

## المحاضرة الأولى: أساسيات حول المقاولاتية

أصبحت العديد من الدول تولي اهتماما كبيرا بموضوع المقاولاتية وهذا ما يعكسه التوجه الاقتصادي العالمي، أصبحت لها دور في تحقيق التنمية ومصدر لخلق فرص العمل ففي الآونة الأخيرة زاد التركيز على الدور الذي يمكن أن تلعبه المبادرات الفردية في إطار النشاط المقاولاتي. و الجزائر كغيرها من الدول اهتمت بهذا المجال على جميع المستويات خاصة الجامعات باعتبارها الأقرب من الشباب المتعلم، لزرع ثقافة و روح المقاولاتية في الأجيال الصاعدة. ولهذا سنحاول تقديم فكرة عن الموضوع وذلك من خلال التطرق إلى العناصر الموائية.

### 1. مفهوم المقاولاتية وتطورها:

بالنسبة لتطور ونشأة المقاولاتية المصطلح عرف بمفهوم « entrepreneur »، وهذه الكلمة أصلها فرنسي ولا يوجد مرادف لها دقيق في اللغة العربية، تغيرت الترجمة العربية لهذا المفهوم ثلاث مرات، في البداية كانت المقاولاتية تعادل مصطلح " منظم"، ثم تطور المفهوم وأصبحت تعني " مقاول" وفي التسعينات أصبح " ريادي"، هذا التغيير في الترجمة ساعد على فهم المصطلح أكثر.

تعددت تعاريف المقاولاتية واختلفت ولم يتفق تعريف واحد للمقاولاتية نذكر منها:

✓ عرفها Hisrich et Peters (1991) على أنها نوع من السلوك يتمثل في السعي نحو الابتكار، تنظيم وإعادة تنظيم الآليات الاقتصادية والاجتماعية من أجل استغلال موارد معينة، تتحمل المخاطرة وقبول الفشل.

✓ عرفها Allain Fayolle على أنها: حالة خاصة يتم من خلالها خلق ثروات اقتصادية واجتماعية والتي تشمل خصائص تتصف بعدم التأكد أي تواجد الخطر، والتي تدمج فيها أفراد ينبغي أن تكون لهم سلوكيات بتقبل التغيير والأخطار المشتركة والأخذ بالمبادرة والتدخل الفردي.

✓ أما schumpetur (1965) فقد ركز على الإبداع، فالمقاول هو شخص مبدع يستخدم الموارد بطرق مختلفة من أجل الوصول إلى منتجات جديدة. فحسب شومبتير فإن المقاول شخص مبدع يأتي بالجديد ويستعمل الموارد بطرق مختلفة موظفا التقنيات الجديدة في الإنتاج.

من خلال التعاريف أعلاه يمكن استنتاج أهم الصور التي تتجلى في مجال المقاولاتية:

✓ إنشاء مؤسسة جديدة قائمة بذاتها لم تكن موجودة من قبل بناء على فكرة عملية.

✓ فرص الأعمال: الشخص الذي يقوم باستغلال فرصة موجودة في بيئته، يعتبر هذا عمل مقاولاتي.

✓ خلق القيمة: بمعنى قيام الفرد بإنتاج السلع والخدمات وبيعها في السوق، يقصد بعملية الإنتاج تحويل المواد الأولية/ النصف مصنعة إلى الحالة النهائية تمثل هذه العملية خلق للقيمة.

✓ الابتكار: بمعنى ابتكار طرق جديدة في الإنتاج تعتبر كذلك عملية مقاولاتية.

وخلاصة لما سبق يمكن إعطاء مفهوم للمقاولاتية على أنها: مجموعة من النشاطات والمبادرات الفردية يقدمها الفرد وذلك بإنشاء مؤسسة ذات طابع تنظيمي أو التوسع في منظمات قائمة مستغلا بذلك الفرص المتاحة في ضوء الوقت، الجهد والمال المتوفر، من قبل فرد يتمتع بخصائص معينة من أجل تجسيد فكرة معينة معتمدا على الابتكار والإبداع وبالتالي خلق قيمة مضافة (الأرباح) مع تحمل المخاطر.

❖ وتتميز المقاولاتية بمجموعة من الخصائص نذكر البعض منها:

- هي عملية إنشاء مؤسسة غير نمطية تتميز بالإبداع سواء من خلال تقديم منتج جديد أو طريقة جديدة في عرض منتج أو خدمة ما أو طريقة جديدة في التسويق والتوزيع؛

- ارتفاع نسبة المخاطرة فيها لأنها تأتي دوما بالجديد بالمقابل ترافقه أرباح وعوائد مرتفعة وذلك بحكم العلاقة الطردية بين العائد والمخاطرة فكلما زاد العائد زادت المخاطرة؛

- تحقيق أرباح احتكارية ناتجة من حقوق الابتكار والتي تظهر في المنتج/ الخدمة المقدمة في السوق مقارنة بالمؤسسات النمطية (تقدم منتجات تقليدية) ؛

- هي مجموعة من المهارات إدارية التي تركز على المبادرات الفردية بهدف الاستخدام الأمثل للموارد بغية تطبيق الأفكار الجديدة.

## 2. أهمية المقاولاتية:

تلعب المقاولاتية أدوار مهمة على المستوى الاقتصادي والاجتماعي، وتتمثل هذه الأهمية فيما يلي:

## 1.2. على المستوى الاقتصادي:

- رفع مستوى الإنتاجية في جميع الأعمال والأنشطة؛
- الإسهام في تنويع الإنتاج نظرا لتباين مجالات الإبداع لدى المقاولين؛
- ✓ خلق فرص عمل جديدة؛
- نقل التكنولوجيا؛
- ✓ التجديد وإعادة الهيكلة في المشاريع الاقتصادية وتنميتها وتطويرها؛
- ✓ إيجاد أسواق جديدة؛
- ✓ زيادة القدرة على المنافسة وكسر النمط الاحتكاري الذي تمارسه المؤسسات الكبيرة؛
- ✓ المساهمة في النمو السليم للاقتصاد؛
- ✓ توجيه الأنشطة للمناطق التنموية المستهدفة.

## 2.2. على المستوى الاجتماعي:

- المساهمة في تحقيق العدالة الاجتماعية وإعادة توزيع الثروة بين أفراد المجتمع؛
- الحد من هجرة السكان من الريف إلى المدن؛
- ✓ المساهمة في تشغيل المرأة عبر المشاريع التي تتلاءم وطبيعتها؛
- تحسين المستوى المعيشي للأفراد وذلك من خلال خلق فرص العمل وامتصاص البطالة؛
- تنمية المواهب والابتكارات لدى الأفراد.

## 3. مصطلحات ذات صلة بمفهوم المقاولاتية:

توجد مصطلحات ذات صلة بمفهوم المقاولاتية، سنحاول فيما يلي عرض البعض منها:

### 1.3. الثقافة المقاولاتية:

عبارة عن مجمل المهارات والمعلومات والصفات المكتسبة من قبل الفرد/ أو مجموعة من الأفراد ومحاولة استغلالها وذلك بتطبيقها في استثمارات (إنشاء أو تطوير استثمار قائم) بإيجاد أفكار مبتكرة، وهي تتضمن التصرفات، التحفيز، ردود أفعال المقاولين، بالإضافة إلى التخطيط، اتخاذ القرارات، التنظيم والرقابة، وترسخ هذه الثقافة من خلال ثلاثة فضاءات مهمة هي: العائلة، المدرسة والمؤسسة.

وتوجد عدة مقومات لثقافة المقاولاتية نذكر منها:

- ✓ **المحيط الاجتماعي:** عنصرا مهما في الدفع نحو إنشاء المؤسسات نظرا لتركيبته المعقدة والثرية؛
- ✓ **الأسرة (العائلة):** يمكن للأسرة أن تعمل 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 القيام ببعض النشاطات وتحمل بعض المسؤوليات؛
- ✓ **المؤسسات التعليمية:** بالإضافة إلى دورها التكويني والتربوي يتعين على المدرسة الانفتاح على المقاولاتية وثقافة المقاولاتية لدى التلاميذ والطلبة وبالتالي تشكل قاطرة نحو التنمية؛
- ✓ **الدين:** نستمد منه الأخلاق والقيم كإتقان العمل والاعتماد على النفس والتوكل على الله بالسعي للحصول على الرزق؛
- ✓ **العادات والتقاليد:** تعتبر من العوامل المؤثرة على التوجه نحو إنشاء المؤسسات، فالمجتمعات الريفية تمارس الزراعة والرعي مع أبنائها كنشاط يقتاتون منه، أما الصناعات التقليدية والأنشطة التجارية فيتوارثها الأجيال.

### 2.3. روح المقاولاتية:

مفهوم مرتبط بالمبادرة والنشاط فالأفراد الذين يملكون روح المقاولاتية لهم إرادة تجريب الأشياء الجديدة والقيام بشيء مختلف وذلك بفضل تميزهم بقدرتهم على إمكانية التغيير، وهناك من يرى أن روح المقاولاتية تتجسد في تحديد الفرص وجمع الموارد اللازمة والمختلفة من أجل تحويلها إلى مشروع مقاولاتي، وهناك من يعرف روح المقاولاتية بأنها " المبادرة والعمل أو الانتقال نحو التطبيق وهذا عبر امتلاك العزيمة على تجريب أشياء جديدة وكسر حاجز الخوف من التغيير ومرونة التعامل مع المستجدات".

### 3.3. العملية المقاولاتية:

تتجسد في تحديد الفرص وجمع الموارد اللازمة وتحويلها إلى مشروع مقاولاتي، وهنا من يرى روح المقاولاتية بأنها " المبادرة أو العمل أو الانتقال نحو التطبيق وهذا عبر امتلاك العزيمة والرغبة في تجريب أشياء جديدة وكسر حاجز الخوف من التغيير ومرونة التعامل مع المستجدات".

## المحاضرة الثانية: أساسيات حول المقاول

يعتبر المقاول عنصر فعال ومهم في العملية المقاولاتية، فهو مصدر الأفكار ومجسد لها على أرض الواقع في نفس الوقت لأهميته حاولنا تقديم مفاهيم أساسية حوله لفهم مضمون المقاولاتية أكثر وترسيخ الفكرة أكثر.

### 1. مفهوم المقاول

لقد تطور مفهوم المقاول مع تطور مفهوم المقاولاتية استعملت كلمة مقاول أول مرة في القرن السادس عشر بفرنسا (Entrepreneur)، وتعني الشخص الذي التزم أو باشر أو تعهد، ونفس المصطلح استعمل في اللغة الانجليزية توحيدا للمعنى، وقد تناول القاموس العام للتجارة الذي نشر في فرنسا بباريس سنة 1723 مصطلح المقاول وفق الكلمتين

(entreprendre et entrepreneur) وعرفه على النحو التالي:

✓ **Entreprendre** : تعني تحمل مسؤولية عمل ما، أو مشروع أو صناعة ... إلخ؛

✓ **Entrepreneur**: تعني الشخص الذي يباشر عملا أو مشروعا ما.

✓ في القرن الثامن عشر عرف كونتيلون (**Cantillon**) المقاول على أنه الشخص الذي يتحمل المخاطر ويتولى تمويل رأس المال.

✓ أما ساي (**Say**) فقد عرف المقاول على أنه الشخص المبدع الذي له قدرة فائقة على الإدارة، يدير

العملية الإنتاجية و ينظم عناصر الإنتاج، وله القدرة على إدارة أموال المشروع واتخاذ القرار بشكل سليم.

✓ وعرف شومبيتر (**Schumpeter**) المقاول على أنه الشخص المبتكر الذي يأتي بشيء جديد خاصة

في المجال التكنولوجي، كما اعتبر أن المقاول هو الذي يقود التطور الصناعي والنمو الاقتصادي على

المدى الطويل، واستعمل مصطلح التفكيك الخلاق في ظل النظام الرأسمالي، واعتبر أنه المقاول المبدع

هو الذي أدى إلى انتقال الاقتصاد الرأسمالي من حالة ثبات إلى حالة ديناميكية.

✓ أما دركر (**Drucker**) فقد أعطى تعريفا موسعا، وعرف المقاول على أنه الشخص الذي يعظم الفرص

ويستغلها.

وعليه يمكن القول أن المقاول: "ذلك الشخص الذي يتصرف بمفرده، يملك الإرادة والخبرة يميل إلى الاستقلالية ولديه القدرة على تحويل فكرة جديدة إلى ابتكار يجسد على أرض الواقع بالاعتماد على المعلومة الهامة لتحقيق الفوائد مع تحمل المخاطرة، إضافة للصفات المذكورة نجد أنه يتمتع كذلك ب: الجرأة، الحماس، الثقة بالنفس، الرزانة، امتلاكه للمعارف التيسيرية وكذا القدرة على الإبداع ويرفض المصاعب والعقبات، ويعتبر العنصر الفاعل في عملية المقاولاتية."

## 2. خصائص المقاول:

لا يوجد معيار يصنف هذا مقاول ناجح وهذا مقاول فاشل، لكن هناك حد أدنى من الصفات التي ينبغي توفرها في الشخص صاحب الفكرة (المقاول)، ويمكن تصنيف هذه الخصائص في ثلاث مجموعات.

**الخصائص الشخصية:** نذكر منها **الطاقة والحركة** وبذل مجهود أكبر لإنجاز الأعمال، قدرته على احتواء الوقت وتنظيمه و**امتلاكه** لرؤية واضحة على المدى المتوسط والطويل، **تقبل الفشل** فهو مؤمن بأن الفشل بداية للنجاح، **الثقة بالنفس** والتي تأتي نتيجة الخبرة والتجارب، **الرغبة في التجديد والإبداع**، **الاندفاع للعمل** بحب الإنجاز والتفاؤل وأهم صفة تميزه امتلاكه **للشجاعة** وحب المخاطرة.

**الخصائص السلوكية:** ضمن هذه الخصائص نميز نوعين من المهارات السلوكية التي يمتلكها المقاول وهي: **المهارات التفاعلية:** أي قدرة المقاول على بناء وتكوين علاقات إنسانية مع جميع المعنيين بالمشروع لخلق بيئة عمل تفاعلية تستند إلى التقدير والاحترام والمشاركة في حل المشكلات. وكذا **مهارات تكاملية:** من خلال التنسيق بين العاملين وجعلهم في صف واحد أي تصبح المؤسسة أو المشروع خلية عمل متكاملة.

## الخصائص الإدارية:

يمكن تقسيمها إلى:

- **المهارات الفكرية:** تتطلب إدارة المشاريع مجموعة من المهارات الفكرية والمعارف وجوانب علمية وتخطيطية إضافة إلى قدرته على وضع الأهداف.

- **المهارات التحليلية:** تهتم بتفسير العلاقات بين المتغيرات (قوية، ضعيفة طردية أو عكسية) المؤثرة حالياً ومستقبلياً على أداء المشروع، وتحليل عناصر القوة والضعف الخاصة بالبيئة الداخلية للمشروع، والفرص والتهديدات المحيطة بالمشروع في البيئة الخارجية.

-المهارات الفنية (التقنية): معرفة طريقة أداء العديد من الأشغال الفنية خصوصا فيما يخص تشغيل الآلات، إصلاح العطب، تصميم المنتجات وتحسين أدائها...الخ.

### المحاضرة الثالثة: الإبداع و الابتكار كمحور للمقاولاتية

تعتبر عمليتي الإبداع والابتكار المحرك الرئيسي للنشاط المقاولاتي، فقد بينت الدراسات والأبحاث الاقتصادية أنهما عنصرين مهمين لأنهما يحركان النشاط الاقتصادي، فالمؤسسات التي تسعى للخروج من حالة المنافسة التامة وكسب ميزة تنافسية في السوق (بمعنى زيادة المبيعات) تعتمد على الإبداع والابتكار حتى تتميز في تقديم منتجاتها وخدماتها بما ينعكس على زيادة أرباحها.

#### 1. الإبداع:

- ✓ الإبداع هو عملية ذهنية تهدف إلى خلق أعمال جديدة لم تكن موجودة من قبل وغير مألوفة؛
- ✓ أن يعتمد الشخص على مهاراته وقدراته العقلية من أجل خلق أفكار جديدة غير مألوفة؛
- ✓ يعبر الإبداع أيضا عن حل المشكلات بطرق جديدة أو فريدة من نوعا، وهو سلوك يمكن اكتسابه مع التعليم والتطوير.
- ويعتبر Schumpeter أول من ركز على الإبداع في الاقتصاد، وعرف مصطلح الإبداع "بأنه الحيلة الناتجة عن ابتكار طريقة أو نظام في الإنتاج يؤدي إلى تغيير مكونات المنتج وكيفية تصميمه "
- وقد صنف شومبيتر الإبداع إلى خمسة أصناف، وهي:
- ✓ إنتاج منتجات جديدة استجابة لطلبات مستقبلية؛
- ✓ الكشف عن طرائق جديدة في الإنتاج لم تكن معروفة من قبل تسهم في تخفيض التكاليف؛
- ✓ إيجاد منفذ جديد لتصريف المنتجات؛
- ✓ اكتشاف مصدر جديد للمواد الأولية؛
- ✓ إيجاد تنظيم جديد.
- ✓ ومن الصفات الأساسية للمبدعين نذكر ما يلي:
- ✓ العقل المتسائل الخلاق: وهي صفة تولد مع الإنسان وتعززها التربية والتدريب المبكر، قد نجد شخصا ينتميان لنفس الأسرة أحدهما يتمتع بعقل متسائل بينما الثاني لا يتمتع بذلك، فالعقل الخلاق يبحث عن البدائل، ما يمنح العقل القدرة على توليد أكبر قدر من الأفكار.

- ✓ **القدرة على التحليل:** من خلال قدرته على الحصول على المعلومات وجمعها ثم تحليلها واستعمالها.
- ✓ **النشاط المتميز:** وذلك بكثرة السؤال عما يدور حوله وامتلاكه لدرجة عالية من الذكاء.
- ✓ **المرونة:** أي سرعة التكيف والتحول والانتقال والتفكير التكيف مع المتغيرات الجديدة.
- ✓ **مراحل الإبداع:**
  - تمر عملية الإبداع بمراحل أساسية وهي:
  - **مرحلة الإعداد:** تنشأ هذه المرحلة بإدراك الشخص لوجود مشكلة استنادا إلى مكتسباته ومعارفه العلمية وخبرته في الميدان، مما يسمح له بتكوين وتجسيد قاعدة تشكل منطلقا لأفكار جديدة.
  - **مرحلة التركيز:** ويتم في هذه المرحلة الإحاطة الجيدة بجوانب المشكلة دون وجود بوادر لحلها.
  - **مرحلة الاحتضان:** تتميز هذه المرحلة بالتفكير اللاشعوري للمشكلة، عن طريق تحويل التفكير إلى أشياء أخرى في لحظات غير محددة، كالاستيقاظ من النوم أو عند ممارسة نشاط ما.
  - **مرحلة الإلهام:** يظهر الحل في هذه المرحلة بشكل فجائي غير متوقع.
  - **مرحلة التحقيق:** يختبر المبدع في هذه المرحلة صحة وجود ابتكاره من خلال التجريب، وقد يجري بعض التعديلات أو التغييرات من أجل تحسين ابتكاره.
- ✓ **آثار الإبداع في المؤسسة:**
  - يمكن تلخيص الآثار الإيجابية للإبداع فيما يلي:
  - ✓ **تحسين أداء المؤسسة؛**
  - ✓ **يعمل الإبداع على ترسيخ العمل الجماعي بين أفراد المؤسسة؛**
  - ✓ **تدعيم تنافسية المؤسسة:** يكسب الإبداع المؤسسة مزايا تنافسية تعزز مركزها التنافسي في السوق، وهذا من خلال تحسين جودة المنتجات وتقليل التكاليف أي تخفيض الأسعار إضافة إلى تعزيز سرعة تقديمها للمنتجات الجديدة؛
  - ✓ **مواكبة التطور التكنولوجي:** يؤدي الإبداع التكنولوجي إلى قدرة المؤسسة على مواكبة التطور التكنولوجي، وذلك من خلال تكثيف نشاطات البحث والتطوير قصد التحسين المستمر لمنتجاتها وبالتالي تمديد دورة حياتها.

## 2. الابتكار:



- ✓ هو عملية تطبيق للإبداع وإنشاء قيمة مضافة بتطوير أعمال أو أشياء تم اختراعها من قبل.
- ✓ الإتيان بالجديد الذي لم يكن معروف من قبل وتطبيقه على أرض الواقع.
- ✓ وتشير مؤسسة التعاون الاقتصادي والتنمية بأن الابتكار في المؤسسات هو مجموعة من الطرق العلمية، التكنولوجية، التنظيمية، المالية والتجارية التي تمكن المؤسسة من طرح منتجات جديدة أو محسنة في السوق.

ولذلك يمكن القول أن الابتكار بدايته وجود أفكار مبدعة مصدرها الفرد، ونعتبر كذلك أن الإبداع أحد مدخلات الابتكار، بحيث أن الإبداع هو عملية عقلية تؤدي إلى إنتاج أفكار جديدة أما الابتكار هو عملية التطبيق الإيجابي لتلك الأفكار الإبداعية.

**وتكمن أهم الفروقات بين الإبداع والابتكار فيم يلي:**

- ✓ لا يمكن قياس الإبداع، بينما يمكن قياس الابتكار.
- ✓ الإبداع لا يتطلب المال، الابتكار يتطلبه.
- ✓ لا يوجد خطر في الإبداع، الابتكار مرتبط بالمخاطر.
- ✓ يرتبط الإبداع بتوليد أفكار جديدة، أما الابتكار يقدم شيء جديد للسوق.
- ✓ الإبداع يقوم على الخيال (التفكر)، بينما الابتكار يعتبر عمل إنتاجي.

### 3. تصنيفات الابتكار

يصنف الابتكار حسب نمط نشاط المؤسسة إلى:

- **الابتكار في الإنتاج:** والذي يمس الجانب الإنتاجي والذي قد يكون خلق منتج جديد، أو إعادة طرح منتجات جديدة بطريقة متطورة و مختلفة؛
  - **الابتكار في إجراءات الإنتاج:** بمعنى إدخال التكنولوجيا على المنتجات أي صنع منتج بتكنولوجيا جديدة، و عليه هنا قد يكون الابتكار في تجهيزات إنتاج جديدة أو إدخال مادة أولية جديدة... الخ ؛
  - **الابتكار التنظيمي:** إذ يمكن للابتكار أن يحول التنظيم إلى تنظيم يستجيب بسرعة لتدفقات الطلب و تقليص التخزين في آن واحد، أي تصبح مرونة كبيرة في إنجاز المهام.
- وختاماً لهذا المحور أن الإبداع يعتبر أحد مدخلات الابتكار، وبمعنى آخر الابتكار هو تطبيق للإبداع على أرض الواقع. ونعني بالابتكار مجموعة من الطرق العلمية، التكنولوجية، التنظيمية، المالية والتجارية

التي تمكن المؤسسة من طرح منتجات جديدة/ أو محسنة في السوق. وعليه فإن للإبداع و الابتكار دور في تطوير المؤسسات، تسهيل تنفيذ الأعمال، تقليل المصاريف وكذا زيادة الأرباح والحصول السوقية.

### المحاضرة الرابعة: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا بالغ الأهمية في اقتصاديات الدول، ولأهمية هذا القطاع ومساهمته الكبيرة في دفع عجلة التنمية وخلق مناصب الشغل حظي بالعديد من الاهتمامات، سنحاول في هذه المحاضرة إعطاء تعريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأهم خصائصها وكذلك نشير إلى أهميتها الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، كما نذكر باختصار أهم خطوات إنشائها لأنه تم شرحها بالتفصيل على مستوى المحاضرة.

#### 1. تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

- ✓ لم يتم تحديد تعريف دقيق وموحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين جميع الدول، معظم الدول ليس لها تعريف رسمي لهذا النوع من المؤسسات، قد نجد أن تعريفها يختلف من دولة إلى أخرى ومن مناخ اقتصادي إلى آخر كما أن تعريفها قد يختلف داخل الدولة الواحدة يرجع ذلك لاختلاف تعريف الهيئات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة داخل تلك الدولة، لذلك سوف نتطرق فقط لتعريف المشرع الجزائري.
- ✓ يعرف المشرع الجزائري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسات إنتاج سلع و/أو خدمات حيث:
- ✓ تشغل من 1 إلى 250 عامل؛
- ✓ لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 2مليار دينار جزائري، أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 500مليون دينار جزائري؛
- ✓ تستوفي معايير الاستقلالية.

وقد تم التفرقة بين المؤسسة المصغرة والصغيرة والمتوسطة من خلال بعض مواد القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (يتعلق الأمر بالمادة الخامسة، السادسة والسابعة)، ومع صدور القانون رقم 17-2 الصادر في 2017/01/10 والمتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تم تعديل بعض المعايير الكمية كما هو موضح في الجدول.

الصنف	عدد العمال	رقم الأعمال السنوي (مليون دج)	مجموع الميزانية السنوية (مليون دج)	الاستقلالية
مؤسسة مصغرة	من 1 إلى 9	أقل من 40	أقل من 20	لا يمتلك رأسمالها
مؤسسة صغيرة	من 10 إلى 49	أقل من 400	أقل من 200	بمقدار 25% فما أكثر من قبل مؤسسة أو
مؤسسة متوسطة	من 50 إلى 250	من 400 إلى 4000	من 200 إلى 1000	مجموعة مؤسسات أخرى

ما يلاحظ من خلال التعريف انه اعتمد في المجلد على المعايير الكمية في تحديد تعريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتصنيفها (عدد العمال، رقم الأعمال والحصيلة السنوية والمعيير التنظيمي المتمثل في الاستقلالية)، وهذا نظرا لبساطتها وسهولة قياسها والحصول على إحصاءاتها.

## 2. خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعدة خصائص نذكر منها:

✓ **سهولة التأسيس (النشأة):** راجع إلى انخفاض مستلزمات رأس المال عند التأسيس، ما يعد عنصر لجذب صغار المدخرين لأن مدخراتهم القليلة كافية لإنشاء هذا النوع من المؤسسات، كذلك سهولة الإجراءات القانونية عند التأسيس مقارنة بالمؤسسات الكبيرة إضافة أنه لا يشترط أن صاحب المؤسسة أن يكون لديه مؤهلات علمية واسعة؛

✓ **انخفاض تكاليفها:** بسبب أنه تعتمد على عمال ذوي كفاءة متوسطة وبأجور وتكاليف تدريب تكون منخفضة، تستخدم هذه المؤسسات تكنولوجيا بسيطة وغير معقدة غير مكلفة لان مستلزمات الإنتاج محلية فعادة تكون منخفضة الثمن مقارنة بالتي تستوردها المؤسسة الكبيرة، وغالبا ما توجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة منتجاتها للأسواق المحلية ما يوفر عليها تكاليف الإشهار والدعاية لتسويق منتجاتها ما يجعل أسعار منتجاتها منخفضة؛

✓ **الاستقلالية في الإدارة:** عادة معظم القرارات الإدارية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تكون في يد مالكيها فعادة المالك هو المسير هذا يجعلها تتسم بالمرونة والاهتمام الشخصي من قبل مالكيها وبذلك يسهل عليه التحكم في المؤسسة وتحديد بدقة الأهداف المسطرة؛

✓ **سهولة وبساطة التنظيم:** نقصد هنا الهيكل التنظيمي للمؤسسة فهو غير معقد يسمح سرعة إجراء الاتصال بين العمال، سرعة تدفق المعلومات بينهم، ففي حالة وجود أي مشكل في العمل يتم معالجته في وقت قصير بحكم الاحتكاك المباشر للمدير مع العمال وبذلك إمكانية اتخاذ القرار في الوقت المناسب؛

✓ **المرونة العالية في التكيف والتأقلم:** في هاته المؤسسات لا توجد لوائح مقيدة تحكم عملية اتخاذ القرارات بل يرجع ذلك إلى خبرة صاحب المؤسسة، يرجع ذلك إلى انخفاض تكاليف الإنتاج، بساطة الهيكل التنظيمي ومركزية القرارات (تكون يد شخص واحد) وبهذا تكون أكبر قدرة على تقبل التغيير والاستعداد لتبني سياسات جديدة فكل هذا يجعلها قادرة على الاستجابة لتغيرات السوق وتلبية رغبات المستهلكين ومتابعة أذواقهم؛

✓ **قوة الاتصالات الشخصية:** ما يميز هذا النوع من المؤسسات أنها تربطها علاقات شخصية قوية بالمجتمع والمحيط (الزبائن، عاملين، موردين) فنظرا لقلة عدد العمال في المؤسسة فغالبا ما يتم اختيارهم على أساس اعتبارات شخصية ما يسهل عملية الاتصال ما يجعل القرارات فورية وسريعة؛

✓ **توفير الخدمات للمؤسسات الكبيرة:** مثل السلع الوسيطة التي لا تنتجها المؤسسات الكبيرة.

### 3. أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا أساسيا في منظومة التنمية الاجتماعية والاقتصادية سواء في الدول المتقدمة أو النامية، ففي الآونة الأخيرة سعت العديد من الدول على تشجيع ودعم إقامة هذا النوع من المؤسسات لأهميته ودوره الكبير على المستوى الاجتماعي أو الاقتصادي.

#### 1.3. الأهمية المجتمعية لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

- **توفير مناصب الشغل:** يسهم هذا النوع من المؤسسات إلى حد كبير في معالجة مشكل البطالة كون القطاع يوظف أكبر عدد ممكن من العمالة المحلية؛

- **تغطية جزء كبير من احتياجات السوق المحلي:** فهاته المؤسسات لا تتطلب تكنولوجيا عالية ولا إمكانيات مادية ومالية كبيرة ما يجعلها تلبي الطب في السوق؛

- تحقيق التوازن الإقليمي داخل الدولة الواحدة: يرجع ذلك لسهولة الانتشار الجغرافي لهذه المؤسسات مقارنة بالمؤسسات الكبيرة يسهم هذا في تحقيق النمط المتوازن للاستثمارات في جميع أقاليم الدولة ويمكن من تغيب الفروق التنموية به ذلك لقدرة هاته المؤسسات على التكيف مع الأوضاع والظروف المجتمعية خاصة في المناطق التي لا تتوافر على مرافق متطورة البنية، هذا أمر بالغ الأهمية يخفف العبء على ميزانية الدولة ويسد الفراغ التنموي لعدم تمكن الدولة من التغلغل إلى تلك المناطق بهيكلها.

### 2.3. الأهمية الاقتصادية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: تتمثل فيما يلي:

- ميل قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى استغلال المواد الأولية المتاحة محليا: فهي تساعد على استيعاب الموارد الإنتاجية على مستوى الاقتصاد ككل وهذا الأمر يمكن من انتشار أوسع لمثل هذه المشاريع على مستوى الدولة، تواجد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين مختلف المدن يجعل النشاط الاقتصادي قريبا من أعداد هائلة من الأفراد ويخفف من حدة الفقر في المناطق النائية والريفية ويقلل الفروق القائمة بين المناطق الحضرية والريفية؛

- أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وقت الأزمات: فعادة لا يلجأ هذا النوع من المؤسسات للتصفية وتسريح العمال إلا نادرا، يرجع ذلك لسرعة إعادة تأهيلها بما يتكيف ومستجدات البيئة الاقتصادية والاجتماعية بها؛

- تنمية الصادرات وتدعيم الأسواق التنافسية للدول المتقدمة: للمؤسسات دور في زيادة صادرات الدولة يعود ذلك إلى التحسين الدائم والمستمر لمنتجاتها وخدماتها لما تتميز به من جودة ونوعية عالية فكون منتجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تظهر فيها مهارات العمل اليدوي هذا يكسبها ميزة تنافسية خصوصا في الأسواق الخارجية؛

- قدرة القطاع على توفير فرص عمل جديدة: وكذا الحد من البطالة الناجمة عن الانتشار السريع للتقنية في مختلف القطاعات الاقتصادية؛

- القدرة على تغطية الطلب المتزايد على الخدمات: ينشأ هذا الطلب بسبب تحسين مستويات الدخل والمعيشة في البلدان المتقدمة مثل خدمات التركيب والإصلاح والصيانة وكذا السلع الاستهلاكية المتخصصة التي تتأثر بأذواق الأفراد.

### 3.3. الأهمية السياسية لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

يعد قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أحد روافد الاستقرار الاجتماعي والسياسي لقدرته على احتواء الفئات الهشة في المجتمع، والتي تشكل أحد بؤر التوتر الاجتماعي ودعمها لتصبح فئة فاعلة وذلك بمساعدتها على إقامة مشاريع صغيرة، خصوصا في المناطق التي تشهد ركودا اقتصاديا ما يعني أنها نواة محركة للتنمية، ما يؤدي بدوره إلى إزالة التوتر والذي عادة ما يطبع العلاقة بين هذه الفئات والنظام السياسي. و يعد هذا النوع من المؤسسات وسيلة وأداة لكسب تأييد بعض الفئات وشراء السلم الاجتماعي، لاسيما في ظل حكومات تعاني عجزا في المشروعات والقبول الشعبي لها.

#### 4. إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تشكل المؤسسات الصغيرة الناجحة نسبة معتبرة من مجمل المؤسسات المنشأة، وتبدأ هذه المؤسسات بفكرة مبتكرة قابلة للاختبار والتي تعتبر أولى المراحل، تليها المرحلة التمويل والتي تتطلب البحث عن مصادر تمويلية لتمويل، وبعد الحصول على الأموال اللازمة بعدها تأتي مرحلة التجسيد والمرافقة بمعنى جمع الوثائق اللازمة لتسجيل المؤسسة وبعدها البدء في العمل واختيار الموقع المناسب لمزاولة النشاط.

**ملاحظة هامة:** خطوات إنشاء مؤسسة هي تقريبا نفسها خطوات إنشاء المشروع المقاولاتي، لذلك سيتم شرحها بالتفصيل في خطوات إنشاء المشروع المقاولاتي لتقادي شرح العنصر مرتين.

#### المحاضرة الرابعة: خطوات تأسيس المشروع المقاولاتي

نعني بعملية تأسيس المشروع المقاولاتي وضع خطة عمل والالتزام بها والعمل على تنفيذها، وتتمثل خطوات إنجاز المشروع المقاولاتي فيما يلي:

أولاً: إيجاد فكرة المشروع

ثانياً: الدراسة التسويقية

ثالثاً: الدراسة الإنتاجية

رابعاً: الدراسة المالية

خامساً: الإجراءات القانونية

سادساً: مرحلة الإطلاق والمراقبة.

وفيما يلي سنطرق إلى شرح هذه الخطوات كلا على حدى

أولاً: إيجاد فكرة المشروع:

نقصد بفكرة المشروع وصف دقيق ومختصر للمشروع المراد القيام به، وتنقسم الأفكار الإبداعية عموماً إلى قسمين أفكار تقليدية تكون مبنية على أساس الاحتياجات الأساسية للناس تكون بديهية وتخطر على أغلب الناس غالباً تكون مصحوبة بعائد ربحي محدود، وأفكار مبتكرة جديدة تجسديها على أرض الواقع يحقق لصاحبها ربح غير محدود، نركز في دراستنا على توليد الأفكار المبتكرة لأنها الأساس الذي يركز عليه العمل المفاضلاتي.

قد تتولد في ذهن المفاضل فكرة يمكن ترجمتها إلى مشروع صغير، ففي يومنا هذا يعتبر عالم الأعمال فرصة لاكتشاف الفجوات الموجودة في السوق والخاصة بطلب غير الملبى من طرف المنافسين بإمكان المفاضل استغلالها من خلال إضافة قيمة لها لجعل (منتج/الخدمة) المتولدة عن الفرصة ذات ميزة تنافسية.

### 1. مراحل إيجاد فكرة المشروع: تتمثل مراحل إيجاد الفكرة فيما يلي:

- **توليد الأفكار:** إن الوصول إلى فكرة للمشروع هي نقطة البداية والأساس لنجاحه، لذلك ضرورة أن تكون الفكرة قابلة للتطبيق.

- **صياغة الفكرة:** أي القدرة على شرحها والتعبير عنها بشكل واضح مع وضع تعريف لها، يشترط أن تكون الفكرة: واقعية، قابلة للقياس لإمكانية تقييمها كما يجب أن تكون واقعية وإمكانية تطبيقها في حدود الموارد المتاحة.

✓ - **تقييم الأفكار:** ليست كل فكرة ترد إلى ذهن المفاضل بالضرورة أن تصبح مشروع ناجح، لابد من تقييمها وذلك من خلال معايير محددة تساعد على الاختيار السليم للفكرة المناسبة، وتتمثل هذه المعايير فيما يلي:

✓ **المعيار المالي:** مدى قدرته المالية لتحويل الفكرة إلى مشروع؛

✓ **المعيار البشري:** مدى توفر الكفاءات البشرية للمشروع؛

✓ **المعيار التسويقي:** جاذبية الفكرة ووجود طلب كافٍ في السوق على المنتجات؛

✓ **المعيار الشخصي:** مدى حماس المفاضل ورغبته في القيام بالمشروع؛

✓ **المعيار المعرفي:** خبرات ومعرفة المفاضل في مجال المشروع.

✓ - **اختبار الفكرة:** في هذه المرحلة يتم تحديد الفكرة المناسبة وكذا ثم القيام باستشارة أشخاص لهم خلفية عن المشروع مع إعداد جدول زمني يوضح خطوات إنجاز المشروع.

### 2. مصادر الحصول على الفكرة: هناك العديد من المصادر لذلك نكتفي بذكر البعض منها وهي كما يلي:

- ✓ ملاحظة الحياة اليومية: وذلك من خلال متابعة الأحداث الجارية لتصرفات الأفراد والاطلاع على ظروفهم المالية والاجتماعية؛
- ✓ مراعاة الفرد لميولاته ورغباته الشخصية؛
- ✓ تكوين فكرة عن نقاط القوة/ الضعف للمنافسين في السوق لتكوين أفكار جديدة؛
- ✓ محاولة اكتشاف أذواق ورغبات المستهلكين غير المشبعة؛
- ✓ محاولة استغلال الأزمات وخير ذلك أزمة كوفيد-19 والتي فتحت المجال للعديد من المشاريع ومنها التسويق باستخدام شبكات الإنترنت؛
- ✓ الأفكار المأخوذة من السفر: شرط نجاح هذه الأفكار هو ضرورة تكييفها مع البيئة المتواجد فيها من حيث العادات والتقاليد والديانة؛
- ✓ النشرات والتقارير: تنشر بعض المنظمات والهيئات جداول عن الفرص الاستثمارية في الاقتصاد؛
- ✓ مشاريع البحث والتطوير: تعتبر مصدر للحصول على أفكار جديدة لأنها ترتبط بأمر جديد يراد إنجازه مستقبلا.

#### ✓ ثانيا: الدراسة التسويقية

- تعتبر الدراسة التسويقية مهمة في الإعداد لإنشاء مشروع وعرضها بشكل مختصر ونركز على العنصر الأكثر أهمية وهو السوق.
- دراسة السوق:** تعتبر دراسة الطلب على منتجات المشروع المراد إنجازه الحجر الأساس لاختبار الفكرة الاستثمارية، فمن خلال السوق يتم جمع المعلومات وتحليلها على المنتج وكذا تفسيرها بما يساعد على وضع خطة تسويقية. من أهم المعلومات نجد: العوامل المحددة للطلب والعرض على السلعة المعنية، معرفة طبيعة/ نوع المنافسة في السوق إضافة إلى معرفة الجوانب الإدارية للمشروع (قانونية، تسويقية، فنية، مالية).

- يكن هدف الدراسة التسويقية في تمكين صاحب المشروع من تحديد الاستراتيجية التسويقية لمشروعه، والتي من خلالها يمكن تحديد الزبائن الذين سوف يتعامل معهم مستقبلا وكذا تقدير الإمكانيات المالية والبشرية والتقنية، طريقة التموقع في السوق بصورة مميزة مقارنة مع المشاريع المنافسة. وأهم ما يستخلص من هذه الخطوة هو إمكانية تحديد التكاليف المباشرة وغير المباشرة المتوقعة للمشروع، والتي تساعد صاحب



المشروع في تحديد الموارد المالية اللازمة لتغطية هذه التكاليف إضافة إلى تحديد العمر الافتراضي للمشروع (المدة).

### ثالثا: الدراسة الإنتاجية

تعتبر هذه الدراسة امتداد للمرحلة التي قبلها فبعد دراسة الخطة التسويقية تتضح معالم خطة الإنتاج حيث يعتبر الإنتاج التجسيد المادي والملموس للفكرة التي أنشئت على أساسها المقاول، ويمثل الإنتاج ذلك النشاط الذي يعمل على تحويل المدخلات إلى مخرجات (السلع والخدمات النهائية). تتضمن هذه الدراسة باختصار ما يلي:

- تحديد عدد الوحدات المتوقع إنتاجها خلال مدة حياة المشروع؛
- تحديد خطوات الإنتاج وكذا التكنولوجيا المستخدمة؛
- اختيار الآلات والمعدات المراد استخدامها.

### رابعا: الدراسة المالية

في هذه المرحلة ضرورة أن يقوم المقاول بالاطلاع على مختلف مصادر التمويل الممكنة لاختيار الأسلوب أو الأساليب المناسبة لتمويل مشروعه، ويمكن اختصار هذه المصادر فيما يلي:

**التمويل الذاتي (الأموال الخاصة):** يعتبر التمويل الذاتي هو الخيار الأفضل فمن المفروض أن يكون على الأقل بعض المدخرات الفائضة عن حاجته لتمويل مشروعه المقاولاتي.

**التمويل الخارجي:** من أهم الطرق التي يتبعها المقاول هي:

✓ **البحث عن شريك في المشروع:** قد يكون شخصا أو شركة لذلك قد تكون المساعدة بالمال أو بالإدارة؛

✓ **التمويل الجماعي:** وذلك عن طريق جمع الأموال من مجموعة من الأشخاص عن طريق منصات متخصصة في التمويل الجماعي باستخدام التكنولوجيا الحديثة؛

✓ **رأس المال الاستثماري:** هذا النوع من التمويل يتطلب التخلي عن جزء من ملكية المشروع لصالح أطراف خارجية بمعنى حصولهم على الأسهم؛

✓ **المنح والإعانات الخارجية:** تكون صادرة من طرف الحكومة عن طريق برامج توفر رؤوس الأموال للمواطنين لمساعدتهم على البدء في المشاريع؛

✓ **الإقتراض:** يتمثل في القروض الممنوحة من طرف البنوك بأنواعها المختلفة.

#### خامسا: الإجراءات القانونية

في هذه المرحلة يتم اختيار الشكل القانوني وكذا نوع المشروع أو المؤسسة، وكذا الاسم التجاري لاد من اختيار اسم للمؤسسة (المشروع) يجذب العملاء بشكل يلفت نظرهم ويحفزهم للتعرف على صاحب المؤسسة الجديدة ونشاطها، بعد جمع الوثائق، الأوراق، والمستندات يتم تسجيل المؤسسة في إحدى الدوائر المختصة، كما يتم دفع رسوم التسجيل، وبعد استكمال الإجراءات الخاصة بالتسجيل تصدر شهادة رسمية تحمل رقم خاص بالمؤسسة وتعطيها الحق في مزاولة نشاطها. بعدها يتم اختيار الموقع المناسب من خلال استئجار/ شراء المكان، والذي يتطلب الحصول على ترخيص من البلدية و أخيرا ضرورة تكوين فريق كفاء لتجسيد المشروع.

#### سادسا: مرحلة الانطلاق والمراقبة

وهي آخر المراحل فبمجرد انطلاق المشروع يقوم المقاول بمتابعة خطوات تنفيذه، لذا عليه أن يقوم ببعض التدابير من أجل نجاح مشروعه تتمثل في:

- ✓ تجميع وتدوين البيانات الفعلية (التواريخ، الساعات، والتكاليف...الخ)؛
- ✓ مراقبة خطوات المشروع من خلال المقارنة المستمرة بين الأهداف المسطرة والمحققة ومحاولة معالجة الاختلالات في الوقت المناسب؛
- ✓ متابعة الموارد المالية حيث يتم التأكيد على كفايتها؛
- ✓ متابعة فريق العمل للتحقق من إنجاز وفعالية الموظفين في الاتجاه الصحيح؛
- ✓ متابعة المحيط الخارجي للمؤسسة وردود أفعال المستهلكين، المنافسين، مشاريع السلع البديلة وغيرهم من المتعاملين لمعرفة المستجدات؛
- ✓ مراقبة المخاطر التي قد يواجهها المشروع ودراسة كيفية تسييرها.

وفي الأخير وبعد تطرقنا للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و المشروع المقاولاتي يمكن إجراء مقارنة بينهما، من خلال إبراز أهم نقاط التشابه والاختلاف بينهما وفق ما يلي:

#### 1. أوجه التشابه بين المؤسسات الصغيرة والمشروع المقاولاتي:

- تتمثل أهم نقاط التشابه بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة والمشروع المقاولاتي فيما يلي:
- ✓ كلاهما عبارة عن إنشاء مؤسسة بصفة قانونية؛
  - ✓ كلاهما يتحمل نسبة من المخاطرة؛
  - ✓ قد يصبح المشروع المقاولاتي مؤسسة نمطية إذا قلدت منتجاته بشكل واسع؛
  - ✓ يسعى كل منهما إلى تحقيق الربح؛
  - ✓ كلاهما يلعب دور مهم في الاقتصاد الوطني.

## 2. أوجه الاختلاف بين المؤسسات الصغيرة والمشروع المقاولاتي:

يمكن تحديد نقاط الاختلاف من خلال مجموعة من المعايير كما هو موضح في الجدول التالي.

المعيار	المشروع المقاولاتي	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
الإبداع	يرتبط نشاطها بالإبداع	لا يرتبط نشاطها بالإبداع
النمو	تهتم بالنمو السريع	لا تهتم بالنمو
الأهداف	أهداف استراتيجية	أهداف بسيطة
الحجم	كبير أو صغير	صغير عادة
السوق	محلية/ دولية حسب الطلب	في الغالب سوق محلي
المخاطرة	نسبة عالية من المخاطر	نسبة أقل من المخاطر
الأرباح	احتكارية (حقوق الابتكار)	أرباح عادية
التسيير	غالب الأحيان فردية	مجلس إدارة