

الذكاء الاقتصادي ودوره في ترشيد وعصرنه إدارة المخاطر الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أ. طراويا نذير¹

الملخص:

أصبح الذكاء الاقتصادي أداة جوهرية في يدي متخذي القرار وهو ما يؤهلهم إلى العمل على استغلال المعلومة لتجنب المضار واستغلال الفرص، خصوصا مع بداية القرن الواحد العشرين. من هنا، فإن هذا البحث يهدف إلى الحديث عن المفاهيم والأهمية الخاصة بالذكاء الاقتصادي من جهة. وإبراز الدور الذي يلعبه هذا الذكاء في تعزيز وعصرنة آليات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إدارة المخاطر الإستراتيجية التي تهدد كيانها. الكلمات الدالة: الذكاء الاقتصادي، المخاطر الإستراتيجية، إدارة المخاطر، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المعلومة

Résumé

L'intelligence économique est devenu un outil essentiel dans les mains des décideurs pour leur permettre d'utiliser l'information de façon à éviter les menaces et à exploiter les opportunités notamment au début de 21^{ème} siècle.

Dans ce contexte, notre étude a pour objectif de, d'une part, les sens et l'importance de l'intelligence. Et d'autre part, mettre en évidence le rôle qu'elle joue dans la promotion et la modernisation des mécanismes de petites et moyennes entreprises dans la gestion des risques stratégiques qui menacent leur patrimoine.

Mots clés : L'intelligence économique, risques stratégiques, gestion des risques, PME, l'information

¹ أستاذ مساعد (أ)، جامعة أدرار.

مقدمة :

لقد عرف العالم تطورات عديدة في جميع جوانب الحياة خاصة مع بداية القرن الحالي، حيث انعكست هذه التطورات على طبيعة الممارسات الإدارية والعلاقات التنظيمية، لاسيما في ظل التطور التكنولوجي المتسارع وتنامي دور المنظمات العابرة للقارات بفعل العولمة. مما أدى إلى ظهور الحاجة إلى التنبؤ بالمستقبل الذي يتميز بعدم التأكد، مما يحتم الكشف عن الملامح الأساسية له والبحث عن أساليب علمية ملائمة التي يمكن من خلالها استطلاع المستقبل لمواجهة هذا التيار من التطورات والتغيرات. كما أن تلك التغيرات والتطورات التي أحاطت منظمات الأعمال من الداخل والخارج، استلزمت وجود قادة ومفكرين أذكياء من ذوي القدرات الفكرية والمهارات الحديثة التي تعتمد على المعرفة وتكوين رؤية إستشرافية للمستقبل، للاستعداد للمخاطر التي تهدد كيان المنظمة.

من هنا ظهر ما يعرف بالذكاء الاقتصادي الذي أصبح أداة فعالة في تسديد خطى المنظمات نحو تحقيق أهدافها والمحافظة على تواجدها، واستغلال الفرص المتاحة لها، والتأقلم مع المستجدات التي قد تواجهها. فالذكاء الاقتصادي مفهوم إداري يتعلق بالتسيير الاستراتيجي للمعلومة، إذ انه توليفة لوظائف الاستعلام، حماية المعلومات والتأثير على البيئة. فالمؤسسات - خاصة الصغيرة والمتوسطة- اليوم مطالبة بتوقع التهديدات والفرص وتقليل حالة المخاطرة. ومن هنا يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما مدى فعالية الذكاء الاقتصادي في عصنة إدارة المخاطر الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟ حيث سنقوم بمعالجة الموضوع وفق الخطة الآتية:

أولا. مفهوم ودلالات الذكاء الاقتصادي.

ثانيا. إدارة المخاطر الإستراتيجية، الأبعاد والوسائل.

ثالثاً. الذكاء الاقتصادي وإدارة المخاطر الاستراتيجية في م ص م.

أولاً. مفهوم ودلالات الذكاء الاقتصادي.

1. مفهوم الذكاء الاقتصادي.

إن الحديث عن الذكاء الاقتصادي يقودنا في بداية الأمر إلى الحديث عن الذكاء الاستراتيجي، حيث أن الأول يعتبر احد عناصر الثاني. فالذكاء الاستراتيجي في إحدى تعريفاته هو " عملية أو أداة لجمع المعلومات التي تمدّ صناع القرارات بالمعرفة التي تدعمهم في صناعتهم لتلك القرارات وتمكنهم من الإصغاء إلى البيئة التي تعمل فيها المنظمة، ثم تحليل هذه المعلومات لتفعيل قدراتهم في التنبؤ والتخطيط المستقبلي والتكيف مع التغيرات البيئية، وذلك في إطار تسلسلي متعاقب يهدف إلى تنظيم المعلومات وتهيئة إطار فكري إزاء ما حدث الآن وما سيحدث مستقبلاً، ثم تحليل مسوغات التغيير كقوى جوهرية لخلقها وتعزيزه بمرور الوقت"¹، كما ذهب آخرون إلى اعتبار أن الذكاء الاستراتيجي هو "ابتكار لخرائط طريق توجه صناع القرار نحو اتخاذ قرارات أكثر وعياً، عبر تلبية حاجاتهم الملحة للمعلومات وتوفيرها في الوقت المناسب، وبالدقة والكمية والجودة المطلوبة لصناعة قراراتهم بعقلانية"²، حيث أن هذا النوع من الذكاء لا يتوفر عند الجميع بل هو حكراً على قائد المنظمة أو المؤسسة الذي يتسم بالرؤية المستقبلية، الشراكة، القدرة على التحفيز، والحدس، والإبداع³. ويمكن قياس هذا الذكاء وفق عدة نماذج ولعل أهمها هو

¹ سعاد حرب قاسم، اثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات، مذكرة تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص18.

² محمود طاقش الشقيرات، أهمية الذكاء الاستراتيجي، مقال منشور على الموقع <http://tafesh.ucoz.com/publ/2-1-0-60> (تاريخ الاطلاع 2013/12/28)

³ محمود طاقش الشقيرات، نفس المرجع ونفس الموضوع

النموذج الذي يتناول أربعة عناصر للذكاء الاستراتيجي تتمثل في¹:

- الاستشراف.
 - الذكاء الاقتصادي والذي هو موضوع دراستنا.
 - إدارة المعرفة.
 - المقارنة المرجعية².
- وتتجسد أهمية الذكاء الاستراتيجي بكونه أداة هامة بيد المدراء بهدف القيام بمجموعة من الخطوات الإستباقية للوصول إلى المراكز التنافسية المتقدمة في البيئة العالمية التي تزداد فيها حدة المنافسة يوما بعد يوم. ويمكن أن تتلخص أهمية الذكاء الاستراتيجي في³:
- تدعيم قدرة الإدارة العليا في صياغة الاستراتيجيات الطارئة في ظل المتغيرات البيئية المتسارعة والشديدة التعقيد.
 - تحقيق موقع تنافسي متقدم قياسا بالآخرين، من خلال إسناد الأفراد والمجموعات الفاعلة داخل المنظمة للعمل بصورة مشتركة ومتفاعلة، مع توفير الإمكانيات المناسبة باتجاه تدعيم ما تصبو إليه المنظمة في حاضرها ومستقبلها.
 - يقود إلى التميز من خلال توفر المقدرة على وضع الحلول الإستراتيجية لمشكلات العمل المعقدة.

¹ سعاد حرب قاسم، المرجع السابق، ص 50

² وهي العملية المنظمة والمستمرة والخاصة بمقارنة الأداء، المنظمات، الوظائف، الاستراتيجيات، وقطاعات العمل المختلفة مقارنتها بالأفضل منها بهدف الوصول إلى الأداء الأفضل

³ سعيد عبد الله محمد وآخرون، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تعزيز الذكاء الاستراتيجي ، دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدراء الأقسام والوحدات الإدارية في مستشفى السلام بمدينة الموصل ، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة ، 23-26 ابريل 2012، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، ص 514.

- عملية منهجية ومستمرة تساعد في إدراك وفهم المعلومات من قبل المدراء لصناعة واتخاذ القرارات الرشيدة في الوقت المناسب.

أما الذكاء الاقتصادي ووفق ما جاء في تقرير "مارتر هنري" في فيفري 1994 فيعرف على أنه " مجموعة الأنشطة المنسقة من البحث، المعالجة والتوزيع بهدف استغلال المعلومة الضرورية للمتعاملين الاقتصاديين، بحيث تحظى هذه الأنشطة بكل ضمانات الحماية الضرورية للحفاظ على كيان المؤسسة في ظروف ملائمة من حيث الجودة، الآجال والتكاليف"¹. ويعرف كذلك على أنه "مجموعة النشاطات المتناسقة للبحث والتحليل والتوزيع ثم الاستغلال للمعلومة النافعة للمتعاملين الاقتصاديين"². ويضيف ذات المصدر أن الذكاء الاقتصادي هو "نشاط هادف يساعد المشروع على معرفة منافسيه وما يدور في بيئته، مع توفر الحماية اللازمة لمعلوماته. وبذلك فهو يهدف لاستشراق التغيرات وفكّ غموض المستقبل"³.

وتجدر الإشارة هنا إلى ضرورة الوقوف على طبيعة العلاقة الموجودة بين الذكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية. وهنا ذهب فريق إلى اعتبار أن كلا المصطلحين وجهان لعملة واحدة، حيث عرفوا اليقظة الإستراتيجية على أنها تلك " العملية الاستعلامية المقصودة التي تبحث المؤسسة بها عن المعلومات ذات الطابع السبقي لمحيطها الاجتماعي والاقتصادي سعياً إلى خلق الفرص وتقليل المخاطر. وقد تحمل هذه المعلومات إرهابات وإشارات انذارية تمكن

¹ Henri Martre, intelligence économique et stratégie des entreprises, rapport du groupe, commissariat général du plan, la documentation française, février 1994, p11

² مصطفى بودرامة، دور الذكاء الاقتصادي في تحسين تنافسية المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحزائرية، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، 23-26 ابريل 2012، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، ص583.

³ نفس المرجع ونفس الموضوع

المؤسسة من الاحتراز"¹، واصطلحوا عليها كذلك بالذكاء الاقتصادي. أما الفريق الثاني فيرى أن الذكاء الاقتصادي يختلف عن اليقظة لكونه مفهوم شامل وعام يجمع كل النشاطات المتعلقة باليقظة، بالإضافة إلى مفاهيم أخرى كالأمان الاقتصادي، الاستخبار، الاتصال وإدارة المعرفة². وهو ما يعني أن الذكاء الاقتصادي يشمل بعدين آخرين فضلا عن اليقظة وهما³:

- أ. القدرة على التأثير، وهو فن استخدام المعلومة للتأثير على الأسواق.
- ب. حماية أصول المؤسسة، ويعني قدرة المؤسسة على الحفاظ بالمعلومة المرتبطة بمعارفها وأدائها واختياراتها الإستراتيجية، وجعلها في منى عن الإهمال والضياح.

2. وظائف الذكاء الاقتصادي:

هناك عدة تصنيفات لوظائف الذكاء الاقتصادي والمجال هنا لا يكفي لسردها كلها، لذا سنقتصر في الحديث على الوظائف التي ذكرها "ميشيل ماغتي" الذي يرى أن وظائف الذكاء الاقتصادي تتمثل في⁴:

- أ. وظيفة اليقظة: من أجل الحماية من المخاطر واستغلال الفرص، وذلك باعتبار أن البيئة معقدة ومتغيرة باستمرار وبسرعة كبيرة.
- ب. وظيفة فهم البيئة الخاصة بالمؤسسة: حيث عند فهم المؤسسة لبيئتها وكيفية تغيرها وتطورها، وكذا العمل على التأقلم معها، ستمكن من تحقيق ذاتها وتضمن استمرارها.

¹ عبد الملك مزهودة، التسيير الاستراتيجي للمؤسسات مقاربات مفاهيمية وتحديات التنافسية، مجلة الباحث، عدد 4، 2006، ص91.

² مصطفى بودرامة، المرجع السابق، ص582

³ Guillaume Ebelmann, intelligence économiques enjeux, définitions et méthodes, 2003, p5.

⁴ حلبي لامية، دور اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2009، ص57.

ج. وظيفة المعرفة: حتى تتم عملية المراجعة والفحص للتأكد ما إذا كانت النتائج صحيحة ومرضية وقادرة على تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة.

3. أهمية وأهداف الذكاء الاقتصادي.

إن استخدام الذكاء الاقتصادي داخل المؤسسة يكتسي أهمية بالغة والتي من الممكن تلخيصها في الآتي¹:

- التحكم في المعلومة الإستراتيجية وحمايتها.
- توفير المعلومات بتنفيذ قدرة التحليل والاستشراف للشركاء.
- يديم بقاء المؤسسة ويعمل على تطويرها إزاء المنافسة، متخذة في ذلك القرارات الحكيمة والفعالة.
- حسن استغلال الفرص المتاحة لأجل تطوير جوانب التجديد، الشراكة، الإنتاجية وكذا البحث والتقصي عن الأسواق الجديدة.
- تحديد وكشف الأخطار وتقليصها أو الحد منها. أما أهداف الذكاء الاقتصادي فقد لخصها "وليفي غيتون" على النحو التالي²:
- أهداف طويلة الأجل، حيث يعمل الذكاء الاقتصادي على توقع الإشارات الضعيفة من البيئة حول وضعية المنافسين، تغير قوى السوق والعمل على بناء التصورات الممكنة للمستقبل.
- أهداف متوسطة الأجل، تكيف المبادئ والقوانين مع تطور البيئة والذي من شأنه العمل على التكيف معها.
- أهداف قصيرة الأجل، وهي العمل على خلق الفعل ورد الفعل للإشارات القوية للتمكن من الاحتياط في اتخاذ القرار .

4. خصائص الذكاء الاقتصادي:

يهتم الذكاء الاقتصادي بدراسة التفاعل التكتيكي والاستراتيجي بين كافة

¹ Philippe Gloaguen, le guide de l'intelligence économique, le guide de routard, édition n°1, HACHETTE LIVRE, Italie, 2012, p14

² حلبي لامية، المرجع السابق ، ص ص 73-74

مستويات النشاط المعنية به، انطلاقا من القاعدة (المستوى الداخلي للمؤسسة) مروراً بالمستويات الوسيطة (الجماعات المحلية) وصولاً إلى المستويات الوطنية (الاستراتيجيات المعتمدة لدى مراكز اتخاذ القرار في الدولة)، ثم المستويات المتعددة الجنسيات (المجمعات المتعددة الجنسيات) أو الدولية (استراتيجيات التأثير الخاصة بكل دولة). ومن بين الخصائص الرئيسة للذكاء الاقتصادي نذكر ما يلي¹:

- الاستخدام الاستراتيجي والتكتيكي للمعلومة ذات المزايا التنافسية .
- وجود إدارة قوية لتنسيق جهود الأعوان الاقتصاديين.
- وجود علاقات قوية بين المؤسسات و الجامعات و الإدارات المركزية والمحلية . وتشكيل جماعات الضغط والتأثير .
- إدماج المعارف العلمية، التقنية، الاقتصادية، القانونية والجيوسياسية.
- السرية في نشر المعلومات والحصول عليها بطريقة شرعية.

5. مراحل الذكاء الاقتصادي:

كغيره من الاستراتيجيات المنتهجة فالذكاء الاقتصادي يتربع على عدة مراحل متتابعة ومتكاملة، وإهمال أي مرحلة من هذه المراحل سيؤثر سلباً على المردود النهائي للاستراتيجية. و تتمثل أهمها في:

1. تحديد الاحتياجات من المعلومة : وتتم هذه المرحلة في إطار الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، أي أنه على المقاول أن يحصر مجال بحثه عن المعلومات، وذلك بهدف ترشيد وظائفه الاستعلامية، ففي الجزائر مثلاً إذا أراد

¹ تير رضا، دور الذكاء الاقتصادي في إرساء آليات الحكم الراشد من خلال البحث والتطوير: واقعه

وأفاقه _____ في الجزائر _____، ص3،

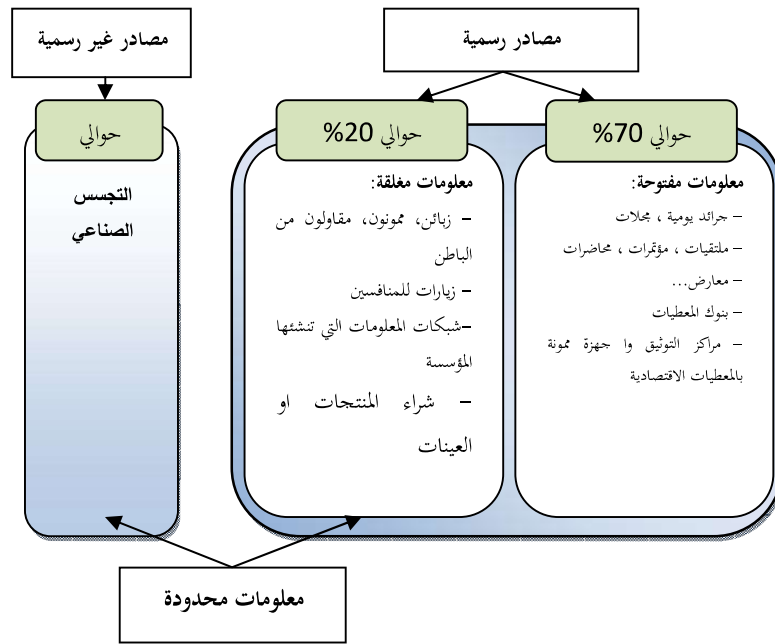
[http://www.csla.dz/mjls/index.php?option=com_remository&Itemid=55&func=](http://www.csla.dz/mjls/index.php?option=com_remository&Itemid=55&func=fileinfo&id=21)

(تاريخ الاطلاع 2013/12/29) c=

مقاول الاستثمار في قطاع النقل، فعليه أن يحدد بدقة مجال البحث عن المعلومات، وهي وزارة النقل، هيئات دعم ومرافقة المشاريع، المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع.

2. البحث وجمع المعلومات : وهنا من الواجب البحث عن المعلومات الضرورية والمفيدة للمؤسسة. وفي هذا الإطار فإن مصادر المعلومات متنوعة وموضحة في الشكل أدناه (الشكل رقم 01). ليس هذا فحسب، فثمة مصادر أخرى لا تقل أهمية عن المصادر المذكورة تتمثل خصوصا في براءات الاختراع وبنوك المعلومات الإلكترونية حيث أن 80% من المعلومة التكنولوجية موجودة في براءات الاختراع¹.

الشكل رقم 01 : المصادر المختلفة للمعلومات والبيانات



المصدر: بخوش احمد، دور البقظة وطرح المنتجات الجديدة في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة الجزائر، 2007، ص53.

¹ Maurice Grunwald, bonnes pratiques en matière d'intelligence économique, collection guide pratique de découverte, CRCIL, p11.

3. تحليل ومعالجة المعلومة: ويقصد هنا التأكد من صلاحية ومصداقية المعلومة ومصدرها باستخدام بعض المعايير كالتقصي عن شرعية الكاتب، لأن قيمة المعلومة قد تتأثر بعدة عوامل يمكن أن تؤدي إلى الفهم الخاطئ للمعلومة وتفسيرها، وبالتالي خطأ في اتخاذ القرار. حيث أن لهذه المرحلة أهمية كبيرة، إذ أن خلالها تظهر القيمة المضافة لليقظة أو الذكاء الاقتصادي¹. فبعد جمع المعلومات تأتي مرحلة التحليل والمعالجة كما يلي² :
- فرز وترتيب المعلومات بالاحتفاظ بتلك الملائمة والمفيدة وترتيبها حسب أهميتها.

- تحليل المعلومات بتفسير دلالاتها الحالية والتنبؤ بآثارها المستقبلية.
- تركيب ما تم التوصل إليه من تحاليل قصد الخروج بنتائج دقيقة ذات مصداقية.

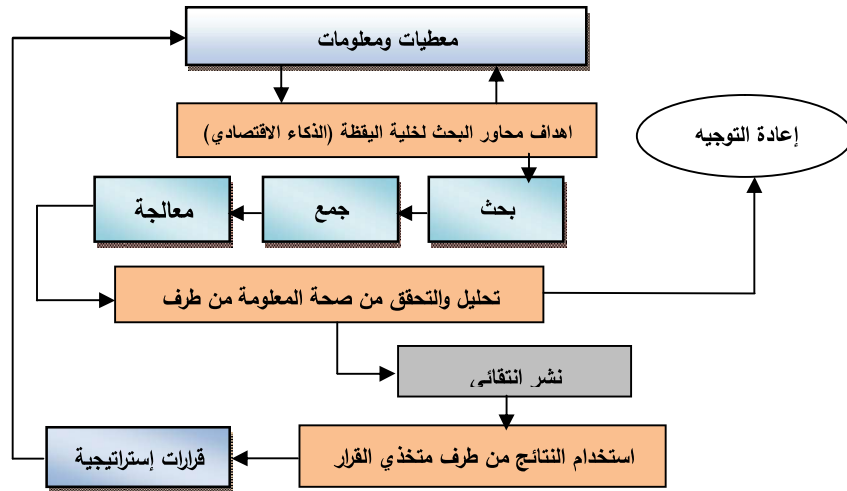
4. تخزين ونشر المعلومات: في هذه المرحلة يتم تخزين المعلومة بطريق يسهل فيها على المستخدمين الحصول عليها، مع مراعاة جانب السرية. ولكون الذكاء الاقتصادي يقتضي توفر المعلومة المناسبة في الوقت والمكان المناسبين، فإن نشرها يعتبر مفتاح لعمليات وإجراءات تليها تتم بدقة وجودة عالية، من أجل الوصول إلى الهدف المنشود. والمتخصصين في الذكاء الاقتصادي يجب أن يكونوا قادرين على إقناع كافة أفراد المؤسسة من القيادة إلى العملاء بضرورة القيام بالأنشطة بالكيفية المطلوبة والجودة العالية. وهو ما يمثل في الوقت ذاته فرصة للمؤسسة لاكتساب تنافسية قوية و اكتساح أكبر للسوق، فضلا عن كون المعلومة وسيلة لتقريب الرؤية بين البيئة الداخلية

¹ Gullaume Ebelmann, op cit, p9

² عبد الفتاح بوخمخ، صالحي محمد صالحي محمد، الذكاء الاقتصادي سياسة حوار بين المنظمة ومحيطها، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، 23-26 ابريل 2012، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، ص350.

- والخارجية للمؤسسة¹. كما يمكن تخزين المعلومة كما يلي²:
- تنصيب نظام لترتيب المعلومات حسب الأولوية، ووضع ترقيم متجانس لجميع المصالح.
 - تكوين قواعد لحفظ البيانات الالكترونية يتم تحديثها دوريا.
 - صقل المعلومات اللانظامية (مقابلات متكررة، اجتماعات، ...).
 - تخزين الأداء الحسن بشكل قواعد.
 - وضع نظام مركزي للوثائق (المجلات، الكتب، الجرائد...).
 - استخدام أدوات لتسيير المعلومة المخزنة وتوزيعها: التسيير الالكتروني للوثائق، الإنترنت، شبكة قواعد البيانات.

الشكل رقم 02 : مراحل الذكاء الاقتصادي



المصدر: Jean Pierre Desclés, **veille et intelligence stratégique**, IHEC, 17 avril 2007, Tunis, p02.

¹ العيداني الياس، ضويفي حمزة، **الذكاء الاستراتيجي كآلية لدعم وتعزيز القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال المعاصرة**، ورقة مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، 9-10 نوفمبر 2010، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، ص6.

² Maurice Grunwald, op cit, p23

ثانياً. إدارة المخاطر الإستراتيجية، الأبعاد والوسائل.

1. مفهوم عام لإدارة المخاطر

ينشأ الخطر عندما يكون هناك احتمال لأكثر من نتيجة والمحصلة النهائية غير معروفة، ولأنه لا يوجد مشروع ليس به مخاطر بل جميع المشاريع بها مخاطر، وأن تحليل تلك المخاطر بعد التعرف عليها ومن ثم إدارتها، تعتبر جزءاً مكمل لإدارة المشروع، ومن دون ذلك سيكون المشروع عرضة للفشل. وتحليل وإدارة مخاطر المشروع عبارة عن العملية التي تمكن من معرفة المخاطر وتحليل تلك المخاطر، ومن ثم وضع الحل المناسب الذي يزيل ذلك الخطر أو يقلل من آثاره. وبشكل آخر فهي العملية التي تزيد من نجاح وإنهاء المشروع من منظور التكلفة والوقت والمواصفات، بأقل ما يمكن من مشكلات¹. وتجدر الإشارة هنا إلى أن هذه المخاطر تنقسم إلى مخاطر عامة وأخرى خاصة. فالأولى ترتبط بأحوال السوق أو الاقتصاد عامة، بينما تتصل الثانية بالمؤسسة بعينها أو بنوع معين من الأصول. وبينما يمكن التحكم في آثار المخاطر الخاصة بأصل محدد من الأصول الخاصة بالمؤسسة، لا يمكن هذا الإجراء بالنسبة للمخاطر العامة².

كما أن إدارة المخاطر هي جزء أساسي في الإدارة الإستراتيجية لأي مؤسسة. وهي الإجراءات التي تتبعها المؤسسات بشكل منظم لمواجهة الأخطار المصاحبة لأنشطتها، بهدف تحقيق المزايا المستدامة من كل نشاط. والتركيز

¹ مصطفى محمود محمد عبد العال عبد السلام ، دور العناقد الصناعية في إدارة مخاطر المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة، خبرة دولية، ورقة مقدمة للمؤتمر السنوي العلمي السابع، إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، 16-18 نيسان 2007، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 2007، ص 8.

² طارق الله خان حبيب احمد، إدارة المخاطر - تحليل قضايا في الصناعة المالية الإسلامية، ورقة مناسبات رقم 5، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، البنك الإسلامي للتنمية، جدة، المملكة العربية السعودية، 2003، ص 29.

الأساسي لإدارة المخاطر الجيدة هو التعرف على هذه الأخطار ومعالجتها. ويكون هدفها هو إضافة أقصى قيمة مضافة مستدامة لكل أنشطة المؤسسة. كما أن إدارة المخاطر تساعد على فهم الجوانب الإيجابية و السلبية المحتملة لكل العوامل التي قد تؤثر على المؤسسة. فهي تزيد من احتمال النجاح وتخفض كلا من احتمال الفشل وعدم التأكد من تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة¹. والحديث عن إدارة المخاطر ليس هو نفسه عندما يتعلق الأمر بقياس المخاطر، وذلك لوجود فرق بين المصطلحين، فبينما يعالج قياس المخاطر حجم التعرض لهذه المخاطر، يرجع مفهوم إدارة المخاطر إلى العملية الإجمالية التي تتبعها المؤسسة لتعريف إستراتيجية العمل، ولتحديد المخاطر التي ستعرض لها، وإعطاء قيم لهذه المخاطر، ولفهم طبيعة هذه المخاطر التي تواجهها والسيطرة عليها². كما أن أنشطة إدارة المخاطر يجب أن تكون مستمرة ودائمة التطور، وترتبط بإستراتيجية المؤسسة وكيفية تطبيق تلك الإستراتيجية. كما يجب أن تتعامل بطريقة منهجية مع جميع الأخطار التي تحيط بأنشطة المؤسسة في الماضي والحاضر وفي المستقبل على وجه الخصوص. ويجب أن تندمج إدارة المخاطر مع ثقافة المؤسسة عن طريق سياسة فعالة وبرنامج يتم إدارته بواسطة أكثر المدراء خبرة. كما يجب ترجمة الإستراتيجية إلى أهداف تكتيكية وعملية، وتحديد المسؤوليات داخل المؤسسة لكل مدير وموظف مسئول عن إدارة المخاطر كجزء من التوصيف الوظيفي لعملهم. وبتدعيمها لتحمل المسؤولية وتقييم الأداء والمكافآت، ستعزز فاعلية العمل بين جميع المستويات³. وبشكل عام، فإن إدارة المخاطر تتمثل في

¹ إبراهيم بن عبد الله بن عبد الرحمن الزعير، إدارة المخاطر، بحث منشور على الموقع <http://faculty.mu.edu.sa/ialzuaiber/Financial%20risk%20management> (تاريخ

الاطلاع 2013/12/31)

² طارق الله خان حبيب احمد، المرجع السابق، ص30.

³ إبراهيم بن عبد الله بن عبد الرحمن الزعير، المرجع السابق.

كونها¹:

- إجراء مستمر ويطبق في وحدات الأعمال.
- يؤثر فيها جميع الموظفين.
- تطبق من خلال إستراتيجية المؤسسة.
- تطبق على نطاق المؤسسة وفي كل المستويات الإدارية وتشمل المخاطر من منظور كل وحدة على حدة.
- هدفها تحديد الأخطار المحتمل حدوثها- والتي إذا حدثت - ستؤثر على القطاعات.
- قادرة على إعطاء الضمانات المنطقية للإدارة العليا للمؤسسة لتحقيق أهدافها.

2. المخاطر الإستراتيجية المهددة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة²:

2-1. مخاطر المنافسة:

في بعض الأسواق تنشأ المنافسة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وبالتالي فإن المعرفة الجيدة حول الخدمات التي تقدمها المؤسسات الأخرى من أجل تموقع، تسعير، وتسويق خدمات المؤسسة هي عنصر رئيسي لاتخاذ الإجراءات الملائمة في الوقت المناسب، ولصنع القرارات الإستراتيجية. وفي ذات الصدد، فقد نشرت ديلويت³ مؤخراً نتائج الاستطلاع الذي أجرته تحت عنوان "المخاطر المرتبطة باستراتيجيات المؤسسات" ويتناول مدى التقدم الذي تقوم به

¹ احمد بن فهد المزيد، إدارة المخاطر واليات تطبيقها، شركة الاتصالات السعودية، الرياض، أكتوبر 2008، ص4

² جرامين جميل، دليل الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر لمؤسسات التمويل الأصغر في العالم العربي، ص108.

³ (ديلويت توش توهاماتسو) بالإنجليزي Deloitte Touche Tohmatsu أو (Deloitte) هي واحدة من أكبر شركات الخدمات المهنية في العالم وتعتبر واحدة من الشركات الأربع الكبار في هذا المجال. تأسست في لندن عام 1845

المؤسسات في عملية إدارة المخاطر المتأثرة باستراتيجياتها، وكيفية الاستعداد لمواجهة المستقبل. وشارك في الاستطلاع أكثر من 300 رئيس تنفيذي وعضو مجلس إدارة من مؤسسات تمثل معظم القطاعات الرئيسية والمناطق الجغرافية حول العالم. وأبرز نتائج استطلاع ديلويت ما يلي¹:

- أصبحت المؤسسات تركز أكثر من السابق على المخاطر الإستراتيجية إذ أكد 81% منها أنها باتت تعمل على إدارة هذه المخاطر. فيما كانت تركز في السابق على إدارة المخاطر التشغيلية والمالية ومخاطر عدم الامتثال للأنظمة والقوانين ..

- غير حوالي 94% من المستطلعين مقاربتهم لإدارة المخاطر الإستراتيجية خلال السنوات الثلاثة الماضية، فيما سجل اختلاف بسيط في هذه النسبة التي بلغت 96% (أعلى من المعدل) في منطقة آسيا/المحيط الهادئ و 91% (أقل من المعدل) في منطقة أوروبا والشرق الأوسط وإفريقيا.

- أشارت 49% من المؤسسات في أوروبا والشرق الأوسط وإفريقيا إلى أن برامج إدارة المخاطر لديها غير مناسبة، ولقد عمل 91% من هذه المؤسسات على تغيير مقاربتها لمفهوم إدارة المخاطر الإستراتيجية. - تصدرت مخاطر السمعة لائحة المخاطر الإستراتيجية للمؤسسات، ويعود ذلك بالدرجة الأولى إلى الاستعمال المتزايد لمواقع التواصل الاجتماعي التي سهّلت الانتشار السريع للمعلومات حول العالم وصعّبت عملية تحكم المؤسسات بسمعتها.

- تصدرت عملية إدارة المخاطر الإستراتيجية أوليات الرؤساء التنفيذيين ومجالس الإدارة، إذ أشار ثلثا المؤسسات التي شملها الاستطلاع (67%) إلى أن الرئيس التنفيذي، أو مجلس الإدارة، أو لجنة إدارة المخاطر يشرفون

(تاريخ الاطلاع <http://www.alaan.cc/pagedetails.asp?cid=79&nid=165143>)¹

(2013/12/31)

بأنفسهم على هذه العملية.

- اعتبر 53% من المستطلعين أن كل من مواقع التواصل الاجتماعي، والهواتف المحمولة، والبيانات الضخمة هي سيف ذو حدين في عالم التكنولوجيا، وقد تشكّل تهديداً لنماذج الأعمال القائمة حالياً، وقد دفع ذلك 91% من المؤسسات إلى تغيير استراتيجياتها منذ انطلاق الثورة التقنية.
- على المؤسسات أن تعمل على زيادة استثماراتها في الرأسمال البشري والابتكارات خلال السنوات الثلاثة المقبلة.

2-2. مخاطر البيئة السياسية:

إن لعدم الاستقرار السياسي، المدني أو حتى الحروب تأثير كبير جداً على استمرارية الأعمال في بعض البلدان. أما المخاطر السياسية الأخرى، فتشمل مخاطر المصادرة (حيث تقوم الحكومة بسحب أو مصادرة أصول المؤسسة)، ومخاطر التحويل (حيث تقوم الحكومة بإيقاف أو منع عمليات تحويل الأموال النقدية من و إلى خارج الدولة).

2-3. مخاطر البيئة الاقتصادية العامة:

إن لانخفاض قيمة العملة، التضخم، ارتفاع نسبة البطالة، والفوضى الاقتصادية تأثيرات سلبية على كل من المؤسسة وعملائها، فبإمكانها تعطيل قدرتهم على سداد القروض أو زيادة الإذخارات. وبمعنى آخر هي تلك المخاطر الناتجة عن عوامل تؤثر في السوق بشكل عام، وتؤدي إلى عدم التأكد من عائد الاستثمار، ولهذه المخاطر عدد من الخصائص تتمثل أساساً في¹:

- تنتج عن عوامل تؤثر في السوق بشكل عام.
- لا يقتصر تأثيرها على مؤسسة معينة أو قطاع معين.
- ترتبط هذه العوامل بالظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية (مثل الكساد

¹ حمد عمر باطويح، جدوى إنشاء إدارة المخاطر في الشركات الاستثمارية، مجلة إدارة المخاطر، اتحاد الشركات الاستثمارية، مكتبة آفاق، ص ص 16-17.

والتضخم، ارتفاع الفائدة، الأزمات الاقتصادية، الاستقرار السياسي في المنطقة؛

• تكون درجة المخاطرة مرتفعة في عدة حالات منها:

أ. الشركات التي تنتج سلعا غير أساسية.

ب. الشركات التي تتصف أعمالها بالموسمية.

ج. شركات تنتج سلعا تتعرض لسرعة التقادم.

2-4. مخاطر البيئة التنظيمية:

وتشمل جميع المخاطر المرتبطة بالأنظمة القائمة والمتغيرة في مجال البنوك، قوانين العمل، تنفيذ العقود، وغيرها من السياسات التي تؤثر على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. إذ أن بعض المصارف المركزية تحظر جمع، توظيف واستخدام مدخرات العملاء إلا إذا كانت المؤسسة الصغيرة والمتوسطة مسجلة رسمياً ولديها ترخيص يجيز لها ذلك. إن مخاطر الامتثال هي نتيجة انتهاكات أو عدم التطابق مع القوانين، القواعد، الأنظمة، الممارسات المنصوص عليها، أو المعايير الأخلاقية، والتي تختلف من بلد إلى آخر. وتتراوح التدابير والإجراءات حيال عدم الامتثال للقوانين، الأنظمة واللوائح بين رسوم جزائية ودعاوى قضائية إلى إلغاء عقود العمل، خسارة سمعة أو فرص العمل، وحتى إقفال المؤسسة من قبل السلطات التنظيمية. إن العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غير الحكومية تسعى للتحوّل إلى مؤسسات تنظيمية، الأمر الذي من شأنه أن يجعلهم معرضين لمخاطر الامتثال للقوانين التنظيمية التشريعية ذات العلاقة. وحتى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غير الحكومية التي لا تسعى للتحوّل، فتلك أيضاً تتعرض بشكل متزايد للامتثال للتنظيمات التشريعية الخارجية. إضافة ذلك، إن المؤسسات غير الحكومية التي تفضل عدم التحوّل (أو غير قادرة على التحوّل مع أنها تواجه المنافسة من قبل مؤسسات القطاع الخاص)، تواجه مخاطر المنافسة إن لم تتمكّن من الحصول على استثمار في رأس المال (حقوق الملكية).

كما أن إقامة علاقة عمل جيدة مع السلطات التنظيمية هي إستراتيجية مفيدة، بصرف النظر عن وضعها التنظيمي الرسمي، يجب على المؤسسة الصغيرة والمتوسطة أن تشجع الاتصال المفتوح مع المنظمين لضمان فهمهم الكامل لها وتوفير الفرصة لنزع فتيل أية مشاكل محتملة.

2-5. مخاطر السمعة والصورة المؤسسية:

إن مخاطرة السمعة تشير إلى المخاطر التي يتعرض لها رأس المال أو الأرباح والناجمة عن الرأي العام السلبي والذي قد يؤثر على قدرة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في تسويق المنتجات والخدمات أو الحصول على رأس المال أو الأموال النقدية. إن السمعة يسهل فقدانها أكثر بكثير من إعادة بنائها، ويجب اعتبارها كأصل عيني ذو قيمة كبيرة لأية مؤسسة.

إن معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناجحة تطور سمعتها بعناية خاصة بين فئات معينة من الناس، كالعلاء (سوق المؤسسة)، الممولين والمستثمرين (مصادر المؤسسة من رأس المال)، والمنظمين أو المسؤولين الرسميين. إذ أن صورة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين العلاء في المجتمع الذي تعمل فيه هو أمر بالغ الأهمية لتعزيز ثقافة السداد وتكرار استمرارية خدمات القروض، إن الصورة والسمعة المؤسسية في المجتمع لا تأتي فقط من جراء المعلومات الفعلية والواقعية عن المؤسسة، فهي مبنية على تصورات العلاء وشعورهم بالرضا تجاه المؤسسة، على شعورهم تجاه مدى استجابة المؤسسة لاحتياجاتهم، ومدى تقديرهم لخدماتها.

3- مسؤوليات إدارة المخاطر على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

إن مصالح إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحمل على عاتقها مسؤولية وضع الخطط والاستراتيجيات للتصدي للأخطار المحتملة وإن لزم الأمر تجنبها، وتتلخص هذه المسؤولية في الآتي¹:

¹ محمد عمر باطويح، المرجع السابق، ص ص 21-22.

- وضع السياسات اللازمة لتطبيق مبادئ إدارة المخاطر، والالتزام بالضوابط الداخلية والعمليات الرامية إلى تحديد ومعالجة المخاطر التي تواجه المؤسسة.
- إنشاء إطار متكامل لإدارة المخاطر لقياس وإدارة كافة جوانب المخاطر . وتشمل هذه المخاطر :مخاطر السيولة والملاءة المالية، و....
- التأكد من أن جميع الموظفين يدركون تماماً المخاطر داخل بيئة عملهم ومسؤولياتهم الشخصية. وضع وإصدار سياسات وإجراءات ومبادئ وتوجيهات إدارية لضمان تقسيم جميع المخاطر اللازمة التي تتفد داخل المؤسسة أو الإدارة بالتنسيق مع مستشارين محددين عند الضرورة.
- تنفيذ ورصد أي مخاطر محددة عن طريق التدابير الرقابية.
- التأكد من تزويد جميع الموظفين بالمعلومات اللازمة والتدريب والخبرة لتمكينهم من الاضطلاع الفعّال لممارسات مهام إدارة المخاطر.
- تقديم تقارير منتظمة بالمعلومات ذات الصلة، بما في ذلك التوصيات المقدمة إلى الرئيس التنفيذي ومجلس الإدارة التي تدعم الإدارة الفعّالة للمخاطر.
- أُضف إلى ذلك كوكبة من المسؤوليات الإضافية المتمثلة في¹:
- مراقبة ومراجعة وتقييم أداء وفعالية الإطار العام لإدارة المخاطر في المؤسسة والتأكد من أن جميع عناصره مطبقة وتعمل بشكل فعال.
- المتابعة المستمرة للمخاطر الإستراتيجية والتأكد من أنه يتم إدارتها بكفاءة وفعالية، والرفع بالمخاطر الهامة لرئيس المؤسسة.
- الإشراف على تطوير إستراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسة ومتابعة تنفيذها.
- التأكد من توفير الموارد البشرية و المالية اللازمين لتفعيل الإطار العام لإدارة المخاطر.

¹ أحمد بن فهد المزيّد، المرجع السابق، ص8.

4. وسائل إدارة المخاطر في منظمات الأعمال:

هناك عدد من الوسائل يعتمد عليها مدير الخطر في المؤسسة، يختلف الوضع من موقع إلى آخر حسب طبيعة عمل المؤسسة والظروف المحيطة بها وغيرها من العوامل. ومن هذه الوسائل ما يلي¹:

أ. تحويل الخطر: من خلال مبادئ التأمين الرئيسية، يمكن لمدير الخطر في أي مؤسسة أن يستقطب عروضاً من شركات التأمين لتغطية الخطر المحتمل الوقوع مقابل قسط تقرضه شركة التأمين وفي حال وقوع الخطر الاحتمالي فسيكون هناك تعويض. أي أن الخطر الاحتمالي قد تم تحويله إلى شركة التأمين.

ب. تخفيض درجة الخطر: ويتم هذا باتخاذ إجراءات وقائية مناسبة ومدروسة مثل تركيب أجهزة الإنذار واستخدام الحراس الليليين وتركيب أجهزة مكافحة وإطفاء الحرائق، وهذا يعني تمكين المختصين في إدارة الخطر من السيطرة وتخفيض الدرجة الاحتمالية للخطر.

ت. الاحتفاظ بالخطر: وهذا أسلوب غير عملي حيث ترى بعض المؤسسات الاحتفاظ بالخطر الاحتمالي وتحمل عبء الخسارة بكاملها في حال حدوثه. ويتم ذلك عن طريق تأسيس صندوق خاص بالطوارئ يكون مصدراً للأموال اللازمة للتعويض. لكن عملياً إذا كان الخطر كبيراً فإن الوضع سيكون قاسياً وربما ينجم عنه توقف أو تعطيل كامل لأعمال المؤسسة.

ث. المشاركة في تحمل الخطر: ويتم تطبيقه بالمشاركة والمفاهمة وتكوين الجمعيات التعاونية بأشكالها المختلفة.

5- أهداف إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

- تقوم أداره المخاطر بالحماية وبإضافة قيمة للمؤسسة ولمختلف الأطراف ذات المصلحة من خلال دعم أهداف المؤسسة عن طريق¹:

¹ مقال عيسى مقطش، إدارة الخطر، جمعية البنوك في الأردن، ص4.

- تقديم إطار عمل للمؤسسة بغرض دعم تنفيذ الأنشطة المستقبلية بأسلوب متناسق ومتحكم فيه.
- تطوير أساليب اتخاذ القرار والتخطيط وتحديد الأولويات عن طريق الإدراك الشامل والمنظم لأنشطة المؤسسة، والتغيرات والفرص السلبية، الإيجابية المتاحة للمشروعات.
- المساهمة في الاستخدام، التخصيص الفعال لرأس المال والموارد المتاحة للمؤسسة.
- تخفيض التقلبات في مجالات النشاط غير الأساسية.
- حماية وتطوير أصول وسمعة المؤسسة.
- تطوير ودعم القوى البشرية وقاعدة معلومات المؤسسة.
- تعظيم كفاءة التشغيل.

ثالثا. الذكاء الاقتصادي وإدارة المخاطر في م ص وم:

1- المفهوم والأهمية الاقتصادية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

لا يوجد حتى الآن مفهوم موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لكن يتم تحديد هذا المفهوم بما يتناسب مع ظروف كل دولة على حدة. حيث اتخذت بعض الدول هذا المفهوم بتحديد قيمة لرأس المال الخاص بالمؤسسة ومنها مصر وباكستان، والبعض الآخر أخذ بمفهوم عدد العاملين مثل إنجلترا وفرنسا وبلجيكا وألمانيا الاتحادية. أو الجمع بين مفهومي رأس المال المدفوع للمؤسسة وكذلك عدد العاملين كما في السعودية واليابان وإثيوبيا وإندونيسيا. غير أن البنك الدولي يعرف الصناعة الصغيرة والمتوسطة بأنها الصناعة التي تقوم بتشغيل

¹ احمد السيد كردي، مفهوم إدارة المخاطر، مقال منشور على الموقع،

(تاريخ الاطلاع <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/129853>)

(2013/12/31)

أقل من 50 عامل في الدول النامية، وأقل من 500 عامل في الدول المتقدمة¹.

ومن المتعارف عليه أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تلعب دور كبير في التنمية الاقتصادية بوجه عام، وفي التنمية الصناعية بوجه خاص. فهي تمثل العمود الفقري بالنسبة للقطاع الخاص، وتشكل ما يزيد على نسبة 90% من مجموع المؤسسات في العالم، وتسهم نسبة ما بين 50 و 60% من العمالة. وتسهم المؤسسات العاملة منها في قطاع الصناعات التحويلية بنسبة ما بين 40 و 80% من العمالة في هذا القطاع². كما أن هذه المؤسسات تحقق نسباً جدّ مهمة في التصدير، فهي تتعدى 30% في إيطاليا و 62% في تركيا و 40% في كوريا و 50% في الصين³.

ففي إيطاليا مثلاً، يعتمد اقتصادها كثيراً على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تستوعب هذه الأخيرة حوالي 81% من إجمالي العمالة الصناعية، وأصبحت من أقوى المصدرين للسلع الاستهلاكية ذات الجودة العالية، مثل السلع الغذائية، المنسوجات، وغيرها من السلع الاستهلاكية الأساسية. ويعود سرّ نجاح إيطاليا في هذا القطاع إلى كون أن هذه المشروعات تعمل في مجموعات مترابطة وذات علاقات متداخلة بين بعضها البعض (عناقيد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة) إضافة إلى تطور البيئة التنافسية⁴. ويزداد

¹ المنظمة العربية للتنمية الصناعية، إستراتيجية التنمية الصناعية العربية، الأوراق الخلفية، ديسمبر 2004، ص ص 63-64

² سرور هوبوم، المشروعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية، تجربة اليونيدو، مجلة التعاون الاقتصادي بين الدول الإسلامية، المجلد 23، 2002، ص 23.

³ محمد عدنان وديع، دور المؤسسات الصغيرة والقطاع غير المنظم في التشغيل، المعهد العربي للتخطيط، على الموقع

<http://www.arab-api.org/course27/pdf/P6709-7.PDF>

⁴ زابري بلقاسم، العناقيد الصناعية كاستراتيجية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، العدد 7، سطيف، 2007، ص 169.

دور هذه المؤسسات في الدول النامية ودول التحول الاقتصادي، أين بدأت تستبدل المؤسسات الكبيرة والعديمة الكفاءة بمؤسسات اصغر حجما واكبر كفاءة. غير أن هناك من يرى أن أهمية هذه الصناعات تتلخص في النقاط التالية¹:

- ✓ تقوم بدور تكاملي مع الصناعات الكبيرة مما يؤدي إلى تنمية وتطوير القطاع الصناعي بالكامل.
- ✓ تتميز بقدرة تنافسية عالية في مواجهة باقي قطاعات التصنيع مما يجعلها مجال لجذب الاستثمار.
- ✓ تعتبر الوسيلة الفعالة للانتشار الجغرافي الصناعي وتعمير للمدن الجديدة مما يؤدي إلى التنمية الشاملة.
- ✓ يمكن تطويرها وتوجيهها طبقاً لاحتياجات السوق من السلع والخدمات، حيث تتميز بمرونة في الإنتاج والتحول من نوعية إنتاج إلى أخرى دون تكلفة كبيرة.
- ✓ تتيح هذه الصناعات العديد من فرص العمل لكافة التخصصات.
- ✓ الاهتمام بالصناعات الصغيرة سوف يساعد على خلق تكنولوجيا وطنية يمكن تطويرها للوصول بها إلى مراحل تالية تساعد في تصميم تكنولوجيا محلية للصناعات المتوسطة والكبيرة.
- ✓ تنخفض في هذه الصناعات تكلفة تدريب العمال نظراً لكونها تعتمد أساساً على التكنولوجيا البسيطة.
- ✓ تمثل دور كبير ومتنامي كصناعات مغذية تعمل على زيادة نسبة المكون المحلي لبعض المنتجات الخاصة بالمصانع الكبيرة.

¹ منظمة العربية للتنمية الصناعية، المرجع السابق، ص ص 69-70.

✓ تعتمد اعتماداً كبيراً على المواد الخام المحلية حيث تقوم بامتصاص الخامات المحلية التي تقوم بإنتاجها المصانع الكبيرة وأيضاً تستفيد من فوائض بعض الصناعات الهندسية والمعدنية.

✓ هي صناعات ذات تأثير مباشر على التنمية الريفية حيث أنها لا تحتاج إلى أماكن كبيرة لإقامتها، مع انخفاض تكلفتها الاستثمارية.

2- دوافع عصنة آليات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

شهد الإطار التنموي الذي كانت تلعب فيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تغيراً كبيراً من خلال عمليتي العولمة والتحرر الاقتصادي وظهور التكنولوجيات الجديدة. وقد أدت هذه التطورات إلى إزالة الحماية الطبيعية والقانونية التي كانت تتمتع بها هذه المؤسسات مما جعلتها عرضة لمنافسة خارجية أكثر شراسة سواء من حيث نوعية المنتج أو سعره خصوصاً في السوق الدولية¹. ومن جهة أخرى، دفعت هذه التطورات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى عصنة آلياتها وخوض صراع من أجل البقاء والبحث عن فرص جديدة للنمو من خلال السعي الدءوب للتكيف مع التغيرات. حيث أن هذه الأخيرة خلقت بيئة اقتصادية تميزت ب²:

1. الأسواق المفتوحة والتحالفات الاقتصادية الإقليمية النابعة من اتفاقيات التعاون الاقتصادي على المستويين الإقليمي والعالمي وخصوصاً الاتفاقيات المبرمة ضمن إطار الاتفاقية العامة للتعريف الجمركية والتجارة وخليفتها منظمة التجارة العالمية. وقد أدى ذلك إلى احتدام المنافسة العالمية.

¹ سرور هويوم، المرجع السابق، ص 24.

² أكرم التتير، الانعكاسات العالمية لتكنولوجيا المعلومات على أنظمة الصناعات التحويلية، مجلة التعاون الاقتصادي بين الدول الإسلامية، المجلد 22، 2001، ص 4.

2. موائمة المنتج وتعديله ليتوافق مع التغيير المستمر في تطلعات الزبون ومتطلباته. وقد حول ذلك المنتج إلى شيء أكثر تعقيدا يمكن اعتباره حلا وليس مجرد سلعة استهلاكية.

3. أتاح الوصول إلى المعلومة والدراسة الفنية الواسعة عبر الانترنت فرصة غير مسبقة للمصنعين كي يدخلوا إلى أسواق جديدة بصورة ميسرة. كما أتاح للزبون إمكانية البحث عن البدائل للمنتج الذي يحتاج إليه وذلك من خلال آليات الكترونية للبحث السريع.

4. اتساع نطاق التكنولوجيا الجديدة المتاحة على المستوى العالمي مما زاد من وتيرة المنافسة العالمية. وقد دفع ذلك المنتجين العالميين إلى زيادة استثماراتهم في مجال البحث والتطوير ومحاولة إيجاد السبل والحلول التي تكفل استمراريتهم في وسط المصنعين العالميين الجدد المفعمين بالنشاط وغير المثقلين بالأعباء السابقة.

5. اتساع نطاق وسائل الاتصال التي تربط المجتمعات المختلفة ببعضها مما يؤدي إلى ظهور عادات استهلاكية جديدة.

3- الذكاء الاقتصادي وإدارة المخاطر:

إن إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي عملية مستمرة من بداية المشروع إلى نهايته، هذه العملية تتمحور حول ضرورة اتخاذ القرارات الصائبة بهدف التقليل أو الحيلولة دون وقوع خسائر بالمؤسسة. ويمرّ الذكاء الاقتصادي في معالجة المخاطر بالمراحل التالية¹:

¹ عبدلي لطيفة، دور ومكانة و مكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادي، مذكرة تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، جامعة ابو بكر بلقايد، تلمسان، 2012، ص ص

أ. الشيء المستهدف: ويتمثل في تحديد المخاطر التي ترغب المؤسسة بمعرفتها، فهي تهدف إلى تحديد الأعوان والمواضيع التي يتم مراقبتها بالإضافة إلى مصادر المعلومات التي يمكن أن تلجا إليها.

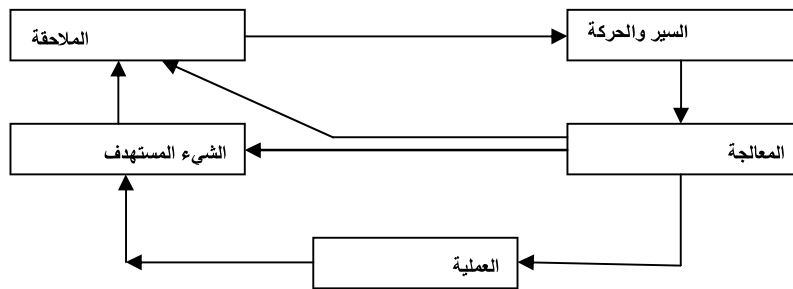
ب. الملاحقة: فهي تتمثل في تعيين الأفراد الذين لهم قابلية جمع المعلومات حول المخاطر المتوقعة، وكذا تزويدهم بالطرق والوسائل المناسبة التي يتم استعمالها لتحقيق ذلك.

ج. السير والحركة: نقصد هنا حركية المعلومة الخاصة بالمخاطر داخل المؤسسة، وذلك من خلال نشر المعلومات التي تم جمعها ومعالجتها ووضعها في متناول أصحاب القرار.

د. المعالجة: وتعني معالجة المعلومات الخاصة بالمخاطر المتوقعة لغرض تحويلها إلى نقطة قوة تصلح لاتخاذ القرار وتجعل المؤسسة تكسب ميزة تنافسية من خلال قدرتها على استقاء معلومات هامة عن الخطر لمتوقع وتوظيفها توظيفا فعالا في صنع القرار المستقبلي.

وانطلاقا من المراحل السابقة يمكن أن ندرك الدور الرئيس الذي يلعبه الذكاء الاقتصادي في الإدارة الفعالة للمخاطر بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وغياب الذكاء الاقتصادي قد يحول الأخطار إلى أزمة حقيقية للمؤسسة.

الشكل رقم 03 : مسار (اليقظة) الذكاء الاقتصادي



المصدر: لمجد بوزيدي، إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، جامعة أمحمد بوقرة، 2009، بومرداس، ص177.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن جلّ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تواجه العديد من التحديات التي تحول دون الاستفادة من مزايا الذكاء الاقتصادي، لاسيما في الدول النامية، ولعل أهمها يتمثل في¹:

1. عدم تمكن مسؤولي هذه المؤسسات من فهم أهمية الذكاء الاقتصادي نظرا لعدم وجود مراكز متخصصة في التكوين.
2. اهتمام جلّ هذه المؤسسات بالربح العاجل وإهمال التكوين والتطوير.
3. الكثير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تملك نظام معلومات وتنشط في بيئة ضيقة.
4. عدم معرفة المستهلكين لبعض منتجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسبب قلّة الاهتمام بجانب الترويج والدعاية.

خاتمة:

وخلاصة القول فقد تبين لنا من خلال هذا البحث الدور الجوهرى الذي يلعبه الذكاء الاقتصادي في الحفاظ على وجود وكيان المؤسسة خاصة الصغيرة والمتوسطة، من خلال استخدام المعلومة لاستشراف المستقبل والحيلولة دون الوقوع في المخاطر. ويعتبر هذا الأمر أكثر من ضرورة في عالم متطور ومتغير باستمرار. وبصفة أخرى، فإن استراتيجيات إدارة المخاطر في المؤسسات تبقى دون فعالية إن لم تعزز بإستراتيجية اليقظة والذكاء الاقتصادي. وفي هذا الإطار حاولنا سرد جملة من التوصيات:

- ضرورة إقامة ندوات دورية داخلية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة للتعريف ورفع اللبس عن مفهوم الذكاء الاقتصادي.
- ضرورة القيام بالبحوث الميدانية المعمقة الخاصة بتقنيات الحصول على المعلومة وتأمينها فضلا عن استخدامها لصالح المؤسسة.

¹ مصطفى بودرامة، المرجع السابق، ص588.

- ضرورة فرض ثقافة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وجعلها ضمن أولويات الإطار التنظيمي للمؤسسة.

- ضرورة تطوير منظومة الإعلام الاقتصادي بما يتماشى مع التطورات الحديثة وجعله قادرا على توفير المعلومة المناسبة والضرورية لنشاط أي مؤسسة.

- العمل على تحفيز واستقطاب المبادرات الجديدة من طرف الحكومة.

- العمل على تشجيع العمال في هذه المؤسسات وكذا تنمية قدراتهم ومهاراتهم الشخصية وإفساح المجال أمام الابتكار والإبداع أي الاهتمام أكثر وأكثر بتنمية الرساميل الفكرية.

قائمة المراجع

أ. بالعربية

أولاً. المذكرات

1. سعاد حرب قاسم ، اثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات، مذكرة تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.

2. حليمي لامية، دور البقطة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2009.

3. عبدلي لطيفة، دور ومكانة و مكانة ادارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادي، مذكرة تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2012.

ثانياً. المقالات والمؤتمرات

1. عبد المليك مزهودة، التسيير الاستراتيجي للمؤسسات مقاربات مفهومية وتحديات التنافسية، مجلة الباحث، عدد 4، 2006.

2. احمد بن فهد المزيدي، إدارة المخاطر واليات تطبيقها، شركة الاتصالات السعودية، الرياض، أكتوبر 2008.
3. محمد عمر باطويح، جدوى إنشاء إدارة المخاطر في الشركات الاستثمارية، مجلة إدارة المخاطر، اتحاد الشركات الاستثمارية، مكتبة آفاق، (بدون سنة النشر).
4. سرور هوبوم، المشروعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية، تجربة اليونيدو، مجلة التعاون الاقتصادي بين الدول الإسلامية، المجلد 23، 2002.
5. أكرم التنير، الانعكاسات العالمية لتكنولوجيا المعلومات على أنظمة الصناعات التحويلية، مجلة التعاون الاقتصادي بين الدول الإسلامية، المجلد 22، 2001.
6. زابري بلقاسم، العناقد الصناعية كاستراتيجية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، العدد 7، سطيف، 2007.
7. سعيد عبد الله محمد وآخرون، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تعزيز الذكاء الاستراتيجي، دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدراء الأقسام والوحدات الإدارية في مستشفى السلام بمدينة الموصل، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، 23-26 ابريل 2012، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن.
8. مصطفى بودرامه، دور الذكاء الاقتصادي في تحسين تنافسية المشروعات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، 23-26 ابريل 2012، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن.
9. عبد الفتاح بوخمخم، صالح محمد، الذكاء الاقتصادي سياسة حوار بين المنظمة ومحيطها، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، 23-26 ابريل 2012، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن.

10. العيداني الياس، ضوفي حمزة، الذكاء الاستراتيجي كآلية لدعم وتعزيز القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال المعاصرة، ورقة مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، 9-10 نوفمبر 2010، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف.

11. مصطفى محمود محمد عبد العال عبد السلام، دور العقائد الصناعية في إدارة مخاطر المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة، خبرة دولية، ورقة مقدمة للمؤتمر السنوي العلمي السابع، إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، 16-18 نيسان 2007، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن.

12. طارق الله خان حبيب احمد، إدارة المخاطر - تحليل قضايا في الصناعة المالية الإسلامية، ورقة مناسبات رقم 5، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، البنك الإسلامي للتنمية، جدة، المملكة العربية السعودية، 2003.

13. مثقال عيسى مقطش، إدارة الخطر، جمعية البنوك في الأردن، (بدون سنة النشر).

14. جرامين جميل، دليل الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر لمؤسسات التمويل الأصغر في العالم العربي، (بدون سنة النشر).

15. المنظمة العربية للتنمية الصناعية، إستراتيجية التنمية الصناعية العربية، الأوراق الخلفية، ديسمبر 2004.

ب. بالفرنسية

1. Henri Martre, intelligence économique et stratégie des entreprises, rapport du groupe, commissariat général du plan, la documentation française, février 1994.

2. Gullaume Ebelmann, intelligence économiques enjeux, définitions et méthodes, 2003.

3. Philippe Gloaguen, le guide de l'intelligence économique, le guide de routard, édition n°1, HACHETTE LIVRE, Italie, 2012.

4. Maurice Grunwald, bonnes pratiques en matière d'intelligence économique, collection guide pratique te découverte, CRCIL.

مواقع الانترنت

1. <http://tafesh.ucoz.com/publ/2-1-0-60> (تاريخ الاطلاع 2013/12/28)
2. http://www.csla.dz/mjls/index.php?option=com_remository&Itemid=55&func=fileinfo&id=21 (تاريخ الاطلاع 2013/12/29)
3. <http://blog.samanco.be/les-4-etapes-de-lintelligence-economique/> (تاريخ الاطلاع 2013/12/29)
4. <http://faculty.mu.edu.sa/ialzuaiber/Financial%20risk%20management> (تاريخ الاطلاع 2013/12/31)
5. <http://www.alaan.cc/pagedetails.asp?cid=79&nid=165143> (تاريخ الاطلاع 2013/12/31)
6. <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/129853> (تاريخ الاطلاع 2013/12/31)
7. <http://www.arab-api.org/course27/pdf/P6709-7.PDF>