



جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: علوم التسيير تخصص: تسيير استراتيجي

الذكاء الاقتصادي كآلية لدعم ثقافة المقاولاتية

دراسة ميدانية بوكالة أنساج (ANSEJ) (دراسة الحالة مؤسسة Kpec pro) بمستغانم

مقدمة من طرف الطالبة:

شليلي أمينة

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	العبد اوي جمال	أستاذ محاضر	جامعة عبد الحميد بن باديس
مقررا	بن حمو عبد الله	أستاذ محاضر	جامعة عبد الحميد بن باديس
مناقشا	بن زيدان ياسين	أستاذ محاضر	جامعة عبد الحميد بن باديس

السنة الجامعية: 2018/2019

# شكر و تقدير

أتقدم بخالص شكري وامتناني الى:

- ❖ استاذي الفاضل الأستاذ بن حمو عبد الله على توجيهاته القيمة وآرائه النيرة التي ساهمت في اخراج هذا العمل في شكله النهائي.
- ❖ أعضاء لجنة المناقشة الموقرين على قبول مناقشة هذا العمل.
- ❖ زملائي إطارات وعمال الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب على رأسهم السيد المدير "نهيلة عبد الله".
- ❖ المديرية العامة للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب على رأسها السيدة المديرية العامة "جايدر سميرة" على منحهم لنا الترخيص بالدراسة.
- ❖ كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير والعرفان للدكتورة مناد سميرة على كل المساعدات التي قدمتها لنا لإنجاز هذا العمل.

والى كل من ساهم من قريب أو بعيد.

# إهداء

إلى صاحب الفضل الكبير في كل ما وصلت إليه... أبي حفظه الله.

الفهرس

الصفحة	قائمة المحتويات
	التشكرات
	الاهداء
أ-ب	الفهرس
ج	قائمة الاشكال
د	قائمة الجداول
هـ	قائمة المختصرات والرموز
01	المقدمة
	<b>الفصل الأول: منظور الذكاء الاقتصادي</b>
05	تمهيد
05	المبحث الاول: مدخل مفاهيمي للذكاء الاقتصادي
06	المطلب الاول: التطور التاريخي للذكاء الاقتصادي
13	المطلب الثاني: خصائص الذكاء الاقتصادي وعناصره
15	المطلب الثالث: اهداف الذكاء الاقتصادي واهميته
16	المبحث الثاني: دور، مراحل ووظائف الذكاء الاقتصادي
16	المطلب الاول: دور الذكاء الاقتصادي
18	المطلب الثاني: مراحل الذكاء الاقتصادي
20	المطلب الثالث: وظائف الذكاء الاقتصادي
23	المبحث الثالث: الذكاء الاقتصادي كسياسة شاملة للدولة الجزائرية
23	المطلب الاول: استخدام الذكاء الاقتصادي
25	المطلب الثاني: مدى تطبيق المؤسسة الجزائرية للذكاء الاقتصادي
29	المطلب الثالث: واقع الذكاء الاقتصادي على مستوى المؤسسة الجزائرية
34	خلاصة
	<b>الفصل الثاني: ثقافة المقاولاتية في الجزائر</b>
36	تمهيد
36	المبحث الاول: مفاهيم عامة حول ثقافة المقاولاتية
36	المطلب الاول:مدخل الى ثقافة المقاولاتية
40	المطلب الثاني: المقاول كمحرك لسيرورة ثقافة المقاولاتية
43	المطلب الثالث: دور ثقافة المقاولاتية
45	المبحث الثاني: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
45	المطلب الاول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

49	المطلب الثاني : مصادر تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
52	المطلب الثالث: عوامل نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واسباب فشلها
56	المبحث الثالث: واقع ثقافة المقاوالتية في الجزائر
56	المطلب الاول: تنمية ثقافة المقاوالتية
62	المطلب الثاني: البرامج التكوينية المتخصصة في ثقافة المقاوالتية
67	المطلب الثالث: أثر ثقافة المقاوالتية في الجزائر
68	خلاصة
	الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة مصغرة في إطار ANSEJ (مؤسسة Kpec Pro) بمستغانم
70	تمهيد
70	المبحث الاول: مدخل للدراسة الكيفية
70	المطلب الاول: الإطار المنهجي لدراسة الحالة
72	المطلب الثاني: الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
73	المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات دراسة الحالة
73	المطلب الاول: المسار الاستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة
79	المطلب الثاني: تقييم أداء المؤسسة محل الدراسة
87	المبحث الثالث: مناقشة نتائج دراسة الحالة
87	المطلب الاول: نتائج دراسة الحالة
87	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
89	خلاصة
91	الخاتمة
95	قائمة المراجع
	الملاحق
	الملخص

## قائمة الاشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1-I	تطور النشأة التاريخية للذكاء الاقتصادي	07
2-I	عناصر الذكاء الاقتصادي	14
3-I	اهم مراحل الذكاء الاقتصادي	17
4-I	القوى الخمس لبورتر	18
5-I	مصفوفة SWOT	19
1-II	مجال المقاولاتية	37
2-II	سيرورة ثقافة المقاولاتية	39
3-II	دوافع المقاول	43
4-II	العدد الإجمالي م.ص.م في الجزائر إلى غاية 30 جوان 2018	48
5-II	تفاعلية البحث العلمي مع ثقافة المقاولاتية	58
6-II	مراحل المرافقة المقاولاتية	62
7-II	مكونات برنامج SIYB	63
1-III	المخطط التوضيحي لدراسة الحالة	72
2- III	مسار انشاء مؤسسة مصغرة	74
3 -III	بطاقة فنية لمؤسسة Kpec Pro	75
4 -III	نموذج تحويل الفكرة الى مشروع ناجح	78
5 -III	مكونات الهيكل الاستثماري لمؤسسة Kpec Pro	82
7 -III	التركيبية المالية لهيكل تمويل مؤسسة Kpec Pro	83
8 -III	تحليل PESTEL	84
9 -III	تحليل PORTER	85
10-III	تحليل SWOT	86

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
09	تطور النشأة التاريخية للذكاء الاقتصادي	1-I
46	تعريف الجزائر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	1-II
48	العدد الإجمالي م.ص.م في الجزائر الى غاية 30 جوان 2018	2-II
50	آليات دعم وترقية المبادرات المقاولاتية	3-II
56	اهم عوامل الفشل التي تهدد المشاريع الصغيرة حسب بعض الكتاب والمؤرخين	4-II
66	حصيلة نشاطات وكالة انساج ANSEJ 2018-2019	5-II
71	المراحل المقترحة لدراسة الحالة	1-III
81	الهيكل الإستثماري لمؤسسة Kpec Pro	2-III
83	الهيكل المالي لمؤسسة Kpec Pro	3-III

قائمة المختصرات والرموز

الاختصار	العبارة باللغة الاجنبية	العبارة باللغة العربية
ANGEM	Agence National de Gestion du Micro- crédit	الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر
ANSEJ	Agence National de Soutien à L'emploi des Jeunes	الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب
CNAC	Caisse nationale d'assurance-chômage	الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة
CREE-GERME	Créez et Gérez mieux votre entreprise	كيف أسير أحسن مؤسستي
EYB	Expand your busines	وسع مؤسستك
GYBI	Generate your business Idea	أوجد فكرة مشروعك
IE	L'intelligence économique	الذكاء الإقتصادي
IYB	Improve your business	حسن تسيير مؤسستك
KAB	Know about business	معرفة عالم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
KPEC-PRO	Kahina Print Events Com Pro	وكالة اتصال ب.كهيبة
ONS	Organisation National des Statistiques	الديوان الوطني للإحصاء
SIYB	Start and improve your business	ابدا وحسن تسيير مؤسستك
SYB	Start your business	انشاء المشروع

# المقدمة العامة

## المقدمة العامة :

ان الدخول إلى عالم الاعمال يعد خطوة مهمة جدا في حياة منثنى المؤسسة، خاصة إذا تعلق الامر بطرح أفكار جديدة مبتكرة، حيث يصعب عليه ولوحده وضع استراتيجية ونشاطات متجانسة من أجل بلوغ الاهداف المنتظرة من خلال مشروع مقاوالاتي.

لقد عرف الاقتصاد الجزائري عدة تحولات عميقة مسته في الصميم، اذ انه انتقل من منطق الاقتصاد الموجه *l'économie administrée* الى اقتصاد السوق *économie de marché*، ولم يكن هذا بالشيء الهين، نظرا للمرحلة التي جاء فيها والتي تميزت بانها يشبه تام للمنظومة الاقتصادية الوطنية وعدم قدرة المؤسسات الوطنية العمومية على مواكبة متطلبات هذا المنهاج الجديد.

إن الاصلاحات التي خاضتها الجزائر أدت بها الى التغيير التدريجي بالسياسة الاقتصادية بالاعتماد على قوى السوق، قد سمحت بإعادة الاعتبار للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة انطلاقا من فكرة الشباب المقاول عماد التنمية.

أضحى مستقبل المؤسسات وخاصة منها الناشطة في إطار المقاوالاتية يتوقف على قدرتها في مواجهة المستجدات والتهديدات البيئية الحاصلة والمحافظة على موقعها التنافسي وتطوره وتدعيمه، بما يساهم في استمرارية واستدامة نشاطها في السوق، حيث أن ذلك عجل بظهور أنظمة وتطبيقات جديدة حظيت باهتمام كبير على الصعيد العالمي ومن أهمها نجد الذكاء الاقتصادي الذي يعتبر كشكل من أشكال الحس الاقتصادي.

فحتى تستطيع المقاوالاتية أن تبداع، تنتج وتسوق فهي بحاجة إلى معلومات أكيدة، كاملة وقابلة للاستغلال وبعبارة أخرى الوصول إلى المعلومة الصحيحة، لأنها تساعد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة وتحقيق الميزة التنافسية بما يضمن استمراريته في النشاط.

أ- إشكالية الدراسة : لجأت الدولة الجزائرية إلى تشجيع وتدعيم فئة الشباب لإنشاء المشروعات الصغيرة، اقتناعا منها بأنها أحد السبل لتحقيق النمو والتنمية الاقتصادية من خلال اتخاذها لعدة اجراءات وسياسات لتحفيز التوجه المقاوالاتي.

وحتى يتحقق كل هذا بات من الضروري البحث عن الوسائل الملائمة لاستدامة هذا النوع من المؤسسات والتي نجد من بينها الذكاء الاقتصادي الذي يساهم في توليد الافكار الريادية. وبناء على ذلك تتبلور معالم اشكالتنا كما يلي:

ما مدى مساهمة الذكاء الاقتصادي في استمرارية النشاط المقاوالاتي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؟

يندرج ضمن السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1 - مامدى استفادة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من ادوات الذكاء الاقتصادي؟

2 - كيف يساهم الذكاء الاقتصادي في توليد الافكار الريادية لدى الشباب المقاوم عبر آلية

ANSEJ؟

3 - ما هو واقع الذكاء الاقتصادي وثقافة المقاوماتية في الجزائر؟

ب-فرضيات الدراسة: يمكن صياغة فرضيات الدراسة كما يلي

1 - استعمال الذكاء الاقتصادي يساهم في تحقيق التطوير والابداع والتميز في النشاط المقاوماتي.

2 - الذكاء الاقتصادي يساهم في توليد الافكار الريادية لدى الشباب المقاوم.

3 - الذكاء الاقتصادي يساهم في تنمية تنافسية المقاوماتية.

ج-حدود البحث: تمت هذه الدراسة في الفترة الممتدة ما بين فيفري 2019 إلى ماي 2019، وذلك

بدراسة عينة قصدية لبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المستفيدة في إطار دعم تشغيل الشباب ANSEJ فرع مستغانم.

د-أسباب اختيار الموضوع: إن اختيارنا للموضوع نتج عن جملة من الأسباب أهمها:

- نظرا لأن مجال المقاومة وإنشاء المؤسسات الخاصة أصبح هو الحل الوحيد للخروج من مشكل

البطالة والتهوض بعجلة النمو.

- التعرف أهم الخدمات التي تقدمها وكالة ANSEJ ودورها في تحفيز الشباب في إنشاء مؤسسات

مصغرة.

ه-منهجية البحث: قمنا بتقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول، الفصل الأول والثاني تم اعتماد المنهج

الوصفي وذلك من خلال الكتب والدراسات التي تناولت هذا الموضوع من قبل. أما الفصل الثالث تناولنا فيه

الجانب الميداني بالاعتماد على المنهج الكيفي حيث ان استخدام أي منهج علمي يلزم الاستعانة بجملة من

الادوات والوسائل المناسبة، التي تمكن الباحث من الوصول الى البيانات اللازمة، حيث يستطيع من خلالها

معرفة واقع او ميدان الدراسة وتفرض طبيعة الموضوع الخاضع للدراسة وخصوصيته، انتقاء مجموعة من

الادوات المساعدة على جميع البيانات.

وفي موضوع بحثنا، فإننا سوف نستعمل ادوات لجمع البيانات والتي تتلاءم مع طبيعة هذا

الموضوع حيث سيتم الاعتماد على المقابلة بشكل اساسي كوسيلة لجمع البيانات، وتدعيمها بملاحظة بشكل

اقل نسبيا كوسيلة مكملة لجمع البيانات.

و-أهمية البحث: تكمن أهمية الدراسة من خلال تناول موضوع مهم ألا وهو معرفة مساهمة الذكاء

الاقتصادي في استدامة نشاط المقاوماتية في الجزائر، وذلك من خلال معرفة جهود الدولة في سبيل استفادة

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من آلية الذكاء الاقتصادي كمدخل حديث تتولى من خلاله ضمان استمرارية

نشاطها بما يساهم في تنمية الاقتصاد المنتج وتنمية روح المبادرة والابتكار.

ز-الهدف من البحث: يهدف البحث إلى:

1 - ابراز دور الذكاء الاقتصادي في تنمية ثقافة المقاوالتية.

2 - تسليط الضوء على واقع الذكاء الاقتصادي و النشاط المقاوالتية في الجزائر.

-تقسيمات الدراسة: قصد الامام بمختلف جوانب الموضوع تم الاعتماد على خطة تنقسم الى مقدمة

عامة، فصلين نظريين و فصل تطبيقي و خاتمة عامة ، بحيث تم في المقدمة العامة طرح اشكالية البحث و التصور العام للموضوع، اما الفصل الأول قد خصص لمنظور الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في المبحث الاول تطرقنا الى مدخل مفاهيمي للذكاء الاقتصادي اما المبحث الثاني فتضمن دور، مراحل ووظائف الذكاء الاقتصادي بالإضافة الى المبحث الثالث حيث تضمن الذكاء الاقتصادي كسياسة شاملة للدولة الجزائرية ، أما الفصل الثاني فقد خصص لثقافة المقاوالتية في الجزائر ، في المبحث الأول تم التطرق الى مفاهيم عامة حول ثقافة المقاوالتية أما المبحث الثاني فقد خصص لماهيم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالإضافة الى المبحث الثالث حيث تطرقنا فيه الى واقع ثقافة المقاوالتية في الجزائر، بالنسبة للفصل الثالث فقد خصص للدراسة الميدانية، دراسة حالة مؤسسة مصغرة في إطار ANSEJ (مؤسسة Kpec Pro) بمستغانم، تم فيه التطرق الى الاطار المنهجي للدراسة الكيفية في المبحث الاول و المبحث الثاني المسار الاستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة، أما المبحث الثالث فتناولنا فيه مناقشة نتائج دراسة الحالة.

في الاخير تقديم خاتمة عامة تضمنت النتائج المستخلصة والتوصيات وآفاق الدراسة.

الفصل الاول

منظور الذكاء الاقتصادي

تمهيد:

إن التحديات الاقتصادية التي يشهدها العالم حاليا في ظل مناخ يتسم بالتنافسية الاقتصادية، ويعتمد على استخدام المعلومة التي أصبح لها دورا كبيرا.

يحتل الذكاء الاقتصادي مكانة مرموقة في أنشطة الدول. هذه الطريقة المبتكرة التي اعتمدها اليابانيون للجمع بين الوسائل العامة والخاصة خدمة للاقتصاد المحلي والتي عمل بها الفرنسيون والأمريكيون ونجحوا في ذلك. فالذكاء الاقتصادي هو تلك المجموعة المنسقة من نشاطات البحث، المعالجة، النشر وحماية المعلومة الاستراتيجية، تشارك في إقامتها الدولة والمؤسسات والهيئات المختلفة حيث تمتد المعلومة في بعدها الاستراتيجي إلى المجال التنافسي، العلمي، التكنولوجي.

كما يعطي نظام الذكاء الاقتصادي مجموعة نشاطات اليقظة. والهدف من ذلك هو حماية التراث الوطني وخاصة في بعديه الصناعي والتكنولوجي وهذا عن طريق بيان مختلف أدوات الذكاء الاقتصادي. وباعتبار الذكاء الاقتصادي في الجزائر من المحاور الجد حساسة بالنسبة للمؤسسات العمومية والخاصة على حد سواء وبالنسبة للدولة ايضا، ولتمكينهم من الولوج في الاسواق العالمية في إطار التفتح الاقتصادي الذي أصبح يشهده العالم حاليا مع تصاعد وتيرة المنافسة أصبحت المفاهيم المتعلقة بمفهوم القوة والضعف تتبدل لتأخذ مجرى آخر يجعلها مرهونة بيد معلومة متحكم فيها ومسيطر عليها. وعلى هذا الاساس فان منظمات الاعمال تعمل بصورة دائمة على تحقيق النجاح والمحافظة على بقائها وهذا ما يجعلها تسعى باستمرار الى تطوير وتحسين استراتيجيتها، واستخدام ادوات ووسائل متجددة، ويتم ذلك من خلال المعارف والمعلومات والبحث عنها وادارتها بذكاء، مما يؤدي الى تحقيق التقدم والتطور المستمر.

### المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للذكاء الاقتصادي

تعدد المفاهيم والتعاريف الخاصة بالذكاء الاقتصادي، بتعدد الميادين والتخصصات المتواجده فيها خاصة بعد الظهور السريع لتكنولوجيا الاعلام والاتصال التي أصبحت تتطور يوميا، وتزايد انتشارها بشكل سريع ومتطور، والذكاء الاقتصادي في حد ذاته يتطلب تواجد المعلومات ومختلف وسائلها ليتمكن من الاستقرار والعمل بفاعلية واداء ناجح.

### المطلب الأول: التطور التاريخي للذكاء الاقتصادي

#### الفرع الأول: التطور التاريخي

إن فكرة الذكاء الاقتصادي ظهرت مع ظهور التجارة<sup>1</sup>، ولا سيما ظهور اقتصاد السوق وقد أوضح Fernand Braudel في العديد من الدراسات التي قام بها حول القوة المتزايدة للمدن التجارية الكبيرة من القرن

<sup>1</sup> - Norbert Lubrument, l'intelligence économique et management stratégique, les cas pratiques d'intelligence économique des PME, l'Harmattan achevé d'imprimer par livre.com, 2012, p86

15 إلى 18 أن المنافسة بين المدن في شمال إيطاليا والمدن فنلندا كانت بداية للهجمات التجارية وللتجسس الاقتصادي

وقد بدأ استخدام الذكاء الاقتصادي لأول مرة في العمليات العسكرية ووظف لتحقيق الهدف الإستراتيجي حسب أحد أبرز العسكريين في العالم بقوله: "إن ما يمكن القائد الحكيم ذا الهيمنة العسكرية من تحقيق أشياء تفوق قدرة القادة العاديين هي المعرفة السابقة".

هذه المعرفة ناتجة عن دورة الذكاء التي وصفت بأنها عملية لاقتناء المعلومات ونقلها وتقييمها وتحليلها ثم تقديمها لصناع القرار في صورتها النهائية لصناعة قراراتها الرئاسية كونه يمدهم بمعلومات يصعب الحصول عليها بالأساليب التقليدية فضلا عن توظيفه من قبل وكالات تنفيذ القانون في جمع المعلومات عن البيئة الخارجية وتحليلها ثم اعتمادها في صناعة قراراتها. وفي ظل مناخ يتصف بالتنافسية الاقتصادية يلجأ الأعوان الاقتصاديون إلى تبني منظر الذكاء الاقتصادي ولم تتضح معالم هذا الوضع الجديد للدول والمنظمات والأفراد إلا بعد أن تعقدت التبادلات والتعاملات وزادت المخاطر وبرزت تجارب متميزة أثارت اهتمامات المختصين في مجال إدارة المعلومات.

في عام 1950 طورت اليابان نظام الذكاء الاقتصادي المرتكز على وزارة التجارة الدولية والصناعة ومنظمة التجارة الخارجية اليابانية لإنعاش اقتصادها وأول تعريف للذكاء الاقتصادي كان في عام 1967 من طرف Harold Wilensky من خلال كتاب بعنوان L'intelligence organisationnelle فهو يعرف: "الذكاء الاقتصادي كنشاط إنتاج المعرفة التي تخدم الأهداف الاقتصادية والإستراتيجية للمنطقة خزنت وأنتجت في إطار قانوني من مصادر مفتوحة"، ومع عولمة الأسواق والتطور الهائل في مجال تكنولوجيا المعلومات في الولايات المتحدة الأمريكية اتخذت خطوات تنظيمية لدعم العمل وتطوير ممارسة الذكاء الاقتصادي بالمؤسسات.

في سنة 1990 كانت بداية ظهوره في فرنسا، وفي سنة 1992 أنشأت وكالة نشر المعلومات الاقتصادية (ADIT) والتي تهدف إلى تقديم مساعدة تشغيلية وحماية النمو الدولي للمؤسسات الفرنسية.<sup>1</sup> في 1994 نشر أول تقرير رسمي عن الذكاء الاقتصادي ويعرف بتقرير MARTRE

بعنوان: « l'intelligence économique et stratégie des entreprises » ولعل أهم ما يميز اعتماد منظور الذكاء الاقتصادي هو ضرورة الحاجة إليه في محيط يشهد تزايدا متناميا للمنافسين والخصوم ، وهذا ما أدى إلى اعتبار أن المؤسسات والمجتمعات التي تتحكم في المعلومات وتحسن إدارتها هي التي نجحت في فرض

<sup>1</sup> - شيرين بدرى توفيق البارودي، أثر الذكاء الاقتصادي في تحقيق متطلبات تنمية المشاريع الصغيرة، مجلة كلية بغداد الجامعية، العراق، العدد التاسع والثلاثون، 2014، ص63.

نفسها على المستوى الإقليمي والعالمي وعبارة أخرى أنه كلما زاد تحكم اقتصاد دولة ما بعملية معالجة المعلومات كلما زادت القدرة على مواجهة ما يسمى بالحرب الاقتصادية والتي يشهدها العالم حالياً.<sup>1</sup>

الشكل رقم: (1-1) تطور النشأة التاريخية للذكاء الاقتصادي



Source : Norbert lubrument, l'intelligence économique et management stratégique, les cas pratiques d'intelligence économique des PME, l'Harmattan achevé d'imprimé par livre.com,2012, p86

ومن جهة أخرى أدركت العديد من الدول منها الأوروبية أن دول مثل الولايات المتحدة الأمريكية واليابان قد تمكنت من إعداد سياسات عامة في مجال معالجة المعلومات الذكية المفيدة اقتصادياً تجمع بين المصلحة العامة والتنمية الاقتصادية وهذا من خلال<sup>2</sup>:

1/ قيام عدد من الدول بتأسيس شركات باسم الذكاء الاقتصادي والإستراتيجي لإجراء التحليلات الاقتصادية وتحديد تطبيقاتها في إستراتيجيات أعمال المنظمات وبالتنبؤ بنسب نمو الإنتاج فيها أو لتقديم الاستشارات وتوفير المعلومات لصناع القرارات وبلغ عددها 150 شركة في دول أوروبا وأمريكا الشمالية والمحيط الهادي وآسيا عام 1998 ثم زاد عددها إلى 500 شركة تضم خبراء وأكاديميين متمرسين في جمع المعلومات وتنظيمها وتحليلها.

2/ تشكيل مجموعات أو وحدات للذكاء الاقتصادي في داخل المنظمات مهمتها توفير المعلومات الداعمة لصناعة قراراتها وتعتمد على متمرسين ذوي خبرة في التفكير والتخطيط الإستراتيجيين وفي التعامل مع مصادر متعددة في جمعها للمعلومات مما أسهم في تطور مفهوم الذكاء الاقتصادي وتقنياته.

3/ ظهور وظيفة الذكاء الاقتصادي والإستراتيجي في عدد من الشركات ويتسم أعضاؤها بمواصفات أكاديمية وقدرات تحليلية داعمة للمنظمات في صناعتها للقرارات وصياغتها للسياسات

<sup>1</sup> محمد نعمة محمد الزبيدي، الذكاء الاقتصادي مشروع عراقي مقترح وإمكانية مساهمته في تنمية الاقتصاد العراقي، اطروحة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة القادسية، العراق 2017، ص22.

<sup>2</sup> - Norbert lubrument, l'intelligence économique et management stratégique, référence ci-dessus,p87

4/ إنشاء مراكز لأبحاث الذكاء الاقتصادي والإستراتيجي تستطلع آراء الرؤساء التنفيذيين للمنظمات في مختلف دول العالم ومدى قدرة هذا المنظور على دعم الاقتصاد على مستوى الدولة ومنظمتها ومدى شموليته وسبل الارتقاء بآلياته.

5/ بدأت الكثير من الجامعات بتدريس الذكاء الاقتصادي والإستراتيجي لطلابها من خلال وضع منهجا متخصصا بمفاهيمه وأساليبه وتقنياته وتطبيقاته في الإدارة الإستراتيجية ودوره في إدارة المنظمات المتقدمة تكنولوجيا.

6/ توالى الدعوات منذ عام 1992 للارتقاء بجودة الذكاء الاقتصادي والإستراتيجي وفاعليته من قبل العديد من الكتاب وإقامة ملتقيات ومنتديات لمناقشة سبل الارتقاء به وتطوير أدواته وتقنياته واستخداماته في مجالات متنوعة وتوظيف تكنولوجيا المعلومات ونظم دعم القرار بالشكل الذي يعزز تلك الادوات والتقنيات.

7/ في سنة 1994 أسس تقرير Martre تدخل الدولة في الاهتمام بالذكاء الاقتصادي، ودعا إلى وضع سياسة دعم واضحة للمؤسسات الاقتصادية لرفع قدرتها التنافسية أمام مثيلاتها، وجاء ذلك بالموازاة تماما مع بداية السلطات الفرنسية بالاهتمام بالفكر المقاولاتي لدى الشباب، وذلك من خلال تعزيز دور مؤسسات وهيئات الدعم المالي والمرافقة<sup>1</sup>.

مما تقدم يمكن ايجاز النشأة التاريخية للذكاء الاقتصادي في الجدول التالي:

جدول رقم: (1-1) تطور النشأة التاريخية للذكاء الاقتصادي

الترتيب	العام	الكاتب أو الدولة	نشأة و ظهور المفهوم
1	1870	المملكة المتحدة	استخدام الذكاء الاقتصادي لأول مرة في العمليات العسكرية
2	1950	اليابان	طورت اليابان نظام الذكاء المرتكز على التجارة والصناعة
3	1958	العالم Luhu	اول ظهور لمصطلح ذكاء الاعمال
4	1967	H.Wilensky	اول تعريف واضح للذكاء الاقتصادي
5	1980	الو.م.أ	تطور المفهوم من الذكاء التنافسي الى مفهوم ذكاء الاعمال
6	1990	فرنسا	يعد اول ظهور لمفهوم الذكاء الاقتصادي
7	1994	فرنسا	اول تعريف عملي للذكاء الاقتصادي

المصدر: محمد نعمة محمد الزبيدي، الذكاء الاقتصادي مشروع عراقي مقترح وإمكانية مساهمته في تنمية الاقتصاد العراقي، جامعة

القادسية، 2017، ص25

<sup>1</sup> - FANDREY K, le dispositif de l'intelligence économique, compétences et fonctions utiles, harmattan,2010, p22.

## الفرع الثاني: مفهوم الذكاء الاقتصادي

لقد تعددت تعريف ومفاهيم الذكاء الاقتصادي، وبالتالي سوف نعطي بعض التعاريف كالآتي:

يعد مفهوم الذكاء الاقتصادي (Economic Intelligence) من المصطلحات التي ظهرت حديثاً نتيجة لتطور الاقتصاد المعرفي، ولابد من الإشارة الى ان اغلب الابحاث والدراسات الاولية في هذا المجال باللغات الاجنبية والمترجمة الى اللغة العربية. وقد وردت فيها مصطلحات عديدة مثل الاستخبارات الاقتصادية او المخابرات الاقتصادية او المعلومات الاقتصادية او الامن الاقتصادي وغيرها من المصطلحات، إذ تشير جميعها الى مصطلح الذكاء الاقتصادي ويعود ذلك على الأرجح الى الترجمة الحرفية لمصطلح الذكاء في اللغة الانجليزية. وهو يختلف عن المصطلح نفسه في اللغة الفرنسية، فالمعجم الانجليزي يقصد بالذكاء هو التخابر والاستخبار، وعُرف بالفرنسية بالذكاء التنافسي (Compétitive intelligence).

1. في عام 1958 عرف الباحث (Luhu) الذكاء الاقتصادي بأنه " القدرة للقبض على العلاقات المتبادلة ما بين الحقائق المعروضة بطريقة ما لغرض توجيه العمل نحو الاهداف المنشودة " <sup>1</sup>

2. يعد الباحث (Harold Wilensk) أول من وضع تعريفا واضحا للذكاء الاقتصادي في عام 1967 في كتابه (organizational Intelligence) حول الذكاء التنظيمي وعرفه بأنه " نشاط لمعالجة مشكلة الجمع والتجهيز والتحليل للمعلومات المطلوبة وايصالها بعملية صنع القرار " <sup>2</sup>.

3. وفي تعريف آخر للباحث (PH. Baumard) في عام 1991، بأنه " الذكاء الاقتصادي لا يقتصر على فن المراقبة، بل هو تطبيق دفاعي وهجومي من المعلومات هدفه القيام بربط العديد من المجالات لغرض تحسين الاهداف التكتيكية والاستراتيجية وهو وسيلة تواصل ما بين العمل والمعرفة "

4. في حين عرفه (Henry Marter) في عام 1994 بأنه: " مجموعة منسقة من التدابير المرتبطة بالبحث والمعالجة وبت المعلومات المفيدة للجهات الاقتصادية الفاعلة وفق الاجراءات القانونية وتوفير الضمانات الضرورية للحفاظ على ارث المؤسسة. " <sup>3</sup>

5. وفي عام 1997 اقترح المفكر (Golletis) تعريفا للذكاء الاقتصادي في مقالة نشرت له في مجلة (Review Economic intelligence) على أنه: " قدرة المؤسسات على المفاضلة الفاعلة للمعرفة والمتمثلة في قدرتها الخارجية والداخلية لغرض حل ومعالجة المشاكل التي تواجهها تلك المؤسسات ".

<sup>1</sup> - محمد نعمة محمد الزبيدي، الذكاء الاقتصادي مشروع عراقي مقترح وإمكانية مساهمته في تنمية الاقتصاد العراقي، المرجع سابق الذكر. ص25.

<sup>2</sup> - سهام عبد الكريم، سياسة دعم الذكاء الاقتصادي في المنظمات الجزائرية، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر، ذكاء الاعمال واقتصاد المعرفة، عمان، الاردن، 23-26 ابريل 2012، ص688.

3- MOINET N, petite histoire de l'intelligence économique : une innovation à la française, harmattan,2010, p27

6. وقد عرفه (Claud Revel) في عام 1998 على أنه " التحكم بالمعلومات وتحديد الفرص وتوقع التهديدات واتخاذ القرار للتأثير بالمحيط الخارجي "

7. اما معهد دراسات الدفاع الوطني العليا في فرنسا (IHEDN) فقد عرفه في عام 2000 بأنه "المنهج المنظم للخدمة الاستراتيجية للمؤسسات، وتحسين التنافسية لتلك المؤسسات من خلال جمع ومعالجة المعلومات ونشر المعرفة المفيدة واكتشاف الفرص والتحديات التي تساعد في عملية دعم القرارات بأدوات خاصة مع التركيز على الشبكات الداخلية والخارجية للمؤسسات "

8. في حين اقترحت الجمعية الفرنسية المعنية بتطوير الذكاء الاقتصادي (AFAL) تعريفا عام 2001 بأنه:

"L'intelligence économique (IE) est habituellement définie comme l'ensemble des actions de surveillance de l'environnement national et international en vue de recueillir, traiter, analyser et diffuser toute information utile aux acteurs économiques. Elle intègre la protection (sécurité) de l'information ainsi produite et son utilisation dans des actions d'influence et de lobbying<sup>1</sup>"

أي أنه مجموعة التدابير المنسقة لغرض جمع وتجهيز وتوزيع وحماية المعلومات التي تعطي قيمة للجهات الفاعلة بصورة قانونية لغرض اتخاذ القرار.

ومن التعاريف السابقة يمكن صياغة تعريفاً شاملاً للذكاء الاقتصادي بأنه: "نظام لجمع وتحليل وبث المعلومات بوسائل بشرية وتقنية وبطريقة قانونية والاستفادة منها في القدرة التنافسية واتخاذ القرارات المناسبة، وضمان حماية الممتلكات للمؤسسات والبلدان، وتأثيره في المحيط الداخلي والخارجي".

### الفرع الثالث: مقاربات الذكاء الاقتصادي

عرف الذكاء الاقتصادي تطوراً منذ عشرات السنين ليشكل اليوم حقلاً منهجياً ومعرفياً قائماً بذاته، ففي الولايات المتحدة يبدو هذا المفهوم أكثر ديناميكية مقارنة بباقي دول العالم، بالنسبة ل (CHRISTIAN.H) فهو " القدرة على الحصول على إجابات غير متوقعة من خلال ربط وتحليل معلومات يتم تحديثها مسبقاً على مستوى المؤسسات ووضعها في خدمة القدرات التي تملكها من أجل اقتناص الفرص وتجنب التهديدات" وهنا يرى CHRISTIAN HARBULOT أن الذكاء الاقتصادي عبارة عن ترجمة نظمية لمحتوى المعلومات المحيطة بالبيئة، وهي تتضمن جميع عمليات مراقبة المحيط التنافسي كما أنها تساهم في بناء ميزة معرفية تراكمية، وثقافة جماعية للمعلومة ذلك أن كل بيئة اقتصادية لها طريقها في التعامل مع تدفق المعلومات عند رسم الاستراتيجيات الاقتصادية الصناعية.

<sup>1</sup>- Ministère de l'Industrie, de la PME et de la Promotion de l'Investissement, Direction Générale de l'Intelligence Economique, des Etudes et de la Prospective, MANUEL DE FORMATION EN INTELLIGENCE ECONOMIQUE EN ALGERIE, septembre 2010, p12.

وعليه الذكاء الاقتصادي هو الواجهة التي تربط المؤسسة بمحيطها، ذلك أن الاستراتيجيات التنافسية المتجددة والمعقدة تجبر هذه الأخيرة على الاهتمام بالمعلومة وهذا ما أيده MARTRE في تقريره " إن المعلومة تعتبر موردا معنويا بصفة كاملة وأداة لاستكشاف والتنبؤ بالمحيط" كما تجدر الإشارة إلى أن مفهوم الذكاء الاقتصادي يعتبر كمعرفة ضمنية ذات مردود طويل المدى كونه يتبنى مقاربة جماعية في الممارسة والنشر إلى جانب كونه مسارا خارجيا للتحكم في البيئة والمنافسين كما يتضمن الذكاء الاقتصادي تقيينا للمعلومات التي تتدفق داخل المؤسسة اعتمادا على شبكات داخلية كالإنترنت، مع الأخذ بعين الاعتبار البعد الدفاعي للمهارات، لذلك فهو يمثل مجموع المناهج والتقنيات المناسبة لسير المعلومة وتتبع تدفقاتها بغرض التنبؤ بالتطورات الخارجية وتنمية التعلم التنظيمي والأنشطة الإستراتيجية اللازمة للتكيف ومتطلبات المستخدم من خلال رسمة المعارف وتطوير الكفاءات.

في هذا الصدد قدم F. JACKOBIACK مقارنته إذ يقول "أن الذكاء الاقتصادي محصلة تفاعل داخلي للأطراف المعنية في المؤسسة، وكل مستويات التدخل الاقتصادي وغير الاقتصادي"<sup>1</sup> ما يعرف بمقاربة H1-5W التي تحمل صبغ مجموعة من الأسئلة: ماذا، لماذا، من، متى، أين، والتي تلخص في مجملها مفهوم الذكاء الاقتصادي على النحو التالي:

-مدلول الذكاء الاقتصادي يمثل الاجابة على سؤال WHAT؛  
 -شرح تحديات الذكاء الاقتصادي وأهدافه تشكل إجابة سؤال WHY؛  
 -جمع كافة الفاعلين وتنسيق ممارساتهم ستكون الإجابة على سؤال WHO؛  
 -ضرورة رصد المعلومة وتعيينها بصفة مستمرة تمثل الإجابة على سؤال WHEN؛  
 -الاستجابة لتحديات العولمة وكيفية تحصيل المعلومة إلى جانب زيادة تشابك المتعاملين الاقتصاديين تشكل الإجابة عن السؤال WHERE؛

-كل مدير مؤسسة مهتم بإضافة منظومة الذكاء الاقتصادي لتحسين أداء المؤسسة سي طرح السؤال HOW MUCH بمعنى كم سيكلف إقامة وتفعيل هذه المنظومة.

### 1. المقاربات البديلة للذكاء الاقتصادي

- الذكاء التنافسي<sup>2</sup> (Compétitive Intelligence) : وهو مصطلح يستخدم من طرف المؤسسات الأمريكية ، لا يمكن مقارنته بالذكاء الاقتصادي لأنه مفهوم يمثل مقاربة للرصد (Monitoring approach) وصيرورة موجهة نحو بيئة السوق، ترمي إلى تعزيز الوضعية التنافسية للمنظمة في السوق، يعتمد الذكاء التنافسي على نفس

<sup>1</sup> -Amos David, intelligence économique et problème décisionnels ,hermes lavoisier, paris, France,2010,p81-82.

<sup>2</sup> -معن وعد الله المعاضيدي، وزيرة عبي محمد سليمان، تأثير الذكاء التنافسي في تحديد الخيار الاستراتيجي على مستوى وحدة الاعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، 2015، ص61.

أساليب وأدوات الذكاء الاقتصادي ولكن هدفه يركز أكثر على تحليل المعلومات المتعلقة بالمتنافسين في قطاع أعمال معين.

- ذكاء الاعمال (Business Intelligence): المفهوم الموسع لهذا المصطلح يركز أكثر على الجانب الكمي من المعلومات و البرامج المعلوماتية و ادوات المعالجة مثل استغلال البيانات (datamining) و مخازن البيانات (datawarehouse).

- اليقظة التكنولوجية (Technology Watch): تشير الى النظام الذي يركز على الرصد الفعال للمواضيع والقضايا التكنولوجية مثل براءات الاختراع وحقوق الملكية الفكرية ومعايير وتحليل الاتجاهات و برامج القراءة من اجل دعم الذكاء عند اتخاذ القرارات.

- الذكاء الاقتصادي والتكنولوجي (Economic and Technologic Intelligence): هو من المفاهيم المستخدمة بكثرة من طرف اللجنة الاوربية لبرامج البحث والتطوير يغطي نفس الحقل الذي يغطيه الذكاء الاقتصادي ويركز خاصة على الجوانب التكنولوجية.

- إدارة المعرفة (Knowledge mangement):<sup>1</sup> يتم التركيز في هذا المفهوم على المعلومات الموجودة داخل المنظمة وتشمل جميع الممارسات المستخدمة من اجل تحديد وخلق وتمثيل وتوزيع وتبني التجارب والخبرات. فالفرق بين الذكاء الاقتصادي وادارة المعرفة يكمن في مجال تطبيق هذين المفهومين.

- ذكاء التقنيات والاساليب (Intelligence Techniques and Methods): مثل الممارسات الدفاعية واللجوء الى مجموعات الضغط (lobbying) والتي يطلق عليها في بعض الاحيان الذكاء الاستراتيجي أي الذكاء الذي يستخدم في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، حيث يعرف (Sherman Kent) الذكاء الاستراتيجي: "بانه صنف من المعرفة يجب ان تمتلكه الدولة او المنظمة مقارنة بنظيراتها من اجل حماية نفسها وتجنب الفشل جراء القيام بالتخطيط والتنفيذ عن جهل". ويستخدم مفهوم الذكاء الاستراتيجي في فرنسا وباقي الدول الاوربية كمفهوم متضمن في مجالات الذكاء الاقتصادي وادارة المعرفة.

المطلب الثاني: خصائص الذكاء الاقتصادي وعناصره

الفرع الأول: خصائص الذكاء الاقتصادي

يهتم الذكاء الاقتصادي بدراسة التفاعل التكتيكي والاستراتيجي بين كافة مستويات النشاط المعنية بها انطلاقا من القاعدة (المستوى الداخلي للمؤسسة) مروراً بالمستويات الوسيطة وصولاً الى المستويات الوطنية الاستراتيجية المعتمدة لدى مراكز اتخاذ القرار في الدولة ثم مستويات متعددة الجنسيات او الدولية (استراتيجيات التأثير الخاصة بكل دولة) ومن بين الخصائص الرئيسية للذكاء الاقتصادي نذكر منها ما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> -Alphonse Carlier, intelligence économique et Knowledge Management, afnor éditions, France, 2012, p179-180.

<sup>2</sup> -وسام دادي، تطبيق السياسات الاقليمية للذكاء الاقتصادي في الجزائر (واقع وافاق) ، جامعة باتنة ، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة باتنة، العدد35، 2014، ص05.

- 1- الاستخدام الاستراتيجي والتكتيكي للمعلومة ذات المزايا التنافسية في اتخاذ القرارات.
- 2- وجود إدارة قوية لتنسيق جهود الأعوان الاقتصاديين
- 3- وجود علاقات قوية بين المؤسسات والجامعات والادارات المركزية والمحلية صغر حجم الكثير من المؤسسات مثل المطاعم، الورشات الحرفية.
- 4- إدماج المعارف العلمية والتقنية الاقتصادية القانونية والجيوسياسية.
- 5- السرية في نشر المعلومات والحصول عليها بطريقة شرعية
- 6- الهدف من الذكاء الاقتصادي هو حماية التراث الوطني خاصة في بعديه التكنولوجي والصناعي.

الفرع الثاني: عناصر الذكاء الاقتصادي: تقوم عملية الذكاء الاقتصادي على العناصر التالية:

1. اليقظة الاستراتيجية : هي عملية البحث عن المعلومة بصفة مستمرة ومتواصلة سواء كانت هذه المعلومة إستراتيجية أو اجتماعية أو سياسية أو تكنولوجية أو خاصة وكل ما يتواجد في محيط المنظمة مرن فرص وأخطار، فهي تتمثل في جمع ومعالجة وتخزين المعلومات وكل الاشارات القوية والضعيفة الصادرة عن المحيط الداخلي والخارجي للمنظمة، حيث تلعب اليقظة الإستراتيجية دورا متكاملًا في نظام الذكاء الاقتصادي ويمكن تلخيص دورها في أربعة نقاط كما يلي

أ. التوقع: وهي توقعات نشاط المنافسين أو تغيرات المحيط.

ب. الاكتشاف: اكتشاف منافسين جدد أو محتملين، المنظمات التي يمكن إقامة شراكة معها من أجل التطوير واكتشاف فرص السوق.

ج. المراقبة: مراقبة تطورات عرض المنتجات في السوق، التطورات التكنولوجية أو طرق الإنتاج التي تستهدف نشاط المنظمات.

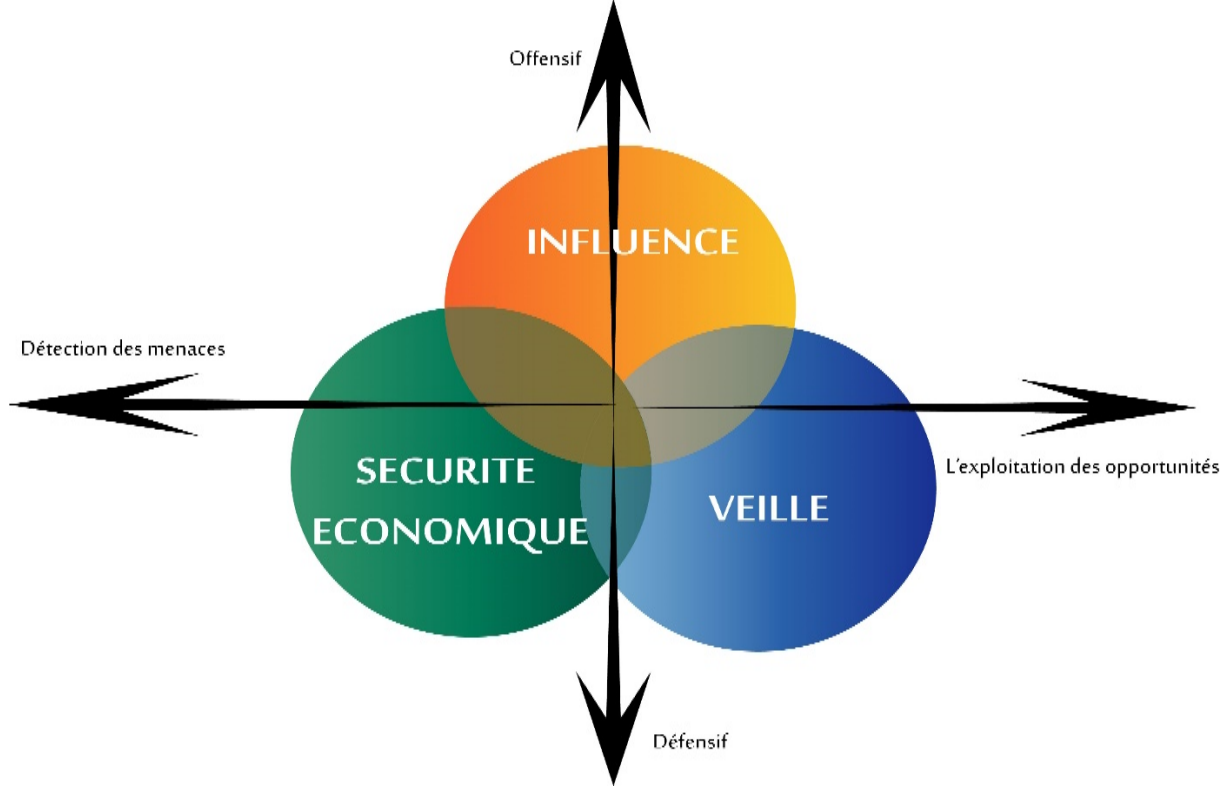
د. التعلم: تعلم خصائص الأسواق الجديدة، أخطاء ونجاحات الآخرين، مما يسهل تقدير المشاريع، وضع أسلوب جديد للتسيير أو بناء نظرة موحدة للمسرين.

2. الحماية: بالرغم من أن المبادرة تعد من أولويات معظم الأعمال المتعلقة بالذكاء الاقتصادي الحصول على المعلومات النافعة للمنظمة واستغلالها إلا أن الجانب الدفاعي للذكاء الاقتصادي لا يمكن تجاهله، باعتبار أن الذكاء الاقتصادي هو مجموع النشاطات المتناسقة للبحث والتحليل والتوزيع ثم استغلال المعلومة النافعة للمتعاملين الاقتصاديين، هذه النشاطات المختلفة تتم بكل التدابير القانونية مع توفر جميع ضمانات الحماية اللازمة للحفاظ على إرث المنظمة في ظل أفضل شروط الجودة والأجال الزمنية.

3. التأثير: إن استراتيجية التأثير هو استخدام المعلومة بطريقة تمكن المؤسسة من العمل على بيئتها لجعلها أكثر ملائمة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية ومواجهة التيارات التي قد تكون ضارة. وللتأثير عدة وسائل أهمها التأثير

عن طريق حملات الاتصال وهذا للتأثير على المستهلك، التأثير باستخدام التفكير أو ما يسمى للتأثير على قادة الرأي، وأخير التأثير عن طريق الضغط أو ما يطلق عليه (Lobbying).<sup>1</sup>

الشكل رقم (1-2): عناصر الذكاء الاقتصادي,,,,,



Source : Philippe CLERC, L'intelligence économique, outil privilégié face à l'incertitud,2005, p03

المطلب الثالث: اهداف الذكاء الاقتصادي واهميته

الفرع الاول: اهداف الذكاء الاقتصادي: لقد تعددت أهداف الذكاء الاقتصادي حسب آراء الكتاب ويمكن ذكر ما يلي منها:

- حسب "Jakobiak" فان أهداف الذكاء الاقتصادي هي عبارة عن أجوبة للسؤال "لماذا"<sup>2</sup> ويمكن اختصارها في النقاط التالية :
  - ✓ توقع الأسواق المستقبلية.
  - ✓ فهم استراتيجيات المنافسين .
  - ✓ النشر الصحيح للمعلومات داخل المؤسسة.
  - ✓ حماية الفرص التنافسية.

<sup>1</sup>- Philippe CLERC, L'intelligence économique, outil privilégié face à l'incertitud,2005, p03

<sup>2</sup>- Sandrine Rénier, François Jakobiak l'intelligence économique, techniques & outils, Édition organisation Groupe Eyrolles, paris, France, mars 2009,p15-17 .

- أما " Alain Juillet " يحدد أهداف الذكاء الاقتصادي كالتالي:
- ✓ التحكم في المعلومة والمعرفة والحفاظ عليها نظرا لأهميتها في تطوير وترقية المؤسسة.
- ✓ التعرف على كيفية تسيير المعلومة وانتقاء الأهم منها للخروج بما هو ضروري لفائدة المؤسسة لاسيما في مجال اتخاذ القرارات الحاسمة.
- وفي صيغة أخرى له يقول: " هدف الذكاء الاقتصادي هو المنافسة على مستوى السلطات العليا"
- أما حسب "B.BESSON, J.C.Possin" فان هدف الذكاء الاقتصادي هو " إنتاج المعلومات الإستراتيجية و التكتيكية ذات قيمة مضافة عالية" دورها توضيح عملية اتخاذ القرار ونشاط المؤسسة أو الدولة.
- أي توفير أحسن المعلومات ووضعها في أيدي متخذي القرار من أجل اتخاذ أحسن القرارات وضمان أحسن المراكز التنافسية للمؤسسة.
- وحسب " André Santini " ومن خلال تعريفه للذكاء الاقتصادي نستنتج أن الهدف منه هو:
- ✓ تحسين تنافسية المؤسسة.
- أما " Porter " ومن خلال تعريفه الذي ذكرناه سابقا فان هدف الذكاء الاقتصادي هو :
- ✓ القرار الجيد والمناسب

### الفرع الثاني: أهمية الذكاء الاقتصادي

يكتسب الذكاء الاقتصادي أهميته من التغيير المتسارع في بيئة الاقتصاد الجديد والبيانات التي تخزنها المشاريع والمعلومات التي تنتجها وفي آليات اتخاذ القرار وتزايد المنافسة سواء على المستوى المحلي أو العالمي، إذ يعد الحصول على التكنولوجيا الحديثة أمر أساسي لزيادة الإنتاجية واستدامة النمو الاقتصادي وتحسين تقديم المنتجات ، وهنا تبرز أهمية الذكاء الاقتصادي إذ يوفر الحماية للمشروع من التهديدات الخارجية والاستيلاء على الفرص قبل المنافسين والتكيف أكثر مع القواعد الجديدة للسوق وذلك من خلال توظيف استخدام البيانات وتكنولوجيا المعلومات بشكل فعال وتحويلها الى معارف تدعم صناعات القرار في المشروع.

كما تظهر أهمية تطبيقات الذكاء الاقتصادي لمختلف القطاعات الاقتصادية من خلال الانتقال من بناء الأنظمة المعلوماتية في المشروع الى التحليل ووضع الإستراتيجيات المستقبلية وتحقيقها ومواجهة التحديات في عالم الاقتصاد الجديد وغالبا ما تستخدم تطبيقات الذكاء الاقتصادي في تطوير منتج جديد وتحسين الأداء واتخاذ القرارات والحصول على ميزة تنافسية فضلا عن خلق نوع من التعاون بين المتعاملين اقتصادياً وخلق روابط بين المشاريع الاقتصادية واستغلال المعلومات لحماية الممتلكات التكنولوجية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - Sandrine Rénier, François Jakobiak l'intelligence économique, techniques & outils, référence ci-dessus.p36

يحقق تطبيق نظام الذكاء الاقتصادي الإبداع والابتكار والتجدد في تجميع البيانات وإدارة المعلومات وتدفعها داخل المشروع، كما إنها تسمح بطريقة حديثة وديناميكية بتحديد القوى المحركة للبيئة المحيطة بالمشروع ومن هنا يبرز الدور الفعال للمعلومات في تحريك الإبداع ومساهمتها في تكوين الذكاء الاقتصادي في المشروع واستغلالها لأغراض التخطيط الاستراتيجي.

المبحث الثاني: دور، مراحل، ووظائف الذكاء الاقتصادي

المطلب الأول: دور الذكاء الاقتصادي

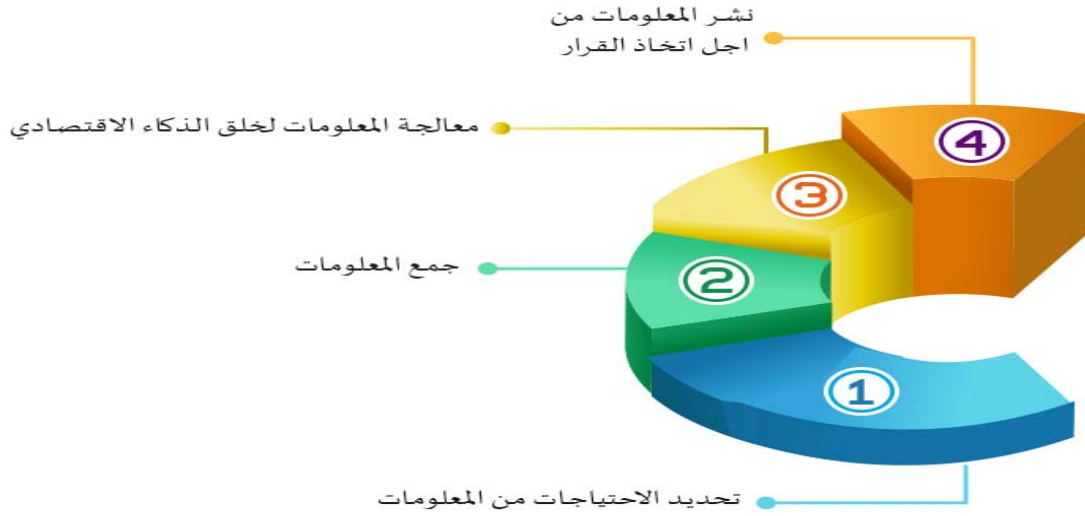
هناك تباين وتنوع في ادوار ومهام الذكاء الاقتصادي والتي يمكن حصرها في ثلاث مهام اساسية واولى تلك المهام استخدامه الجمع والتحليل والتوزيع للمعلومات التي يحصل عليها بطريقة مشروعة وقانونية ، فضلاً عن قيامه بالمراقبة والمتابعة لبيئة المحيط ، وتحليل المعلومات واستخدامها ، واكتشاف التهديدات ، فضلاً عن اقتناص الفرص للأفراد العاملين وللمستويات كافة، في حين المهمة الثالثة، هي الدور الذي يقوم به سواء كان دفاعياً في حماية ارث المؤسسات ام الدولة، ام ما يتعلق بالدور الهجومي من خلال استخدام المعلومات المخزنة في نظام الذكاء الاقتصادي، والتعامل مع التغيرات في بيئة المحيط الداخلية والخارجية والتأثير فيها، فضلاً عن قيامه بتقليل مجالات عدم اليقين، مما يساعد في عملية اتخاذ القرار ويساهم في استمرارية المؤسسات، ومن ثم تطورها وتنميتها:

- ✓ تحقيق قدرة المنظمة في مواجهة المتغيرات المختلفة التي تواجهها.
- ✓ الحصول على حصة سوقية أكبر والأرباح من خلال توسيع نشاطاتها.
- ✓ تعزيز القدرات التنافسية للمنظمة من خلال تحسين جودة الخدمات والسلع المقدمة، السيطرة على كلفتها، وتوفيرها للمستهلكين في الوقت والمكان والكمية والنوعية المناسب.
- ✓ تفعيل دور العاملين وزيادة اهتمامهم بمختلف شؤون المنظمة ورفع معنوياتهم من خلال تحسين جوانب المناخ التنظيمي المختلفة.
- ✓ السعي المتواصل لتحسين مختلف الجوانب التنظيمية والبشرية والتكنولوجية، مما ينعكس على الارتقاء بالفعالية وتعزيز البقاء التنظيمي.
- ✓ مواكبة التطورات التكنولوجية المختلفة لبناء السمعة والصورة الجيدة للمنظمة.

المطلب الثاني: مراحل الذكاء الاقتصادي

تمر عمليات الذكاء الاقتصادي بأربعة مراحل رئيسية تبدأ بمرحلة تحديد الحاجة للمعلومات، حيازة المعلومات معالجتها، وأخيراً تأتي مرحلة توزيع المعلومات واستعمالها، ويبين الشكل أهم مراحل الذكاء الاقتصادي.

## الشكل رقم: (3-1) أهم مراحل الذكاء الاقتصادي



المصدر: بتغة صونية، الذكاء الاقتصادي كآلية للتحكم في المعلومة الاستراتيجية ودوره في صناعة مؤسسة تنافسية، مذكرة شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016، ص 116. واستناداً للشكل أعلاه يتكون الذكاء الاقتصادي من المراحل الآتية<sup>1</sup>:

1. مرحلة تحديد الحاجة للمعلومات: تعبر هذه المرحلة عن الهدف من استخدام الذكاء الاقتصادي وذلك لتحديد مجال البحث عن المعلومات وتجنب اللجوء الى كل المصادر، وفي هذا الاطار بين LARIVET "أن كثرة المعلومات تقتل المعلومات" أي أنه على المقاتل أن يحرص مجال بحثه عن المعلومات، وذلك بهدف ترشيد وظائفه الاستعلامية، ففي الجزائر مثلاً إذا أراد مقالو 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. جمع المعلومات: هذه المرحلة تتناسب مع اليقظة التي تحول المعلومات التي يفرزها المحيط إلى معلومات شفافة ومفيدة بالنسبة للمؤسسة، بينت وهنا يجب التمييز بين مرحلتين ضمنتين، وهما مرحلة التحضير لجمع المعلومات ومرحلة الجمع، ونظراً لأهمية المرحلة الأولى أكدت أنه لا يجب تجاهلها، إذ من خلالها يتمكن المقاتل من تعريف مصادر المعلومات المفيدة ونمذجة مختلف التهديدات والإنذارات.
3. معالجة المعلومة: إن معالجة المعلومة هي أساس الذكاء الاقتصادي فهذا الإجراء يعتمد أساساً على قيمة المعلومة بالنسبة للمستعمل، وتعني المعالجة تجميع المعلومات (المعطيات) المتحصل عليها من أجل تحليلها بشكل متجانس؛ وتعتبر ترجمة المعلومة خطوة أساسية لإجراء المعالجة، فهي تعطي صورة تحليلية لكل المعطيات التي تكون مختلفة دائماً في سطور الوثائق. ونحن نعلم أن ما يواجه أفراد المؤسسة اليوم ليس نقص

<sup>1</sup>- بتغة صونية، الذكاء الاقتصادي كآلية للتحكم في المعلومة الاستراتيجية ودوره في صناعة مؤسسة تنافسية، مذكرة شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016، ص 116.

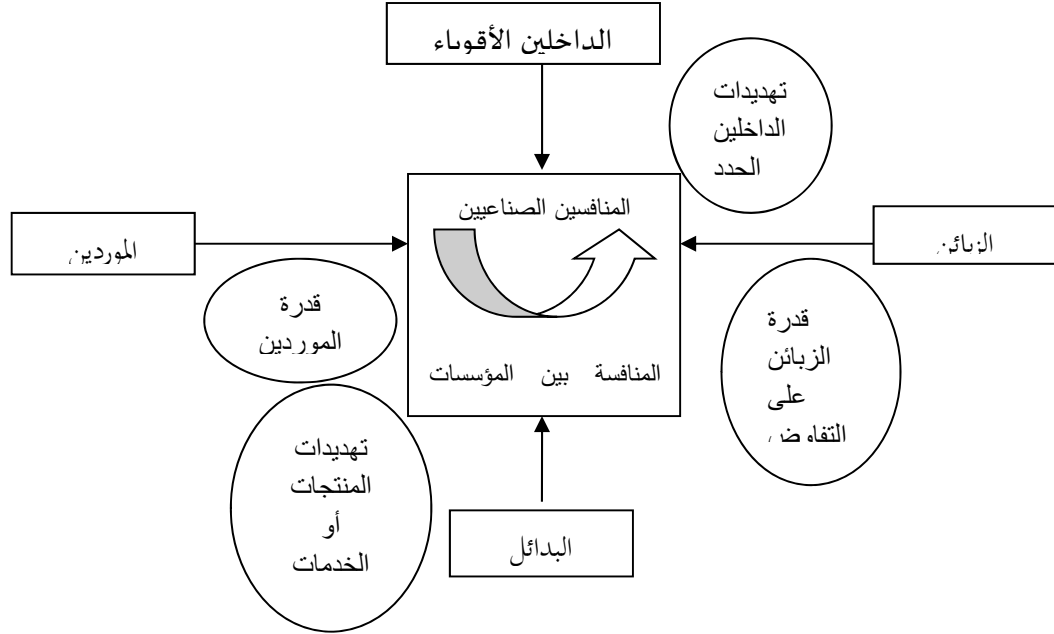
المعلومة وإنما كثرتها لذلك يجب معالجة المعلومة وهو ما يتطلب العمليات التالية : التقييم ، فرز المفيد منها من غير المفيد ، التحليل ، تحويلها إلى شكل مناسب.

• وسائل التحليل: هناك العديد من وسائل التحليل قوية الفائدة من أجل استخراج قيمة المعلومة في

مجال المنافسة في الأسواق، التكنولوجيا من بين التقنيات المتاحة يمكن أن نذكر:<sup>1</sup>

1. نموذج بورتر: صاحب المؤسسة الذي يبحث عن الحصول على ميزة تنافسية يمكنه استعمال هذا النموذج.

الشكل رقم (4-1) القوى الخمس لبورتر



Source : Laurent Hermel, maitriser et pratiquer veille stratégique et intelligence économique, concurrence éditions Afnor, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 2007, p5

نموذج "بورتر" يبين لنا مختلف الضغوطات التي يمكن أن تواجه المؤسسة، فأهم خطر يواجهها هو قوة المنافسة بين المؤسسات القائمة في المجال الذي تعمل فيه، كما أن تهديدات الداخل الجديد للسوق يمكن أن تشكل خطراً عليها إذا كان هذا الأخير قوياً، و ظهور منتجات بديلة عن المنتجات التي تقدمها يمكن أن يؤدي إلى انخفاض مبيعاتها وفقدان زبائنها، هذا إضافة إلى قدرة الزبائن والموردين على التفاوض، فالزبون يطلب تخفيضات والمورد العكس مما قد يؤدي إلى انخفاض أرقام أعمالها، هذه كلها تهديدات على المؤسسة الانتباه إليها والتحضير لها مسبقاً بخلق عدة حلول من أجل تفادي السقوط والقدرة على المنافسة القوية.

<sup>1</sup>- Laurent Hermel, maitriser et pratiquer veille stratégique et intelligence économique, concurrence éditions Afnor, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 2007, p5.

2. تحليل SWOT<sup>1</sup>:

معنى SWOT هو: القوة، الضعف، الفرص، التهديدات، هذا التحليل يسمح بالمساعدة على تحليل إستراتيجية المؤسسة وتهتم هذه الخطوة بتحليل عناصر المنظمة بصورة فعالة فالخطوة الأولى هي تحليل نقاط القوة Strengths: وهي المميزات التي تتميز بها المنظمة فعلاً وهي موجودة حالياً مثال القيادة المبدعة و رأس المال المتوافر والخطوة الثانية فيها هي تحليل نقاط الضعف Weaknesses: وهي المساوئ الموجودة فعلياً في المنظمة في الوقت الحالي مثال عدم وجود خطة إستراتيجية أو ضعف الموقف القانوني للمنظمة والخطوة الثالثة هي تحليل الفرص المحتملة Opportunities: وهي الايجابيات الغير موجودة حالياً في المنظمة لكن يمكن الحصول عليها واستغلالها خلال فترة الخطة المقترحة والخطوة الرابعة هي تحليل المخاطر المحتملة Threats: وهي الأشياء السلبية الغير موجودة ولكنها تهدد المنظمة خلال فترة الخطة.

ويعبر عنه بمصفوفة والمبينة في الشكل التالي:

الشكل رقم (5-1) مصفوفة SWOT

العناصر العنصر	العناصر الداخلية	القوة	الضعف
	الخارجية		
الفرص	استعمال القوى الداخلية من أجل استغلال الفرص الخارجية	تحسين الضعف الداخلي ومحاولة استغلال بعض الفرص الخارجية	
التهديدات	استعمال القوى الداخلية من أجل تجنب أو تخفيف المخاطر والتهديدات الخارجية	سياسة دفاعية من أجل تخفيض الضعف الداخلي و/أو تجنب التهديدات الموجودة	

Source : Guy Massé, François Thibaut, Intelligence Economique , un guide pour une économie de l'Intelligence Economique, édition de Boeck, Université Bruxelles, 1er édition, 2001, p193

4. بث المعلومة من أجل اتخاذ القرار: إن الخطوة الموالية للخطوات الثلاث السابقة هي إعطاء قيمة لهذه المعلومة بثها داخل المنظمة حتى تساهم في خلق قيمة مضافة، إن كل العمليات السابقة أي تحديد جمع ومعالجة المعلومة تكون بدون فائدة إذا لم يتم بثها وإيصالها لمتخذ القرار بالمؤسسة، فالمعلومة لا تكون ذات قيمة إلا إذا جاءت في الوقت المناسب وبالشكل المراد للشخص الذي يستخدمها. قد تكلف المعلومة الكثير لذا يجب توفيرها للذين يحتاجون لها من أجل استخدامها، كما يعتبر بث المعلومة غير كافي بل يجب تحويل هذه

<sup>1</sup> -Guy Massé, François Thibaut, Intelligence Economique , un guide pour une économie de l'Intelligence Economique, édition de Boeck, Université Bruxelles, 1er édition, 2001, p193

المعلومات إلى فعل حتى تحقق قيمة مضافة. فالمتخصصين في الذكاء الاقتصادي يجب أن يكونوا قادرين على إقناع الآخرين بالعملية وعلى ترتيب التقنيات التي تسمح بتطبيقها في المؤسسة.

### المطلب الثالث: وظائف الذكاء الاقتصادي

1. وظيفة اليقظة: قدمت الاجتهادات النظرية بشأن اليقظة سيلا معتبرا لتوضيح مفهومها فهي مفهوم أمريكي كان ميلاده بالولايات المتحدة الأمريكية في سنوات الستينيات تحت اسم مراقبة المحيط "environnement scanning" فقد قدم أجيلار "AGUILAR" في سنة 1967 دراسة حول الكيفية التي يحصل بموجبها أصحاب القرار على المعلومات "Scanning the Business Environnement"<sup>1</sup> وقد أعطى اهتماما كبيرا وتمييزا لمراقبة المحيط، من حيث المراقبة للوصول إلى معلومات بشأن الأحداث وعلاقات المؤسسة مع محيطها والمعارف المساعدة لصاحب القرار لتقدير أفعاله.

في حين يعرفها "مارتيني وريبولت" "MARTINET et RIBAUT" على أنها عادة منظمة للاستماع لمحيط المؤسسة والتي تؤثر في تشكيل إستراتيجية المؤسسة.

واليقظة بالنسبة "لجاكوبياك" "JAKOBIAK" هي ملاحظة وتحليل المحيط متبوعة بنشر محكم للمعلومات المختارة، والمعالجة، والنافعة لاتخاذ قرارات استراتيجية.

وتعرف اليقظة من قبل "AFNOR" على أنها النشاط المتواصل وفي جانب كبير منه متكرر وهادف إلى المراقبة الإيجابية للمحيط التكنولوجي والتجاري لأجل التكهن بالتطورات تعرف أيضا على أنها كل نشاط يتضمن المراقبة وبصفة دائمة أو محدودة، لكل الإشارات والتي في الغالب ما تكون جد ضعيفة، والمرجح أنها تحمل معلومات ذات دلالة بالنسبة للمؤسسة في ميدان استراتيجي معين من أجل توفير المعلومات الهامة والنافعة للمؤسسة.

انطلاقا مما سبق وبتطبيق مفهوم اليقظة على وحدة التحليل والتي هي المؤسسة فإنه ومن منظور وصفي، يمكن اعتبار المؤسسة على أنها فاعل أساسي في خلق الثروة، ومكان لممارسة السلطة، وإطار لحياة المواهب والمبدعين والباحثين. لتصبح المؤسسة بهذا الوصف فضاء حقيقيا للإعداد للمستقبل، وبحجم ما هي، فإن المحيط يدفعها دائما لرفع التحدي واستخدام مختلف التقنيات المساعدة على ذلك فالمؤسسة تتموقع في مركز دائرة تقاطع عوامل وأهداف اليقظة، كون أنها تعتمد يوميا إلى جمع وتوزيع المعلومات، فهي تسعى دائما لاكتشاف المعارف الإضافية عن حالة الأسواق والمحيط، فهي تستعلم عن شركائها ومنافسيها وهذا العمل هو ممارسة يومية تدخل ضمن اهتمامات اليقظة، من متابعة للتطورات التكنولوجية والتجارية، والتنظيمية والقانونية... الخ فالمؤسسة تنظر إلى ما يحدث حولها.

<sup>1</sup>الحاج سالم عطية، الذكاء الاقتصادي في المؤسسة مرجعية نظرية في بنية المفهوم، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 33، مارس 2018، ص10

إن تطور المؤسسة في محيط شديد التعقيد يؤثر على سيرورة حصولها على المعلومات، وبالمقابل على سيرورة اتخاذ القرار بها، وبالتالي فإن ديمومتها ترتبط بشكل كبير بقدرتها على التأقلم وسرعتها على الإبداع في هذا المحيط المعقد.

تتطلب عملية التأقلم من جهتها قدرة معينة على التنبؤ من خلال المراقبة المنتظمة والدائمة، والواعية للمحيط الشامل، إذ على المؤسسة النظر إلى المحيط على أنه استراتيجية حقيقية، والذي على أساسه يمكنها التصرف، من خلال التحكم في المعلومة. لذلك تعتبر المتابعة المنتظمة للمحيط ضرورية للمؤسسة، فلكي تبذل، وتجدد، وتنتج، وتسوق، فهي سوق جديدة، أو تحسين الإنتاجية، أو معرفة المنافسين، أو اتخاذ القرارات الحسنة، وفي الوقت المناسب، هي من خصائص المؤسسة الحديثة، وهي بحاجة دائمة إلى فهم المحيط الذي يزداد تعقدا يوما بعد يوم وهو السياق الذي رفع من قيمة المعلومة إلى اعتبارها مورد من موارد الإنتاج، ومادة أولوية وأساسية لضمان السير الحسن للمؤسسة.

هكذا تكون اليقظة إحدى الوظائف الأساسية المدمجة ضمن مفهوم الذكاء الاقتصادي تؤدي وظيفة المراقبة الدائمة للمحيط بقصد توفير المعلومات الهامة والنافعة للمؤسسة بغاية ضمان ديمومتها في وسط شديد التنافس.

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

تجيب هذه الوظيفة المرتبطة بمفهوم الذكاء الاقتصادي عن تلك المقاربات التي تنظر إلى الذكاء الاقتصادي على أنه هو ذاته اليقظة، فاليقظة كما سبقت الإشارة إليها لا تهدف إلى حماية المعلومات بعكس الذكاء الاقتصادي الذي يقوم بهذه الوظيفة.

تعرف المحافظة العامة للتخطيط برئاسة "هنري مارتر" الحماية على أنها: تقديم ضمانات الحماية اللازمة لحفظ تراث المؤسسة التكنولوجي.

كما يعرفها هاسيد وآخرون على أنها عدم إفشاء مشاريع المؤسسة، ومعارفها الخاصة وتكاليف إنتاجها وكذا خسائرها المالية، والتكنولوجيا والاجتماعية للمنافسين.

وتعرف من قبل بوسون وبوسين على كونها الدفاع والأمن والحفاظ على التراث الصناعي والثقافي فالقراءة الأولية لهذه المقاربات تذهب إلى اعتماد فكرة قيام الذكاء الاقتصادي بوظيفة حماية المعلومات. ومن جانبها. المعلومات المتعلقة بالمعارف والقدرات التي بحوزة المؤسسة، والتي يمكنها أن تعطي للمؤسسة سبقا تنافسيا (ملف الزبائن، السيرورة التكنولوجية، الابتكار... الخ) وهي المعلومات التي يعبر عنها بعضا من الباحثين بالمتلكات المعلوماتية للمؤسسة (patrimoine informationnel) ويشكل تخزينها، أو حيازتها من قبل الخصم

ضررا على المؤسسة ويفقدها مصدر التفوق التنافسي. أما الجانب الثاني من المعلومات فهي المعلومات الاستراتيجية، وهي التي تحمل دلالات هامة بشأن المؤسسة.

في حين يقترح بعض الباحثين جملة من الإجراءات العملية لتحديد وظيفة الحماية، فبالنسبة "لماسي وثيربو" MASSI et THIBAUT فإنهما يحددان أربعة أشكال للحماية: الحماية الآلية (مراقبة مداخل المؤسسة أو أجزاء من المؤسسة) الحماية المنطقية (أمن الإعلام الآلي)، الحماية البشرية (داخليا وخارجيا) وحماية قانونية (السرية، الملكية الصناعية، براءات الاختراع).

3. وظيفة التأثير: تجدر الإشارة الى جملة من المقاربات التي عرضها بعض الباحثين محددين التأثير، كأحد وظائف الذكاء الاقتصادي فالتأثير بمفهوم الذكاء الاقتصادي هو "قدرة المؤسسة على تعديل علاقات قوى السوق لصالحها، ومن دون الاستعانة بأصحاب القرار السياسي"<sup>1</sup>

يؤكد "لاريفي" S.Larivet "جانبه أن التأثير ووظيفة أساسية من وظائف الذكاء الاقتصادي وهي الوظيفة الأكثر نشاطا مقارنة مع الوظائف السابقة. فإذا كانت اليقظة تسمح بتشكيل التصور ومراقبة ومعرفة المحيط، فإنها تسمح بإثراء المعرفة الذاتية للمؤسسة عن محيطها، في حين تسمح الوظيفة الثانية من حماية الإرث المعلوماتي. إلا أن وظيفة التأثير تأتي كفعل واعي من المؤسسة لتعديل المحيط لصالحها. فالذكاء الاقتصادي يسمح للمؤسسة من تطوير القدرة على التأثير في المحيط.

ويشير "لوفي جون لوي" Jean Louis Levet " إلى أن التأثير يشكل وظيفة رئيسية تمارس في قلب الحياة اليومية إلا أنه غالبا ما يفهم على أنه سلبى لارتباطه بالتلاعب والفساد وبالمناطق المظلمة للحياة السياسية والاقتصادية.

تشير ممارسة وظيفة التأثير الى العلاقة التفاعلية بين المؤسسة والمحيط، فالمؤسسة التي تمارس التأثير ترفض قبول السوق كميدان وحيد للتنافس، فهي تسلك طرق أخرى خارج ميدان السوق لتنشط في محيطها الشامل الاجتماعي والسياسي والقانوني،... الخ.

كما أن العلاقة مع المحيط لا يمكن اختصارها في مجرد تأثير خارجي بسيط متبوع بتكيف من جانب واحد، ولكن تعتبر سيرورة دائمة للتبادل والتي عن طريقها ينفذ التنظيم بشكل انتقائي على نظام السلطة الواسع والذي ينشط فيه التنظيم، مما يحدث نوعا من التأثير والتأثر، ومحاولة التأقلم.

### المبحث الثالث: الذكاء الاقتصادي كسياسة شاملة للدولة الجزائرية

ان الذكاء الاقتصادي باعتباره وسيلة أساسية في يد المؤسسات حيث تساعد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تسمح لها بالتطور ومواجهة المنافسة التي أصبحت الميزة الرئيسية في الاقتصاد الحديث لكونها تعتمد على بعد النظر المبني على معطيات واقعية، ويمكن للجزائر أن تستفيد من تطبيقات مفهوم الذكاء

<sup>1</sup> - الحاج سالم عطية، الذكاء الاقتصادي في المؤسسة مرجعية نظرية في بنية المفهوم، مرجع سابق الذكر، ص12

الاقتصادي لتصبح عنصرا مؤثرا على الساحة الاقتصادية الدولية نظرا لما تملكه من قدرات اقتصادية كبيرة ممثلة في الموارد الطبيعية والبشرية والمالية.

### المطلب الأول: محددات استخدام الذكاء الاقتصادي

تمثل المعلومات تحديا استراتيجيا لمختلف المؤسسات وبفضلها تتمكن من تحديد مختلف الفرص والتهديدات، كما تمكنها من تطوير شبكة تكيف المؤسسة مع المحيط الذي تعمل فيه.

يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تحقق معظم مراحل الذكاء الاقتصادي كونها تمثل أرضية جيدة لممارسته، في ما عدا مرحلة الابتكار، وذلك لكثرة النفقات التي تتحملها المؤسسة بالمقارنة مع المؤسسات الكبيرة، وهو ما قد يؤدي إلى توقفها عن نشاطها، وفي هذا الإطار بينت دراسة لـ J.LACHMAN أن معدل العجز لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المراحل الأولى من حياتها يمثل نسبة 50 % ، ويرجع ذلك إلى ارتفاع درجة الخطر لدى هذا النوع من المؤسسات، حيث يمثل دالة موجبة في تطور المؤسسة ، أي أنه يزداد حسب كل مرحلة من مراحل دورة حياة المؤسسة.

تختص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالعديد من الخصوصيات، خاصة تجاه الحجم والمعلومات، فغالبا ما تتميز بغياب أو ضعف مصالحها الداخلية للاتصال، وفي دراسة لعينة من المؤسسات المتوسطة البلجيكية سنة 1993 وجد أن 37% منها لا تتوفر على مصلحة للاتصال الداخلي، و 48 % منها ليست لديها مصلحة للاتصال الخارجي، وتم تأكيد تلك النتائج في فرنسا من خلال دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 1995 أين أكدت أن استحداث المسير لمصالح الاتصال داخل المؤسسة ما هو إلا هدف ثانوي. وعلى أساس أن الذكاء الاقتصادي يعتمد أساسا على طرق الاستعلام وكيفية التبليغ فإن هذه الحجم قد يساهم في تعقيد فرص استخدام الذكاء الاقتصادي.<sup>1</sup>

على الرغم من خصوصية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة تجاه نظام المعلومات، إلا أنها تتميز بسهولة تطبيق عوامل الذكاء الاقتصادي، هذه الأخيرة حصرها GHILHONA في النقاط التالية:

الثقافة التنظيمية الجيدة: تركز مختلف القرارات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالقرب من المسير، وهو ما يستجيب إلى تسهيل الوظيفة الاستعلامية، لأن القرارات والمعلومات تمر عبر المسير نظرا لضعف العلاقات السلمية في اتخاذ القرار، لان المسير في غالب الأحيان يكون مالكا للمؤسسة، وفي هذه الحالة بدلا من أن يكون الحجم عائقا يصبح يؤدي دورا هاما في تركيز مجال البحث عن المعلومات.

السلوك الجيد للتغيير: في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هناك تداخل كبير في المهام والأنشطة، ناتج بالدرجة الأولى عن ميزتها في عدم اختصاص مستخدميها خاصة المؤسسات التي تعتمد على كثافة اليد العاملة بدلا عن كثافة رأس المال، وهو ما يرفع من مرونتها، هذه الأخيرة تساعد على سرعة التأقلم مع الاختلالات

<sup>1</sup>- لعور صندرة ، وآخرون، الذكاء الاقتصادي لدعم ثقافة المقارلاتية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة منتوري قسنطينة، ص08.

الاقتصادية والتغيرات التي يفرضها المحيط، وتظهر المؤسسة الصغيرة والمتوسطة حسب HITTM أكثر مرونة من المؤسسات الكبيرة.

سهولة جمع العمال والمستخدمين: تتميز المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بقدرتها على وضع رؤية جديدة ثم تعبئة كل الجهود من أجل تأطير وتجسيد تلك الرؤية، إذ أن وظيفة المسير لا تقتصر على تشكيل الفكرة، بل تمتد إلى إيصالها للغير ومن ثم إلى تطبيقها، وفي هذا الإطار يرى كل من NUNUS و BENNI أن قدرة المؤسسة تكون محدودة بالأفكار التي يمكن لها إيصالها للمحيط الداخلي والمحيط الخارجي، ومن خلال القدرة على إقناع المحيط الداخلي والخارجي، يتم الاستفادة من الذكاء الاقتصادي، كفن للتأثير في الغير، عبر صناعة الأفكار ثم تجسيدها على أرض الواقع، أي ترجمة الأهداف إلى إجراءات.

بين LARIVET، أن الحجم، قطاع النشاط والانضمام إلى مجموعة، ليست من محددات استخدام الذكاء الاقتصادي في المؤسسة، مما يؤكد أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تتأثر بحجمها من حيث البحث عن المعلومات واستخدامها في التأثير على محيطها، وفي مقابل ذلك بين أن هناك مميزات ترتبط بكفاءة الإدارة في إنتاج وتبليغ المعلومات التي يبني عليها الذكاء الاقتصادي، ومن بين تلك المميزات ما يلي:

- وجود نظرة إستراتيجية لدى المؤسسة.

- ممارسة بعض سلوكيات الميزة التنافسية كالتنوع والتميز.

- إتباع إستراتيجية الإبداع والابتكار.

- توفر البعد الدولي للمنافسة.

إن الحجم إذن لا يؤثر في الذكاء الاقتصادي، لأن هذا الأخير يرتبط بكيفية الاستعلام عن المحيط وبحث المناهج التي تساعد المؤسسة على التأثير فيه، لكن الواقع يثبت عكس ذلك، ويتعارض مع نتائج العديد من النظريات والأبحاث، فبالنسبة لرائد المقاولية [Schumpeter]، إن الحجم عنصر مؤثر في كل قرارات المؤسسة خاصة المرتبطة بالأبحاث العلمية، ومنه فالمؤسسات الكبيرة هي فقط القادرة على الاستفادة من عوامل الذكاء الاقتصادي نظرا لما تتحمله من تكاليف على الأبحاث العلمية.

**المطلب الثاني: مدى تطبيق المؤسسة الجزائرية للذكاء الاقتصادي**

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

ففي مرحلة جمع المعلومات، هناك غياب ديمقراطية المعلومة نتيجة صعوبة الوصول إلى المصادر الخاصة بها، هذا بسبب نقص المعلومة الاقتصادية والاجتماعية الموثوقة والمصدقة، فالإشكالات الجديدة للإدارة عن طريق الذكاء الاقتصادي لم تستعمل بعد في الجزائر رغم تواجد الكفاءات المحلية، فجمع المعلومة يتم على مستوى مجمل المؤسسات، ولكن لا تتم في إطار رؤية عامة للذكاء الاقتصادي، وبالتالي يكون هناك ضياع نسبة مهمة في استغلال هذه المعلومة.

وفي مرحلة المعالجة والتحليل للمعلومات المجمعة من مختلف المصادر، فإنها تتعامل مع هذه المعلومات بطريقة عشوائية نظرا لنقص الوسائل والأنظمة الخاصة بمعالجة المعلومات.

وحسب "ألان جوليات" المسؤول الأعلى المكلف بالذكاء الاقتصادي من طرف الوزير الفرنسي الأول يكون التعامل مع المعلومة المجمعة بطريقة تدريجية.

أما في مرحلة استغلال المعلومة من أجل اتخاذ القرار فان تحليل المصادر المهمة للمعطيات امر ضروري من أجل مؤسساتنا، أين يكون استغلال هذه المعلومات ذو علاقة مع اتجاهات السوق المحلي والعالمي، ونشاطات المؤسسة، ولكن بالمؤسسة الجزائرية استعمال المعلومة يبقى جد ضعيف، بدون تنظيم وتنسيق، وهذا ما يؤدي إلى ضعف الوضعية الإستراتيجية.

وفي سياق مدى تطبيق الذكاء الاقتصادي على مستوى المؤسسة الجزائرية، يجب أولا الإشارة إلى أن هناك ثلاث أنواع من المؤسسات الجزائرية، هناك المؤسسة الوطنية، المؤسسة الكبيرة، المؤسسة الصغيرة و المتوسطة، الشيء الأكيد هو غياب المنافسة في المؤسسات الوطنية، وبالتالي ليس لها حس بالمخاطر المحتملة، ولا ترى ضرورة في وضع الذكاء الاقتصادي، مسيري المؤسسات الكبيرة الخاصة بصفة عامة يحسون بالأهمية والفائدة التي تجنيها من خلال وضع نظام ذكاء اقتصادي بشرط أن يكون هناك شرح لأساسياته و تطبيقه مرحلة بمرحلة، هذا الاهتمام فرض نتيجة متطلبات السوق الدولية المتطورة، أما بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فلا يمكن القول أنها لا تهتم بهذا المجال، ولكن للأسف هناك غياب في التحسيس و العروض الملائمة، مسيري المؤسسات الصغيرة الجزائرية يجهلون الانعكاسات الناجمة عن وضع نظام يقظة إستراتيجية على نشاطات مؤسساتهم ولا تطلب إلا المساعدة من أجل تطور أحسن.

إن إقامة منظومة الذكاء الاقتصادي في الجزائر هو في حقيقة الأمر مسألة دفع من الأعلى باتجاه الأسفل (Up-Down)، فالذكاء الاقتصادي يجب أن ينتهج كسياسة عمومية وشاملة على المستوى الكلي (Macro-IE)، إذ أنّ هذه السياسة العمومية هي التي تكفل تطبيقه على المستوى الجزئي (Micro-IE)، الذي يتمثل - في نظرنا - في المؤسسات الاقتصادية بمختلف أشكالها ومجالات نشاطها؛ إلى جانب المستوى اللامركزي الذي يسمى كذلك بالمستوى الإقليمي.

وفي اقتراح منهجية إرساء دعائم منظومة الذكاء الاقتصادي على المستوى الكلي أو مستوى الدولة، وهذا تحقيقا لمبدأ "وحدة الإيحاء والاستراتيجية، وتنسيق وتكامل الجهود من حيث التطبيق"<sup>1</sup>. تم وضع هياكل قاعدية لإرساء منظومة الذكاء الاقتصادي.

إنّ التسيير وفقا للذكاء الاقتصادي أو الحكم الراشد يتطلب إقامة مجموعة من الهياكل القاعدية، ونقصد هذه الأخيرة كل ما يتعلق بالجانب المؤسسي، الوسائل التكنولوجية، أقطاب المنافسة والامتياز،

<sup>1</sup> - سواني عبد الوهاب، نحو إدماج الذكاء الاقتصادي في تسيير الإقتصاد الجزائري، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر3، دفعة 2014-2015، ص 304

بالإضافة إلى إقامة مختلف الشبكات بما فيها الشبكات الاجتماعية المتعلقة بجذب الكفاءات الجزائرية الموجودة في الخارج وتشجيعها لنقل خبراتها إلى البلد الأم الجزائر، والمساهمة في صنع استراتيجيات التنمية الوطنية. إنّ هذه الهياكل القاعدية على الرغم من تكلفتها الكبيرة ونتائجها التي ليست آنية، فإنها ضرورية لإرساء الذكاء الاقتصادي وعصرنة وسائل ومناهج العمل في الدولة؛ وذلك لتكوين رؤية واضحة على أعلى مستوى في الدولة كما على المستوى القاعدي للأهداف المراد تحقيقها والمنهج أو الخطة الواجب إتباعها. إنّ وضع هذه الهياكل القاعدية يتم بتحقيق العناصر الجوهرية التالية:

أ- وضع إطار مؤسسي للتأسيس ومتابعة استراتيجية الذكاء الاقتصادي: على الرغم من مبادرة وزارة الصناعة وترقية الاستثمارات منذ سنة 2008 لوضع ركائز منظومة وطنية للذكاء الاقتصادي عن طريق إنشاء مديرية عامة للذكاء (اليقظة) الاقتصادية والدراسات والاستشراف، والتي تنقسم إلى كل من قسم المواكبة التكنولوجية واليقظة الاقتصادية (التي يقصد بها وفقا للنص الفرنسي للمرسوم التنفيذي 08-101 قسم اليقظة التكنولوجية والذكاء الاقتصادي) وقسم الدراسات والاستشراف؛ هذه المديرية العامة التي تحولت في سنة 2011 إلى المديرية العامة لليقظة الاستراتيجية والدراسات الاقتصادية والإحصائيات بعد دمج وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضمن وزارة الصناعة وترقية الاستثمارات، فأصبحت بذلك تضم ثلاثة أقسام هي: قسم اليقظة الاستراتيجية والمعلومة الاقتصادية، قسم الدراسات الاقتصادية وقسم الإحصائيات والتحقيقات والتقييم.

لذا ومن أجل وضع إطار مؤسسي لمنظومة الذكاء الاقتصادي هاته، فإننا نقترح أولا تامين ما هو موجود حاليا من هياكل ومؤسسات، وذلك بتفعيل المديرية العامة لليقظة الاستراتيجية والدراسات الاقتصادية والإحصائيات على مستوى وزارة الصناعة، ومدّها بالوسائل اللازمة لإنجاز مهامها، على أن يتم وضع خطة عمل جدية لتحقيق الأهداف المرسومة من طرف الاستراتيجية الوطنية للصناعة عن طريق ممارسة الذكاء الاقتصادي.

كما يجدر الاهتمام كذلك بكل من المجلس الوطني الاقتصادي (CNES)، الديوان الوطني للإحصاء (ONS)، والمجلس الوطني للإحصاء (CNS) الذي أنشئ في أوت 2008، وعدم تقزيم نشاطاتهم لمجرد إعطاء الأرقام بل العمل على جعلها مراكز مساعدة على صنع القرار الاقتصادي، عن طريق تكليفها بإنجاز مختلف الدراسات الهامة عن الوضعية الاقتصادية الجزائرية والعالمية، وكذا إنتاج المعلومة التي تفيد توجيه الاقتصاد الوطني وفقا لاستراتيجية واضحة المعالم للتطور والرقى الاقتصادي والاجتماعي، وهذا لمحو الشعور العام بأنّ الجزائر تبعدون بوصلة.

إلى جانب كل هذا فإنه من الضروري - حسب رأينا - إنشاء سلطة عليا للذكاء الاقتصادي على شاكلة "مجلس وطني للذكاء الاقتصادي والاجتماعي والأمن الاقتصادي، أو إنشاء أي هيئة رسمية متخصصة في هذا المجال<sup>1</sup>.

ب- إنشاء بنوك وأنظمة للمعلومات تستجيب لحاجيات المستعملين: إن إنشاء بنوك وأنظمة للمعلومات هو أمر مهم جدا للاقتصاد الجزائري بصفة عامة والمؤسسات الاقتصادية بصفة خاصة، إلا أنه غير كاف ما لم يرفق هذا الإنشاء بتكوين في كيفية استعمالها، صيانتها وتأمينها. إذ على مختلف الفاعلين خصوصا المؤسسات الاقتصادية والحكومية إقامة قواعد وأنظمة معلوماتية تضمن الاستغلال الأمثل لها.

كما أنه يتعين على الدولة تشجيع مثل هذه المشاريع عن طريق تحفيزات اقتصادية وجبائية، كما يجب عليها الحرص على تنظيم هذه الجهود عن طريق وضع مرجعيات لإقامة هذه البنوك والأنظمة على ألا تكون هذه المرجعيات أدوات للبيروقراطية تجهد هذه المؤسسات.

وعليه فإن كل مؤسسة يجب أن يكون لديها بنك أو بنوك للمعلومات، والتي تعدّ ذاكرتها التي تسمح لها برسم خطط واستراتيجيات تسييرها بطريقة رشيدة، ومبنية على قواعد صلبة وليس مجرد التسيير اليومي أو تسيير الأزمات.

كما أن الشبكات التي تربط هذه البنوك والأنظمة يجب أن تمت د لربط المصالح الجزائرية في الخارج، بالإضافة إلى الجمعيات والأفراد الذين يزودون البنوك المعلوماتية المركزية الوطنية بمعلومات قد تفيد الاقتصاد الوطني، وهذا على غرار ما يحدث في كل من ألمانيا وبريطانيا على سبيل المثال.

ج- التثقيف من استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال: لقد شهدت هذه الألفية الثالثة ثورة في ميدان وسائل وأجهزة الإعلام والاتصال؛ كما شهدت شبكة الإنترنت إتساعا لا مثيل له من ناحية المستعملين وبخاصة مستعملي مواقع التواصل الاجتماعي، وهذا بالنظر للخدمات الهامة التي تقدمها للأشخاص، والتي من بينها الحصول السريع والسهل على المعلومة، التواصل، إلخ.

فالعالم الافتراضي قد تشكل فعلا وكلّ يستغله بحسب حاجته، كما أصبح لكل مستعمل للإنترنت شخصية افتراضية وسمعة إلكترونية تستشف من خلال نشاطاته على الإنترنت، كما أنّ هناك شركات تتكفل بإتباع ورصد سمعة الأشخاص، وذلك لاستعمالات مختلفة.

إذن، ففي مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال، يمكن القول بأنّه يتعين على المؤسسات الجزائرية خاصة الكبرى منها المساهمة في إنتاج أجهزة ووسائل تتضمن هذا النوع من التكنولوجيات، وهذا بغية تحقيق نوع من الاستقلالية في هذا المجال وتخفيض فاتورة الاستيراد. كما أنّه يجب ربط هذه الأجهزة والوسائل التي يمتلكها بعض الفاعلين الأساسيين في منظومة الذكاء الاقتصادي الجزائرية، كالمسؤولين الحكوميين أو مسيري

<sup>1</sup>سواني عبد الوهاب، نحو إدماج الذكاء الاقتصادي في تسيير الإقتصاد الجزائري، المرجع السابق، ص 305

المؤسسات الاقتصادية، بنوك وأنظمة المعلومات الفردية والمركزية، وذلك كي يتسنى لهم في آن واحد تغذية هذه الشبكات بالمعلومات في أي وقت ومكان يتواجدون فيه، بالإضافة إلى استغلال ما فيها من معلومات بكل سهولة ويُسر طبقا لبروتوكولات الاستعمال.

إنّ الغاية من تكثيف استعمال تكنولوجيات الإعلام والاتصال هي تكثيف تدفقات المعلومات بين الأطراف الرئيسية الثلاثة وهي: الحكومة، المؤسسات الاقتصادية وعالم البحث العلمي (الجامعات ومراكز البحث)، وذلك طبقا لما يعرف "بالمروحية الثلاثية الأجنحة".

د- إنشاء أقطاب للمنافسة والامتياز: يعرف القطب على أنّه جهاز أو نظام يتم من خلاله جمع الكفاءات والمعارف، والهدف منه هو تقريب البحث من المؤسسات الإنتاجية وذلك بغية تطوير منتجاتها فالقطب بهذا المنظور يجمع بين ثلاث تركيبات أساسية: المؤسسات، مراكز التكوين ووحدات البحث، والتي تُلاحم مجهوداتها حول مشروع مشترك تحديتي وذو تطلع دولي.

إنّ الدولة وبتظافر جهود مجموعة من وزاراتها، لاسيما وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التكوين المهني، التعليم العالي والبحث العلمي مدعوة لإنشاء مثل هذه الأقطاب، وهذا لتنمية مجالات معينة ومحدّدة بدقة من الإنتاج أو تحقيق التنمية الإقليمية، ناهيك عن تطوير بعض من التكنولوجيات.

كما تجدر الإشارة إلى أنّه يمكن إنشاء أقطاب خاصة بتطوير ممارسة الذكاء الاقتصادي؛ وعند إنشاء مثل هذه الأقطاب يجب التفكير في خلق مناخ سوسيو-مهني يسمح للأشخاص بالعيش والعمل في جو ملائم من أجل تحقيق مشروع ابتكاري معيّن.

ه- إنشاء شبكة للكفاءات الجزائرية بالخارج<sup>1</sup>: تملك الجزائر جالية معتبرة وذات نوعية في مختلف بلدان العالم، لاسيما في الدول الأوروبية وأمريكا الشمالية ودول الخليج. ومن ضمن هذه الجالية كفاءات جدّ معتبرة في شتى المجالات ومعترف بها عالميا، وهي تعمل في مخابر البحث والمؤسسات الأجنبية، ومنحدرة إمّا من مهاجرين جزائريين أو ناتجة عن هجرة الكفاءات والأدمغة خاصة في فترة التسعينيات من القرن الماضي، التي شهدت موجات كبيرة لهجرة الكفاءات نتيجة لانعدام الأمن والاستقرار السياسي في الجزائر.

والآن، وبعدما استرجعت الجزائر استقرارها السياسي والأمني، فإنّ ه مطلب منها ليس العمل على عودة هذه الكفاءات إلى أرض الوطن لتقديم خبراتهم بصفة مباشرة، بعدما حققوا إنجازات على المستوى المهني والشخصي في البلدان الأجنبية، وإنّما العمل على ربط علاقات معهم، تشجيعهم ومساعدتهم في مساراتهم المهنية، قصد الاستفادة من خبراتهم ضمن فضاءات على غرار المنتدى الدولي للكفاءات المغربية في الخارج الذي يقدم خدمات جلييلة للبلد الأم المغرب.

<sup>1</sup>سواني عبد الوهاب، نحو إدماج الذكاء الاقتصادي في تسيير الاقتصاد الجزائري، المرجع سابق الذكر، ص 307.

ووضع سياسة مدروسة للتكوين و الرسكلة: بهدف صناعة فهم وخطاب موحد في الجزائر حول موضوع الذكاء الاقتصادي، فإنه يتعين على الدولة العمل على توحيد مناهج التكوين سواء الأكاديمي أو المهني في الذكاء الاقتصادي، وذلك بإتباع الطريقة الفرنسية كنموذج وهذا بالنظر إلى أنّ هذه الطريقة التي تختلف عن الطريقة الأمريكية في وقوف الدولة وراء تنسيق التكوين في مجال الذكاء الاقتصادي. إنّ وتيرة التكوين في الجزائر في مجال الذكاء الاقتصادي هي وتيرة محتشمة، فالتكوين في هذا المجال يقدم من طرف عدد متواضع من مؤسسات التكوين كالمعهد العالي للتسيير والتخطيط المدرسة الوطنية العليا للمناجمت وكذا جامعة التكوين المتواصل، وهو تكوين فيما بعد التدرج بدرجة الماجستير.

ونظرا لهذا الضعف الملحوظ من ناحية التكوين وحتى الرسكلة، فإننا نقترح توسيع التكوين في مجال الذكاء الاقتصادي ليشمل الجامعات عن طريق فتح تخصصات في التدرج وما بعد التدرج تعنى بالذكاء الاقتصادي؛ كما يجب كذلك تشجيع إنجاز أطروحات الدكتوراه في هذا المجال. هذا بالإضافة إلى إدخال هذا التخصص إلى مراكز التكوين المهني.

وبخصوص تنسيق التكوين وضبطه ضمن مرجعية محدّدة، فإنّ الـ DGIEEP<sup>1</sup> لدى وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودعم الاستثمار، قد تفتنت له في سنة 2010، حيث أنجزت دليلا اعتبرته مرجعيا للتكوين في الذكاء الاقتصادي في الجزائر، وهذا بمساعدة مكتب خاص للدراسات والاستشارة. ولقد خلصت هذه الدراسة إلى أنّه على الرغم من أنّ مسيري هذه المؤسسات والأجهزة محل الدراسة يؤكدون جهم على رغبتهم في إقامة أنظمة للذكاء الاقتصادي، إلا أنّ ممارسته إضافة إلى كل من اليقظة و المناجمت المعرفة تعرف تأخرا ملحوظا، نظرا لاهتمام البعض منهم بالتسيير اليومي وغياب أي استراتيجية لديهم على المدى الطويل، ونظرا كذلك لقلّة الإمكانيات المادية والمالية الضرورية لديها، فضلا عن ضعف التكوين و الرسكلة في هذا المجال.

### المطلب الثالث: واقع الذكاء الاقتصادي على مستوى المؤسسة الجزائرية

تعاني مختلف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من مشاكل المنافسة الناتجة عن تطور تكنولوجيا الإعلام والاتصال، لذا أصبحت تسعى جاهدة في تحسين نظام معلوماتها، ومن خلال هذا المطلب سنحاول إعطاء نظرة تشخيصية على نظام معلومات المؤسسة الداخلي والخارجي.

#### الفرع الأول: نظام معلومات المؤسسة

##### 1. نظام المعلومات الداخلية

إن نظام المعلومات على مستوى أغلب المؤسسات الجزائرية هو نظام تقليدي يعتمد على العمل التسلسلي للوظائف و احترام الهيكل التنظيمي، هذا التسلسل قد يعيق إنجازات المؤسسة نتيجة ضياع الوقت

<sup>1</sup>DGIEEP :Direction Générale de l'Intelligence Economique, des Etudes et de la Prospective

في مرور المعلومة من مستوى لآخر، لذا أصبح ضروريا على مؤسساتنا تبني نوع آخر من الأنظمة أكثر نجاعة و أداء، وذلك من خلال إلغاء كل الحواجز بين وظائف المؤسسة، وبين أدنى وأعلى مستويات الهيكل التنظيمي، مما يخلق نوع من التشارك و الثقافة الموحدة لاتخاذ الأهداف المشتركة في المؤسسة، وهذا يكون عن طريق العمل الجماعي و التشارك و الإحساس بالانتماء .

فيما يخص حقيقة مدى استعمال التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وجدنا أن هذا التحقيق يندرج في إطار الجهود المبذولة من قبل الوزارة لتحديد نقائص المؤسسات الوطنية في مجال تكنولوجيات الإعلام والاتصال بغية تداركها، وتخص هذه التحقيقات التي أوكلت لمؤسسة تسيير الأنظمة المعلوماتية التابعة لوزارة الصناعة المنهجيات المتبعة من قبل المؤسسات الجزائرية لجمع المعلومات الضرورية الخاصة باتخاذ القرار وتحليلها واستغلالها.<sup>1</sup>

## 2. نظام المعلومات الخارجية

إن المؤسسة الاقتصادية ليست وحدة منعزلة عن العالم فهي في تعامل مستمر مع بيئتها الخارجية، ولذا فهي بحاجة دائمة إلى جمع المعلومات عن البيئة التي تعمل فيها وتؤثر وتتأثر ومتابعة ومراقبة كل ما يجري حولها، وأن تتصف بالمرونة، ويمكن تلخيص أهم مصادر المعلومات الخارجية فيما يلي:

\_ موردي المعلومات: تقوم المؤسسات بشراء المعلومات من مراكز المعلومات، وكذا من بنك المعلومات.

\_ الحصول على المعلومات من المؤسسات الدولية والوطنية.

\_ المتعاملون الاقتصاديون من الموردين والعملاء والنقابات المتخصصة، وغرف التجارة.

أما فيما يخص نظام المعلومات الخارجية للمؤسسة فهو معتمد أساسا على مجموعة من الشبكات الخاصة بالزبائن، الموردين، المؤسسات المتعامل معها، ولكن التراكم المعلوماتي ليس له قيمة ما لم يكتسي طابعا تحليليا مختلف هذه المعلومات المجمع، فالكم المعلوماتي يحتاج إلى الكيف المعلوماتي أي يحتاج إلى طريقة ذكية في دراسة المعلومات من أجل اتخاذ قرارات فعالة.

كما يمكن إدماج الشبكة الداخلية مع الشبكة الخارجية للمؤسسة من خلال خلايا معالجة المعلومات، وهذا لا يتم إلا بانفتاح المؤسسة، والتفتح لا يكون بإفشاء المعلومات السرية بل بإدراك ومعرفة كل المتغيرات البيئية في مختلف المجالات الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية والتي يمكن أن تأثر على قراراتها وعليها التكيف مع أي تغيير يمكن أن يحدث في أسواق المعلومات وإلا فان بقاءها ليس مجديا.

## الفرع الثاني: واقع الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية

بالنسبة للمؤسسات الجزائرية فهناك العديد منها مازالت تعيش في عزلة عن العالم الخارجي، والتي حان الوقت عليها لكي تواجه التغيير الحاصل في العالم من خلال تكوين عمالها في مثل هذه الميادين الخاصة

<sup>1</sup> - شمس ضيات خلفاوي، الذكاء الاقتصادي رهان لتسيير المؤسسات الحديثة، مجلة جامعة ورقلة، العدد 10، مارس 2013، ص21.

بالذكاء الاقتصادي واليقظة، و تشجيع البحث و التطوير بالمؤسسات و الارتباط مع مراكز البحث، المعاهد و الجامعات الأمر الذي نراه غائبا، فكلما من الجامعة مثلا و المؤسسة غير مشتركين في مشروع بحث جدي يمكن أن يكون له مردوديته من جميع النواحي سواء بالنسبة لسمعة الجامعة الجزائرية، أو بالنسبة للتجديد، الاختراع و الإبداع وهي كلها أمور أصبحت تتطلبها العولمة و البقاء المستمر في مسرح المنافسة المتوحشة، هذا لا يعني أن مؤسساتنا كلها فاشلة و لا تقوم بمجهودات البحث و التطوير، إلا أنها تركز في مجال دون الآخر، لذلك لا يمكننا الحكم بعدم تواجد الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية لكن يمكننا القول بأنه ضمني و يتركز في مجال دون الآخر.

بخصوص واقع الذكاء الاقتصادي في الجزائر والذي قدمناه أعلاه، فيمكن القول بأنه لا يزال في بداياته على الرغم من مرور زمن معتبر على ظهوره وهذا مرده - حسب تقديرنا - لغياب الإرادة السياسية أو الاستراتيجية الواضحة لتبني هذا النمط التسييري، الذي يعتبر في حقيقة الأمر كرافعة قوية للتنمية و التطور الاقتصاديين؛ إلى جانب كونه كذلك البوابة التي يتم من خلالها الولوج لتطوير و عصنة هياكل الدولة ككل.<sup>1</sup>

الفرع الثالث: معوقات الذكاء الاقتصادي ومقومات التقدم في هذا المجال

تعاني المنظمات الجزائرية من عدم توفر أنظمة الحماية بالقدر الكافي، بسبب فقدانها لعنصر المعلومة وآليات معالجتها وبالتالي عدم قدرتها على استغلالها في الوقت المناسب، وعجزها عن مراقبة التطورات الاقتصادية ومواكبتها، فهي بذلك تفتقد إلى سيولة المعلومات التي تمكنها من البحث و التطوير واتخاذ مختلف القرارات اللازمة، وبالتالي فإن أغلب المنظمات الجزائرية تفتقر إلى أنظمة اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي. سنتطرق إلى مجمل هذه الصعوبات التي تقف في طريق الذكاء الاقتصادي والأهداف المراد تحقيقها من أجل تحقيق التقدم في هذا المجال.

#### أولا: معوقات الذكاء الاقتصادي في الجزائر

1. ضعف التناسق بين المنظمة والمحيط العلمي: يعتبر ضعف التكامل بين قطاعي الصناعة و البحث العلمي الذي يشهده العالم العربي بصفة عامة، و الجزائر بصفة خاصة من أهم معوقات التنمية و التقدم في مجال الذكاء الاقتصادي، ويتمثل هذا الضعف فيما يلي:

- غياب التحسيس: فبعض الملتقيات و اللقاءات التي نظمت توصلت إلى توصيات بقيت بدون متابعة.
- غياب المحيط الجامعي: ففي أغلب الملتقيات و اللقاءات نلاحظ أنه قليلا ما يدعى المحيط الجامعي و البحث العلمي مع العلم أن مشاركتهم هي جد مهمة من أجل إعطاء قاعدة علمية لمعالجة الموضوع.
- 2. نقص المعلومات على مختلف المستويات: تعاني المنظمات الجزائرية من عدة صعوبات، ومنها ما يتعلق بنقص المعلومات اللازمة و المفيدة في اتخاذ القرارات وذلك على عدة مستويات و من عدة أوجه و نوضح ذلك

<sup>1</sup> - سواني عبد الوهاب، نحو إدماج الذكاء الاقتصادي في تسيير الإقتصاد الجزائري، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، مرجع سابق الذكر، ص303.

فيما يلي: \_نقص المعلومات المتعلقة بسوق العمل: حيث نسجل غياب أرقام أو إحصائيات أو معطيات عن سوق العمل في الجزائر بالشكل المطلوب، فلا توجد مثلاً أرقام أو معطيات دقيقة عن طالبي العمل من حيث الشهادة، السن، الجنس.

\_نقص المعلومات المتعلقة بفرص الاستثمار: فمن الطبيعي أن يبني أي شخص قراره الاستثماري على عدد من المعطيات، والتي تظهر إمكانيات وفرص الاستثمار، وغياب مثل هذه المعطيات يؤدي لا محالة إلى اضمحلال الفكر الاستثماري.

\_عدم وجود هيئات متخصصة في تحليل المعلومات ونشرها: فتوفر البيانات في شكلها الخام قد يشكل مشكلة في بعض الأحيان، فالخبرة القليلة التي يتمتع بها أصحاب المنظمات الجزائرية وخاصة الصغيرة منها عادة لا تمكنهم من فهم واستغلال هذه البيانات والمعطيات أحسن استغلال، مما يوجب عليهم البحث عن مدلول هاته البيانات في شكل مبسط، ولن يتأتى ذلك إلا بوجود هيئات متخصصة في تحليل ونشر هذه البيانات.

من خلال ما سبق نستنتج أن الوضعية المعلوماتية في الجزائر ضعيفة، وباعتبار المعلومة هي المصدر الرئيسي الذي يركز عليه الذكاء الاقتصادي فإن غيابها أو نقصها يؤدي إلى ضعف نجاعة الذكاء الاقتصادي، إذ لا يكفي إنشاء نظام وطني للمعلومات وإنما الأهم هو فعالية هذا النظام في مساعدة المؤسسات ومدى مواكبته للتطورات من أجل القدرة على المنافسة.

ثانياً: مقومات التقدم في مجال الذكاء الاقتصادي: حسب المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي فإن من أهم المقومات المعتمد عليها في تحقيق التقدم والتي تعتبر كمقومات للذكاء الاقتصادي ما يلي:<sup>1</sup>

\_دعم الشفافية والنشر: حيث يجب على الإدارات العامة والمؤسسات الاقتصادية معالجة كميات البيانات الهائلة المتوفرة لديها معالجة ذكية، ومن واجب هذه الهيئات نشر المعلومات بصفة هادفة تشجع التعاون بين المنظمات والقضاء على حالات حجب المعلومات، وتقع هذه المسؤولية أساساً على مشرفي المنظمات الكبرى والمستثمرين والمساهمين والقادة الإداريين.

\_تطوير البرامج البيداغوجية: فمن واجب الجامعات ومنظمات التعليم العالي والتكوين المهني تطوير البرامج البيداغوجية وفقاً لما يتطلبه محيط المنظمات، والهدف من ذلك هو تكريس سلوك البحث عن المعلومات وتقييمها واستخدامها أحسن استخدام ويكون ذلك باستغلال كافة فرص التعاون المتاحة بين الجامعات ومراكز التكوين.

- تفعيل دور الغرف التجارية والمصالح الاقتصادية للدولة والجمعيات المهنية والنقابية: حيث تحوز هذه الهيئات على كميات هامة من المعلومات الاقتصادية والاجتماعية والجغرافية، إلا أنه يجب تحديد إستراتيجية لتنسيق نشاط هذه الهيئات ودعم تدخلاتها على المستوى الوطني والعالمي.

<sup>1</sup> فيلاي أسماء، الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية واقع ومجهودات، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2013-2014، ص 128.

تفعيل دور شبكات البنوك والمؤسسات المالية الدولية: بالنظر لشبكة الوكالات التي تحوزها، فهي تساعد بالتكفل باحتياجات الجمهور المتعددة وتقييم الخدمات المختلفة وبناء قواعد وبنوك بيانات هائلة يمكن استخدامها في تحديد الاستراتيجيات التسويقية، كما أن لها القدرة على تمويل مشاريع الذكاء الاقتصادي والشراكة فيها ودعمها ماديا، الأمر الذي يسهل دخول أسواق جديدة.

تفعيل دور المصالح الاقتصادية للدولة: تتمثل المهمة الأساسية للمصالح الإحصائية، الجبائية والمالية والتجارية للدولة في القيام بحملات إعلامية تتميز بالجدية والاستمرارية تجاه مستخدمي المعلومات الاقتصادية والاجتماعية، كما أن كل من الأساتذة والباحثين والصحفيين مطالبين بالمساهمة في إعداد مثل هذه النشاطات وإيصالها إلى جمهور الطلبة المتدربين والممارسين، إلا أن الأمر المهم هو تكوين أفراد هذه المصالح في مجال الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة وأنظمة المعلومات، واستخدام الكفاءات في كافة مراحل إدارة الشؤون العامة. هذه مختلف المقومات التي تستطيع من خلالها الجزائر تحقيق الأهداف التي تسعى لبلوغها في مجال الذكاء الاقتصادي، هذا لا يكون إلا بالعمل الجاد الذي أساسه زرع ثقافة التغيير في نفوس العمال وتدريبهم على تقبلها والتماشي معها، نظرا لكون البيئة الاقتصادية تتميز بالتغيير وعدم التأكد.

## خلاصة:

إن الاقتصاد الجزائري هو اقتصاد ريعي مورده الأساسي المحروقات، أي أن أغلب إيرادات الدولة هي من الموارد الطبيعية، وهذا ما يخالف القانون الاقتصادي، فهذه الموارد يمكن أن تنفذ في أي وقت، لذا حان الوقت على الدولة أن تهتم بمختلف القطاعات الأخرى وتطويرها وتحسين نوعية مؤسساتها وتشجيعها على عملية التصدير، وأول خطوة يمكن أن تقوم بها المؤسسة هو تحسين أنظمتها المعلوماتية التي تعتبر جد ضعيفة، فالمعلومة اليوم هي أساس التطور، ومن أنجع الأدوات في الوقت الراهن لتحسين تنافسية المؤسسة هو الذكاء الاقتصادي والذي يعتبر أقوى وأحدث وسيلة معرفية متاحة تحت تصرف المنظمة خصوصا وأن المؤسسة الجزائرية تعاني من تأخر في مستواها التكنولوجي والتنافسي، وغياب الثقافة المعلوماتية ونقص المعلومات في مختلف المجالات، هاته العوامل شجعت الجزائر على تبني وتعزيز الذكاء الاقتصادي على مستوى مؤسساتها، فقد قامت بإعداد إستراتيجية وطنية لدعم تملك واستعمال تكنولوجيا المعلومات على مستوى المؤسسة، ودعمها لتصبح قادرة على الإبداع والابتكار، إضافة إلى إنشاء نظام وطني للمعلومات الاقتصادية من خلال عدة مراكز معلوماتية تضمن تدفق المعلومات إلى مختلف المتعاملين الاقتصاديين، وبالتالي تعتبر هذه الإجراءات خطوة هامة نحو ترسيخ الذكاء الاقتصادي لما توفره من مزايا ومعلومات من شأنها أن تدعم هذه المنظمات وتساعد في عدة مجالات، دون إهمال عنصر التكوين الذي يعتبر الأساس لأي نظام.

## الفصل الثاني

### ثقافة المقاولاتية في الجزائر

تمهيد

يكتسب موضوع المقاولات وإنشاء المؤسسات في الآونة الأخيرة أهمية بالغة في مختلف القطاعات والأنشطة، نظرا لآثاره القيمة على مستوى تطور الأمم ورفاهيتها فهي أداة هامة من أدوات التعامل مع التطورات البيئية الدولية الجديدة، سواء كان ذلك يتعلق بالمشروع الفردية أو الاقتصاديات الوطنية، حيث أصبحت المقاولات في المجتمع المورد الأساسي لإمكانية توفير مناصب شغل والمفتاح لتحقيق النمو للأفراد.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول ثقافة المقاولاتية

أدى التقدم التكنولوجي وما أفرزته العولمة من مظاهر مختلفة إلى خلق مناخ اقتصادي تنافسي أصبح من خلاله قرار إنشاء مقاولات قرارا استراتيجيا صعب للغاية، لا يمكن اتخاذها إلا بتوفر ضمانات كافية لنجاح المقاولات الجديدة، وذلك بسبب تعقد مسيرة إنشاء وتنمية المقاولات نتيجة المشاكل الفنية والإدارية ومشاكل المحيط الخارجي، والعديد من الدراسات بينت اعتماد تحقيق معدلات النمو الاقتصادي على اقتصاد مكون من مؤسسات بأشكال مختلفة، فالحياة الاقتصادية عبارة عن سلسلة متتابعة من الأنشطة يكمل بعضها بعضا، ومن ثم فالمؤسسات الكبيرة في حاجة لمؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم باعتبار هذه الأخيرة مدخلا تكمليا لعدد كبير من المؤسسات الكبيرة.

المطلب الأول: مدخل إلى ثقافة المقاولاتية

الفرع الأول: مفهوم المقاولاتية

المقاولاتية هي كلمة إنجليزية «ENTERPRENERSH»<sup>1</sup> مشتقة من كلمة فرنسية «ENTREPRENEUR» وتم ترجمتها على اللغة الفرنسية إلى «ENTREPRENARIAT»، حيث تعرف على أنها عبارة عن مجموعة من الأعمال والأنشطة التي تهدف إلى تشكيل مؤسسة وخلق نشاط معين.

ولقد تطرق الباحثون إلى مفهوم المقاولاتية من عدة نواحي وهذا ما أحدث تباينا كبيرا في التعاريف، حيث لم يظهر أي اتفاق أو إجماع عالمي على مفهوم محدد للمقاولاتية، فلا نجد تعريفا واحدا يشملها فهناك عدة اتجاهات ووجهات نظر في تعريفها، يمكن ذكر أهمها فيما يلي:

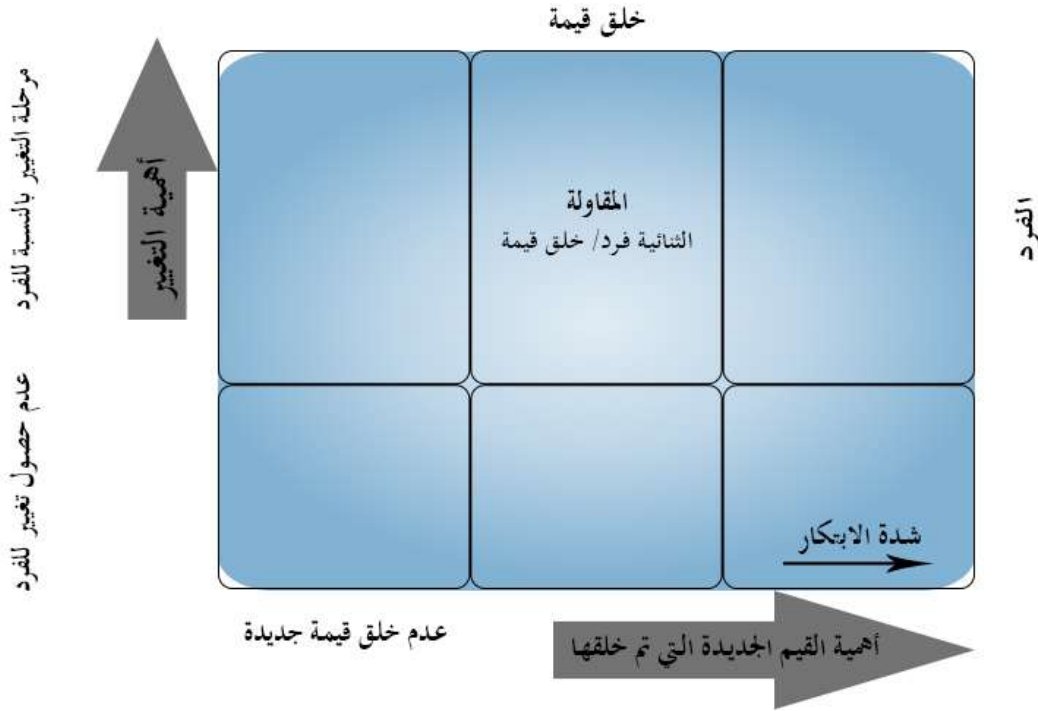
أ. من وجهة نظر فرص الأعمال: تعرف المقاولاتية على أنها مجموعة من التفاعلات والتطورات لاكتشاف فرص لإنشاء سلع أو تقديم خدمات مستقبلية يتم استغلالها وبيعها بأثمان أعلى من تكاليفها، حيث الحصول على المعلومات حول هذه الفرص لدى الأفراد يخلق لديهم الرؤية المقاولاتية أو الفكرة نحو إنشاء مشروع لاستغلال هذه الفرص.

<sup>1</sup> - شقرون محمد، دور المقاولاتية في ترقية المشاريع الصغيرة المنتجة، دراسة ميدانية للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب لولاية بلعباس، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد جامعة تلمسان، 2014 - 2015، ص 3 - 4.

ب. من وجهة نظر إنشاء منظمة: تعرف على أنها مجموع الخطوات والتفاعلات التي تقود إلى إنشاء منظمة، بمعنى النشاطات التي يقوم من خلالها المقاول بتعبئة واستغلال الموارد المختلفة (المادية، والمعلوماتية، البشرية...إلخ) من أجل تحويل الفرص إلى مشروع منظم و مهيكّل.

ج. من وجهة نظر ازدواجية بين الثنائية (الفرد - خلق القيمة): تعتبر المقاولاتية كأداة لخلق قيمة جديدة بالنسبة للفرد أو المجتمع ككل فقد عرف Bruyat "المقاولاتية كموضوع علمي للبحث في الثنائية الفرد وخلق القيمة، أما Ronstad أكد أن المقاولاتية هي المسار الحركي لخلق ثروة إضافية فركز في تعريفه على إنشاء القيمة المضافة، وذلك سواء عبر انتاج سلع وخدمات جديدة أو عبر إدخال تحويلات على سلع وخدمات موجودة من قبل كما يربط المقاولاتية بعامل المخاطرة.<sup>1</sup>

شكل رقم (1-11) : مجال المقاولاتية



Source : Alain Fayolle, *Entrepreneuriat apprendre à apprendre*, 2<sup>e</sup> édition, Dunod, Paris, France, 2012, p49

<sup>1</sup> - dunod , *Entrepreneuriat apprendre à apprendre*, Alain Fayolle, 2<sup>e</sup> édition, paris, France, 2012, p49

يوضح الشكل أعلاه العلاقة بين الفرد وخلق القيمة حيث أنها علاقة تبادلية وذلك أن الفرد هو الذي يقوم بخلق القيم تبعا لأهدافه وامكاناته والخصائص التي يتميز بها والعكس فان خلق القيمة كذلك يؤثر في سلوك الفرد وقناعاته واهتماماته.

د. من وجهة نظر الابتكار: المقاوالتية حسب هذا المفهوم هي القدرة على اقتراح أفكار جديدة من أجل إنتاج سلع أو خدمات جديدة أو من أجل إعادة تنظيم المؤسسة، أو هي إنشاء مؤسسة تختلف عن تلك التي نعرفها من قبل وهي أيضا اكتشاف أو تحويل منتج أو اقتراح طريقة جديدة في العمل، التوزيع، البيع.<sup>1</sup>

الفرع الثاني: مفهوم ثقافة المقاوالتية

1.1 تعريفها: تعرف ثقافة المقاوالتية على أنها: هي التي تكون مكونة من صفات وتصرفات تدل على الإدارة في المبادرة والشروع فيما نريد عمله أو إنجازاه بصفة جادة وقوية إلى النهاية وهنا تصبح ثقافة المشروع ثقافة خاصة لأنها تهدف إلى إنتاج الجديد والتغيير وتكون أيضا ثقافة خلق وبناء.

قامت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية<sup>3</sup> (OCDE) باقتراح مفهومين لثقافة المقاوالتية في دراستها المعنونة "Encourager les jeunes à entreprendre: les défis politiques":

- على أنها "تنمية البرامج الدراسية التي تشجع الشباب على النظر إلى إنشاء المؤسسات والشغل كخيارات مهنية دائمة وأن يتهيئوا لها. هذه البرامج تسمح للشباب بشكل عام بإنشاء وتسيير مشروع عن طريق تجارب عملية، وهو ما تقوم به بالتحديد غالبية برامج الدعم، التي وعلى الرغم من أن مهمتها تقديم الدعم المالي واللوجستي للمقاولين الشباب، فقد وجدت نفسها أمام حتمية إدماج هذا النوع من التعليم من أجل تدارك النقائص في النظام الاجتماعي في هذا المجال".

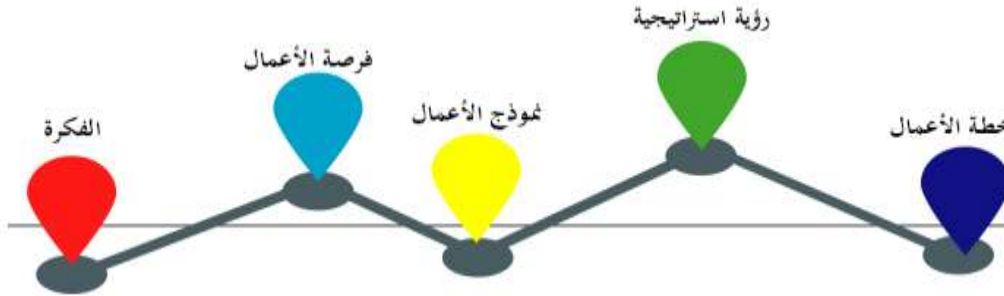
- أما التعريف الثاني له معنى واسع حيث يعتبر ثقافة المقاوالتية على أنها: "مجموعة من المؤهلات والكفاءات التي تسمح للأفراد، المنظمات، المجموعات، المجتمعات والثقافات بأن تكون مرنة ومبتكرة من أجل أن تتوافق مع التغيير الاجتماعي والاقتصادي السريع، وكذلك من أجل أدائها كعناصر فاعلة في هذا التغيير.... الهدف المطلوب إذن هو ليس تدريس المقاوالتية (مثلما هو بالنسبة للمقاربة الضيقة، إنما هو تشجيع تنمية الأفراد)"

<sup>1</sup> - مجدوب بحوصي وأعمار عريس، استراتيجية الذكاء الاقتصادي لاستدامة المقاوالتية مع الإشارة لحالة الجزائر، مجلة اقتصاديات المال والاعمال JFBE، جوان 2017، ص49

<sup>2</sup> - بدروي سفيان، أطروحة دكتوراه بعنوان "ثقافة المقاومة لدى الشباب الجزائري المقاتل"، جامعة تلمسان، 2015، ص19

<sup>3</sup> - OCDE, Encourager les jeunes à entreprendre : les défis politiques, Edition OCDE, Paris, 2001, page 88.

شكل رقم (II-2): سيرورة ثقافة المقاولاتية



المصدر: فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، ط2، دار الحامد، عمان، 2010، ص321.  
 كما يمكن تعريف الثقافة المقاولاتية بأنها: مفهوم يخضع لتأثير المحيط وبعض العوامل الخارجية، حيث تعرف بشكل عام على أنها<sup>1</sup>:

- التلاؤم أو التوافق مع العوامل المحيطة، وتتضمن ثقافة المقاولاتية كذلك الأفكار المشتركة بين مجموعات الأفراد وكذا اللغات التي يتم من خلالها إيصال الأفكارها، وهو ما يجعل من الثقافة عبارة عن نظام لسلوكيات مكتسبة.
- مجموعة القيم المشتركة المتقاسمة بين أطراف المجتمع، والتي يستعملونها في التعاملات والتبادلات.

من خلال ما سبق يمكن تعريف ثقافة المقاولاتية على أنها: عبارة عن مجمل المهارات والمعلومات المكتسبة من فرد أو مجموعة من الأفراد، ومحاولة استغلالها وذلك بتطبيقها وتجسيدها في استثمار رؤوس الأموال، وذلك بإيجاد أفكار مبتكرة جديدة، ابتكار في مجمل القطاعات الموجودة، إضافة إلى وجود هيكل تسييري تنظيمي، وهي تتضمن التصرفات، التحفيز، ردود أفعال المقاولين، بالإضافة للتخطيط، اتخاذ القرارات، التنظيم والمراقبة، كما أن هناك ثلاث أماكن يمكن أن ترسخ فيها هذه الثقافة هي: العائلة، المدرسة، المؤسسة.

<sup>1</sup>- فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، ط2، دار الحامد، عمان، 2010، ص321.

- 2.1 عناصر ثقافة المقاولة: الحديث عن ثقافة المقاولة يحيل إلى الحديث عن العناصر المشكلة لهذه الثقافة والتي تتعلق بالدرجة الأولى بمجموعة من القيم المهنية للمقاول الذي عرف نه الشخص الذي يحمل قدرات تتعلق لحاجة إلى الإنجاز، الثقة لنفس، الرؤيا المستقبلية، الرغبة في الاستقلالية...الخ.
- ✓ الحاجة إلى الإنجاز: أي تقديم أفضل أداء والسعي إلى إنجاز الأهداف وتحمل المسؤولية والعمل على الابتكار والتطوير المستمر والتميز، ولذلك فالمقاول دائما يقيم أداءه وإنجازه في ضوء معايير قياسية وغير اعتيادية.
  - ✓ الرؤيا المستقبلية: أي التطلع إلى المستقبل بنظرة تفاؤلية وإمكانية تحقيق مركز متميز.
  - ✓ التضحية والمثابرة: يعتقد المقاولون بأن تحقيق النجاحات وضمان استمراريتهما، إنما يتحقق من خلال المثابرة والصبر والتضحية برغبات آنية من أجل تحقيق آمال وغايات مستقبلية.
  - ✓ الرغبة في الاستقلالية: ويقصد بها الاعتماد على الذات في تحقيق الغايات والأهداف، والسعي باستمرار لإنشاء مشروعات مستقلة لا تتصف لشراكة خاصة عندما تتوافر لديهم الموارد المالية الكافية، إلى جانب التحكم في شؤون العاملين لديهم مما يعطهم استقلالية في العمل.<sup>1</sup>

#### المطلب الثاني: المقاول كمحرك لسيرورة ثقافة المقاولة

أولاً: تعريف المقاول: إن مفهوم المقاول تطور مع مرور الزمن ففي فرنسا وخلال العصور الوسطى كانت كلمة المقاول تعني الشخص الذي يشرف على مسؤوليته ويتحمل أعباء مجموعة من الأفراد ثم أصبح يعني الشخص الجريء الذي يسعى من أجل تحمل مخاطر اقتصادية.

عرف دراكر المقاول بأنه: هو الذي ينظم وينفذ الفرص، وهو الذي يحصل على الموارد والعمالة والمواد والموجودات الأخرى بتوافق لجعل قيمتها أكبر من ذي قبل 2 .

كما عرف شومبيتر المقاول (1950) بأنه : ذلك الشخص الذي لديه الإز ادة والقدرة لتحويل فكرة جديدة أو اختراع جديد إلى ابتكارات ناجحة"<sup>3</sup>

كما يمكن استنتاج تعريف المقاول بأنه: ذلك الشخص الذي يملك مهارات البناء المؤسسي بجانب مهارات إدارية وإبداعية تساعده في بناء التنظيم أو إدارة المؤسسة.

<sup>1</sup> - جمعية ريادة الأعمال، كتاب ابحاث المؤتمر، نحو بيئة داعمة لريادة الاعمال في الشرق الاوسط، المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال، اكااديمية البرامج التدريبية، الرياض، المملكة السعودية، 9-11/09/2014، ص 258.

2- محمد جودت ناصر غسان العمري ، خصائص الريادة لدى طلبة الدراسات العليا في إدارة الأعمال وأثرها في الأعمال الريادية ، مجلة منشورة في مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، عام 2011، ص 147

ثانيا: خصائص المقاول

من خلال مختلف التعاريف والمفاهيم التي قدمت للمقاول يمكن أن نستنتج مجموعة من الخصائص والتي تتمثل في مايلي<sup>1</sup>:

1. الاستعداد والميل للمخاطر: ويمثل أهم عنصر في الصفات الشخصية للمقاول لأن مختلف التعاريف والدراسات تناولت عنصر المخاطرة ، ويعتقد البعض أن المقاولين هم الناس الذين تستند أعمالهم على إبداع منتج جديد أو خدمة جديدة ، ولكن الشخص الذي لديه الشجاعة أن يبدأ عملا جديدا أو فريدا.

2. الرغبة في النجاح: يعرف المقاولون أهدافهم جيدا ويعملون بمثابرة لتحقيق تلك الأهداف إنهم منظمون على أنهم يختلفون في درجة الرغبة في النجاح ، ويملكون درجات أكبر من الأشخاص العاديين حيث يقدمون مسؤولية ذاتية لأعمالهم ووظائفهم.

3. الثقة بالنفس: إن المقاولون يستطيع أن يجعلوا من أعمالهم أعمالا ناجحة لأنهم يملكون شعورا متفوقا وإحساسا بأنواع المشاكل المختلفة بدرجة أعلى، كما أظهرت مختلف الدراسات أن المقاولون يملكون الثقة بالنفس وقدرة على ترتيب المشاكل المختلفة وتصنيفها والتعامل معها بطريقة أفضل من الآخرين.

4. الاندفاع للعمل: عادة ما يظهر المقاولون مستوى من الاندفاع نحو العمل أعلى من الآخرين حتى إن هذا الاندفاع والحماس يأخذ شكل العناد والرغبة في العمل الصعب والشاق كما أن المقاولون يملكون دافعا ذاتيا للتميز والتألق في مواجهة التحديات.

5. الالتزام: لابد من المقاولون من إدامة تركيزهم على أهدافهم ، وعدم تخليهم عن تخطيط أنشطتهم المختلفة، ويمكن للكثير إنسان أن ينجح في العمل الحر بشرط أن يتعلم من أخطائه وأخطاء الآخرين.

6. التفاؤل: يملك أصحاب الأعمال الصغيرة خاصية التفاؤل، فهم غير متشائمين إنهم متفائلون أكثر من غيرهم فهم يتعلمون من أخطائهم ويعتبرون أن الفشل حلقة في سلسلة النجاح.

1- فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد علي ، الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة ، دار حامد للنشر والتوزيع ، ط2، 2010 ، عمان ص 32

الفرع الثالث: دوافع المقاول

والمقصود بها الدوافع التي تتفاعل عند الشخص خلال المسار المقاولاتي القبلي (بمعنى قبل الإنشاء الفعلي للمؤسسة) نذكر منها مايلي<sup>1</sup>:

- 1- الدوافع الاقتصادية: ويمكن تلخيصها في دافع واحد ألا وهو تعظيم الربح (الدخل) لكن وجدت الدراسات مؤخرا، بأن الربح ليس الدافع الوحيد لإنشاء مؤسسة.
  - 2- الدوافع النفسية: وهي تنتج لحدوث اضطرابات في الحياة اليومية للفرد. ومن بين هذه العوامل يؤكد الباحث على عامل الانشقاقات النفسية، التي تؤثر بشكل كبير على نفسه الفرد، حيث يضيف ويقول أنه لكي يتجه الفرد نحو مسار المقاول، فلا بد أن تتدخل في حياته إثارة نفسية قوية، أو حدوث اضطراب في محيطه، أو يتلقى صدمة في حياته الخاصة والمهنية مثل عدم الأمن الاجتماعي، الإهمال.... إلخ .
  - 3- الدوافع الاجتماعية والثقافية: وهي تتولد من الدين المعتنق، العائلة، الإطار السياسي الاقتصادي، والنظام التربوي.
- فإذا كان رأس المال ضروري لكل نشاط مقاولاتي، فالثقافة والدين يمنحان الفرد رأس المال الروحي ورأينا كيف يؤثر الدين على اتجاهات الأفراد، كما أشار weber في تحليله. والعائلة تؤثر أيضا على توجه الأفراد لإنشاء مؤسسة خاصة إذ كان أحد الأبوين مقاول، بالإضافة لشبكة علاقات ومعارف الفرد (أصدقاء، عائلة، معارف من الدراسة أو العمل،..... إلخ).
- كما يتطلب العمل المقاولاتي سواء نظام اقتصاد السوق، والحرية السياسية، فلا يمكننا رؤية مؤسسات حرة دون وجود حقوق تضمن حرية التبادل، حماية الأشخاص والسلع فحرية المقاول وحرية التعبير هما أساس المسار المقاولاتي القبلي.
- وعند ذكر وخصائص المقاول لابد من ذكر أهم شيء يلزم ان يتوفر في المقاول ألا وهي الروح المقاولاتية، لذلك سوف نتطرق إلى التعريف بها.

<sup>1</sup>-مجدي عوض مبارك، الريادة في الاعمال، المفاهيم والنماذج والمداخل العلمية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2010، ص64-65.

\* الروح المقاولة: ما يميز روح المقاولة تداخلها مع مفهوم روح المؤسسة إلا أن هذا الأخير عبارة عن "مجموعة من المواقف الإيجابية والعامة تجاه مفهوم المؤسسة والمقاولة. أما روح المقاولة أشمل من ذلك حيث إضافة إلى ذلك نجد المبادرة وحب العمل 1

تعرف أيضا بأنها: مجموعة من المؤهلات والقدرات التي تميز الشخصية المقاولة وتعكس سلوك وتصرف الشخصية المقاولة لم يتم الاتفاق حولها، ولقد قام الباحثان 2 في حصرها في النقاط التالية: التحدي والإصرار، المخاطرة واقتحام الغموض، المبادرة، استكشاف الفرص، الإبداع والتجديد، الاستقلالية.

شكل رقم (3-11) : دوافع المقاولة



المصدر: مجدي عوض مبارك، الريادة في الاعمال، المفاهيم والنماذج والمداخل العلمية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2010، ص64.

1 Jeanine Bille education a l'entrepreneur la tet developpement de l'esprit d'entreprendre aupres des etudiants des ecoles de management : le cas de l'escpau ، 5eme congrés de l'académie de l'Entrepreneuriat sherbrooke. université de parais ، 3-5 octobre 2007. p11

2- لطيفة برني ، اليمين فالتا: البرامج التكوينية وأهميتها في تعزيز الروح المقاولة ، أيام العلمية الدولية حول المقاولة التكوينية وفرص الأعمال ، أيام 08-07-06 أفريل 2010، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بسكرة ص12.

## المطلب الثالث: دور ثقافة المقاولاتية

أولاً- تتمين نشاطات الأعمال: الثقافة التي تمنح لنشاطات الأعمال مكانة هامة، فيما ندعوه تدرج القيم في المؤسسة كمثال المؤسسة التي تثمن المقاول سوف تمنح للأعمال، المال، إنشاء المؤسسات مكانة هامة من بين القيم الأولية في هذه المؤسسة كنتيجة في هذه المؤسسة تصرفات الأعمال سيكونون مقدمون كنماذج اجتماعية مقبولة ومرغوبة.

ثانياً- تتمين المبادرة الفردية والجماعية: نلاحظ في المجتمعات أن المقاول هم جمعية أين الصعوبات التي تظهر في المؤسسة أو للأفراد أو الفرص المعروضة، ستكون مدفوعة من طرف ممثلي هذه الجماعة، لإشهار هذه الإثبات يمكن استعمال مضادة في بعض المؤسسات، التحديات أو الفرص التي تكون كمصدر للخوف، إذ أعضاء هذه المؤسسات لا يحاولون القضاء على هذه التحديات أو استغلال الفرص: الطبيعة، الحظ، القضاء والقدرة تشحن بالاهتمام في مكانهم. في مؤسسات أخرى أين نجد المقاول هم مصادر وهي لأعضاء المؤسسة، الإلهام الذي يدفع الأفراد للقضاء بأنفسهم على التحديات التي تشغل الفرص المعروضة.

ثالثاً- تتمين المثابرة والتصميم: تؤكد الدراسات بأن المقاولون هم أشخاص يثابرون، يواظبون باستمرار ويقبلون استثمار كل الطاقة من أجل النجاح حيث يستغل كل الوقت كل الموارد المتاحة لهم. وفي بعض الحالات استعمال موارد الآخرين للوصول إلى تحقيق مشروعهم.

هذا النوع من التصرفات يشير أن المشاريع التي نجحت محمولة من طرف مقاولين حوارين- مروجون- وسطاء تجاريون- مقنعون. هذه الطريقة للعمل لترجم رغبة كبيرة لرؤية هذا المشروع مهم للغاية يؤمنون بهم كثيراً ويرتبطون به بغاية الأهمية. ليس فقط الثقافة يجب أن تسمح للأفراد بالتعريف بقوة إيمانهم بمشروعهم، يجب تحريضهم، تشجيعهم وتدعيمهم بوجه يدفع للمواظبة والمثابرة والاستمرار خلال فترة الدفع.

رابعاً- التوازن بين الأمن والمخاطرة: إنشاء مؤسسة يقوم دائماً على بعض المخاطر، نعرف أن إنشاء مؤسسة هي خطوة تركز على رأي معتدل (مناسب) يعتمد على المعلومات المعروفة في الفترة التي تنشأ فيها المؤسسة<sup>1</sup>.

إنشاء المؤسسة لا تكون في حالة التأكيد، لكن في حالة أين احتمالية النجاح هي أساساً تكون على المعلومات المتاحة، نستطيع القول أن إنشاء المؤسسات يعادل المخاطرة، أن النتائج هي جزئياً متوقعة، وأن الخطر هو سبب مقبول، إذ إنشاء المؤسسة يعتمد على تسيير المخاطر. إن ثقافة المقاولاتية تؤكد على ضرورة الموازنة والتوفيق بين الأمان والمخاطرة.

<sup>1</sup> - خولة بوشامخ، دور ثقافة المقاولاتية في إنشاء مؤسسات مصغرة عبر الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، مذكرة ماستر أكاديمي، علوم التسيير، 2014، ص10.

- عدم التوازن بالاتجاه نحو الأمان يؤدي في المدى القصير إلى الزوال.

- عدم التوازن بالاتجاه نحو المخاطرة يؤدي إلى عدم استقرار كبير مصعب عميقة والعيش في توترات وضغوطات.

خامسا- التوتربين الاستقرار والتغير: المقاول مرتكز في مفهوم التغير، النظر من هذه الزاوية المقاولون

يظهرون كأعوان تغير والمقاول سيصبح كمشارك أساسي في التغير الاجتماعي، هذا الذي يعني أن أنشطة المقاوله تخلق توتر الذي نستطيع أن ندعوه الثبات والتغير، تسيير المقاول يقترح حل بين الاستقرار والتغير، حل الذي يخلق منتجات جديدة، تحقيق المشروع. إذ ثقافة المقاوله ضرورية لتطويع وتأليف التوتربمتلازم أساسا للاستقرار والتغير للتطوير والاستمرار في التواجد مؤسسة.

المبحث الثاني: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من المحركات الرئيسية للنمو الاقتصادي والتخطيط المستقبلي وتمثل إحدى دعائم التنمية الأساسية في أي دولة في العالم لما لها من أهمية بالغة كدورها في التوظيف في حين أنها تعمل على التجديد والتوصل إلى طرق مبتكرة في الإنتاج والتسويق فهذه المؤسسات تميل بحكم طبيعتها إلى الابتكار الذي يعتبر عاملا مهما من عوامل الإنتاج شأنه شأن رأس المال واليد العاملة والبرج ، وتلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا هاما وأساسيا في التنمية الاجتماعية والاقتصادية في مختلف الدول المتقدمة والنامية وبرز هذا الدور من خلال انتشارها في مختلف قطاعات الاقتصاد الوطني فهي القوة المحركة له والمصدر التقليدي لنموه وتطويره مما جعلها محط أنظار العديد من الباحثين والمفكرين الاقتصاديين الذين أجمعوا على حيوية هذا القطاع ودوره الفعال في تحقيق التنمية المستدامة.

المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الفرع الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لقد تعددت المفاهيم والتعاريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنسب إلى جهات مختلفة منها:

- ترى لجنة التنمية الاقتصادية (C.E.D)<sup>1</sup> وهي منظمة متميزة بالبحث العلمي بان المشروع الصغير هو ذلك المشروع الذي يتميز بخاصيتين من الخواص التالية:

1- يديره اصحابه بشكل أساسي وبصورة مستقلة.

2- يحل الطابع الشخصي إلى حد كبير.

3- يكون محليا إلى حد كبير في المنطقة التي يعمل بها.

4- له حجم صغير نسبيا من حيث رقم الاعمال وفي الصناعة التي ينتمي إليها.

<sup>1</sup>- أحمد رحمون، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في احداث التنمية الشاملة في الاقتصاد الجزائري، المكتبة المصرية للنشر والتوزيع،

- 5- يعتمد بشكل كبير عن المصادر الداخلية لتمويل رأس المال من أجل نموه.
- تعرف منظمة الامم المتحدة للتنمية الصناعية "يونيدو" <sup>1</sup> UNIDO "المشروعات الصغيرة بأنها تلك المشروعات التي يديرها مالك واحد، ويتكفل بكامل المسؤولية بأبعادها الطويلة الاجل (الاستراتيجية) و القصيرة الاجل (التكتيكية)، كما يتراوح عدد العاملين فيها ما بين 10-50 عاملا.
  - قامت هيئة المشروعات الصغيرة Small Business Administration SBA بتعريف المشروع الصغير على أنه: شركة تتم ملكيتها وادارتها بشكل مستقل وهي غير مسيطرة في مجال عملها وغالبا ما تكون صغيرة الحجم فيما يتعلق بالمبيعات السنوية وعدد العاملين بالمقارنة مع الشركات الاخرى في الصناعة. ثم إن المشروع الصغير: هو الشركة أو المنشأة التي تمول وتدار ذاتيا من أصحابها، وتقوم على حجم عمالة قليل وتتصف بال شخصية، وتشكل حيزا صغيرا في قطاع الانتاج التي تعمل به، وتقدم خدماتها للمنطقة التي توجد فيها.
  - تعريف الاتحاد الاوربي للمشروعات الصغيرة: يرى الاتحاد الاوربي أن المشروع يعد صغيرا في حالة توافر الشروط التالية:<sup>2</sup>
    - التمويل لا يزيد عن مليون جنيه استرليني.
    - صافي رأس المال لا يزيد عن 10 مليون جنيه استرليني.
    - عدد الموظفين لا يزيد عن 250 موظفا.
  - أما في الجزائر في اطار مشروع القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المطروح في جدول أعمال الدورة 2016-2017 للمجلس الشعبي الوطني المتضمن عدة اجراءات لدعم هذا الصنف من المؤسسات لإعطاء ديناميكية أكثر للاقتصاد، حيث يأتي هذا القانون لمراجعة تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المعتمد من القانون 2001 ومواءمته مع الوضعية الحالية للاقتصاد.
  - وعليه تعرف المادة 5 " المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة انتاج سلع و/أو الخدمات حيث تشغل من واحد (1) الى مائتين وخمسين ( 250 ) شخصا ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 4 ملايين دينار وكل مؤسسة لا يمتلك رأسمالها مقدار 25 بالمائة فما أكثر من قبل مؤسسة أو مجموعة من مؤسسات أخرى لا ينطبق عليها تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
  - وتشير في نفس السياق المادة 8 من القانون " المؤسسة المتوسطة هي مؤسسة تشغل من ( 50 ) الى (250) عامل ويكون رقم أعمالها السنوي بين 400 مليون دينار الى 4 ملايين دينار أو حصيلتها السنوية 200 مليون دينار.

<sup>1</sup>-ياسر عبد الرحمان، براشن عماد الدين، قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر "الواقع والتحديات"، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، العدد الثالث، جوان 2018، ص2016.

<sup>2</sup>-خباية عبدالله، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة آلية لتحقيق التنمية المستدامة، ص17

ومن جهتها تعرف المؤسسة الصغيرة في المادة 9 " أنها مؤسسة تشغل ما بين ( 10 ) الى ( 49 ) ورقم أعمالها لا يتجاوز 400 مليون دينار جزائري أو حصيلتها السنوية 200 مليون دينار.<sup>1</sup>

جدول رقم (1-11): تعريف الجزائر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

نوع المؤسسة	عدد العمال	رقم الاعمال السنوي	مجموع الحصيلة السنوية(دج)	الاستقلالية
مؤسسة مصغرة	من 01 إلى 09	أقل من 40 مليون	لا يتجاوز 20 مليون	ضرورة توفير
مؤسسة صغيرة	من 10 إلى 49	اقل من 400 مليون	لا يتجاوز 200 مليون	معيار الاستقلالية
مؤسسة متوسطة	من 50 إلى 250	بين 400 مليون و 4 ملايين	بين 200 و 01مليار	في التسيير

المصدر: القانون التوجيهي رقم 02-17 المؤرخ بتاريخ 2017/01/11، المواد 9\_8، ص06.

الفرع الثاني: خصائص ومزايا المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تتصف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالعديد من الخصائص والمزايا التي تميزها عن المؤسسات الكبرى. يمكن اجمالها كالآتي:<sup>2</sup>

- سهولة التأسيس: تتميز هذه المؤسسات بانخفاض قيمة رأس المال المطلوب لتأسيسها وتشغيلها وبالتالي محدودية القروض اللازمة والمخاطر المنطوية عليها، مما يساعد على سهولة تأسيس وتشغيل مثل تلك المؤسسات.
- إتاحة فرص العمل: تساعد هذه المؤسسات على توفير فرص العمل لأكثر عدد من العاملين، كما تتيح التقارب والاحتكاك المباشر بين أصحابها والعاملين لديهم.
- سهولة تكييف الانتاج حسب الاحتياجات: حيث يتم أخذ رغبات المستهلكين بعين الاعتبار، كما تتميز بسرعة تغير الانتاج مراعاة لاحتياجات السوق، وذلك اعتمادا على مهارات صاحب المشروع.

الفرع الثالث: تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر: عرف عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نموا كبيرا منذ صدور القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، للإشارة يتشكل قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر من:

- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة: وهي المؤسسات المملوكة للقطاع الخاص، قد تكون عبارة عن أشخاص معنويين، اشخاص طبيعيين او مؤسسات حرفية.
- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية: وهي المؤسسات التابعة للقطاع العام.

<sup>1</sup>-الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 02 الصادر بتاريخ 2017/01/11، ص05.

<sup>2</sup>-أحمد رحمون، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في احداث التنمية الشاملة في الاقتصاد الجزائري، المكتبة المصرية للنشر والتوزيع، 2011، ص37.

1-العدد الاجمالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر: الجدول التالي يوضح بعض الارقام حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر الى غاية 30 جوان 2018.

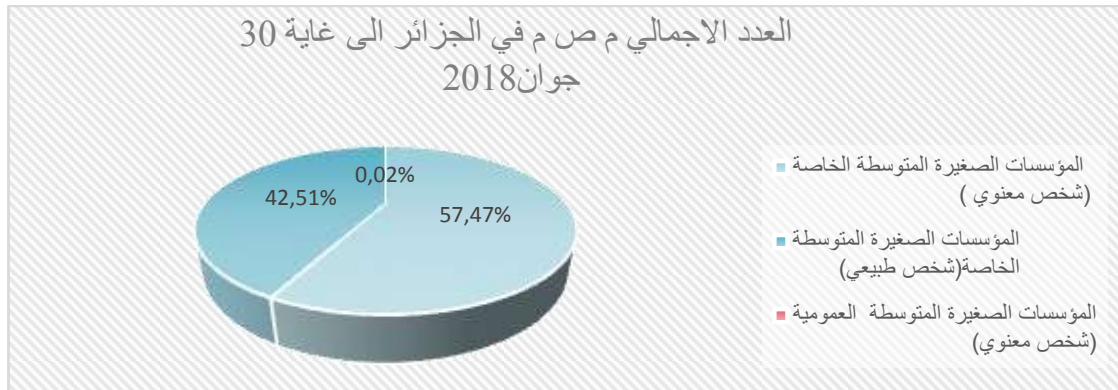
جدول رقم (II-2): العدد الاجمالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر الى غاية 30 جوان 2018

نوع (م ص م)	عدد (م ص م)	النسبة المئوية %
1 المؤسسات الصغيرة المتوسطة الخاصة		
شخص معنوي	628 219	57,47
شخص طبيعي وتضم كل من:	464 689	42,51
مهن حر	223 195	20,42
نشاطات حرفية	241 494	22,09
المجموع 1	1 092 908	99,98
2 المؤسسات الصغيرة المتوسطة العمومية		
شخص معنوي	262	0,02
المجموع 2	262	0,02
المجموع الكلي	1 093 170	100,00

Source : Ministère de développement industriel et promotion de l'investissement, Bulletin d'information statistiques de la PME, N°33, Novembre 2018, p07

الى غاية 30 جوان 2018 بلغ العدد الاجمالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر 1 093 170 مؤسسة، حيث كانت السيطرة المطلقة للقطاع الخاص بنسبة مئوية 99,98%، أما المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة للقطاع العام فبلغ عددها 264 مؤسسة أي 0,02% من العدد الاجمالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وذلك ما يوضحه الشكل التالي.

شكل رقم (II-4) : العدد الاجمالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر الى غاية 30 جوان 2018



المصدر: من اعداد الباحثة بناء على معطيات الجدول أعلاه

المطلب الثاني: مصادر تمويل م.ص.م وتقييم أجهزة دعمها

أولاً: مفهوم التمويل: يقصد بالتمويل تدبير الأموال اللازمة للقيام بالنشاط الاقتصادي وتعتمد المشروعات في الأساس على مواردها الذاتية لتمويل انشطتها، فإذا لم تف بذلك اتجهت تلك المشروعات الى غيرها ممن يملكون فائضا من الأموال لسد هذا العجز، ولهذا ينصرف المعنى الخاص للتمويل الى انه: "نقل القدرة التمويلية من فئات الفائض المالي الى فئات العجز المالي"<sup>1</sup>.

وقد يكون هذا النقل للقدرة التمويلية بين مشروع وآخر، كما قد يتدخل بينهما وسيطاً مالياً كمؤسسات التمويل، وعلى ذلك يمكن القول ان تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة يعني امداد تلك المشروعات بالأموال اللازمة للقيام بنشاطها الاقتصادي.

ثانياً: أهمية التمويل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة : تظهر أهمية التمويل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فيما يلي:

- تنمية الاقتصاد وتحديث الصناعة.
- التخفيف من مشكلة البطالة.
- خلق روح التكامل والتنافس بين المشروعات.
- تطوير المستوى المعيشي للأفراد وتضييق الفجوة بين الادخار والاستثمار.
- توسيع قاعدة الملكية للقطاع الخاص.
- أساس الانتاج وأصل النشاط الاقتصادي الذي بدأ بمشروعات صغيرة قبل أن تظهر المشروعات الكبيرة.

ثالثاً: آليات دعم وترقية المبادرات المقاولاتية:

ان المقارنة بين القطاعين من حيث القدرة على استقطاب القوى العاملة تشير الاحصاءات ان مساهمة القطاع الخاص في خلق فرص عمل يفوق تلك التي توفرها المؤسسات العمومية بل حتى ان المؤسسات ذات الطابع الحرفي في السنوات الاخيرة تفوق نسبة مساهمتها في التشغيل عن تلك المدمجة من القطاع العام ، وهذا ما يؤكد الفكرة أو الهدف الاساسي الذي تسعى اليه معظم الدول من خلال تبني العديد من السياسات والإستراتيجيات الحديثة بغية التخفيف من حدة البطالة وإعادة التوازن الى اختلالات سوق العمل عن طريق تنمية روح المبادرة عند الشباب في انشاء مؤسسات ومشاريع مصغرة ، صغيرة ومتوسطة خاصة عوض الاعتماد على تلك التي تقوم الدلة بإحداثها .

وبالتالي فان عملية استحداث النشاطات وتنمية روح المبادرات المقاولاتية عند الشباب، افرزت جملة من البرامج والهيكل الرامية الى دعم ترقية التشغيل الذاتي لدى الشباب حاملي المشاريع والافكار المبدعة

<sup>1</sup>- أحمد رحمون، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في احداث التنمية الشاملة في الاقتصاد الجزائري، مرجع سابق الذكر، ص206.

القابلة للتجسيد، حسب متطلبات السوق، والجدول أدناه يبين أهم أجهزة دعم وترقية الثقافة المقاولاتية والتحسيس بالفكر المقاولاتي.

الجدول رقم(3-II) : آليات دعم وترقية المبادرات المقاولاتية

الجهاز	تاريخ الانشاء	شروط الاستفادة	أشكال تمويل
الصندوق الوطني للتأمين على البطالة CNAC	تم إنشاء هذا الجهاز بموجب القانون رقم 94-188 المؤرخ في 06 جوان 1994	- أن يبلغ ما بين 30-50 سنة. - ان لا يكون شاغلا منصب عمل مأجور أو ممارسا لنشاط لحسابه الخاص عند إيداعه طلب الاعانة. - ان يتمتع بمؤهل مهني أو يمتلك ملكات معرفية ذات صلة بالنشاط المراد القيام به.	-يوفر الصندوق صيغة تمويله ثلاثية الاطراف (صاحب المشروع، الصندوق الوطني لتأمين على البطالة، البنك)، حيث تقدر نسبة المساهمة الشخصية ب 1 % من المبلغ الاجمالي للاستثمار عندما لا يتجاوز هذا الاستثمار عن 5 ملايين دج(المستوى الاول ) ونسبة 2 % عندما لا يتجاوز المبلغ الاجمالي للاستثمار 10 ملايين دج ، في حين تتم الوكالة نسبة 30 % من المبلغ الاجمالي للاستثمار في شكل قرض غير مكافأ بالنسبة للمستويين الاول والثاني ، اما النسبة المتبقية 70% يتم تغطيتها من طرف البنك في شكل قرض .

<p>توفر الوكالة ثلاث صيغ تتمثل في:</p> <p>1- التمويل الذاتي: يتم تمويل التكاليف الاجمالية للاستثمار من الحالة المالية للشباب اصحاب المشاريع مع اعطاء امتيازات استثنائية كالإعفاءات الجبائية وشبه الجبائية.</p> <p>2-التمويل الثنائي:<sup>1</sup> يتم تمويل التكلفة الاجمالية من قبل صاحب المشروع، الوكالة حيث تقدر نسبة المساهمة الشخصية ب 71 % من المبلغ الاجمالي للاستثمار عندما لا يتجاوز هذا الاستثمار عن 5 ملايين دينار جزائري المستوى الاول ونسبة 72 % عندما لا يتجاوز المبلغ الاجمالي للاستثمار 10 ملايين دينار جزائري واعلى من 5 ملايين دينار جزائري المستوى الثاني في حين تتمم الوكالة من المبلغ الاجمالي للاستثمار في شكل قرض غير مكافأ بالنسبة لمستويين الاول نسبة 29 % والثاني نسبة 28 %.</p> <p>3-التمويل الثلاثي: يتم تمويل التكلفة الاجمالية من قبل صاحب المشروع، الوكالة و البنك كطرف ثالث، حيث تقدر نسبة المساهمة الشخصية ب 1 % من المبلغ الاجمالي للاستثمار في شكل قرض غير مكافأ بالنسبة لمستويين الاول والثاني، اما النسبة المتبقية 70 % يتم تغطيتها من طرف البنك في شكل قرض .</p>	<p>-أن يتراوح سن الشاب ما بين 19 و 35 سنة وعندما يحدث الاستثمار 3 مناصب عمل دائمة على الاقل بما في ذلك الشباب ذوي المشاريع الشركاء في المقاوله يمكن رفع سن مسير المقاوله المحدثه الى 40 سنة كحد الاقصى.</p> <p>-أن يكون ذا تأهيل مهني او ذا ممتلكات معرفية معترف بها.</p> <p>-الا يكون شاغلا وظيفية ماجور وقت تقديم طلب الاعانة</p> <p>أن يقدم مساهمة شخصية في شكل اموال خاصة بمستوى يطابق الحد الادنى المحدد من طرف الوكالة وفق تكلفة المشروع.</p>	<p>الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEI</p> <p>تم انشائها بموجب الامر رقم 14-96 المؤرخ في 24 يوليو 1996</p>
---	---	--

<sup>1</sup>- المصدر: المرسوم التنفيذي رقم 11-104 المؤرخ في 06 مارس 2011، العدد 14، ص24.

<p>توفر الوكالة نمطين من التمويل هما: النشاط الممول لشراء مواد الاولية الذي لا تتجاوز كلفته 30.000 دج اد تقدر نسبة المساهمة الشخصية ب 10 % من المبلغ الاجمالي اما النسبة المتبقية 90 % فتتم من طرف الوكالة . النشاط الممول لأحداث استثمار باقتناء العتاد الصغير والمواد الاولية اللازمة : الذي يكون ثنائية عندما تفوق كلفتها 50.000 دج و لا تتجاوز 100.000 دج حيث يساهم صاحب النشاط بنسبة 5 % من المبلغ الاجمالي اما المتبقية 95% فتتم من طرف البنك ، اما في حالة تجاوزت تكلفة النشاط 100.000 دج ولم تتعدى 400.000 دج فان التمويل يكون ثلاثي الاطراف 5 % كمساهمة شخصية و 25 % كقرض غير مكافئ من طرف الوكالة و ما تبقى يتممه البنك 70 %</p>	<p>-يستفيد من احداث الانشطة المنتجة للسلع والخدمات - السن 18 فما فوق - ان يكون بدون دخل او ضعف و غير مستقر، ان يتمتع بمهارات لها علاقة بالنشاطات المرتقب الا يكون قد استفادوا ن مساعدة اخرى لاحداث الانشطة -ان لا تتعدى التكلفة الاجمالية للاستثمار 400.000 دج</p>	<p>تم انشائها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 14-04 المؤرخ في 22 يناير</p>	<p>الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر ANGEM</p>
--	--	---	--

المصدر: المرسوم التنفيذي رقم 11-104 المؤرخ في 06 مارس 2011، العدد 14، ص24.

إن تقييم هياكل الدعم لتشغيل الشباب بشكل ذاتي عن طريق تنمية روح المقاولاتية لديهم متوقف بالأساس على قدرة كل مها في تعبئة شاملة المجموع الفاعلين والقوى العاملة، اذ يتعين عليها بالدرجة الأولى استقطاب الفئة الشبانية الاكثر تضررا من البطالة ، ولما كانت طبيعة السوق تختلف باختلاف الجهات ، القطاعات وحتى حسب الجنس .وبالنظر الى الحصيلة الإحصائية التي ساهمة بها آليات ترقية التشغيل الذاتي والمتمثلة في ANSEJ ، ANGEM، CNAC ، والمبنية في الشكل الوالي الذي يبين حجم فرص الشغل التي تم توفيرها.<sup>1</sup>

المطلب الثالث: عوامل نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واسباب فشلها

أولا : عوامل نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

1-العوامل الشخصية: وهي مجموعة العوامل المرتبطة بمالك المؤسسة أو مديرها، وتتمثل في بعض الصفات الضرورية التي يجب أن تتوفر فيه لنجاح المؤسسة أو ما تعرف بصفات المدير الناجح، ويمكن إيجازها فيما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> -مصطفى طويطي، استراتيجية قطاع التشغيل في دعم المبادرات المقاولاتية "التجربة الجزائرية نموذجا"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 07، 2015، ص 24.

<sup>2</sup> -مصطفى يوسف كافي، ريادة الاعمال وادارة المشاريع الصغيرة، ط1، داراسامة لنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2016، ص64.

- الاستعداد الجيد من قبل المستثمر أو المدير من أجل التكيف مع ظروف العمل والتفرغ التام للعمل في المؤسسة، وإيمانه بفكرة نجاح مشروعه بمجهوداته.
  - الحرص على اكتساب الحد الأدنى من الخبرة قبل تأسيس المشروع والإحاطة بمختلف الجوانب المؤثرة على نشاط المشروع.
  - الفصل بين أمور المؤسسة وأموره الخاص والعائلية.
  - يستحسن لصاحب المؤسسة أو مديرها أن يجيد العديد من المهارات كالإعلام الآلي ، واللغات الأجنبية، والمهارات الإدارية ( فن التفاوض، تنظيم الوقت).
  - توفر العديد من الصفات والسمات القيادية في شخصية صاحب المؤسسة كتحمل المخاطر وحب الانجاز والإبداع والابتكار.
  - القدرة على خلق فرصه في العمل وتجنب العقبات بحسن التوقع والبصيرة.
  - لاهتمام بتوظيف عوامل الإنتاج المتاحة بالمؤسسة لتحقيق أعظم ربح ممكن.
  - خلق روح الفريق الواحد في العمل والاهتمام بأحوال أفراد المؤسسة وانشغالهم.
  - قدرته ومهارته في حماية المؤسسة من العوامل السلبية التي تهددها.
  - قدرته على تغيير وجهات نظره متى تطلب الأمر ذلك.
- 2-العوامل المتعلقة بالمؤسسة : هناك مجموعة من العوامل التي تساهم في نجاح المؤسسة، ومن أهمها<sup>1</sup>:
- القيام بالدراسات اللازمة سواء دراسة الجدوى او الدراسات الاولى للقيام بالمشروع حتى يتمكن صاحب المؤسسة من وضع خطة واتخاذ اجراءات يتحقق على ضوءها نجاح المؤسسة
  - الاعتماد في توجيه وتشغيل المؤسسة على استخدام وظائف الادارة التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة بالاعتماد على فريق عمل يمتلك مهارات عالية لتحقيق ذلك.
  - المعرفة الجيدة بالسوق، وذلك من خلال تعزيز ودعم وظيفة التسويق في المؤسسة الصغيرة والتي تساعد في معرفة السوق والفرص التسويقية والحرص على تحسين جودة المنتج، لان المؤسسات الصغيرة لها المرونة والقدرة على تلبية احتياجات زبائنها في إطار محدود من السوق.
  - الاعتماد على فريق عمل ذو كفاءة، فلا يكفي للمؤسسة ان تمتلك الموارد الملموسة مثل الاموال والمباني والاراضي، بل الموارد البشرية تلعب دورا مهما في تحقيق الميزات التنافسية، ويعبر عنها اليوم

<sup>1</sup> - حاج عيسى امال ،اشكالية تاهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة حالة الجزائر-، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في العلوم التجارية. جامعة محمد العربي بن مهيدي-ام البواقي-2013، ص27.

بكونها راس المال الفكري الذي يتمثل في المهارات والمعرفة والقدرة على التعامل مع المعلومات وتحقيق نجاح المؤسسة.

- قدرة المؤسسة على تقديم شيء متميز وخاص، من اجل نجاح واستمرار المؤسسة يمكن لها ان تميز نفسها عن بقية المنافسين من خلال تقديم منتج مميز او استخدام تكنولوجيا جديدة او استخدام طرق مختلفة في عمليات التوزيع المعروفة.
- الاهتمام بوظيفة التمويل والمحاسبة، والتي تساعد في وضع الخطط المالية الملائمة مع التعامل مع الجوانب المالية والمحاسبية بطريقة صحيحة تضمن التغلب على المشكلات في هذا المجال، وكذلك ترشيد التكاليف عن طريق تخصيص الموارد المتاحة واستخدامها بكفاءة.

3.العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية بالمؤسسة : هناك مجموعة من العوامل الواجب توفرها في البيئة

التي تنشأ وتعمل بها المؤسسة الصغيرة لكي تساهم في نجاحها، ومنها:

- التخطيط المركزي من قبل الحكومات لأنشطة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مع تحديد اوجه المساعدة التي يحتاج اليها كالتنسيق والتسويق وذلك بعد تحديد احتياجاتها.
- المساهمة في عملية دعم وتطوير معارف ومهارات اصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال التنسيق مع الجامعات والمعاهد المتخصصة الموجودة في الاقتصاد.
- المساعدة في عملية تنمية وتطوير المشاريع الصغيرة اداريا وتوفير الاستشارات والتدريب وتقديم المساعدة الفنية والتكنولوجية.
- المساعدة في بناء قاعدة بيانات تتلاءم مع احتياجات المؤسسات الصغيرة وتساعد في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.
- التنسيق مع الجهات التمويلية المختلف لوضع برامج تمويلية متنوعة وداعمة للمشاريع الصغيرة
- تقديم المساعدات التسويقية على المستويين المحلي والدولي حيث يمكن الاستفادة من مزايا الغرف التجارية والصناعية.

ثانيا: أسباب فشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: يعود فشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الى جملة من

العوامل، يمكن تقسيمها الى مجموعتين اسباب تتعلق بالبيئة الخارجية للمؤسسة واخرى تتعلق بالبيئة الداخلية للمؤسسة الصغيرة، وهي على النحو التالي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - حاج عيسى امال ،اشكالية تاهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة حالة الجزائر-، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في العلوم التجارية، مرجع سابق الذكر، ص28.

1- مشاكل البيئة الخارجية:

- الركود الاقتصادي: من اخطر العوامل التي تؤثر على كيان المؤسسات الصغيرة هو ظهور ملامح الركود الاقتصادي ، والذي يترتب عليه انخفاض الطلب على المنتجات بشكل عام ومحدودية القوى الشرائية للأفراد، وبالتالي يحدث فائض في الطاقة الانتاجية مما يسبب خسائر كبيرة لا يمكن للمؤسسات الصغيرة تحملها وبالتالي تؤدي الى فشلها .
- مشكلات الاستثمار: وتتمثل في تعدد التشريعات وما يترتب عنها من تضارب وتعطيل الاعمال نظرا لكثرة وطول الاجراءات المطلوبة من المؤسسة الصغيرة.
- المنافسة: تتفاقم المنافسة في قطاع المؤسسات الصغيرة، وتتمثل هذه المنافسة فيما بينها والمنافسة مع المنشآت الكبيرة ومع المنتجات الاجنبية المماثلة لمنتجاتها .
- مشكلة الضريبة: نظرا لاعتماد المؤسسات الصغيرة على التمويل الذاتي فان عبء الضريبة يكون أكبر.
- نقص المعلومات: على الرغم من اهمية المعلومات الا ان هناك قصورا في البيانات والمعلومات المنشورة عن المؤسسات الصغيرة، والتي غالبا ما تكون متقدمة او متباينة في حالة توافرها، وذلك لغياب نظم المعلومات خاصة بهذا القطاع.

2-مشاكل البيئة الداخلية:

- اهمال دراسة الجدوى: ان عدم قيام المستثمرين الصغار بدراسة الجدوى الاقتصادية للمؤسسة، يؤدي الى عدة مشاكل فتصبح المؤسسة في موقف تمويلي او انتاجي غير مناسب مع متطلبات السوق.<sup>1</sup>
- سوء التنظيم: يقصد به عدم وجود تنظيم داخلي للمؤسسة والمشروع الصغير، يحدد السلطات والمسؤوليات بين الافراد وقد يرجع ذلك الى عدم وجود نظم ولوائح داخلية تنظم سير العمل بالمؤسسة وعدم الاهتمام ببرامج التدريب وفع الكفاءة الانتاجية.
- غياب التخطيط: ان افتقار المؤسسات لمفهوم تخطيط الانتاج ومفاهيم الجودة بسبب عدم الالمام بنظم الرقابة على الجود ونظم المعايير والمواصفات المحلية والدولية مما يؤدي الى انتاج سلع غير مطابقة لا يمكن تصريفها او تسويقها محليا، وذلك بسبب نقص المهارات والمعارف والخبرة في الميدان وعدم معرفة السوق.
- عدم ملاءمة موقع المشروع: قد يؤدي الاخفاق في اختيار موقع المؤسسة الى فشلها خاصة تلك التي تعتمد على البيع بالتجزئة، لان الموقع يؤثر على عدد العملاء، ولكن لا بد من مراعاة سعر الايجار عند اختيار الموقع.

<sup>1</sup> - حاج عيسى امال ، اشكالية تاهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة حالة الجزائر-، مرجع سابق الذكر، ص 29

- ضعف المؤسسة في التعامل مع التحديات المختلفة: قد تواجه المؤسسة في بداية نشاطها العديد من التحديات خاصة تلك المرتبطة بتطوير المنتج وزيادة طاقتها الانتاجية وزيادة الاستثمار في المخزون.
- عدم القدرة على الابتكار والنمو: ان التغيرات والتحولت التي تحدث في البيئة الخارجية والداخلية تتطلب تطورا ونموا من قبل المؤسسة، وفي حال عدم قدرتها على ذلك، فأنها ستتعرض لمنافسة قوية تؤدي الى فشلها.

جدول رقم (II-4) : أهم عوامل الفشل التي تهدد المشاريع الصغيرة حسب بعض الكتاب والمؤرخين

رقم	Sharton Nelton	w Gibb Dyer	Harold Welsch	Janet Harris -range
1	عدم المعرفة بكيفية ادارة وتنشغيل المشروع	عدم القدرة على التفكير الاستراتيجي	ادعاء اسباب خارجية للفشل	عدم القدرة على توفير راس المال
2	قصور في التعامل مع الغير	ضعف شبكة الاتصال بين موارد المشروع	ضعف التخطيط	نقص العمالة المدربة
3	ضعف التمويل وادارة الاموال	ضعف علاقات التعامل مع الغير	عدم توافر المعلومات المناسبة	عدم اخذ عمل الراءه ماخذ الجد
4	النمو السريع بدون تحكم	عدم القدرة على مواجهة الضغوط الخارجية	ضعف التوجيه في السوق	عدم توافر بيانات على الملاك من الاناث
5	نقص التخطيط الاستراتيجي	عدم التوازن في حياة صاحب المؤسسة	الفشل في التفويض	عدم القدرة على مواجهة التشريعات الحكومية
6	عدم القدرة على لابتكار	عدم القدرة على تكوين فريق	تعدد الادوار التي يقوم ها صاحب المؤسسة	صعوبة الحصول على عقود عمل مع الحكومة
7	عدم وجود معاونين لمدير المشروع	قلة التزام المالك او المدير	عدم المرونة	ارتفاع تكلفة تطوير التكنولوجيا
8	قصور الاتصال بالبيئة الخارجية	التأخير في تنفيذ بعض التصرفات	الرغبة في المستوى المعيشي الفاخر	عدم توافر عمال مؤهلة للعمل في مجال الخدمات
9	الفشل في التعرف على نقاط القوة والضعف	السلوك اغير الاخلاقي او غير القانوني	نقص المعلومات	ضعف التدفق النقدي
10	عدم تقبل النقد او الاستفادة منه	ضعف القدرة على التغيير واقناع الاخرين	عدم القدرة على مسايرة التطورات	ارتفاع تكلفة التأمين

المصدر: حاج عيسى امال ، اشكالية تاهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة حالة الجزائر-، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة

الماستر في العلوم التجارية، 2013، ص29<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - حاج عيسى امال ، اشكالية تاهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة حالة الجزائر-، مرجع سابق الذكر، ص29.

### المبحث الثالث: واقع ثقافة المقاولاتية في الجزائر

ان البحث عن الازدهار الاقتصادي للبلدان التي هي في طريق النمو، يمر بالضرورة عبر تعزيز ثقافة المقاولاتية والتي من دونها لا يمكن ترسيخ مناخ مناسب للاستثمار وحل المشاكل الاجتماعية والاقتصادية، خاصة ما تعلق بالتشغيل.

#### المطلب الأول: تنمية ثقافة المقاولاتية

تزداد أهمية القطاع الخاص لذا سنتناول في هذا المبحث الجامعة والبحث العلمي كطرق لتنمية عناصر تنمية ثقافة المقاولاتية، وأثرها في الدولة الجزائرية.

أولاً: الجامعة، البحث العلمي كطريق لتنمية الثقافة المقاولاتية: إن الجامعة والبحث العلمي تعتبران الأساس للقيام بتوعية وتحسيس المجتمع بثقافة المقاولاتية، حيث تعتبران الحل الأنسب لتطوير المقاولاتية.

1-علاقة البحث العلمي بثقافة المقاولاتية: يتم الكلام عن البحث العلمي وثقافة المقاولاتية من خلال مقارنة علاقة البحث العلمي بالمجتمع من مدخل المحيط الاقتصادي والاجتماعي وضرورة وعيه لجعل الجامعة الحاملة الأساس لتطوير المقاولاتية وإرساء مرتكزات التنمية في جميع القطاعات المحققة لنقلات متقدمة صناعيا، تكنولوجيا، وهذا الوعي الضروري من شأنه جعل المقاولاتية تظهر في ثوبها كوحدة اقتصادية ومشروع استثماري وآلية اجتماعية إدماجية لخريجي مؤسسات تعليمية في سوق العمل.<sup>1</sup>

فوجود بحث علمي من المفترض أن تقوم به المؤسسات البحثية للمساهمة في النمو الاقتصادي للدولة عن طريق نقل وتوطين التكنولوجيا الجديدة التي تؤدي إلى استحداث منتجات أو خدمة جديدة أو تحسين جودتها، أكيد أن الجزائر أولت اهتماما بالبحث العلمي و التطور التكنولوجي وقد ازداد بقدر ملحوظ منذ صدور القانون رقم 9-11 ، وتتسم آلية البحث العلمي بتوافر العناصر الرئيسية التالية:

#### أ-الموارد المالية

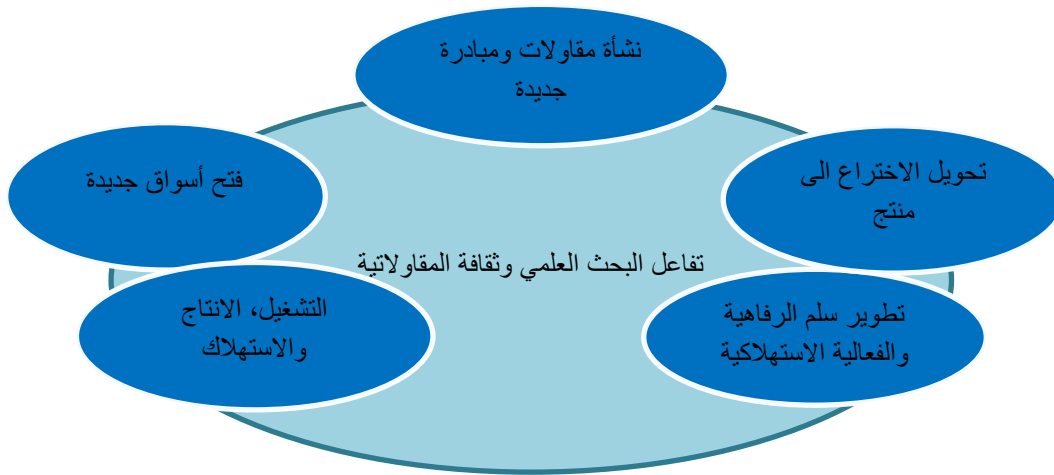
ب-الطلب على البحث ذو الخبرة والقدرة المطلوبة للإبداع والابتكار.

<sup>1</sup>-سفيان بدراوي،ثقافة المقاولاتية لدى الشباب الجزائري المقاول،دراسة ميدانية بولاية تلمسان،أطروحة دكتوراه في علم اجتماع التنمية البشرية،جامعة تلمسان،2013-2014،ص79.

2- علاقة الجامعة بالثقافة المقاولاتية:

إن المسألة في موضوع علاقة الجامعة ومؤسسات البحث بالمقاولاتية عموما ليست مجرد علاقة تكوين وعمل، وإنما تكوين بحث وروح مقاولاتية وابتكار لكن أين تظهر هذه العملية؟ الجواب هو كيف لك أن تكون السيد والأحسن في ميدانك وتحقق الاطالة الحقيقية، ويمكن أن نوضح ذلك من خلال المخطط التالي:

شكل رقم (II-5) : تفاعلية البحث العلمي مع ثقافة المقاولاتية



المصدر: سفيان بدرابي، ثقافة المقاولاتية لدى الشباب الجزائري المقاول، دراسة ميدانية بولاية تلمسان، أطروحة دكتوراه في علم اجتماع التنمية البشرية، جامعة تلمسان، 2013-2014، ص79.

كما يساهم التعليم المقاولاتي في تنمية الفرد وخلق ثقافة مقاولاتية لدي ه لإقامة مشاريع ريادية جديدة من خلال تطوير مواهبهم وقدرتهم على الابداع والابتكار لتحقيق احلامهم على ارض الواقع وبالتالي الحصول على الحرية والاستقلال الذاتي لان هناك العديد من الاخفاقات والتي يتعرض لها حاملي الشهادات الجامعية لذا لا بد من مح اولة البدا في الاعمال التجارية الحرة.

فالتعليم المقاولاتي يهدف اساسا لتطوير الافكار الريادية وبالمعنى الواسع تحفيز روح المبلدرة من اجل الكسب المادي فهو يؤثر على عدة جوانب في الحياة المهنية والشخصية اهمها:

- تعليم المقاولاتية خطوة اساسية نحو غرس روح المبادرة وريادة الاعمال وصناعة قادة المستقبل لتحمل اعباء النمو الاقتصادي الوطني المواكب للتوجهات العالمية.
- انتاج مقاولين يتميزون بالابداع بما يمكن من التحول نحو احداث طفرة نوعية في بناء الاقتصاد المعرفي من خلال الافكار التي لها علاقة بمجتمع المعرفة.

- المساهمة في زيادة الاصول المعرفية وتعظيم ثروة الافراد بما يزيد من الثروة والت رائم الرأسمالي في مجال المعرفة على مستوى الوطن ولما في ذلك من اثر في بناء مجتمع المعرفة.<sup>1</sup>

ثانيا: دور المرافقة في ترقية الثقافة المقاولاتية عن طريق هيئات الدعم

يمر مسار إنشاء مؤسسة عبر عدة مراحل، بدءا من فكرة إقامة مشروع إلى غاية تجسيده تؤخذ فيها بعين الاعتبار مجموعة من المعطيات المتعلقة بالسوق، بالوسائل المستخدمة، بالتنظيم، بالتمويل.....إلخ. باختصار، يعتبر المشروع نظاما مفتوحا على المحيط بكل تعقيداته، غالبا ما يكون منشئ المؤسسة مضطربا أمام الصعوبات بطبائعها المختلفة التي يواجهها. يصعب عليه ولوحده وضع إستراتيجية ونشاطات متجانسة من أجل بلوغ الأهداف المنتظرة من خلال مشروع مقاولاتي. حتى وإن نجح في ذلك، إلا أنه لا يكون في مأمن من الشك الذي يراوده في لحظات فقدان الأمل التي يمكن أن تدفعه إلى التخلي عن مشروعه. بعد إنشاء المؤسسة، قد تكون هذه الأخيرة معرضة للزوال خصوصا خلال السنوات الأولى من الاستغلال. فالمرافقة تسمح لمنشئ المؤسسة ب:<sup>2</sup>

- تحديد وتعزيز قدراته المقاولاتية والتسييرية من أجل تأسيس مشروع يتلاءم مع محفزاته وفرص العمل المتاحة في المحيط.

- إعداد مخطط عمل يستجيب لشروط النجاعة والمردودية،

- ضمان تنمية النشاط بالاعتماد على شبكات منشئي المؤسسات وعلى خدمات الاستشارة والتكوين المتخصص،

والمرافقة إجراء يشتمل على القيام بنقل شخص ما من حالة إلى أخرى، وهذا بالتأثير عليه لاتخاذ قرارات معينة حيث تهدف إلى المرافقة الى جعل المنشئ مستقل، وبالتالي فهي تخص المقاول صاحب المؤسسة، إنها تهدف الى مرافقة شخص يحمل فكرة استثمارية، قيادة هذه الفكرة من أجل الوصول إلى مشروع قابل للاستمرار".

سيكون للإعانات والامتيازات الممنوحة للشباب أصحاب المشاريع أثرا خفيفا على ديناميكية إنشاء المؤسسات في حالة ما إذا غابت المرافقة. هذا ما يؤكد كل الأهمية التي يجب أن تميز دور المرافق الذي تكمن مسؤوليته الاجتماعية كليا في بناء مجتمع من المقاولين يساهمون في إنعاش النسيج الاقتصادي وتنميته.

تعمل هيئات دعم المقاولاتية بشكل عام على مرافقة ودعم حاملي المشاريع من خلال ثلاث مراحل: الاستقبال، المرافقة خلال الإنشاء والمتابعة بعد الإنشاء، تهدف بشكل متتالي إلى دعم شخص يمتلك فكرة إنشاء نشاط تكون

<sup>1</sup> - Dunod , Entreprenariat apprendre à apprendre, Alain Fayolle ,référence ci-dessus, p17.

<sup>2</sup>-الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، دليل المرافق "أنساج"، 2010.

مقبولة، إذ تقيم المحادثات الجماعية والفردية علاقة ثقة بين المرافق والشباب الذي يتحول إلى صاحب مشروع فعلي، من خلال قيامه بالبحث وهيكله المعلومات المتعلقة بمؤسسته المستقبلية. سيشارك أكثر في تشخيص مدى نجاعة مشروعه عندما يدرك التوافق بين هذا الأخير ومحفزاته الشخصية بمساعدة المرافق. أكثر من ذلك، يزداد اهتمامه بتنمية كفاءاته وهو يشارك مع المرافق في إعداد مساره التكويني.

حيث أنه من الضروري، وضع نظام للإعلام ومتابعة وتحليل سير المؤسسة. إلا أن هذا غير كافي، ويستوجب دعمه بميكانيزمات أخرى كشبكات المؤسسات والرعاية من طرف المهنيين. فعلا، إن الانتقال من مرحلة إلى أخرى قابل للانعكاس. على سبيل المثال، إن التقييم الذي يبرز ضعف مردودية المشروع يمكن أن يحيل صاحبه إلى مراحل سابقة تتمثل في إعادة النظر في معطيات السوق وإعادة صياغة المشروع، من خلال مراجعة الاختيارات الأساسية وتبني إستراتيجية جديدة لتרכيبة الوسائل من أجل بلوغ الهدف المحدد.

1. التحسيس بالفكر المقاولاتي<sup>1</sup>: لا تعتبر هذه العملية مرحلة بذاتها في مسار الشاب. فهي غير محددة - بالزمن حيث يمكن القيام بها في كل وقت على حسب الظروف.

الأهداف: - الترغيب بصفة عامة في المقاولات،

- خلق ثقافة ملائمة لإنشاء نشاطات،

- تثمين فكر المقاولات،

الخطوات المتبعة: القيام بنشاطات تحسيسية تجاه الشباب بالشراكة مع هياكل نظام التربية والتكوين، الجماعات المحلية، الحركة الجمعوية، إلخ...

الوسائل: - القيام بحملات إعلامية لدى الجمهور العريض من خلال إشارات تلفزيونية، حصص إذاعية، صحفية.

-تنظيم أيام "أبواب مفتوحة".

-تنظيم جلسات إعلامية لفائدة الجمهور المستهدف على مستوى مواقع خاصة: المدارس العليا،

مراكز التكوين، جامعات،.....الخ.

<sup>1</sup> - الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، دليل المرافق "أنساج"، 2010، مرجع سابق الذكر.

2. المرافقة خلال مرحلة الإنشاء: تغطي هذه المرحلة تحديداً، المساعدة في دراسة السوق، دراسة الجدوى، اكتشاف الحاجات الناقصة في التكوين لتكتملها، المساعدة في التركيب القانوني، ومساعدة المقاول في القيام بتحديد مختلف عناصر مشروعه، أما المرافقة المالية فهي تسمح لحامل بتحديد قرار تخصيص الإعانات لحامل المشروع من طرف هيئات الدعم.

الأهداف:

– مساعدة الشاب المقاول في وضع نظام إعلام وتسيير لتزويده بمعلومات حول سير مؤسسته،

– تشجيع الشاب للانتقال من وضع صاحب مشروع إلى رئيس مؤسسة.

الخطوات المتبعة:

– مساعدة الشاب المقاول في مساعيه من أجل الإنطلاق الفعلي في المشروع.

3. المرافقة بعد الإنشاء (المتابعة): تشمل المرافقة بعد الإنشاء كل أشكال دعم أصحاب المؤسسات الهادفة إلى المساعدة في وضع أدوات التسيير المعتمد، نصائح من أجل اتخاذ القرار، المساعدة في تحديد وتحقيق إستراتيجيته التجارية، إدماج مؤسسته بشكل أحسن في بيئتها.

الهدف:

- السهر على ديمومة المؤسسة المصغرة وتطويرها.

الخطوات المتبعة:

– السهر على إبقاء الإنصال مع رئيس المؤسسة من خلال تنظيم لقاءات دورية، زيارات ميدانية و محادثات هاتفية،

– مساعدة الشاب المقاول على تجاوز صعوبات التسيير وتلك المتعلقة بالمخاوف الناجمة عن مسؤولياته الجديدة،

– تقديم المساعدة في وضع إستراتيجية لتنمية المؤسسة،

– تقديم المساعدة في الإدماج ضمن شبكة مهنية تؤسس إنطلاقاً من قاعدة معطيات الشباب أصحاب المشاريع،

– تنظيم عمليات تدعيمية من أجل تقديم إستشارة خاصة للشباب رؤساء المؤسسات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، دليل المرافق "أنساج"، 2010، مرجع سابق الذكر.

شكل رقم (II-6) : مراحل المرافقة المقاولاتية



المصدر: من اعداد الباحثة بناء على وثائق وكالة أنساج

المطلب الثاني: البرامج التكوينية المتخصصة في ثقافة المقاولاتية

يعتبر البرنامج التكويني Start and improve your business (SIYB) من البرامج التكوينية الرائدة على المستوى العالمي، حيث استطاع من خلال منهجيته المتميزة أن ينتشر في أكثر من 90 دولة عبر العالم ويحقق نتائج جيدة من ناحية دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، منذ سنة 2004 قام المكتب الدولي للعمل (BIT) بتنظيم دورات تكوينية في الجزائر لدعم ثقافة المقاولاتية عند أصحاب المشاريع من خلال هذا البرنامج (SIYB).

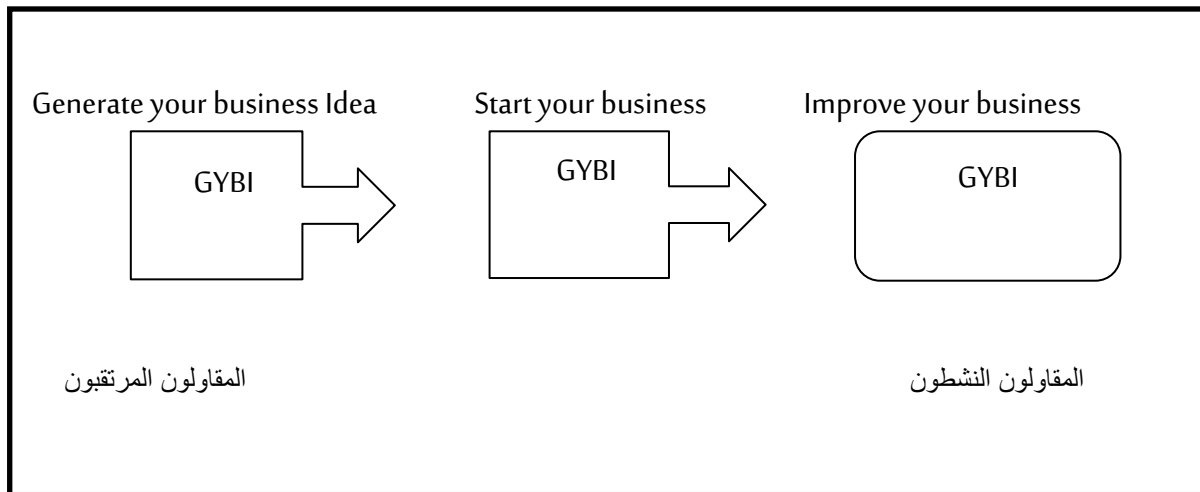
فرع 01: تعريف برنامج SIYB : Start and improve your business ويعني كيف أسير أحسن مؤسستي، والنسخة الفرنسية منه هي النسخة المطبقة في الجزائر تحمل اسم (CREE-GERME) أي Créez et Gérez mieux votre entreprise.

برنامج (SIYB) <sup>1</sup> هو منهجية تكوينية تهتم بدعم اشاء وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ويهتم كذلك بخلق مناصب العمل الجديدة عن طريق تحسين أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، يحاول البرنامج أن يلبي الاحتياجات التكوينية في مجال التسيير لقطاع كبير من المقاولين الحاليين والمرتبين.

يتكون البرنامج في الاساس من الحقائق التكوينية التالية:

أوجد فكرة مشروعك	Generate your business Idea	GYBI -
أنشئ مؤسستك	Start your business	SYB -
حسن تسيير مؤسستك	Improve your business	IYB -

شكل رقم(7-II) : مكونات برنامج (SIYB)



SOURCE: International Labour Organisation , Start and Improve your Business (SIYB) Training of Trainers Seminar, Otjiwarongo, Namibia, 10-16 June 2012, p11.

<sup>1</sup> -international labour organisation, Start and Improve your Business (SIYB) Training of Trainers Seminar, Otjiwarongo, Namibia, 10-16 June 2012, p11.

كما ذكرنا سابقا فانه نظرا للأهمية التي توليها منظمة العمل الدولية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تطور برنامج (SIYB) ليصبح متكامل، يتكون من مجموعة من الحقائق التكوينية المتكاملة التي تلي كل متطلبات الافراد لأنشاء وتطوير وتوسيع مؤسساتهم ونلخصها فيما يلي:

1	معرفة عالم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	CLE	KAB	Know about business
2	التوصل الى فكرة المشروع	TRIE	GYBI	Generate your business idea
3	انشاء المشروع	CREE	SYB	Start your business
4	حسن تسيير مؤسستك		IYB	Improve your business
5	وسع مؤسستك		EYB	Expand your business

فرع 2: الحقائق التكوينية

 معرفة عالم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة **Comprendre l'Entreprise**: الهدف الرئيسي ل (CLE)

( هو المساهمة في خلق ثقافة المقاولاتية وانشاء مؤسسات جديدة عن طريق دفع الافراد إلى خلق الفرص والتحدي عن طريق المقاوله والعمل الحر، أما الاهداف الخاصة ل (CLE) فهي:

- توضيح معالم المؤسسة والمقاوله وعالم المال والاعمال وكيفية الاندماج في سوق العمل.
- التزويد بالمعارف والتطبيقات حول الكفاءات المقاولاتية والتحديات التي تواجه المقاولين عند بدء المشروع.

- تسهيل الانتقال من الحياة الدراسية الى الحياة العملية.

 تأسيس وانشاء المشاريع المصغرة: تتجلى في حقيبتين تكوينيتين<sup>1</sup>:


 التوصل الى فكرة المشروع (Trouver une Idée D'Entreprise) TRIE: تسمح للشخص الذي يريد بدء

الاعمال بالعثور على فكرة أو عدة أفكار جيدة لمشروع ما، والتأكد من أنها تتفق مع شخصيته وقدراته الادارية وتهدف الى:

- تشخيص أفكار مشاريع جديدة.

- اختيار أبرز فكرة مشروع تتماشى مع مؤهلات المقاول وتكون مواكبة للتطورات

والتكنولوجيا الحديثة.

 انشاء المشروع (Créez votre Entreprise) CREE: هو اجراء يسمح للمقاولين ذوي الطاقات المحددة

بدقة من قياس روحهم المقاولاتية واستيعاب كل أدوات التسيير المفيدة والمهمة في ايجاد المؤسسة.

<sup>1</sup> – international labour organisation, Start and Improve your Business (SIYB) Training of Trainers Seminar, reference if received, 2012,p12

وهو موجه للمقاولين المحتملين الذين لديهم فكرة واضحة عن مشروعهم وبقي لهم التجسيد وبدأ العمل، ويهدف هذا البرنامج الى:

- النهوض بالعمل الذاتي والتشجيع على بعث المشاريع الخاصة.
- تمكين الباحثين من متابعة حلقات تأهيلية لتنمية روح المبادرة والاعتماد على الذات.
- العمل على بعث جيل جديد من المؤسسات الصغيرة الناجحة.
- ضمان استدامة المشاريع.

تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة<sup>1</sup> (Gérez Mieux votre Entreprise) GERME : يسهم هذا المنهج

في دعم ومساندة المقاولين على اكتساب مهارات في المجالات التقنية المتعلقة بأنشطة مؤسساتهم. كما يمكنهم من اكتساب المعارف والقدرات الفنية في مجال اتخاذ القرار، واعتمادها أثناء المعاملات اليومية في مؤسساتهم، وايجاد الحلول المناسبة لمختلف الصعوبات لضمان استدامة المؤسسة ويعرض هذا البرنامج المبادئ الأساسية لتحسين إدارة الاعمال بطريقة بسيطة وعملية. وهو يشمل وظيفة التسويق، الامداد، ادارة المخزون، تقدير التكاليف والمحاسبة.

تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (Développé votre Entreprise) : وهو موجه لدعم نمو

وتطوير المؤسسات المصغرة والصغيرة إلى مؤسسات متوسطة. والتي تتميز عن غيرها بإمكانية نموها. والهدف من هذا البرنامج هو:

- ايصال المقاول بمرافقين متخصصين.
- مساعدة المقاول في ايجاد مصادر التمويل لتوسعة مشروعه

<sup>1</sup> – international labour organisation, Start and Improve your Business (SIYB) Training of Trainers Seminar, reference if received, 2012,p12

ثالثا: حصيلة نشاطات الوكالة الوطنية ANSEJ فرع مستغانم حول غرس ثقافة المقاولاتية والتحسيس بالفكر المقاولاتي 2017-2019

جدول رقم (5-II) : حصيلة نشاطات وكالة أنساج ANSEJ 2017-2019

تاريخ	البرنامج المسطر	الموضوع	الهدف من البرنامج	المكان المبرمج فيه
2017/10/04 و 03	الجامعة الصيفية النسخة 4	الطالب المقاول	دورة تكوينية "أوجد فكرة مؤسستك"	كلية الحقوق والعلوم السياسية مستغانم
2017/02/16	يوم دراسي	المقاولاتية في التراث الجزائري	التعريف بآليات التشغيل	جنا العارف مستغانم
2018/04/12	في إطار تعزيز الشراكة بين أنساج والجامعة	ابرام اتفاقية شراكة بين الطرفين	زرع روح المقاولاتية في الوسط الجامعي	كلية العلوم والتكنولوجيا 1500 مستغانم
2018/03/07	يوم اعلامي لفائدة الطلبة	التطبيق "خدمة"	شرح الاجراءات المستحدثة عن التسجيل الالكتروني	كلية العلوم والتكنولوجيا 1500 مستغانم
2018/04/05	ملتقى جهوي	خارطة التنمية من رؤية يقظة الاقليم	تعزيز ودعم جهود السلطات المحلية في تحقيق التنمية	غرفة التجارة والصناعة مستغانم
2018/04/12	في إطار تعزيز الشراكة بين أنساج والجامعة	ابرام اتفاقية شراكة بين الطرفين	زرع روح المقاولاتية في الوسط الجامعي	كلية العلوم والتكنولوجيا 1500 مستغانم
2018/11/28 الى 2018/12/26	القافلة المقاولاتية للشباب	القافلة التحسيسية التي تجوب كل دوائر وبلديات الولاية	التحسيس بالفكر المقاولاتي	كل دوائر وبلديات ولاية مستغانم
2018/12/19 و 18	يوم اعلامي	الايام الجزائرية للجودة والابتكار	تحفيز المشاريع الابتكارية	بمستغانم AZ بفندق
2019/04/25 الى 2019/04/27	في إطار نشاطات دار المقاولاتية	تفعيل الاتفاقية المبرمة مع المدرسة العليا للفلاحة	ارساء الثقافة المقاولاتية من خلال تشجيع الطلبة	المدرسة العليا للفلاحة مستغانم

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق وبرامج الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب Ansej فرع مستغانم.

المطلب الثالث: أثر ثقافة المقاولاتية على انشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- تؤكد الدراسات على أن ثقافة المقاولاتية والتوجه بالاقتصاد المعرفي يمثل ركيزة أساسية وذات أثر واضح في نجاح المشروعات الناشئة، وذلك أن ثقافة المقاولاتية تسعى<sup>1</sup>:
- إقامة مشروعات ريادية جديدة تقوم بإنتاج سلع / خدمات جديدة، برامج نادرة ونظام اقتصادي يتسم بالإبداع والابتكار.
  - استحداث الأفكار الريادية وتبني هذه الأفكار من خلال التعليم الريادي لتصبح مشاريع ريادية منتجة، يمكن أن يحرص المقاول على تعلم الأصول المهنية للمقاولاتية انطلاقاً من اكتشاف ذاته ليتعرف على مدى استعداداته أن يكون رائد أعمال بناء على ما يتوافر لديه من الخصائص الشخصية والسلوكية التي يتسم بها وإدراك ما يلزمه ليكون رائد أعمال محترف.
  - دراسة سبل التوصل للأفكار والتعرف على كيفية التفرقة بين الفكرة وبين الفكرة الريادية.
  - ثقافة المقاولاتية خطوة أساسية نحو غرس روح المبادرة وزيادة فرص نجاح الأعمال وصناعة قادة المستقبل لتحمل أعباء النمو الاقتصادي القومي المتواكب مع التوجهات العالمية.
  - زيادة القدرات المتميزة لخلق الثروة من خلال الاستقرار على الفرص ذات العلاقة بالتوجه بالمعرفة على المستوى العالمي، بما يحقق مساهمة هامة في بناء مجتمع المعرفة.
  - إنتاج رواد في الإبداع والابتكار بما يمكن من التحول نحو إحداث طفرة في بناء الاقتصاد المعرفي من خلال الأفكار المتجددة ذات العلاقة بتنمية مجتمع المعرفة.
  - المساهمة في زيادة الأصول المعرفية وتعظيم ثروة الأفراد بما يزيد من الثروة والتراكم الرأسمالي في مجال المعرفة
  - امتلاك خريجي الجامعات لأفكار مشروعات ذات التكنولوجيا العالية والتي تخدم التوجه نحو بناء مجتمع المعرفة والمساهمة في التغلب على مشكلة البطالة.
  - التشجيع على تصنيع المواد المحلية في صورة منتجات نهائية سواء لاستهلاك المحلي أو للتصدير وزيادة النمو الاقتصادي.

<sup>1</sup>- جمعية ريادة الأعمال ، كتاب ابحاث المؤتمر، نحو بيئة داعمة لريادة الاعمال في الشرق الاوسط، المؤتمر السعودي ، مرجع سابق الذكر، ص262

### خلاصة

تعد الروح المقاولاتية عاملا ضروريا لصاحب المشروع كي يصبح مقاولا ناجحا ، حيث يتم غرس هذه الروح من خلال التعليم المقاولاتي الذي يقدم المبادئ والركائز التي يسير عليها صاحب المشروع، كي ينشئ مشروع خاص به، انطلاقا من ظهور الفكرة إلى البدء في المشروع وصولا إلى الاستمرار فيه، وهنا تأتي التجارب الناجحة في هذا المجال، لذا وجب علينا دراسة حالة .

## الفصل الثالث

دراسة حالة لمؤسسة مصغرة في

اطار ANSEJ (مؤسسة Kpec Pro)

بمستغانم

تمهيد:

بعد التطرق لأهم النقاط في الجانب النظري فيما يخص موضوع الذكاء الاقتصادي كآلية لدعم ثقافة المقاولاتية سنواصل دراستنا بالتطرق إلى الدراسة الميدانية وذلك بتطبيق موضوع الدراسة على عينة من المقاولين المستفيدين في إطار دعم تشغيل الشباب ANSEJ بمستغانم وقد قسمنا الفصل الأول إلى ثلاث مباحث، الأول سنتطرق فيه إلى الطريقة والأدوات المستخدمة في معالجة المعطيات موزع في مطلبين، المطلب الأول الإطار المنهجي لدراسة الحالة، أما المطلب الثاني الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، فيما يخص المبحث الثاني سنتطرق فيه لعرض وتحليل بيانات دراسة الحالة موزع في مطلبين، الاول المسار التأهيلي للمؤسسة محل الدراسة، و المطلب الثاني تقييم أداء المؤسسة محل الدراسة وفيما يخص المبحث الثالث سنعرض فيه النتائج وتفسيرها وإعطاء الاستنتاجات ويضم مطلبين .

ان بحثنا المتعلق بموضوع الذكاء الاقتصادي كآلية لدعم ثقافة المقاولاتية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مثله مثل أي بحث علمي، يتطلب تحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، طالما ان هذا الإطار يعتبر اساس تنظيم الافكار والمعلومات من اجل البحث عن الحقائق، والوصول الى النتائج، كما انه يسمح بدراسة الموضوع بطريقة سهلة وواضحة.

فبعدها قمنا بتحديد المنهج العلمي المتبع للدراسة انظر المقدمة، نقوم في هذا الفصل بتحديد الادوات الاساسية المستعملة في جمع البيانات واساليب التحليل المستعملة في دراستنا الميدانية، اضفت الى تحديد مجال الدراسة، واختيار عينة البحث، ثم القيام بعرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية.

#### المبحث الاول: الإطار المنهجي للدراسة الكيفية

نستهل هذا الفصل بمبحث يعد كمدخل للدراسة الكيفية والمتمثلة في دراسة حالة مؤسسة Kpec Pro مؤسسة وكالة اتصالات بمستغانم حيث سنتناول في هذا المبحث الإطار المنهجي لدراسة الحالة وتبرير استخدامها كإستراتيجية مناسبة للدراسة الكيفية بالإضافة إلى تناول خطوات دراستها، لنختم المبحث بتقديم للمؤسسة محل الدراسة واستعراض ديناميكية نشاطها.

#### المطلب الاول: الإطار المنهجي لدراسة الحالة

يعتبر هذا المطلب كخارطة طريق لدراسة الحالة الخاصة بدراستنا وأسلوب تنفيذها.

أولاً-الإمكانية العلمية لدراسة الحالة: تعتبر دراسة الحالة إستراتيجية بحث تجريبي ويتم اختيار الحالة بناء على معيار التمثيل للحقائق المراد استكشافها، حيث يكون التمثيل ذو طبيعة تحليلية أكثر منها إحصائية. ويجب أن تسمح لنا الحالة المختارة باستخدام طرق جمع معلومات مختلفة كالمقابلات، الوثائق، الاستبيان، الملاحظة... الخ، كما أن الجمع بين مختلف طرق جمع المعلومات يسمح بربط التفسيرات النظرية وملاحظتها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>- ربما ماجد، منهجية البحث العلمي اجابات لأسئلة جوهرية، مؤسسة فريدريش ايبرت، بيروت، 2016، ص28.

وتظهر ملاءمة دراسة الحالة في قابلية المعلومات المتحصل عليها في ترجمة المفاهيم والمقترحات النظرية للدراسة، حيث تسمح لنا المعلومات الكيفية بتحديد مصدر الظاهرة وسيرورتها. غير أن غزارة المعلومات الناتجة عن دراسة الحالة قد تمثل إشكالية في اختيار وتفسير المعلومات، ذلك أن المقاربة التجريبية الكيفية تخضع جهد الباحث للندقة العلمية من أجل الاستغلال الأمثل لهذه المعلومات.

ولهذا تساعد دراسة الحالة على ضمان صحة اختبار الأدوات التجريبية واستغلالها كما أن جودة دراسة الحالة تؤثر على صحة اختبار المفاهيم النظرية. وتبرز الأهمية العلمية لدراسة الحالة بارتباطها المباشر بتكرار دراسة الحالة في سياقات أخرى، ونتيجة لعملية التكرار يتحقق اختبار صدقها والنظرية المختبرة يمكن قبولها، رفضها أو تحسينها، كما تساهم دراسة الحالة في تزايد المعرفة المتراكمة للباحث.

ثانيا- موضوع وأهداف دراسة الحالة:

- 1- أسباب اختيار المؤسسة محل الدراسة : تم اختيار مؤسسة Kpec Pro كدراسة حالة لتوافقها مع متطلبات الدراسة النظرية وخصائص إشكالية الدراسة، حيث تتمثل هذه الخصائص فيما يلي:
- مؤسسة Kpec Pro هي مؤسسة مصغرة حسب تصنيف القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
  - مؤسسة Kpec Pro هي مؤسسة مستفيدة من الدعم في إطار تشغيل الشباب ANSEJ.
  - شاركت مؤسسة Kpec Pro في الدورة التكوينية CREE-GERME كيف اسير أحسن مؤسستي.
- 2- جدول المقترحات: من أجل معالجة هذه الإشكالية على مستوى مؤسسة KPEC، سوف نقوم باقتراح المراحل التالية:

جدول رقم (1-III): المراحل المقترحة لدراسة الحالة

المراحل المقترحة	أهدافها
المرحلة 1 بطاقة فنية للمؤسسة محل الدراسة	تقديم معلومات تبرز أهمية المؤسسة محل الدراسة.
المرحلة 2 المسار التأهيلي للمؤسسة محل الدراسة	توفير القاعدة الأساسية لإشكالية الدراسة، حيث أن إستراتيجية التأهيل تنفذ من خلال مسار استراتيجي يتضمن أربعة مراحل، بداية بالتشخيص الاستراتيجي الذي يوضح أهم نقاط قوة /ضعف المؤسسة.
المرحلة 3 تقييم أداء المؤسسة محل الدراسة	إبراز الوضعية التنافسية للمؤسسة انطلاقا من أدائها ومجال تحسين تنافسيتها.

المصدر: من اعداد الباحثة

3-المخطط التوضيحي: بناء على المراحل المذكورة في جدول المقترحات، ولتوضيح دراسة متغيرات الدراسة والعلاقة بينها من خلال تطبيقها على مؤسسة Kpec Pro ، اعتمدنا الشكل التوضيحي الموالي:

شكل رقم (III-1): المخطط التوضيحي لدراسة الحالة



المصدر: من اعداد الباحثة

المطلب الثاني: الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

1-مجتمع وعينة الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في أفراد مؤسسة Kpec Pro وبما أن دراستنا هي لحالة مؤسسة واحدة ، فقد تم اختيار عينة قصدية والمتمثلة في اجراء مقابلة مع صاحب المشروع ، وذلك ما يتناسب مع موضوع ومتغيرات الدراسة، والذي يتطلب الحصول على معلومات أكثر دقة ومصداقية تخص جميع جوانب المؤسسة.

وقد أجريت الدراسة في الفترة الممتدة من تاريخ مباشرة العمل الميداني إلى غاية استكمال جمع المعلومات، وذلك من فيفري 2019 إلى غاية ماي 2019.

2- ادوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة: يتطلب استخدام أي منهج علمي الاستعانة بجمله من الادوات والوسائل المناسبة، التي تمكن الباحث من الوصول الى البيانات اللازمة، حيث يستطيع من خلالها معرفة واقع او ميدان الدراسة وتفرض طبيعة الموضوع الخاضع للدراسة وخصوصيته، انتقاء مجموعة من الادوات المساعدة على جمع البيانات.

وفي موضوع بحثنا، فإننا سوف نستعمل أدوات لجمع البيانات والتي تتلاءم مع طبيعة هذا الموضوع حيث سيتم الاعتماد على المقابلة بشكل اساسي كوسيلة لجمع البيانات، وتدعيمها بالملاحظة بشكل اقل نسبيا كوسيلة مكملة لجمع البيانات.

1.2-المقابلة: تعتبر المقابلة من أكثر الوسائل لجمع البيانات الميدانية استخداما وأكثرها فعالية، حيث انها تكشف آراء واتجاهات ومشاعر ودوافع الاشخاص نحو موضوع ما وتعرف المقابلة بانها عبارة عن تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة، يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة ان يستشير معلومات او اراء شخص اخر او اشخاص اخرين، للحصول على بعض البيانات الموضوعية.

لقد فضلنا المقابلة الشخصية مع مسير مؤسسة Kpec Pro في إطار دعم تشغيل الشباب بولاية مستغانم، من اجل الحصول على المعلومات بشكل مباشر، والتأكد من صحة الحقائق والاجابات المتحصل عليها، كما تم استعمال المقابلة الشخصية من اجل طرح المحاور الاساسية الموجهة للعينة محل الدراسة، بغية شرح كل استجواب وتفسير وازالة كل غموض ممكن، وبذلك فقد فضلنا تجنب الطرق الاخرى مثل الهاتف والمراسلات عن طريق البريد الالكتروني، اعتقادا منا ان طبيعة الاسئلة قد تطرح الغموض وعدم الفهم، الشيء الذي يؤثر على صحة النتائج.

2.2-الملاحظة: في الواقع ان المقابلة تتضمن قدرا من الملاحظة، ومن ثم فان الملاحظة تستخدم بصرف النظر احيانا عن الاسلوب الذي استخدم في جمع البيانات، الا ان الملاحظة تختلف عن المقابلة، وذلك بكونها تعني ان الباحث يسجل ملاحظاته بدون استخدام قائمة اسئلة او غير ذلك من الطرق.

وقد استخدمنا هذه الاداة بغرض التأكد من فرضيات الدراسة، وكذا تشخيص الميدان والحصول على معلومات لم نتمكن من الحصول عليها في المقابلة، وتركزت ملاحظتنا سواء المباشرة او التلقائية على عدد من المشاهد مثل سلوك مسير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وردة فعلهم اثر الاجابة على كل من اسئلة المقابلة.

3.2-معالجة المعلومات ومخطط التحليل : بناء على الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات، تم تفرغ المعلومات ومعالجتها.

المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات دراسة الحالة

استفادت مؤسسة Kpec pro من دعم الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ، وقد خصصنا هذا المبحث، للتطرق الى تفاصيل مسارها الاستراتيجي، وتقييم أدائها.

المطلب الاول: المسار الاستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة

أولا: مراحل انشاء مؤسسة عبر جهاز أنساج

يتم انشاء المؤسسة المصغرة عبر مراحل تستلزم مرافقة وكالة أنساج، وقبل الدخول في هذه المراحل

في ميدان المقابلة يجب التحقق من الرغبة في المقابلة.

بعد الاقتناع بما يحفز على انشاء المؤسسة، ينبغي اتباع الخطوات التالية:

1- البحث عن الفكرة: ان فكرة المشروع هي نتيجة:

✓ الملاحظة اليومية.

✓ زيارة الصالونات والمعارض.

✓ اكتساب المعارف والكفاءات.

2- اعداد المشروع: لإعداد المشروع يتطلب دراسة الجوانب التالية

-الجانب الاقتصادي: تحديد المنتج او الخدمة بدقة ثم اعداد خطة لجمع المعلومات.

-الجانب البشري: ويشمل فريق المؤسسة: المنشئ، الشركاء، العمال الاجراء.

-الجانب التقني: التوجه نحو الاستغلال الامثل للعتاد.

-الجانب المالي: ان الدراسة المالية تسمح بالتحقق من ربط الصلة بين الاحتياجات المالية وامكانيات

الموارد، مردودية المشروع، واتخاذ القرار بشأن انجاز المشروع.

3- انجاز المشروع: وتعد مرحلة مصيرية لان:

✓ المؤسسة ستواجه الواقع المحيط بها.

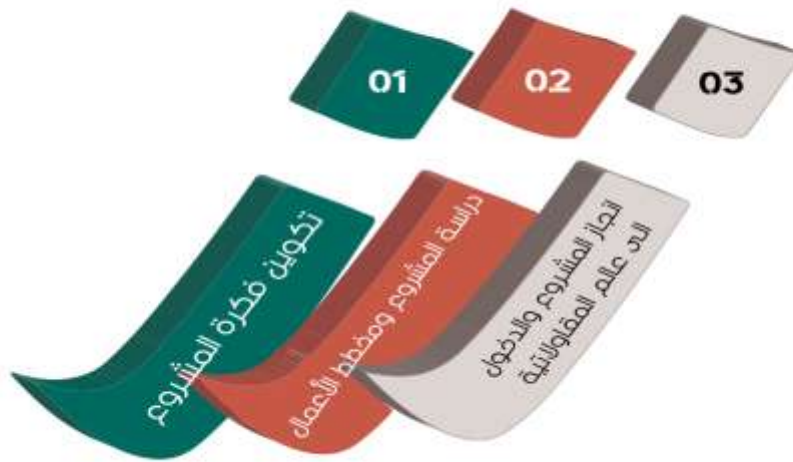
✓ المنشئ سيصبح مسير مؤسسة.

ولنجاح انطلاق النشاط يجب على المنشئ:

✓ وضع نظام معلوماتي للتعرف على تطور المؤسسة.

الشكل رقم (III-2): مسار انشاء مؤسسة مصغرة عبر جهاز أنساج

مسار انشاء مؤسسة مصغرة



المصدر: من اعداد الباحثة

ثانيا : بطاقة فنية لمؤسسة kpec Pro

شكل رقم (III-3): بطاقة فنية لمؤسسة kpec Pro

وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي  
الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب



ANSEJ

مستغانم

فرع

بطاقة فنية

ب.كهينة

اسم و لقب المسير

Ets KPEC Pro

تسمية المؤسسة

وكالة الاتصالات

النشاط

(توجيه ومرافقة معلن (شركة, مجمع, جمعي..الخ  
في نهجه التجاري من خلال استراتيجية اتصالات تهدف  
الى ترويج صورة المعلن الى جماهيره المستهدفة  
(...العملاء, الشركاء)

تعريف النشاط

18/12/2018

تاريخ بداية النشاط

9 356 799,35 دج

المبلغ الاجمالي للاستثمار

03

عدد المستخدمين في بداية النشاط

05

عدد المستخدمين حاليا

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على وثائق الوكالة الوطني لدعم تشغيل الشباب

### ثالثا: محددات استخدام الذكاء الاقتصادي في مؤسسة Kpec pro

#### 1- تحديد الاحتياجات من المعلومات

الفكرة هي اساس كل مشروع وهي المحدد لمدى امكانية تجسيد كل طموح شخصي وهي نقطة الانطلاق لكل مشروع مؤسسة.

فيما يخص ميلاد فكرة مؤسسة Kpec pro ، فإن ميلاد الفكرة كان ثمرة الملاحظة الشخصية والمعرفة المكتسبة من خلال التجربة المهنية، وكان يهدف تغطية حاجة من اهم الحاجات ألا وهي الحاجة إلى بناء الذات.

1.1- مصادر فكرة المشروع: هناك مصادر عديدة للحصول على الفكرة ويمكننا ذكر بعض منها وهي كالآتي:

-الاسرة : للعائلة أثر كبير في التوجه المقاولاتي، إذ أن الوالد كان في مجال الاعلام والصحافة المكتوبة.

-المستهلكين: يعتبر المستهلكون من اهم المصادر ا نقاء الافكار، وأكثرها فعالية، إذ ان الهدف من الفكرة هو اشباع حاجة ما لدى المستهلك.

-المؤسسات المتواجدة على مستوى السوق: ان مراقبة المنتجات والخدمات الموجودة في السوق تسمح ايضا باستلهام افكار جديدة تنتج عن عملية تحسين وتطوير هذه المنتجات.

-شبكات التوزيع: ان الافراد الذين يعملون في شبكات التوزيع يعتبرون مصادر هامة للأفكار باعتبارهم الأكثر قربا من المستهلك.

بعد جمع المعلومات والمعطيات حول المشروع يجب على المقاول الوقوف لحظة تفكير وتأمل من اجل تحليل هذه المعلومات، على صاحب المشروع ان تكون له القدرة على تحليل المعلومات واختيار الانسب فيها. هذه المرحلة يمكن ان تكون مقارنة فكرة مع افكار مقاولين محتملين آخرين، او يمكن ان تجلب منفعة حقيقية بالمقارنة مع العرض المتوفر في السوق.

2.1- حماية الفكرة: بالنسبة لمؤسسة Kpec pro فان حماية الفكرة يعتبر محفزا كبيرا من أجل الابداع والابتكار وهذا بتقوية الموقع التنافسي للمشروع وتمكينه من الحصول على مردودية مقابل مجهودات الابداع الاستثمارات الكبيرة في البحث والتطوير.

حماية الفكرة ليس بالشيء الكافي يجب بعد هذا التحقق من مدى جدوى الفكرة وهذا بدراسة التناسق بين صاحب الفكرة المنتج والزبائن.

3.1- جمع المعلومات الضرورية: بعد الانتهاء من رسم كل مراحل النشاط المستقبلي وتحديد كل الفاعلين المتدخلين فيه تبدأ عملية جمع المعلومات والمعطيات حول كل عنصر من هذه العناصر، الشيء الذي يمكن من المشروع من بناء قاعدة معلومات يمكن الرجوع اليها كلما اقتضت الضرورة لان المعلومة تعتبر العنصر الفعال والمحرك الرئيسي لعملية اتخاذ القرار كما انها تساهم في التقليل من حالة عدم التأكد خلال سيرورة اتخاذ القرار (L'incertitude caractérisant le processus de prise de décision).

## 2- هيكلية المعطيات المجمعة واتخاذ القرار

إن عملية اتخاذ القرار تعتبر عملية مفصلية بالنسبة لكل مقاول ولكل مؤسسة، ولكي يكون هذا القرار ناجعا يجب على المقرر ان يتوفر على الكم اللازم من المعلومات وبالجودة المناسبة حتى يبني قراره على اساس صحيح مدعم بمعلومات من البيئة المحيطة به ولعل عملية دراسة السوق، تعتبر بمثابة الحل الامثل من اجل الحصول على هكذا معلومات.

تتطلب عملية دراسة السوق مجموعة من الادوات والتقنيات التي تسمح بالبحث وتحليل المعطيات المتوفرة حول السوق، وهذا بهدف المساعدة على اتخاذ القرار التسويقي الخاص بمنتوج او خدمة ما موجودة او غير موجودة في السوق.

1.2- استراتيجيات المؤسسة : اختارت مؤسسة Kpec pro متابعة الأسواق المتخصصة *Niche*، وتسمح هذه الإستراتيجية باستغلال المهارات واكتساب ميزة تنافسية في السوق، تتوفر هذه الاخيرة على ثلاث عوامل وهي:

- بناء علاقات طويلة الأجل يمكن الاعتماد عليها كمتبسط للمنافسين المحتملين من خلال العمل كحاجز وبالتالي الحصول على ربحية طويلة الأجل والاحتفاظ بالزبائن والعلاقات مع الموردين.

- سمعة المؤسسة، فمؤسسة Kpec pro لا تسوق منتجها فقط وإنما تسوق نشاطها وأعمالها لأن الإستراتيجية المتخصصة تعتمد على اتصال الكلمة -الفم وبالتالي فالسمعة القوية الراسخة في أذهان المستهلكين ضرورية لنجاح هذه الإستراتيجية.

- تمييز منتجات مؤسسة Kpec pro والاستجابة لحاجات الزبائن.

2.2- خطة عمل (business plan) مؤسسة Kpec pro: تعتبر خطة العمل (business plan) واحدة من اهم المراحل توثيقا للأعمال في المؤسسات الصغيرة والمقاولاتية حالها بذلك حال المنظمات المتوسطة والكبيرة حيث تمثل هذه الخطة توظيف كامل للفعاليات ذات العلاقة بمستقبل المنظمة، ويمكن تعريف خطة العمل على أنها: "الوثيقة التي تصف ماذا خطط من الاعمال المراد تنفيذها ضمن المرحلة القادمة".

أما عن حال مؤسسة Kpec pro فيما يخص اتخاذها لقرار انشائها، تم استعمال نموذج تحويل الفكرة الى مشروع ناجح، الشكل الموالي يوضح خريطة نموذج العمل.

الشكل رقم (III-4): نموذج تحويل الفكرة الى مشروع ناجح

الشركاء الرئيسيون وكالة ANSEJ بنك BEA التأمينات SAA	الأنشطة الرئيسية <b>الهدف:</b> توسيع التشكيلة المعروضة	القيم المقترحة تلبية حاجيات الزبون الجودة العالية الخدمة ما بعد البيع رضا لزبون	العلاقات مع العملاء <b>(1) الاستراتيجية:</b> السوق المتخصص niche <b>(2) الطريقة:</b> الخدمة الآلية	شرائح العملاء المؤسسات العمومية و الخاصة الجمعيات الأفراد
	الموارد الرئيسية العلامة التجارية Kpec-pro المعدات و الآلات		القنوات فريق مبيعات خاص الصالونات و المعارض الموقع الإلكتروني	
التكاليف أجور الموارد البشرية تكاليف اقتناء المواد الأولية		الإيرادات الصناعة		

المصدر: من اعداد الباحثة.

هدف مؤسسة Kpec pro من وضع نموذج العمل هو توفير المعلومات الضرورية للمقرضين والشركاء و المستثمرين حول المشروع ينبغي ان يشمل مخطط العمل النقاط الاساسية التالية:

- 1- تحديد الفئة المستهدفة للزبائن.
- 2- توضيح القيم المقترحة التي تمنحها مؤسسة Kpec pro لزبائنها المستهدفين من حيث الاحتياجات التي يجب الاستجابة لها، والتأكيد على عامل التجديد والابداع لما هو موجود في السوق.
- 3- تحديد قنوات الاتصال (البيع والتوزيع) لاستعمالها لإيصال المنتج أو الخدمة للزبون.
- 4- تحديد العلاقات مع الزبائن التي تريد تجسيدها مع كل فئة منهم.
- 5- تقييم المداخل الناجمة عن مختلف المبيعات واستخلاص العوامل التي من شأنها أن تكون مصدر من المداخل والمردودية.
- 6- تحديد المصادر المادية والفكرية.
- 7- معرفة النشاطات اللائقة بما في ذلك الانتاج والتمويل.
- 8- وجوب تحديد المتعاملين الاساسيين: الموردون، المستثمرون.
- 9- تقدير التكاليف المنبثقة من تنفيذ نموذج الاعمال.

### المطلب الثاني: تقييم أداء المؤسسة محل الدراسة

تنشط مؤسسة Kpec Pro ضمن اقتصاد تنافسي محلي، جهوي و وطني كما تتأثر بما يحدث على مستوى الاقتصاد العالمي من خلال التطور التكنولوجي ، لذا وجب عليها تحسين تنافسيتها ضمن مجال تنافسي مفتوح .

1-دراسة السوق: من أجل تحديد حظوظ نجاح منتج أو خدمة، قامت مؤسسة Kpec Pro بالتحقق من إمكانية نجاحه على المستوى التجاري. لهذا، كان من الضروري الإجابة على الأسئلة الخمسة التالية:

ماذا؟ ماذا تقدم مؤسسة Kpec Pro بالتحديد؟

لمن؟ من هم زبائنهم؟

المنافسة؟ من سيكون المنافسين وما هي خصائصهم؟

كيف؟ كيف سيعرف الزبون المحتمل منتجك؟

بأي سعر؟ كيف سيحدد السعر؟ هل هو تنافسي؟

ماذا؟ منتجات-خدمات

تسمح الإجابة على هذه السؤال بتحديد المنتجات والخدمات التي تريد مؤسسة Kpec pro إنجازها وبيعها في السوق، إذ أن كل منتج إذا لم يستجيب لحاجة ما فإنه عديم الجدوى. كما يجب أن يكون متوفرا في الوقت وفي المكان الذي يحس المستهلك بهذه الحاجة، من المهم تحديد خصائص منتجاتك أو خدماتك.

لمن؟ الزبائن

يسمح الجواب على هذا السؤال بمعرفة وبدقة الزبائن المحتملين واحتياجاتهم من خلال:

- دراسة عادات الاستهلاك.

- دراسة مسار الشراء

-دراسة وتحديد الزبون.

من أجل تحديد موضع مؤسسة جعلها متميزة عن المنافسين، يجب معرفتهم بدقة وكذا سياساتهم التجارية والمنتجات المسوقة. يجب على صاحب المشروع أن يطرح على نفسه السؤال التالي: "ماذا يمكنني أن أقدم أكثر بالمقارنة مع المنتجات المعروضة في السوق، من أجل تمييز مؤسستي عن المنافسة؟" لمعرفة أفضل لمنافسيه، من الضروري على صاحب المشروع الإجابة على الأسئلة التالية:

• من هم منافسيك؟

- ما هي خصائصهم؟ صنف الخصائص فيما يتعلق:
  - ✓ نوعية المنتجات، السعر المتداول.
  - ✓ شكل المنتجات، سياستهم التجارية.
  - ✓ نقاط القوة ونقاط الضعف.

كيف؟

إن السؤال حول "الكيفية" مهم، إن المنتج موجود لكن ينبغي التعريف به ومن ثم الاتصال بالزبون في إطار مسار الإقناع والبيع.

- نوع الترويج الذي تنوي مؤسسة Kpec Pro استعماله لجعل زبائنهم يشتركون منتجاتها.
- فريق بيع أو توزيع، ومؤهلاتهم.
- عدد الزبائن المحتملين الذين تنوي المؤسسة جلبهم.

بأي سعر؟

لتحديد "السعر المنصف"، من الضروري معرفة الزبائن جيدا و الغافسين وأسعارهم. يجب اتخاذ ثلاث مقاربات تكميلية:

- تحليل الطلب (معرفة المبلغ الذي يكون الزبائن على استعداد لدفعه)،
  - تحليل المنافسة (معرفة أسعار بيع منافسيها)،
  - حساب سعر التكلفة (من الرئيسي معرفة وبدقة مبلغ التكاليف التي تتحملها المؤسسة لوضع المنتج أو الخدمة في السوق، وفي حالة العكس، فإن المؤسسة تخاطر بالبيع "بالخسارة").
2. الدراسة المالية للمشروع : حسب الدراسة التي قامت بها مصالح الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ فان الهيكل الاستثماري لمؤسسة Kpec Pro هو كما يلي:

1.2-الهيكل الاستثماري لمؤسسة Kpec Pro: حسب الدراسة التي قامت بها مصالح الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ فان الهيكل الاستثماري هو كما يلي:

جدول رقم (2-III): الهيكل الاستثماري لمؤسسة Kpec Pro

**ETUDE FINANCIERE**

**(D.1) Structure de l'investissement:**

(en DA)

Rubrique	Coût TOTAL
Frais de la location	500 000,00
Cotisation fonds de garantie	130 179,00
Assurances	118 732,80
Frais Préliminaires	50 000,00
Equipements de production	6 499 185,00
Equipements locaux	6 499 185,00
Equipements importés	0,00
Cheptel	0,00
Matériels roulants	1 879 500,00
Aménagements	0,00
Outils	0,00
Mobilier de bureau	0,00
Matériels informatiques	0,00
Droit de douanes et taxes	0,00
Autres impôts et taxes	0,00
Frais d'installation	0,00
Frais de transport	0,00
Montage et essais	0,00
Fonds de roulement	179 202,55
BOIS	0,00
Autres 2	0,00
TOTAL	9 356 799,35

Raison sociale : ETS Kpec-Pro  
 Gérant : B.K  
 Activité : AGENCE DE COMMUNICATION

Montant des équipements importés en DA	Cours de conversion relevé le		Montant en DA
	Montant Equip	Cours Devis e en DA	
0,00	0,00	0,00	0,00

Source : ANSEJ, Plan d'affaires, antenne de Mostaganem, 2018.

- لقد وقع اختيار مؤسسة Kpec Pro على الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب انساج ANSEJ من أجل تمويل مشروعها وهذا لعدة أسباب يمكن تلخيصها فيما يلي:
- شروط الاستفادة المحددة من طرف الوكالة للحصول على التمويل والتي تتمثل في:
    - تكلفة المشروع التقديرية وهي تساوي 9 356 799,35 دج.
    - خلق مناصب شغل دائمة من خلال المشروع.

## الفصل الثالث دراسة حالة مؤسسة مصغرة في إطار ANSEJ (مؤسسة Kpec Pro) بمستغانم

-السن الخاص بالمسير والذي يمكن من الحصول على التمويل باعتبار ان الوكالة موجهة للشباب البالغ من العمر ما بين 20 وأقل من 40 سنة.

■ الرغبة في الاستفادة من المزايا التي تمنحها الوكالة و المتمثلة في:

-الاستفادة من الاعفاء من الرسم على القيمة المضافة عند شراء العتاد اللازم للمشروع.

-الاستفادة من الاعفاء الضريبي خلال السنوات الاولى للمشروع.

-الاستفادة من بعض الامتيازات خلال المشاركة في الصفقات العمومية.

■ التمويل الثلاثي يلتزم فيه كل من صاحب المشروع والبنك والوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

بتقديم حصص مالية، وهذا النوع من التمويل يتشكل من:

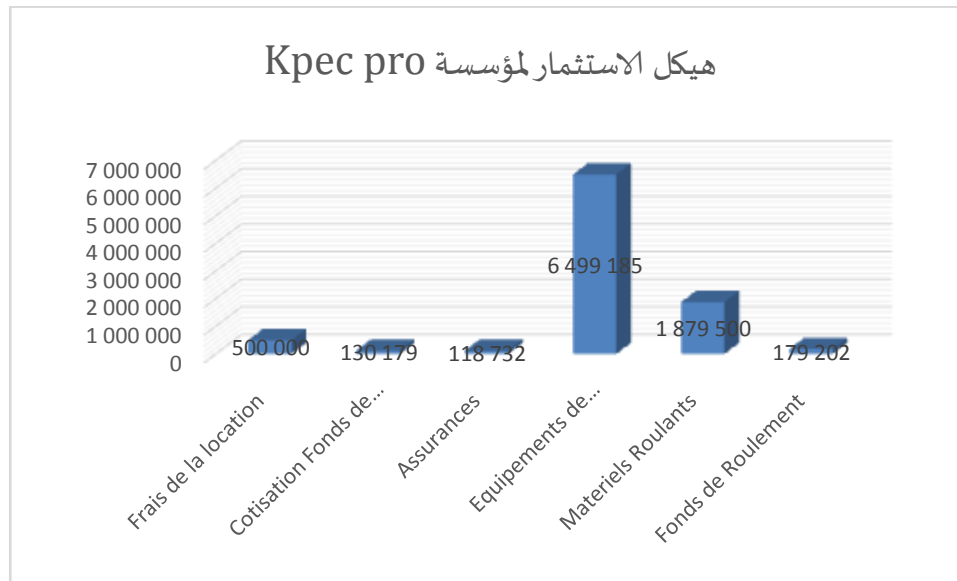
- المساهمة الشخصية بنسبة 02%.

-قرض بدون فائدة تمنحه الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب 28%.

- قرض بنكي تخفض فوائده بنسبة 70% ويتم ضمانه من طرف صندوق الكفالة المشتركة لضمان اخطار

القروض.

الشكل رقم (III-5): مكونات الهيكل الاستثماري لمؤسسة Kpec Pro



المصدر: من اعداد الباحثة بناء على معطيات دراسة الهيكل الاستثماري.

2.2-الهيكل المالي التقديري: قامت مصالح ANSEJ بإنجاز الهيكل المالي للمشروع كما يلي:

- المساهمة الشخصية قدرت بمبلغ 177 895,53 دج بنسبة 02%.

- قرض بدون فائدة الممنوح من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بمبلغ 2 479 904,00 دج بنسبة

28% إضافة الى قرض الايجار بمبلغ 500 000,00 دج.

### الفصل الثالث دراسة حالة مؤسسة مصغرة في إطار ANSEJ (مؤسسة Kpec Pro) بمستغانم

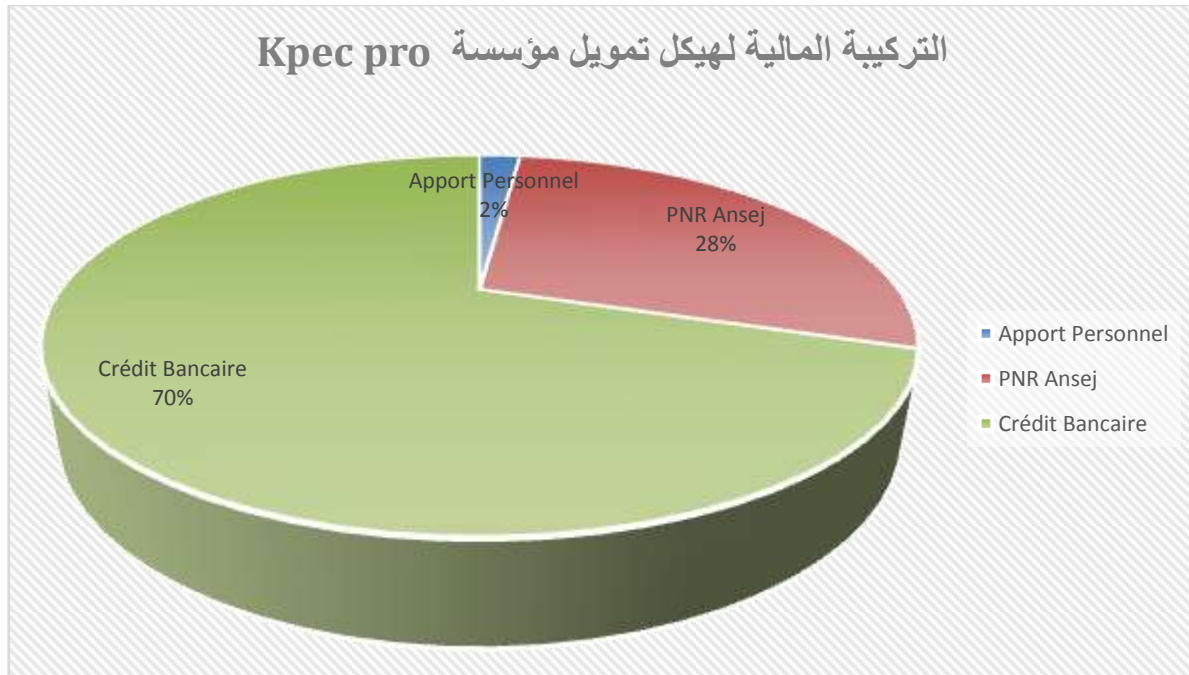
- قرض بنكي بمبلغ 6 199 000,00 دج بنسبة 70% بمعدل فائدة تخفيضي بنسبة 100%.

#### جدول رقم (III-3): الهيكل المالي لمؤسسة Kpec Pro

<b>(D.2) Structure de Financement:</b>		
Rubrique	Taux Particip	Montant
Apport personnel	2%	177 895,53
Numéraires		177 895,53
Nature		0,00
PNR Classique	28%	2 479 904,00
PNR LO		500 000,00
PNR VA		0,00
Crédit Bancaire	70%	6 199 000,00
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>9 356 799,35</b>

Source : ANSEJ, Plan d'affaires, antenne de Mostaganem, 2018.

#### الشكل رقم (III-6): التركيبة المالية لهيكل تمويل مؤسسة Kpec Pro



المصدر: من اعداد الباحثة بناء على معطيات دراسة الهيكل المالي.

عملا بالإجراءات المتبعة بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب والقاضية بوجود مستويين للتمويل، المستوى الاول والخاص بالمشاريع التي لا تتجاوز تكلفتها الاجمالية عن 5 ملايين دج، المستوى الثاني الموجه

لتمويل المشاريع التي لا تتجاوز تكلفتها الاجمالية عن 10 ملايين دج، فان مشروع مؤسسة Kpec Pro يندرج ضمن المستوى الثاني نظرا لتكلفته الاجمالية المقدرة ب 35,9356799 دج.

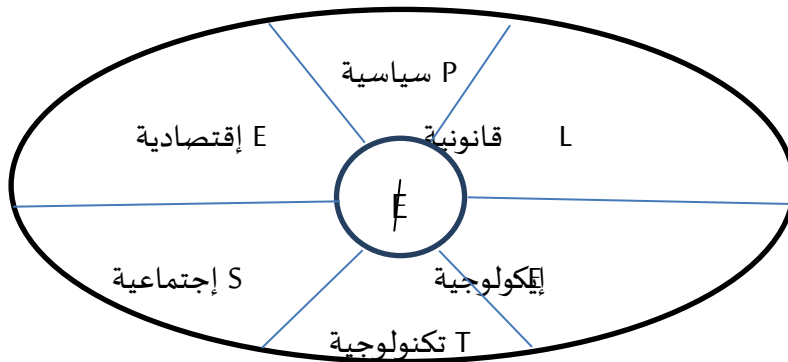
### 3- التوجه المقاولاتي لمؤسسة Kpec Pro:

التوجه المقاولاتي متعلق بدرجة كبيرة بمسير المؤسسة، فما لاحظناه في مؤسسة Kpec Pro المسيرة من طرف ب.كهينة أن الروح المقاولاتية التي لديها هي الاكثر تأثيرا على انشاء المشروع المقاولاتي، بالاعتماد على وضع أفكار جديدة والاستفادة من الفرص في السوق والاعتماد على الابتكار. إن عملية دراسة السوق هي مجموعة من الادوات والتقنيات التي تسمح بالبحث وتحليل المعطيات المتوفرة حول السوق، وهذا يهدف المساعدة على اتخاذ القرار التسويقي الخاص بمنتج او خدمة ما، كما أن هذا المهار يمكن أن يحقق للمؤسسة ميزة تنافسية مستدامة إذا تم تطويره بشكل يناسب المؤسسة ويتناسب مع محيطها.

1.3- تحليل PESTEL: يساعد تحليل PESTEL على تحليل العوامل الكلية والتي يمكن أن تؤثر على مؤسسة Kpec pro من أجل اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

- الجانب السياسي: المتمثل في الامتيازات الممنوحة من طرف الدولة وسياسات الدعم.
- الجانب الاقتصادي: المتمثل في المنتج المحلي.
- الجانب الاجتماعي: المتمثل في خلق فرص عمل.
- الجانب التكنولوجي: كل ما يتعلق بالابتكارات والمهارات.
- الجانب الايكولوجي: روح المقاولاتية.
- الجانب القانوني: يتعلق بمجموعة من القوانين والمراسيم التنفيذية مثل القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الشكل رقم (III-7): تحليل PESTEL

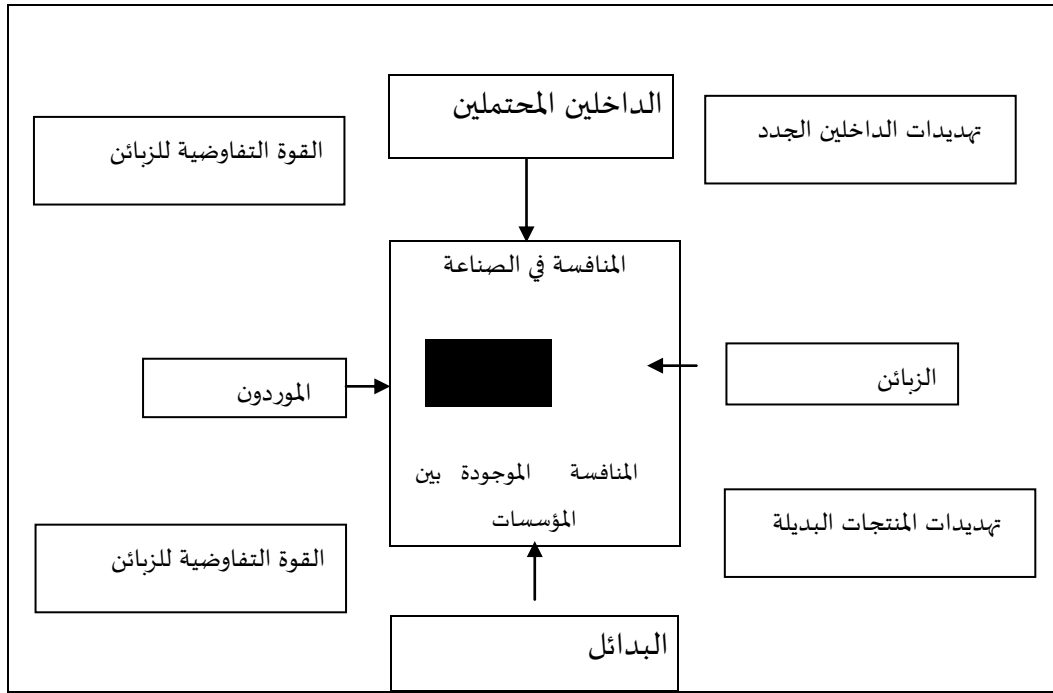


المصدر: من اعداد الباحثة

2.3- تحليل PORTER: فيما يخص هذا العنصر الهام من بين القوى الخمس التنافسية كما سماها Porter ، فإن مؤسسة Kpec Pro لديها بعض المميزات التي قد تعطيها نوعا من التفوق بالمقارنة مع المنافسين.

- 1-التحديات من دخول منافسين جدد: يجلب المنافسين الجدد عند دخولهم في الصناعة زيادة في الطاقة والرغبة للحصول على حصة من السوق، ودخول منافس جديد يمثل تهديدا لمؤسسة Kpec Pro.
- 2-القوة التفاوضية للموردين: يستطيع الموردون أن يزيدوا من قوتهم في حالة عندما تكون المواد الداخلة في الانتاج ملزمة وتشكل نسبة كبيرة من الانتاج.
- 3-القوة التفاوضية للزبائن: يعتبر الزبون في موقف قوي عندما تكون هناك درجة كبيرة من التركيز لدى المشتريين.
- 4-تهديدات المنتجات البديلة: يظهر هذا التهديد اذا استطاعت هذه المنتجات البديلة تقديم منتجات بنوعية أفضل وبأسعار أقل وتكلفة أقل من التكلفة المطروحة من قبل مؤسسة Kpec Pro.
- 5-شدة المنافسة بين المتنافسين الموجودين: كلما قل عدد المنافسين كلما ازدادت شدة التنافس.

الشكل رقم (III-8): تحليل PORTER



المصدر: من اعداد الباحثة

3.3-تحليل SWOT: يتمثل تحليل SWOT في تحديد الوضعية التي يتم على أساسها اتخاذ القرار، وذلك بجمع متغيرات البيئة الخارجية وتصنيفها الى فرص وتهديدات، وكذا جمع المتغيرات البيئية الداخلية وتقسيمها الى نقاط القوة والضعف، وينتهي هذا التحليل باتخاذ القرار فيما يخص وضع استراتيجية مؤسسة Kpec Pro.

الشكل رقم(III-9): تحليل SWOT

<p>نقاط الضعف W</p> <p>-عدم استقرار جودة المادة الاولية</p> <p>-عدم التحكم في التكاليف وسعر العائد.</p>	<p>نقاط القوة S</p> <p>-معدات وآلات انتاج جديدة وقوية.</p> <p>-مهارات وكفاءات عالية.</p>	<p>التحليل</p> <p>الداخلي</p> <p>التحليل الخارجي</p>
<p>استراتيجية علاجية</p>	<p>استراتيجية هجومية</p>	<p>الفرص O</p> <p>-الدعم المالي.</p> <p>-الامتيازات الجبائية.</p> <p>-تزايد الطلب.</p>
<p>استراتيجية انكماشية</p>	<p>استراتيجية دفاعية</p>	<p>التهديدات T</p> <p>-عدم وجود قاعدة معطيات حول السوق.</p> <p>-خفض الاسعار من طرف العديد من المنافسين</p>

المصدر: من اعداد الباحثة

- 1-استراتيجية هجومية: هنا تتوفر أمام المؤسسة فرص متاحة، بالإضافة الى امتلاكها نقاط قوة كبيرة، مما يدفعها لاختيار الاستراتيجية الهجومية بغرض زيادة استغلال هذه الفرص، وتعظيم قوتها الداخلية.
- 2-استراتيجية علاجية: هنا تتوافر أمام المؤسسة فرص متاحة، لكنها تعاني من نقاط ضعف قد تمنعها من استغلال تلك الفرص المتاحة، عليه ينبغي اتخاذ استراتيجية علاجية لمعالجة وتصحيح ما تعانيه المؤسسة من نقاط ضعف داخلية.
- 3-استراتيجية دفاعية: هنا تستطيع المؤسسة أن تعزز وتستثمر نقاط القوة، التي تمتلكها وبنفس الوقت تتوجه للدفاع ضد أخطار التهديدات المحيطة به.

4- استراتيجية انكماشية : تتجه المؤسسة الى هذه الاستراتيجية بسبب ما تعانيه من تهديدات خارجية، ومن نقاط ضعف داخلية.

المبحث الثالث: نتائج الدراسة واختبار الفروض

المطلب الاول: نتائج الدراسة

اتضح لنا من خلال المقابلة التي أجريتها مع مؤسسة Kpec Pro مؤسسة وكالة اتصالات بمقر الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب فرع مستغانم ملحقة عين تادلس، واعتمدنا عليها كحالة نهائية في دراستنا، والتي قمنا باجراء مقابلة مع مسيرها ب.كهينة بصفة استكشافية .

عند نزولنا للتعرف أكثر على ماهية ميدان الدراسة في حقل ثقافة المقاولاتية و الذكاء الاقتصادي كآلية لدعمها، ومن خلال دليل المقابلة البيداغوجية الذي اعتمدنا عليه كأداة منهجية للتوجه الى الميدان، فقمنا باستخلاص مجموعة من النتائج البحثية يمكن صياغتها بالشكل التالي:

- ان العلاقات الاسرية والاجتماعية هي التي تحكم التوجه المقاولاتي، حيث أن المبحوثة اعتمدت على أحد افراد الاسرة(الاب)، كما ساعدها تخصصها التعليمي (ليسانس تسيير استراتيجي) في بلورة فكرة المشروع.

- تقود استراتيجية السوق المتخصصة Nich الى طرح منتوجات ذات تنافسية عالية في الاسواق معتمدة في ذلك على المعلومة التي تعد مصدرا لضمان استمرار وبقاء المؤسسة، فالحفاظ على الميزة التنافسية بين منافسيها يجعلها سبابة في الحصول على المعلومات والاشارات التي تسمح لها بالتنبؤ بالاحتياجات ورد فعل السوق، إطلاق منتج جديد مثلا أو اكتشاف بعض التطورات والتكنولوجيا الجديدة.

- أدوات الذكاء الاقتصادي تعتبر أقوى وسيلة معرفية متاحة تحت تصرف المؤسسة، كما أن تطبيقه فيها يعتبر عامل لتطوير إدارة المعرفة وتدفعها داخل المؤسسة.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

من خلال تحليل النتائج والقيام بتصنيفها كمحاور وأبعاد رئيسية، وكذلك بتقريبها الى الجانب النظري الذي اعتمدنا عليه في تأسيسنا للبحث، نجد أن هناك بعض التقارب من خلال الطرح النظري، وهذا راجع بطبيعة الحال للتطورات المتسارعة وتزايد ظهور التقنيات الحديثة في البيئة الاقتصادية.

- فللشخصية الريادية تتميز بالحماسية وهي عبارة عن مجموعة معقدة من الأنشطة والسلوكيات التي يمكن ملاحظتها على الأشخاص اللذين يرغبون في تحقيق هدف معين، ويعمل هذا العامل على تحقيق المقاولاتية للمؤسسة نظرا لما يوفره لها من ايجابيات التنافس حتى مع نفسها ، وهناك العديد من الدراسات التي بينت الأثر الايجابي للذكاء الاقتصادي على توفير المناخ المناسب لاتخاذ القرارات ، ويظهر هذا الأثر من خلال استناد الذكاء الاقتصادي على منهج مقبول على ، كونه يتضمن عدة

- مراحل هي نفسها المراحل التي تتضمنها عملية اتخاذ القرار، كتحديد الاحتياجات، البحث وانتقاء المعلومات، المعالجة، التحليل والاستخلاص، ومن هنا نلاحظ أن هناك ارتباط وثيق بين اتخاذ القرار ومفهوم الذكاء الاقتصادي، فلا يمكن تصور قرار من شخصية مقاولا بنية يفترق إلى البحث الدقيق عن المعلومات وتكييفها لخدمة أهداف المؤسسة.
- القدرة على إقناع المحيط الداخلي للمؤسسة: فالمقاول لديه القدرة على توجيه المجموعة العاملة معه من عمال ومسيرين، لخدمة الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، وذلك بواسطة أفكاره، سلوكه والتزاماته تجاههم، وتتأتى هذه القدرة بالدرجة الأولى من خلال ممارسته لوظيفة التأثير، حيث بنا سابقا أن هذه الوظيفة تهدف إلى تغيير المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة.
  - ترجمة الأهداف إلى إجراءات: تتميز الشخصية المقاولية بالتحديد الدقيق للأهداف الأساسية والثانوية، ثم ترجمتها إلى إجراءات عملية، عن طريق الاتصال الفعال بالمجموعة، مما يساعد على خلق التماسق والوحدة في تجسيد أفكار المقاول، كما يساعد الاتصال من هذا النوع على التماس فرص النجاح لدى الأطراف العاملة تحت سلطة المقاول.
  - قابلية التعلم: يتميز المقاول بقوة الاستيعاب وأخذ العبر والدروس والاستفادة من الفشل وتجارب الغير، كما يتميز بعدم خشيته للانتقاد وجعل كل تلك الدروس فرص لتنمية رد الفعل.
  - حسن الاستماع للغير: إذ يقوم المقاول بالاستماع إلى كافة أعضاء المجموعة العاملة معه دون إهمال أي طرف، شرط أن يضع أسس وضوابط لتقييم الآراء والتحقق من صحتها، وذلك بهدف تدنية حدة عدم تماثل المعلومات بينه وبين الأطراف الداخلية للمؤسسة.
  - التحفيز: لعل أهم خاصية من خصائص الشخصية المقاولية هي التحفيز والتي ينظر إليها من جانبين: حيث يعبر الجانب الأول عن محفزات المقاول (كالمربحية، تحقيق الذات، اكتساب مهارة)، أما الجانب الثاني من التحفيز فيبرز من خلال قدرة المقاول على تحريك المجموعة للعمل على تحقيق أهدافه المقاولية، كرفع أجور العمال، نشر طرق الترقية، تحسيس العمال والمسيرين بالثقة والأمان.
  - القدرة على التشخيص: ومن خلالها يتمكن الفرد من تحديد نقاط القوة وتعزيزها وتحديد نقاط الضعف لتجنبها وتدنية أثارها.
  - تحقيق رضا العامل بحيث يركز الذكاء الاقتصادي على احتياجات العامل وبالتالي معرفة ما يجب أن تقدمه له التقنيات والمواصفات التي يرغبها، ويتحقق تبعاً لذلك الاحتفاظ بالعملاء وجذب عملاء جدد مما يترتب عليه تقليل الخسائر في المبيعات.
  - الاستعانة بالتقنيات الحديثة فالعامل يرغب دائماً في الاستعانة بكل ما هو جديد ويعمل الذكاء الاقتصادي على تقديم الجديد سواء كان ذلك في المواصفات أو التصميم أو الانتاج.

- مواكبة التطورات التكنولوجية المختلفة لبناء سمعة وصورة جيدة للمؤسسة.

خلاصة:

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل الوقوف على واقع الثقافة المقاوالتية والذكاء الاقتصادي كآلية لدعمها في إنشاء مؤسسات مصغرة عبر آلية الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب، وهذا من خلال اجراء مقابلة مع مسير مؤسسة Kpec Pro في اطار دعم تشغيل الشباب حيث تم الاعتماد على دراسة الحالة من أجل تحليل المعطيات والوصول إلى النتائج المطلوبة.

ما يمكن استخلاصه من الدراسة الميدانية أن هناك علاقة بين القدرة على إنشاء مؤسسات مصغرة والمحيط حيث يمكن للمحيط أن يؤثر على إنشاء المؤسسات المصغرة عبر آلية الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب من خلال التوجه المقاوالتية ونشر ثقافة المقاوالتية ، كما أن الدراسة الميدانية أشارت الى أن هناك علاقة بين تطبيق تقنيات الذكاء الاقتصادي وثقافة المقاوالتية من خلال التحكم في المعلومة الاستراتيجية، التي تعد موردا استراتيجيا هاما.

ولتمكين المؤسسة من مواجهة مختلف التحديات الاستراتيجية، وجب عليها أن تدرس كل العلاقات والروابط البيئية الداخلية والخارجية، التي من شأنها أن تبرز التوجه المقاوالتية، وبالتالي تبني احدى استراتيجيات التكيف البيئي، وهنا تم اقتراح مقارنة الذكاء الاقتصادي.

انخائمة العامة

## الخاتمة العامة:

تبين لنا من خلال سيرورة البحث في هذه الدراسة أن مواكبة المقاولاتية للمتغيرات الحاصلة في مختلف ميادين بيئتها، خاصة الخارجية منها بشكل عملي لغرض التأقلم الضروري للبقاء، لا يمكن أن يحدث بنجاح إلا إذا لم يكن مسبقا بمواكبة معلوماتية، باعتبار أن المعلومة هي التي تحدث التغيير.

بالرغم من محدودية موارد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وخصائصها المتعلقة بالحجم، إلا أنها معنية بتبني الذكاء الاقتصادي والذي أضحي عماد القدرة التنافسية في المؤسسات خاصة التي تنشط في اطار المقاولاتية، ولا تختلف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن المؤسسات الكبيرة من حيث توفر شروط وأرضية تطبيق أدوات الذكاء الاقتصادي، كونها تمتلك ثقافة تنظيمية جيدة، تستجيب وتسهل الوظيفة الاستعلامية، كما تتميز بمرونة وظيفية عالية تساعد على التكيف مع مختلف التغيرات والآثار التي يفرضها المحيط، وهو ما يؤهلها إلى تحقيق مختلف أبعاد اليقظة الإستراتيجية وممارسة سلوكيات الميزة التنافسية، إلا أنها أقل استخداما للذكاء الاقتصادي في التأثير على الغير ولا يرجع ذلك إلى الحجم، بل يرجع إلى عدة خصائص مرتبطة بها، كتركيز الملكية ونقص كفاءة المسيرين، حيث غالبا ما تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مركزا للتدريب وصقل المهارات، مما يؤثر على الإدارة سلبا في الارتقاء إلى درجات عليا من الذكاء الاقتصادي، لذلك انتهجت العديد من الدول سياسات وبرامج لمواجهة تلك الإشكالية، ارتكزت في معظمها على تقديم الدعم المالي والفني لها خاصة ما يتعلق بالتكوين المستمر واستقطاب الكفاءات البناءة.

أما في الجزائر، وبالرغم من المجهودات المبذولة في ذلك إلا أنها تبقى غير كافية نظرا لوجود مجموعة من المعوقات التي تقف دون الوصول إلى الاستفادة من آلية الذكاء الاقتصادي فيها، حيث يجب عليها الاهتمام أكثر بهذا الجانب الذي من شأنه ضمان استمرارية نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك من خلال رسم سياسة للبحث والتطوير، وتوطيد علاقتها بمراكز البحث والجامعات، كما يكون للباحث فيها دور الريادي بعد تثمين جهوده وتزويده بكافة متطلبات نشاط البحث إضافة إلى الاستفادة من تجارب الآخرين، من خلال برامج التعاون وعقود الشراكة.

وفي هذا الصدد، وحتى تتمكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من مواكبة التطورات التكنولوجية، لكي تتحول من مؤسسة مستهلكة للتكنولوجيا إلى منتجة لها، تم الاعتماد على بعض المؤشرات مثل تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قصد تمكينها من اكتساب قدرة تنافسية تمكنها من دخول الأسواق.

## أولاً: نتائج الدراسة

من خلال دراستنا لموضوع الذكاء الاقتصادي كآلية لدعم ثقافة المقاوالتية توصلنا الى العديد من النتائج نحاول ذكر أهمها فيما يلي:

- يعتبر تطبيق الذكاء الاقتصادي عامل لإدارة المعلومة وتدفعها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- هناك استراتيجية ضمنية للذكاء الاقتصادي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، تتمثل في الاستراتيجية الدفاعية ضد التهديدات الممكن الوقوع فيها.
- الذكاء الاقتصادي مصدر للابتكارات من خلال تحفيز البحث عن أفكار جديدة.
- حماية المشروع المقاوالتية من التهديدات.
- تقديم حلول ممكنة للتكيف مع ظروف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك بالسماح لها بتفعيل نظام اليقظة، وإدراك مختلف الاخطار التي تهددها.
- مساعدة المشروع المقاوالتية على خلق أنظمة فعالة لاتخاذ القرارات.
- تحقيق قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مواجهة المتغيرات المختلفة التي تواجهها.
- اكتساب موقع قوة من أجل طرح سلع وخدمات المؤسسة المبتكرة في السوق.
- مواكبة التطورات التكنولوجية المختلفة لبناء سمعة وصورة جيدة للمؤسسة.

## ثانياً: اختبار الفروض:

- حاولنا في البداية الاجابة على الاشكالية الرئيسية للدراسة والمتمثلة في " ما مدى مساهمة الذكاء الاقتصادي في استمرارية النشاط المقاوالتية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؟".
- وفي إطار الاجابة على هذه الاشكالية و بلموازاة مع اختبار صحة الفرضية الاولى والتي مفادها "استعمال الذكاء الاقتصادي يساهم في تحقيق التطوير والابداع والتميز في النشاط المقاوالتية" يمكن القول أن الفرضية الأولى قد تحققت
  - و بلموازاة مع اختبار صحة الفرضية الثانية والتي مفادها " الذكاء الاقتصادي يساهم في توليد الافكار الريادية لدى الشباب المقاول" نستطع القول أن الفرضية الثانية قد تحققت.
  - و بلموازاة مع اختبار صحة الفرضية الثالثة والتي مفادها " الذكاء الاقتصادي يساهم في تنمية تنافسية المقاوالتية " تبين لنا تحقق الفرضية الثالثة.

### ثالثا: التوصيات:

تتمثل التوصيات التي خرجنا بها من خلال هذه الورقة البحثية ما يلي:

- 1 - تعزيز التشاور بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والحكومة من أجل رفع قدراتها التنافسية.
- 2 - تكوين وتحسيس مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بضرورة تطبيق مناهج وأدوات الذكاء الاقتصادي.
- 3 - تنظيم الندوات والمؤتمرات التي تساعد المؤسسات على الحصول على كل جديد حول موضوع الذكاء الاقتصادي، وتكثيف الأبحاث العلمية.
- 4 - ترقية التمويل والمرافقة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### رابعا: آفاق الدراسة:

- 1 - تفتح هذه الدراسة الباب للباحثين - سواء في تخصص تسيير استراتيجي أو في تخصصات أخرى مقارنة- لتعميق البحث في العلاقة بين ثقافة المقاولاتية والذكاء الاقتصادي كآلية لدعمها، هذا الموضوع الذي لا يزال بحاجة الى العديد من الدراسات نظرا لحدثة التجربة المقاولاتية في الجزائر
- 2 - إبراز أثر المرافقة المقاولاتية في استدامة المؤسسات المصغرة والمحافظة على استمراريتها.
- 3 - التأكيد على أثر التحسيس بالفكر المقاولاتي في تشجيع الشباب الجزائري لإنشاء مؤسسات مصغرة ابتكارية.

# قائمة المراجع

## المراجع

أولا- باللغة العربية:

ا. الكتب:

- 1- أحمد رحمون، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في احداث التنمية الشاملة في الاقتصاد الجزائري، المكتبة المصرية للنشر والتوزيع، 2011
- 2- فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، الريادة وادارة الاعمال الصغيرة ، ط2، دار الحامد، عمان، 2010
- 3- مصطفى يوسف كافي، ريادة الاعمال وادارة المشاريع الصغيرة، ط1، دار اسامة لنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، 2016
- 4- معن وعد الله المعاضيدي، وآخرون، تأثير الذكاء التنافسي في تحديد الخيار الاستراتيجي على مستوى وحدة الاعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، 2015.
- 5- مجدي عوض مبارك، الريادة في الاعمال، المفاهيم والنماذج والمداخل العلمية ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2010.

اا. المذكرات:

- 1- أسماء فيلاي ، الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية واقع ومجهودات، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2013-2014
- 2- امال حاج عيسى ، اشكالية تاهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة حالة الجزائر -، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في العلوم التجارية، جامعة محمد العربي بن مهيدي-ام البواقي-2013
- 3- بتغة صونية، الذكاء الاقتصادي كألية للتحكم في المعلومة الاستراتيجية ودوره في صناعة مؤسسة تنافسية، مذكرة شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016 .
- 4- خولة بوشامخ، دور ثقافة المقاولاتية في انشاء مؤسسات مصغرة عبر الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، مذكرة ماستر أكاديمي، علوم التسيير، 2014
- 5- سفيان بدراوي ، أطروحة دكتوراه بعنوان "ثقافة المقاوله لدى الشباب الجزائري المقاول"، جامعة تلمسان، 2015
- 6- سواني عبد الوهاب ،نحو إدماج الذكاء الإقتصادي في تسيير الإقتصاد الجزائري، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية جامعة الجزائر3، دفعة 2014-2015
- 7- محمد شقرون، دور المقاولاتية في ترقية المشاريع الصغيرة المنتجة، دراسة ميدانية للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب لولاية بلعباس، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد جامعة تلمسان، 2014 – 2015.

8- محمد نعمة محمد الزبيدي، الذكاء الاقتصادي مشروع عراقي مقترح وإمكانية مساهمته في تنمية الاقتصاد العراقي، اطروحة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة القادسية، العراق، 2017

III. المجالات:

- 1- الحاج سالم عطية، الذكاء الاقتصادي في المؤسسة مرجعية نظرية في بنية المفهوم، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 33، مارس 2018.
- 2- شمس ضيات خلفاي، الذكاء الاقتصادي رهان لتسيير المؤسسات الحديثة، مجلة جامعة ورقلة، العدد 10، مارس 2013
- 3- شيرين بدري توفيق البارودي، أثر الذكاء الاقتصادي في تحقيق متطلبات تنمية المشاريع الصغيرة، مجلة كلية بغداد الجامعية، العراق، العدد التاسع الثلاثون، 2014.
- 4- مجدوب بحوصي وآخرون، استراتيجية الذكاء الاقتصادي لاستدامة المقاولاتية مع الاشارة لحالة الجزائر، مجلة اقتصاديات المال والاعمال JFBE، جوان 2017
- 5- محمد جودت ناصر غسان العمري ، خصائص الريادة لدى طلبة الدراسات العليا في إدارة الأعمال وأثرها في الأعمال الريادية ، مجلة منشورة في مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، عام 2011
- 6- مصطفى طويطي، استراتيجية قطاع التشغيل في دعم المبادرات المقاولاتية "التجربة الجزائرية نموذجاً"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 07، 2015
- 7- وسام دادى، تطبيق السياسات الاقليمية للذكاء الاقتصادي في الجزائر (واقع وافاق)، جامعة باتنة، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة باتنة، العدد 35، 2014.

IV. المداخلات العلمية:

- 1- جمعية ريادة الاعمال، كتاب ابحاث المؤتمر، نحو بيئة داعمة لريادة الاعمال في الشرق الاوسط، المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الاعمال، اكااديمية البرامج التدريبية، الرياض، المملكة السعودية، 2014/09/11-9
- 2- عبد الفتاح بوخمخ، محمد صالحى، الذكاء الاقتصادي سياسة حوار بين المنظمة ومحيطها، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر، مجلة ذكاء الاعمال واقتصاد المعرفة، عمان الأردن، 23-26 أبريل 2012.
- 3- سهام عبد الكريم، سياسة دعم الذكاء الاقتصادي في المنظمات الجزائرية، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر، ذكاء الاعمال واقتصاد المعرفة، عمان، الاردن، 23-26 ابريل 2012.
- 4- لطيفة برني ، اليمين فالتا : البرامج التكوينية وأهميتها في تعزيز الروح المقاولاتية ،أيام العلمية الدولية حول المقاولاتية التكوين وفرص الأعمال ، أيام 06-07-08 أفريل 2010، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بسكرة
- 5- ياسر عبد الرحمان، براشن عماد الدين، قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"الواقع والتحديات"، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة ، العدد الثالث، جوان 2018

V. النصوص القانونية والتنظيمية:

1- الجريدة الرسمية، العدد 2 الصادرة بتاريخ 11-01-2017

2- المرسوم التنفيذي رقم 104-11 المؤرخ في 06 نارس 2011

ثانيا- باللغة الأجنبية:

1- باللغة الفرنسية:

- a) Alphonse Carlier, intelligence économique et Knowledge Management, afnor éditions, France, 2012.
- b) Amos David, intelligence économique et problème décisinnels ,hermes lavoisier, paris, France,2010.
- c) Dunod, Entreprenariat apprendre à apprendre, Alain Fayolle, 2<sup>e</sup> édition, Paris, France, 2012.
- d) FANDREY K, le dispositif de l'intelligence économique, compétences et fonctions utiles, harmattan,2010
- e) Jeanine Bille education a l' entrepreneur la tet developpement de l'esprit d'entreprendre aupres des etudiants des ecoles de management : le cas de l' escpau ، 5eme congrès de l' académie de l' Entreprenariat sherbrooke. université de parais . 3-5 octobre 2007
- f) Guy Massé, François Thibaut, Intelligence Economique , un guide pour une économie de l'Intelligence Economique, édition de Boeck, Université Bruxelles, 1er édition, 2001.
- g) Ministère de l'Industrie, de la PME et de la Promotion de l'Investissement, Direction Générale de l'Intelligence Economique, des Etudes et de la Prospective, MANUEL DE FORMATION EN INTELLIGENCE ECONOMIQUE EN ALGERIE, septembre 2010.
- h) Laurent Hermel, maitriser et pratiquer veille stratégique et intelligence économique, concurrence éditions Afnor, 2<sup>ème</sup> édition, Paris ,2007.
- i) Ministère de l'Industrie, de la PME et de la Promotion de l'Investissement, Direction Générale de l'Intelligence Economique, des Etudes et de la Prospective, MANUEL DE FORMATION EN INTELLIGENCE ECONOMIQUE EN ALGERIE, septembre 2010
- j) MOINET N, petite histoire de l'intelligence économique : une innovation à la française, harmattan,2010.
- k) Norbert lubrument, l'intelligence économique et management stratégique, les cas pratiques d'intelligence économique des PME, l'Harmattan achevé d'imprimé par livre.com,2012.
- l) Philippe CLERC, L'intelligence économique, outil privilégié face à l'incertitud,2005
- m) Sandrine Rénier, François Jakobiak l'intelligence économique, techniques & outils, Édition organisation Groupe Eyrolles, paris, France, mars 2009.

-2 باللغة الإنجليزية:

- a) International labour organisation, Start and Improve your Business (SIYB) Training of Trainers Seminar, Otjiwarongo, Namibia, 10-16 June 2012,

الملاحق

الملحق (01): دليل المقابلة الشخصية



جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: تسيير استراتيجي

الذكاء الاقتصادي كألية لدعم ثقافة المقاوالتية

دراسة ميدانية بوكالة أنساج ANSEJ (دراسة الحالة مؤسسة Ets Kpec pro) بمستغانم

تحت إشراف الاستاذ:

د. بن حمو عبد الله

من إعداد الطالبة:

شليلى أمينة

السنة الجامعية 2018/2019

## المحور الاول: بوادر فكرة المشروع وانشاء المؤسسة

- 1- ما هو النشاط الذي ستمارسه؟ ماذا ستقترح كمنتوج-خدمة؟
- 2- إلى ماذا ترجع فكرتك؟ ما الذي أحدثها؟
- 3- ما الذي جعلك ترغب في إنشاء مؤسسة؟
- 4- لماذا اخترت أن تصبح عاملا حرا؟
- 5- من الذي يدعمك في مشروعك؟ حدد...
- 6- ما هي مصادر الحصول على المعلومة؟
- 7- ما طبيعة المعلومات التي يحتاجها مشروعكم؟
- 8- هل واجهت فكرة مشروعكم مشكلة أمن المعلومات؟
- 9- كيف تم جمع المعلومات عن فكرة المشروع؟
- 10- ماذا تنتظر من الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ تمويل  مرافقة  امتيازات

## المحور الثاني: المسار الاستراتيجي لتأهيل المؤسسة

- 1- كيف يمكننا مساعدتك في مشروعك لإنشاء مؤسسة؟
- 2- هي نقاط القوة والضعف في مشروعكم؟
- 3- هل تعرفون الفرص والتهديدات التي تواجه مشروعكم؟
- 4- هل لديكم علم مسبق بكيفية ادارة المشروع الخاص؟
- 5- ماهي أهم الصعوبات التي واجهتكم في انشاء مشروع المقاولاتية؟
- 6- في رأيكم هل مشروعكم سيفتح مجالاً لخلق فرص عمل للشباب؟
- 7- هل هناك عراقيل إدارية فيما يخص التعاملات مع الجهات الحكومية (البنك، الضرائب، تأمينات الضمان الاجتماعي)؟
- 8- ماهي الاستراتيجيات مشروعكم؟
- 9- ماهي النقاط الواجب تحسينها من أجل الدفع بمشروعك إلى النجاح؟
- 10- ما الذي يجعلك متيقن من أن مشروعك سينجح؟

## المحور الثالث: تقييم أداء المؤسسة

- 1- هل فكرة المنافسة كانت حاضرة في ذهنكم عند بداية المشروع؟
- 2- فيما يخص دراسة السوق، ماذا تقدمون بالتحديد (خدمة-منتوج)، لمن؟ كيف؟ بأي سعر؟ هل هو تنافسي؟.
- 3- ماذا يمكنكم أن تقدموا أكثر بالمقارنة مع المنتجات المعروضة في السوق، من أجل تمييز مؤسستكم؟
- 4- على أي حجة ستعتمد من أجل أن تتميز عن منافسيك؟
- 5- كيف تنوي التعريف بمنتوجك؟ (الاتصال المباشر، الملصقات، المطويات، الإنترنت...).

- 6- حينما يعرف زبائنك المحتملين منتوجك، ما هي الإجراءات المتخذة من أجل بيعه؟
- 7- أي نوع من الترويج تنوي استعماله لجعل زبائنك يشترون منتجاتك؟
- 8- هل لديك فريق بيع أو توزيع؟ ما هي مؤهلاتهم؟
- 9- هل تواكبون أحد الابتكارات التكنولوجية؟
- 10- هل تظن بأن موقع نشاطك هو أفضل موقع ممكن؟ لماذا؟

## الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب



الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، المسماة باختصار "و د ت ش"، تم إنشائها سنة 1996 و هي هيئة ذات طابع خاص، تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي، موضوعة تحت وصاية الوزير المكلف بالتشغيل. أنشأت الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بهدف مرافقة الشباب ذوي المشاريع قصد إحداث أنشطة إنتاجية و خدماتية أو توسيعها وفق مقاربة إقتصادية تهدف إلى خلق الثروة و مناصب عمل . تضم الوكالة شبكة تتكون من 51 فرع تغطي كل الولايات و كذا العديد من الملحقات المتواجدة على مستوى بعض المناطق.

### مهام الوكالة:

- تقديم الاستشارة و مرافقة الشباب ذوي المشاريع في إنشاء النشاطات.
- تزويد الشباب ذوي المشاريع، بكافة المعلومات ذات الطابع الإقتصادي و التقني و التشريعي و التنظيمي المتعلقة بنشاطاتهم.
- تطوير العلاقة مع مختلف شركاء الجهاز ( بنوك، مصالح الضرائب، صناديق الضمان الاجتماعي للأجراء ولغير الأجراء...).
- تطوير الشراكة بين القطاعات لتحديد فرص الاستثمار في مختلف القطاعات.
- ضمان تكوين متعلق بالمؤسسة لصالح الشباب ذوي المشاريع.
- تشجيع كل شكل آخر من الاعمال و التدابير الرامية الى ترقية إحداث الأنشطة و توسيعها.

### الأهداف الأساسية :

- تعزيز و دعم إحداث أنشطة إنتاج السلع و الخدمات من طرف الشباب ذوي المشاريع.
- تشجيع أنواع الاعمال و التدابير الرامية الى ترقية المبادرة المقاولتية.

### شروط التأهيل:

- أن يتراوح سن الشاب أو الشباب ما بين 19 و 35 سنة، في الحالات الاستثنائية و عندما يحدث الاستثمار ثلاثة (3) مناصب عمل دائمة على الأقل (بما في ذلك الشباب ذوي المشاريع الشركاء في المقولة) يمكن رفع سن مسير المقولة المحدثة إلى 40 سنة كحد أقصى.
- أن يكون أو يكونوا ذوي شهادة أو تأهيل مهني و/ أو لديهم مؤهلات معرفية معترف بها.
- أن يقدم أو يقدموا مساهمة شخصية في شكل أموال خاصة.
- أن لا يكون أو يكونوا شاغلين وظيفية مأجورة عند تقديم إستمارة التسجيل للإستفادة من الإعانة.
- أن يكون مسجلا لدى مصالح الوكالة الوطنية للتشغيل كيطال طالب عمل.
- أن لا يكون مسجلا على مستوى مركز تكوين أو معهد أو جامعة عند تقديم طلب الإعانة، ما عدا في حالة ما اذا تعلق الامر بتحسين مستوى نشاطه.
- أن لا يكون قد إستفاد من إعانة بعنوان إحداث النشاطات.

### المبلغ الأقصى للاستثمار:

يحدد المبلغ الأقصى للإستثمار بـ عشرة ملايين دينار جزائري (10.000.000) دج سواء في مرحلة الانشاء أو التوسيع. القروض الغير مكافأة و المكملة للمشروع لا تدخل في حساب الحد الأقصى للإستثمار.

### التسجيل:

يتم التسجيل في إطار جهاز الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب من طرف الشباب ذوي المشاريع عن طريق وثيقة واحدة فقط، تسمى "إستمارة التسجيل". تحمل من الموقع الإلكتروني للوكالة « [www.ansej.org.dz](http://www.ansej.org.dz) », او من خلال التسجيل عن طريق الموقع الإلكتروني « [Promoteur.ansej.org.dz](http://Promoteur.ansej.org.dz) ».



08 شارع أرزقي بن بوزيد العناصر - الجزائر

الهاتف : 021.67.82.35/021.67.82.36

الفاكس : 021.67.56.51/021.67.75.74

## التحسيس و الاعلام

حصول الشاب على كافة المعلومات الخاصة بالجهاز من مرافقة، تكوين، امتيازات، و فرص الإستثمار، و ذلك عن طريق حضور إحدى التظاهرات التي تنظمها الوكالة بصفة دورية أو عبر الإطلاع على البوابة الرقمية للوكالة أو التقرب المباشر من إحدى فروع و ملحقات الوكالة التي تغطي كافة التراب الوطني.

## تكوين فكرة المشروع

إن فكرة المشروع يجب أن تكون نتيجة الدراسة و التقصي الناجع لفرص الإستثمار و كذا توافقها مع مؤهلاتكم (العلمية او المهنية) و قدراتكم على تجسيدها.

## التسجيل عبر البوابة الإلكترونية

بعد تعيين المشروع المراد إنشائه و كذا العتاد الواجب إقتنائه، يمكن للشباب الدخول إلى الموقع الإلكتروني للوكالة قصد مباشرة عملية التسجيل الإلكتروني عبر إدراج كافة البيانات المتعلقة بشخصه، شركائه إن وجدوا و مؤسسته.

## دراسة المشروع و مخطط الاعمال

بعد إتمام مرحلة التسجيل تبدأ مرحلة التعمق في دراسة المشروع و عملية انجاز مخطط الاعمال بعد دعوتكم من طرف الوكالة، بمعية الإطار المكلف بمرافقة مشروعكم من خلال جمع كل المعلومات اللازمة فيما يخص:

- العتاد المراد اقتنائه.
- مقر النشاط و لاسيما محيط المؤسسة المصغرة المراد انشاؤها.
- دراسة السوق.
- اختيار التقنيات.
- الموارد البشرية.
- الدراسة المالية.

## تقديم المشروع امام لجنة انتقاء و اعتماد و تمويل المشاريع

خلال هذه المرحلة تقومون بعرض مشروعكم امام لجنة انتقاء و اعتماد و تمويل المشاريع، لدراسته و الفصل فيه سواء بالقبول او التأجيل او الرفض المعلن.

. حالة القبول: ايداع ملفكم الاداري و المالي.

. حالة التأجيل : عليكم برفع التحفظات الموضوعية من طرف اللجنة من اجل اعادة عرض المشروع مرة اخرى امام اللجنة.

. حالة الرفض: يمكنكم تقديم طعن لدى الملحقة في غضون 15 يوما بعد الحصول على قرار رفض اللجنة.

## الموافقة البنكية و الانشاء القانوني للمؤسسة المصغرة

1. يودع ملفكم لدى البنك فيما يخص التمويل الثلاثي من طرف ممثل الوكالة للحصول على الموافقة البنكية.
2. بعد الحصول على الموافقة البنكية، انتم ملزمون بالقيام بالإنشاء القانوني لمؤسستكم المصغرة.

## تكوين الشاب المستثمر

قبل تمويل مشروعكم، يجب عليكم اتباع تكوين فيما يخص تقنيات تسيير المؤسسة المصغرة، الذي تتكفل به الوكالة داخليا عن طريق مكوّنيها.

## تمويل المشروع

بعد الانشاء القانوني للمؤسسة المصغرة و اتمام الاجراءات تقوم الوكالة بتمويل مشروعكم.

## انجاز المشروع و الدخول في مرحلة الاستغلال

بعد تمويل المشروع من طرف الوكالة و اتباع كل الاجراءات المعمول بها

بخصوص هذه المرحلة، يجب عليكم الحصول على العتاد و تركيبه لمباشرة النشاط.

الامر الذي كنت تنتظره قد تجسد، انت الان صاحب مؤسسة مصغرة

## الإعانات المالية و الامتيازات الجبائية الممنوحة في اطار جهاز الوكالة

يستفيد الشباب المستثمر من إعانات مالية و امتيازات جبائية أثناء مرحلة الانجاز، و تكون على شكل إعفاءات أثناء مرحلة إستغلال مشروعه.  
تمنح هذه الامتيازات سواء أثناء مرحلة الانشاء أو مرحلة توسيع قدرات الانتاج.  
الامتيازات الجبائية الممنوحة للمؤسسة المصغرة في مرحلة التوسيع تخص فقط المساهمات الجديدة و تحدد الحصة النسبية بالمقارنة مع المساهمات الاجمالية.

### الإعانات المالية

- القرض غير مكافئ.
- قرض غير مكافئ إضافي عند الحاجة بالنسبة للتمويل الثلاثي.
- التخفيض بنسبة 100% على معدل نسب الفوائد البنكية بالنسبة للتمويل الثلاثي.

### الامتيازات الجبائية

تستفيد المؤسسة المصغرة من الامتيازات الجبائية التالية:

#### أ- في مرحلة إنجاز المشروع

- الإعفاء من رسم نقل الملكية بمقابل مالي على الإكتسابات العقارية في إطار إنشاء نشاط صناعي.
- الإعفاء من حقوق التسجيل فيما يتعلق بالعقود التأسيسية للشركات .
- تطبيق نسبة مخفضة بـ 5 % فيما يخص الحقوق الجمركية للتجهيزات المستوردة والداخلة مباشرة في إنجاز الاستثمار .

#### ب- في مرحلة إستغلال المشروع

- الإعفاء من الرسم العقاري على البناءات و البناءات الإضافية لمدة "3 سنوات ، 6 سنوات او 10 سنوات" حسب موقع المشروع ، ابتداء من تاريخ انجازها.
- اعفاء كامل ، لمدة " 3 سنوات ، 6 سنوات او 10 سنوات " حسب موقع المشروع ، ابتداء من تاريخ استغلالها من الضريبة الجزافية الوحيدة IFU أو الخضوع للنظام الضريبي الحقيقي حسب القوانين السارية المفعول .
- عند انتهاء فترة الاعفاء المذكورة في المطة رقم 2 ، يمكن تمديدتها لسنتين (2) عندما يتعهد المستثمر بتوظيف ثلاثة (3) عمال على الاقل لمدة غير محددة.

- عدم احترام التعهد الخاص بخلق مناصب شغل يؤدي إلى سحب الامتيازات الممنوحة و المطالبة بالحقوق و الرسوم الواجب دفعها.
- غير أن المستثمرين - الأشخاص الطبيعيين الخاضعين للضريبة الجزافية الوحيدة - يبقون مدينين بدفع الحد الأدنى للضريبة الموافق لنسبة 50 %، من المبلغ المنصوص عليه في قانون الضرائب المباشرة والمقدر 10000 دج، بالنسبة لكل سنة مالية ، مهما يكن رقم الأعمال المحقق.
- الاستفادة من تخفيض الضريبة على الدخل الإجمالي (IRG) أو الضريبة على ارباح الشركات (IBS) حسب الحالة و كذا الضريبة على النشاط المهني (TAP) ، وذلك خلال الثلاث "3" سنوات الأولى من الاخضاع الضريبي:

70 % خلال السنة الأولى من الإخضاع الضريبي  
50 % خلال السنة الثانية من الإخضاع الضريبي  
25 % خلال السنة الثالثة من الإخضاع الضريبي



المخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مدى توافر الأرضية الجيدة لاستخدام الذكاء الاقتصادي في بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل إرساء ثقافة المقاولاتية. خلال هذه الدراسة تطرقنا إلى جزء نظري تم فيه عرض وتحديد فعاليات تنمية وإثراء ثقافة المقاولاتية، وإبراز دور الذكاء الاقتصادي كأحد العناصر الداعمة لنجاح المقاولاتية مستقبلا، وجزء تطبيقي قمنا من خلاله بدراسة مدى مساهمة الذكاء الاقتصادي في دعم الثقافة المقاولاتية في إنشاء مؤسسات مصغرة، وبعد استخدامنا لمجموعة من أدوات البحث العلمي وباعتماد على المنهج الكيفي بينت النتائج أن الذكاء الاقتصادي يساهم في دعم الثقافة المقاولاتية.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الاقتصادي، ثقافة المقاولاتية، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكالة أنساج، الدعم، المرافقة.

**Abstract:**

This study aims to highlight the availability of good ground for the use of economic intelligence in the environment of small and medium enterprises to establish a culture of contracting. In this study, we discussed a theoretical part in which the activities of developing and enriching the culture of contracting and showing the role of economic intelligence as one of the elements supporting the future success of the contracting and an applied part of the study of the contribution of economic intelligence to supporting the entrepreneurial culture in the establishment of mini-institutions. From the tools of scientific research and based on the qualitative approach, the results showed that economic intelligence contributes to the support of the entrepreneurial culture.

**Key words :** the economic intelligence, the culture of entrepreneurship, small and medium enterprises, the agency of Ansej, the support, the Accompanying.