

# محاضرات في مقياس المقاولاتية

السنة الثانية ماستر - علم اجتماع التربية-

قسم علم الاجتماع كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل

السنة الجامعية: 2024/2023

إعداد: د/ الطاهر غراز

## مقدمة

يهدف هذا المقياس إلى تزويد الطلبة بالمعلومات المتعلقة بالمقاولاتية عموماً، وخطوات إنشاء مشروع جديد ، من أجل تحفيزهم على اكتساب المهارات اللازمة لتحويل أفكارهم الريادية الى إبتكارات ومشاريع يمكن تجسيدها على أرض الواقع، واستكشاف مختلف الجوانب المتعلقة بعملية إنشاء هذه المشاريع، من خلال التعرف على صفات ومهارات المقاول الناجح وأهمية المرافقة المقاولاتية في إنشاء المشاريع ، مع تسليط الضوء على المقاول النسوية، لدعم الطالبات على الولوج لعالم الأعمال وكذا ابراز دور الجامعة في التحفيز على العمل المقاولاتي من خلال الحاضنة الموجودة على مستوى الجامعة.

إن الدخول إلى عالم الأعمال يعد خطوة مهمة جداً في حياة الفرد خاصة إذا تعلق الأمر بطرح منتج جديد مبتكر، فحتى لو كانت الفكرة جيدة وكان الفرد يمتلك مهارات وقدرات مقاولاتية إلا أن هناك بعض العراقيل التي يمكن أن توقف أو تأجل مساره نحو المقاولاتية، ويكفي أن العديد من الإحصائيات تشير إلى أن نسبة كبيرة جداً من المقاولات تزول أو تخرج من السوق خلال السنوات الأولى من بداية نشاطها وتسجل المقاولات غير المستفيدة من الدعم والمرافقة النسبة الأكبر، وبالتالي فإن عملية مرافقتها ودعمها خاصة في السنوات الأولى من إنشائها وبداية نموها يعد أمراً ضرورياً.

تشكل المقاولات عنصرا أساسيا في النسيج الإقتصادي للدول، إذ تعتبر في كثير من الدول المكان المفضل للتشغيل على صعيد الإقتصاد ككل، كما تنتج في دول أخرى الحصة الكبرى من القيمة المضافة، التي تحدد في نهاية المطاف معدل النمو الإقتصادي. ونظرا لهذه الأهمية، ما فتئت مختلف الدول تبذل جهودا كبيرة لتشجيع إنشاء هذه المقاولات وجعلها رافدا لتنويع الإقتصاد من جهة وتعزيز النمو الإقتصادي والتشغيل من جهة ثانية، فهناك من الدول من نجحت في ذلك لأنها فهمت العوامل الحقيقية المساعدة على إنشاء هذه المقاولات ونجاح إستمرارها وتطورها، وهناك دول أخرى كانت أقل نجاحا أو فشلت تماما بسبب إهمالها لهذه العوامل أو قصرت في الإعتناء بها.

## المحاضرة الأولى

### الاطر النظرية للمقاولاتية

إن المقاولاتية اليوم من أهم الحلول المقترحة للنهوض بالاقتصاديات على اختلافها واختلاف مستويات تقدمها، إذ تمثل منفذا حيويا للمبادرة الفردية التي تمثل أساس هذه المقاولاتية ومنبع الأفكار الأصلية والفريدة.

**1- مفهوم المقاولاتية:** كغيره من المصطلحات الاقتصادية فقد عرف المصطلح تباينا في تعاريفه نتيجة اختلاف الرؤى وزوايا البحث وأهدافه، ومن بين هذه التعاريف نجد:

وبالرغم من مختلف هذه الدراسات، لم يصبح المفاول عنصرا محوريا في التطور الاقتصادي إلا مع ظهور الأبحاث التي قام بها **J.A Schumpeter** أين لقب بأب المقاولاتية، وهذا راجع لكونه أول من تظن لأهمية التغيير، وذلك عن طريق الاستعمال المختلف للموارد والإمكانيات المتاحة للمؤسسة، وضرورة العمل على اكتشاف واستغلال الفرص الجديدة، وإدخال تنظيمات جديدة، كما ربط وظيفة المفاول في "البحث عن التغيير والتصرف بما يوافق واستغلاله كأنه فرصة".

كما عرفها (**Allain Fayolle**) على أنها حالة خاصة يتم من خلالها خلق ثروات اقتصادية واجتماعية لها خصائص تتصف بعدم الأكادة أي تواجد الخطر والتي تدمج فيها أفرادا ينبغي أن تكون لهم سلوكات ذات قاعدة تتخصص بتقبل التغيير وأخطار مشتركة والأخذ بالمبادرة والتدخل الفردي.

ويعبر عنها كل من (**fillis et rentsler**) بمصطلح الريادة التي تعرف على أنها: عملية خلق قيمة مضافة للمؤسسات والمجتمعات من خلال الجمع بين مجموعات فريدة من الموارد العامة والخاصة لاستغلال الفرص الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية في البيئة المتغيرة. ومن خلال التعريفين السابقين يتضح أن للمقاولاتية ثلاثة أبعاد وهي:

❖ **الإبداع:** البحث عن فرص جديدة.

❖ **المخاطرة:** استثمار فرصة موجودة مع تحمل المسؤولية عن الفشل وتكلفته.

❖ **الإستباقية أو المبادرة:** تتعلق بعمل الأشياء من خلال المثابرة، والقدرة على التكيف.

**2- أهم الصور في مجال المقاولاتية:** هناك ثلاث صور يمكن من خلالها التعمق أكثر في فهم

المقاولاتية، ومن بين هذه الصور نجد:

**1-2- المقاولاتية كفرصة للأعمال:** يرى كل من (**shane et venkatarman**) اللذان يعرفان

المقاولاتية على أنها مجموعة من التطورات لاكتشاف فرص لإنشاء سلع وخدمات مستقبلية يتم اكتشافها، تقييمها واستغلالها. وكذلك يمكن أن نبين أن الفرصة في أنها معلومة جديدة يمكن استغلالها

من طرف أشخاص يمتلكون شخصيتين: الأولى هي امتلاكهم معارف داخلية مكتملة لهذه المعلومة والتي تسمع لهم باستغلالها، والثانية أنهم يمتلكون بعض المميزات الخاصة من أجل تقييمها.

**2-2- المقاولاتية كظاهرة تنظيمية:** من خلال هذه المقاربة تعرف المقاولاتية على أنها مجموعة المراحل التي تقود لإنشاء منظمة، معناه النشاطات التي يقوم من خلالها المقاول بتعبئة واستغلال الموارد (موارد، معلوماتية، بشرية....) من أجل تحويل الفرصة إلى مشروع منظم ومهيكل. وبالتالي فالمقاول هو رجل استراتيجي قادر على إعداد رؤية

مقاولاتية (filian 1997) وقيادي قادر على قيادة التغيير الناتج عن النشاطات المقاولاتية.

**3-2- الازدواجية بين الفرد والقيمة:** حسب هذا الاتجاه تتمحور المقاولاتية حول دراسة العلاقة بين الفرد والقيمة والتي أنشأها (Bruyat): حيث يعتبر أن الفرد هو العنصر الرئيسي في الثنائية إذ يقوم بتحديد طرق الإنتاج وكل التفاصيل المتعلقة بالقيمة المقدمة، وبالتالي فالمقاول هو الشخص أو المجموعة في صدد خلق قيمة كإنشاء مؤسسة جديدة مثلا، والذي بدونها لم يكن لهذه القيمة أن تقدم. أما المنظور الثاني فهو يعتبر أن خلق قيمة من خلال المؤسسة التي أنشأها هذا الفرد، تؤدي إلى جعل هذا الأخير مرتبطا بالمشروع الذي أنشأه إلى درجة أنه معرفا به، وهذا راجع لإنشائه لمؤسسة أو الابتكارات المقدمة، مما يجعله مقيدا بهذا المشروع.

أما عن القيمة المقدمة فهي تتمثل في مجموع النتائج التقنية، المالية والشخصية التي تقدمها المنظمة والتي تولد رضا المقاول والأطراف الفاعلة أو المهتمة.

**3- المقاولاتية والمقاربات الفكرية:**

**3-1- المقاولاتية والمقاربة الاقتصادية:** حسب كل من (cantillan 1755) و (say 1803)

فالمقاول هو الشخص الذي يأخذ المخاطرة لأنه يستثمر في أمواله، أي أن المقاول يشتري مواد أولية بسعر مؤكد من أجل تحويلها وإعادة بيعها بسعر غير مؤكد، إذن فهو شخص يعرف الحصول على فرصة في صورة تحقيق الذات لكن في ظل المخاطر الموجودة.

أما (say) فقد وضع فرق بين المقاول والرأسمالي وربط المقاول بمفهوم الابتكار حيث ينظر إليه كعامل للتغيير.

وقد ركز (schumpeter1928) على البعد القوي الابتكاري للمقاول: "جوهر المقاولاتية يوجد في اقتناص واستغلال الفرص الجديدة في مجال المؤسسات...."، وبالتالي فإن المقاول يشارك بصفة جد مهمة في التنمية الاقتصادية. وحسب هذه فقد ركزت على الجانب الاقتصادي والاجتماعي للمقاول.

**3-2- المقاولاتية والمقاربة السلوكية:** حسب رواد هذه المدرسة فإن اتساع مجال المقاولاتية أدى إلى تجاوزها العلوم الاقتصادية، والتركيز بشكل كبير على المقاول وخصائصه، وهي مقاربة نفسية وديموغرافية حاولت فهم دور مجموع هذه العوامل التي تخلق عند المقاول الحاجة إلى الانجاز والتميز وكذا تأثير

الوسط الاجتماعي والمسار المهني الذي يكسبه جملة من الصفات، التي تدفعه إلى اتخاذ قرار دخول عالم المقاول. وبالتالي ركزت هذه المقاربة على خصائص المقاول.

**3-3- المقاربة المرحلية لعلماء (الإدارة):** ومن بين أهم رواد هذه المدرسة (Garter1989) الذي يقر بعدم كفاية مدخل السمات لتوصيف المقاول، واقترح دراسة الأعمال التي يقوم بها المقاول وسلط الضوء على إنشاء المنظمة نتيجة تعدد المؤتمرات المتدخلة في العملية المعقدة، وبالتالي أصبح البحث يركز حول ما يقوم به المقاول وليس من هو المقاول.

**4- دوافع المقاولاتية:** هناك مجموعة من العوامل التي تقود الفرد إلى خوض مجال المقاولاتية، حيث قام كل من (L.Sokol و A.Shapero) بتوضيحها في النموذج التالي:

**5- خصائص المقاولاتية:** تتميز المقاولاتية بمجموعة من الخصائص يمكن إيجازها فيما يلي:

❖ هي عملية إنشاء مؤسسة غير نمطية تتميز بالإبداع سواء من خلال تقديم نموذج جديد أو طريقة جديدة في عرض منتج أو خدمة ما بطريقة جديدة في التسويق والتوزيع.

❖ ارتفاع نسبة المخاطرة لأنها تقدم الجديد وما يرافقها من عوائد مرتفعة في حالة نفاذ المنتج أو الخدمة الجديدة إلى السوق.

❖ تحقيق أرباح احتكارية ناتجة عن حقوق الابتكار التي تظهر في المنتج أو الخدمة المعروضة في السوق مقارنة بالمؤسسات النمطية التي تقدم منتجات وخدمات عادية.

❖ مهد المبادرة الفردية التي تمنح المقاول القدرة على تحقيق أفكاره ورؤيته وتسيير مؤسسته بشكل مباشر ومستقل عن تدخل الشركاء كما يحدث في الغالب في المؤسسات النمطية الأخرى.

**6- دور المقاولاتية:** يهدف النشاط المقاولاتي إلى تحقيق مجموعة من الأدوار يمتد أثرها إلى الحياة الاجتماعية والبيئية كما يلي:

**6-1- على المستوى الاجتماعي:**

❖ المساهمة في تحسين المستوى المعيشي للأفراد وذلك من خلال خلق فرص عمل وتقليل البطالة مما يؤدي إلى زيادة الدخل.

❖ المساهمة في تحقيق العدالة الاجتماعية وإعادة توزيع الثروة بين أفراد المجتمع من خلال انتشارها الجغرافي الذي يتيح لها ولوج عدة مجالات وأنشطة.

❖ المساهمة في استقرار السكان والتقليل من النزوح الريفي وهذا بحكم قدرتها على التواجد في بيئات وأجواء مختلفة

**6-2- على المستوى الاقتصادي:**

❖ إعادة هيكلة وتجديد النسيج الاقتصادي من خلال خلق مؤسسات جديدة اعتمادا على أفكار إبداعية بما يستجيب للسوق.

❖ المحافظة على استمرارية المنافسة في الأسواق وكسر النمط الاحتكاري الذي تمارسه المؤسسات الكبيرة بفضل الإبداع والابتكار الذي تظهر به منتجات المقولة.

❖ المساهمة في نمو الاقتصاد إذ أصبحت المقولة تلعب دورا هاما في تقدم الاقتصاديات وتحقيق نسب نمو مهمة بسبب مرونتها وقابليتها على الاستجابة للتغيرات السريعة في الاقتصاد.

**6-3- على المستوى البيئي:** يرتبط المفهوم المقاولاتي بالبعد البيئي من خلال مفهوم التنمية المستدامة، الذي يهتم بالمحافظة على البيئة وحماية الموارد الطبيعية الحالية والمستقبلية، إذ يقوم المقاولون باختيار تلك المشاريع التي تأخذ في الحسبان الجانب البيئي أو المشاريع المقاولاتية المستدامة، وهذا راجع للمنطلق الإبداعي والابتكار للمقولة وتبني المسؤولية الاجتماعية.

### المحاضرة الثانية: مدخل إلى المقاولاتية

أدى التقدم التكنولوجي وما أفرزته العولمة من مظاهر مختلفة إلى خلق مناخ إقتصادي تنافسي أصبح من خلاله قرار إنشاء مقولة قرار استراتيجي صعب للغاية، لا يمكن إتخاذه إلا بتوفر ضمانات كافية لنجاح المقولة الجديدة، وذلك بسبب تعقد مسيرة إنشاء وتنمية المقاولات نتيجة المشاكل الفنية والإدارية ومشاكل المحيط الخارجي، والعديد من الدراسات بينت إعتقاد تحقيق معدلات النمو الإقتصادي على إقتصاد مكون من مؤسسات بأشكال مختلفة، فالحياة الإقتصادية عبارة عن سلسلة متتابعة من الأنشطة يكمل بعضها بعضا، ومن ثم فالمؤسسات الكبيرة في حاجة لمؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم بإعتبار هذه الأخيرة مدخلا تكمليا لعدد كبير من المؤسسات الكبيرة.

### المبحث الأول: ماهية المقاولاتية

#### المطلب الأول: مفهوم المقاولاتية

قبل التطرق إلى التعريف بالمقاولاتية لابد من توضيح مفهوم المقاول، إذ تطور هذا المفهوم مع مرور الزمن، ففي فرنسا وخلال العصور الوسطى كانت كلمة المقاول تعني الشخص الذي يشرف على مسؤولية

ويتحمل أعباء مجموعة من الأفراد، ثم أصبح يعني الفرد الجريء الذي يسعى من أجل تحمل مخاطر اقتصادية، أما خلال القرنين السادس عشر والسابع عشر فقد كان يعد الفرد الذي يتجه إلى أنشطة المضاربة. ويعتبر SayJ.B (1803) من أوائل المنظرين لهذا المفهوم إذ اعتبره المبدع الذي يقوم بجمع وتنظيم وسائل الإنتاج، بهدف خلق منفعة جديدة.<sup>1</sup>

كما عرف شومبتر المقاول (1950) بأنه ذلك الشخص الذي لديه الإرادة والقدرة لتحويل فكرة جديدة أو اختراع جديد إلى ابتكار وبالتالي فوجود قوى الريادة "التدمير الخلاق" في الأسواق والصناعات المختلفة تنشأ منتجات ونماذج عمل جديدة، وبالتالي فإن الرياديين يساعدون ويقودون التطور الصناعي والنمو الاقتصادي على المدى الطويل وحسب كل من "Julien" "Marchesney"، فهو الذي يتكفل بحمل مجموعة من الخصائص الأساسية: يتخيل الجديد ولديه ثقة كبيرة في نفسه، المتحمس والصلب الذي يحب حل المشاكل ويحب التسيير، الذي يصارع الروتين ويرفض المصاعب والعقبات وهو الذي يخلق معلومة هامة.

غير أن المقاول ليس بالشخص الخيالي، وإنما هو عبارة عن شخصية تتصرف بمفردها وبشكل مستقل "مقاوم، متمرد ومبدع"

وعليه فالمقاول هو الشخص الذي لديه الإرادة والقدرة، وبشكل مستقل - إذا كان لديه الموارد الكافية - على تحويل فكرة جديدة أو اختراع إلى ابتكار يجسد على أرض الواقع، بالاعتماد على معلومة هامة، من أجل تحقيق عوائد مالية، عن طريق المخاطرة، ويتصف بالإضافة إلى ما سبق بالجرأة، الثقة بالنفس، المعارف التسييرية والقدرة على الإبداع. وبهذا يقود التطور الإقتصادي للبلد.<sup>2</sup>

لقد تعددت المقاربات التي تناولت المقاول من عدة جوانب، وهي:

<sup>1</sup> Brahim allali, vers une théorie de l'entrepreneuriat, cahier de recherche N17, ISKAE

<sup>2</sup> Brahim allali, vers une théorie de l'entrepreneuriat, cahier de recherche N17, ISKAE

**\*المقاربة الوظيفية:** هذه المقاربة التي يمثلها "Shumpeter" وهو الأب الحقيقي للحقل المقاولاتي من خلال نظريته "التطور الاقتصادي"، هذا الأخير اعتبر المقاول شخصية محورية في التنمية الاقتصادية، يتحمل مخاطر من أجل الإبداع، وخاصة خلق طرق إنتاج جديدة.

**\*المقاربة التي تركز على الفرد الهادف إلى إنتاج المعرفة:** والتي تركز على الخصائص البسيكولوجية للمقاول مثل الصفات الشخصية والدوافع والسلوك بالإضافة إلى أصولهم ومساراتهم الإجتماعية وقد سلط weber الضوء على أهمية نظام القيم ودورها في إضفاء الشرعية وتشجيع أنشطة المقاولاتية كشرط لا غنى عنه للتطور الرأسمالي.

**\* المقاربة العملياتية أو التشغيلية:** والتي أظهرت القيود المفروضة على المقاربة السابقة، واقتُرحت على الباحثين الإهتمام بماذا يفعل المقاول، وليس شخصه.<sup>3</sup>

وكما تعددت تعاريف المقاول تعددت أيضا التعاريف التي تناولت المقاولاتية، إذ تعرف على أنها "الفعل الذي يقوم به المقاول والذي ينفذ في سياقات مختلفة وبأشكال متنوعة، فيمكن أن يكون عبارة عن إنشاء مؤسسة جديدة بشكل قانوني، كما يمكن أن يكون عبارة عن تطوير مؤسسة قائمة بذاتها. إذ أنه عمل اجتماعي بحث على حد قول "Marcel Mauss (1923-1924) ويعرف "Beranger" المقاولاتية يمكن أن تعرف بطريقتين:

- **على أساس أنها نشاط:** أو مجموعة من الأنشطة والسيرورات تدمج إنشاء وتنمية مؤسسة أو بشكل أشمل إنشاء نشاط.

<sup>3</sup> ALAN. FUSTIK, la responsabilité sociale d'entreprise est une source de richesse et de performance pour les PME. Ou comment créer de la richesse en alliant la RSE et le pilotage des actifs immatériels ?, Livre Blanc, Edité par L'agence Lucie et L IFEC, Juillet 2012.



-على أساس أنها تخصص جامعي: أي علم يوضح المحيط وسيرورة خلق ثروة وتكوين اجتماعي من خلال مجابهة خطر بشكل فردي.

إذن فالمقاولاتية هي الأفعال والعمليات الإجتماعية التي يقوم بها المقاول، لإنشاء مؤسسة جديدة، أو تطوير مؤسسة قائمة في إطار القانون السائد، من اجل إنشاء ثروة، من خلال الأخذ بالمبادرة، وتحمل المخاطر، والتعرف على فرص الأعمال، ومتابعتها وتجسيدها على أرض الواقع.

ويتضح الفرق بين إنشاء المؤسسات والمقاولاتية من خلال نقاط التوافق والإختلاف التالية:

#### **نقاط الإتفاق :**

- كلاهما عبارة عن إنشاء مؤسسة بصفة قانونية.
- كلاهما له نسبة مخاطرة.
- منشئوهما يتوقعون ربح من وراء إنشائهما .
- قد تصبح المؤسسة المقاولاتية مؤسسة نمطية إذا قلدت منتجاتها بشكل واسع ، في ظل عدم تطويرها.

#### **نقاط الإختلاف :**

- تتسم المقاولاتية بأنها إنشاء مؤسسة غير نمطية، فهي تتميز بالإبداع .
- ارتفاع نسبة المخاطرة في المقاولاتية لأنها تأتي بالجديد، وبمعدلات عوائد مرتفعة في حالة قبول المنتج في السوق

- أرباح احتكارية ناتجة عن حقوق الابتكار قبل تقليدها - مقارنة بالمؤسسة النمطية التي تطرح منتجات عادية.<sup>4</sup>

- تتميز المقاولاتية بالفردية، مقارنة بإنشاء المؤسسات هذه الأخيرة التي يمكن إنشاؤها مع مجموعة الشركاء . هذا ما يمكن المقاول من ممارسة التسيير بشكل مباشر ومستقل بدل الاعتماد على مجلس للإدارة، وهو ما يسمح له بتجسيد أفكاره على أرض الواقع.

### المطلب الثاني: مقومات الفكر المقاولاتي

يحتاج المقاول إلى مجموعة مواصفات تجعل منه المقاول الناجح والمسير الجيد، وهذا عن طريق الدمج بين مجموعة من الصفات الشخصية والعوامل البيئية، ويمكن تقسيم هذه المقومات إلى قسمين:

#### **1- مقومات شخصية:**

\***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.

**الثقة بالنفس:** حيث يمتلك المقومات الذاتية والقدرات الفكرية على إنشاء مشروعات الأعمال وذلك من خلال الاعتماد على الذات والإمكانيات الفردية وقدرته على التفكير والإدارة واتخاذ القرارات لحل المشكلات ومواجهة التحديات المستقبلية، وذلك بسبب وجود حالة من الثقة بالنفس والاطمئنان لقدراتهم وثقتهم بها.<sup>5</sup>

<sup>4</sup> Michel Coster, Entrepreneur et entrepreneuriat, Actes de la Journée du 06 Juin 2002. Organisées par E M Lyon, Eclly Cadres et Entrepreneuriat, Mythes et Réalités, Les Cahier de Cadres 2003.3

<sup>5</sup> محمد الهادي مباركي، المؤسسة المصغرة و دورها في التنمية، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني الأول حول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، مخبر العلوم الاقتصادية، جامعة عمار تليجي، الأغواط، 8-9 أبريل 2002، ص85.

**\*الرؤيا المستقبلية:** أي التطلع إلى المستقبل بنظرة تفاؤلية وإمكانية تحقيق مركز متميز ومستويات ربحية متزايدة.

**\*التضحية والمثابرة:** يعتقد المقاولون بأن تحقيق النجاحات وضمان استمراريتها، إنما يتحقق من خلال المثابرة والصبر والتضحية برغبات آنية من أجل تحقيق آمال وغايات مستقبلية، ولذلك فالضمانة الأكيدة لهذه المشروعات إنما تتبع من خلال الجد والاجتهاد والعطاء.

**\*الرغبة في الاستقلالية:** ويقصد بها الاعتماد على الذات في تحقيق الغايات والأهداف، والسعي باستمرار لإنشاء مشروعات مستقلة لا تتصف بالشراكة خاصة عندما تتوافر لديهم الموارد المالية الكافية، كما يستبعد المقاولون العمل لدى الآخرين تجنباً لحالات التحجيم بحيث يتمكنون من التعبير والتجسيد الحقيقي لأفكارهم وآرائهم وطموحاتهم. كما " يوفر لهم إنشاء المؤسسات الخاصة الدخل الكافي للمعيشة وتحقيق الثراء، إلى جانب التحكم في شؤون العاملين لديهم مما يعطيهم استقلالية في العمل، وهذا ما سماه " Shumpeter بالمملكة الصغيرة"

بالإضافة إلى العديد من المهارات الواجب توفرها في المقاول الناجح منها:

**\*المهارات التفاعلية:** وهي قدرات الاتصال، نقل المعلومات استلام، ردود فعل، مناقشة القرارات قبل إصدارها، الإقناع... إلخ التي يحتاجها المقاول في حالة تحويل الصلاحيات اللازمة لإدارة النشاط للآخرين.<sup>6</sup>

<sup>6</sup> عبد القادر محمد عبد القادر مبارك، العمل الحر: ثقافة مجتمع أو متطلبات مرحلة ٩، ورقة مقدمة إلى: الملتقى الثاني للمنشأة الصغيرة والمتوسطة، مركز تنمية المنشآت الصغيرة، 28-29 نوفمبر 2014، المملكة العربية السعودية،

**\*المهارات الإنسانية:** وتتمثل في القدرات التي تمكن المفاوض من تطوير علاقاته مع مرؤوسيه وزملائه لخدمة المشروع والمؤسسة بشكل عام، حيث أن هذه العلاقات تبني على الاحترام والثقة والدعم المستمر للعنصر البشري داخل المؤسسة والاهتمام بمشكلاته خارج المؤسسة، وهي قدرات تتعلق بالاستجواب والتحفيز والاستمالة للآخرين والمعاملة الحسنة والتصرف اللبق مع أعضاء المؤسسة.

## 2- المقومات البيئية:

**\*المحيط الاجتماعي:** يعتبر المحيط الاجتماعي عنصرا مهما في الدفع نحو إنشاء المؤسسة نظرا لتركيبته المعقدة.

- الأسرة: تعمل الأسرة على تنمية القدرات المقاولاتية لأبنائها ودفعهم لتبني إنشاء المؤسسات كمستقبل مهني خاصة إذا كان هؤلاء الآباء يمتلكون مشاريع خاصة عن طريق تشجيع الأطفال منذ الصغر على بعض النشاطات وتحمل بعض المسؤوليات البسيطة.

- الدين: يدعو الدين الإسلامي الحنيف إلى العمل وإتقانه وكذا الاعتماد على النفس في الحصول على القوت

- العادات والتقاليد: تعتبر العادات والتقاليد من العوامل المؤثرة على التوجه إنشاء المؤسسات، فالمجتمعات البدوية تمارس الزراعة والرعي مع أبنائها أما الصناعات التقليدية والأنشطة التجارية فنتوارثها الأجيال،<sup>7</sup>

**الجهات الداعمة:** نظرا لأن ثقافة المقاولاتية تنشأ من المجتمع الذي تنشأ فيه ممثلا في المؤسسات العامة والخاصة، وهيئات الدعم المرافقة التي تلعب دورا أساسيا في دفع من كثافة المقاولية

---

<sup>7</sup> نبيل محمد شليبي، السمات الشخصية للمستثمر الصغير، ورقة مقدمة إلى الملتقى الثاني للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، مركز تنمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة، المملكة العربية السعودية، 2004

**الجامعة والتعليم:** يعتبر التعليم بصفة عامة والجامعي بصفة خاصة محورا أساسيا لتطوير مهارات المقاولاتية، إذ يجب أن تركز المناهج الدراسية على تشجيع الاستقلالية والمثابرة ، الثقة بالنفس وغيرها من المهارات المقاولية الأخرى ، كما أن للجامعة دور هام في بناء المعرفة الخاصة بالمقاولاتية وتدريب المفاهيم العلمية التي تبني عليها.

### المحاضرة الثالثة: ماهية المقولة

أصبح مفهوم المقولة شائع الإستعمال ومتداول بشكل واسع خاصة مع انتشار مسألة المبادرة الفردية والإبداع الفكري، ويعد "بيتر دراكر"<sup>8</sup> من الأوائل الذين أشاروا إلى ذلك في سنة 1985 من خلال إشارته إلى تحول الإقتصاديات الحديثة من إقتصاديات التسيير إلى إقتصاديات مقاولاتية.

### المطلب الأول: التعريف بالمقولة

أصبحت المقولة من المصطلحات الكثيرة التداول، حيث باتت تعرف حاليا كمجال للبحث، ونظرا لأهميتها المتزايدة أصبحت كل من الحكومات والباحثين الإقتصاديين بتطوير الإبداع الفكري وتشجيع المقاولين وقدرتهم على الإستمرار في السوق ونموهم،

**1- مفهوم المقولة:** استخدم مفهوم المقولة على نطاق واسع في عالم الأعمال اليابانية أين تنتشر مؤسسات الأعمال المقاولاتية نتيجة التقدم التكنولوجي والسلي والخدمي إذ كانت المقولة تعني دائما

---

<sup>8</sup> -بيتر دراكر هو بيتر فرديناند دراكر Peter Ferdinand Drucker كاتب إقتصادي أميركي من أصل نمساوي يهودي، ولد في فيينا، النمسا في 1909م وعاش في الولايات المتحدة الأمريكية في الفترة بين 19 نوفمبر 1909 و 11 نوفمبر 2005 توفي في عام 2005م. له أعمال عديدة آخرها المدير التنفيذي الفعال في الأداء

الإستحداث، أما في حقل إدارة الأعمال فيقصد بها إنشاء مشروع جديد أو تقديم فعالية مضافة إلى الإقتصاد.<sup>9</sup>

ويمكن تعريف المقاوله بأنها حركية إنشاء واستغلال فرص الأعمال من طرف فرد أو عدة أفراد وذلك عن طريق إنشاء منظمات جديدة من أجل خلق القيمة.<sup>10</sup>

ومن جهة أخرى أصبح موضوع الروح المقاولاتية يشكل حيز اهتمام كبير من قبل الشباب لأنه يمس مشكلة البطالة، فهذا المفهوم يرتبط أكثر بالمبادرة والنشاط فالأفراد الذين يملكون روح المقاوله لهم إرادة تجريب أشياء جديدة، أو القيام بالأشياء بشكل مختلف ليتماشى ذلك مع قدرتهم على التكيف مع التغيير، وهذا عن طريق عرض أفكارهم والتصرف بكثير من الإبتحاح والمرونة.<sup>11</sup>

هناك مجموعة من المقاربات التي تعرف المقاوله منها:

-المقاربة الوصفية التي سعت لفهم دور المقاول في الإقتصاد والمجتمع مستعملة العلوم الإقتصادية في تحليلاتها؛

-المقاربة السلوكية التي سعت لتفسير نشاطات وسلوكيات المقاولين وفق ظروفهم الخاصة ؛

- وأخيرا المقاربة المرحلية التي حلت ضمن منظور زمني وموقفي المتغيرات الشخصية والمحيطية التي تشجع أو تمنع وتعيق الروح المقاولاتية، وتعرف المقاربة المرحلية المقاوله على أنها مجموعة من المراحل المتعاقبة تبدأ من امتلاك الشخص لميول مقاولاتية إلى غاية تبني السلوك المقاولاتي، ويتوسط هذه المراحل

---

<sup>9</sup>-بوشنافة أحمد وآخرون، متطلبات تأهيل وتفعيل إدارة المؤسسات الصغيرة في الجزائر، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية يومي:17-18 أبريل 2006، جامعة حسية بن بوعلي الشلف.

<sup>10</sup>-Eric Michael Laviolette et Christophe Loue, les compétences entrepreneuriales, le 8<sup>ème</sup> congrès international Francophone(Cife PME) : l'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales, Suisse :Haute école de gestion Frigourg,25-27 Octobre2006, p4.

<sup>11</sup>-العربي نيقاوي، دور حاضنات الأعمال في بناء القدرة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كنموذج للمقاولاتية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: المقاولاتية: التكوين وفرص العمل 6-8 أبريل 2010، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، ص9.

مرحلة إتخاذ قرار الدخول لمجال المقاوله وهذا الأخير تسبقه مرحلة تسمى بمرحلة التوجه المقاولاتي الذي يعرف بأنه إرادة فردية أو استعداد فكري يتحول إلى إنشاء مؤسسة وذلك في ظل ظروف معينة.

تحدث "جوزيف شمبتر"<sup>12</sup> عن خلق القيمة، فهي تدرج هذا المفهوم كمبدأ أساسي للمقاوله، والذي يتحدث عن درجة الإبداع، أو القيمة المضافة عن طريق المنظمة ويدفع من الفرد، الذي يدخل في حركية التغيير على المستوى الشخصي، ونقول عن الوضع بأنه مقاولاتي مادام هناك حركية في التغيير المتلازمة بين الفرد ووسائل خلق القيمة<sup>13</sup>.

ويمكن استخلاص تعريف مشترك وهو المقاوله هي عملية إنشاء واستغلال فرص أعمال من طرف فرد أو عدة أفراد يتمتعون بروح المقاولاتية وذلك بمنظمات جديدة من أجل خلق القيمة.<sup>14</sup>

**2- مفهوم الثقافة (روح) المقاولاتية:** حتى يكون هناك نشاط مقاولاتي يجب توفر ثقافة مقاولاتية وهو مفهوم لا يختلف عن ماهية الروح المقاولاتية إضافة لتأثير المحيط وبعض العوامل الخارجية، حيث عرفها البعض على أنها مجمل المهارات والمعلومات المكتسبة من فرد أو مجموعة من الأفراد ومحاولة استغلالها، وذلك بتطبيقها على شكل استثمار في رؤوس الأموال وذلك بإيجاد أفكار مبتكرة، جديدة، إبداع في مجمل القطاعات الموجودة إضافة إلى وجود هيكل تسييري تنظيمي، وهي تتضمن التصرفات، التحفيز، ردود أفعال المقاولين، بالإضافة للتخطيط واتخاذ قرارات التنظيم والمراقبة، كما أن هناك أربع أماكن يمكن أن ترسخ فيها هذه الثقافة هي: العائلة، المدرسة، المؤسسة والمحيط.

---

<sup>12</sup>-جوزيف شمبتر اقتصادي نمساوي أمريكي كان وزير مالية النمسا لسنة 1919م ثم أصبح يدرس في هارفرد و استقر في أمريكا.  
<sup>13</sup>-حسين رحيم، نظم حاضرات الأعمال كآلية لدعم التجديد التكنولوجي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، العدد 02، 2003، ص 168.

<sup>14</sup>-روح المقاوله مفهوم مرتبط بالمبادرة والنشاط، فالأفراد الذين يملكون روح المقاوله لهم إرادة تجريب أشياء جديدة، أو القيام بالأشياء بشكل مختلف وهذا نظرا لوجود إمكانية للتغيير. وهؤلاء الأفراد ليس بالضرورة أن يكون لهم اتجاه أو رغبة لإنشاء مؤسسة، أو حتى تكوين مسار مهني مقاولاتي، لأن هدفهم يسعى لتطوير قدرات خاصة للتأقلم والتكيف مع التغيير، وهذا عن طريق عرض أفكارهم والتصرف بكثير من الانفتاح والمرونة. والبعض الآخر يتعمقون ويعتبرون أن روح المقاوله تتطلب تحديد الفرص وجمع الموارد اللازمة والمختلفة من أجل تحويلها لمؤسسة.

يلخص نموذج<sup>15</sup> J. P SABOURIN et Y.GASSE مفهوم الثقافة المقاوالتية، حيث يبرز المراحل التي تقود لبروز وظهور المقاولين بالأخص الذين تابعوا تكوين في مجال المفاولة، حيث ومن خلال تحليل ثمانية برامج تكوينية لاحظ الباحثان أنه توجد علاقة إيجابية بين التوجهات المقاوالتية للفرد والإمكانيات المقاوالتية، أما عن العوامل التي تؤثر على هذا النموذج فتتقسم إلى ثلاثة مجموعات:

- المسبقات: وتمثل مجموع العوامل الشخصية والمحيطية التي تشجع على ظهور الإستعدادات عند الفرد، حيث وجد الباحثان أن الطلبة الذين لديهم آباء يعملون لحسابهم الخاص لديهم قابلية لإنشاء مفاولة أكثر من غيرهم.
  - الإستعدادات: وهي مجموع الخصائص النفسية التي تظهر عند المفاول. وهي المحفزات، المواقف، الأهلية والفائدة المرجوة، والتي تتفاعل في ظل ظروف ملائمة لتتحول إلى سلوك.
  - تجسيد الإمكانيات والقدرات المقاوالتية في مشروع: وهذا يكون تحت تأثير الدوافع المحركة والتي تشمل العوامل الإيجابية وعوامل عدم الاستمرارية انقطاع.
- فكلما زادت كثافة الدوافع المحركة فهي تشجع الأفراد أكثر على خلق مؤسسة، والأفراد الذين يملكون إمكانيات وقدرات مقاوالتية أكبر فهم يحتاجون لدوافع محركة أخف<sup>16</sup>.

قام الباحثان A.SHAPERO et L.SOKOL بتأسيس نموذج تكوين الحدث المقاوالتية، والفكرة الأساسية للنموذج تقول أنه لكي يبادر الفرد بتغيير كبير لتوجهه في الحياة مثل اتخاذ قرار إنشاء مؤسسته الخاصة، فيجب أن يسبق هذا القرار حدث ما يقوم بإيقاف الروتين المعتاد، كحدث سلبي مثل التسريح من

<sup>15</sup> - BOISSIN J.-P., CASTAGNOS J-C., DESCHAMPS B, Motivations and Drawbacks Concerning Entrepreneurial Action - A Study of French PhD Students, International Entrepreneurship Education: Issues and Newness, Cheltenham (UK), Edward Elgar Publishing Alain Fayolle and Heinz Klandt (Eds) , p. 263-276.

<sup>16</sup>-ماضي بلقاسم، بوضياف عيبر، ثقافة المؤسسة والمقاوالتية، مداخلة ضمن الأيام العلمية الدولية الأولى حول المقاوالتية: التكوين وفرص الأعمال، بسكرة أيام 17 و 18 أفريل 2010، ص7



العمل أو التهجير، أو حدث إيجابي مثل تأثير العائلة أو وجود سوق ومستثمرين، أو حدث وسيطي مثل إنهاء الدراسة، أو الجيش أو الخروج من السجن..الخ.<sup>17</sup>

### 3-خصائص المقابلة

تملك المقاولات أهمية في الأداء الإقتصادي ومن المفيد تحديد العلاقة الفارقة بينهما، لأن كل من الأعمال الصغيرة والمقاولاتية تخدم مختلف الوظائف الإقتصادية وتؤمن فرصا مختلفة، وعموما فإن هناك ثلاث خصائص تشكل علامة فارقة بين المقابلة من جهة والأعمال الصغيرة من جهة أخرى، تتمثل في الآتي:

- الإبداع: يرتكز نجاح المقاولات على الإبداع مثل منتج جديد، طريقة جديدة في تقديم المنتج أو الخدمة، أو التسويق أو التوزيع. أما المنظمات الصغيرة فتؤسس وتقدم المنتج أو الخدمة وتميل إلى الإنتاج بالطريقة التي تؤسسها، وهذا لا يعني أنها لا تعمل شيئا جديدا ولكنها تميل إلى المحلية، ولا تعمل إلى التوجه نحو العالمية؛
- إمكانية النمو: المقاولات تملك قدرة قوية وإمكانية النمو، أكثر من الأعمال الصغيرة، وكذلك ترتكز على الإبداع، بينما المشروعات الصغيرة والمتوسطة قد تكون فريدة فقط من الناحية المحلية فهي في الغالب محدودة في إمكانية النمو؛
- والأهداف الإستراتيجية: إن المشروع المقاولي عادة يذهب إلى أبعد من الأعمال الصغيرة في الأهداف، حيث نراه يملك أهداف إستراتيجية ترتبط بالنمو، تطوير السوق، الحصة السوقية، المركز

<sup>17</sup>-سعاد نانف برنوطي: إدارة الأعمال الصغيرة للريادة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 35.

السوقي، رغم أن المشروعات الصغيرة والمتوسطة تملك بعض الأهداف تكون عادة مرتبطة بالمبيعات وبعض الأهداف المالية؛<sup>18</sup>

بالإضافة إلى ما سبق:

-تتسم المقاولاتية بأنها إنشاء مؤسسة غير نمطية فهي تتميز بالإبداع؛

-ارتفاع نسبة المخاطرة في المقاولاتية لأنها تأتي بالجديد، وبمعدلات عوائد مرتفعة في حالة قبول المنتج في السوق؛

-أرباح احتكارية ناتجة عن حقوق الابتكار قبل تقليدها - مقارنة بالمؤسسة النمطية التي تطرح منتجات عادية.

-وتتميز المقاولاتية بالفردية النسبية<sup>19</sup> - المبادرة -مقارنة بإنشاء المؤسسات هذه الأخيرة التي يمكن إنشاؤها مع مجموعة الشركاء. هذا ما يمكن المقاول من ممارسة التسيير بشكل مباشر ومستقل بدل الإعتماد على مجلس للإدارة، وهو ما يسمح له بتجسيد أفكاره على أرض الواقع.

لاشك أن للمقاول دور يتعدى شخصه إلى التأثير على ميكانيزمات الإقتصاد الكلي، والتوازنات المرتبطة به، مروراً بالبيئة الإجتماعية التي لها علاقة قوية بالحالة الإقتصادية، ومن بعض آثار الإقتصادية للمقاول:

- زيادة متوسط دخل الفرد والتغيير في هياكل الأعمال و المجتمع: تعمل المقاول على زيادة متوسط الدخل الفردي، وتسمح بتشكيل الثروة للأفراد عن طريق زيادة عدد المشاركين في مكاسب التنمية، مما يحقق العدالة في توزيع مكاسب التنمية؛

<sup>18</sup>-سعد عبد الرسول محمد، الصناعات الصغيرة كمدخل لتنمية المجتمع المحلي، المكتب العلمي للنشر والتوزيع، مصر، 1998، ص 36-35.

<sup>19</sup>-شركة أفراد يعني الفرد/الأفراد المالكين هم المؤسسة و ليس لها وجود منفصل عنهم، قد تكون مؤسسة فردية أو تضامن أو غيرها.

- توجيه الأنشطة للمناطق التنموية المستهدفة: تستطيع الدولة أن تشجع الإتجاه المقاولاتي في أعمال معينة مثل: الأعمال التكنولوجية، أو تشجيع التوجه نحو مناطق معينة وذلك عن طريق بعض الحوافز التشجيعية للرياديين لإقامة مشاريعهم في تلك التخصصات أو تلك المناطق؛
- تنمية الصادرات والمحافظة على استمرارية المنافسة: من خلال تغذيتها للمنظمات الكبيرة المختلفة بالمواد الوسيطة التي تحتاج إليها، حيث يمكن أن تعتمد عليها المنظمات الكبيرة في إنتاج بعض المواد الوسيطة بدل استيرادها، مما يؤدي إلى خفض التكاليف الإنتاج في المنظمات الكبيرة وإعطائها القدرة على استمرارية المنافسة في الأسواق العالمي؛<sup>20</sup>
- والمساهمة في النمو السليم للاقتصاد: هي ضرورة لنموه بشكل سليم فهي مصدر مهما لاستمرار المنافسة وتمكين الشركات الكبيرة من التركيز على النشاطات التي تستدعي رأسمال كبير، أيضا المقاولات تساعد على إيصال الخدمات الأساسية للسكان في المناطق النائية، كما أنها مهمة للإبداع ولتطوير سلع أو خدمات، بالإضافة لدورها الكبير في تطوير القدرات الإدارية الفردية ولتوفير الفرص للأفراد الذين يتمتعون بنزعة للاستقلالية والعمل الخاص الحر لتلبية حاجاتهم هذه.

كما تتمثل الآثار الإجتماعية في ما يلي<sup>21</sup>:

- عدالة التنمية الإجتماعية وتوزيع الثروة: تعمل المقاولات على تحقيق التوازن الإقليمي في ربوع المجتمع لعملية التنمية الإقتصادية صناعة، تجارة، خدمات، مقاولات وفي الإنتشار الجغرافي، وزيادة فرص العمل وإزالة الفوارق الإقليمية الناتجة عن تركيز الأنشطة الاقتصادية في إقليم معين؛

<sup>20</sup> Aziz bouslikhane, Enseignement De L'Entrepreneuriat: Pour Un Regard Paradigmatique Autour De Processus Entrepreneuriat, Thèse de Doctorat non publié en Sciences de Gestion, Université de Nancy 2, p59.

<sup>21</sup> -وائل أبو دلبوح، طبيعة وأهمية المنشآت الصغرى والصغيرة والمتوسطة ودورها في تحقيق التنمية المتوازنة وإستراتيجية الحكومة لرعايتها، الملتقى الأول للمنشآت الصغيرة و المتوسطة، دمشق/ سوريا، (غير متوفرة بقية المعلومات)، ص 07.

• المساهمة في تشغيل المرأة: تلعب المقاولات والأعمال الصغيرة دورا كبيرا في الاهتمام بالمرأة العاملة من خلال دورها الفاعل في إدخال العديد من الأشغال التي تتناسب مع عمل المرأة كالعامل على الحاسب، الخياطة... الخ كما تساعد على تشجيع المرأة على البدء بأعمال ريادية تقودها بنفسها لتسهم بذلك مساهمة فاعلة في بناء الإقتصاد الوطني؛

• والحد من هجرة السكان من الريف إلى المدن: يعد وجود المقاولين والمنظمات الصغيرة في الإقتصاد الوطني إحدى الدعائم الأساسية في تثبيت السكان، وعدم الهجرة من الأرياف إلى المدن والتي تتركز فيها عادة المنظمات الكبيرة، لذا لابد من وجود برامج تنمية تساعد التخفيف من الفقر والبطالة، وتعمل على بناء طبقة متوسطة في الأرياف بدلا من الهجرة إلى المدن حيث التلوث والضغط على خدمات البنية التحتية؛

موضوع إنشاء المؤسسات مفهوم متعدد الأوجه وصعب التحديد، لكونها ظاهرة غير متجانسة وتحكمها محددات متناقضة ومتداخلة، تشكل في تفاعلها مع بعضها توليفة تنتج الدافع لإنشائها والهدف من وراء ذلك.

### المحاضرة الرابعة: دور المقاولاتية

عرفت السنوات الأخيرة اهتمام متزايد بالمقاولاتية، حيث بينت دراسات عديدة مساهمة هذه الأخيرة في ارتفاع معدلات النمو الإقتصادي الوطني وتحسين المستوى المعيشي لأفراد المجتمع وذلك بتأثيره المباشر والايجابي على الناتج المحلي الإجمالي وتوفير فرص شغل جديدة ودائمة.

فيعتبر العديد من الباحثين أن مساهمة المقاولاتية أو النشاط الريادي في التنمية الاقتصادية يتبين من خلال ظهور وحدات اقتصادية (مؤسسات) تتميز بالاستدامة والنمو والابتكار، فانتشار هذه المؤسسات

يساهم بشكل كبير حسب Dunkelberg & Cooper (1982) في تحقيق التنمية والرفاه العام للمجتمع وذلك من خلال إنتاج وتوزيع منتجات جديدة ومنافسة في السوق مما يزيد من ديناميكيته وتحريك العجلة الاقتصادية. كما أنّ قدرة المؤسسات على الاستدامة والنمو يساهم بشكل كبير في خلق مناصب شغل جديدة مما يكون لديه انعكاسات مباشرة وإيجابية على الجانب الاجتماعي والاقتصادي للأفراد في المجتمع. وعليه، فإنّ معرفة تطلعات النمو لدى رواد الأعمال ومعرفة توجهاتهم نحو تنمية مؤسساتهم في المستقبل يعتبر عنصر جوهري على الاقتصاد الوطني.

### المبحث الأول: الدور الاقتصادي للمقاولاتية

يمكن اعتبار المؤسسات الصغيرة على أنها العمود الفقري لأي اقتصاد وطني، بحيث أنه على المستوى العالمي نجد أن هذا النوع من المؤسسات عرف دعماً ومساندة كبيرة حيث أنها تمثل 90% تقريباً من المؤسسات في العالم وتشتغل ما بين 50% إلى 60% من القوى العاملة في العالم. يمكن للمقاول أن تساهم بدور فعال في عملية الإسراع بالتنمية لأنها لا تتطلب استثمارات ضخمة في وقت واحد وهي قادرة على تعبئة المدخرات الفردية الصغيرة، ويمكن لإنتاج هذه الصناعات أن يوسع في السوق المحلي، ويضمن إنتاج بعض السلع التي يصعب الحصول عليها، كما تساعد في إعداد الكوادر الفنية، كما يمكنها من تنمية الصادرات ومنه الحصول على العملة الأجنبية وبالتالي تحسين موازين مدفوعات الدول النامية. بالإضافة إلى مساهمتها في تكوين قطاع صناعي متوازن يخدم الاقتصاد الوطني ويساهم في تحقيق الدفع الذاتي لتقدم المجتمعات ولاسيما النامية منها.

### المطلب الأول: على المستوى المحلي

-رفع الكفاءة الإنتاجية وتعظيم الفائض الاقتصادي: تبدو المؤسسات الصناعية الكبيرة هي الأقدر على رفع الكفاءة الإنتاجية وتعظيم الفائض الاقتصادي، نظراً إلى ارتفاع إنتاجية العامل فيها بالمقارنة بالمقاولات

الصغيرة والمتوسطة، ونتيجة لما تتمتع به من وفورات الحجم، فضلا عن تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة وتنظيم العمل، وجميع المزايا التي يحققها كبر الحجم، وهي تساهم في رفع الكفاءة الإنتاجية، ومن ثم تحقيق فوائض اقتصادية كبيرة، إلا أن مثل هذا الاعتقاد غير صحيح، وذلك لأنه يتجاهل أمرا مهما وهو العلاقة بين رأس المال المستثمر للعامل والفائض الاقتصادي الذي يحققه، ومن ثم الفائض الاقتصادي الذي يتحقق للمجتمع ككل باستثمار مبلغ معين من رأس المال، ومع التسليم بأن الفائض الاقتصادي الذي يحققه العامل يتزايد مع كبر حجم المؤسسة، إلا أنه إذا تم الربط بين رأس المال المستثمر والفائض الاقتصادي الذي يحققه بحسب أحجام المؤسسات المختلفة، ومن ثم ما يتحقق للمجتمع من فائض اقتصادي على أساس استثمار مبلغ معين من رأس المال، يتضح لنا أن مؤسسات الصناعات الصغيرة والمتوسطة هي الأقدر على تعظيم الفائض الاقتصادي للمجتمع.<sup>22</sup>

ومن ناحية أخرى، فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قادرة على تحقيق الكفاءة الإنتاجية، بمعنى أنه من خلال ما تحققه من وفرة عنصر رأس المال، فهي بذلك قادرة على استخدام الموارد النادرة بكفاءة أكبر، أو هي القادرة على استخدام الفن الإنتاجي المناسب الذي يحقق الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج.

**-تنوع الهيكل الصناعي:** تؤدي أعمال المقاوله دورا هاما في تنوع الإنتاج وتوزعه على مختلف الفروع الصناعية، وذلك نظرا لصغر حجم نشاطها وكذلك صغر حجم رأس مالها، مما يعمل على إنشاء العديد من المقاولات التي تقوم بإنتاج تشكيلة متنوعة من السلع والخدمات، وتعمل على تلبية الحاجات الجارية للسكان خاصة بالنسبة للسلع الاستهلاكية، فضلا عن تلبية احتياجات الصناعات الكبيرة بحيث تقوم بدور الصناعات المغذية لها.

**-تدعيم التنمية الإقليمية:** تتميز المقاولات بقدرتها على الانتشار الجغرافي في المناطق الصناعية والريفية والمدن الجديدة، وذلك نظرا لإمكانية إقامتها وسهولة تكيفها مع محيط هذه المناطق، كما أنها أعمال لا

<sup>22</sup>-إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي- الإدارة المالية -دروس وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2006

تتطلب استثمارات كبيرة ولا تشتت تركيزنا عاليا في العمل الإنتاجي، أو تكاليف مرتفعة في التسيير، أو تكنولوجيا عالية، لذلك فهي تعمل على تحقيق تنمية إقليمية متوازنة، والتخفيف من مشاكل الإسكان والتلوث البيئي.<sup>23</sup>

### المطلب الثاني: على المستوى العام

- **معالجة بعض الإختلالات الاقتصادية:** تعاني الدول النامية من انخفاض معدلات الادخار والاستثمار، وتعمل المقاول على علاج ذلك الاختلال نظرا لانخفاض تكلفة إنشائها مقارنة مع المؤسسات الكبيرة. بالإضافة إلى ذلك تساهم في علاج اختلال ميزان المدفوعات من خلال تصنيع السلع محليا بدلا من استيرادها، وتصدير السلع الصناعية، ونظرا لاعتمادها على كثافة العمل لذلك تستغني عن استيراد التكنولوجيات العالية ذات التكاليف الباهظة.

- **تنمية الصادرات:** إن تنمية الصادرات تعتبر بمثابة قضية لمعظم الدول النامية التي تعاني عجز كبيرا ومتزايدا في موازين مدفوعا وبصفة خاصة في الميزان التجاري، فقد ظل التصدير حكرا لوقت طويل على المؤسسات الكبيرة، فالاستثمارات التي كانت تستلزم شبكات تجارية معقدة وكبيرة جدا من الأسواق العالمية، لم تكن تسمح حينها عمليا إلا بوجود مؤسسات كبيرة الحجم، إلا انه في الواقع الحجم الصغير والمتوسط للمؤسسات يمتلك مزايا نوعية تساعد على التصدير.

- **جذب المدخرات:** إن المقاول قادر على تعبئة المدخرات المحدودة لدى صغار المدخرين الذين لا يستخدمون النظام المصرفي، ويكونهم على استعداد لاستثمارها في مؤسساتهم الخاصة، حيث إن المعروف أن حاجة المقاول لرأس المال هو طلب محدود، ومن ثم فإن المدخرات القليلة لدى أفراد الأسرة قد تكون كافية لإقامة مقاول، بدلا من ترك هذه الأموال عاطلة وعرضة للإففاق الترفي أو حتى إيداعها في البنوك، وهكذا

---

<sup>23</sup> -مراح حياة ، المقاول الجزائري الجديد بين المعاناة و الإبداع، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الاجتماعية، تخصص تنظيم و عمل، جامعة الجزائر، 2003 ، ص36

فإن انخفاض حجم رأس المال اللازم لإنشاء وتشغيل هذه الصناعات يجعلها أكثر جاذبية لصغار المدخرين، الذين لا يميلون لأنماط التوظيف التي تحرمهم من الإشراف المباشر على استثماراتهم.<sup>24</sup>

### المبحث الثاني: الدور الاجتماعي للمقاولاتية

رغم أن المقاوله هي مشروع إقتصادي هدفه تحقيق ربح وتحسين الدخل الشخصي للمقاول ولها دور اقتصادي مهم في أي دولة، إلا أن لها دور اجتماعي كبير أيضا، إذ المقاوله مؤسسة اقتصادية، اجتماعية ومالية مستقلة بذاتها، تعتمد أساسا على المبادرة الحرة، البحث على الربح السريع، المنافسة الشريفة وخصوصا على رأس المال الذي يعتبر محركها الأساسي. لقد ظهرت المقاوله منذ عهود مضت ولم تثبت وجودها وتسطع في سماء العلا إلا مع التطور الحثيث والمتواصل للنظام الرأسمالي الذي أبان عن أهمية هذه المؤسسة على الصعيد الاقتصادي والجانب الاجتماعي ولا ننسى التطور التكنولوجي. فأصبحت بذلك المقاولات قطب الرحي والعمود الفقري لكل مجتمع يريد أن يسمو إلى مراتب الشرف، ويقتفي أثر الدول التي تصدرت الركب الحضاري.

### المطلب الأول: من الناحية المعيشية

-التقدم التكنولوجي: لقد أسهمت دول كثيرة في الانفجار التكنولوجي الذي يعرفه العالم المعاصر، وكانت اللبنة الأساسية في ذلك التطور المقاوله التي بفضل مسيرها، والتكوين المستمر لعمالها، وانفجار روح المبادرة مع الطموح المتواصل للكفاءات أعطى أكله في دول الزعامة التكنولوجية، وبالتالي فبالمقاوله تولدت الاختراعات والابتكارات، ولا ننسى الدافع الأساسي لكل ذلك ألا وهو الربح الذي يساهم بدوره في توسيع دائرة المعرفة التكنولوجية والحث على الاستثمار وبالتالي توسيع رقعة الخلق والإبداع، هذا ولا ننسى دور فعاليات المجتمع المدني والدولة في التشجيع والمساندة المستمرة. فأصبحنا الآن نلاحظ التزايد المستمر على مراكز التأهيل المهني والتكوين التقني بفضل

<sup>24</sup> محمود أمين زويل، دراسة الجدوى وإدارة المشروعات الصغيرة، الإسكندرية، 2001، ص3



تحرك عجلة تشجيع المقاولات الصغرى والمتوسطة وهذا يفجر لا محالة الطاقات الخلاقة وبالتالي يساهم في التطور التكنولوجي.<sup>25</sup>

**زيادة التشغيل:** إن الاهتمام الدولي المتزايد بالمقاولات راجع إلى الدور الذي تؤديه على مستوى التشغيل، وبالتالي المساهمة في استخدام الأساليب الإنتاجية كثيفة العمل، مما يجعلها أداة هامة لاستيعاب العرض المتزايد للقوة العاملة حل، خاصة في الدول النامية التي تتميز بالتوفر النسبي لليد العاملة على حساب رأس المال. لذلك فهي تساهم في تحريك سوق العمل وضمان توازنه.

### المطلب الثاني: من الناحية المادية

**-عدالة توزيع الدخل:** إن وجود مقاولات بالعدد الكبير، ومقاربة في الحجم، والتي تعمل في ظروف تنافسية بسيطة، مما يساهم في تحقيق العدالة في توزيع الدخل، بحيث أنها تتطلب إمكانيات استثمارية متواضعة و الذي يسمح لعدد كبير من الأفراد بإنشاء تلك المقاولات، وبالتالي سيساعد على توسيع حجم الطبقة المتوسطة وتقليص حجم الطبقة الفقيرة بينما تحتاج عملية الاستثمار في الصناعات الكبيرة إلى إمكانيات استثمارية ضخمة تدفع نحو زيادة حجم التفاوت الطبقي الاجتماعي.

**-مكافحة الفقر والترقية الإجتماعية:** منذ منتصف الثمانينات، ظهرت أهمية المقاولات المصغرة كوسيلة لمكافحة الفقر وإدماج الفئات المقصاة اجتماعيا واقتصاديا، بداية في الدول النامية بالتزامن مع مخططات التعديل الهيكلي) تطور المفهوم الاقتصادي للقطاع الموازي(، ثم في الدول المتقدمة نتيجة ارتفاع معدلات البطالة مدفوعة بالنجاح النسبي للتجارب في الدول النامية وخاصة تجربة " بنك الفقراء " في بنغلاديش. فهي تمثل الطريقة الوحيدة الدائمة للخروج من الفقر، وعضوا عن ذلك تحسين الرفاهية

<sup>25</sup> جمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمود أبو بكر، طارق رشدي، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية: منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 42.

ومستوى المعيشة في الأجل الطويل في بناء الأصول، سواء المادية) سكن، أرض، تجهيزات)،  
المالية) الحسابات البنكية مثلا (الاجتماعية) الشبكات والعلاقات الاجتماعية والبشرية.<sup>26</sup>

### المحاضرة الخامسة: تصنيفات المقاول

تختلف شخصيات وميول أفراد المجتمع وحتى المستوى المعرفي والثقافي، مما يؤدي إلى تنوع توجههم  
المقاولاتي عند اتخاذهم لقرار إنشاء مشروع، وبالتالي سنجد نسيج متنوع من المقاولات وتم اعتماد عدة  
معايير للتصنيف.

### المبحث الأول: التصنيف القديم للمقاول

قبل ظهور التصنيفات الحديثة، كانت المقاولات تصنف بشكل بسيط فكانت تشمل:

#### المطلب الأول: المقاولات المنتجة

وهي مقاولات تقدم منتجات في نهاية دورتها الانتاجية، وهي:

-المقاول الصناعية: وهي التي تقتني مواد أولية أو نصف مصنعة وتصنعها فتنتج من خلالها منتجات

تامة الصنع، جاهزة للاستهلاك أو الاستعمال في تصنيع منتجات أخرى ويتم بيعها في السوق.

-مقاول الصيد البحري: وهي التي تعمل على صيد الأسماك قبل بيعها في السوق للمستهلك.

-المقاول الفلاحية: وهي التي تزاول نشاطها الاقتصادي بالميدان الفلاحي، حيث تنتج منتجات فلاحية

من خضر وفواكه وحبوب... الخ.<sup>27</sup>

#### المطلب الثاني: المقاولات الغير منتجة

وهي مقاولات لا تقدم شيء ملموس بل غير ملموس وتشمل:

---

<sup>26</sup> جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 42.  
<sup>27</sup> خليل عبد الله سعد الدين، إدارة مراكز التدريب، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 200، ص 34.

-**المقاولة التجارية:** هي مقاوله متخصصة في شراء وإعادة بيع سلع بشكل مباشر، أي دون اللجوء إلى أي طريقة لتحويلها إلى سلع أخرى جاهزة.

-**المقاولة الخدمائية :** وهي مقاوله تقوم بإنتاج وبيع سلع غير محسوسة (خدمات)

-**مقاولة المهن الحرة:** وهي التي تقوم بنشاط مدني مطابق لمهنة حرة مقننة ذات نفع عام كمكاتب الدراسات الحرة ومكاتب الموثقين وعيادات الأطباء... الخ

### المبحث الثاني: التصنيف الحديث للمقاولة

التصنيف الحديث للمقاولة يعتمد على معايير متعددة أهمها:

#### المطلب الأول: معايير اقتصادية

سوف نعتد على عوامل اقتصادية في هذا التصنيف:

#### -التصنيف حسب القطاعات الاقتصادية:

يعتمد هذا التصنيف على معيار القطاع الإقتصادي، وعلى هذا الأساس يمكن التمييز بين مجموعة من المقاولات حسب نوع القطاع الاقتصادي الذي تزاول فيه أنشطتها، وهذه القطاعات الإقتصادية إجمالاً هي كما يلي:

\* **القطاع الأولي:** ويشمل الفلاحة والصيد البحري واستخراج المعادن.

\* **القطاع الثانوي:** ويضم الصناعة والبناء والأشغال العمومية.

\***القطاع الثالث:** أي قطاع الخدمات (كالنقل والتجارة).

#### -التصنيف حسب فرع النشاط الاقتصادي:

زيادة على التصنيف حسب القطاع الاقتصادي، من المفيد الاعتماد على معيار فرع النشاط الاقتصادي المرتبط بالتصنيف القطاعي.

فالقِطاع الاقتصادي يتكون من مجموعة من المقاولات التي تزاوُل نفس النشاط الاقتصادي الرئيسي، أما فرع النشاط الاقتصادي فهو يتكون من مجموعة المقاولات التي توفر نفس السلعة أو نفس الخدمة.<sup>28</sup> وعلى هذا الأساس يمكن التمييز بين أنواع متعددة داخل قطاع اقتصادي معين، ففي **القطاع الأولي** مثلا، يمكن تصنيف المقاولات إلى مقاولات الحبوب، مقاولات مشتقات الحليب، مقاولات الحوامض، مقاولات صيد الأسماك، مقاولات استخراج المعادن. وكذلك الحال بالنسبة **للقطاع الثانوي**: مقاولات صناعة الأدوية مقاولات النسيج.

**والقطاع الثالث:** مقاولات النقل، مقاولات الفنادق، البنوك.<sup>29</sup>

### المطلب الثاني: معايير أخرى

يمكن الإعتماد على عوامل أخرى للتصنيف تكون غير اقتصادية مثل:

-**التصنيف حسب الحجم:** يأخذ هذا التصنيف بعين الاعتبار حجم المقاولَة والذي يمكن قياسه بالإعتماد على معايير جزئية كـمبلغ الرأس المال المالي، ومستوى رقم المعاملات، وحجم اليد العاملة مع اختلاف في الحد الأدنى والحد الأقصى لقيم هذه المؤشرات من بلد إلى آخر.

\* **المقاولات الصغيرة جدا:** وهي مقاولَة يشتغل فيها عمال يعدون على رؤوس الأصابع (4 على الأكثر) وتحقق رقم معاملات صغير جدا.

\* **المقاولات الصغيرة:** وهي مقاولَة تشغل عددا صغيرا من العمال (بين 4 و 20) وتحقق أرقام معاملات صغيرة.

\* **المقاولات المتوسطة:** وهي مقاولَة تشغل عددا متوسطا من العمال (بين 20 و 100) وتحقق رقم معاملات متوسط.

---

<sup>28</sup> خليل عبد الله سعد الدين، مرجع سابق، ص 34.

<sup>29</sup> خليل عبد الله سعد الدين، مرجع سابق، ص 35.

\* **المقاولات الكبرى:** وهي مقاوله تشغل أعداد غفيرة من العمال (أكثر من 100)، تحقق رقم معاملات مرتفع.<sup>30</sup>

\* **المجموعة:** وهي مجموعة شركات تشمل الشركة الأم وشركات تابعة لها، وهنا يكون دور الشركة الأم هو تسيير الشركات ومراقبتها.

#### **4-التصنيف حسب الملكية:**

يعتمد هذا التصنيف على نوعية الجهات التي تمتلك أصول المقاوله، وعلى هذا الأساس تصنف المقاولات إلى:

\* **مقاولات خاصة:** وهي مقاولات يملكها القطاع الخاص سواء كانت مقاوله فردية أو عائلية أو شركة مساهمة.

\* **مقاولات عمومية:** وهي مقاولات يملكها القطاع العام سواء كان إدارة مركزية أو جماعات محلية.

\* **مقاولات شبه عمومية:** وهي مقاولات يمتلك أسهمها القطاع العام والقطاع الخاص بنسب متفاوتة.

#### **-التصنيف حسب الجنسية:**

يعتمد هذا التصنيف على معيار جنسية مالكي أصول المقاوله، وعليه فإن المقاولات تصنف إلى ما يلي:

\* **المقاولات الوطنية:** ويمك أصولها مواطنون من البلد الذي تتواجد فيه المقاوله إذا كانت المقاوله خاصة أو يملك أصولها القطاع العام إذا كانت المقاوله عمومية.

\* **المقاولات الأجنبية:** ويمك أصولها أشخاص أجنب أو قطاع عام أجنبي، خاصة فيما يسمى بالاستثمارات الأجنبية المباشرة أو الشركات المتعددة الجنسيات.

\* **المقاوله المختلطة:** ويمك أصولها أشخاص أجنب ومواطنون محليون بنسب مختلفة.<sup>31</sup>

<sup>30</sup> محمد هيكل، مهارات إدارة المشروعات الصغيرة، مجموعة النيل العربية، مصر، 2003، ص47.

## -التصنيف حسب الهدف:

\* **مقاولة التشغيل الذاتي:** هدف هذه المقاولة هو أن يشغل المقاول نفسه.

\* **المقاولة الاجتماعية:** هدفها خدمت المجتمع.

\* **مقاولة عمومية:** هي تقدم خدمة عامة.<sup>32</sup>

## المحاضرة السادسة: طرق البحث وتأکید فكرة

إن عملية إنشاء مقاولة ليست بالأمر السهل واليهين كما يراها البعض، فهي تتطلب الكثير من التفكير والوقت والجهد إضافة إلى الموارد اللازمة، لكن وقبل ذلك فنجاح أي مشروع استثماري يرتبط أولاً باختيار الفكرة المناسبة التي تتناسب مع كفاءات وقدرات المقاول وإمكانياته المادية والمعرفية، ثم عملية تحليل

---

<sup>31</sup> سلطاني محمد رشدي: التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية، تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2006.

<sup>32</sup> سلطاني محمد رشدي، مرجع سابق، ص 26.

واختبار الفكرة الإستثمارية بعد القيام بالدراسة الإستراتيجية، وأخيراً تخطيط إنجاز المشروع من خلال خطة الأعمال.

### **المبحث الأول: الفكرة كأول خطوة**

تعتبر الفكرة الإستثمارية أساس نجاح المشروع، فجاح أي مشروع استثماري يقوم على اختيار الفكرة الجيدة، وتعتبر فكرة مشروع المؤسسة اللبنة الأولى لبنائها، إذ تعبر عن موضوع النشاط أو السبب الذي ستنشأ المؤسسة لأجله، ومتى كانت الفكرة ناجحة وقابلة للتطبيق ميدانياً، كلما زاد ذلك من احتمال نجاح المشروع والعكس صحيح، فمهما امتلك المنشئ من إمكانيات مالية وتجارية ومادية فإن ذلك لن يكون له تأثير إذا ما كانت الفكرة غير قابلة للتطبيق أو مستهلكة.

### **المطلب الأول: مصادر الأفكار الإستثمارية**

في الغالب تكون الفكرة من أحد المصادر التالية:

-**الخبرة الذاتية:** إن الخبرة المستمدة من العمل السابق قد تكون أحد أهم مصادر الأفكار للفرد المقاول، حيث أن التعامل مع الأسواق، الزبائن، الموردين، المنافسين...، يؤدي إلى ابتكار أفكار استثمارية جديدة، تأتي من خلال تغيير نوع المنتج إلى الأحسن، أو إستغلال منتج جديد، أو تطوير خدمة مكملة للنشاط الأصلي للمؤسسة، هذه الأخيرة يجب عليها أن تستغل أفكار عمالها للمحافظة عليهم والإستفادة من خبراتهم.<sup>33</sup>

-**الزبائن كمصدر للأفكار الجديدة:** هذا النوع من الأفكار يكون غالباً في القطاع الصناعي، حيث أن المنطق الإقتصادي يفرض وجود تغذية عكسية تتمثل في ردة الفعل والاقتراحات التي يقدمها الزبائن حيال منتج معين، فالزبون هو المستعمل للمنتج وهو الذي يعرف نقائص وإيجابيات هذا المنتج، ويمكن أن يكون لديه

<sup>33</sup>-عبد القادر محمد عبد القادر مبارك، العمل الحر: ثقافة مجتمع أو متطلبات مرحلة؟، ورقة مقدمة إلى: الملتقى الثاني للمنشأة الصغيرة والمتوسطة، مركز تنمية المنشآت الصغيرة، 28-29 نوفمبر 2004، المملكة العربية السعودية،

تصور أحسن في تقديم أو تعديل هذا المنتج، فاستعانة المقاول بزبائن منتج معين أو تحول الزبون إلى مقاول يمكن أن يكون مصدر للأفكار الجديدة.

**-الميل والرغبات:** الكثير من المقاولين يقومون باختيار النشاطات وإنشاء المؤسسات في قطاعات تشكل ميولهم السابق، مثلا الميل للإعلام الآلي يمكن أن يؤدي بصاحبه إلى فتح محل لتجميع أجهزة الحاسوب، الميل لتربية الحيوانات يمكن أن يؤدي بصاحبه إلى إنشاء مزرعة لتربية الأبقار الحلوب،... إلخ، وفي الغالب يكون الميل والحاجة للإنجاز دافع قوي مقابلة.

**-الأفكار الطارئة:** الحياة تضعنا كل يوم في حالات ومواقع معينة، يمكن من خلالها رؤية الأشياء بشكل مختلف، فالساعي إلى إنشاء مؤسسة يجب أن يتأهب نفسيا وعقليا لاقتناص الفرص من خلال الإنتقاد والتصور والملاحظة، والحكم على الوضعيات التجارية ومراقبة النقائص والأخطاء الموجود في بعض المشاريع، هذه النظرة الإنتقادية للأشياء تعتبر مصدر جيد للأفكار الإستثمارية.

**-الأفكار المأخوذة من السفريات الخارجية:** الأشخاص الذين يسافرون للخارج يندهبون أحيانا حيال سلعة أو خدمة معينة غير متاحة في بلادهم أو منطقتهم الأصلية، وهذا يعتبر مصدر جاهز للأفكار الإستثمارية، بشرط أن تكون هذه الأفكار متوافقة مع طبيعة المنطقة التي ينتمي إليها المقاول<sup>34</sup>.

**-الإبداعات البحثية:** أي إنشاء مشروع جديد بفكرة جديدة، لكن هذا النوع من الأفكار يجب تجربته بشكل مكثف والتفكير جيدا في قبل التطبيق بحيث يتطلب هذا النوع من الأفكار إمكانيات كبيرة، إضافة إلى أنه لا يقبل الأخطاء.

**-البحث عن الأفكار:** المقبلين على إنشاء مقولة، لا يمتلكون دوما أفكار جاهزة، وبالتالي لا يمكن العودة إلى المكاتب الإستشارية المتخصصة في هذا المجال أو الإعتماد على بعض المصادر الأخرى منها:

<sup>34</sup>-عبد القادر محمد عبد القادر مبارك، العمل الحر: ثقافة مجتمع أو متطلبات مرحلة؟، ورقة مقدمة إلى: الملتنقى الثاني للمنشأة الصغيرة والمتوسطة، مركز تنمية المنشآت الصغيرة، 28-29 نوفمبر 2004، المملكة العربية السعودية،



\* **ترميم مؤسسة جديدة:** إعادة شراء مؤسسة موجودة، هو توجه مهم يعطي للمقاول أفكار ناتجة من النشاطات السابقة لهذه المؤسسة؛

\* **التراخيص:** يمكن للمقاول أيضا إنشاء مؤسسة صغيرة بالحصول على رخصة إنتاج منتج معين، وذلك بالرجوع إلى الانترنت والمجلات المتخصصة؛

\* **البراءات والإجازات:** بعض المبدعين والمخترعين لا يقومون بالإستثمار التجاري لإبداعاتهم مثل مخابر البحث الجامعية، وبالتالي يمكن الإستفادة من هذه الأبحاث في الحصول على أفكار جديدة للمشاريع الإستثمارية.

كما نشير في النهاية أن الحصول على الأفكار من هذا النوع لا يكون إلا بالإطلاع الواسع والمتواصل للدوريات والمجلات المتخصصة والانترنت، كما يجب للباحث عن الفكرة الإستثمارية تخصيص جزء من ميزانيته لهذا الغرض، وزيارة المعارض الإقتصادية وغرف التجارة والسفر إلى أماكن وجود هذه الأفكار للإستفادة من الخبرات السابقة.<sup>35</sup>

### المطلب الثاني: الفكرة الاستثمارية والفرصة الاستثمارية

شروط الفكرة الاستثمارية: إن الحصول على فكرة إنشاء المؤسسة ما هي إلا البداية، ونجاح هذه الفكرة يعتمد على عوامل عدة، فالفكرة الإستثمارية قد تكون في جوهرها جيدة ومبتكرة ولكنها غير قابلة للتنفيذ، وحتى تكون الفكرة الإستثمارية قابلة للتنفيذ لابد أن تتطابق هذه الفكرة مع الواقع والحقيقة السوسيواقتصادية، وهو ما يطلق في عليه بالفرصة الإستثمارية، فالفرصة الإستثمارية هي الفكرة الإيجابية التي يمكن تنفيذها وتحقيق عائد مناسب للمستثمر بشكل آخر، يمكن القول أن الفكرة الإستثمارية لابد لها من موارد مادية

<sup>35</sup>-عبد القادر محمد عبد القادر مبارك، العمل الحر: ثقافة مجتمع أو متطلبات مرحلة؟، ورقة مقدمة إلى: الملتقى الثاني للمنشأة الصغيرة والمتوسطة، مركز تنمية المنشآت الصغيرة، 28-29 نوفمبر 2004، المملكة العربية السعودية،

وبشرية لاستغلالها، كما أنها يجب أن تكون مناسبة للحالة الموقفية للمنطقة أو البلد التي يتم فيها تنفيذ الفكرة بجميع أبعادها (الإقتصادية، الإجتماعية، السياسية... إلخ)، فعلى المقاول أو الفريق المقاولاتي قبل تنفيذ الفكرة أن يستفيد من عمليات التحليل الإستراتيجي المتعلقة بتحليل البيئة الداخلية بما فيها من نقاط قوة ونقاط ضعف، وتحليل البيئة الخارجية بما فيها من فرص وتهديدات لمعرفة مدى إمكانية الفكرة للتطبيق، فالفكرة الإستثمارية لا بد أن تواجه أولاً بمجموعة من العوامل الموقفية والخيارات السوسيواقتصادية والزمنية، وكذلك الموسمية، وفي حال توفر كل هذه الموارد والكفاءات (la mode) والمتمثلة أساساً في العادات والتقاليد، التكنولوجية، العصرية اللازمة لهذه الفكرة وبالتالي يمكن القول بأنها تشكل فرصة استثمارية<sup>36</sup>.

**-الدراسة الإستراتيجية للفكرة الإستثمارية:** يلعب التفكير والتحليل الإستراتيجي دوراً مهماً في إنشاء المؤسسات وهو عنصر أساسي في شخصية المقاول، إنطلاقاً من الرؤية الإستراتيجية التي تعبر عن صورة المؤسسة في المستقبل، مروراً بتحليل عناصر البيئة الخارجية بما فيها من فرص وتهديدات، وتحليل عناصر البيئة الداخلية بما فيه من نقاط قوة ونقاط الضعف، وانتهاءً بالتحليل الإستراتيجي لنشاط المؤسسة.

**\* تحليل البيئة الداخلية:** المقصود بتحليل البيئة الداخلية أو التحليل الداخلي هو إجراء تقييم دقيق للخصائص والمميزات المتعلقة بالمشروع الإستثماري والتي تكون ضمن سلطة صاحب المشروع أو من الممكن له الحصول عليها، عند التأسيس تشمل هذه الخصائص على شخصية صاحب المشروع، أما إذا كان المشروع قائم فهي تشمل خصائص المشروع، وإمكانياته المختلفة، هدف التحليل الداخلي هو قيام صاحب مشروع الجديد بتحديد نقاط قوته، ونقاط ضعفه، ليستخدماً في نوع المشروع الملائم لإمكانياته المادية والشخصية، ولتحديد خصائصه المهمة.

في حالة المشروع الجديد، على صاحب المشروع أن يراجع نفسه وذلك بإجراء جرد دقيق لكل إمكانياته بما فيها مهارات وقدرات مالية وفنية وإدارية وشخصية، بالإضافة إلى ميولاته الذاتية... إلخ، وهذا ما يقوم به

<sup>36</sup>محمود أمين زويل، دراسة الجدوى وإدارة المشروعات الصغيرة، الإسكندرية، 2001، ص 33

عادة أصحاب المشاريع الجديدة، لكن ذلك يتم بطريقة غير نظامية، فعلى سبيل المثال، عندما يقرر أحد الأفراد له دراية ومعرفة بمجال المعلوماتية إقامة مكتب أو مهوى صغير للإنترنت في منطقة معينة، فهو يقوم بذلك لاعتقاده بأنه يملك معرفة فنية في هذا المجال (وهذه تعتبر نقطة قوة)، وإذا كانت الإمكانيات المالية لهذا الفرد لا تسمح له بالقيام بهذا المشروع (فهذه تعتبر نقطة ضعف).

إن تحليل البيئة الداخلية هو إجراء هذا التحليل بطريقة نظامية، حيث أن هذا التحليل يركز على قيام صاحب المشروع بمراجعة كل قدراته وكفاءاته ومهاراته الإدارية والشخصية للقيام بإنشاء وتسيير مقولة، وبالتالي عليه أن يحدد نقاط قوته ونقاط ضعفه، وما يحب وما يكره، حتى يستطيع<sup>37</sup>

أن يحدد بدقة المشروع الذي يمكن أن ينجح فيه وكذلك المساعدة التي يحتاجها في تنفيذ فكرته هذا بالنسبة للمشاريع الجديدة، أما النسبة للمشاريع القائمة فلا بد أن يشمل التحليل الداخلي جرد وتحليل لكل إمكانيات المؤسسة إي إلقاء نظرة تفصيلية داخل التنظيم لتحديد مستويات الأداء، مجالات القوة، مجالات الضعف بالإضافة إلى القيود، ويبنى هذا التحليل على معلومات مفصلة حول كل الوظائف في المنظمة، بما فيها عمليات التسويق والوضع المالي والعاملين والتكاليف، والنمط الإداري عموماً...إلخ.

عند إجراء التحليل الداخلي يجب إجراء تلخيص نتائج هذا التحليل بشكل منظم، والشائع هو القيام بتحديد وتعريف نقاط قوة وقوتها بعلامة + حيث أنه كلما كانت نقطة القوة كبيرة تعطى عدد أكبر من علامات + أي أن نقطة القوة الكبيرة جداً تعطى لها علامة +++، في حين القوة المحدودة تعطى لها علامة +، أما بالنسبة لنقاط الضعف كذلك تعطى لها علامة - ويتم تأشير قوتها بعدد العلامات كما أشرنا سابقاً.

<sup>37</sup> محمود أمين زويل، مرجع سابق 2001، ص 34

- \*تحليل البيئة الخارجية:** يتوقف نجاح المنظمة الجديدة أيضا على مدى دراستها وتحليلها للعوامل البيئية المؤثرة ومحاولة الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل ودرجة تأثير كل منها على المنظمة، فإذا قرر الشخص في المثال السابق بأن المشروع المناسب له هو إقامة مكتب لبيع الحواسيب أو لتصميم الأنظمة الحاسوبية، عليه قبل المباشرة بتنفيذ الفكرة تحديد فرص نجاح المشروع، وبصفة عامة تساعد دراسة وتقييم عناصر البيئة الخارجية في تمكين المنظمة من التعرف على أبعاد بيئتها ودلالاتها الإستراتيجية المنظمة المتمثلة في:
- 1- تحديد سمات المجتمع والجمهير التي تتعامل معها المشروع وذلك من خلال الوقوف على أنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة والأوليات التي تعطى لها؛
  - 2- بيان علاقات التأثير والتأثير بالمؤسسات المختلفة ومختلف المتعاملين الاقتصاديين مع منتجات وعمليات وأنشطة المؤسسة؛
  - 3- تحديد الأهداف التي يجب السعي إلى تحقيقها، ونطاق هذه الأهداف سواء على مستوى الأهداف الإستراتيجية أو الأهداف العملية؛
  - 4- بيان الموارد المتاحة وكيفية الاستفادة منها، وكيف يمكن للمنظمة أن تتحقق تلك الاستفادة؛
  - 5- تحديد نطاق السوق المرتقب ومجالات المعاملات المتاحة أمامها، سواء ما يتعلق بالسلع والخدمات، وطرق منافذ التوزيع وأساليب وشروط الدفع وخصائص المنتجات المسموح بها، والقيود المفروضة على المشروع سواء قانونية أو أخلاقية... الخ؛
  - 6- تشخيص أنماط السلوك الإنتاجي والاستهلاكي للأفراد والمنظمات الذين يمثلون قطاع عملاء المشروع الأمر الذي يفيد في تحديد خصائص المنتجات والأسعار وخصائص الإنتاج وكذلك التسويق.

فالتحليل البيئي الخارجي هو حصر الفرص والتهديدات التي يمكن أن يتعرض لها المشروع الجديد في حالة تنفيذه، نتيجة للأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والقانونية والسياسية...الخارجية وهذا يعني أنه على المستثمر الجديد أن يحدد ما إذا كان الوضع الإقتصادي والتغيرات المختلفة مناسبة لنجاح المشروع، وهل أن العوامل السياسية القانونية سوف تشكل مصدر نجاح أو مصدر فشل للمشروع، وهكذا بالنسبة للعوامل الأخرى حيث يتم تحديد ذلك بالتنبؤ بالأوضاع المستقبلية. ينتهي التحليل الخارجي بجدول يتم فيه تحديد الفرص والتهديدات المحتملة والتي يمكن أن تؤثر على المشروع لتحديد فيما إذا كانت الفكرة تتوفر على فرص للنجاح.

فمثلا قد ينتهي التحليل الخارجي بقائمة تتضمن ما يلي: من المتوقع أن تحدث زيادة كبيرة في الطلب على الحواسيب بسبب زيادة عدد السكان وارتفاع مستوى التعليم وتحسن الوضع الإقتصادي، ولكن هناك تهديد من احتمال دخول منافسين جدد وظهور اختراعات وتكنولوجيات جديدة تقلل من الطلب.

### المحاضرة السابعة: تأكيد الفكرة الإستثمارية

تشير الدراسات إلى أن فشل المقاولات يعود بالأساس إلى التنفيذ المباشر للمشروع دون القيام بتحليل واختبار للفكرة الإستثمارية، أو القيام باختبار سطحي للفكرة غير مبني على أسس علمية. أن تحليل واختبار الفكرة الإستثمارية يعني قياس مدى قدرة هذه الفكرة على إرضاء وجذب اهتمام المتعاملين الإقتصاديين (الزبائن بالدرجة الأولى)، كما أنها تعتبر دراسة جدوى نظرية وعملية تبحث في مدى الفوائد التي يمكن يحققها المشروع قبل بدايته.

يرتكز تحليل واختبار الفكرة الإستثمارية على البحث عن إجابات للسؤالين التاليين:

**الأول:** هل تستجيب الفكرة الإستثمارية لحاجة معينة؟ وهل من المحتمل أن تثير عدد محتمل من الزبائن؟

**الثاني:** هل يملك المقاول القدرات الضرورية من أجل جذب هؤلاء الزبائن المحتملين؟ وإذا كان الجواب

ب"لا"، هل من الممكن الحصول على تلك القدرات بسهولة؟

ويمكن تقسيم هذه المرحلة إلى قسمين:

### **المطلب الأول: جمع المعلومات**

يمكن الحصول على المعلومات من مشروعات قائمة مماثلة أو مؤسسات متخصصة وغيرها من مكاتب

دراسات الجدوى<sup>38</sup>.

"فالمشتري يرغب في شراء (1) سلعة معينة (2) بمواصفات محددة (3) بكمية معينة (4) بسعر مناسب (5) بجودة مناسبة (6) من مصدر توريد مناسب (7) بمواعيد تسليم مناسبة (8) بشروط دفع مناسبة (9) وبشروط خدمة مناسبة ... (10) فهذه هي شروط ومتطلبات المشتري وعلى البائع معرفة هذه الشروط وتوفيرها في المنتج المقدم عن طريق الاقتراب من العميل "

ومن الأهمية بما كان الإستعانة برأي المتخصصين وتجميع أكبر قدر ممكن من المعلومات من جهات متعددة وذلك للإجماع على رأي موحد قبل القيام بالمشروع، في الغالب يعتمد تحليل الفكرة الإستثمارية على البحث على المعلومات التالية:

**\*الخصائص المثالية للمنتج:** وذلك بالاهتمام بالتقنيات والتفاصيل البسيطة التي تؤدي إلى الحصول على أحسن هيئة للمنتج، لكن يجب أولاً التأكيد على أن الفكرة قادرة على الإستجابة لحاجة معينة، وقبول فكرة التعديل فيها من أجل توافق المنتج مع رغبات وأذواق المستهلكين المحتملين.

**\*العوامل الأساسية للنجاح:** وتعني البحث عن الخصائص الأساسية التي لها تأثير كبير على نجاح المشروع، مثل المهارات التسييرية، المحاسبية، والتسويقية للمسيرين، إمكانية الحصول على الموارد المالية

---

<sup>38</sup> سيد كاسب، جمال كمال الدين، المشروعات الصغيرة: الفرص والتحديات، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، 2007، ص 24.

بسهولة، موقع المؤسسة بالنسبة للزبائن. ويتم تحديد العوامل الأساسية للنجاح بالقيام بتحليل إستراتيجي كما يلي:

\***تقييم السوق:** تعتبر عملية جمع المعلومات عن السوق من أهم عناصر هذه المرحلة، حيث يمكن من خلالها تقدير حجم الزبائن المحتملين وتقدير الطلب والأسعار ومعرفة المنافسين و[2]تم عملية تقييم السوق بما يلي:

-منحنى دورة حياة المنتج: يمكن أن يكون المنتج المقترح، له سوق واسعة لكنه مهدد دائما بخطر التقدم التكنولوجي وتغيير الأذواق بالنسبة للزبائن، أو ظهور منتجات بديلة أو متشابهة أقل سعرا، وبالتالي من الخطر تركيز مستقبل الأعمال على سلعة واحدة وحيدة<sup>39</sup>.

-تطور الطلب، التموين والأسعار: من الصعب تقدير هذه المتغيرات أحيانا لأن هذا التطور يمكن أن يخضع أو ينتج من عدة عوامل من بينها حالة الأزمة الداخلية أو الخارجية، النمو الديموغرافي، السياسة المالية والنقدية للدولة، الحالة السياسية والمناخ الإجتماعي.

-الوسطاء: في بعض النشاطات يرتبط سلوك الموزعين إلزاما بأسواقهم المستقبلية، التي تركز على أذواق المستهلكين من جهة وكذلك طريقة التنظيم المعمول[2]ا فيما يخص الإحتكار وتسيير السوق، وبالتالي على المقاول أخذ معلومات عن الموزعين والإتصال بالخبراء في هذا المنتج.

-**المنافسين:** تقتضي معرفة السوق جمع معلومات خاصة بالمنافسين الرئيسيين للمنتج من حيث الحصة السوقية، مواردهم، أسعارهم، العلامة التجارية، سياسة التصنيع، التوزيع، البيع، الإعلان، والسياسة الإستثمارية المالية والبشرية إن أمكن، لأن إستراتيجية المنافسين تمثل أول عائق يجب أخذه في الحسبان.

<sup>39</sup> سيد كاسب، مرجع سابق، ص 24.

\***تحليل الصعوبات المحتملة:** يجب تجنب النشاطات التي تتطلب استثمارات كبيرة (آلات ومعدات، مخزونات، ديون)، لأن أي منشئ أو مقاول جديد أو مؤسسة جديدة تشكوا من نقص الموارد المادية والبشرية، وغالبا نقص المعلومات حول قطاع السوق ، نقص الخبرة في النشاط، هذه الصعوبات التي يجب أخذها في الحساب بالحذر من كثرة الإستثمارات.

-**تحليل الحجم الممكن للزبائن:** المعلومات التي يتم جمعها في المرحلة السابقة، تؤدي إلى تقدير الحجم الممكن للزبائن، وبناء عليه يجد صاحب المشروع نفسه إمام حالتين:<sup>40</sup>

**الأولى:** يمكن لصاحب المشروع الانسحاب بسهولة ودون مخاطر مالية كبيرة إذا سارت الامور عكس التوقعات، وبالتالي في هذه الحالة يتم إجراء اختبارات بسيطة للمنتج تم المرور مباشرة إلى تنفيذ المشروع، مع إمكانية إجراء بعض التعديلات.

**الثانية:** إذا وجد صاحب المشروع نفسه أمام مخاطر كبيرة من الناحية المالية، هنا يحاول المقاول القيام بدراسة سوق، وذلك عن طريق استبيان على عينة من الزبائن المستهدفين أو المقابلة المباشرة مع الزبائن، أو الإستعانة بمكاتب متخصصة في دراسات السوق للوقوف على أهمية وحجم الزبائن المحتملين.

### **المطلب الثاني: اختبار الفكرة الإستثمارية**

عملية اختبار الفكرة الإستثمارية تعتبر أساس عملية إنشاء مؤسسة صغيرة والتي تعتبر أيضا شرط ضروري لنجاح المشروع في الكثير من الحالات، لكن في الواقع ولسوء الحظ هناك الكثير من الأشخاص يباشرون الأعمال والمشروعات بناء على حماس زائد أو تصور زائف بإمكانية نجاح المشروع دون القيام باختبار للفكرة الإستثمارية.

<sup>40</sup> سيد كاسب، جمال كمال الدين، مرجع السابق، ص 25.



إن اختبار الفكرة عملية معقدة فهي تستلزم الإجابة على بعض التساؤلات المرتبطة بجمع المعلومات حول الزبائن والأسواق المحتملة وهذا حتى لو تعلق الأمر بمشروع حرفي أو تجاري بسيط، هذه الأسئلة يمكن اعتبارها جوهرية بالنسبة لحاملي مشاريع الإبداع التكنولوجي لان الخطأ فيها يمكن أن يؤدي إلى خسائر كبيرة، فبعد جمع المعلومات وتحديد الزبائن المستهدفين، تأتي عملية اختبار الفكرة الإستثمارية التي تتضمن الإهتمام بالعناصر التالية<sup>41</sup>:

- البحث عن العوامل الأساسية للنجاح؛
  - دراسة التطور المتوقع لهذه العوامل؛
  - تقدير نقاط قوة ونقاط ضعف المشروع؛
  - تصور المشروع ؛ في حالة تخفيض نقاط الضعف وزيادة نقاط الضعف.
- وتكون عملية الاختبار بمتابعة الخطوات التالية:
- أحسن وسيلة لتحديد العوامل الأساسية للنجاح هي الحصول على المعلومات من الموردين، المنافسين، الموزعين،..وبشكل عام كل من له علاقة بالزبون المستقبلي؛
  - وبعد معرفة العوامل الأساسية للنجاح) وتطورها المتوقع(، يأتي بعدها مرحلة مقابلة كل منها مع نقاط القوة والضعف، ويتم الأخذ في الحساب أن نقطة القوة لا يمكن اعتبارها نقطة قوة إلا إذا ارتبطت بأحد عوامل النجاح، وإذا كان حامل المشروع يتفوق في هذه النقطة على المتنافسين؛
  - في نهاية المقابلة بين العوامل الأساسية للنجاح ونقاط القوة في المشروع أو التي يمكن الحصول عليها بسهولة، يمكن الوصول إلى قرار بتنفيذ المشروع أو التخلي عن هذه الفكرة؛
- بعد ذلك يصبح في يد المقاول كل العوامل التي تسمح له ببناء الإستراتيجية قبل المرور إلى تنفيذ المشروع ويبقى له مهمتين يجب إكمالهما :الإقتراب من نقاط القوة ومراجعة الأهداف والمبررات.

<sup>41</sup> سيد كاسب، جمال كمال الدين، مرجع السابق، ص25.

## \*دراسة السوق:

تعتبر عملية تحليل السوق الحجر الأساس في اختبار الفكرة الإستثمارية حيث يؤدي إلى جمع المعلومات التي يبني عليها الحكم على فعالية الفكرة والوصول إلى فرص حقيقية للنجاح وذلك من خلال البحث عن إجابات للأسئلة التالية:

هل يوجد أشخاص قابليين لشراء المنتج؟ وبأي ثمن؟

من هم هؤلاء الزبائن؟ من حيث الجنس، العمر، العدد... إلخ<sup>42</sup>.

حتى يتمكن حامل المشروع عن إيجاد إجابات عن هذه التساؤلات، لا بد أن يبحث أولاً عن الأدوات التي تمكنه من جمع هذه المعلومات والتي توفرها الدراسة السوقية، لكن في الواقع العملي يلاحظ وجود اختلاف كبير: فمثلاً في الولايات المتحدة الأمريكية، البلد الذي لا يشكو من نقص في الاحترافية في المجال الإداري، فإن مؤسسات رأس مال المخاطرة تشكو من أن طبقة كبيرة من حاملي المشاريع يتجاهلون إرادياً المعلومات التجارية ذات التأثير البعيد على مشاريعهم، وبشكل عام يتحفظ حاملي المشاريع من جمع معلومات معمقة عن الأسواق المستهدفة، نظراً لتكلفة هذه العملية مما يعرضهم إلى مشاكل متتالية أثناء تنفيذ المشروع تتمثل بأهمية النشاطات التسويقية لإيجاد الفرص الإستثمارية في الإعتماد على الوظائف المتعلقة بتحديد اتجاهات السوق والزبائن المحتملين، دورة حياة المنتج، تجزئة السوق، والموقع المناسب للمؤسسة، التخطيط التسويقي الإستراتيجي والعملي،... إلخ، إضافة إلى ذلك فالتسويق يبدأ قبل انطلاق المشروع وهو المحدد لذلك من خلال القيام بدراسات السوق عن طرق مجموعة من الأدوات التسويقية (تقنيات جمع وتحليل المعطيات النوعية والكمية المتعلقة بالأسواق والصناعات).

من خلال هذه المعطيات يتضح أن هناك ارتباط وثيق بين المقاولاتية والتسويق، حيث تمثل المعلومات

حول الأسواق دليل المقاول في سلوكياته وقراراته المقاولاتية واستغلال الفرصة الإستثمارية.<sup>43</sup>

<sup>42</sup> -Robert papin, stratégie pour la création d'entreprise, 9<sup>ème</sup> édition, paris, 2001, p 64.

## المحاضرة الثامنة: إعداد خطة عمل

بعد تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحليل واختبار الفكرة الإستثمارية للنشاط المرغوب، تبدأ مرحلة إعداد الإستراتيجية اللازمة لنجاح المشروع والتي تكون عادة موافقة للرؤية الإستراتيجية للمقاول، حيث يقوم هذا الأخير بالبحث عن الموارد المادية والبشرية اللازمة لبداية النشاط، وذلك بإقناع مختلف المتعاملين الاقتصاديين بالعمل مع المؤسسة الجديدة عن طريق إعطائهم المعلومات الدقيقة والمفصلة حول فكرة المشروع ومتطلباته وعوائده المتوقعة في ملف خاص يسمى خطة الأعمال.

### المبحث الأول: خطة العمل

يشكل مخطط العمل عنصرا أساسيا في إستراتيجية المؤسسات، وتتزايد أهميته في مجال إنشاء المؤسسات بشكل عام والمقاولات بشكل خاص، ويستمد هذه الأهمية على اعتبار أنه يمثل وثيقة هوية تعرف بالمؤسسة (ومؤسسيها) لدى مختلف الأطراف كما يعتبر وسيلة اتصال تجاه هذه الأطراف حيث يسمح لهم بتقييم المخاطر التي هم مقدمون على تحملها عند الإنخراط في المشروع.

### المطلب الأول: مفهوم خطة العمل

#### -تعريف خطة العمل:

---

<sup>43</sup> -Robert papin, stratégie pour la création d'entreprise, 9<sup>ème</sup> édition, paris, 2001, p 64.

خطة العمل هي الشكل المكتوب الذي يوضح الرؤية الإستراتيجية لحامل (أو حاملي) المشروع، ويبين

أن النموذج المقترح يمكن أن يجني قيمة كافية قابلة للتقسيم (التوزيع)، من أجل<sup>44</sup>

الحصول على دعم المتعاملين الذين يرسل إليهم الملف، والذين لهم موارد يريد المستثمر الحصول عليها، يسجل المشروع في فترة محددة عن طريق تحديد الموارد اللازمة وتشغيلها من أجل بلوغ الأهداف وكذلك تحقيق الرؤية.

انطلاقاً من هذا التعريف يمكن أن نقول أن خطة الأعمال عبارة عن:

- عبارة عن اعتقاد (تصور) مكتوب: فالإتصال الشفهي غير كاف لإقناع المتعاملين بالعمل مع المشروع، فإن كان الأبوين أو العائلة والأصدقاء المقربين يقبلون منح قروض مالية للمؤسسة دون أخذ ضمانات حقيقية، فإن مالكي الموارد الآخرين مثل البنوك يطلبون معلومات أكيدة تضمن نجاح المشروع، وهذا ما قد يتوفر في عدة صفحات من هذه الخطة.

- تسجل في فترة محددة: إن خطة الأعمال لا تعتبر إستراتيجية طويلة الأجل، فالفترة المحددة لها من 3 إلى 5 سنوات، مع التركيز على السنة الأولى، حيث يمكن التغيير في طبيعة المشروع وطموحات المقاول وفقاً لظروف البيئة الداخلية والإستراتيجية.

- متعلقة بالرؤية الإستراتيجية للمقاول: جميع مراحل عملية إنشاء المؤسسة موجودة في خطة الأعمال بداية بالفكرة، الفرصة الإستثمارية، والرؤية الإستراتيجية التي تعتبر أساساً قيام المشروع، هذه العناصر يتم التطرق إليها في ملخص من صفحة إلى صفحتين.

- تعبّر عن القيمة الناتجة عن المشروع: في هذا الصدد يهتم المتعاملون الاقتصاديون بالعائد الذي يمكن تحقيقه من التعامل مع المؤسسة الجديدة، وكذلك ضمان استرجاع الأموال المستثمرة وبالتالي فخطة الأعمال دليل لإقناع كل من:

<sup>44</sup> قية فاطمة، الحاضنات كآلية لضمان نجاح مخطط الأعمال، الأيام العلمية الثالثة الدولية حول المقاولاتية، فرص و حدود مخطط الأعمال الفكرة الإعداد والتنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعة بسكرة، 19-18-17 أفريل 2012.

\* حامل المشروع نفسه وشركاؤه: بحيث تعتبر خطة الأعمال وسيلة للتعرف على العوائق والأخطار المرتبطة بإنجاز المشروع إضافة إلى وضع تقديرات للأرباح الممكنة للمؤسسة<sup>45</sup>، وإمكانيات النمو والوقت اللازم لتحقيق الأرباح، وفي هذا الصدد يجب على المقاول إلتزام الموضوعية في وضع النتائج والتكاليف التقديرية.

\* كما تعتبر خطة الأعمال وسيلة لدعم التفاوض وإقناع المستثمرين والمتعاملين الاقتصاديين بإمكانيات النجاح، والعائد الممكن تحقيقه بحيث يحتاج المشروع إلى كل من الشركاء، العمال، البنوك والمؤسسات المالية، مؤسسات الدعم،...الخ.

بالإضافة إلى ذلك يمكن القول أن خطة الأعمال هي دليل للطريق الواجب قطعة في إنجاز المشروع، حيث أنها موجهة لتحقيق أهداف محددة للمقاول، ففي مرحلة طرح المشروع تعتبر خطة العمل مثل " لوحة قيادة " تسمح بمتابعة ومراقبة العمليات المنجزة، وتقييم النتائج عن طرق قياس الفوارق بين النتائج التقديرية والنتائج الحقيقية.

إن خطة العمل يمكن إعدادها بعدة أشكال مختلفة، لكن يجب مراعاة بعض الشروط العامة للتوصل إلى إعداد خطة جيدة، حيث يجب أن يراعى في إعداد هذه الخطة الإجابة عن بعض التساؤلات المتمثلة أساسا في :ما هي طبيعة المشروع المقترح؟ (الفكرة ومصدر المشروع)، ماذا يريد حامل المشروع أن يفعل بمشروعه؟ (إلى أين يريد الوصول)، كيف يتم تنظيم المشروع من أجل بلوغ الأهداف الموضوعية؟ (كيف يمكن الوصول إلى تلك الحالة أو النتيجة)، كيف سيصبح المشروع بعد 3 إلى 5 سنوات من إنشائه؟ هذه الأسئلة تتطلب تعريف واضح ودقيق للأهداف المرغوبة، الإستراتيجية المتبعة من أجل بلوغ الأهداف، والخطط العملية (التسويقية، الإنتاجية، المالية،...الخ).<sup>46</sup>

<sup>45</sup> قبة فاطمة، الحاضنات كآلية لضمان نجاح مخطط الأعمال، الأيام العلمية الثالثة الدولية حول المقاولاتية، فرص و حدود مخطط الأعمال الفكرة الإعداد والتنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعة بسكرة ، 19-18-17 افريل 2012.

<sup>46</sup> قبة فاطمة، الحاضنات كآلية لضمان نجاح مخطط الأعمال، الأيام العلمية الثالثة الدولية حول المقاولاتية، فرص و حدود مخطط الأعمال الفكرة الإعداد والتنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعة بسكرة ، 19-18-17 افريل 2012.

في الواقع العملي، خطة الأعمال يجب أن تكون ملف مختصر من 20 إلى 40 صفحة (دون احتساب الملاحق)، حتى لو كان المشروع صناعي يتطلب تكنولوجيا عالية وإجراءات أكبر مقارنة بالمؤسسات الخدمية، وللتسهيل على القارئ، يتم وضع ملخص في بداية الملف توضح فيه جميع العناصر الأساسية في الخطة.

من الضروري أن يكون ملف الخطة واضح وخالي من التعقيدات، ويجب أن تكون الخطة مكتوبة بشكل بسيط وسهلة القراءة والفهم لأي شخص، ومن الأفضل تجنب المصطلحات الصعبة والمعقدة التي لها خصوصية لا يفهمها غير المتخصصين، كما يجب أن تكون الخطة متضمنة معلومات دقيقة خاصة بالمشروع، وعلى حامل المشروع تجنب الخطأ الشائع المتمثل في جمع قدر كبير من المعلومات غير المفيدة والتي لا تؤدي إلى الفهم الجيد للمشروع.

يجب أيضا أن تكون الخطة مختصرة، بحيث يمكن أن تسمح للقارئ بالاختراع الداخلي بالمعلومات المقدمة، لذا فعلى المقال تدعيم هذه المعلومات بالمراجع المستعملة والاستعانة بالملاحق التي تؤكد وتدعم هذه المعلومات، وفي نفس السياق يجب أن تكون خطة الأعمال ملف صادق، أي أنها لا يجب أن يتخطى حدود عدم التأكد، وأن تسمح بتقدير المخاطر الأساسية للمشروع) المقال الذي يخدع المتعاملين معه، فهو يبق وم في النهاية بخداع نفسه، إضافة إلى ذلك يجب أن تكون المعلومات الموجودة في الخطة مترابطة فيما بينها، من العنوان الشكلي الذي يجب أن يتناسب مع حقيقة الإجراءات والعمليات والوسائل المتناسقة والمخصصة لإنجاز المشروع، اصف إلى ذلك يجب أن تكون الخطة منظمة بطريقة منطقية، ومهيكل على شكل أجزاء وأجزاء فرعية تبين بالتفصيل مختلف عناصر المشروع<sup>47</sup>.

<sup>47</sup> قبة فاطمة، الحاضنات كآلية لضمان نجاح مخطط الأعمال، الأيام العلمية الثالثة الدولية حول المقاولاتية، فرص و حدود مخطط الأعمال الفكرة الإعداد والتنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعة بسكرة ، 17-18-19 افريل 2012.

آخر نقطة في شكل خطة الأعمال، أنها يجب أن تكون موجهة نحو كل متعامل اقتصادي على حدا، أي أن الخطة لها خصوصيات بسيطة بالنسبة لكل متعامل ترسل إليه (بنوك، موردين، شركاء، صناعة،... الخ).<sup>48</sup>

### المطلب الثاني: أهمية خطة العمل

لخطة العمل عدة فوائد نذكر أهمها فيما يلي:

-ترتيب الأفكار

-تقييم الجدوى

-فرصة للتعرف أكثر على السوق وعن قرب

-بحث الاحتمالات الممكنة لتمويل وتنفيذ وتسويق المشروع

-التخطيط ووضوح الطريق

-التحقق من الجاهزية

-استطلاع الصعوبات المتوقعة والاستعداد لها والاحتياط للطوارئ

-تحديد المتطلبات بشكل أكثر دقة وواقعية

-إظهار الجدية في العمل

-تسهيل تقييم المشروع للحصول على دعم أو تمويل أو مشاركة

---

<sup>48</sup>قبة فاطمة، الحاضنات كآلية لضمان نجاح مخطط الأعمال، الأيام العلمية الثالثة الدولية حول المقاولاتية، فرص و حدود مخطط الأعمال الفكرة الإعداد والتنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعة بسكرة ، 19-18-17 افريل 2012.

-التقليل من احتمالية الإخفاق أو الفشل أو الخسائر

-التحكم وضبط التكاليف

### **المبحث الثاني: مكونات خطة الأعمال**

لا توجد قاعدة مطلقة في تحديد مكونات خطة العمل، ولكن مهما كان الشكل المأخوذ لابد من احترام بعض المعايير التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف من هذا الملف، خطة العمل يجب أن تسمح للقارئ بالإجابة عن التساؤلات المتعددة وخاصة تلك المتعلقة بقدرة المؤسسة على أخذ موقع في السوق، طريقة الإنتاج، إمكانيات ربحية المؤسسة...الخ.

عدد من الكتابات والأدلة المنهجية تقترح نماذج متعددة لخطة العمل، لكن مهما كانت تسمية وترتيب المكونات الجزئية، فإن مكونات خطة الأعمال تركز أساساً على العناصر التالية:

-الملخص؛

-التقديم العام للمشروع؛

-الفريق؛

-السوق؛

-الإستراتيجية العامة؛

-الإستراتيجية التسويقية والتجارية؛

-الوسائل والتنظيم؛

-التركيب القانوني؛

-الملف المالي.<sup>49</sup>

<sup>49</sup> فاطمة، الحاضنات كآلية لضمان نجاح مخطط الأعمال، الأيام العلمية الثالثة الدولية حول المقاولاتية، فرص و حدود مخطط الأعمال الفكرة الإعداد والتنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعة بسكرة، 19-18-17 أفريل 2012.



وفيما يلي نتعرض لهذه العناصر بشيء من التفصيل:

-**الملخص:** يجب أن تبدأ خطة الأعمال عن طريق تقديم ملخص جد مركز للمشروع،(من صفحة إلى صفتين على الأكثر)، تلخص فيه العناصر الأساسية في الخطة، وهو جزء مهم إذ أنه يعبر عن واجهة الملف، وبالتالي يكون الملخص قادرا على جلب الانتباه والتأثير على رأي القارئ.

مجموعة من الدراسات تبين أن المستثمرين يقدمون على بعض المشاريع بمجرد قراءة الملخص، فضلا عن ذلك يقوم بعض حاملي المشاريع في البداية بإرسال نسخة مطورة عن الملخص) من 05 إلى 10 صفحات ( للمستثمرين والمتعاملين، حيث أن النسخة الكاملة لخطة الأعمال لا يتم إرسالها إلا عند اقتراب الاتفاق مع المتعامل تحت شروط واتفاقات محددة الملخص يجب أن يسمح للمرسل إليه بالتعرف على الخصائص الأساسية للمشروع والمتمثلة في رؤية المقاول في القطاع وأهداف المشروع، الحقائق والإجراءات، توقعات التمويل، والشراكة، إطار المشروع، ومرجعية المسيرين. ويتكون الملخص الجيد عادة من النقاط التالية:

-لمحة مختصرة عن المؤسسة المستحدثة (إنشاء أو إعادة تشغيل)؛

-وصف سريع للفريق المقاولاتي: وصف الكفاءات الموجودة بالنسبة للفرصة الاستثمارية، وكذلك الطموحات الفردية والجماعية؛

-تقديم الفرصة الاستثمارية الخاصة بالمشروع، والإستراتيجية المتبعة لاستغلالها؛

-مقاربة إجمالية للسوق المستهدف وإمكانياته؛

-تفصيل المزايا التنافسية لعرض المنتج؛

-تقدير المردودية المتوقعة مع تحديد الفائدة بالنسبة للمستثمر والشريك المنتظر؛<sup>50</sup>

-إشارة إلى مبلغ التمويل الذي تبحث عنه المؤسسة، وإلى الاستعمال المقترح للأموال المطلوبة.

<sup>50</sup>قبة فاطمة، الحاضنات كآلية لضمان نجاح مخطط الأعمال، الأيام العلمية الثالثة الدولية حول المقاولاتية، فرص و حدود مخطط الأعمال الفكرة الإعداد والتنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعة بسكرة ، 19-18-17 افريل 2012.

**-التقديم العام للمشروع:** هذا الجزء من خطة الأعمال يحتوي على أساسيات المشروع، بحيث يقدم هذا الجزء بعض المعطيات الخاصة التي سوف تتم الإشارة إليها في الأجزاء القادمة في الملف، والهدف هنا هو إظهار أن هناك اتفاق بالنسبة للمشروع، الفرصة جيدة، الإبداع ممكن التحكم فيه، والمشروع مدعم عن طريق عدد من الإثباتات الممكنة، وبالتالي فإن تقديم المشروع يتكون من النقاط التالية: نشأة المشروع، التكنولوجيا المستعملة، البراءات أو حقوق الملكية، الأسواق المستهدفة، الأهداف على المدى القصير، المتوسط والطويل.

**-الفريق:** يجب على حامل المشروع أن يكون مقتنع بكفاءات مختلف أعضاء الفريق المقاولاتي، لضمان التنفيذ الجيد للمشروع، وبالتالي يجب التعرف والاطمئنان إلى شخصية وكفاءة وقيم وخبرات واستعدادات كل عضو بالنسبة للأهداف المسطرة للمؤسسة، وفي حالة عدم كفاءة أو مشكل آخر لأحد الأعضاء، من الضروري توضيح الإجراءات الممكن اتخاذها بهذا الشأن، كما يجب توضيح طبيعة العلاقات الممكن أن تكون مع الشركاء الأساسيين للمؤسسة.

ويمكن تلخيص هذا الجزء من خطة الأعمال في النقاط التالية: ملخص حول مسيرة كل عضو في الفريق (CV)، الهيكل التنظيمي وتوزيع السلطة، توزيع المهام الأدوار والمسؤوليات، تقديم المجلس الإداري) مستشار قانوني، خبير محاسبي، مستشارين...الخ.<sup>51</sup>

**-السوق:** من الضروري في خطة الأعمال، إظهار وجود سوق قادر على تصريف المنتج المقترح، وبالتالي يتم التركيز هنا على النقاط التالية: قطاع النشاط وخصائصه الأساسية، الجزء المستهدف من السوق، طرق اختراق السوق المستهدف، المزايا التنافسية في السوق مقارنة بالمؤسسات الأخرى، حيث يجمع هذا الجزء مجموعة من المعلومات حول المنافسين الأساسيين، تعريفهم، موقعهم، حركتهم في السوق، الحصة السوقية،

---

<sup>51</sup> Marjorie Béthencourt, *Entreprendre en franchise*, Dunod, Paris, 2001, P 31-32.

مشاكل الدخول إلى السوق، إضافة إلى جمع معلومات حول الزبائن المستهدفين وكيفية الشراء لديهم وتطور السوق.

-**المنتج (السلعة أو الخدمة المقترحة):** في هذا الباب على حامل المشروع ذكر خصائص المنتج وما سوف يقدمه للزبون، ومن المفيد الاستعانة بعرض رسومات تخطيطية للتوضيح، والهدف هنا هو إظهار رؤية الزبائن للمنتج وكيفية عرضه، ومن الضروري أيضا عرض طريقة الإنتاج والأخطار التقنية والإنتاجية الممكنة، وعليه فإن هذا الجزء يركز أساس على النقاط التالية: المنتج (سلعة أو خدمة)، دورة حياة المنتج، عناصر الملكية الفكرية والصناعية، نشاطات البحث والتطوير على المنتج.

-**الإستراتيجية العامة:** هذا الجزء يعتبر متابعة منطقية للأجزاء السابقة، حيث يتم فيه تحديد أهداف المؤسسة، الموقع المتوقع في السوق، الموارد المختلفة قابلة للاستغلال، العوامل الأساسية للنجاح، كما يتم في هذا الجزء إبراز حقيقة الفرصة الاستثمارية، حيث يتم إظهار العلاقة بين دراسة السوق والإستراتيجية المتبعة لاختراق هذا السوق والقدرة على البقاء.

-**الإستراتيجية التسويقية والتجارية:** هذا الجزء يجيب عن الأسئلة التالية: كيف يتم توزيع المنتج؟ وكيف تحدد الأسعار؟ وكيف يتم الإعلان عن المنتج؟

أي أن هذا الجزء يركز على العناصر التي تؤثر على قرار الشراء بالنسبة للزبون المستهدف، وبالتالي فالإستراتيجية مبنية على إبراز: كيفية ودرجة الوصول إلى المنتج، السعر، الإعلان، وخدمات ما بعد البيع، كما يمكن الإشارة في هذا الجزء إلى النقاط التالية: الزوج: منتج/سوق،<sup>52</sup> في المنظمة التجارية (القوة البيعية، قنوات التوزيع)، الأسعار والهوامش التجارية، توقعات المبيعات، محاور الاتصال المستعملة.

<sup>52</sup> Marjorie Béthencourt, op-cit, P 33.

-**الوسائل والتنظيم**: هذا الجزء يبين مجموعة من الوسائل التي يمكن استخدامها من أجل ضمان عمل المؤسسة حديثة النشأة، وكذا التنظيم الذي سوف يتم العمل به في الخطط التنفيذية والإجراءات العملية والقانونية في المؤسسة.

يجب على حامل المشروع هنا، أن يبين أنه يسيطر على العوائق المتوقعة من خلال تحليل مفصل لهذه العوائق في مختلف العمليات التي تقوم بها المؤسسة، وبالتالي يركز على: مع من؟ وتحت أي شروط؟ ولماذا؟ يتم الحصول على المباني، التوصيلات والأدوات الضرورية، المواد الأولية المستعملة ومصدرها، وكيفية التطور والنمو التنظيمي.

-**التركيب القانوني**: يهتم هذا الجزء أساسا باختيار الشكل القانوني للمؤسسة، وجميع الإجراءات القانونية المتعلقة بإنشاء وتنفيذ المشروع، ومن بين هذه الإجراءات: حماية العلامة التجارية وبراءة الاختراع، اتفاقات الشراكة (مقاوله من الباطن، رخص، إعفاءات،...)، تصريحات ضريبية واجتماعية، عقود مختلفة (وصولات تجارية، عقود عمل، الاتفاقات الجماعية...)، التغطية الاجتماعية للمقاول وشركاؤه، تأمين السلع والمعدات...

-**الملف المالي**: يسمح بتقديم طبيعة وحاجة المؤسسة إلى الأموال ويفسر طلبات التمويل، بعد تقديم الفرضيات أو التقديرات الأساسية المتوقعة خلال 3 إلى 5 سنوات الأولى، والتي تتمثل بالتفصيل في: النتائج الأساسية المنتظرة (جدول حسابات النتائج التقديري) وكذلك مخطط الخزينة، الهيكل المالي والاحتياجات المالية (خطة التمويل)، الاحتياج في رأس المال العامل. يجب على حامل المشروع إظهار المنطق المالي للمشروع، إظهار توافق التقديرات المقدمة مع محتوى خطة العمل، الاقتناع بإمكانية تحقيق الفرضيات المقدمة، قياس درجة مرونة التركيبة المالية للإخطار التي يمكن أن تعرقل تطور المشروع، كما يجب على

حامل المشروع أيضا مواجهة الشروط المالية للمستثمرين، وإظهار الفائدة والعائد الذي يمكن أن يحصلوا عليه من مرافقة المشروع<sup>53</sup>.

بعد إعداد وتصميم خطة الأعمال الضرورية لانطلاق المشروع وإقناع مجموعة من الشركاء بمرافقة المشروع يمكن للمقاول المباشرة في تنفيذ المشروع انطلاقا من العناصر المقدمة في الخطة، التي تعتبر إطار جيد لضمان نجاح المشروع الصغير.

### المحاضرة التاسعة: هيئات المرافقة المقاولاتية في الجزائر

---

<sup>53</sup>-خالد محمد بني حمدان. الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي دار البازوري العلمية، الأردن، 2007 ص 200

في سياق تحديات النظام الإقتصادي العالمي الجديد وما تبعته من تحولات على أكثر من صعيد، أضحت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عنصرا مساهما للتنمية بأبعادها الثلاثة الإقتصادية، الإجماعية والبيئية، باعتبارها تمثل قطاعا منتجا للثروة وفضاء حيويا لخلق فرص العمل، وبالتالي فهي وسيلة إقتصادية وغاية إجماعية يتحمل مسؤوليتها كل أطراف المجتمع من حكومة وشعب، لهذا قامت العديد من الدول بوضع سياسات وهيئات مرافقة لمساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجديدة على التطور.

إنطلاقا من هذا السياق، كان من الضروري أن تقوم الجزائر بوضع خطة عمل توجيهية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المدى المتوسط والبعيد، تكون كفيلة بإحداث الدفعة المطلوبة لتحريك عجلة الإستثمار، ولن تكون لهذه الخطة الأثر الكبير إلا إذا كانت مقرونة ومدعمة بآليات وهيئات فعالة قابلة للتنفيذ ومكيفة مع التحولات الإقتصادية الجديدة الغاية منها تجاوز مختلف العراقيل والمشاكل التي تحول دون تنمية هذا القطاع الحيوي.

### **المبحث الأول: عموميات حول المرافقة المقاولاتية**

تعتبر هيئات دعم المقاولاتية ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أحد أهم المفاهيم الجديدة في علوم التسيير، فلقد أوضحت التجارب العالمية مدى قدرة هيئات دعم المقاولاتية على تشجيع التنمية الإقتصادية من خلال مساهمتها دعم حركة إنشاء المؤسسات الإقتصادية في مختلف القطاعات حسب متطلبات التنمية المحلية لكل منطقة.

### **المطلب الأول: الخدمات التي تقدمها هيئات المرافقة المقاولاتية**

ارتكزت عمليات دعم ومرافقة المقاولات على ثلاثة محاور أساسية:

-الدعم المالي: لمعالجة مشكل عدم كفاية الأموال اللازمة عند انطلاق المشاريع.

-تطوير شبكات النصح والتكوين: في مجال إنشاء وتسيير المؤسسات الصغيرة... وغيرها.

-الدعم اللوجستيكي: توفير مقر لنشاط المقابلة في محلات متاحة وخلال فترات زمنية محدودة وخدمات إدارية مختلفة وذلك بشروط تحفيزية أقل تكلفة، بالإضافة إلى تقديم بعض النصائح البسيطة وتقوم بهذه العمليات من خلال الإنفتاح على جميع شبكات الأعمال والهيئات الحكومية المختلفة لتدعيم هذه الهيئات.

وعموما أظهرت الدراسات العلمية مجموعة من الخدمات التي يمكن أن تقدمها هيئات المرافقة للمؤسسات الصغيرة، قبل وخلال وبعد إنشاء المؤسسة.

-الإستقبال: عند قدوم أي مقاول إلى هيئة المرافقة لأول مرة تقام معه جلسات أولى تسمى بالإستقبال ويختلف شكل الإستقبال من هيئة لأخرى، حيث أن بعضها يكتفي بأول لقاء لتقديم بعض المعلومات وتوجيه المقاول (حامل المشروع)، أما الأخرى فهي تقوم منذ اللقاء الأول تحليل وتقييم إمكانيات المشروع (شكل المشروع، المنتج، السوق...)<sup>54</sup>.

وبالتالي خدمة الإستقبال تقوم في الأساس على التعارف بين كل من حامل المشروع والهيئة المرافقة، كما تسعى إلى معرفة حالة تقدم المشروع، احتياجات المشروع، التوفيق بين حاجيات هيئة الدعم ومتطلبات حامل المشروع.

وتختلف مدة وشكل الإستقبال من هيئة لأخرى، حيث يمكن أن تكون عبارة عن مقابلات و/أو مكالمات هاتفية دورية، أو عبارة عن مواعيد مستمرة، كما يمكن أن يكون استقبال حاملي المشاريع بشكل فردي أو جماعي، بالإضافة إلى ذلك فمدة الإستقبال متغيرة أيضا من موعد واحد إلى عدة مواعيد ومن بضع دقائق إلى عدة ساعات حسب أهمية ونوع المشروع.<sup>55</sup>

<sup>54</sup>-جواد نبيل، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، طبعة 4، سنة 2006، ص 185.

<sup>55</sup>-جواد نبيل، مرجع سابق، ص 185.

فعملية الإستقبال هي أول اتصال بين حامل المشروع وهيئة المرافقة، والتي يطغى عليها الطابع الإعلامي، حيث يتم فيه أخذ فكرة حول هدف المشروع وأهميته وكذلك وضعية صاحب المشروع وما هي طموحاته وما ينتظره، في المقابل تسعى هيئة المرافقة في هذه المرحلة إلى تسليط الضوء على الخدمات التي يمكن أن تقدمها لحامل المشروع، وإظهار أهمية المرافقة في نجاح واستمرار المشروع، ولذلك تحتاج هذه الهيئات إلى كفاءات مهنية وخبرات عالية في الميدان لاستقبال وتوجيه حاملي المشاريع، والإجابة على الأسئلة المختلفة للمقاولين الذين يختلفون في أهدافهم وطموحاتهم وفي أشكال المشاريع المقترحة.

-**تنفيذ المشروع:** عندما يقرر المقاول إنشاء مؤسسة يعتمد على رصيده من المعارف والمهارات التي تلقاها خلال التكوين، تجربة أو مهارة، وبالتالي يستخلص فكرة، وعندما يجدها ينبغي عليه التأكد من ترابط مشروعه بمؤهلاته، ومعرفة الصعوبات التي تواجهه والمحفزات التي تدفعه نحو المقولة.

وعندما يصبح المقاول متأكد من اختياره وستعمل الجهة المرافقة على مساعدته من التأكد من إمكانية تنفيذ هذا المشروع من خلال:

- تحديد الإختيارات الرئيسية للمشروع من خلال دراسة السوق (العرض والطلب، إمكانية إنجازه تجارياً)؛  
-الإختيارات التقنية التي تتمثل في الموارد البشرية، الدراسة المالية (الإحتياجات، الموارد اللازمة، المردودية، ... إلخ)؛<sup>56</sup>

-إختيار الصيغة القانونية تكون إما شركة أموال أو أشخاص، أو فتحها باسمه كشخص طبيعي؛  
-القيام بدراسة تقنية-إقتصادية التي يمكن إعدادها من طرف الجهة المرافقة أو على الأقل تساعد المقاول على إعدادها؛

<sup>56</sup>-جواد نبيل، مرجع سابق، ص 186.



-وتقديم ملف المشروع من أجل التمويل، الذي يجب أن يكون كاملا ومختصرا ودقيقا وواضحا ومقنع  
عند موافقة الجهة المرافقة على المشروع تبدأ مرحلة إنجاز المشروع، حيث يقوم المقاول بجمع الأموال  
الضرورية للتمويل. تهيئة المحلات، إقتناء التجهيزات و وضعها لتوظيف المستخدمين.

عندما يقوم المقاول بالشرع في ممارسة نشاطه سيقوم ب:

-التسجيل في السجل التجاري والإعلان عن الوجود لدى الضرائب؛

-اكتشاف والتعود على عالم المقاوله ومحيطها؛

-والعمل بالوسائل والإجراءات التي ستسمح للمقاول بمراقبة الفعالية التجارية والإدارية لمشروعه.

كما ينبغي على المقاول ما يلي:

-إعداد قوائم مالية تبين وضعية نشاطاته التجارية ومشروعه؛<sup>57</sup>

-مراقبة تطور نشاط المقاوله من خلال معاينة بعض مبادئ التسيير؛

-وتعلم كيفية التصرف بسرعة في حالة وجود صعوبات.

وفي مختلف خطوات تنفيذ المشروع تقوم الهيئة المرافقة بنصح و إرشاد المقاول و أحيانا تنظم دورات

تكوينية وندوات وورشات في مجالات مختلفة للمقاولين حتى يتمكنوا من تنفيذ وتسيير مشروعهم بأحسن  
الطرق الممكنة.

**المطلب الثاني: مراحل المرافقة المقاولاتية**

<sup>57</sup>-جواد نبيل، مرجع سابق، ص 187.

في هذا المطلب سنتناول مختلف مراحل المقابلة و ما تنطوي عليها من خطوات و تسهيلات التي

تقدمها الهيئة المرافقة، وهذا من خلال الفروع التالية:

-**قبل البداية في تنفيذ المشروع:** إن هيئة المرافقة مكلفة بمجموعة من الصلاحيات والتي تقع على

عاتقها من أجل الإضطلاع بمهمتها على أحسن وجه، وهذه الصلاحيات يمكن تلخيصها فيما يلي:

-التوجيه والتشجيع من خلال الإستقبال الجيد للمقاول و مناقشة الفكرة معه ومحاولة إثرائها معه

وتحسينها، وتشجيع المقاول بتوجيهي نحو أحسن طريقة لتنفيذ مشروعه؛

-دراسة المشروع من خلال جمع معلومات حول السوق و المنافسة وأذواق المستهلكين و ما مدى توفر

المواد الأولية التي تدخل في عملية الإنتاج، و إذا ما كان على المقاول أن يستردها أو إذا كان بإمكانه

شراؤها محليا، أيضا عليه تحديد تكلفة المشروع و كم يحتاج من تمويل؛

-والإعلام والتكوين المجاني إذ على الهيئة المرافقة أن توفر دورات تكوينية وورشات من أجل تحسين

الرصيد المعلوماتي لدى المقاول وتجديده خاصة في مجال إستعمال التكنولوجيا من أجل تحسين الإنتاج،

وأيضا إعطائه بعض مبادئ التسيير الإقتصادي من الناحية المالية والبشرية.<sup>58</sup>

-**بعد انطلاق في تنفيذ المشروع:** لا تتوقف مهمة الهيئة المرافقة عند مساعدة المقاول المبتدئ في بلورة

فكرته فقط بل تتعدى ذلك، إذ لهذه الهيئات مهام أخرى عند الإنطلاق الفعلي في تنفيذ المشروع، إذ عملية

مرافقة المشروع تكون على مراحل عدة حتى يستطيع هذا المشروع الجديد البدء في العمل والإستمرار،

نذكر من بين هذه المهام أهمها وهي:

<sup>58</sup>-جواد نبيل، مرجع سابق، ص 188.

-التشجيع والرقابة حيث تشجع المقاول على البدء في تنفيذ المشروع من خلال دراسة ملفه و نصحه حول التحسينات الممكن القيام بها على مشروعه، ومراقبة مدى التزامه بشروط هيئة المرافقة حتى يحصل على التمويل<sup>59</sup>؛

-المتابعة والتقييم لكل مرحلة من مراحل إنشاء المؤسسة لمعرفة المشاكل التي تواجه المقاول ومحاولة معالجتها، كما يمكن حتى التنبؤ بمشكلة و تساعد الهيئة المرافقة المقاول على تجاوزها؛  
-ضمان المخاطر إذ لكل هيئة صندوق خاص بالتأمين حتى يتم التحيط من مختلف المخاطر التي يمكن أن تواجه المقاول.<sup>60</sup>

تتميز هذه المرحلة بمجموعة من الخدمات التي تقدمها هيئات المرافقة تتمثل فيما يلي:  
\*إعداد وتشكيل ملف إنشاء المشروع: يتمثل في خطة عمل تتضمن: تقديم صاحب المشروع؛ وصف المشروع، وصف السلعة أو الخدمة، السوق، رقم الأعمال، الوسائل التجارية، وسائل الإنتاج؛  
\* الملف المالي: جدول حسابات نتائج تقديري، الإحتياج في رأس المال العامل، خطة التمويل مخطط الخزينة، الرسم على القيمة المضافة TVA ، عتبة المردودية؛  
\*البحث عن الوسائل المالية: (قروض، إعانات، مساعدات،...)  
\*القيام بالخيارات الجبائية، الاجتماعية، والقانونية؛  
\*والمرافقة يمكن أن تصل إلى غاية المساعدة في تخطيط وإنجاز خطوات إنشاء المشروع.

إن هذه الخدمات المذكورة موجودة في أغلب هياكل الدعم والمرافقة، إلا أن تنظيم هذه العمليات يختلف من هيئة لأخرى، فهناك بعض الخدمات التي يمكن أن تقدم لحاملي المشاريع بشكل فردي أو

---

<sup>59</sup>مثلا عليه التسجيل في صندوق خاص بضمان القروض المصغرة لدى هيئة مخصصة لذلك، والتسجيل في السجل التجاري وغير ذلك من الإجراءات القانونية الواجب الإلتزام بها.

<sup>60</sup>جمال بوكروشة، أثر آليات الدعم على تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر دراسة حالة صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة- بالقبة-، مذكرة ماستر، جامعة سعد دحلب البلدية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائر 2012/2013، ص 33

جماعي في حالة التدفق الهائل لحاملي المشاريع، وفي هذه الأخيرة يتم تحقيق الحد الأدنى من الأبعاد الفردية(الخصوصية)، وذلك في شكل مواعيد فردية مع حاملي المشاريع.

وهناك اختلاف أيضا في الوقت المخصص لحامل المشروع ومدة تركيب المشروع فهناك بعض الهيئات التي تخصص من عدة ساعات إلى مدة محدودة بالنسبة للمشاريع البسيطة حيث تتراوح مدتها المتوسطة في حدود 10 ساعات، أما بالنسبة للمشاريع الأكثر تعقيدا يمكن أن تصل من 30 إلى 40 ساعة ومدة تركيب المشروع تكون خلال 15 يوم كحد أدنى ويمكن أن تصل إلى غاية سنة كاملة.

-**بعد الإنهاء من تنفيذ المشروع:** تهتم الهيئات المتخصصة في الدعم المالي كثيرا بهذه العملية، والسبب في ذلك بدون شك هو محاولة التحقق من إمكانية إسترجاع الأموال المقرضة، وعموما تتضمن المتابعة بعد الإنشاء مواعيد شهرية مع صاحب المشروع طوال السنتين الأوليتين، يتم فيها بحث العناصر التالية:

- التسيير: الخزينة، الوضعية المالية، تشكيل لوحة قيادة مالية؛
- الجانب التجاري: البحث عن الزبائن، الإتصال؛
- الرؤية الإستراتيجية؛
- وأسئلة مختلفة: العقود، المناقصات...إلخ.

وفي حالة وجود بعض المشاكل المحتملة في بعض المشاريع، يتم تنظيم مواعيد دورية مع صاحب المؤسسة لحل هذه المشاكل.

وهناك بعض الهيئات تقوم بتنظيم اجتماعات إعلامية كل شهرين أو ثلاثة أشهر يقوم بتنشيطها مختصون، تتمحور حول تسيير المؤسسات الصغيرة، طرق التوظيف، تأمين الممتلكات والأشخاص، الإعفاءات،...إلخ.<sup>61</sup>

<sup>61</sup> - جمال بوكروشة، مرجع سابق، ص 35.

لكن في الواقع من الصعب توفير كل هذه الكفاءات في بعض هيئات المرافقة، بالإضافة إلى ذلك من الصعب إيجاد أشخاص يمتلكون معارف عميقة في كل هذه المجالات، وبالتالي فالمطلوب توفر المرافقين على المعارف الأساسية وبعض الخبرة الميدانية إن أمكن، للوصول في النهاية إلى الإجابة على انشغالات أصاب المشاريع..

### **المحاضرة العاشرة: عموميات حول أهم هيئات المرافقة في الجزائر**

تركزت في الجزائر مجهودات عملية المرافقة المقاولاتية في مجموعة من الهيئات التي تسعى بالأساس إلى توفير التمويل اللازم والتشجيع من خلال الحوافز الضريبية وشبه الضريبية لخلق المشروعات الجديدة، لذا قامت باتخاذ عدة تدابير وإجراءات من خلال إنشاء العديد من الهيئات والهيكل التي تهدف إلى ترقية المقاولات ومتابعتها ومعالجة المشاكل والمعوقات التي تواجهها وتحسين وضعيتها، نذكر أهمها فيما يلي:

### **المطلب الأول: هيئات التمويل الكبير**

#### **-الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ**

أنشأت الوكالة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 96-296 المؤرخ في 8 سبتمبر 1996 مقرها بمدينة الجزائر ولها 53 فرعا على المستوى الوطني، و تستهدف الشباب العاطلين عن العمل بين 19 و 35 سنة الذين يرغبون في إنشاء مشاريعهم الصغيرة الخاصة، وهو جهاز مهم خاصة أن 70٪ من العاطلين عن العمل هم دون سن 30 سنة، بالنسبة لشرط السن لحاملي المشاريع يمكن تمديدها إلى 40 سنة إذا كان

المشروع المقترح يولد ما لا يقل عن ثلاثة وظائف دائمة، وتتمثل صيغ التمويل المقدمة في التمويل الثنائي أو الثلاثي.

-التمويل الثنائي: يتعلق التمويل الثنائي بمستويين، المستوى الأول يكون مبلغ الإستثمار لا يتجاوز 5 مليون دينار جزائري، وتكون المساهمة الشخصية 75% أما مساهمة الوكالة 25%، كما يمنح للمقاول قرض بدون فائدة، أما المستوى الثاني حيث مبلغ الإستثمار يكون من 5 مليون دينار جزائري إلى 10 مليون دينار جزائري، وتكون المساهمة الشخصية بنسبة 80% أما الوكالة فتساهم بنسبة 20%.

-التمويل الثلاثي: يشمل هذا النوع من التمويل المساهمة المالية للمقاول بالإضافة إلى الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب عن طريق قرض بدون فائدة طويل المدى، وأيضا قرض بنكي يقوم البنك بمنحه عن طريق معدل فائدة معين يخفض جزء منه وتأخذ الوكالة على عاتقها ويتم ضمانه من قبل صندوق الكفالة المشتركة لضمان أخطار القروض، يندرج ضمن التمويل الثلاثي مستويان هما:

-المستوى الأول يكون مبلغ الإستثمار لا يتجاوز 5 مليون دينار جزائري، وتكون المساهمة الشخصية 5%، مساهمة الوكالة 25% أما الباقي 70% فهي مساهمة القرض البنكي.

-المستوى الثاني ويكون مبلغ الإستثمار أكبر من 5 مليون دينار جزائري إلى 10 مليون دينار جزائري، وتكون المساهمة الشخصية من 8 إلى 10%، مساهمة الوكالة 20%، والباقي عبارة عن مساهمة القرض البنكي.<sup>62</sup>

### -الصندوق الوطني للتأمين على البطالة CNAC-

هو هيئة حكومية أنشئت في سنة 1994 للتخفيف من العواقب الإجتماعية الناجمة عن التسريحات الجماعية للأجراء العاملين بالقطاع الإقتصادي والمقررة نتيجة لتطبيق مخطط التعديل الهيكليين تأسس

<sup>62</sup> موقع الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب <http://www.ansej.org.dz/?q=fr/content/nos-statistique> تاريخ الإطلاع 2016/01/06

بالمرسوم التنفيذي رقم 94-188 المؤرخ في 6 جويلية 1994م، يعمل الصندوق على أداء مجموعة من المهام وهي عبارة عن مساعدات مالية وأخرى مجانية من أجل تقليص خطر البطالة الإقتصادية، حيث يوفر أيضا المساعدة في إنشاء المؤسسات لكبار السن العاطلين عن العمل بين 30 و 50 عاما، بالشراكة مع وزارات ومؤسسات الدولة، تعمل CNAC على ضمان وتوفير جميع الظروف للتمكن من إنجاز المزيد من المشاريع، كما توفر أيضا خدمات أو مساعدات مالية تشبه إلى حد بعيد ما تقدمه ANSEJ (قرض ثلاثي بين المقاول، CNAC والبنك)، وكذلك المرافقة في جميع مراحل المشروع، وقد تطرق المرسوم التنفيذي رقم 02-04 إلى كل الشروط التفصيلية لذلك، حيث يمول الصندوق نشاطات إنتاج السلع والخدمات ويوجه بصفة أكثر عند اقتناء التجهيزات ويستخدم صيغة التمويل الثلاثي على مستويين، المستوى الأول عندما تكون قيمة الإستثمار أقل أو تساوي 5 ملايين دينار جزائري، والمستوى الثاني عندما تكون قيمة الإستثمار أكثر من 5 ملايين دينار جزائري، تقل أو تساوي 10 ملايين دينار جزائري، ويقدم الصندوق قروض بدون فائدة وإعانات لكراء محل لإيواء المؤسسة الصغيرة، يقدم الصندوق إعانة بمبلغ يقدر 500.000 دينار جزائري بدون فائدة لكراء محل لإيواء النشاطات المستقرة، أو لاقتناء مقاولات متنقلة بالنسبة للأنشطة غير القارة، ويساعد الصندوق حاملوا شهادة التعليم العالي على إنشاء مكاتب جماعية وفقا للصيغ السابقة كما يستفيدون من جمع حصص الحد الأقصى للإستثمار وفقا لعدد الشباب أصحاب المشاريع، وإرجاء لمدة ثلاث سنوات لتسديد القرض البنكي ولمدة سنة لدفع الفوائد البنكية، إعانة بمبلغ يصل إلى مليون دينار جزائري لكراء محل لإيواء المكتب الجماعي.

كما نشير إلى أن الهيئات السابقة تقدم تحفيزات جبائية عدة مثل إعفاء كلي للرسم على النشاط المهني، الضريبة على الدخل الإجمالي، الضريبة على أرباح الشركات، والرسم على القيمة المضافة عند شراء المواد الأولية لمدة 3 إلى 6 سنوات حسب منطقة النشاط، ويتم تمديدها عند توفير 3 مناصب عمل دائمة لمدة سنتين.

## المطلب الثاني: هيئات التمويل المصغر

### -الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر ANGEM

تأسست هذه الوكالة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 04-14 المؤرخ في 29 ذي القعدة 1424 الموافق ل 22 جانفي 2004، تتمثل مهمتها في تعزيز إنشاء المشاريع في المناطق الحضرية والريفية ومحاربة البطالة والفقر، وتشجيع بروز الأنشطة الاقتصادية والثقافية التي تولد الدخل في المناطق المرغوب تنميتها وتشجيع روح المقابلة، والقروض المقدمة من خلال هذه الوكالة موجهة للأشخاص الذين يمتلكون تأهيلا<sup>2</sup> ومعارف في مجال ونشاط معين. تشرف الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر في إطار القرض المصغر على تسيير صيغتين للتمويل، إنطلاقا من قرض مصغر لتأمين لقمة العيش بدون فوائد تمنحها الوكالة والتي لا تتجاوز 100.000 دج، وقد تصل إلى 250.000 دج على مستوى ولايات الجنوب، لتصل إلى قروض معتبرة لا تتجاوز 1.000.000 دج و التي تستدعي تمويلا ثلاثيا مع إحدى البنوك.

### -النتائج التي حققتها هيئات المرافقة في الجزائر

سخرت الدولة عدة إمكانيات من أجل دعم المقاولات، وحتى نتمكن من تقييم أثر المرافقة المقاولاتية في الجزائر سنعتمد على النتائج التي حققتها من ناحية خلق المقاولات لأن دراستنا هذه تدرج تحت محور تقييم دور هيئات المرافقة والدعم في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

### نتائج الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ

ساعدت هذه الوكالة العديد من الشباب على إنشاء مؤسساتهم وتجسيد فكرة مشروعهم، والجدول التالي يبين تطور عدد الم.ص. و المنشأة في الفترة الممتدة بين 2008 و 2015:



الجدول رقم (03): حجم الم. ص. وم المنشأة من 2008 إلى 2015 لوكالة ANSEJ

السنة	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	المجموع
حجم الم. ص. وم	10.634	20.848	22.641	42.832	65.812	43.039	45.000	23.800	274.606
نسبة الزيادة		%96	%9	%89	%54	%35-	%5	%47-	

نلاحظ من الجدول أن عدد المقاولات قد تزايد من سنة لأخرى، إذ نجد أن عدد المقاولات من سنة

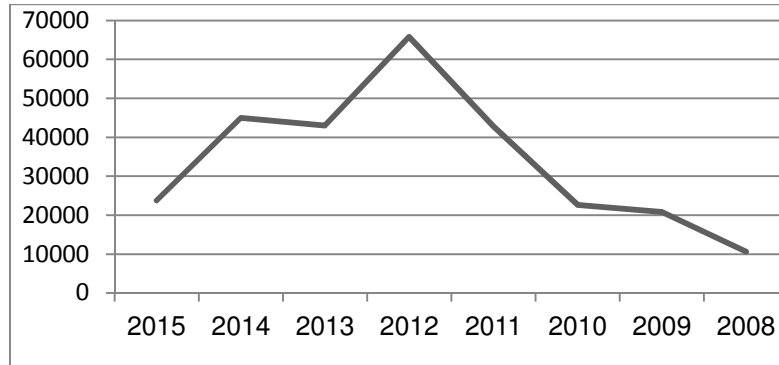
2008 إلى سنة 2009 زاد بنسبة %96، أما في السنة الموالية فكانت %9 لتصل في سنة 2011 نسبة

%89، ثم نرى في سنة 2012 أن نسبة الزيادة كانت %54، ثم في سنة 2013 نلاحظ انخفاض بنسبة

%35 ليلبها انخفاضات أخرى سنة 2014 و2015. والمنحنى الموالي يوضح أكثر تزايد وانخفاض

المقاولات في الفترة 2015-2008:

شكل رقم (01): تطور الم. ص. وم المنشأة بين 2008-2015 لوكالة ANSEJ



يمكن إرجاع سبب ارتفاع عدد المقاولات من 2009 إلى 2010 إلى تسهيل عملية التمويل والدعم

الحكومي بسبب الانتخابات الرئاسية لسنة 2010 وهذا لكسب طبقة الشباب الذي كانت تبلغ نسبة بطالته

%10.2 وتعتبر أكبر زيادة مسجلة ويمكن أن نرجع ذلك إلى تمكن الوكالة من تقنيات المرافقة وتوفير

لديها الوسائل الكافية من أجل تقديم خدماتها على أحسن وجه وتشجيع الشباب على التوجه المقاولاتي، أما

سنة 2011 فالسبب هو الحالة الأمنية التي كانت تمر بها الجزائر إثر الاحتجاجات الشعبية بعد ارتفاع كبير في أسعار المواد الإستهلاكية وانتشار البطالة، حيث بلغت نسبة التضخم 4% والبطالة 9.8%، ولتجنب تفاقم الوضع الإجتماعي في الجزائر استمرت الحكومة في تسهيل ودعم إنشاء المقاولات خلال سنة 2012 أين بلغت نسبة الزيادة ذروتها كما يظهر ذلك في المنحنى، أما عن سنة 2013 فنلاحظ أن النسبة قد انخفضت بنسبة 35% وهذا لتوجه الدولة إلى محاربة مشكلة السكن وفتحها لمشاريع "عدل 2013" وإتمامها لمشاريع "عدل 2001 و 2002" مما قلل من دعمها لإنشاء الم. ص. وم، وتتحفض نسبة الزيادة مرة أخرى في سنة 2014 لتصل إلى 5%، وسنة 2015 لتصل إلى -35% ويرجع السبب إلى انخفاض سعر برميل البترول من 120 دولار أمريكي إلى 31 دولار أمريكي في ديسمبر 2015،

المؤسسات	توزيع المؤسسات حسب قطاع النشاط
----------	--------------------------------

وأیضا السياسة الجديدة المتمثلة في توجيه الشباب نحو مشاريع "منتجة للثروة مثل الفلاحة، الصناعة، الصناعة التقليدية، وكذا التكنولوجيات الحديثة، وتسعى الوكالة إلى تمويل إنشاء 60.000 مقاوله سنة 2016 وتخفيض فترة دراسة الملفات والرد إلى 15 يوم.

### نتائج الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر ANGEM

في حقيقة الأمر نشاط الوكالة لم ينطلق فعليا على أرض الواقع إلا في سنة 2005، ومنذ ذلك الوقت قدمت الوكالة قروض مصغرة بأنواعها المختلفة عبر كامل ولايات الوطن وساعدت في إنشاء العديد من المقاولات والمشاريع، وفيما يلي جدول يوضح حصيلة نشاط الوكالة:

الجدول رقم (04): عدد الم. ص. وم المنشأة بين 2008-2015 لوكالة ANGEM

المجموع	الصيد البحري	تجارة	الصناعة الصغيرة التقليدية	الخدمات	البناء والأشغال العمومية	الصناعة الصغيرة	الزراعة	
726.359	633	2.012	127.215	152.062	61.226	277.145	106.066	عدد المقاولات المنشأة
%100	%0,09	%0,28	%17,55	%20,94	%8,43	%38,11	%14,60	(%) النسبة

من خلال معطيات الجدول السابق بلغ العدد الإجمالي للمقاولات المنشأة 726.359 ما بين 2008 إلى غاية 2015، موزعة على مختلف القطاعات حيث كانت الأفضلية لقطاع الصناعة الصغيرة باستحواده على نسبة 38,11% يليه قطاع الخدمات 20,94% ثم قطاع الصناعة التقليدية بنسبة 17,55% والزراعة بنسبة 14,60%، أما قطاع التجارة والصيد البحري احتلا المرتبة الأخيرة بنسبة 0,28% و 0,09% على التوالي، أما حصيلة القروض الممنوحة من طرف البنوك في إطار التمويل الثلاثي فقدرت ب 29.000 قرص نهاية 2015، وتعتبر هذه الحصيلة ضعيفة مقارنة بالتمويل الثنائي وهذا ما يدل على أن البنوك الجزائرية غير متحمسة في تمويل مثل هذه المؤسسات بسبب المخاطرة التي يتحملها البنك عند تمويله هذا النوع من المقاولات.

يمكن إرجاع سبب استحواد قطاع الصناعات الصغيرة على أكبر عدد من المؤسسات هو تشجيع الوكالة لهذا القطاع، أي انتهاجها لسياسة تشجع الصناعات وأيضا لأن 49% من المقاولين الممولين مستوى تعليمهم متوسط لكنهم تعلموا مهنة إما من آبائهم أو من خلال التكوين المهني وأرادوا فتح مؤسستهم الخاصة.<sup>63</sup>

<sup>63</sup> موقع الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر:

<file:///C:/Documents%20and%20Settings/bureau/Bureau/these%2014/%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%B1%D9%88%D8%B6%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%85%D9%86%D9%88%D8%AD%D8%A9.html>  
الإطلاع 2016/01/06

## نتائج الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة CNAC

كما ذكرنا سابقا يمول هذا الصندوق العاطلين عن العمل الذين يبلغون من العمر بين 30 و 50

سنة، ونقدم الجدول التالي الذي يبين تطور عدد المشاريع الممولة:

**الجدول رقم (05): عدد الم. ص. وم المنشأة بين 2008-2015 لوكالة CNAC**

قطاع النشاط	الزراعة	الصناعة التقليدية	البناء والأشغال العمومية	الري	الصناعة	الصيانة	الصيد البحري	المهن الحرة	الخدمات	النقل	المجموع
عدد المقاولات الممولة	10.806	3.350	10.120	200	6.210	1025	256	986	26.260	49.951	109.164
النسبة	9,89	3,06	9,27	0,18	5,68	0,93	0,23	0,90	24,1	45,76	100

ما يبينه هذا الجدول أن قطاع النقل (سواء السلع أو المسافرين) حاز على أعلى نسبة من التمويل

حيث قدرت 45,76% لتليها نسبة قطاع الخدمات التي قدرت 24,1%، لتحتل كل الزراعة، البناء

والأشغال العمومية المراتب التي تليها بنسب 9,89% و 9,27% على التوالي، والصناعة أخذت نسبة

5.68% ولم تأخذ قطاعات الري، الصيانة، الصيد البحري والصناعة التقليدية إلا نسب صغيرة.

ومما سبق نستطيع تفسير إرتفاع نسبة المشاريع الممولة في قطاع النقل بسبب طبيعة المقاولين

المتقدمين للوكالة من أجل الحصول على المرافقة، إذ معظمهم لا يمتلك مستوى تعليمي عالي ولا

مؤهلات، فيتجهون إلى نشاط لا يتطلب مهارات فكرية وتقنية عالية، وقامت الوكالة بتوجيه من الدولة

بتجميد تمويل قطاع النقل منذ سنة 2011، وقطاعات أخرى كالمخابز وصناعة الحلويات ومحال تنظيف

الملابس وكذا مؤسسات التنظيف نتيجة للظروف الإقتصادية وحتى لا تكون لهذه المؤسسات تراكمات

مالية مع البنوك وذلك منذ 2014.

## -تشخيص هيئات المرافقة في الجزائر-

تكلّمننا من خلال هذه الدراسة على هيئات المرافقة الموجودة في الجزائر ومساهماتها في إنشاء وتطوير الم. ص. وم، في هذا الجزء من الدراسة سننكلم عن أهم نقاط قوة وضعف هيئات المرافقة في الجزائر والآليات التي تستخدمها.

## -نقاط قوة هيئات المرافقة-

من خلال دراستنا استنتجنا أن هيئات وآليات المرافقة في الجزائر تتسم بالعديد من نقاط القوة، نذكر

أهمها فيما يلي:

-توفر موارد مالية وتحفيزات جبائية هامة؛

-مواقع انترنيت خاصة بهذه الهيئات متوفرة، تتميز بالسهولة وتزخر بالمعلومات التي تهتم كل مقاول أو حامل لفكرة مشروع لتنفيذ فكرته؛

-بدءا من سنة 2015، أصبحت كل من الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب والوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر تقدم تكوينا في مجال المقاولات وتسيير المؤسسات الصغيرة، للمقولين الذين قبلت مشاريعهم؛

-استطاعت هذه الوكالات من مساعدة عدة شباب حاملي لمشاريع على تجسيد أفكارهم في الواقع، وذلك بتقديم الدعم المالي والجبائي لإنشاء مؤسساتهم؛

-توزع هذه الوكالات على المستوى الوطني، مما جعلها أقرب للشباب؛

-وتنظيمها لعدة أيام مفتوحة على هذه الهيئات للتعريف بها؛

-التقريب من الجامعة من خلال إنشاء دار للمقاوالاتية في كل جامعة على مستوى التراب الوطني.

### -نقاط ضعف هيئات المرافقة

من خلال هذه الدراسة التي اهتمت بتقييم هيئات دعم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، توصلت إلى أن هناك نقص في فعالية هيئات دعم المقاوالاتية ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وهذا يعود أساسا إلى عدم وضوح أهداف هذه الهيئات، ففي الوقت الذي تركز عملية المرافقة المقاوالاتية على ضرورة إنجاز المشاريع المنبعثة في إطار هذه الهيئات، فالدولة تهدف بالدرجة الأولى إلى محاربة البطالة وذلك بالسماح لأكثر عدد من الشباب من إنشاء مؤسسات صغيرة، وهذا ما أثر على فعالية هيئات المرافقة فهي لا تركز كثيرا على تفعيل عمليات المرافقة من أجل إنجاز هذه المشاريع الصغير، ومنه نذكر أهم نقاط الضعف التالية :

-التركيز على تقديم الخدمات المالية (التمويل، ضمان القروض، الامتيازات الجبائية،... وغيرها)، وبالرغم من ذلك فهي لا تؤثر بقوة على البنوك في منح القروض للشباب، حيث لا تزال عمليات التمويل تخضع لنفس الآليات البيروقراطية من ضمانات ومحسوبة وغيرها؛

-التركز على الجوانب الإدارية حيث شبت هذه بالإدارات العامة البيروقراطية علاقاتها مع الزبائن حاملي المشاريع لا تتعدى إعداد وتسليم الملفات، بالرغم من أن من أهدافها تسهيل الإجراءات الإدارية لحاملي المشاريع مع مختلف المؤسسات الفاعلة في ذلك؛

-مركزية صنع القرار في هذه الهيئات وهذا يمكن أن يؤدي إلى عدم استغلال العديد من الخصائص التنموية المحلية، لأن هذه الإستراتيجية لا تأخذ بعين الاعتبار الخصائص التنموية لبعض المناطق رغم نص القوانين على اللامركزية؛

-عدم القدرة على توجيه استثمارات الشباب نحو المشاريع المنتجة للثروة وضعف عمليات التحسيس، حيث نلاحظ تزايد عدد المؤسسات المصغرة في قطاع النقل وبعض النشاطات غير المنتجة للثروة على حساب القطاع الصناعي والزراعي غالبا؛

-عدم استجابة التمويل المقدم لمتطلبات غالبية الشباب الجزائري المسلم الذين يطالبون بقروض بدون فائدة لتمويل المشاريع مما يحد من عدد المشاريع؛

-ضعف خدمات المرافقة خلال وبعد الإنشاء التي تقدمها هذه الهيئات لأصحاب المؤسسات، مما يؤدي إلى توفيق العديد من المشاريع عن النشاط؛

-افتقاد هذه الهيئات لأفراد متخصصين في مجال المرافقة مما يحد من فعالية المجهودات التي تقوم بها هذه المؤسسات في هذا المجال؛

-وإن أكبر عائق يواجه هذه الهيئات هو افتقاد غالبية حاملي المشاريع للروح والفكر المقاولاتي بمفهومه الحقيقي الذي يركز على مزيج من الإبداع والمخاطرة الخصائص القيادية، ونقص تكوينهم في المجال المقاولاتي.

### خاتمة

تعبر المقاولاة عن المسار الحركي لإنشاء وتطور النسيج الإقتصادي، وهي مؤسسات تستجيب لمجموعة من الحقائق الإقتصادية تختلف حسب موقع كل بلد على خارطة التنمية الإقتصادية.

تحظى المقاولاة بأهمية كبيرة في سياق مرحلة الاقتصاد المقاولاتي بالنظر إلى أدائها لعدة أدوار إقتصادية واجتماعية، تتراوح بين مكافحة الفقر وضمان الإدماج الاجتماعي والاقتصادي ، وصولا إلى الإبداع والنمو والتشغيل في حالة المقاولاة المصغرة الإبداعية أو الحركية والمدفوعة باستغلال الفرص التي يمنحها تحرير العديد من الإقتصاديات.

لقد ترجمت هذه الأهمية للمقاولة بتصميم عدة سياسات وبرامج لترقيتها، عبأت كلاً من السلطات العمومية المحلية والوطنية لتحقيقها، شركاء التنمية الدولية والقطاع غير الربحي إضافة إلى القطاعين الماليين الكلاسيكي والبديلي، بهدف تمكين المؤسسات المصغرة من تجاوز القيود التي تواجهها في مجالي العرض والطلب.

لذا قامت مختلف الحكومات بتوفير هيئات المرافقة من أجل مساعدة كل من يريد البدء بعمله الخاص و توجيهه في الطريق الصحيح، وهذا من حلال مجموعة من الخدمات تقدمها هذه الهيئات من إستقبال و مساعدة المقاول في إنشاء مؤسسته ثم متابعته حتى يطورها.