of marketing, Vol 42, No 8, 2008

17. Maria Auxiliadora do Nascimento Mélo& Denise Dumke de Medeiros, A model for analyzing the competitive strategy of health plan insurers using a system of competitive intelligence, The TQM Magazine, Vol 19, No3, 2007
18. Ionut Anica Popa, Gabriel Cucui, A Framework for Enhancing Competitive Intelligence Capabilities using Decision Support System based on Web Mining Techniques, International Journal of Computers; Communication & Control, Vol 04, No 04, Romania, December 2009
19. Bezabih Bekele Tolla, A framework for competitive intelligence in strategic decision-making (SDM) in an Ethiopian conglomerate, Doctor of Business Leadership, University of South Africa, September 2019
20. Wadie Nasri, Conceptual Model of Strategic Benefits of Competitive Intelligence Process, International Journal of Business and Commerce, Vol 01, N°06, 2012
21. W Viviers, M Muller, A Du Toit, Competitive Intelligence: An Instrument To Enhance South Africa's Competitiveness, Sajems, Vol 08, N°02, 2005
22. Charity A Ezigbo, Joseph I Uduji, Manage Competitive Intelligence For Strategic Advantage, European Journal Of Business And Management, Vol 05, N°03, 2013
23. Tanya Du Plessis, Mzoxolo Gulwa, Developing a competitive intelligence strategy framework supporting the competitive intelligence needs of a financial institution's decision makers, South African journal of information Management, Vol 18, No 02 , 2016
24. A.C. Strauss & A.S.A. du Toit, Competitive intelligence skill needed to enhance South Africa's competitiveness, Centre for Information and Knowledge Management, University of Johannesburg, South Africa, Vol.62, NO.3, 2010
25. Raffaella Manzini, Akhatjon Nasullaev, Technology Intelligence In Practice A Systematic Literature Review Of Empirical Studies And Agenda For Further Research, Working Papers, No 02, University Cattaneo, Castellanza, Italy, 2017
26. Daniel Roucah, Patrice Santi, Competitive Intelligence Add Value: Five Intelligence Attitudes, European Management Journal, Vol.19, No 05, 2001
27. Marié-Luce Muller, Parts Of Competitive Intelligence: Competitor Intelligence, South African Journal Of Information Management, Vol.08, N°01, 2006
28. Adeline S.A du Toit, Nisha Sewdass, A comparison of competitive intelligence activities in Brazil, Malaysia, Morocco and South Africa, Acta Commercii, Vol 14, No 01, 2014
29. Weiss Arthur, A brief guide to competitive intelligence: how to gather and use information on competitors, Business Information Review, Vol 19, No 02, June 2002
30. Maria Auxiliadora do Nascimento Mélo, Denise Dumke de Medeiros, A model for analyzing the competitive strategy of health plan insurers using a system of competitive intelligence. The TQM Magazine, 2007, Vol 19, No 03
31. Ravina Sewlal, Effectiveness of the Web as a competitive intelligence tool, South African journal of information Management, Vol 06, No 01, 2004
32. Ranjit Bose, Competitive Intelligence Process and Tools for Intelligence Analysis, Industrial Management and Data Systems, Vol 108, No 04
33. Hughes S, Competitive intelligence as competitive advantage: the theoretical link between competitive intelligence, strategy and firm performance, Journal of Competitive Intelligence and Management, Vol 03, No 03, 2005
34. Soumeiya Fattouche, Ismai Hedjazi, The Role Of Competitive Intelligence In Creating A Competitive Advantage: Empirical Study Of Algeria Telecom Mobilis, Al Bashaer Economic Journal, Bechar, Algérie, Vol 04, No 03, 2019
35. Luu Trong Tuan, Entrepreneurial orientation and competitive intelligence: cultural intelligence as a moderator, Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship, Vietnam, Vol 17, No 02, , 2015
36. Wu He, Jiancheng Shen, Xin Tian, Yaohang Li, Vasudeva Akula, Gongjun Yan, Ran Tao, Gaining competitive intelligence from social media data: Evidence from tow largest retail chains in the word, Industrial management & data systems, 2015

37. Rene Pellissier, Tshilidzi E. Nenzhelele Towards a universal definition of competitive intelligence, Journal of Information Management, University of South Africa, Pretoria, South Africa, vol 15, n° 02, 2013
38. Tshilidzi Eric Nenzhelele, Competitive intelligence practice challenges in the South African property sector, Problems and Perspectives in Management, vol 14, n° 02, 2016
39. Shelly L. Freyn and Fred Farley, Competitive intelligence: a prescription for US health-care?, journal of future studies, strategic thinking and policy, Vol 23, n° 2, 2020
40. CelinaM. Olszak, Kamila Bartuś, Anna Sączewska-Piotrowska, Competitive Intelligence as a Lever of Added Value, 27th International Conference on Knowledge-Based and Intelligent Information & Engineering Systems (KES 2023), Procedia Computer Science, University of Economics in Katowice, Poland, 2023
41. Ching Seng Yap, Md Zabid Abdul Rashid, Dewi Amat Sapuan, "Perceived environmental uncertainty and competitive intelligence practices", VINE: The journal of information and knowledge management systems, Vol. 43 Iss 4. 2013
42. Tuan, Luu Trong (2016). Organisational ambidexterity and supply chain agility: the mediating role of external knowledge sharing and moderating role of competitive intelligence. International Journal of Logistics Research and Applications, Vol. 19, no. 6 (2016)
43. Carvalho, Diogo Picoto, Winnie, Busch, Peter arvalho , D , Picoto , W & Busch, Organizational experience of social media : impacts on competitive intelligence , VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems , vol. 52 , no. 2 , 2022
44. Aliakbar Shahra Majarshina, competitive intelligence, competitive advantage in the success business organizations, Reef Resources Assessment and Management Technical Paper, Vol 38, N° 02, 2013
45. Cancelyn Shearin Pusung ,Niluh Putu Dian Rosalina Handayani Narsa, Oktaviani Ari Wardhaningrum, Innovation, competitive strategy and MSME performance: a survey study on culinary SMEs in Indonesia during the COVID-19 pandemic, Business: Theory and Practice, Vilnius Gediminas Technical University, Vol 24, Issue 01, 2023
46. Cavallo, Angelo; Sanasi, Silvia; Ghezzi, Antonio; Rangone, Andrea Competitive intelligence and strategy formulation: connecting the dots, Competitiveness Review: An International Business Journal, Vol 31, n° 2, 2020

ثالثاً: المواقع الالكترونية

1. <https://articlegenerator.org>
2. <https://hub.misk.org.sa/ar/insights/leader/2023/what-is-competitive-intelligence/?allowview=true>
3. www.scip.org
4. <https://www.industrie.gov.dz>
5. <https://www.enie.dz>
6. <https://www.condor.dz>
7. <https://www.Iris.dz>
8. <https://www.geant.dz.com>

اللائق

الملحق رقم 01 *

الجدول رقم 1-13: تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر للفترة (2011-2021)

البيان	القطاع الخاص		القطاع العام	المجموع
	أشخاص معنوية	أشخاص طبيعية		
2011	538642	120095	572	659309
2012	580881	130394	557	711832
2013	635090	142169	557	777816
2014	496989	159960	542	852053
2015	537901	396136	532	934569
2016	575906	446325	390	1022621
2017	609344	464892	267	1074503
2018	643493	498109	261	1141863
2019	671267	521829	243	1193339
2020	541461	689383	229	1231073
*2021	557424	709571	225	1267220

*السداسي الأول من سنة 2021

Source: Ministère de l'Industrie et des Mines, 2011- 2021

الملحق رقم 02 *

الجدول 1-14: تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بحسب قطاع النشاط الاقتصادي للفترة (2011-2021)

البيان	الزراعة	المحروقات، الطاقة والمناجم	البناء والأشغال العمومية	الصناعة	الخدمات	الصناعات التقليدية
2011	4006	1956	135752	63890	186157	-
2012	4277	2052	142222	67517	204049	-
2013	4616	2259	150910	73037	228592	-
2014	5038	2439	159775	78108	251629	-
2015	5805	2647	168595	83862	277524	217142
2016	6311	2770	174876	89694	302645	235242
2017	6687	2890	179326	95010	325698	242322
2018	4168	2985	185137	99938	348526	260652
2019	7481	3066	190170	103693	367100	274554
2020	7690	3115	193964	106121	631459	288724
*2021	7909	3199	197937	108762	651225	298188

*السداسي الأول من سنة 2021

Source: Ministère de l'Industrie et des Mines, 2011- 2021

الملحق رقم 03 *

الجدول رقم 1-15: تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بحسب المناطق الجغرافية للفترة (2011-2021)

البيان	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	*2021
الشمال	391500	421902	535604	344405	373337	400615	424659	447817	830438	856779	881732
المضاب العليا	200499	217394	173609	108912	118039	125696	133177	141465	262340	270736	278915
الجنوب	67250	72536	68603	73672	46525	49595	51508	54211	100561	103558	106573

* السداسي الأول من سنة 2021

Source: Ministère de l'Industrie et des Mines, 2011- 2021

الملحق رقم 04 *

الجدول رقم 1-16: عدد الوظائف الجديدة المصرح بها من طرف الم ص م في الجزائر على حسب قطاع النشاط الاقتصادي للفترة (2011-2021)

البيان	الزراعة	البناء والأشغال العمومية	الصناعة	الصحة	النقل	السياحة	الخدمات	المجموع
2011	33691	26499	35211	1208	18900	14291	10310	140110
2012	1108	26965	31482	2615	14368	6072	8325	90935
2013	25083	191646	1091878	14587	105392	138692	148857	1716135
2014	26270	194446	1507381	17613	175135	110639	104905	2192530
2015	53498	126371	755397	30489	174327	139180	194152	1473414
2016	3646	15204	94134	3981	13683	15647	18119	164414
2017	4770	12600	103609	4998	5762	21227	14652	167618
2018	9292	12300	91722	4814	132	17407	7377	143044
2019	2574	7940	49698	2923	640	8151	5463	77389
2020	56905	238368	560065	28785	141514	74190	123638	1223465
*2021	57812	241162	574773	30324	141599	76921	125399	1247990
المجموع	274649	1093501	4895350	142337	791452	622417	761197	8637044

* السداسي الأول من سنة 2021

Source: Ministère de l'Industrie et des Mines, 2011- 2021

الملحق رقم 05 *

الجدول رقم 1-17: تطور مساهمة الم ص م في الناتج الداخلي الخام خارج قطاع المحروقات في الجزائر على حسب طبيعة القطاع للفترة (2011-2018)

طبيعة القطاع		القطاع الخاص		القطاع العام		السنوات
النسبة	القيمة	النسبة	القيمة	النسبة	القيمة	
-	6060.8	84.77	5137.46	15.23	923.34	2011
9.00	6606.404	87.99	5813.02	12.01	793.38	2012
15.56	7634.43	88.30	6741.19	11.70	893.24	2013
11.69	8527.00	86.10	7338.65	13.90	1187.93	2014
8.34	9237.87	85.78	7924.51	14.22	1313.36	2015
7.64	9943.92	85.77	8529.27	14.23	1414.65	2016
1.64	10106.76	87.23	8815.62	12.77	1291.14	2017
7.72	10886.62	87.49	9524.41	12.51	1362.21	2018

الوحدة: مليار دينار جزائري

Source: Ministère de l'Industrie et des Mines, 2012- 2019

الملحق رقم 06 *

الجدول رقم 1-18: تطور القيمة المضافة خارج قطاع المحروقات للم ص م في الجزائر على حسب طبيعة القطاع للفترة (2011-2018)

طبيعة القطاع		القطاع الخاص		القطاع العام		السنوات
النسبة	القيمة	النسبة	القيمة	النسبة	القيمة	
-	5424.15	90.26	4895.64	9.74	528.51	2011
13.23	6141.75	90.42	5553.31	9.58	588.44	2012
12.94	6936.67	90.75	6295.23	9.25	641.44	2013
13.11	7846.13	89.75	7041.66	10.25	804.47	2014
8.22	8491.00	89.48	7597.59	10.52	893.41	2015
7.53	9130.23	89.43	8165.37	10.57	964.86	2016
3.14	9416.94	89.31	8410.60	10.69	1006.34	2017
7.92	10162.42	89.51	9096.55	10.49	1065.87	2018

الوحدة: مليار دينار جزائري

Source: Ministère de l'Industrie et des Mines, 2012- 2019

الملحق رقم 07 * قائمة الأساتذة المحكمين

الدرجة العلمية	العُضُو المُحَكِّم
أستاذة التعليم العالي	لمطوش لطيفة
أستاذة التعليم العالي	بلعابد فايزة
أستاذ التعليم العالي	فودوا محمد
أستاذ مساعد - ب -	مولودي عبد الغاني



جامعة أحمد دراية أدرار
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية
وعلوم التسيير



استبيان البحث

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته
تحية طيبة وبعد؛

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها بقصد استكمال أطروحة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية بعنوان "أثر الذكاء التنافسي- على تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر" دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الصناعات الالكترونية والمنزلية.

وعليه نأمل التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، فمشاركتم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام.

الباحثة:

دريسي سهام
sih.drissi@univ-adrar.edu.dz

التعريف بالمصطلحات:

I- **الذكاء التنافسي:** هو عملية تخطيط لكيفية جمع المعلومات من البيئة الداخلية والخارجية في إطار قانوني وأخلاقي، ومن ثم القيام بتحليل ومعالجة هذه المعلومات المجمعة من أجل المساعدة في عملية اتخاذ القرارات ومن ثمة الوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، ويشمل الذكاء التنافسي أربعة أبعاد وهي كالآتي:

- 1- **الذكاء التكنولوجي:** هو عملية تهتم بالعلم والتكنولوجيا ومدى أثرهما على أنشطة البحث والتطوير في المؤسسة.
 - 2- **ذكاء المنافسين:** هو عملية تركز على معرفة كل ما يتعلق بالمنافسين، أنشطتهم الحالية، أسواقهم، قدراتهم، خططهم،... وفي الغالب تسند هذه العملية لمدرء التشغيل ووحدات العمل الاستراتيجي داخل المؤسسة.
 - 3- **ذكاء العميل:** هو عملية متسلسلة ومتراصة، تشمل الجمع ثم التحليل ثم تطبيق المعلومات الكمية والنوعية حول بيئة العملاء بما في ذلك العملاء الحاليين والمحتملين.
 - 3- **ذكاء التحالف الاستراتيجي:** هو عملية تركز على التحري لمعرفة كل عمليات الدمج، التحالف والاستحواذ القائمة.
- II- **الأداء المؤسسي:** يعبر عن المخرجات أو الأهداف التي تسعى المؤسسة على اختلاف أنواعها وأحجامها إلى تحقيقها من خلال الاستغلال الفعال والكفء لمواردها البشرية والمادية في ظل ظروف بيئتها الداخلية والخارجية.

القسم الأول: الدراسة الوصفية لعينة الدراسة

نرجو منكم التكرم بالإجابة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك

1- بيانات شخصية:

		الجنس:
☐	أثني	☐ ذكر
		العمر:
☐	من 30 إلى أقل من 40 سنة	☐ أقل من 30 سنة
☐	من 50 سنة فأكثر	☐ من 40 إلى أقل من 50 سنة
		المؤهل العلمي:
☐	تكوين محني	☐ أقل من بكالوريا
☐	دكتوراه	☐ ليسانس - ماستر

- غير ذلك: حدد ؟

- القسم الوظيفي الذي تنتمي إليه:

☐	قسم الموارد البشرية	☐	قسم الإدارة
☐	قسم التسويق	☐	قسم التجارة
☐	قسم الإنتاج	☐	قسم المالية والمحاسبة
		☐	قسم التقنية

- غير ذلك: حدد ؟

		سنوات الأقدمية:
☐	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	☐ أقل من 5 سنوات
☐	من 15 سنة فأكثر	☐ من 10 إلى أقل من 15 سنة

القسم الثاني: محاور الاستبيان

المحور الأول: الذكاء التنافسي

من أجل المساعدة على قياس أبعاد عملية الذكاء التنافسي بمؤسستكم، نرجو منكم التكرم بتحديد رأيكم في كل عبارة، وذلك بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك

رد	عبارات القياس لأبعاد عملية الذكاء التنافسي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول: الذكاء التكنولوجي						
1	تعتمد مؤسستنا على أحدث التكنولوجيات في جمع وتخزين المعلومات					
2	تعتمد مؤسستنا على استخدام آلات متطورة في الإنتاج					
3	لدى مؤسستنا شبكة معلومات داخلية (أنترانات) قوية ما بين مكاتب الإدارة					
4	لدى مؤسستنا خبراء متخصصين في جمع المعلومات التكنولوجية					
5	لدى مؤسستنا خبراء في البحث عن أحدث التكنولوجيات					
6	تتابع مؤسستنا كل التطورات والابتكارات التكنولوجية في مجال نشاطها					
7	تقوم مؤسستنا بمراقبة ومتابعة التكنولوجيات المستعملة من طرف المنافسين					
8	تنتج مؤسستنا منتجات مميزة باستخدام أحدث الأساليب التكنولوجية					
9	في مؤسستنا نقوم باستخدام تكنولوجيا المعلومات لدعم عمليات الذكاء التكنولوجي					
10	تعتمد مؤسستنا على شبكة الانترنت للحصول على المعلومات الخاصة بالمنافسين					
11	تعتمد مؤسستنا على تخزين المعلومات المتحصل عليها في بنوك للمعلومات التي يتم استرجاعها وقت الحاجة					
12	في ظل جائحة كورونا، استطاعت مؤسستنا التأقلم مع التغيرات في بيئتها التكنولوجية					
13	في ظل جائحة كورونا، ركزت مؤسستنا على استخدام التكنولوجيا الرقمية من أجل البقاء والتعامل مع عواقب الجائحة (تقنيات الهاتف المحمول، الانترنت، ... الخ)					
البعد الثاني: ذكاء المنافس						
14	تعتمد مؤسستنا على تحليل البيئة الخارجية التنافسية لمعرفة المزايا التنافسية الخاصة بالمنافسين					
15	لدى مؤسستنا خبراء متخصصين في جمع المعلومات عن المنافسين المحليين والأجبيين					
16	تعمل مؤسستنا على جمع المعلومات عن منتجات المنافسين من أجل إنتاج منتجات ذات مزايا تنافسية أفضل من منافسيها					
17	تعتمد مؤسستنا على تقارير المحللين الاقتصاديين لتزويدها بالمعلومات حول المنافسين					

18	تعتمد مؤسستنا على المعارض الدولية في جمع المعلومات عن المنافسين				
19	تعتمد مؤسستنا على المؤتمرات والملتقيات في جمع المعلومات عن المنافسين				
20	تعتمد مؤسستنا على وسائل الإعلام المختلفة (إذاعات، لقاءات وحفص تلفزيونية... إلخ) في جمع المعلومات عن المنافسين				
21	تعتمد مؤسستنا على المجالات المتخصصة بالأخبار الاقتصادية في جمع المعلومات عن المنافسين				
22	تعتمد مؤسستنا في جمع المعلومات على موردي منافسها				
23	تعمل مؤسستنا على تحديد أقوى المنافسين ورصد تحركاتهم				
24	من خلال ذكاء المنافس تتوقع مؤسستنا سلوك المنافسين اتجاهها				
25	في ظل جائحة كورونا، استجابت مؤسستنا للتغيرات المفاجئة في البيئة التنافسية (ضعف المنافسة، نقص المعلومات حول المنافسين، ... إلخ)				
البعد الثالث: ذكاء العميل					
26	تعتمد مؤسستنا في جذب زبائنها على تخفيض أسعارها				
27	لجذب زبائن جدد تعمل مؤسستنا على إنتاج منتجات بخصائص وأشكال متنوعة				
28	تعمل مؤسستنا على مراقبة عمليات الشراء الخاصة بالعملاء بشكل مستمر				
29	تتابع مؤسستنا بشكل مستمر احتياجات ورغبات العملاء				
30	تسعى مؤسستنا لإنتاج منتجات ذات جودة عالية لتضمن استمرارية العلاقة مع العميل				
31	تعمل مؤسستنا دائماً على تقوية العلاقة بينها وبين العميل				
32	تعتمد مؤسستنا للمحافظة على ولاء العملاء على إنتاج منتجات تلبي احتياجاتهم				
33	تعمل مؤسستنا على تقديم التسهيلات والضمانات للعملاء لضمان ولائهم				
34	في ظل جائحة كورونا، قللت مؤسستنا عملية الاتصال المباشر مع العملاء وعوضتها بتقنيات حديثة تعتمد على الانترنت				
البعد الرابع: ذكاء التحالف الاستراتيجي					
35	تعتمد مؤسستنا على مشاركة مؤسسات أخرى لزيادة حصتها السوقية				
36	تعتمد مؤسستنا على إستراتيجية التحالف من أجل التقليل من تكاليف البحث والتطوير				
37	تعمل مؤسستنا على مراقبة التحالفات الجديدة في الصناعة من أجل وضع إستراتيجية قوية لمواجهة منافسها				
38	تعتمد مؤسستنا على إستراتيجية التكامل مع مؤسسات أخرى لتخفيض التكاليف				
39	تعتمد مؤسستنا على سياسة التحالف من أجل زيادة أرباحها				
40	تعتمد مؤسستنا على سياسة التحالف من أجل مواجهة المنتجات المستوردة				
41	تعتمد مؤسستنا في صياغة إستراتيجيتها على المعلومات التي جمعت من بيئتها الخارجية				

42	في ظل جائحة كورونا، اعتمدت مؤسستنا على زيادة التحالف مع مؤسسات أخرى من أجل ضمان ديومتها واستقرار بقائها				
43	في ظل جائحة كورونا، تلقت مؤسستنا دعماً خارجياً (حكومي أو غير حكومي) من أجل استمرار أدائها				

المحور الثاني: الأداء المؤسسي

من أجل المساعدة على قياس الأداء بمؤسستكم، نرجو منكم التكرم بتحديد درجة موافقتكم أو عدمها في كل عبارة، وذلك بوضع علامة (x) أمام العبارة التي تناسب اختياركم

رقم	عبارات القياس للأداء	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
مؤشر الربحية						
1	تحقق مؤسستنا زيادة في الأرباح بنسبة 20 % فما فوق كل سنة					
2	تحقق مؤسستنا تطور في حجم المبيعات بنسبة 10 % فما فوق كل سنة					
3	لدى مؤسستنا القدرة على التحكم في تكاليفها والوفاء بالتزاماتها المالية					
4	تقدم مؤسستنا تشكيلة متنوعة من المنتجات ذات جودة عالية لتحقيق النمو					
5	تستخدم مؤسستنا الموارد المتاحة استخدام أمثل					
6	تسعى مؤسستنا إلى تبني سياسات استثمارية جديدة على المستوى المحلي والإقليمي					
7	تحقق مؤسستنا أهدافها من خلال طاقاتها البشرية وإمكانياتها المتوفرة لديها					
8	في ظل جائحة كورونا، تأثرت إيرادات مؤسستنا من عملياتها (إنتاجية، استثمارية،... إلخ)					
مؤشر الحصة السوقية						
9	تعزز مؤسستنا موقعها التنافسي					
10	لمؤسستنا القدرة على التكيف مع الضغوط التنافسية					
11	تعمل مؤسستنا على زيادة الحصة السوقية لمنتجاتها بنسبة 3 % كل سنة					
12	تعمل مؤسستنا على خلق أسواق جديدة لتصريف منتجاتها					
13	تعتمد مؤسستنا على تجزئة السوق بطريقة علمية مدروسة وفقاً للزبائن الحاليين والمحتملين لها					
14	تعمل مؤسستنا على التطوير المستمر لمنتجاتها وكذا طرح منتجات جديدة في السوق					
15	في ظل جائحة كورونا، استخدمت مؤسستنا استراتيجيات مالية وتسويقية حديثة تتلاءم مع تداعيات هذه الجائحة					
16	في ظل جائحة كورونا، حافظت مؤسستنا على الحد الأدنى من حصتها السوقية					
مؤشر الإنتاجية						
17	تعمل مؤسستنا على الرفع من إنتاجية المؤسسة الكلية بنسبة 5 % كل سنة					
18	تركز مؤسستنا على جودة وفعالية العمليات الداخلية					
19	تخفض مؤسستنا تكاليف العمليات الإنتاجية بالمقارنة مع المنافسين					

20	تقوم مؤسستنا بطرح منتجاتها إلى السوق في الوقت المناسب				
21	تعمل مؤسستنا على تعبئة جميع مواردها وتوظيفها بصورة تكاملية لتحقيق هدفها				
22	تعتمد مؤسستنا على نظام معلومات متجدد، طرق عمل جديدة وتجهيزات متطورة في الإنتاج والاتصال للرفع من كفاءتها الإنتاجية				
23	في ظل جائحة كورونا، قلصت/وقفت مؤسستنا أنشطة الإنتاج مؤقتاً أثناء الجائحة				
24	في ظل جائحة كورونا، حدث اضطراب/ إغلاق في عملية التسويق لمنتجات مؤسستنا				
رضا الزبائن					
25	تمتلك مؤسستنا قاعدة بيانات عن زبائنها (Base des donnés)				
26	تسعى مؤسستنا لتحسين سمعتها وصورتها في نظر زبائنها				
27	تلبى مؤسستنا رغبات الزبائن لضمان ولائهم لمنتجاتها والتقليل من شكواهم				
28	تصنع مؤسستنا منتجات مميزة وبأسعار تنافسية لاستقطاب زبائن جدد				
29	تكيف مؤسستنا منتجاتها للتأقلم مع تغير أذواق ورغبات الزبائن				
30	تستخدم مؤسستنا وسائل الإشهار والترويج المختلفة للتعريف بمنتجاتها				
31	في ظل جائحة كورونا، استخدمت مؤسستنا وسائل التواصل الاجتماعي لتسويق منتجاتها				
مؤشر التعلم والنمو					
32	تمتلك مؤسستنا مصلحة أو قسم للبحث والتطوير				
33	تعرف مؤسستنا نقاط القوة والضعف لديها				
34	تنجز أقسام مؤسستنا مهامها بكل سهولة				
35	يساهم عمال مؤسستنا في زيادة جودة منتجاتها وابتكار طرق إنتاجية جديدة				
36	البرامج التدريبية التي يخضع لها عمال مؤسستنا تتماشى مع احتياجاتهم الوظيفية				
37	تحرص مؤسستنا على الاحتفاظ والاهتمام بالعمالين لديها من خلال تحفيزهم بنظام فعال للمكافآت، الحوافز والترقيات				
38	في ظل جائحة كورونا، وفرت مؤسستنا معلومات موثوقة ومحدثة لموظفيها عن التطور الحالي للجائحة من السلطات الصحية الوطنية والمحلية				
39	في ظل جائحة كورونا، اعتمدت مؤسستنا على تقنيات التخاطب عن بعد في عقد اجتماعاتها كتقنية الزوم				
40	في ظل جائحة كورونا، استطاعت مؤسستنا احتواء الجائحة بنجاح وتجاوزها				
مؤشر اجتماعي وبيئي					
41	تساهم مؤسستنا في خلق مناصب جديدة للعمل وتعطي الأولوية في التوظيف لطالبي العمل في مناطق نشاطها				
42	تتبنى مؤسستنا سياسة دعم الدراسات والأبحاث العلمية في كافة المجالات بحيث تسمح لطلاب الجامعات تنفيذ برامج التدريب العملي لهم وتطبيق دراساتهم في فروعها				
43	تقدم مؤسستنا الدعم للأنشطة الثقافية والعلمية والرياضية والخيرية من خلال رعاية المهرجانات والدورات الرياضية والمناسبات				
44	تحرص مؤسستنا على استخدام مواد أولية غير ضارة بالبيئة وتتعامل بشكل عقلاني مع				

					شفايتها الصناعية	
					تلتزم إدارة مؤسستنا بالمعايير والقوانين المعمول بها للمحافظة على البيئة، وتسعى للحصول على شهادة الجودة ISO 14001 المتعلقة بحماية البيئة	45
					في ظل جائحة كورونا، التزمت مؤسستنا بتطبيق كافة الإجراءات الاحترازية لحماية صحة وسلامة موظفيها والتصدي لهذه الجائحة (النظافة، التباعد، مواد التعقيم، كمادات، وضع ملصقات للتدابير الصحية، منع التجمعات،... إلخ)	46
					في ظل جائحة كورونا، سرحت مؤسستنا بعض موظفيها من مناصبهم خاصة كبار السن والذين يعانون من مشاكل صحية، كما تبنت نظام العمل بالتناوب	47

ملاحق SPSS

الملحق رقم 09 * الثبات والموثوقية

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	228	100.0
	Exclu ^a	0	.0
	Total	228	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.937	13

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	228	100.0
	Exclu ^a	0	.0
	Total	228	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.524	12

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	228	100.0
	Exclu ^a	0	.0
	Total	228	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.933	9

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	228	100.0
Exclu ^a	0	.0
Total	228	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.935	9

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	228	100.0
Exclu ^a	0	.0
Total	228	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.697	43

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	228	100.0
Exclu ^a	0	.0
Total	228	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.871	8

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	226	99.1
Exclu ^a	2	.9
Total	228	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.914	8

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	228	100.0
Exclu ^a	0	.0
Total	228	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.890	8

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	228	100.0
Exclu ^a	0	.0
Total	228	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.892	7

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	228	100.0
Exclu ^a	0	.0
Total	228	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.926	9

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	228	100.0
Exclu ^a	0	.0
Total	228	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombred'éléments
.924	7

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	226	99.1
Exclu ^a	2	.9
Total	228	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.976	47

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	226	99.1
Exclu ^a	2	.9
Total	228	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.942	90

الملحق رقم 10 * الارتباط بين العبارات والمحاور والأبعاد لقياس الاتساق الداخلي

Corrélations non paramétriques

Corrélations

المحور الأول: الدكاء التنافسي	البعد الرابع: ذكاء التحالف الاستراتيجي	البعد الثالث: ذكاء العميل	البعد الثاني: ذكاء المنافس	البعد الأول: الدكاء التكنولوجي	
Rho de	تعتمد مؤسستنا على أحدث التكنولوجيات في جمع وتخزين المعلومات	Coefficient de corrélation	.701**	-.132-*	-.161-*
Spea	تعتمد مؤسستنا على استخدام آلات متطورة في الإنتاج	Coefficient de corrélation	.690**	.000	-.091
rma	لدى مؤسستنا شبكة معلومات داخلية (أنترانات) قوية ما بين مكاتب الإدارة	Coefficient de corrélation	.685**	-.249-**	-.052
n	لدى مؤسستنا خبراء متخصصين في جمع المعلومات التكنولوجية	Coefficient de corrélation	.729**	-.252-**	.032
	لدى مؤسستنا خبراء في البحث عن أحدث التكنولوجيات	Coefficient de corrélation	.770**	-.368-**	.022
	تتابع مؤسستنا كل التطورات والابتكارات التكنولوجية في مجال نشاطها	Coefficient de corrélation	.788**	-.363-**	.005
	تقوم مؤسستنا بمراقبة ومتابعة التكنولوجيات المستعملة من طرف المنافسين	Coefficient de corrélation	.766**	-.309-**	.036
	تنتج مؤسستنا منتجات مميزة باستخدام أحدث الأساليب التكنولوجية	Coefficient de corrélation	.762**	-.105	.139*
	في مؤسستنا نقوم باستخدام تكنولوجيا المعلومات لدعم عمليات الذكاء التكنولوجي	Coefficient de corrélation	.685**	-.130-*	-.116
	تعتمد مؤسستنا على شبكة الانترنت للحصول على المعلومات الخاصة بالمنافسين	Coefficient de corrélation	.751**	-.283-**	-.018
	تعتمد مؤسستنا على تخزين المعلومات المتحصل عليها في بنوك للمعلومات التي يتم استرجاعها وقت الحاجة	Coefficient de corrélation	.811**	-.215-**	.001
	في ظل جائحة كورونا، استطاعت مؤسستنا التأقلم مع التغيرات في بيئتها التكنولوجية	Coefficient de corrélation	.716**	-.191-**	-.241-**
	في ظل جائحة كورونا، ركزت مؤسستنا على استخدام التكنولوجيا الرقمية من أجل البقاء والتعامل مع عواقب الجائحة (تقنيات الهاتف المحمول، الانترنت، الخ...)	Coefficient de corrélation	.769**	.002	.065
	تعتمد مؤسستنا على تحليل البيئة الخارجية التنافسية لمعرفة المزايا التنافسية الخاصة بالمنافسين	Coefficient de corrélation	.746**	.017	-.144-*
	لدى مؤسستنا خبراء متخصصين في جمع المعلومات عن المنافسين المحليين والأجبيين	Coefficient de corrélation	.811**	.004	.061
	تعمل مؤسستنا على جمع المعلومات عن منتجات المنافسين من أجل إنتاج منتجات ذات مزايا تنافسية أفضل من منافسيها	Coefficient de corrélation	.680**	.032	.064
	تعتمد مؤسستنا على تقارير المحللين الاقتصاديين لتزويدها بالمعلومات حول المنافسين	Coefficient de corrélation	.768**	.074	.179**
	تعتمد مؤسستنا على المعارض الدولية في جمع المعلومات عن المنافسين	Coefficient de corrélation	.757**	.131*	.161*
	تعتمد مؤسستنا على المؤتمرات والملتقيات في جمع المعلومات عن المنافسين	Coefficient de corrélation	-.663-**	.530**	.439**
	تعتمد مؤسستنا على وسائل الإعلام المختلفة (إذاعات، لقاءات وخصص تلفزيونية... الخ) في جمع المعلومات عن المنافسين	Coefficient de corrélation	-.625-**	.649**	.365**
	تعتمد مؤسستنا على المجالات المتخصصة بالأخبار الاقتصادية في جمع المعلومات عن المنافسين	Coefficient de corrélation	-.641-**	.659**	.330**

الملاحق

تعتمد مؤسستنا في جمع المعلومات على موردي منافسيها	Coefficient de corrélation	-.611**	.639**	.426**	.364**	.322**
تعمل مؤسستنا على تحديد أقوى المنافسين ورصد تحركاتهم	Coefficient de corrélation	-.652**	.619**	.528**	.470**	.352**
من خلال ذكاء المنافس تتوقع مؤسستنا سلوك المنافسين اتجاهها	Coefficient de corrélation	-.542**	.713**	.540**	.523**	.553**
في ظل جائحة كورونا، استجابت مؤسستنا للتغيرات المفاجئة في البيئة التنافسية (ضعف المنافسة، نقص المعلومات حول المنافسين، ... الخ)	Coefficient de corrélation	-.648**	.569**	.599**	.430**	.438**
تعتمد مؤسستنا في جذب زبائنها على تخفيض أسعارها	Coefficient de corrélation	-.240**	.331**	.693**	.285**	.499**
لجذب زبائن جدد تعمل مؤسستنا على إنتاج منتجات بخصائص وأشكال متنوعة	Coefficient de corrélation	-.322**	.495**	.655**	.239**	.472**
تعمل مؤسستنا على مراقبة عمليات الشراء الخاصة بالعملاء بشكل مستمر	Coefficient de corrélation	-.560**	.383**	.762**	.452**	.441**
تتابع مؤسستنا بشكل مستمر احتياجات ورغبات العملاء	Coefficient de corrélation	-.725**	.212**	.813**	.458**	.277**
تسعى مؤسستنا لإنتاج منتجات ذات جودة عالية لتضمن استمرارية العلاقة مع العميل	Coefficient de corrélation	-.524**	.183**	.807**	.464**	.424**
تعمل مؤسستنا دائماً على تقوية العلاقة بينها وبين العميل	Coefficient de corrélation	-.599**	.317**	.711**	.333**	.319**
تعتمد مؤسستنا للمحافظة على ولاء العملاء على إنتاج منتجات تلبي احتياجاتهم	Coefficient de corrélation	-.585**	.372**	.744**	.373**	.404**
تعمل مؤسستنا على تقديم التسهيلات والضمانات للعملاء لضمان ولائهم	Coefficient de corrélation	-.616**	.301**	.788**	.353**	.336**
في ظل جائحة كورونا، قللت مؤسستنا عملية الاتصال المباشر مع العملاء وعوضتها بتقنيات حديثة تعتمد على الانترنت	Coefficient de corrélation	-.582**	.169*	.840**	.453**	.411**
تعتمد مؤسستنا على مشاركة مؤسسات أخرى لزيادة حصتها السوقية	Coefficient de corrélation	-.564**	.345**	.477**	.817**	.582**
تعتمد مؤسستنا على إستراتيجية التحالف من أجل التقليل من تكاليف البحث والتطوير	Coefficient de corrélation	-.540**	.158*	.483**	.845**	.514**
تعمل مؤسستنا على مراقبة التحالفات الجديدة في الصناعة من أجل وضع إستراتيجية قوية لمواجهة منافسيها	Coefficient de corrélation	-.529**	.170*	.558**	.765**	.556**
تعتمد مؤسستنا على إستراتيجية التكامل مع مؤسسات أخرى لتخفيض التكاليف	Coefficient de corrélation	-.300**	.208**	.313**	.781**	.567**
تعتمد مؤسستنا على سياسة التحالف من أجل زيادة أرباحها	Coefficient de corrélation	-.485**	.201**	.431**	.882**	.577**
تعتمد مؤسستنا على سياسة التحالف من أجل مواجهة المنتجات المستوردة	Coefficient de corrélation	-.419**	.184**	.507**	.830**	.611**
تعتمد مؤسستنا في صياغة إستراتيجيتها على المعلومات التي جمعت من بيئتها الخارجية	Coefficient de corrélation	-.365**	.358**	.559**	.681**	.662**
في ظل جائحة كورونا، اعتمدت مؤسستنا على زيادة التحالف مع مؤسسات أخرى من أجل ضمان ديمومتها واستمرار بقائها	Coefficient de corrélation	-.438**	.033	.431**	.877**	.481**
في ظل جائحة كورونا، تلقت مؤسستنا دعماً خارجياً (حكومي أو غير حكومي) من أجل استمرار أدائها	Coefficient de corrélation	-.452**	.012	.266**	.749**	.312**
البعد الأول: الذكاء التكنولوجي	Coefficient de corrélation	1.000	-.186**	-.619**	-.531**	-.035
البعد الثاني: ذكاء المنافس	Coefficient de corrélation	-.186**	1.000	.260**	.152*	.609**
البعد الثالث: ذكاء العميل	Coefficient de	-.619**	.260**	1.000	.484**	.456**

الملاحق

البعد الرابع: ذكاء التحالف الاستراتيجي	corrélation					
	Coefficient de corrélation	-.531**	.152*	.484**	1.000	.609**
المحور الأول: الذكاء التنافسي	Coefficient de corrélation	-.035	.609**	.456**	.609**	1.000

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Corrélations non paramétriques

Corrélations

المحور الثاني: الأداء المؤسسي	مؤشر اجتماعي وبيئي	مؤشر التعلم والنمو	رضا الزبائن	مؤشر الإنتاجية	مؤشر الحصة السوقية	مؤشر الربحية
Rho	.538**	.272**	.461**	.470**	.650**	.770**
de						
Spear	.504**	.261**	.390**	.456**	.626**	.768**
man						
	.444**	.210**	.312**	.255**	.473**	.609**
	.503**	.285**	.392**	.373**	.522**	.624**
	.681**	.495**	.537**	.547**	.590**	.707**
	.746**	.571**	.527**	.716**	.665**	.843**
	.600**	.469**	.430**	.568**	.493**	.717**
	.349**	.203**	.217**	.337**	.346**	.506**
	.667**	.471**	.445**	.569**	.583**	.702**
	.704**	.506**	.606**	.521**	.593**	.619**
	.565**	.272**	.417**	.516**	.649**	.786**
	.691**	.521**	.436**	.643**	.640**	.728**
	.755**	.631**	.609**	.567**	.664**	.699**
	.788**	.696**	.674**	.713**	.660**	.714**
	.707**	.518**	.551**	.554**	.640**	.672**
	.713**	.556**	.567**	.574**	.672**	.629**
	.493**	.170**	.365**	.431**	.675**	.643**
	.572**	.380**	.442**	.540**	.707**	.549**

الملاحق

تخفيض مؤسستنا تكاليف العمليات الإنتاجية بالمقارنة مع المنافسين	Coefficient de corrélation	.692**	.695**	.725**	.577**	.534**	.500**	.688**
تقوم مؤسستنا بطرح منتجاتها إلى السوق في الوقت المناسب	Coefficient de corrélation	.562**	.652**	.738**	.664**	.583**	.557**	.718**
تعمل مؤسستنا على تعبئة جميع مواردها وتوظيفها بصورة تكاملية لتحقيق هدفها	Coefficient de corrélation	.625**	.638**	.741**	.629**	.617**	.520**	.718**
تعتمد مؤسستنا على نظام معلومات متجدد، طرق عمل جديدة وتجهيزات متطورة في الإنتاج والاتصال للرفع من كفاءتها الإنتاجية	Coefficient de corrélation	.594**	.639**	.757**	.673**	.615**	.581**	.716**
في ظل جائحة كورونا، قلصت/وقفت مؤسستنا أنشطة الإنتاج مؤقتاً أثناء الجائحة	Coefficient de corrélation	.416**	.520**	.771**	.654**	.565**	.554**	.679**
في ظل جائحة كورونا، حدث اضطراب/ إغلاق في عملية التسويق لمنتجات مؤسستنا	Coefficient de corrélation	.469**	.511**	.726**	.583**	.606**	.630**	.661**
تمتلك مؤسستنا قاعدة بيانات عن زبائنها (Base des données)	Coefficient de corrélation	.610**	.614**	.581**	.692**	.482**	.539**	.619**
تسعى مؤسستنا لتحسين سمعتها وصورتها في نظر زبائنها	Coefficient de corrélation	.528**	.572**	.586**	.722**	.486**	.515**	.628**
تلي مؤسستنا رغبات الزبائن لضمان ولائهم لمنتجاتها والتقليل من شكاويهم	Coefficient de corrélation	.628**	.684**	.651**	.796**	.635**	.599**	.747**
تصنع مؤسستنا منتجات مميزة وبأسعار تنافسية لاستقطاب زبائن جدد	Coefficient de corrélation	.507**	.565**	.610**	.685**	.561**	.515**	.661**
تكيف مؤسستنا منتجاتها للتأقلم مع تغير أذواق ورغبات الزبائن	Coefficient de corrélation	.574**	.636**	.581**	.760**	.629**	.552**	.713**
تستخدم مؤسستنا وسائل الإشهار والترويج المختلفة للتعريف بمنتجاتها	Coefficient de corrélation	.457**	.583**	.641**	.806**	.639**	.623**	.724**
في ظل جائحة كورونا، استخدمت مؤسستنا وسائل التواصل الاجتماعي لتسويق منتجاتها	Coefficient de corrélation	.409**	.500**	.596**	.800**	.541**	.581**	.639**
تمتلك مؤسستنا مصلحة أو قسم للبحث والتطوير	Coefficient de corrélation	.394**	.494**	.521**	.485**	.737**	.651**	.639**
تعرف مؤسستنا نقاط القوة والضعف لديها	Coefficient de corrélation	.437**	.557**	.569**	.557**	.794**	.655**	.709**
تنجز أقسام مؤسستنا مهامها بكل سهولة	Coefficient de corrélation	.449**	.529**	.549**	.518**	.820**	.600**	.694**
يساهم عمال مؤسستنا في زيادة جودة منتجاتها وابتكار طرق إنتاجية جديدة	Coefficient de corrélation	.408**	.439**	.498**	.534**	.779**	.618**	.653**
البرامج التدريبية التي يخضع لها عمال مؤسستنا تتماشى مع احتياجاتهم الوظيفية	Coefficient de corrélation	.460**	.503**	.511**	.525**	.784**	.673**	.673**
تحرص مؤسستنا على الاحتفاظ والاهتمام بالعمالين لديها من خلال تحفيزهم بنظام فعال للمكافآت، الحوافز والترقيات	Coefficient de corrélation	.454**	.570**	.437**	.442**	.816**	.666**	.670**
في ظل جائحة كورونا، وفرت مؤسستنا معلومات موثوقة ومحدثة لموظفيها عن التطور الحالي للجائحة من السلطات الصحية الوطنية والمحلية	Coefficient de corrélation	.590**	.620**	.603**	.715**	.693**	.639**	.703**
في ظل جائحة كورونا، اعتمدت مؤسستنا على تقنيات التخاطب عن بعد في عقد اجتماعاتها كتقنية الزوم	Coefficient de corrélation	.377**	.485**	.483**	.549**	.767**	.646**	.653**
في ظل جائحة كورونا، استطاعت مؤسستنا احتواء الجائحة بنجاح وتجاوزها	Coefficient de corrélation	.462**	.542**	.564**	.603**	.825**	.734**	.730**
تساهم مؤسستنا في خلق مناصب جديدة للعمل وتعطي الأولوية في التوظيف لطالبي العمل في مناطق نشاطها	Coefficient de corrélation	.555**	.608**	.553**	.554**	.623**	.763**	.715**
تتبنى مؤسستنا سياسة دعم الدراسات والأبحاث العلمية في كافة المجالات بحيث تسمح لطلاب الجامعات تنفيذ برامج التدريب العملي لهم وتطبيق دراساتهم في فروعها	Coefficient de corrélation	.369**	.491**	.477**	.542**	.687**	.864**	.690**

الملاحق

تقدم مؤسستنا الدعم للأنشطة الثقافية والعلمية والرياضية والخيرية من خلال رعاية المهرجانات والدورات الرياضية والمناسبات	Coefficient de corrélation	.551**	.629**	.601**	.693**	.674**	.840**	.762**
تحرص مؤسستنا على استخدام مواد أولية غير ضارة بالبيئة وتتعامل بشكل عقلاني مع نفاياتها الصناعية	Coefficient de corrélation	.410**	.514**	.494**	.623**	.716**	.818**	.731**
تلتزم إدارة مؤسستنا بالمعايير والقوانين المعمول بها للمحافظة على البيئة، وتسعى للحصول على شهادة الجودة ISO 14001 المتعلقة بحماية البيئة	Coefficient de corrélation	.242**	.466**	.453**	.489**	.636**	.766**	.673**
في ظل جائحة كورونا، التزمت مؤسستنا بتطبيق كافة الإجراءات الاحترازية لحماية صحة وسلامة موظفيها والتصدي لهذه الجائحة) النظافة، التباعد، مواد التعقيم، كامامات، وضع ملصقات للتدابير الصحية، منع التجمعات... الخ	Coefficient de corrélation	.248**	.486**	.450**	.637**	.703**	.862**	.700**
في ظل جائحة كورونا، سرحت مؤسستنا بعض موظفيها من مناصبهم خاصة كبار السن والذين يعانون من مشاكل صحية، كما تبنت نظام العمل بالتناوب	Coefficient de corrélation	.287**	.532**	.502**	.664**	.698**	.887**	.725**
مؤشر الربحية	corrélation	1.000	.873**	.742**	.621**	.555**	.450**	.742**
مؤشر الحصة السوقية	corrélation	.873**	1.000	.805**	.725**	.674**	.635**	.877**
مؤشر الإنتاجية	corrélation	.742**	.805**	1.000	.762**	.689**	.617**	.856**
رضا الزبائن	corrélation	.621**	.725**	.762**	1.000	.675**	.722**	.836**
مؤشر التعلم والنمو	corrélation	.555**	.674**	.689**	.675**	1.000	.799**	.867**
مؤشر اجتماعي وبني	corrélation	.450**	.635**	.617**	.722**	.799**	1.000	.851**
المحور الثاني: الأداء المؤسسي	corrélation	.742**	.877**	.856**	.836**	.867**	.851**	1.000

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

الملاحق

الملحق رقم 11 * البيانات الشخصية الوصفية

Fréquences

Statistiques

		(الجنس) الصنف الاجتماعي	العمر	المؤهل العلمي	القسم الوظيفي الذي تنتمي إليه	سنوات الأقدمية
N	Valide	228	228	228	228	228
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		1.4912	1.8202	2.8421	3.5482	1.9123
Médiane		1.0000	2.0000	3.0000	2.0000	2.0000
Mode		1.00	2.00	3.00	2.00	2.00
Ecart type		.50102	.62836	.45170	2.23555	.80265
Variance		.251	.395	.204	4.998	.644
Minimum		1.00	1.00	2.00	1.00	1.00
Maximum		2.00	4.00	5.00	8.00	4.00
Somme		340.00	415.00	648.00	809.00	436.00

Table de fréquences

(الجنس) الصنف الاجتماعي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	116	50.9	50.9	50.9
أنثى	112	49.1	49.1	100.0
Total	228	100.0	100.0	

العمر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 30 سنة	67	29.4	29.4	29.4
من 30 إلى أقل من 40 سنة	137	60.1	60.1	89.5
من 40 إلى أقل من 50 سنة	22	9.6	9.6	99.1
من 50 سنة فأكثر	2	.9	.9	100.0
Total	228	100.0	100.0	

المؤهل العلمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide تكوين مهني	43	18.9	18.9	18.9
ليسانس - ماستر	179	78.5	78.5	97.4
دكتوراه	5	2.2	2.2	99.6
غير ذلك : حدد؟	1	.4	.4	100.0
Total	228	100.0	100.0	

القسم الوظيفي الذي تنتمي إليه

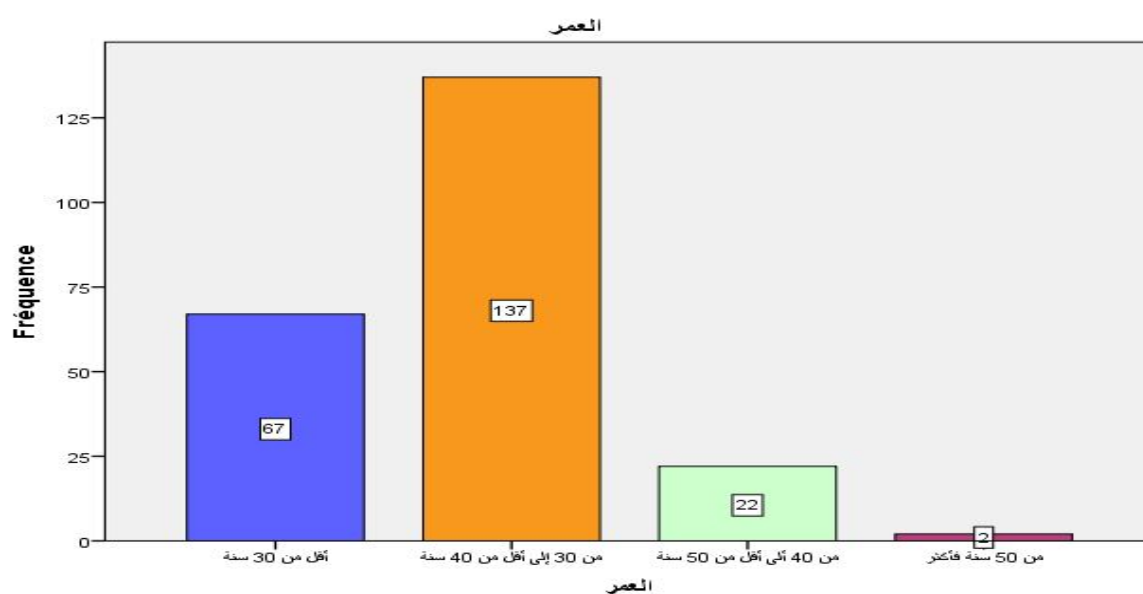
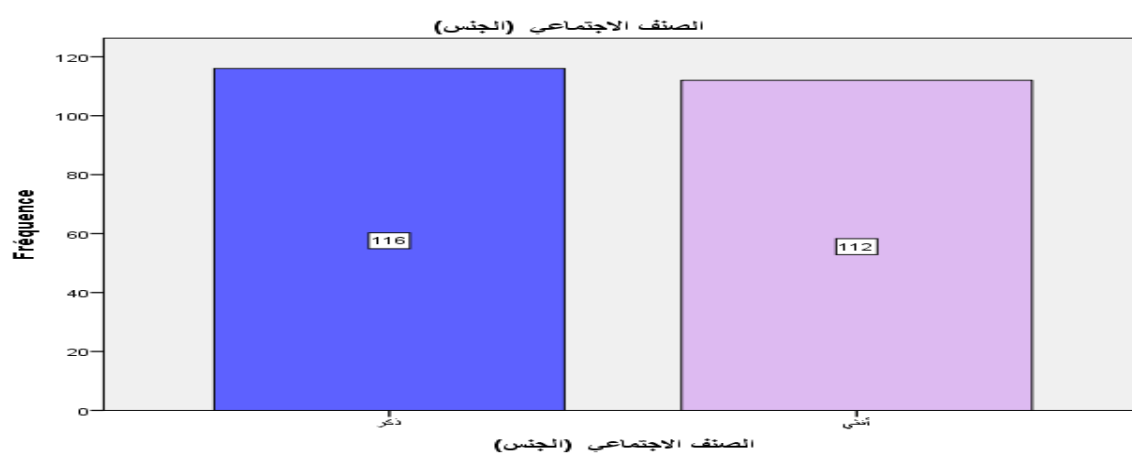
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide قسم الإدارة	41	18.0	18.0	18.0
قسم الموارد البشرية	74	32.5	32.5	50.4
قسم التجارة	17	7.5	7.5	57.9
قسم التسويق	4	1.8	1.8	59.6
قسم المالية والمحاسبة	43	18.9	18.9	78.5
قسم الإنتاج	25	11.0	11.0	89.5
قسم التقنية	4	1.8	1.8	91.2
غير ذلك : حدد؟	20	8.8	8.8	100.0
Total	228	100.0	100.0	

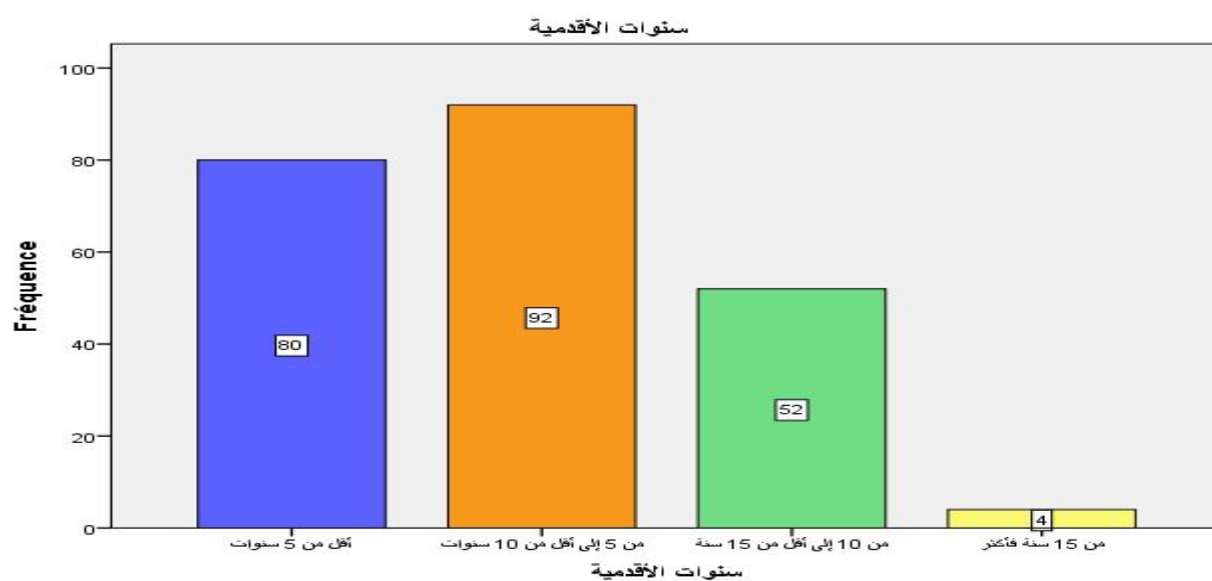
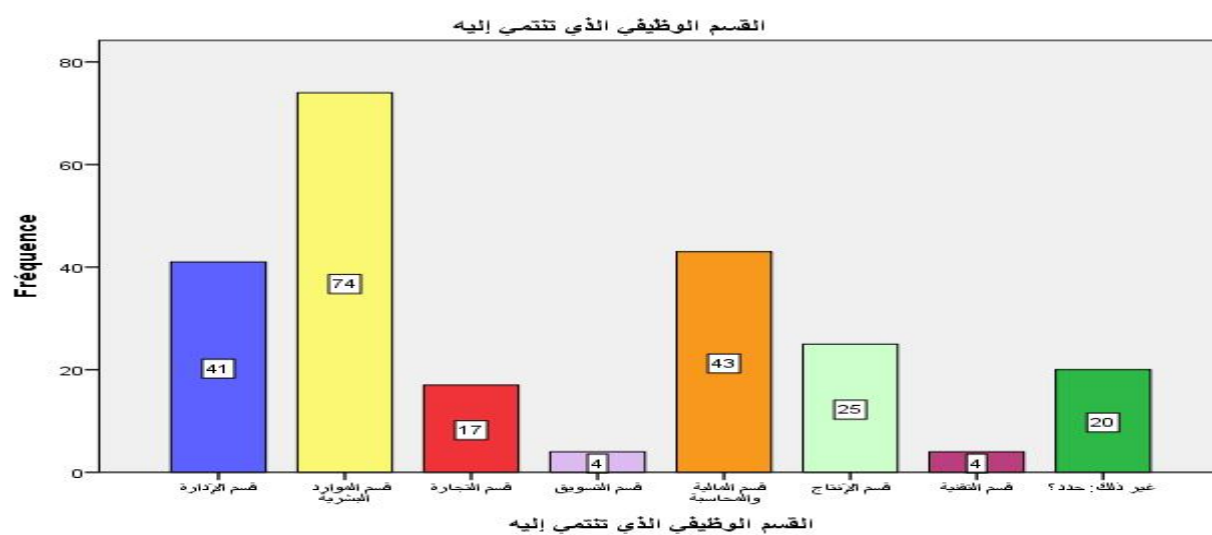
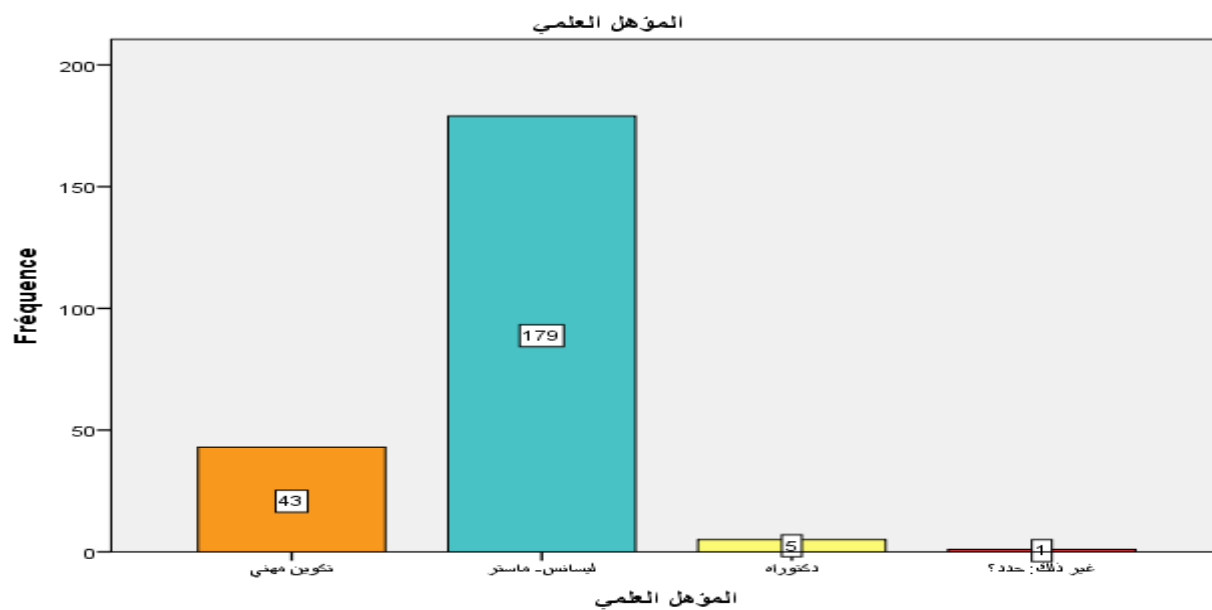
الملاحق

سنوات الأقدمية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
أقل من 5 سنوات	80	35.1	35.1	35.1
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	92	40.4	40.4	75.4
من 10 إلى أقل من 15 سنة	52	22.8	22.8	98.2
من 15 سنة فأكثر	4	1.8	1.8	100.0
Total	228	100.0	100.0	

Graphique à barres





الملحق رقم 12 * مستوى الاستجابة والأهمية النسبية

Caractéristiques

	N	Moyenne	Ecart type
تعتمد مؤسستنا على أحدث التكنولوجيات في جمع وتخزين المعلومات	228	4.0395	.65921
تعتمد مؤسستنا على استخدام آلات متطورة في الإنتاج	228	3.9342	.79095
لدى مؤسستنا شبكة معلومات داخلية (أنترانات) قوية مابين مكاتب الإدارة	228	4.1754	.59729
لدى مؤسستنا خبراء متخصصين في جمع المعلومات التكنولوجية	228	4.1316	.60850
لدى مؤسستنا خبراء في البحث عن أحدث التكنولوجيات	228	4.0877	.61639
تتابع مؤسستنا كل التطورات والابتكارات التكنولوجية في مجال نشاطها	228	4.0132	.66690
تقوم مؤسستنا بمراقبة ومتابعة التكنولوجيات المستعملة من طرف المنافسين	228	4.0351	.63565
تنتج مؤسستنا منتجات مميزة باستخدام أحدث الأساليب التكنولوجية	228	3.7851	.96746
في مؤسستنا نقوم باستخدام تكنولوجيا المعلومات لدعم عمليات الذكاء التكنولوجي	228	3.9430	.67771
تعتمد مؤسستنا على شبكة الانترنت للحصول على المعلومات الخاصة بالمنافسين	228	4.0921	.65391
تعتمد مؤسستنا على تخزين المعلومات المتحصل عليها في بنوك للمعلومات التي يتم استرجاعها وقت الحاجة	228	4.1360	.60390
في ظل جائحة كورونا، استطاعت مؤسستنا التأقلم مع التغيرات في بيئتها التكنولوجية	228	4.1228	.67217
في ظل جائحة كورونا، ركزت مؤسستنا على استخدام التكنولوجيا الرقمية من أجل البقاء والتعامل مع عواقب الجائحة(تقنيات الهاتف المحمول، انترنت، الخ...)	228	4.0746	.73829
البعد الأول: الذكاء التكنولوجي	228	4.0439	.52136
تعتمد مؤسستنا على تحليل البيئة الخارجية التنافسية لمعرفة المزايا التنافسية الخاصة بالمنافسين	228	3.9561	.81711
لدى مؤسستنا خبراء متخصصين في جمع المعلومات عن المنافسين المحليين والأجبيين	228	4.1535	.83857
تعمل مؤسستنا على جمع المعلومات عن منتجات المنافسين من أجل إنتاج منتجات ذات مزايا تنافسية أفضل من منافسيها	228	4.2325	.67908
تعتمد مؤسستنا على تقارير المحللين الاقتصاديين لتزويدها بالمعلومات حول المنافسين	228	4.2193	.79933
تعتمد مؤسستنا على المعارض الدولية في جمع المعلومات عن المنافسين	228	4.1623	.84216
تعتمد مؤسستنا على المؤتمرات والملتقيات في جمع المعلومات عن المنافسين	228	2.0658	.72103
تعتمد مؤسستنا على وسائل الإعلام المختلفة (إذاعات، لقاءات وحصص تلفزيونية... الخ) في جمع المعلومات عن المنافسين	228	2.0307	.72338
تعتمد مؤسستنا على المجالات المتخصصة بالأخبار الاقتصادية في جمع المعلومات عن المنافسين	228	2.0219	.72976
تعتمد مؤسستنا في جمع المعلومات على موردي منافسيها	228	2.1667	.77876
تعمل مؤسستنا على تحديد أقوى المنافسين ورصد تحركاتهم	228	2.1798	.83330
من خلال ذكاء المنافس تتوقع مؤسستنا سلوك المنافسين اتجاهها	228	2.1316	.68993
في ظل جائحة كورونا، استجابت مؤسستنا للتغيرات المفاجئة في البيئة التنافسية (ضعف المنافسة، نقص المعلومات حول المنافسين... الخ)	228	2.0526	.77223
البعد الثاني: ذكاء المنافس	228	2.9477	.30871
تعتمد مؤسستنا في جذب زبائنها على تخفيض أسعارها	228	2.0746	.75598
لجذب زبائن جدد تعمل مؤسستنا على إنتاج منتجات بخصائص وأشكال متنوعة	228	1.9254	.62873
تعمل مؤسستنا على مراقبة عمليات الشراء الخاصة بالعملاء بشكل مستمر	228	2.0482	.74641
تتابع مؤسستنا بشكل مستمر احتياجات ورغبات العملاء	228	2.0921	.71813
تسعى مؤسستنا لإنتاج منتجات ذات جودة عالية لتضمن استمرارية العلاقة مع العميل	228	1.9605	.63885
تعمل مؤسستنا دائماً على تقوية العلاقة بينها وبين العميل	228	1.8860	.59748
تعتمد مؤسستنا للمحافظة على ولاء العملاء على إنتاج منتجات تلبي احتياجاتهم	228	1.9605	.62490
تعمل مؤسستنا على تقديم التسهيلات والضمانات للعملاء لضمان ولائهم	228	1.9386	.64055
في ظل جائحة كورونا، قللت مؤسستنا عملية الاتصال المباشر مع العملاء وعوضتها بتقنيات حديثة تعتمد على الانترنت	228	2.0921	.72424
البعد الثالث: ذكاء العميل	228	1.9976	.54667
تعتمد مؤسستنا على مشاركة مؤسسات أخرى لزيادة حصتها السوقية	228	2.2895	.81531
تعتمد مؤسستنا على إستراتيجية التحالف من أجل التقليل من تكاليف البحث والتطوير	228	2.3377	.87298
تعمل مؤسستنا على مراقبة التحالفات الجديدة في الصناعة من أجل وضع إستراتيجية قوية لمواجهة منافسيها	228	2.1667	.74994
تعتمد مؤسستنا على إستراتيجية التكامل مع مؤسسات أخرى لتخفيض التكاليف	228	2.2675	.84133
تعتمد مؤسستنا على سياسة التحالف من أجل زيادة أرباحها	228	2.3816	.79037
تعتمد مؤسستنا على سياسة التحالف من أجل مواجهة المنتجات المستوردة	228	2.3202	.80644
تعتمد مؤسستنا في صياغة إستراتيجيتها على المعلومات التي جمعت من بيئتها الخارجية	228	2.1623	.73008

الملاحق

في ظل جائحة كورونا، اعتمدت مؤسساتنا على زيادة التحالف مع مؤسسات أخرى من أجل ضمان ديمومتها واستمرار بقائها	228	2.4737	.84697
في ظل جائحة كورونا، تلقت مؤسساتنا دعماً خارجياً (حكومياً وغير حكومي) من أجل استمرار أداؤها	228	2.5219	.85228
البعد الرابع: ذكاء التحالف الاستراتيجي	228	2.3246	.65964
المحور الأول: الذكاء التنافسي	228	2.9498	.19929
N valide (liste)	228		

Caractéristiques

	N	Moyenne	Ecart type
تحقق مؤسساتنا زيادة في الأرباح بنسبة 20% فما فوق كل سنة	228	2.5877	.76038
تحقق مؤسساتنا تطور في حجم المبيعات بنسبة 10% فما فوق كل سنة	228	2.5658	.75680
لدى مؤسساتنا القدرة على التحكم في تكاليفها والوفاء بالتزاماتها المالية	228	2.1579	.59482
تقدم مؤسساتنا تشكيلة متنوعة من المنتجات ذات جودة عالية لتحقيق النمو	228	2.0921	.59018
تستخدم مؤسساتنا الموارد المتاحة استخدام أمثل	228	1.9518	.59539
تسعى مؤسساتنا إلى تبني سياسات استثمارية جديدة على المستوى المحلي والإقليمي	228	2.1404	.70713
تحقق مؤسساتنا أهدافها من خلال طاقاتها البشرية وإمكاناتها المتوفرة لديها	228	2.0044	.64690
في ظل جائحة كورونا، تأثرت إيرادات مؤسساتنا من عملياتها (إنتاجية، استثمارية، الخ...)	228	2.0395	.66586
مؤشر الربحية	228	2.1924	.48410
تعزز مؤسساتنا موقعها التنافسي	228	2.0351	.65611
لمؤسساتنا القدرة على التكيف مع الضغوط التنافسية	228	2.0395	.66586
تعمل مؤسساتنا على زيادة الحصة السوقية لمنتجاتها بنسبة 3% كل سنة	228	2.4825	.74186
تعمل مؤسساتنا على خلق أسواق جديدة لتصريف منتجاتها	228	2.0570	.62354
تعتمد مؤسساتنا على تجزئة السوق بطريقة علمية مدروسة وفقاً للزبائن الحاليين والمحتملين لها	226	2.1150	.72727
تعمل مؤسساتنا على التطوير المستمر لمنتجاتها وكذا طرح منتجات جديدة في السوق	228	2.0395	.71066
في ظل جائحة كورونا، استخدمت مؤسساتنا استراتيجيات مالية وتسويقية حديثة تتلاءم مع تداعيات هذه الجائحة	228	2.0219	.66667
في ظل جائحة كورونا، حافظت مؤسساتنا على الحد الأدنى من حصتها السوقية	228	2.0789	.69161
مؤشر الحصة السوقية	228	2.1081	.54183
تعمل مؤسساتنا على الرفع من إنتاجية المؤسسة الكلية بنسبة 5% كل سنة	228	2.4035	.75931
تركز مؤسساتنا على جودة وفعالية العمليات الداخلية	228	2.1096	.64439
تخفض مؤسساتنا تكاليف العمليات الإنتاجية بالمقارنة مع المنافسين	228	2.1754	.73004
تقوم مؤسساتنا بطرح منتجاتها إلى السوق في الوقت المناسب	228	2.1053	.61363
تعمل مؤسساتنا على تعبئة جميع مواردها وتوظيفها بصورة تكاملية لتحقيق هدفها	228	2.0877	.59456
تعتمد مؤسساتنا على نظام معلومات متجدد، طرق عمل جديدة وتجهيزات متطورة في الإنتاج والاتصال للرفع من كفاءتها الإنتاجية	228	2.1096	.60197
في ظل جائحة كورونا، قلصت/وقفت مؤسساتنا أنشطة الإنتاج مؤقتاً أثناء الجائحة	228	2.0614	.69339
في ظل جائحة كورونا، حدث اضطراب /إغلاق في عملية التسويق لمنتجات مؤسساتنا	228	2.1886	.71759
مؤشر الإنتاجية	228	2.1552	.50519
تمتلك مؤسساتنا قاعدة بيانات عن زبائننا (Base des données)	228	2.0219	.68621
تسعى مؤسساتنا لتحسين سمعتها وصورتها في نظر زبائننا	228	1.9737	.54668
تلبى مؤسساتنا رغبات الزبائن لضمان ولائهم لمنتجاتها والتقليل من شكاويهم	228	2.0044	.63314
تصنع مؤسساتنا منتجات مميزة وبأسعار تنافسية لاستقطاب زبائن جدد	228	1.9561	.59942
تكيف مؤسساتنا منتجاتها للتأقلم مع تغير أذواق ورغبات الزبائن	228	2.0132	.63994
تستخدم مؤسساتنا وسائل الإشهار والترويج المختلفة للتعريف بمنتجاتها	228	1.9605	.65921
في ظل جائحة كورونا، استخدمت مؤسساتنا وسائل التواصل الاجتماعي لتسويق منتجاتها	228	2.0658	.79095
رضا الزبائن	228	1.9994	.50964
تمتلك مؤسساتنا مصلحة أو قسم للبحث والتطوير	228	1.8246	.59729
تعرف مؤسساتنا نقاط القوة والضعف لديها	228	1.8684	.60850
تنجز أقسام مؤسساتنا مهامها بكل سهولة	228	1.9123	.61639
يساهم عمال مؤسساتنا في زيادة جودة منتجاتها وابتكار طرق إنتاجية جديدة	228	1.9868	.66690
البرامج التدريبية التي يخضع لها عمال مؤسساتنا تتماشى مع احتياجاتهم الوظيفية	228	1.9649	.63565
تحرص مؤسساتنا على الاحتفاظ والاهتمام بالعمالين لديها من خلال تحفيزهم بنظام فعال للمكافآت، الحوافز والترقيات	228	2.2149	.96746
في ظل جائحة كورونا، وفرت مؤسساتنا معلومات موثوقة ومحدثة لموظفيها عن التطور الحالي للجائحة من السلطات الصحية الوطنية والمحلية	228	2.0570	.67771

الملاحق

في ظل جائحة كورونا، اعتمدت مؤسستنا على تقنيات التخاطب عن بعد في عقد اجتماعاتها كتقنية الزوم	228	1.9079	.65391
في ظل جائحة كورونا، استطاعت مؤسستنا احتواء الجائحة بنجاح وتجاوزها	228	1.8640	.60390
مؤشر التعلم والنمو	228	1.9557	.53814
تعتمد مؤسستنا في صياغة إستراتيجيتها على المعلومات التي جمعت من بيئتها الخارجية	228	2.1623	.73008
في ظل جائحة كورونا، اعتمدت مؤسستنا على زيادة التحالف مع مؤسسات أخرى من أجل ضمان ديمومتها واستمرار بقائها	228	2.4737	.84697
في ظل جائحة كورونا، تلقت مؤسستنا دعماً خارجياً (حكومي أو غير حكومي) من أجل استمرار أداؤها	228	2.5219	.85228
تساهم مؤسستنا في خلق مناصب جديدة للعمل وتعطى الأولوية في التوظيف لطالبي العمل في مناطق نشاطها	228	1.8772	.67217
تبنى مؤسستنا سياسة دعم الدراسات والأبحاث العلمية في كافة المجالات بحيث تسمح لطلاب الجامعات تنفيذ برامج التدريب العملي لهم وتطبيق دراساتهم في فروعها	228	1.9254	.73829
تقدم مؤسستنا الدعم للأنشطة الثقافية والعلمية والرياضية والخيرية من خلال رعاية المهرجانات والدورات الرياضية والمناسبات	228	2.0439	.81711
تحرص مؤسستنا على استخدام مواد أولية غير ضارة بالبيئة وتتعامل بشكل عقلاني مع نفاياتها الصناعية	228	1.8465	.83857
تلتزم إدارة مؤسستنا بالمعايير والقوانين المعمول بها للمحافظة على البيئة، وتسعى للحصول على شهادة الجودة ISO 14001 المتعلقة بحماية البيئة	228	1.7675	.67908
في ظل جائحة كورونا، التزمت مؤسستنا بتطبيق كافة الإجراءات الاحترازية لحماية صحة وسلامة موظفيها والتصدي لهذه الجائحة (النظافة، التباعد، مواد التعقيم، كامات، وضع ملصقات للتدابير الصحية، منع التجمعات، ... الخ)	228	1.7807	.79933
في ظل جائحة كورونا، سرحت مؤسستنا بعض موظفيها من مناصبهم خاصة كبار السن والذين يعانون من مشاكل صحية، كما تبنت نظام العمل بالتناوب	228	1.8377	.84216
مؤشر اجتماعي وبيئي	228	1.8684	.64004
المحور الثاني: الأداء المؤسسي	228	2.0494	.47279
N valide (liste)	226		

الملحق رقم 13 * فرضية العلاقة الارتباطية

Corrélations non paramétriques

		المحور الأول : الدكاء التنافسي	البعد الأول : الدكاء التكنولوجي	البعد الثاني : ذكاء المنافس	البعد الثالث : ذكاء العميل	البعد الرابع :ذكاء التحالف الاستراتيجي	المحور الثاني : الأداء المؤسسي
Rho de Spearman	المحور الأول : الدكاء التنافسي	Coefficient de corrélation Sig. (bilatéral) N	1.000 . 228	-.035- .596 228	.609** .000 228	.456** .000 228	.609** .000 228
	البعد الأول : الدكاء التكنولوجي	Coefficient de corrélation Sig. (bilatéral) N	-.035- .596 228	1.000 . 228	-.186- .005 228	-.619- .000 228	-.531- .000 228
	البعد الثاني : ذكاء المنافس	Coefficient de corrélation Sig. (bilatéral) N	.609** .000 228	-.186- .005 228	1.000 . 228	.260** .000 228	.152* .022 228
	البعد الثالث : ذكاء العميل	Coefficient de corrélation Sig. (bilatéral) N	.456** .000 228	-.619- .000 228	.260** .000 228	1.000 . 228	.484** .000 228
	البعد الرابع : ذكاء التحالف الاستراتيجي	Coefficient de corrélation Sig. (bilatéral) N	.609** .000 228	-.531- .000 228	.152* .022 228	.484** .000 228	1.000 . 228
	المحور الثاني : الأداء المؤسسي	Coefficient de corrélation Sig. (bilatéral) N	.199** .003 228	-.924- .000 228	.197** .003 228	.740** .000 228	.624** .000 228
	مؤشر الربحية	Coefficient de corrélation Sig. (bilatéral) N	.457** .000 228	-.578- .000 228	.287** .000 228	.783** .000 228	.545** .000 228
	مؤشر الحصة السوقية	Coefficient de corrélation Sig. (bilatéral) N	.343** .000 228	-.723- .000 228	.211** .001 228	.769** .000 228	.592** .000 228
	مؤشر الإنتاجية	Coefficient de corrélation Sig. (bilatéral) N	.404** .000 228	-.722- .000 228	.232** .000 228	.710** .000 228	.690** .000 228
	رضا الزبائن	Coefficient de corrélation Sig. (bilatéral) N	.206** .002 228	-.787- .000 228	.053 .426 228	.706** .000 228	.624** .000 228
	مؤشر التعلم والنمو	Coefficient de corrélation Sig. (bilatéral) N	-.025- .705 228	-.935- .000 228	.225** .001 228	.581** .000 228	.433** .000 228
	مؤشر اجتماعي ويثي	Coefficient de corrélation Sig. (bilatéral) N	-.030- .657 228	-.891- .000 228	-.047- .480 228	.608** .000 228	.498** .000 228

La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral)..

La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral)..

الملحق رقم 14 * فرضية الانحدار والأثر

Régression

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
المحور الثاني: الأداء المؤسسي	2.0494	.47279	228
المحور الأول: الذكاء التنافسي	2.9498	.19929	228

Corrélations

	المحور الثاني: الأداء المؤسسي	المحور الأول: الذكاء التنافسي
Corrélation de Pearson	المحور الثاني: الأداء المؤسسي المحور الأول: الذكاء التنافسي	1.000 .265
Sig. (unilatéral)	المحور الثاني: الأداء المؤسسي المحور الأول: الذكاء التنافسي	. .000
N	المحور الثاني: الأداء المؤسسي المحور الأول: الذكاء التنافسي	228 228

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	المحور الأول: الذكاء التنافسي ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : المحور الثاني : الأداء المؤسسي

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.265 ^a	.070	.066	.45685	.070	17.112	1	226	.000

a. Prédictors : (Constante), المحور الأول: الذكاء التنافسي

b. Variable dépendante : المحور الثاني : الأداء المؤسسي

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3.571	1	3.571	17.112	.000 ^b
	Résidu	47.170	226	.209		
	Total	50.741	227			

a. Variable dépendante : المحور الثاني : الأداء المؤسسي

b. Prédictors : (Constante), المحور الأول: الذكاء التنافسي

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Corrélations		
		B	Erreur standard	Bêta			Corrélation simple	Partielle	Partielle
1	(Constante)	.193	.450		.429	.669			
	المحور الأول: الذكاء التنافسي	.629	.152	.265	4.137	.000	.265	.265	.265

a. Variable dépendante : المحور الثاني : الأداء المؤسسي

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Prévision	1.6858	2.3152	2.0494	.12543	228
Résidu	-.87604	1.81658	.00000	.45585	228
Prévisionstandardisée	-2.899	2.119	.000	1.000	228
Résidustandardisé	-1.918	3.976	.000	.998	228

a. Variable dépendante : الأداء المؤسسي : المحور الثاني

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	البعد الأول : الذكاء التكنولوجي ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : الأداء المؤسسي : المحور الثاني

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deuxajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.922 ^a	.850	.850	.18331

a. Prédictors : (Constante), البعد الأول : الذكاء التكنولوجي

b. Variable dépendante : الأداء المؤسسي : المحور الثاني

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carrémoyen	F	Sig.
1	Régression	43.147	1	43.147	1283.981	.000 ^b
	Résidu	7.594	226	.034		
	Total	50.741	227			

a. Variable dépendante : الأداء المؤسسي : المحور الثاني

b. Prédictors : (Constante), البعد الأول : الذكاء التكنولوجي

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	5.431	.095		57.079	.000
	البعد الأول : الذكاء التكنولوجي	-.836	.023	-.922	-35.833	.000

a. Variable dépendante : الأداء المؤسسي : المحور الثاني

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Prévision	1.2498	3.7585	2.0494	.43597	228
Résidu	-.54127	.49435	.00000	.18291	228
Prévisionstandardisée	-1.834	3.920	.000	1.000	228
Résidustandardisé	-2.953	2.697	.000	.998	228

a. Variable dépendante : الأداء المؤسسي : المحور الثاني

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	البعد الثاني : ذكاء المنافس ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : الأداء المؤسسي : المحور الثاني

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deuxajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.154 ^a	.024	.020	.46815

a. Prédicteurs : (Constante), البعد الثاني : ذكاء المنافس

b. Variable dépendante : الأداء المؤسسي : المحور الثاني

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carrémoyen	F	Sig.
1	Régression	1.210	1	1.210	5.523	.020 ^b
	Résidu	49.531	226	.219		
	Total	50.741	227			

a. Variable dépendante : الأداء المؤسسي : المحور الثاني

b. Prédicteurs : (Constante), البعد الثاني : ذكاء المنافس

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1.352	.298		4.533	.000
	البعد الثاني : ذكاء المنافس	.237	.101	.154	2.350	.020

a. Variable dépendante : الأداء المؤسسي : المحور الثاني

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Prévision	1.9040	2.2589	2.0494	.07302	228
Résidu	-.98290-	1.89884	.00000	.46712	228
Prévisionstandardisée	-1.990-	2.869	.000	1.000	228
Résidustandardisé	-2.100-	4.056	.000	.998	228

a. Variable dépendante : الأداء المؤسسي : المحور الثاني

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	البعد الثالث : ذكاء العميل ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : الأداء المؤسسي : المحور الثاني

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deuxajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.791 ^a	.626	.625	.28961

a. Prédicteurs : (Constante), البعد الثالث : ذكاء العميل

c. Variable dépendante : الأداء المؤسسي : المحور الثاني

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carrémoyen	F	Sig.
1 Régression	31.785	1	31.785	378.958	.000 ^b
Résidu	18.956	226	.084		
Total	50.741	227			

a. Variable dépendante : الأداء المؤسسي : المحور الثاني

d. Prédictors : (Constante), البعد الثالث, ذكاء العميل

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	.682	.073		9.367	.000
البعد الثالث : ذكاء العميل	.685	.035	.791	19.467	.000

a. Variable dépendante : الأداء المؤسسي : المحور الثاني

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Prévision	1.3665	4.1046	2.0494	.37420	228
Résidu	-2.14711-	.86067	.00000	.28897	228
Prévisionstandardisée	-1.825-	5.492	.000	1.000	228
Résidustandardisé	-7.414-	2.972	.000	.998	228

a. Variable dépendante : الأداء المؤسسي : المحور الثاني

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	البعد الرابع : ذكاء التحالف الاستراتيجي ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : الأداء المؤسسي : المحور الثاني

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deuxajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.683 ^a	.467	.465	.34591

a. Prédictors : (Constante), البعد الرابع, ذكاء التحالف الاستراتيجي

b. Variable dépendante : الأداء المؤسسي : المحور الثاني

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carrémoyen	F	Sig.
1 Régression	23.700	1	23.700	198.071	.000 ^b
Résidu	27.041	226	.120		
Total	50.741	227			

a. Variable dépendante : الأداء المؤسسي : المحور الثاني

b. Prédictors : (Constante), البعد الرابع, ذكاء التحالف الاستراتيجي

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	.911	.084		10.831	.000
البعد الرابع : ذكاء التحالف الاستراتيجي	.490	.035	.683	14.074	.000

a. Variable dépendante : الأداء المؤسسي : المحور الثاني

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Prévision	1.4006	3.1966	2.0494	.32312	228
Résidu	-1.03288-	1.12993	.00000	.34515	228
Prévisionstandardisée	-2.008-	3.551	.000	1.000	228
Résidustandardisé	-2.986-	3.267	.000	.998	228

a. Variable dépendante : الأداء المؤسسي : المحور الثاني

الملحق رقم 15 * اختبار اعتدالية التوزيع (التوزيع الطبيعي)

Tests non paramétriques

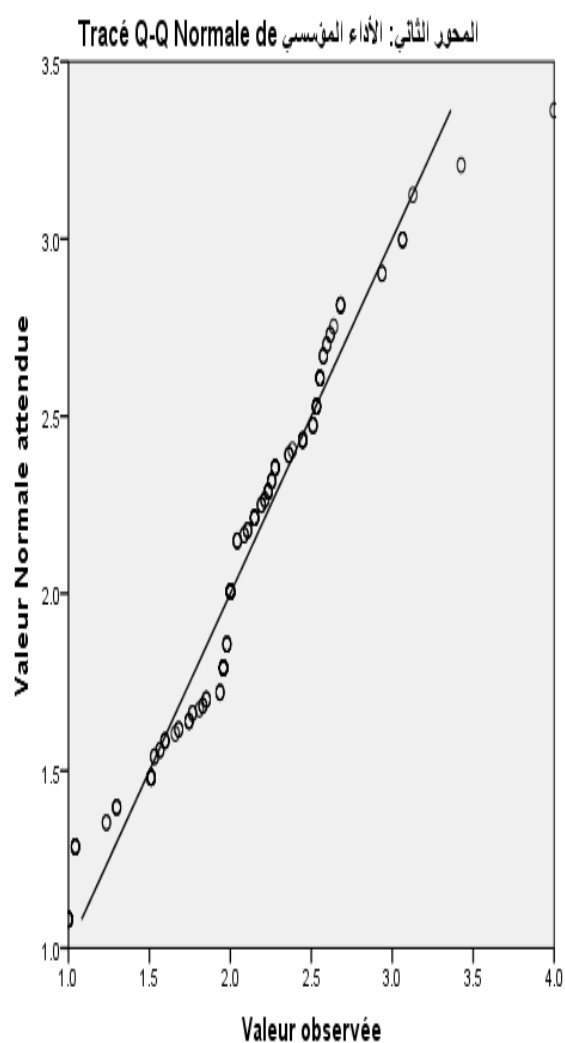
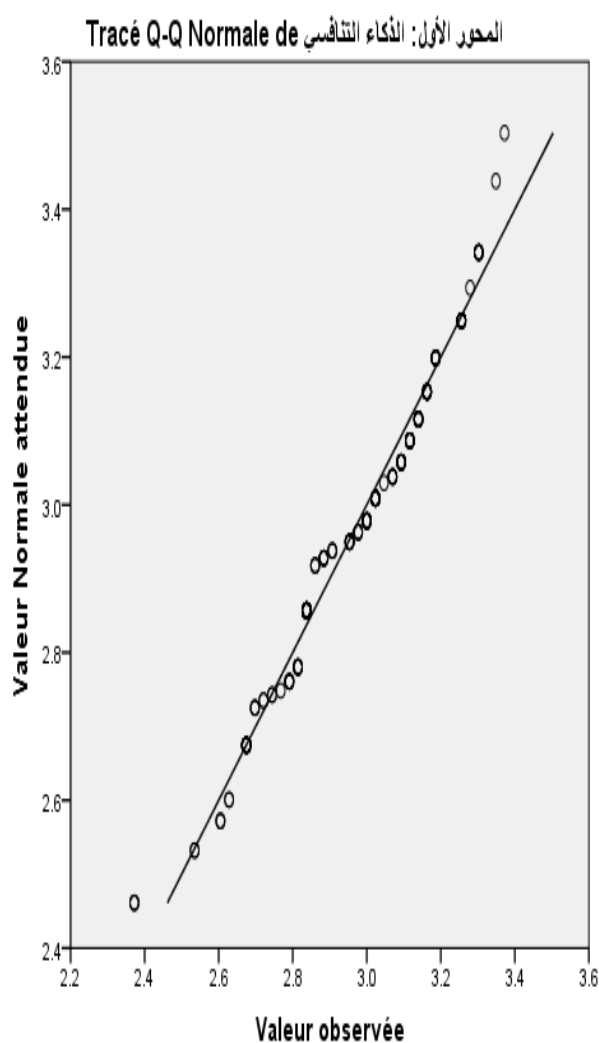
Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		الذكاء التنافسي: المحور الأول	الأداء المؤسسي: المحور الثاني
N		228	228
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	2.9498	2.0494
	Ecart type	.19929	.47279
Différences les plus extrêmes	Absolue	.144	.173
	Positif	.144	.116
	Négatif	-.080-	-.173-
Statistiques de test		.144	.173
Sig. asymptotique (bilatérale)		.000 ^c	.000 ^c

a. La distribution du test est Normale.

b. Calculée à partir des données.

c. Correction de signification de Lilliefors.



الملحق رقم 16 * اختبار التباين

ANOVA

الدكاء التنافسي: المحور الأول

	Somme des carrés	ddl	Carrémoyen	F	Sig.
Inter-groupes	.109	1	.109	2.774	.097
Intragroupes	8.907	226	.039		
Total	9.016	227			

ONEWAY X BY العمر

/MISSING ANALYSIS.

Unidirectionnel

ANOVA

الدكاء التنافسي: المحور الأول

	Somme des carrés	ddl	Carrémoyen	F	Sig.
Inter-groupes	1.064	3	.355	9.990	.000
Intragroupes	7.952	224	.035		
Total	9.016	227			

ONEWAY X BY العلمي_المؤهل

/MISSING ANALYSIS.

Unidirectionnel

ANOVA

الدكاء التنافسي: المحور الأول

	Somme des carrés	ddl	Carrémoyen	F	Sig.
Inter-groupes	.366	3	.122	3.161	.025
Intragroupes	8.650	224	.039		
Total	9.016	227			

ONEWAY X BY الوظيفي_القسم

/MISSING ANALYSIS.

Unidirectionnel

ANOVA

الدكاء التنافسي: المحور الأول

	Somme des carrés	ddl	Carrémoyen	F	Sig.
Inter-groupes	2.028	7	.290	9.119	.000
Intragroupes	6.988	220	.032		
Total	9.016	227			

ONEWAY X BY الأقدمية_سنوات

/MISSING ANALYSIS.

Unidirectionnel

ANOVA

الدكاء التنافسي: المحور الأول

	Somme des carrés	ddl	Carrémoyen	F	Sig.
Inter-groupes	.796	3	.265	7.230	.000
Intragroupes	8.220	224	.037		
Total	9.016	227			

ONEWAY Y BY الجنس

/MISSING ANALYSIS.

Unidirectionnel

ANOVA

الأداء المؤسسي: المحور الثاني

	Somme des carrés	ddl	Carrémoyen	F	Sig.
Inter-groupes	.398	1	.398	1.786	.183
Intragroupes	50.343	226	.223		
Total	50.741	227			

ONEWAY Y BY العمر

/MISSING ANALYSIS.

Unidirectionnel

ANOVA

الأداء المؤسسي: المحور الثاني

	Somme des carrés	ddl	Carrémoyen	F	Sig.
Inter-groupes	3.709	3	1.236	5.888	.001
Intragroupes	47.032	224	.210		
Total	50.741	227			

ONEWAY Y BY العلمي_المؤهل

/MISSING ANALYSIS.

Unidirectionnel

ANOVA

الأداء المؤسسي: المحور الثاني

	Somme des carrés	ddl	Carrémoyen	F	Sig.
Inter-groupes	.378	3	.126	.561	.642
Intragroupes	50.363	224	.225		
Total	50.741	227			

ONEWAY Y BY الوظيفي_القسم

/MISSING ANALYSIS.

Unidirectionnel

ANOVA

الأداء المؤسسي: المحور الثاني

	Somme des carrés	ddl	Carrémoyen	F	Sig.
Inter-groupes	4.033	7	.576	2.714	.010
Intragroupes	46.708	220	.212		
Total	50.741	227			

ONEWAY Y BY الأقدمية_سنوات

/MISSING ANALYSIS.

Unidirectionnel

ANOVA

الأداء المؤسسي: المحور الثاني

	Somme des carrés	ddl	Carrémoyen	F	Sig.
Inter-groupes	2.052	3	.684	3.147	.026
Intragroupes	48.689	224	.217		
Total	50.741	227			

ONEWAY X BY الجنس

/MISSING ANALYSIS.

Unidirectionnel