

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'enseignement supérieur
Et de la recherche scientifique

Université M'Hamed BOUGARA de Boumerdès

Faculté Des Sciences Economiques, Commerciales
Et des Sciences De Gestion



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أمحمد بوقرة بومرداس
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية
وعلوم التسيير

مطبوعة بيداغوجية تحت عنوان:

محاضرات في المقاولاتية

موجهة لطالبة: السنة الأولى ماستر علوم اقتصادية

قسم: العلوم الاقتصادية

إعداد الدكتور: صبوع عبد الحفيظ

السنة الجامعية: 2021/2020

إشهاد إداري بالتدريس

نحن رئيس قسم العلوم الاقتصادية / كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير / جامعة بومرداس

نفيد أن : الاستاذ(ة) : صبوع عبد الحفيظ أستاذ محاضر - أ-

قام بتدريس المقياس وفق الجدول أدناه:

المقاييس المدرسة	السنة الجامعية	السداسي	طبيعة الحصة	المستوى _ الطور _ التخصص
المقاولاتية	2017/2016	الاول	محاضرة	الاولى _ ماستر_ اقتصاد كمي
المقاولاتية	2018/2017	الاول	محاضرة	الاولى _ ماستر_ اقتصاد كمي
المقاولاتية	2019/2018	الاول	محاضرة	الاولى _ ماستر_ اقتصاد كمي الاولى _ ماستر_ اقتصاد التأمينات
المقاولاتية	2020/2019	الاول	محاضرة	الاولى _ ماستر_ اقتصاد كمي الاولى _ ماستر_ اقتصاد التأمينات

سلم هذا الاشهاد بطلب من المعنى لاستعماله في حدود ما يسمح به القانون

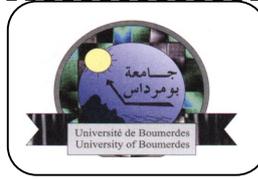
بومرداس يوم: 2020/09/04

رئيس قسم العلوم الاقتصادية

رئيس قسم العلوم الاقتصادية
نور الدين فحيب



جامعة بومرداس
قسم العلوم الاقتصادية
التجارية و علوم التسيير



إشهاد إداري بمحتوى المقاييس

مستخرج من عروض التكوين المعتمدة على مستوى القسم

نحن رئيس قسم العلوم الاقتصادية / كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير /
جامعة بومرداس

نفيد أنه تبعا لعروض التكوين في التخصصات المبينة أدناه

أن محتوى مقياس المقاولاتية لـ شعبة: علوم اقتصادية

تخصص: ماستر _ اقتصاد كمي

تخصص: ماستر _ اقتصاد التأمينات

يترك المجال للأستاذ في إعداد البرنامج البيداغوجي الملائم للتخصص.

رئيس قسم العلوم الاقتصادية

رئيس قسم العلوم الاقتصادية
ندرا الدين عجيب



الفهرس العام

الصفحة	المحتوى
ا	إشهاد إداري بتدريس مقياس المقاولاتية
ب	إشهاد إداري بمحتوى مقياس المقاولاتية
ث	الفهرس العام
ذ	فهرس الأشكال
ر	فهرس الجداول
01	مقدمة
05	المحور الأول: ماهية المقاولاتية
06	أولاً: مفهوم المقاول
06	1 تعريف المقاول
10	2 خصائص ومميزات المقاول
16	ثانياً: تصنيف المقاولين
16	1 تصنيف هنري منتزبرغ « Henri Mintzberg »
17	2 تصنيف ماركوس دا ورايتر « Marcus Da Writer »
18	3 تصنيف ر. بابان « R. Papin »
19	4 تصنيف: دونيس بازاران « Denis Uc Basaran »
20	5 تصنيف جاكلين لوفر « Jacqueline Laufer »
20	ثالثاً: مفهوم المقاولاتية
21	1 تعريف المقاولاتية
24	2 الفرق بين المقاولاتية وإدارة الاعمال
25	3 تعريف الروح المقاولاتية
26	4 الابعاد الرئيسية لمفهوم المقاولاتية
27	رابعاً: أساليب وطرق إنشاء المؤسسات

د. صبور عبد الحفيظ محاضرات في المقاولاتية

28	أسلوب إنشاء مؤسسة جديدة	1	
30	أسلوب شراء مؤسسة قائمة	2	
31	أسلوب المقاولاتية الداخلية	3	
32	أسلوب المقاولاتية الاجتماعية	4	
33	خامسا: أهمية ودور المقاولاتية		
33	أهمية المقاولاتية على المستوى الفردي	1	
35	أهمية المقاولاتية على المستوى الاقتصادي	2	
37	أهمية المقاولاتية على المستوى الاجتماعي	3	
38	سادسا: مفهوم المقولة والثقافة المقاولاتية		
38	مفهوم المقاولات	1	
40	مفهوم الثقافة	2	
42	تعريف الثقافة المقاولاتية	3	
42	العناصر الجوهرية للثقافة المقاولاتية	4	
44	دعائم ومقومات الثقافة المقاولاتية	5	
50	المحور الثاني: استراتيجيات وتقنيات بحث وإدارة المشاريع المقاولاتية		
51	أولاً: البحث عن الأفكار الاستثمارية وصياغة ثقافة ومهمة المقولة		
51	البحث عن الأفكار الاستثمارية الجديدة	1	
54	طرق البحث عن الأفكار الجديدة	2	
56	تحديد الإطار القانوني والاقتصادي للمؤسسة	3	
60	صياغة ثقافة المقولة	4	
60	صياغة مهمة (رسالة) المقولة	5	
61	ثانياً: التشخيص الاستراتيجي للمشروع المقاولاتي		
61	تحليل محيط المجتمع	1	
63	تحليل محيط العمل	2	
63	جوانب تأثر متغيرات محيط العمل	3	

د. صبوح عبد الحفيظ محاضرات في المقاولاتية

65	تحليل البيئة الداخلية	4
65	إعداد السيناريوهات المستقبلية الممكنة	5
66	إعداد نموذج SWOT وتحديد طبيعة الاهداف الاستراتيجية	6
67	ثالثا: تسطير الأهداف	
67	أهمية الاهداف	1
68	مداخل تسطير الأهداف	2
70	صياغة الأهداف	3
71	رابعا: صياغة استراتيجية المشروع المقاولاتي	
71	البدائل الاستراتيجية على مستوى المؤسسة	1
75	البدائل الاستراتيجية الوظيفية	2
77	خامسا: دراسة السوق	
77	سياسة المنتج	1
77	سياسة التسعير	2
77	سياسة المنتج	3
78	سياسة الترويج	4
78	سادسا: الدراسة المالية للمشروع	
79	الأموال الخاصة	1
79	التمويل الخارجي	2
80	سابعا: إعداد مخطط الاعمال «Plan d’Affaire» «Business Plan»	
80	محتويات مخطط الاعمال	1
81	واجهه المخطط	2
81	الفهرس	3
81	ملخص المخطط	4
81	نص المخطط	5
81	وصف نشاط المؤسسة	6

82	تحليل محيط المؤسسة	7
82	عرض منتجات وخدمات المؤسسة	8
82	إجراءات التصنيع	9
82	خطة الانتاج	10
83	البيانات المالية	11
83	الفريق الإداري	12
83	الملاحق	13
84	ثامنا: الانطلاق الفعلي في النشاط	
86	المحور الثالث: تشخيص واقع المقاولاتية في الجزائر	
86	أولاً: الإطار المؤسسي للتوجه المقاولاتي في الجزائر على المستوى الحكومي	
86	الأهداف العامة لوزارة المؤسسات الصغيرة والمؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة	1
87	مهام وزارة المؤسسات الصغيرة والمؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة في مجال ترقية وتطوير المؤسسات الصغيرة	2
87	مهام وزارة المؤسسات الصغيرة والمؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة في مجال ترقية المؤسسات الناشئة	3
88	مهام وزير المؤسسات الصغيرة والمؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة، في مجال ترقية وتطوير المشاتل والحاضنات والمسرعات	4
89	ثانياً: عرض وتقييم أداء هيئات وأجهزة دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر	
89	الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ	1
92	الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار ANDI	2
94	الصندوق الوطني للتأمين على البطالة CNAC	3
96	الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر ANGEM	4
97	ثالثاً: عرض وتقييم أداء صناديق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر	
98	صندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (FGAR)	1

د. صبوح عبد الحفيظ محاضرات في المقاولاتية

98	صندوق ضمان قروض استثمارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (CGCI-PME-)	2
99	رابعا: مشاتل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر	
100	أشكال مشاتل المؤسسات	1
100	المهام الرئيسية لمشاتل المؤسسات	2
100	تعداد المشاتل بالجزائر	3
100	خامسا: مراكز التسهيل بالجزائر	
101	سادسا: دور المقاولاتية « Maisons d'entreprenariat »	
102	سابعا: تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر إلى منتصف سنة 2019	
102	تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر في منتصف حسب الصيغ القانونية	1
103	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب معيار الحجم	2
104	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب معيار النشاط	3
105	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب المعيار الجغرافي	4
108	خاتمة	
117	قائمة المراجع	

فهرس بالأشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
(1 - I)	تصنيف ر. بابان « R. Papin » للمقاولين	19
(2 - I)	ثلاثية المقاولاتية	23
(3 - I)	الابعاد الرئيسية للمفهوم المقاولاتية	26
(4 - I)	المقاولاتية كنظام	27
(5 - I)	أشكال الثقافة	41
(6 - II)	نموذج مايكل بورتر في تحليل محيط العمل	63
(7 - II)	نموذج SWOT	67
(8 - II)	الأطراف المتدخلة في تسطير أهداف المؤسس	69
(9 - II)	أهمية البعد الاقتصادي والاجتماعي لأهداف المؤسسة	70
(10-II)	نموذج مايكل بورتر في الاستراتيجيات الوظيفية	76
(11-II)	البدائل الاستراتيجية انطلاقا من نموذج « Igor Ansoff »	76

فهرس بالجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
(1-I)	مقارنة مفهوم المقاول بمفهومي المدير والقائد	15
(2- I)	مقارنة مفهوم المقاول ورجل الأعمال	16
(3-I)	مقارنة بين المقاولاتية والمقاولاتية الداخلية	32
(4-I)	توزيع اثرياء العالم حسب المهن	34
(5-I)	نموذج استبانة تقييم فعالية الطرق البيداغوجية في تدعيم التوجه المقاولاتي لدى الطلبة	47
(6-II)	تصنيف المقاولات وفق معيار الحجم بالجزائر	59
(7- II)	متغيرات محيط المجتمع	62
(8-III)	صيغة تمويل مشاريع ANSEJ لمشاريع أقل من 2.000.000,00 دج	90
(9-III)	صيغة تمويل مشاريع ANSEJ < من 2.000.000 أقل من 10.000.000	90
(10-III)	حجم الاستثمارات ومناصب الشغل المدعمة من طرف ANSEJ	91
(11-III)	توزيع المشاريع الاستثمارية المدعمة من طرف ANSEJ حسب القطاعات الاقتصادية وحسب الجنس إلى غاية جوان 2019	91
(12-III)	جدول تلخيصي لحجم الاستثمارات المدعم من طرف « ANDI »	93
(13-III)	توزيع المشاريع المدعمة من طرف « ANDI » حسب حجم المؤسسات	94
(14-III)	صيغ تمويل مشاريع عبر صندوق CNAC	95
(15-III)	الأداء الاقتصادي والاجتماعي لصندوق « CNAC » حسب القطاعات الاقتصادية إلى غاية جوان 2019	95
(16-III)	صيغ التمويل بالوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر ANGEM	97
(17-III)	حجم القروض الممنوحة من طرف « ANGEM » حسب صيغ التمويل	97
(18-III)	مؤشرات الأداء الاقتصادي والاجتماعي لصندوق ضمان القروض « FGAR » للفترة أبريل 2004-جوان 2019	98
(19-III)	توزيع الضمانات الممنوحة من طرف صندوق CGCI-PME-	99

د. صبوع عبد الحفيظ محاضرات في المقاولاتية

	حسب قطاعات النشاط إلى غاية جوان 2019	
102	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر في جوان سنة 2019	(20-III)
103	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفق معيار الحجم بالجزائر سنة 2019	(21-III)
104	توزيع المؤسسات الاشخاص المعنوية حسب قطاعات النشاط لمنتصف 2019	(22-III)
105	توزيع وتركيز المؤسسات الخاصة (اشخاص معنوية) حسب جهات الوطن إلى منتصف 2019	(23-III)
106	توزيع كثافة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر حسب جهات الوطن الثلاثة	(24-III)

ملاحظة: تشير الارقام الرومانية إلى رقم المحور.

مقدمة

تولي الكثير من الدول، انطلاقاً منذ منتصف ثمانينيات القرن الماضي، اهتماماً متزايداً بالتوجه المقاولاتي المرتبط بزيادة الأعمال وإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نظراً للدور الذي أصبحت تلعبه المقاولاتية على مستويات مختلفة، أهمها تحقيق الإقلاع والانتعاش الاقتصادي من خلال مساهمتها الفعالة في بناء نسيج اقتصادي متكامل ومتنوع، إلى جانب دورها المحوري في تحقيق التنمية الاجتماعية من خلال امتصاص البطالة وتخفيف حدة الفقر والمساهمة في ضمان توزيع عادل للثروة، كما يدعم هذا التوجه تجسيد النزعة الفردية لدى أفراد المجتمع، كونها تمكن من تحقيق الاستقلالية في ممارسة النشاط وتحقيق الذات، على اعتبارها من الحاجات الإنسانية، كما تدعم بذلك توجهاتهم نحو إنشاء المقاولات الخاصة، والدخول في حقل يسمح بتشجيع روح المبادرة والإبداع والابتكار، وانتهاجه كأسلوب حياة يطبعه التجديد والنشاط والحيوية، ويخرجهم عن المألوف والأنماط المعيشية المعيارية والنمطية ويبعدهم عن الرتابة والملل والروتين.

ولقد تعاضم بذلك، اهتمام هذه الدول بالمقاولين من خلال دعمهم، مادياً ومعنوياً، عبر تنظيمات وهيئات وشبكات دعم عديدة، قصد تأطيرهم وتوجيههم لنقادي المخاطر وتذليل العقبات المالية، الإدارية والفنية، التي تصادف جميع مراحل إنشاء مقاولاتهم وإنجاز مشاريعهم، بدأ بزرع الروح المقاولاتية لدى طلبة الجامعات ومراكز التكوين والشباب عموماً، وحثهم على التفكير الإبداعي الخلاق، وإلهامهم أفكاراً لمشاريع جديدة، والمساهمة في إرساء ثقافة مقاولاتية من خلال تغيير قيم المجتمع ونظرته لمفهوم العمل والغاية منه وأساليب وكيفيات ممارسته، مما يمكن من زيادة الإقبال على إنشاء المقاولات كأداة لتحقيق النزعة نحو الاستقلالية وتجسيد تلك الأفكار على أرض الواقع، ثم مرافقتهم ميدانياً، في مواجهة تحديات السنوات الأولى من تأسيسهم لهذه المؤسسات، عن طريق تنظيم دورات تكوينية، وإمدادهم بالنصح والتوجيهات، وإعداد أراضية تشريعية وتنظيمية وأنظمة معلوماتية محفزة تكفل تخطي مشاريعهم مرحلة الانطلاق ودخولها في مرحلة النمو والنضج.

والجزائر على غرار الكثير من الدول انتهجت بعد استقلالها اقتصاداً اشتراكياً يكبح نزعة حب التملك الفطرية والطبيعية لأفراد المجتمع ورغبتهم في تحقيق الاستقلالية، ويطمس قدراتهم الإبداعية والابتكارية، كما تبنت نموذجاً اقتصادياً يطغى عليه الاكتفاء بالعمل المأجور، وسيطرة الشركات الكبيرة والعلاقة التي يطبعها الجمود والمقاومة الحادة لأي عمليات تغيير أو سياسات تصحيحية، كبرامج الإصلاح العديدة التي تبنتها منذ بداية التسعينيات، متمثلة في كل من إعادة الهيكلة المالية والعضوية والخصخصة وإعادة تأهيل المؤسسات العمومية، إضافة إلى العمل على إرساء، منذ سنة 1996، شبكة من الأجهزة والهيئات كالوكالة الوطنية لدعم

د. صبوع عبد الحفيظ محاضرات في المقاولاتية

تشغيل الشباب ANSEJ، و الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار ANDI والصندوق الوطني للتأمين على البطالة CNAC وغيرها، إلا أنها لم تتمكن من مواجهة التحديات ولم ترقى إلى إحلال نموذج اقتصادي متكامل ومتنوع، يشجع القطاع الخاص ويفعل مساهمته فيه ويخرجه من التبعية لقطاع المحروقات.

إن ضرورة الاهتمام بتشجيع التوجه المقاولاتي كحتمية اقتصادية واجتماعية في الجزائر يمكن أن نستشفها من جوانب عديدة نبرزها فيما يلي:

أولاً: على مستوى الهيكل الاقتصادي

نسجل على مستوى الهيكل الاقتصادي الارتباط الشديد للاقتصاد الجزائري بالبتروول والذي تعرف أسعاره تدهورا معتبرا منذ نهاية سنة 2014، انجر عنه تداعيات اقتصادية جمة مست المؤسسات العمومية عموما وقطاع البناء والاشغال العمومية على الخصوص، الامر الذي حد من قدراتها على تحريك عجلة النمو الاقتصادي، وساهم في ارتفاع معدلات البطالة.

وحتى في ظل افتراض استقرار اسعار البتروول عند مستويات مقبولة على المدى القصير والمتوسط، لا يمكن تقديم أي ضمانات بشأنها على المدى البعيد لاعتبارات تقنية مرتبطة بزوال هذه الثروة، ولا اعتبارات تكنولوجية مرتبطة بالطاقات المتجددة، وأخرى تشريعية مرتبطة بالاتفاقيات الدولية المتعلقة بالحد من الانبعاثات الحرارية، لا سيما ما نصت عليه اتفاقية الارض في هذا الشأن بخصوص ضرورة العمل على الحد من استهلاك النفط لاعتبارات إيكولوجية (الاحتباس الحراري)، بالموازاة مع التقدم المتسارع في قطاع الطاقات المتجددة البديلة له، أصبح من الضروري وبشكل مستعجل تشجيع جميع الجهود والأساليب الممكنة للتقليل من درجة التبعية، الأمر الذي لا يمكن تحقيقه إلا من خلال تدعيم مساهمة القطاع الخاص وتشجيع أفراد المجتمع ودفعهم نحو إنشاء مقاولات خاصة.

ثانياً: على مستوى النسيج الاقتصادي

في الوقت الذي يرى فيه الخبراء ضرورة بلوغ عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مجموع 2.500.000 مؤسسة، كحد أدنى لبناء نسيج اقتصادي متكامل ومتنوع، فإن عددها إلى غاية سنة 2015 لم يبلغ مجموع 935.000، أي بفجوة يفوق مقدارها 1.565.000 مؤسسة، وبلغ عددها إلى غاية نهاية جوان 2019 مجموع 1.171.945 مؤسسة، أي بزيادة مقدارها 236.945 مؤسسة خلال 4 سنوات، مع توقع اتساع حجمها في السنوات القادمة نظرا لتراجع وتيرة انشاءها بمقابل ارتفاع معدل المؤسسات المشطوبة (%10,47 سنة 2015 وحوالي 7% سنة 2019)، للاعتبارات الاقتصادية المذكورة سابقا.¹

¹ Bulletin PME n°28, Editée par le Ministère de l'industrie et des Mines, Mais 2016, P :9

بالإضافة إلى ذلك، يبقى تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعيدا جدا عن المعايير الدولية المتعلقة بقياس التكامل الاقتصادي، ففي الوقت الذي تسجل بعض الدول معدل كثافة يقدر بـ 45 مؤسسة لكل 1000 نسمة¹ يقدر ذلك في الجزائر بـ 16 مؤسسة لكل 1000 نسمة، الأمر الذي يعكس مدى هشاشة النسيج الاقتصادي بالجزائر.

ثالثا: على مستوى التشغيل

نسجل على مستوى التشغيل ارتفاعا معتبرا لمعدل البطالة الذي قفز، حسب تقديرات البنك العالمي من 11,21 سنة 2015 إلى 15,04 سنة 2020، مع توقع مواصلة ارتفاعه في ظل التوجهات الاقتصادية المتوقعة مستقبلا، على اعتبار بلوغه حوالي 28% لدى الفئة العمرية لأقل من 25 سنة، وبلوغه 25% لدى خريجي الجامعات طبقا لإحصائيات الديوان الوطني للإحصاء «ONS»، مما ينبأ ببطالة هيكلية شاملة تدفع بالبلد الى الدخول في الحلقة المفرغة لكل من البطالة-الفقر-الانكماش الاقتصادي. فمن المعلوم أن البطالة تخلق الفقر، والفقر يؤدي انخفاض الإنتاجية الاقتصادية (تراجع مستويات التحصيل العلمي ومحدودية التأهيل المهني، سوء التغذية والتدهور الصحي)، مما يؤدي الى تراجع وتيرة خلق فرص العمل، الأمر الذي ينجم عنه مضاعفة معدلات البطالة مرة أخرى.²

على ضوء ذلك، جاء هذا العمل في شكل مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر كل التخصصات على مستوى كليات العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير عموما، باعتبارها من المقاييس المشتركة المندرجة ضمن الوحدة الأفقية، ولطلبة تخصص "مقاولاتية" على الخصوص، نهدف من خلاله إلى بالدرجة الأولى إلى تحسيس الطلبة بأهمية التوجه المقاولاتي وحشد هممهم ودفعهم إلى التفكير في إنشاء مؤسسة خاصة بهم كخيار، بل كحتمية تملئها الظروف الاقتصادية والاجتماعية التي يمر بها العالم ككل والجزائر على الخصوص.

كما نهدف من خلال هذه المطبوعة إلى إمداد الطالب بالمفاهيم النظرية والتطبيقية الضرورية للإحاطة بجميع جوانب، محاور وفروع مقياس المقاولاتية، انطلاقا من تحديد مفهوم المقاول عموما وعرض خصائص ومميزات المقاول الناجح كمحرك لعجلة الاقتصاد على الخصوص، ثم تصنيف المقاولين والوقوف على مفهوم

¹ Boutaleb Kouider, **La Problématique de la Création d'Entreprises face aux Contraintes socioéconomiques de l'environnement local en Algérie**, le colloque international : « création d'entreprises et territoires », 3/4/12/2006, Tamanrasset, Algérie, P : 26

² Aziz NAFA, **On ne décrète pas l'entrepreneuriat**, Article Publié dans l'hebdomadaire : El-Watan Economie, n° 724, le 03 Février 2020.

د. صبوع عبد الحفيظ محاضرات في المقاولاتية

المقاولاتية وتميزها عن مفاهيم أخرى كالقيادة والتسيير وريادة وإدارة الاعمال، مع إبراز أهميتها ودورها الاقتصادي والاجتماعي، ثم تحليل عناصر ومقومات الثقافة والروح المقاولاتية.

وبغية إعداد الطلبة لخوض معترك النشاط المقاولاتي، نهدف من خلال هذا العمل إلى عرض ومناقشة جميع المراحل الأساسية المتعلقة ببعث المشروع المقاولاتي ووتيرة إنشاء المؤسسات الصغيرة، انطلاقا من مرحلة البحث عن الأفكار الاستثمارية الجديدة إلى إعداد مخطط الاعمال والانطلاق الفعلي في النشاط، الأمر الذي يتطلب تجسيده على ارض الواقع تسليط الضوء على مختلف الأطر التنظيمية والقانونية المعتمدة في توفير المناخ المناسب لتدعيم وتشجيع التوجه المقاولاتي في الجزائر، وذلك حتى يتمكن الطلبة من الإحاطة والإلمام بالجوانب الميدانية والإجراءات العملية المعمول بها، ومن ثم تهيئته ومرافقته خلال المراحل الإعدادية الأولى لولوج قطاع الشغل وفق منظور مقاولاتي بعيد عن الاتكالية وعقبات التوظيف التي يعرفها سوق العمل.

وحتى نتمكن من الإلمام والإحاطة بجميع هذه العناصر قمنا بتوزيع خطة هذه المطبوعة على المحاور

التالية:

مقدمة

المحور الأول: ماهية المقاولاتية

المحور الثاني: استراتيجيات بعث وإدارة المشاريع المقاولاتية

المحور الثالث: تشخيص واقع المقاولاتية في الجزائر

خاتمة

المحور الأول: ماهية المقاولاتية

بعد الاطلاع على عناصر هذا المحور سيتمكن الطالب من الوقوف على العناصر التالية:

- صياغة تعريف واضح لمفهوم المقاول.
- الوقوف على خصائص ومميزات المقاول الناجح، وتحديد مدى توافرها لدى الطالب.
- تصنيف المقاولين مع إبراز أهمية ذلك ودوره في نجاح العمل القاولاتي.
- تمييز مفهوم المقاول عن مفهومي المسير والقائد ورائد الاعمال.
- صياغة تعريف لمفهوم المقاولاتية.
- الوقوف على مختلف أوجه وأساليب الممارسة المقاولاتية.
- إبراز أهمية المقاولاتية وتوضيح مختلف أدوارها على المستوى الاقتصادي والاجتماعي.
- تمييز مفهوم المقولة عن مفهوم الشركة.
- إبراز دور الثقافة المقاولاتية في تدعيم وتشجيع التوجه المقاولاتي.
- الوقوف على أهم المقومات الداعمة للثقافة المقاولاتية.

المحور الأول: ماهية المقاولاتية

المقاولاتية من المفاهيم التي يمكن تناولها وفق مجموعة من المداخل أهمها المدخل الاقتصادي والاجتماعي، المدخل الإداري والتنظيمي، والمدخل النفسي المرتبط بالتنمية البشرية. إلا أن الوقوف على التحديد الجيد لهذا المفهوم، على اختلاف هذه المداخل، يقتضي منا قبل كل شيء، الوقوف على مفهوم المقاول لارتباطه الوثيق به لغة واصطلاحاً.

أولاً: مفهوم المقاول

قدمت لمفهوم المقاول تعاريف متباينة بتباين المداخل التي تناولته، وباختلاف أدواره كفاعل اقتصادي تبعا للمدارس والنظريات الاقتصادية من جهة، بحيث يعتبر من مفاتيح النجاح الرئيسية للنظام الرأسمالي وعموده الفقري، على عكس دوره في النظام الاشتراكي، وتبعا لاختلاف دوره ومكانته في النماذج والسياسات الاقتصادية المتبناة من طرف الدول من جهة أخرى.

1- تعريف المقاول

1- التعريف اللغوي للمقاول

يتضمن التعريف اللغوي للمفاهيم ما تنص عليه المعاجم والقواميس على اختلاف لغاتها، ومدى تعدد واتساع دائرة مدلولاتها، وحجم تداولها وتوظيفها من طرف الكتاب والمفكرين والناس على العموم.

إن أهم ما ورد في القواميس العربية بخصوص عبارة "مقاول" أنها مشتقة من فعل "قاول"، فنقول: قاول فلانا أي فاوضه وباحثه وجادله¹.

وقد ورد في معجم اللغة العربية المعاصرة ما يلي: "قاول يقاول مقاوله فهو مقاول، ونقول قاول فلانا في الأمر أي باحثه وجادله وفاوضه فيه، كأن نقول قاول الناقد الكتاب، ونقول قاول بناء أي أعطاه العمل مقاوله"² أما المعجم الوسيط فقد نص على أن عبارة "مقاول" هي مفرد اسم فاعل من قاول، وهو من يتعهد بالقيام بعمل معين مستكمل لشروط خاصة نظير مال معلوم، كبناء بيت أو إصلاح طريق، على أن توضح تفصيلات ذلك في عقد يوقعه المتعاقدان"³

كما يعرف المقاول على أنه "ذلك الشخص الذي يتعهد بالقيام بعمل معين مستكملاً للشروط الخاصة به والموضحة في عقد يوقعه المتعاقدان."¹

¹ لونيبي ريم، المعوقات الاجتماعية للممارسة المقاولاتية في الجزائر، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة سطيف،

2015، ص: 25.

² معجم اللغة العربية المعاصرة، جزء 3، باب القاف، ص: 1872.

³ المعجم الوسيط، جزء 2، باب القاف، ص: 676.

د. صبوع عبد الحفيظ محاضرات في المقاولاتية

أما معاجم اللغة الفرنسية ففقد ورد فيها مصطلح "مقاول" ما يقابله عبارة «Entrepreneur»، وهو من الكلمات المنصوص عليها في معاجمها انطلاقاً من القرن السادس عشر، ولقد جاء في قاموس «Le Petit Robert» وفق ثلاثة تعاريف هي:²

- المقاول على أنه مشتق من الفعل "Entreprendre"، الذي يقابله في اللغة العربية فعل: **ياشِر**

والتزم وتعهد.

- المقاول ذلك الشخص الذي يتكفل بتنفيذ عمل معين.

- المقاول من منظور اقتصادي على أنه ذلك الشخص الذي يدير مؤسسة لحسابه الخاص، والذي ينسق

بين مجموعة من عوامل الانتاج (أعوان طبيعيين، رأس المال، العمل) قصد بيع منتجات أو خدمات.

كما ينص قاموس «Larousse» على معنى آخر للفعل «Entreprendre»، متمثلاً في معنى الوساطة

والوسيط، كونه يتضمن عبارتين هما «Entre» أي "بين" وعبارة «Prendre» أي "أخذ".³

أما القاموس العالمي للتجارة فيتناول مفهوم المقاول على أنه: "ذلك الشخص الذي يباشر عملاً أو

مشروعاً، فبدلاً من أن نقول صاحب أو مالك مصنع، نقول: "مقاول صناعي".⁴

أما القواميس الانجليزية فتتناول مفهوم المقاول لغة وفق صيغتين هما:⁵

- **صيغة: «Undertaker»** والذي يتقاطع بشكل كبير مع تعريفه الفرنسي، أي «Entrepreneur».

- **صيغة: «Adventurer»** أي المغامر.

ويعرف المقاول، تبعاً لذلك، وفق قاموس (Marriam-Webster) على أنه " ذلك الشخص الذي يدير

أعمالاً تنطوي على المخاطرة".⁶

نلاحظ من خلال التعاريف اللغوية المقدمة أنها لا تحصر مفهوم المقاول في قطاع نشاط دون آخر، على

عكس ما يتبادر إلى أذهان الكثير بأنه ذلك الشخص الذي ينشط في قطاع البناء والاشغال العمومية فقط.

¹ أنطوان نعمة، المنجد في اللغة العربية المعاصرة، ط:2، دار المشرق للنشر، لبنان، 2001، ص: 1196.

² www.coursdefsjes.com, visite du 28/11/2018.

³ Dictionnaire Larousse.

⁴ www.dicopathe.com, Site du Dictionnaire Universel du Commerce, visite du 28/11/2018.

⁵ الجودي محمد على، نحو تطوير المقاولاتية من خلال التعليم المقاولاتي، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيدر - بسكرة - الجزائر، 2015، ص: 20.

⁶ www.merriam-webster.com, le 16/12/2016

ويمكن أن يطلق هذا المفهوم على وضعيات وأشخاص ومناصب عديدة، فقد تكون المقولة فردية أو جماعية، فنقول قائل لذاته، أو قائل لصالح مؤسسة أخرى «Intra prendre»، ونقول قائل لصالح المجتمع عندما يتعلق الأمر بالقيام بأعمال إنسانية خيرية أو تطوعية.¹

كما نلاحظ تركيز هذه التعاريف على عنصرين رئيسيين هما:

- التعهد والالتزام بتحمل المسؤولية،

- عنصر المخاطرة.

ب- التعريف الاصطلاحي للمقاول

تختلف التعريف المقدمة لمفهوم المقاول باختلاف المدارس الاقتصادية والنماذج الاقتصادية المعتمدة في مختلف الدول والتكتلات، نظرا لاختلاف الأدوار والمهام والأهمية والمكانة التي يحظى بها تبعاً لذلك في تحقيق التنمية الاقتصادية بهذه الدول.

وعليه فقد قدمت للمقاول تعاريف عديدة نذكر أهمها فيما يلي:

- **تعريف جون بابتيست ساي « John Baptiste SAY »** : يعتبر من أوائل المنظرين لمفهوم المقاول

(1803)، حيث يرى أن "المقاول هو ذلك الشخص الذي يقوم بجمع وتنظيم وسائل الإنتاج قصد خلق منفعة جديدة."²

- **تعريف جوزيف شامبتر « Joseph Schumpeter »** : يعرف الاقتصادي النمساوي "ج. شومبتر

1935" على أنه عميد أو أبو المقاولاتية، وكثيراً ما ربط هذا المفهوم بمفهوم الابداع وفكرة "التدمير الخلاق" « Destruction créatrice » على اعتبار المقاول محركاً لهذا التدمير من خلال قيامه برصد الفرص، التي قد لا تبدو واضحة للعيان بالنسبة للفاعلين في الميدان، ثم تنمية تكنولوجيات ومفاهيم إبداعية قادرة على استحداث أنشطة اقتصادية جديدة.³

كما عرف "ج. شومبتر" أيضاً المقاول على أنه ذلك الشخص الذي لا يرتبط بالجوانب العقلانية بشكل كبير

عندما يتعلق الأمر بتحقيق الهدف، فهو شخص مستقل، مقاوم وصلب ومتمرد، وواثق من نفسه ومتمسك ومقبِل على مواجهة المشاكل والصعاب وإزالة العراقيل والعقبات وكسر الروتين، مما يجعله محركاً للرأسمالية ودافعاً

¹ Lasaad Mezghani et Autre, « Support du Module Culture entrepreneuriale », université de Sfax, Tunisie, 2008, P :6

² بدرابي سفيان، ثقافة المقاول لدى الشباب الجزائري المقاول، رسالة دكتوراه، تخصص علم اجتماع التنمية البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015، ص: 37.

³ Jean-Claude Pacitto, Jaques Arlotto et autres, Cultures Nationales et Actions Entrepreneuriales, 12eme Congrès Francophone En Entreprenariat, Agadir, Maroc, 2014, P : 4.

د. صبوع عبد الحفيظ محاضرات في المقاولاتية

للاقتصاد من حالة الثبات إلى حالة الحركية عن طريق إنشاء مؤسسات وخلق أنشطة جديدة قادرة على الإبداع والابتكار في جوانب عديدة أهمها:

/ على طرح منتجات وخدمات جديدة.

/ على مستوى طرق الإنتاج.

/ الدخول في اسواق جديدة.

/ اكتشاف مصادر جديدة للمواد الولية.

/ إرساء انظمة إنتاج وتسيير جديدة.¹

- تعريف ر. كونتيون « R. Cantillon » : "المقاول هو مالك لرأس المال وهو المسؤول وصاحب

القرارات الاساسية، على اعتبار كونه المعني الأول بالأخطار".²

- تعريف الاتحاد الاقتصادي الأوروبي « Union Economique Européenne » : " المقاول يمكن

اعتباره ذلك الفرد الذي يأخذ ويتحمل الأخطار، يجمع الموارد بشكل فعال، يبتكر في إنتاج خدمات ومنتجات

بطرق إنتاج جديدة، يحدد الاهداف التي يريد بلوغها، وذلك بتخصيصه الناجع للموارد".³

- تعريف د. ماك كلياند « D. Mc Clelland »

"المقاول هو مُنفذ فكرة الاستثمار، وصاحب مشروع المقاولة أيضا، والمقاول يقوم بإنشاء مشروع المقاولة

ويقوم بإدارة هذا المشروع وتسييره وتطويره إلى الأفضل، وقد اقترن اسم المقاول مع مشروع المقاولة حتى أصبحا

متلازمان بدرجة كبيرة، بحيث أصبحت فيه شخصية المقاول متطبعة بمهنة المقاولة التي يقوم بها، ويرتبط نجاح

أو فشل المقاولة في مهامها بمدى اطلاع المقاول على خبايا مهنته، ومدى اجتهاده في اتخاذ القرارات الصائبة

في الوقت والزمان المناسبين، ويُعد المقاول هو السر في نجاح النظام الرأسمالي".⁴

- تعريف ف. كنايت « Frank Knight »

"المقاول هو الشخص الذي لديه الرغبة والإرادة والقدرة ويشكل مستقل - إذا كان لديه الموارد الكافية - على

تحويل فكرة جديدة أو اختراع إلى ابتكار يُجسد على أرض الواقع، وذلك بالاعتماد على معلومة قيّمة تسمح

بتحقيق عوائد مالية مرفقة بدرجة مخاطرة محسوبة وبعدم التأكد (اللايقين)، ويتصف بالإضافة إلى ما سبق

¹ BRUNO A. « Introduction aux Débats Economiques et Sociaux Contemporains », Collection Transversale, Edition : Ellipses, Paris, France, 2004, P : 125.

² بدرابي، مرجع سبق ذكره، ص: 38.

³ الجودي محمد علي، مرجع سبق ذكره، ص: 21.

⁴ مندليات سنار تايم، www.startimes.com تاريخ الاطلاع: 2016/12/05.

د. صبوع عبد الحفيظ محاضرات في المقاولاتية

بالجرأة، الثقة بالنفس، التمتع بالمعارف الإدارية، والقدرة على الإبداع... الخ، حتى يتمكن من قيادة التطور الاقتصادي.¹

- تعريف ألان فايول « Alain Fayol »

المقاول هو مُنفذ فكرة الاستثمار، وصاحب مشروع المقاوله أيضا، و المقاول يقوم بإنشاء مشروع المقاوله ويقوم بإدارة هذا المشروع وتسييره وتطويره إلى الأفضل، وقد اقترن اسم المقاول مع مشروع المقاوله في الأونة الأخيرة حتى أصبحا متلازمان بدرجة كبيرة إلى الحد الذي أصبحت فيه شخصية المقاول متطبعة بمهنة المقاوله التي يقوم بها، ويرتبط نجاح أو فشل المقاوله في مهامها بمدى اهتمام المقاول بخبايا مهنته، ومدى اجتهاده في اتخاذ القرارات الصائبة في الوقت والزمان المناسبين، ويُعد المقاول هو السر في نجاح النظام الرأسمالي.

- تعريف الاتحاد الأوروبي «Union Européen»

"المقاول يمكن اعتباره ذلك الفرد الذي يأخذ ويتحمل الأخطار، يجمع الموارد بشكل فعال، يبتكر في إنتاج خدمات ومنتجات بطرق إنتاج جديدة، يحدد الاهداف التي يريد بلوغها بتخصيصه الناجح للموارد".²

- تعريف القاموس الكبير «Le Grand Dictionnaire»

"المقاول على أنه ذلك الشخص أو مجموعة من الاشخاص الذين يقومون بإنشاء وتنمية مؤسسة مع تحمل المخاطر المرتبطة بذلك، ثم القيام بتنسيق مجموعة من العوامل المالية، البشرية والمادية قصد ضمان نجاحها وتحقيق الارباح"³

نلاحظ من خلال التعاريف المقدمة أنها تحاول صياغة تعريف للمقاول من خلال سرد أهم السمات المشتركة لدى المقاولين، وهو ما أشرنا إليه من خلال العبارات المسطرة بالتعاريف المقدمة. كما يمكننا تبعا لذلك صياغة تعريف موجز لمفهوم المقاول على أنه الشخص الذي يتصف بروح المسؤولية العالية وبالإقدام والمبادرة والقدرة على إبداع وتجسيد افكار جديدة، يحدث بها التغيير ويستفيد من فرصه، ويلتزم ويتعهد بتحمل جميع المخاطر التي ينطوي عليها المشروع المقاولاتي.

¹ خذري توفيق، حسين الطاهر، المقاوله كخيار فعال لنجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية: المسارات والمحددات، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، الجزائر، 2013، ص: 04.

² بدراوي سفيان، مرجع سبق ذكره، ص: 40.

³ www.granddictionnaire.com. Le 28/11/2018.

2- خصائص ومميزات المقاول

يتميز المقاول بمجموعة من الخصائص نقتبسها من التعاريف المقدمة له، ونصنفها في كل من الخصائص الشخصية، الخصائص السلوكية والخصائص الإدارية.

1- الخصائص الشخصية للمقاول

لا يمكننا تعداد وحصر مجموع السمات الشخصية للمقاول، إلا أنه ينبغي أن يتوافر على حد ادنى من السمات التي أشرنا إليها في التعاريف المقدمة، كما نستعرض أهمها، بالنسبة للمقاول الناجح، فيما يلي:¹

• القدرة « Capacité » (القدرة الفيزيائية والبدنية)²

لا شك أن إنشاء مؤسسة جديدة والسهر على ما يندرج ضمن ذلك من مهام وأعباء وتحمل للمسؤوليات وإجراء لاتصالات مع جهات إدارية ومالية وضريبية وغيرها يحتاج إلى لياقة عالية والعمل بجدية ونشاط وحيوية والمثابرة لساعات طويلة ومتواصلة، ويتطلب بذل مجهودات فيزيائية وعضلية معتبرة ومستمرة تأخذ من وقت المقبل على إنشاءها وتسييرها ما يفوق 12 ساعة عمل يوميا على مدار الاسبوع.

• القدرة على استيعاب المشاكل (القدرة العقلية)

لا يمكن للمقاول أن يفوض جميع المشاكل التي تعترض عملية إنشاء المؤسسة وإدارتها لاحقا إلى أطراف خارجية، فهو يتحلى بروح المسؤولية مما يجعله ملزما لنفسه بالسهر على معالجة جميع المهام وإزالة العقبات والعراقيل، ومتابعة ذلك حتى في حالة تفويضها لأعوانه، "وأن يتحمل عواقب قراراته، وأبعد من ذلك أن يتحمل مسؤولية اخطاء اشخاص آخرين يعملون معه بشكل مباشر، أو اخطاء الزبائن والموردين، كعدم الالتزام بمواعيد التسليم أو الدفع وغير ذلك"³ كما يتطلب ذلك أن يتحلى بروح العزيمة والمثابرة والإصرار.

• الثقة في النفس (القدرة النفسية)

ينبغي للمقاول الناجح أن يكون متفائلا مندفعاً نحو العمل وملتزما به ومعتمدا على نفسه، وأن تكون له شخصية متوازنة وقوية وثقة عالية بالنفس تمكنه من الصمود أمام العقبات الداخلية المرتبطة بتعامله مع العمال والشركاء والمساعدين، والخارجية المرتبطة بتعامله مع الزبائن والموردين وضغوط المنافسة والتعقيدات البيروقراطية، وكل وما ينجر عن كل ذلك من أرق وتوتر وقلق واضطرابات نفسية تنعكس سلبا حتى على

¹ سايبى صندرة، سيرورة إنشاء المؤسسة - اساليب المرافقة-، مطبوعة بيداغوجية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010، ص: 11.

² عبد القادر محمد عبد القادر مبارك، العمل الحر: ثقافة مجتمع ومتطلبات مرحلة، مداخلة ضمن الملتقى الثاني للمنشأة الصغيرة والمتوسطة، مركز تنمية المنشأة الصغيرة، المملكة العربية السعودية، 28 - 29 نوفمبر 2004، ص: 14

³ مصطفى الحموي، من هو رائد الاعمال الناجح، منصة إلكترونية متخصصة في التعليم والتنمية بالشرق الأوسط، www.almantor.net, تاريخ الاطلاع: 2020/02/22.

د. صبوع عبد الحفيظ محاضرات في المقاولاتية

الصحة الجسدية، "على اعتبار أن أغلب رجال الأعمال الذين لا يعرفون كيف يكافحون القلق يموتون موتاً مبكراً، حسب الدكتور ألكسيس كاريال المختص في أمراض القلب"¹.

• بعد النظر

لا يمكن تصور مقاول ناجح قادر على إنشاء مؤسسة ناجحة في ظل افتقاره للنظرة المستقبلية البعيدة المدى، فوضوح الأهداف يساعد على حشد الإرادة القوية لاستشراف المستقبل وتحديد الأولويات.

• تقبل الفشل²

يلاحظ بأن الكثير من منشئي المؤسسات الجديدة يتدمرون من أول عترة ويفشلون وينسحبون تبعاً لذلك من النشاط بلا رجعة. إلا أن المقاول الناجح ينبغي أن ينظر إلى الفشل على أنه جزءاً من النجاح، كما أن الكثير من الأخطاء والعثرات يمكن أن تكون مصدر إلهام وتعلم للنجاح في المستقبل، إذا تحلى المقاول بالإصرار.

• تقدير المخاطر³

لا يعتمد المقاول الناجح على الحظ والصدف والعشوائية والتهور تحت غطاء المغامرة والإقبال على تحمل المخاطر، فكل قرار أو خيار يرافقه مستوى معين من المخاطر ينبغي تقديرها والمفاضلة بينها حتى يتمكن من تحديد الأولويات. فليس من خصائص المقاول الناجح التهور وخوض غمار المخاطر دون أي اعتبارات، بل يعمل المقاول الناجح على تقليل حدة هذه المخاطر.

• التجديد والإبداع

يتوافر المقاول الناجح على قدر معتبر من المبادرة وحب التميز والميول نحو التجديد والإبداع والفضول وحب الاستكشاف والرغبة في الخروج عن الأنماط التقليدية وكسر الروتين في جميع أنشطة المؤسسة، ويتطلب ذلك استعداداً من طرفه لإطلاق العنان للخيال الواسع والتفكير الفردي والجماعي مما يتطلب الاستماع للعمال والعملاء وغيرهم والتمتع بالقدرة على التحليل بما يمكنه من اكتشاف الأفكار الجديدة التي تعتبر مصدراً للفرص. كما يتطلب التجديد والإبداع أن يتحلى المقاول الناجح بقدر كبير من المرونة حتى يتكيف مع مختلف التغيرات المتسارعة والفجائية على جميع مستويات بيئة المجتمع والنشاط.

¹ ديل كارنيجي، ترجمة: عبد المنعم بن محمد الزبيدي، "دع القلق وابدأ الحياة"، دار النشر: مجهولة، سنة النشر: مجهولة، ص: 54.

² مصطفى الحموي، مرجع سبق ذكره، تاريخ الاطلاع: 2020/02/22.

³ موقع جامعة الدمام للتعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد، www.iau.edu.sa، تاريخ الاطلاع: 2020/02/24.

• النزعة نحو الاستقلالية

يتحلى المقاول الناجح بنزعة عالية نحو الاستقلالية الفردية في العمل، فهو لا يميل للعمل تحت سلطة الآخرين، وله رغبة عالية في حب السيطرة على شؤون حياته والتحكم في أمور مؤسسته وكل شيء يفعله، والرغبة في بناء اسلوب حياة خاص به.

• الرغبة في الإنجاز

للمقاول الناجح دوافع ذاتية وهمة عالية تجعله يقبل على رفع التحديات ويتطلع نحو تحقيق الاهداف التي تتسم بشيء من الصعوبة، حتى يشبع رغبته الجامحة في تحقيق النجاح ومن ثم تحقيق الذات.

• الميول نحو المغامرة وتحمل المخاطر

يقبل المقاول الناجح على خوض المغامرات وإنجاز المشاريع والمهام التي تتسم بالغموض وبعدم التأكد.

ب- الخصائص السلوكية للمقاول¹

ترتبط الخصائص السلوكية بالجوانب الاجتماعية، وتتجسد في كل من المهارات التفاعلية والمهارات التكاملية.

• المهارات التفاعلية

يقصد بها كل ما يتعلق بالتفاعل الاجتماعي للفرد، بحيث يكون متفتحا على الآخرين وله قدرة معتبرة في بناء العلاقات واكتساب الاصدقاء والمعارف، والدخول في حوارات ونقاشات، والتمتع بروح المرح، والقدرة على الاتصال والإقناع وكسب تقدير واحترام الآخرين.

• المهارات التكاملية

تعتبر المهارات التكاملية امتدادا للمهارات التفاعلية وتبرز من خلال القدرة على تحقيق تكامل وتعاون بين جميع الأصدقاء والمعارف، وتنسيق العلاقات فيما بينهم في الاتجاه الذي يخدم أهداف المقولة.

ج- الخصائص الإدارية²

تتمثل الخصائص الإدارية في المهارات الفنية، المهارات الإنسانية والمهارات التصميمية.

• المهارات الفنية

تتعلق المهارات الفنية أو التقنية بالتأهيل العلمي في ميدان نشاط المقولة ويتجسد هذا التأهيل في التحكم، ولو بجزء بسيط، في الجوانب التقنية المتعلقة بنشاط المقولة، من خلال الإحاطة بطبيعة العلاقات بين مراحل

¹ عبد القادر محمد عبد القادر مبارك، مرجع سبق ذكره، ص: 14.

² عقيلي عمر وصفي، الإدارة المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، ط:1، المملكة الأردنية الهاشمية، 2011، ص: 382.

الإنتاج، التحكم في بعض الجوانب المتعلقة بتصميم المنتجات وقراءة المخططات (مخططات البناء، مخطط شبكة كهربائية... الخ)، وتحديد كفاءات جميع مختلف أجزاء المنتج، التحكم في استعمال بعض المعدات وصيانتها. إذا، فالكفاءات الفنية هي مجموع المهارات المرتبطة بشكل مباشر بنشاط المقاول أو المؤسسة المزمع إنشائها.

وعليه، فالمهارات الفنية المتعلقة بشركة الصناعات الصيدلانية هي الكيمياء، والمهارات المرتبطة بتكنولوجيا الحديثة في ميدان الإعلام والاتصال هي التحكم في الإلكترونيات والمعلوماتية، والمهارات المتعلقة بمؤسسة اشغال عمومية هي الهندسة المدنية ومختلف المهن المرتبطة بالبناء، والكفاءات الأساسية المرتبطة بصناعة السيارات والعربات هي الميكانيك... الخ.

كما تجدر الإشارة في هذا الإطار إلى مفهوم الأمية المهنية باعتبارها من العناصر الأساسية المرتبطة بفشل العمل المقاولاتي في السنوات الأولى من بعثه والانخراط فيه.

• المهارات الإنسانية

تعتبر المهارات الإنسانية انعكاسا لكل من المهارات التفاعلية والتكاملية على مستوى المقاول. وتبرز في عدة جوانب أهمها: الانضباط، المواظبة على العمل، حب العمل، الاخلاق الحسنة، الولاء للمؤسسة، حب المؤسسة، الاستماع الجيد للآخرين، القدرة على التفاوض، الحيطة والحذر، الاهتمام والعناية بالآخرين، القدرة على التكيف والتأقلم، الرقابة الذاتية (الضمير المهني) وأن يكون قدوة لجميع العمال في كل ما سبق.

وتجدر الإشارة إلى ضرورة التركيز على عنصر الاخلاق الذي أصبح غيابه، من وجهة نظر الكثير من الناس، أمرا مقترنا بالعمل المقاولاتي ومن ضرورات وحتميات ممارسته، ويفسر ذلك بطغيان الفساد والمحسوبية والرشوة في هذا النشاط في بلادنا الجزائر على غرار الكثير من الدول التي ما انفكت تطلعنا الصحف بها على فضائح الفساد بها.

• المهارات التصميمية

تشمل جميع الجوانب التحليلية للمشروع المقاولاتي، وتبرز من خلال القدرة على فهم وتفسير جميع المتغيرات الداخلية والخارجية والمؤثرة افي كل جزء من أجزاء المشروع وانعكاسات ذلك على الاداء، الأرباح، الانتاجية... الخ، على المدى القصير والطويل.

ونشير في الأخير إلى أنه من الصعب الجزم بوجود مجموعة محددة من الخصائص التي تمكننا من تمييز المقاول من غير المقاول، ناهيك عن تمييز المقاول الناجح من غير الناجح، وأبعد من ذلك فقد ذهبت بعض الدراسات إلى التقليل من جدوى البحث في هذا المجال على اعتبار أن المداخل السلوكية التي حاولت تحليل

د. صبوع عبد الحفيظ محاضرات في المقاولاتية

شخصية المقاول غالبا ما افضت إلى صياغة وصفة مثالية موحدة للمقاول الناجح، الأمر الذي لا ينطبق إطلاقا مع الواقع.¹

إن الشيء الأساسي الذي يمكن أن نستنتجه من ذلك هو عدم تجانس المقاولين وأصحاب المؤسسات الصغيرة، الصغيرة والمتوسطة، على اعتبار اختلاف خلفياتهم العلمية، الاجتماعية وتباين دوافعهم وأساليبهم الإدارية. إلا أن العامل المشترك بينهم جميعا هو الرغبة في إنشاء مؤسسة اقتصادية.²

إضافة إلى ذلك، نلاحظ مما سبق أن هناك تداخلا بين مفهوم المقاول ومفهومي المدير والقائد، ومن باب تعريف المقاول ينبغي تمييزه عن كل منهما وإبراز أوجه التشابه والاختلاف عنهما، كما هو موضح في جدول المقارنة أدناه.

الجدول (I - 1): مقارنة مفهوم المقاول بمفهومي المدير والقائد

المقاول « Entrepreneur »	المدير « Manager »	القائد « Leader »
01	يخلق وضعاً جديداً	يحافظ على الوضع الحالي
02	يركز على أنشطة المقاول	يركز على الأفراد
03	يكون فريقاً	يعتمد على الرقابة والسيطرة على الأفراد
04	يدرك وجود فرص	يركز على حل ومعالجة المشاكل
05	يركز على الأجل الطويلة	يركز على الأجل القصيرة
06	يسأل كيف ومتى؟	يسأل: ماذا ولماذا؟
07	يريد أن يقوم بأداء الأشياء الصائبة	يريد أن يؤثر في أداء الأشياء الصائبة

المصدر: خليل الفريحي، "الفرق بين رائد الأعمال ورجل الأعمال"، www.YouTube/Furaihi، تاريخ الاطلاع، 2020/02/22.

¹ عبد القادر محمد أحمد عبد الله، المدلولات العلمية لخصائص أصحاب المشروعات الصغيرة، مداخلة ضمن الملتقى الثاني للمنشأة الصغيرة والمتوسطة، مركز تنمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة، السعودية، 8-9 نوفمبر 2005، ص: 6.

² محمد قوجيل، دروس في المقاولاتية، مطبوعة بيداغوجية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016، ص: 21.

نلاحظ من خلال جدول المقارنة أعلاه تدخلات عديدة بين المفاهيم الثلاثة، تجعل التفريق بينها عملية صعبة ومعقدة، كما نميز على هذا المستوى فروقات عديدة بين مفهومي رجل الأعمال ورائد الأعمال نوضحها من خلال جدول المقارنة أدناه.

الجدول (I - 2): مقارنة مفهوم المقاول ورجل الأعمال

المقاول	رجل الأعمال	وجه المقارنة	
		الفكرة	01
متميزة وإبداعية، يميل إلى تطوير الأفكار	غير متميزة، يميل إلى استنساخ الأفكار		
إبداعي	تقليدي	اسلوب العمل	02
عالية	قليلة	المخاطرة	03
قائد	مشارك	مكانته ودوره في السوق	04
تغيير العالم	تحقيق أعلى الأرباح	الطموح والهدف	05

المصدر: خليل الفريحي، مصدر سبق ذكره، تاريخ الاطلاع، 2020/02/22.

ثانياً: تصنيف المقاولين

يتم تناول مفهوم المقاول والمقاولاتية وفق مجموعة من المقاربات والمداخل، انطلاقاً من أن توافر مختلف الخصائص والمميزات المذكورة أعلاه سيكون بدرجات متفاوتة بين المقاولين الناجحين والمتفوقين، ناهيك عن المقاولين بشكل عام، لهذا فقد قدمت تصنيفات في هذا الشأن، بعضها ينطلق من مدخل طبيعة علاقته "المقاول" بعنصر التجديد والإبداع، وينطلق بعضها من مدخل مدى اهتمام المقاول بكل من الاستمرارية، الاستقلالية ونمو المقولة، ويعتمد بعضها الآخر على نظرية السمات، والبعض الآخر على مدخل الخصائص الإدارية ومدى تفاوت توافرها لديهم... الخ.

وسنستعرض في هذا الإطار تصنيف كل من هنري منتزبرغ، تصنيف ماركوس دا ورايتر، تصنيف ر. بابان، تصنيف دونيس بازاران وتصنيف جاكين لوفر.

1- تصنيف هنري منتزبرغ « Henri Mintzberg »

يرتكز تصنيف "منتزبرغ" على مدى سيطرة كل من الجوانب والخصائص الشخصية والسلوكية والإدارية المذكورة سابقاً، وعليه يقدم أربعة أنواع للمقاولين على النحو التالي:

- **المقاول المبدع:** عندما تسيطر عليه خصائص التجديد والإبداع في طرق العمل،

- المقال المغامر: عندما يميل إلى المضاربة وخوض المخاطر ورفع التحديات،
- المقال المدير: عندما تسيطر الجوانب المرتبطة بالخصائص والكفاءات الإدارية التصميمية.

2- تصنيف ماركوس دا وايتير « Marcus Da Writer »

أعتمد "دا وايتير" في تصنيفه للمقاولين على توزيع استبانة على عينة من المقاولين، وتتمحور اسئلة هذه الاستبانة حول محاور عديدة أهمها الغاية أو الدافع وراء إنشاء المقولة، أي لماذا يريد الفرد القيام بإنشاء مقولة؟

- هل هو المال، أي ليصبح غنيا ويحقق ثروة طائلة؟

- هل ليتمكن من تحقيق الذات؟

- هل هناك مشكلة ما في المجتمع يريد أن يساهم في حلها من خلال إنشاء المقولة؟

- هل العمل المقاولاتي هو الأمر الوحيد الذي يمكنه القيام به؟

وبناء على ذلك تم تصنيف أنواع المقاولين في أربعة أصناف هي:¹

-المقاول التأسيسي (البنائي) «Bâtisseur»: هو المقاول الذي يقمّ مفهوم النجاح تبعا لحجم ممتلكاته

وعدد مشاريعه المقاولاتية، وينعكس ذلك حتى على حجم محلاته، وسياراته ومكتبه. ويستعمل هذا الصنف من المقاولين نفس نمط التسيير في إدارة جميع مقاولاتهم.

-المقاول الانتهازي « Opportuniste »: يركز هذا الصنف على إشباع رغباته وتحقيق حاجاته

الشخصية، ويهتم كثيرا بجني الأرباح، أقصى الأرباح الممكنة من المشروع المقاولاتي في أقل مدة ممكنة، ثم يتحول إلى مشاريع أخرى. فهذا الصنف من المقاولين غير نمطي فهو يميل إلى تنويع المشاريع المقاولاتية أكثر من اهتمامه بعدها على عكس الصنف الأول.

-المقاول المتخصص « Spécialiste »: يركز هذا الصنف من المقاولين أنشطته على مشروع مقاولاتي

واحد فقط، ويحركه ويحفزه في ذلك التقييم الذاتي وكسب اعتراف واحترام الآخرين، فالمقاول المتخصص نمطي ولا يميل إلى خوض المغامرة وتحمل المخاطر بشكل كبير. كما يمكن أن نصف هذا النوع من المقاولين على أنه مقاول حرفي لا يمتلك التعليم العالي لكنه يتمتع بمهارات فنية وتقنية متخصصة ومركزة في ميدان نشاط محدد غالبا ما يكون متوارث بين أفراد العائلة، ويخشى أن يخرج عنها، كما لا يهدف المقاول المتخصص إلى توسيع نشاطه ونمو مؤسسته من خلال التعاون مع الآخرين والدخول في مشاريع مشتركة، على سبيل المثال، بقدر ما يهدف إلى ضمان سيطرته أو سيطرة عائلته على النشاط أو الحرفة.

¹ Dawriter.overblog.com, le 16/12/2016

-المقاول المبدع « Innovateur »: المحرك الرئيسي لهذا الصنف من المقاولين هو رغبته في تغيير العالم، وأن يكون له دوراً مهماً في تغيير المجتمع والقيام بشيءٍ عظيم من خلال الإبداع والابتكار، ولا يهتم هذا الصنف بجني الأرباح، بل يميل إلى المقاولاتية الاجتماعية.

3- تصنيف ر. بابان « R. Papin »

اعتمد "ر. بابان" في تصنيفه للمقاولين على الاعتبارات التالية:

- مدى ميول المقاول إلى العمل بشكل انفرادي ويقابله مدى ميوله للعمل الجماعي.
- مدى التزام المقاول بالجوانب التقليدية والكلاسيكية لمفهوم المقاول والتركيز على احترام الرسميات والشكليات، ويقابله حجم ميولاته نحو تطوير والرقي بالمقاوله وتوسيع وتنويع انشطتها، وعليه فقد صنف "بابان" المقاولين في اربعة اصناف هي:¹

- **المقاول التعاوني:** عندما يميل للجوانب التقليدية والعمل الفردي.
 - **المقاول غير الرسمي:** عندما يميل للمقاول للجوانب التقليدية إلى جانب العمل الجماعي.
 - **المقاول الحر (الليبيرالي):** عندما يميل نحو الجوانب التطويرية والعمل الفردي معاً.
 - **مقاول الشبكة:** عندما يغلب عليه العمل التشاركي والجماعي ضمن سياق ونسق تطويري.
- كما يمكننا تبسيط هذا التصنيف من خلال الشكل أدناه.

¹ بوالريحان فاروق، مطبوعة في المقاولاتية، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف، ميلة، الجزائر، 2016، ص: 7.

الشكل (I - 1): تصنيف ر. بابان « R. Papin » للمقاولين

منطق مقاول متطور			
مقاول حر (ليبيرالي)	مقاول شبكة		
- الذاتية - التفاعل - روح المبادرة والإنجاز - الأموال كمعيار لقياس الفعالية	- التفويض - التمهين - نظام علاقات المرونة		
منطق فردي	مقاول تعاوني	مقاول غير رسمي	منطق جماعي
	- الاستقلالية - الثقة بالنفس - الحاجة إلى التقدير والاحترام	- الأخذ بالمخاطرة - تقبل وتحمل الغموض - تقبل وتحمل عدم التأكد	
منطق مقاول تقليدي			

المصدر: بوالريحان فاروق، مطبوعة في المقاولاتية، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميلة، الجزائر، 2016، ص: 8

4- تصنيف: دونيس بازاران « Denis Uc Basaran »

يركز "د. بازاران" في تصنيفه للمقاولين على مدى انخراط المقاول في العمل المقاولاتي وتطويره للمقاولات ولعدد المقاولات التي ينشئها أو يملكها. وعليه قدم للمقاولين أربعة أصناف هي:

• مقاول أصيل

هو الذي يملك لأول مرة مشروع مقاولاتي واحد فقط.

• مقاول تسلسلي "تتابعي"

وهو المقاول الذي يملك حاليا مشروعا مقاولاتيا واحد فقط، وسبق له أن أمتلك مشروعا مقاولاتيا من قبل.

• مقاول أولي

وهو الشخص الذي يملك حاليا مشروعا مقاولاتيا واحد فقط، لكنه سبق له أن أمتلك أو أدار مشاريع

مقاولاتية عديدة.

• المقاول الاحتوائي

وهو الشخص الذي يملك حاليا مجموعة من المشاريع المقاولاتية في نفس الوقت.

5- تصنيف جاكولين لوفر « Jacqueline Laufer »

تبنت "ج. لوفر" تصنيفها للمقاولين على أساس أهدافهم ودوافعهم، ضمن أربعة أصناف هي:¹

- المقاول المدير أو المبدع

غالبا ما يكون هذا النوع المقاولين خرجي مدرسة أو جامعة مرموقة، وله مسار مهني ثري ولامع في مؤسسة كبيرة، وتحركه نحو العمل المقاولاتي حاجات الإنشاء والتحقيق والإنجاز إضافة إلى السلطة والتي يعتمد في اشباعها على منهج التطوير والإبداع.

- المقاول المالك المتوجه نحو النمو

يتأرجح هذا النوع من المقاولين بين رغبتين أو دافعين اساسيين، هما الرغبة في النمو من جهة والرغبة في ضمان سلطته على المؤسسة من جهة أخرى.

- المقاول الراض للنمو والباحث عن الفعالية

يعتبر هذا النوع من المقاولين الرغبة في السلطة من الأوليات الرئيسة للعمل المقاولاتي، فهو يفضل الاستقلالية حتى وإن كانت على حساب نمو مؤسسته.

- المقاول الحرفي

يفضل هذا الصنف من المقاولين تحقيق اهداف البقاء والاستمرارية والاستقلالية، حتى وإن كان ذلك على حساب النجاعة الاقتصادية لمشروعه المقاولاتي.

خلاصة لما سبق، نلاحظ أن مفهوم النجاح في العمل المقاولاتي يختلف باختلاف طبيعة الاشخاص المقاولين وتركيبتهم المقاولاتية، ومن الممكن أن يكون الفرد فاشلا في العمل المقاولاتي فقط لأنه يرغب نفسه على تقليد اسلوب المقاولين الآخرين وأن يظهر في ثيابهم.

فالعمل المقاولاتي في حد ذاته عبارة عن توجه تغلب عليه نزعة الاستقلالية وليس استنساخا لشخصية مقاولين آخرين. وعليه يجب على الفرد أن يعرف نفسه، وفي أي صنف من اصناف المقاولين ينتمي قبل الخوض في النشاط المقاولاتي.

ثالثا: مفهوم المقاولاتية

المقاولاتية لغة يمكن اعتبارها مجموع الانشطة الاجتماعية التي تمارس وفق سياق يتسم بنوع من المبالغة (على وزن مفاعلة) في المجادلة والمصارعة والمسابقة والمبادأة أو المبادرة².

¹ محمد كوجيل، مرجع سبق ذكره، ص: 23.

² انطوان نعمة وآخرون: المنجد في اللغة العربية المعاصرة، ط: 2، دارالمشرق، بيروت، لبنان، 2001، ص: 1197 -بتصرف-

فحسب الديوان الكندي للغة الفرنسية: «هي عبارة عن وظيفة الشخص الذي يقوم بتعبئة وإدارة مجموعة من الموارد البشرية والمادية قصد إنشاء المؤسسات وتمييزها»¹.

1- تعريف المقاولاتية

على غرار مفهوم المقاول، فقد قدمت لمفهوم المقاولاتية تعاريف كثيرة يمكن تصنيفها وفق ثلاثة مداخل أو اتجاهات.

1- وفق اتجاه المقاولاتية كظاهرة تنظيمية

يتزعم هذا الاتجاه "جارتنر" «Gartner» الذي يشيد بقرات المقاول على تحويل الاحلام أو الرؤية إلى حقيقة ملموسة ومجسدة في شكل مشروع جديد، ويعتبر بأن "المقاولاتية هي عملية إنشاء منظمات جديدة، كظاهرة يتطلب فهمها دراسة جميع العوامل التي تدفع الأفراد إلى القيام بها، وتحليل جميع الأنشطة التي يقومون بها ضمن ذلك الإطار".

كما يمكننا أن ندرج في هذا الاتجاه تعريف "مارسال موس" «Marcel Mauss»

الذي يرى أن المقاولاتية هي الفعل الذي يقوم به المقاول وفق سياقات مختلفة وبأشكال متنوعة، كأن يكون عبارة عن إنشاء مؤسسة جديدة أو أن يكون عبارة عن تطوير مؤسسة قائمة بذاتها.²

وخلاصة ذلك، أن المقاولاتية مفهوم يشمل كل الأنشطة التي يقوم بها المقاول قصد تعبئة وتنسيق مختلف الموارد المادية والبشرية والخبرات والأفكار والمعلومات المتاحة... الخ، في إطار تجسيد فكرة في شكل مشروع مقاولاتي، على أن يكون قادرا على التحكم في عملية التغيير ومسايرته.

إلا أن ما يؤخذ على هذا الاتجاه أنه ليس بالضرورة أن يتجسد تنسيق تلك الموارد والأفكار في مشروع مقاولاتي أو مؤسسة جديدة، فمن الممكن أن يتم ذلك في إطار مؤسسة قائمة، وفي هذا الحال، هل يعتبر ذلك من أوجه الممارسة المقاولاتية.

¹ www.olf.gouv.qc.ca

² بدر اوي سفيان، مرجع سبق ذكره، ص:34.

ب- وفق اتجاه المقاولاتية على أنها استغلال للفرص

يمكننا وفق هذا المدخل تقديم تعريف "هوارد ستيفنسن" «Howard Stevenson»، الذي يرى بأن المقاولاتية عبارة عن مفهوم يتضمن التعرف على فرص الاعمال من طرف الافراد والمنظمات، ثم متابعتها وتجسيدها.¹

ويعرفها "الآن فايول" «Alain Fayolle» «على أنها عبارة عن حالة تتسم بالخطر واللايقين، يتم وفقها خلق ثروات اقتصادية واجتماعية، ويندمج ضمن هذه الحالة مجموعة من الأفراد يتميزون بسلوكيات تميل نحو قبول التغيير وتحمل المخاطرة والأخذ بالمبادرة والتدخل الفردي».²

كما يعرفها كل من "فانكاتارمان" و"شان" «Venkatarman et Shane» على أنها العملية التي يتم من خلالها اكتشاف وتثمين واستغلال الفرص التي تسمح بخلق منتجات وخدمات مستقبلية". وفي هذا الإطار يصنف كل من "كاسون" «Casson» و "بيتر دريكر" «P. Drucker» مصادر الفرص فيما يلي:

- كل الحالات التي تسمح بتقديم منتجات وخدمات ومواد أولية جديدة وبيعها بسعر أعلى مما كلفه إنتاجها أو الحصول عليها،
- إدراج أساليب جديدة في التنظيم،
- كل الفرص المتاحة في السوق والناجمة على عدم امتلاك المعلومة أو التكنولوجيا الضرورية لتحقيق إشباعها،
- الفرص الناتجة عن تغير عوامل محيط المجتمع الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتشريعية والتكنولوجية والإيكولوجية،
- الفرص المرافقة للاكتشافات والابتكارات والتي تتطلب الحصول على معارف جديدة.

نلاحظ مما سبق أن هذا الاتجاه ينظر إلى الفرص على أنها موجودة في المحيط، وما على المقاول إلا البحث عنها واستغلالها وتحويلها إلى حقيقة اقتصادية، لكن واقع الحال يشير إلى أن الفرص يمكن أن تتشكل وفق سيرورة النشاط، أي خلال نموه وتطوره، وليس بالضرورة أن تكون الفرصة أو الفرص هي خط الانطلاق،

¹ بدرابي سفيان، نفس المرجع السابق، ص: 34.

² Alain FAYOLLE, le Métier de Créateur d'Entreprise, Ed. Organisation, Paris, France, 2005, P : 16

ثم هل ينبغي أن تستغل هذه الفرص من خلال إنشاء مؤسسة جديدة، وكيف نسمي الظاهرة إذا ما تم استغلالها من طرف المؤسسات القائمة.

ج- وفق اتجاه المقاولاتية كازدواجية لثنائية "فرد-قيمة"

يتزعم هذا الاتجاه "بريات" « Bruyat » ويركز على تحليل طبيعة العلاقة الموجودة بين كل من الفرد والقيمة التي يخلقها، فمن جهة الفرد هو ذلك الشخص أو المجموعة من الأشخاص المقاولين، أما القيمة فهي مجموع النواتج المالية والفنية، وما يحصل من تحقيق الرغبات والحاجات الذاتية آخذة بذلك شكل مؤسسة جديدة أو مشروع مقاولاتي، كما تتحدد العلاقة بين هذين المتغيرين وفق منظورين:

- منظور الفرد-القيمة

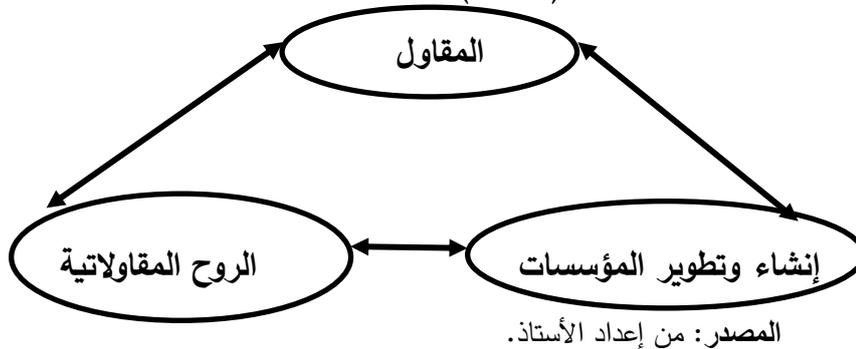
ينطلق هذا المنظور من "الفرد"، باعتباره حجر الزاوية والمحرك الأساسي في عملية إنشاء القيمة من خلال قيامه بتحديد حجم وأساليب الإنتاج وتصميم خصائص القيمة المزعم تقديمها للمجتمع، بحيث يمكن أن تكون عبارة عن منتج أو خدمة أو مؤسسة جديدة.

- منظور القيمة-الفرد

يُلحِقُ هذا المنظور الفرد بالقيمة التي أنشأها من خلال المؤسسة الجديدة التي أنشأها أو المشروع الذي أقامه بحيث يصبح تابعا لها ومقيدا بها، إلى درجة أن يصبح معرفا بها، إذا فالقيمة وفق هذا المنظور متغير مستقل والفرد تابع لها، فهي القادرة على تغيير مميزاته ومبادئه وقيمه وشبكة علاقاته.

نلاحظ من خلال ما سبق أن المقاولاتية عبارة عن مفهوم يربط بين المفاهيم التالية:¹

الشكل (I - 2): ثلاثية المقاولاتية



¹ Bernard Guillot, « soixante-dix ans d'analyses de défailances d'entreprise », "Problèmes économiques", n° 2700 du 14 Février 2001. Source revue française de gestion n° 130 septembre-octobre 2000, (FNEGE), P :89. (FNEGE).

إذا، المقاولاتية هي فن متعلق بمختلف كفاءات وممارسات صناعة المشاريع عموماً، وخلق الأنشطة الجديدة على الخصوص، وإدارتها وفق ما يسمح باقتناص الفرص المتاحة، فضلاً عن خلق فرص غير موجودة بالنسبة للأنشطة الجديدة، وذلك بالاعتماد على المقاولات الصغيرة والناشئة كأداة لتجسيدها على أرض الواقع.

2- الفرق بين المقاولاتية وإدارة الأعمال

المقاولاتية مفهوم حديث مقارنة بمفهوم إدارة الأعمال، إلا العلاقة بينهما تعتبر وطيدة من حيث اعتبار التحكم في كفاءات ومهارات هذه الأخيرة من متطلبات الانخراط في العمل المقاولاتي.¹

"وتتعلق إدارة الأعمال بقيادة الشاملة للمنظمة من خلال مجموعة من سياسات إنتاج السلع والخدمات، الاتصال، التسويق، الموارد البشرية، التمويل ومراقبة الميزانية... الخ، والتنسيق فيما بينها بما يخدم الهدف الاستراتيجي للمنظمة وبما ينعكس على تدعيم الثقافة التنظيمية."²

وينبغي في هذا الإطار لمدير الأعمال القيام بالمهام التالية:³

- إعداد استراتيجية المؤسسة والسهر على تنفيذها؛
- تنظيم وتوزيع العمال بين مختلف فرق العمل؛
- تخطيط الأنشطة وضمان احترام الآجال؛
- ضمان الاتصال بين الإدارة والعمال؛
- ضمان الاتصالات والعلاقات بالإدارة المحلية والسلطات العمومية؛
- تحفيز العمال، وحل النزاعات الفردية والجماعية وتحسين جو العمل بالمؤسسة؛
- ضمان النوعية الجيدة لخدمات ومنتجات المؤسسة.

أما بالنسبة لأهم الاختلافات المسجلة بين إدارة الأعمال والمقاولاتية فتمكن أساساً في اعتبار هذه الأخيرة من المفاهيم الحديثة، كما أنها أكثر ارتباطاً بكل من الإبداع والاستعداد والتحفيز الذاتي على المستوى الفردي فيما يتعلق ببعث وتنمية نشاط اقتصادي أو/ومجتمعي. ويتجسد هذا التوجه الإبداعي والفردي على الخصوص في الشركات الناشئة التي كثيراً ما ارتبطت بمفهوم المقاولاتية.⁴

¹ **Management et Entreprenariat**, Document édité par le Centre Ressources Enseignement Supérieur (CRES), Académie de Lille, France, Mars 2018, P : 03.

² (CRES), Ibid., P :04.

³ www.petite-entreprise.net, visité le 28/11/2018.

⁴ Management et entrepreneuriat, Op.cit, P :04.

ورغم ذلك فقد حاول العديد من الكتاب والباحثين على غرار كل من (Messeghem K., Noguera F. & Sammut S., Randerson K. & Fayolle A. 2010) تحديد مجال بحث مستقل بذاته يتعلق بإدارة

الاعمال المقاولاتية « Management entrepreneurial »، والذي يركز على ستة ابعاد رئيسية هي:¹

- التوجه الاستراتيجي؛
- رصد واقتناص الفرص؛
- تخصيص الموارد؛
- مراقبة الموارد؛
- إعداد هيكل الأجور؛
- سرعة التنفيذ.

بالموازاة مع مفهوم إدارة الاعمال المقاولاتية، ذو الابعاد الستة الموضحة في العناصر المذكورة أعلاه، يضاف مفهوم الثقافة المقاولاتية، كأحد المفاهيم التي أخذت حيزا معتبرا في بحوث ودراسات المهتمين بالمجال المقاولاتي، والذي سنتناوله بالشرح في العناصر اللاحقة، كأحد المفاهيم المتعددة الابعاد التي تدعم الترابط بين كلا المفهومين.

3-تعريف الروح المقاولاتية

الروح المقاولاتية « Esprit d'entreprendre » مفهوم واسع الدلالات والمعاني يتعدى في مضمونه عملية إنشاء المؤسسات، ليشمل تنمية الكفاءات والمهارات الفردية الضرورية لتقبل التغيير والتصرف معه بكثير من المرونة والانفتاح، مما يمكّن الفرد من تطوير نفسه، واكتساب مهارات جديدة يقتضها الانتقال إلى الميدان العملي، والقيام بالأشياء بشكل مختلف والمبادرة إلى تجريب الأفكار الجديدة، وبذلك الاقبال على كسر حاجز التردد والخوف من التغيير، واكتساب قدرة على التكيف وسلاسة في التعامل مع المستجدات.

ورغم ذلك، فليس من الضروري أن يكون فيمن يتمتع بالروح المقاولاتية الرغبة في إنشاء مؤسسة، أو الانخراط في مسار مهني مقاولاتي.²

وتتمثل العناصر المكونة للروح المقاولاتية في مجموع الصفات، القدرات والسلوكيات التي ينبغي أن تتوفر، ولو بحد أدنى، لدى أغلب المقاولين الناجحين. وتتمثل هذه العناصر فيما يلي:³

¹ Management et entrepreneuriat, Ibid, P :05.

² منيرة سلامي، التوجه المقاولاتي للشباب في الجزائر، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول: استراتيجية التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 18-19 أفريل 2012، ص: 2.

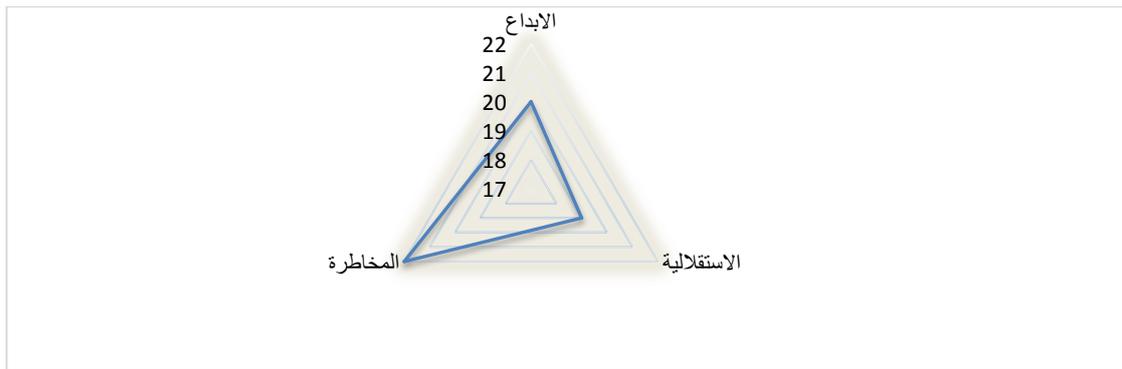
³ Lssaad Mezghani, et autres, Op.cit, P : 18

- الحاجة لتحقيق الإنجاز؛
- الثقة في النفس؛
- تحقيق الاستقلالية؛
- المبادرة؛ التجديد، الإبداع والابتكار في طرق العمل وفي المنتجات والخدمات؛
- العزيمة، المثابرة والإصرار؛
- الميل نحو المغامرة وتحمل المخاطر المحسوبة وأعباء المسؤولية التي تتطوي عليها؛
- التمتع بالروح القيادية؛
- القدرة على مواجهة المشاكل وتقبل الفشل على أنه جزء من النجاح.

4- الأبعاد الرئيسية لمفهوم المقاولاتية

نلاحظ من خلال ما سبق أن مفهوم المقاولاتية يتداخل في تعريفه وأبعاده مع مجموعة من المفاهيم على غرار الروح المقاولاتية، إدارة الأعمال، إدارة الأعمال المقاولاتية، المقاولاتية الداخلية أو المؤسساتية، القيادة وريادة الأعمال. إلا أن أهم ما يميز مفهوم المقاولاتية ارتكازها على ثلاثة أبعاد رئيسية ينبغي أن تتوافر في الشخص المقاول والمشروع المقاولاتي، وتتمثل هذه الأبعاد في كل من الاستقلالية، الإبداع والمخاطرة، كما تختلف مستويات توافر هذه العناصر من شخص إلى آخر، تبعا لأصناف المقاولين، ومن مشروع مقاولاتي لآخر تبعا لنشاط المؤسسة، حجمها وطبيعتها القانونية ومحيطها.

الشكل: (I - 3) الأبعاد الرئيسية لمفهوم المقاولاتية



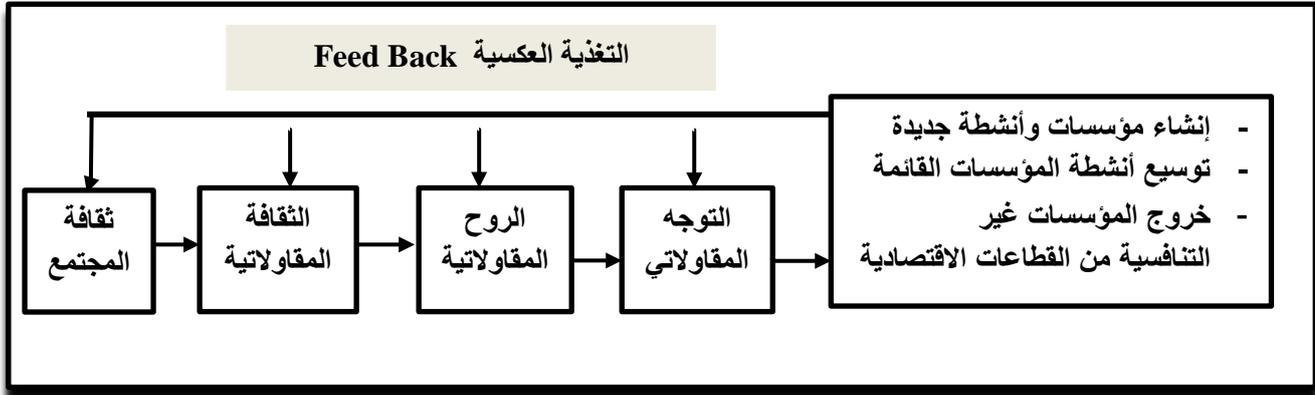
المصدر: من إعداد الأستاذ.

بناء على ما سبق، نلاحظ وجود علاقة ترابط وتداخل وتأثير متبادل مباشر وغير مباشر بين مفهوم الثقافة عموما والثقافة المقاولاتية والروح المقاولاتية التي تدعم التوجه المقاولاتي، والذي يتجسد ميدانيا من خلال إنشاء

د. صبور عبد الحفيظ محاضرات في المقاولاتية

مؤسسات وأنشطة جديدة ونموها، وهو الأمر الذي ينعكس في شكل تغذية عكسية تؤثر في كل من الثقافة المقاولاتية وثقافة المجتمع مرة أخرى، وهذا ما نلخصه من خلال الشكل أدناه.

الشكل (I - 4): المقاولاتية كنظام



المصدر: من إعداد الأستاذ.

رابعاً: أساليب وطرق إنشاء المؤسسات

انطلاقاً من مختلف التعاريف والمقاربات التي تناولت مفهوم المقاول والمقاولاتية، نلاحظ أن التجسيد الفعلي للتوجه المقاولاتي يتم وفق أربعة أساليب أساسية يتضمن كل منها مجموعة من الطرق، ويتعلق الأسلوب الأول بإنشاء مؤسسة جديدة من العدم أو من خلال اللجوء إلى عقود الامتياز والإفراق وفتح فروع جديدة، أما الأسلوب الثاني فيتعلق بشراء مؤسسة قائمة سواء كانت في وضعية جيدة أو مؤسسة متعثرة، أما الأسلوب الثالث فيتعلق بالمقاولاتية الداخلية، أما المقاولاتية الاجتماعية فتتعلق بإنشاء الجمعيات والتعاونيات والجمعيات الهادفة إلى تقديم منافع عامة، ثم المقاولاتية العمومية المرتبطة بالمؤسسات والهيئات العامة.

ويختلف اعتماد هذه الأساليب والطرق باختلاف أصناف المقاولين ودوافعهم وميولاتهم، ويتعدد واختلاف المقاربات التي تناولت مفهوم المقاولاتية وجوانب الأهمية والأدوار الذي تلعبها على المستوى الاقتصادي والاجتماعي والفردى. ونبرز أهم هذه الطرق فيما يلي:

1- أسلوب إنشاء مؤسسة جديدة¹

يتضمن هذا الأسلوب إنشاء مؤسسة جديدة من العدم، عمليات الإفراق، عقود الامتياز وعمليات التفرع، ويمكن أن تأخذ هذه المؤسسة الجديدة شكل عمل حر أو مؤسسة مصغرة، مؤسسة صغيرة ومتوسطة أو مؤسسة كبيرة.

أ- إنشاء مؤسسة من العدم «Ex Nihilo»

يعتبر بعث مؤسسة من العدم من أصعب طرق إنشاء المؤسسات الجديدة، فهذه الطريقة تتطلب الكثير من التصميم والإصرار لتجاوز عقبات وعراقيل الدخول لقطاع النشاط « Les Barrières à l'entrée »، والجهد والتفكير العميق والدراسات والبحوث الواسعة على مستوى تصميم المنتجات المزمع طرحها، وما تتضمنه من إبداع وابتكار وخيارات مستحدثة، وعلى مستوى طبيعة الزبائن المستهدفين، من خلال تحديد خصائصهم ورغباتهم، والعمل وتقدير الجهود الترويجية الكفيلة بإقناعهم، وكذا على مستوى تقدير الاحتياجات المالية والمصاريف الإعدادية الضرورية لذلك، والتي غالبا ما تكون في هذه الحالة ضخمة جدا، الأمر الذي يتطلب بدوره ضرورة إعداد مخطط أعمال «Business Plan» ثري بالمعلومات وكفيل بإقناع الأطراف المعنية بإنشائها (المقرضين، الشركاء، وهيئات إدارية... الخ). كما أن هذه الطريقة غالبا ما تكتنفها مخاطر كثيرة وعالية ينبغي تقديرها والاستعداد لمواجهتها.

ب- إنشاء مؤسسة تقليدية «Entreprise Traditionnelle»

تتضمن هذه الطريقة تقليد أطراف أو مؤسسات أخرى والدخول في مشاريع معروفة ومتكررة في المجتمع، تتميز بحدة المنافسة وضعف القيمة المضافة المحققة من طرف مؤسساتها، على عكس طريقة إنشاء مؤسسة من العدم. ومن الأمثلة على ذلك المهن والحرف التقليدية.

ج- الإفراق «Essaimage ou l'extrapreunariat»

الإفراق غالبا ما يكون في شكل مبادرة من طرف المؤسسات الكبيرة القائمة (المؤسسة الفارقة) « Essaimante » من خلال قيامها بحث وتشجيع العمال الأجراء لديها على إنشاء مؤسسة خاصة بهم يرتكز نشاطها على جزء من نشاط المؤسسة الأم، سواء كان تجاري أو صناعي، على أن ترافقهم وتدعمهم في ذلك في جميع الجوانب الفنية والإدارية، ثم اقتناء منتجاتهم أو الاعتماد عليهم في توزيع منتجاتها هي، على أن يكون

¹ Louis Jacques Filon, *Histoire d'entreprendre –Les réalités d'entrepreneariat-*, Edition EMS, Belgique, 2000, P :270

التعامل معهم وفق مزايا تفضيلية تأخذ شكل وفق عقود المناولة (المقاوله من الباطن) « Sous-traitance » أو عقود التراضي « Gré à gré »، أو الشراكة « Partenariat »، كما يمكن للإفراق أن يأخذ ثلاثة أشكال:¹

-الإفراق الداخلي: «Spin-off» «Essaimage interne»

يتضمن قيام أحد عمال المؤسسة القائمة أو مجموعة من العمال بإنشاء مؤسسة جديدة (مؤسسة مفرقة) «Essaimé» اعتمادا على تكنولوجيا تم تطويرها من طرف المؤسسة الفارقة.

-الإفراق الخارجي «Spin-in» «Essaimage externe»

يتضمن الإفراق الخارجي قيام باحث خارجي عن المؤسسة القائمة بإنشاء مؤسسة جديدة تعتمد في نشاطها على تكنولوجيا تم تطويرها من طرف المؤسسة القائمة أو الفارقة.

-الإفراق الإخراج «Spin-out» «Essaimage de sortie»

يتضمن إنشاء المؤسسة الجديدة بداعي عدم حاجة المؤسسة القائمة لتلك التكنولوجيا.

د-عقود الامتياز «La franchise»²

عقود الامتياز عبارة عن اتفاقيات قانونية بين مؤسستين مستقلتين عن بعضهما قانونيا وماليا، تخول من خلالها المؤسسة المانحة للامتياز الترخيص للمؤسسة المرخص لها أو الطرف الحاصل على الامتياز، بأن تقوم بصفة حصرية، بتصنيع أو تسويق منتوجها أو خدمتها ضمن منطقة جغرافية معينة ولفترة زمنية محددة مقابل دفع مبلغ مالي معين.³

وعليه، فإن عقود الامتياز يمكن أن تأخذ شكلين، هما الامتياز التجاري القائم على بيع وتوزيع منتجات المؤسسة المانحة للامتياز في منطقة جغرافية معينة ولفترة زمنية محددة، وعقد الامتياز الصناعي القائم على أساس استفادة الحاصل على الامتياز من خبرات المؤسسة المانحة للامتياز ودعمها الفني بما يكفل له تصنيع منتجاتها الحاملة لعلامته التجارية وفق شروط محددة مسبقا.

أما عن المبلغ الذي يدفع للمؤسسة المانحة للامتياز فيمكن أن يأخذ ثلاثة أشكال:⁴

- مبلغ إجمالي يحدد مسبقا ويدفع بصفة مباشرة للمؤسسة المانحة عند بداية فترة الامتياز أو عند نهايتها أو على أقساط،

¹ Louis Jacques Filon, Ibid, P :272.

² طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة واستراتيجيات منظمات الاعمال الصغيرة والمتوسطة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 183.

³ <http://bloginfluent.fr>, visite du 23-03-2020.

⁴ L. J. Filon, Op.cit., P : 270.

- في شكل نسبة مئوية من المبيعات،

- مزيج بين الشكلين المذكورين، وهو الصيغة الغالبة في عقود الامتياز.

من خلال ما سبق نلاحظ بأن عقود الامتياز من الصيغ التي تسمح للمقاولين من الاستفادة من الخبرات المتراكمة لدى المؤسسات المانحة للترخيص، خاصة إذا كان هؤلاء المقاولين ليس لديهم أفكارا خاصة بهم أو لا يملكون الإمكانيات الضرورية التي تسمح لهم بالابتكار والابداع وتحقيق الاستقلال التام في ممارسة نشاطهم المقاولاتي.¹

هـ-التفريع² «Filialisation»

يتم إنشاء الفروع على مستوى المؤسسة القائمة من خلال قيام إدارتها بتقديم الدعم المالي الضروري لأحد الإطارات العاملين بها، على أن تسند له مهمة إنشاء وتنمية مركز نشاط جديد (وكالة، فرع، مصنع، مؤسسة فرعية، فرع في دولة اجنبية). وأهم ما يميز هذه الطريقة محدودية المخاطر التي يتحملها الإطار-المقاول وتمتعه بامتيازات مادية ودعم إداري وتقني معتبرين.

2-أسلوب شراء مؤسسة قائمة «La reprise d'entreprise»

على عكس عملية إنشاء مؤسسة جديدة، لاسيما في شقها المتعلق بإنشاء مؤسسة من العدم، تعتبر عملية شراء مؤسسة قائمة من أبسط اشكال تجسيد التوجه المقاولاتي، على اعتبار أنها تنطوي على اقل درجات المخاطرة وأدنى مستويات عدم اليقين، فكونها تتعلق بمؤسسة قائمة يتيح إمكانية تحليل وتقييم ممتلكاتها المادية والبشرية والوقوف على نقاط قوتها وضعفها، ويمكن اللجوء إلى هذه الطريقة من طرف الافراد أو من طرف مؤسسات أخرى قائمة تطمح لتوسيع وتطوير أنشطتها. كما يمكن لهذه الطريقة أن تأخذ شكلين:³

1-شراء مؤسسة متعثرة

المؤسسات المتعثرة هي التي تمر بصعوبات هيكلية، مالية وقانونية كثيرة تجعل من سعرها منخفض، إلا أن شراءها يتطلب معرفة ودراية جيدة بخصائص ميدان نشاطها، والتمتع بكفاءات إدارية واتصالية عالية، وخبرة في إدارة الأزمات تسمح بإعادة بناء العلاقات الطيبة مع العاملين بها وإحلال الثقة لدى المتعاملين معها من موردين وزبائن وغيرهم، إضافة إلى ضرورة ضخ أموال معتبرة لضمان إعادة بعثها واستعادة استقرارها ثم وضعها على سكة النمو لاحقا.

¹ دباح نادية، مرجع سبق ذكره، ص: 30.

² L. J. Filon, Op.cit., P : 271.

³ طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص: 187.

ب- شراء مؤسسة في حالة جيدة

أهم ما يميز المؤسسات الجيدة هو سعرها المرتفع في السوق، لهذا فإن الشرط الأساسي لاعتماد هذه الطريقة هو امتلاك موارد مالية معتبرة، كما ينبغي التمتع بكفاءات إدارية تسمح بضمان مواصلة نموها وتوسع أنشطتها.

3- أسلوب المقاولاتية الداخلية¹ « Intrapreunariat »

المقاولاتية الداخلية « Corporate Entreprenariatship » أو المقاولاتية التنظيمية « Entreprenariat Organisationnel » من المفاهيم التي تناولها كل من "بينشوت وبيتر دريكر 1985" « Pinchot et P. Druker »، وهو من الأساليب التي لجأت إليها المؤسسات القائمة عموماً والمؤسسات الكبيرة والعملاقة على الخصوص في مواجهة تزايد ميول الأفراد نحو الاستقلالية والعمل الحر، ويتضمن ذلك دعم وتشجيع المبادرة الفردية وروح الإبداع والابتكار لدى العمال الذين يتمتعون بروح مقاولاتية في بعث وإدارة المشاريع وممارسة المهام والأنشطة على مستوى المؤسسة، بما يمكن من تفجير طاقاتهم واستغلال إمكانياتهم، بدلاً من مقاومتها وطمسها مما قد يدفعهم نحو تبني سلوكيات سلبية يطبعها الكسل والخمول، أو قد يدفعهم إلى الاستقالة ومغادرة المؤسسة.

كما يتطلب اعتماد المقاولاتية الداخلية وتطويرها من المؤسسات القائمة توفير مجموعة الشروط، نبرزها فيما

يلي:²

- تشجيع التجربة، وتوفير جو مناسب يسمح بقبول الأخطاء والفشل في أداء المهام على أنه جزء من العمل وليس مخالفات وتجاوزات تقابل بالإنكار والتبرم والعقوبة.
 - تشجيع تكوين فرق العمل ومنحها استقلالية عالية في ممارسة مهامها.
 - توفير الدعم المادي والمعنوي لأعضاء مجموعات العمل.
 - اعتماد أنظمة تحفيزية مناسبة لمتطلبات العمل المقاولاتي.
- أما الفروقات والاختلافات المسجلة بينهما فنوضحها من خلال جدول المقارنة أدناه.

¹ Lessaad Mazghani et autres, Op.cit., P :13.

² دباح نادية، مرجع سبق ذكره، ص: 32.

الجدول (I - 3): مقارنة بين المقاوالاتية والمقاوالاتية الداخلية

المقاوالاتية الداخلية	المقاوالاتية	جوانب المقارنة
المؤسسات كبيرة الحجم	المؤسسات صغيرة الحجم	ميدان الممارسة
تشغيل وإدارة مؤسسة قائمة.	مباشرة وبعث مشروع صغير وإدارته.	طبيعتها
أكثر صعوبة ومخاطرة خاصة في جوانبها المالية.	أقل مخاطر وصعوبات.	تحمل المخاطر والصعوبات
ليس مستقلا بذاته ، وإنما هو تابع لمؤسسة معينة يخضع لقوانينها وإجراءاتها	المقاوالاتية مستقلة بذاته ويعتمد على نفسه لإي بعث وإدارة مؤسسته	الاستقلالية ودرجة الاعتماد على النفس
أقل سيطرة على البيئة التي ينشط فيها.	أكثر سيطرة على البيئة التي يعمل فيها، وخصوصا البيئة الداخلية	رقابة البيئة الخارجية

المصدر: مجدي عوض مبارك، مرجع سبق ذكره، ص: 45.

أما عن أوجه التشابه بين مفهومين فيكمن في الاهتمام بالابتكار والابداع، كما يهدفان إلى زيادة الانتاجية، والبحث عن الفرص وإنشاء فرق العمل... الخ.

4- أسلوب المقاوالاتية الاجتماعية « **Entreprenariat Social** »¹

تقوم المقاوالاتية الاجتماعية على الاعترافات الإنسانية وتحقيق المنفعة العامة كدعم الطبقات الهشة والتعليم والصحة والمواطنة... الخ، ويمكن أن تأخذ أي شكل من الأشكال المذكورة أعلاه، إلا أن العديد من الباحثين يعتبرونها نموذجا مختلفا ومستقلا بذاته في تجسيد الممارسة المقاوالاتية، وتبعاً لذلك فقد أدرجت ضمن التشريعات الفرنسية الصادرة منذ جويلية 2014 والمتعلقة بتعريف الاقتصاد الاجتماعي والتضامني على أنه "نموذج مقاوالاتي وتنموي معتمد في جميع ميادين الأنشطة الإنسانية التي يمارسها اشخاص معنويين وطبيعيين وفق الشروط التالية:²

- ألا يكون هدفهم الوحيد هو تحقيق واقتسام الأرباح،
- إدارة المؤسسة بطريقة ديموقراطية،

¹ Lessaad Mazghani et autres, Op.cit., P :13.

² Camille Rosenblatt, « **L'intérêt grandissant pour l'entreprenariat Social** », Article Publié dans : Collection : Working paper, Edité par : Think Tank Européen pour la Solidarité, Bruxelles, Belgique, 2013, P : 8.

- محدودية الأهداف الربحية.

كما نميز في هذا الإطار المقاولاتية الاجتماعية والمقاولاتية التضامنية على النحو التالي:

أ- المقاولاتية الاجتماعية «**Entreprenariat Sociale**» : تتشكل أساسا من الأنشطة التعاضدية، والتعاونية والأنشطة الجموعية.

ب- المقاولاتية التضامنية «**Entreprenariat Solidaire**» : تركز على إجراءات إعادة الإدماج الاجتماعي والتنمية المحلية.

ج- المقاولاتية التعاونية «**Entreprenariat Coopératif ou collectif**»

يتم اعتمادها من طرف مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الهادفة لتحقيق الأرباح، وتتضمن الاشتراك في مجموعة من الموارد المادية والبشرية والاجتماعية قصد مواجهة ظروف معينة كالكوارث والمخاطر الكبرى، أو التعاون في إنجاز مشاريع بحث ضخمة.

د- المقاولاتية العمومية «**Entreprenariat Public**»

تمثل المؤسسات العمومية ومختلف الهيئات الحكومية الموجهة لخدمة المواطنين على المستوى الوطني، الجهوي والمحلي حقا للممارسة المقاولاتية العمومية من خلال عملها على خلق واستغلال الموارد المشتركة والضرورية لتحقيق التنمية الاقتصادية.

خامسا: أهمية ودور المقاولاتية

تبرز أهمية وأدوار المقاولاتية على ثلاثة مستويات رئيسية متداخلة ومتعاضة هي المستوى الفردي، المستوى الاقتصادي وعلى المستوى الاجتماعي.

1- أهمية المقاولاتية على المستوى الفردي

تكمن أهمية ودور المقاولاتية على المستوى الفردي، أي بالنسبة لكل فرد على حده، من خلال الارتقاء به في تحقيق وإشباع حاجاته اللامتناهية والمرتبة بشكل فطري وفق ما يعرف بسلم ماسلو «**A. Maslow**»، وخاصة تلك المتعلقة منها بتحقيق الذات (المستوى الخامس في سلم ماسلو)، أين يركز فيها الانسان على تحقيق الاستقلالية، والرغبة في الإنجاز وتحمل المسؤوليات باعتبارها من أهم العناصر المكونة للروح المقاولاتية. كما أن سعي الفرد نحو تحقيق وإشباع تلك الحاجات يساعد بشكل ملحوظ في تفجير طاقاته

د. صبوع عبد الحفيظ محاضرات في المقاولاتية

الإبداعية، ومن ثم المساهمة في تنمية وتنويع المواهب والاختراعات والابتكارات على قدر تعدد وتنوع المشاريع المقاولاتية¹.

يسمح تكريس التوجه المقاولاتي، أيضا، بإتاحة فرص التكوين أمام عدد أكبر من أفراد المجتمع نظرا لتركيزه على إنشاء المؤسسات الصغيرة، ومن ثم عرض عدد أكبر من مناصب المسؤولية والتأطير الفني والإداري. فمن أهم المزايا التي تمنحها هذه المؤسسات أنها تمكنهم من ممارسة مهام عديدة ومختلفة في فترات زمنية قصيرة، فتتنوع وتتكامل بذلك معارفهم وخبراتهم، ومن ثم تسمح لهم بإظهار وتفجير طاقاتهم الإبداعية الفعالة مرة أخرى، على عكس المؤسسات الكبيرة التي تحد من تلك الفرص.

ولعل أهم ما يدفع الأفراد إلى الإقبال على تبني التوجه المقاولاتي هو ما يتحه لهم من فرص تحقيق الربح وجمع الثروة، حيث تشير بعض الدراسات الصادرة عن فوربيس (Forbes) إلى أن عدد أثرياء العالم² قد تتضاعف بما يقارب 5 مرات خلال الفترة 2000 - 2019، حيث سجل سنة 2000 مجموع 450 ثري بمبلغ إجمالي يقدر بـ 0.898 بليون³ دولار، وبلغ ذروته في سنة 2018 بمجموع 2208 ثري، يستحوذون على 9.1 بليون دولار أمريكي، كما يمثل المقاولون أكبر نسبة من هؤلاء الأثرياء، حسبما هو موضح في الجدول أدناه.

الجدول (I - 4): توزيع اثرياء العالم حسب المهنة

الترتيب	الاصناف	النسبة %
01	المقاولين	74
02	المهنيين	12
03	الرياضيين	8
04	المبدعين	4
05	الفنانين	2
06	المستخدمين	0

Source : www.forbes.fr, 24/02/2020

¹ سعاد نائف برنوطي، إدارة الاعمال الصغيرة - أبعاد الريادة-، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص: 60.

² www.forbes.fr, 24/02/2020

• 1 بليون دولار = 1000.000.000.000 دولار

2- أهمية ودور المقاولاتية على المستوى الاقتصادي¹

تبرز أهمية ودور تدعيم التوجه المقاولاتي على المستوى الاقتصادي في جوانب عديدة أهمها:

1- المساهمة في تحقيق التكامل والتنوع الاقتصادي

يمكن تشبيه دور المؤسسات الكبيرة والعملاقة بأعمدة وأوتاد البناء، فهي بمثابة الأقطاب المحورية والضرورية لأي نسيج اقتصادي، وهذا ما يبرر الحاجة الملحة لها، إلا أن هذا البناء لا يكتمل إلا من خلال اللبّات المتراسة والجدران المهيئة والمجسدة لمخطط عمراني معين، كما أن إعادة تهيئة وتغيير هذه اللبّات والجدران وفق مخططات عمرانية أخرى، إذا اقتضت الضرورة، يُعدّ أمراً أسهل وأبسط من تغيير الأعمدة والأوتاد، وكذلك هو دور المؤسسات الصغيرة في النسيج الاقتصادي.

هذا التغيير المستمر في الهياكل والنماذج الاقتصادية المعتمدة من طرف الدول هو ما يمكن من خلق اقتصاد متنوع، والذي أصبح، حسب "بيتر دريكر" «Peter Drucker» منذ منتصف الثمانينيات، من المعايير الأساسية في تقييم كفاءة وتنافسية الاقتصاديات، وقياس مدى قدرتها على مواجهة الصدمات والأزمات التي أصبحت من سمات العصر. على عكس الاقتصاد الذي تهيم عليه المؤسسات البيروقراطية العملاقة التي لا تتح مثل هذه الفرص، بل قد تكون أحد أسباب انهيار اقتصاد الدول الاشتراكية كونها تخنق المبادرات الفردية وتحجر على الرغبة والمهارات في إقامة وإدارة الأعمال الجديدة².

فتحقيق هذا التنوع يبرز من خلال اعتبارات عديدة من بينها ضمان النمو الاقتصادي المتوازن والمتكامل من الناحية الجغرافية، بما يمكن من تحقيق تنمية اقتصادية متكافئة في جميع الاقاليم والتقسيمات الإدارية، وكذا من خلال تنويع مساهمة قطاعات النشاط الاقتصادية الفلاحية، والخدمية والصناعية في الدخل الإجمالي الخام، حيث ينبغي حسب نفس المفكر، العمل على ضمان سلاسة ومرونة عالية في انتقال الاقتصاد من التركيز على قطاع نشاط ما إلى التركيز على قطاع آخر، ومن التركيز على إقليم جغرافي معين إلى آخر، وهو الأمر الذي لا يتأت إلا من خلال الاعتماد على المؤسسات الصغيرة الموافقة للتوجه المقاولاتي، على عكس المؤسسات الكبيرة التي تتميز بنوع من الجمود والعطالة ومقاومة التغيير التنظيمي.

ب- تعظيم العائد الاقتصادي والمساهمة في رفع الناتج المحلي

يرتبط العائد الاقتصادي بالكفاءة الانتاجية لعوامل الإنتاج (الأرض، العمالة، رأس المال)، أي بمدى انخفاض تكاليف استغلالها، وهو الأمر الذي غالباً ما يرتبط باقتصاديات الحجم أو السلم، والذي نلمسه

¹ ساري أحلام، بوعلام نوال، أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول: دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر، جامعة بومرداس 19/18 ماي 2011، ص: 13

² سعاد نانف برنوطي، مرجع سبق ذكره، ص: 60.

د. صبوع عبد الحفيظ محاضرات في المقاولاتية

خصوصا على مستوى المؤسسات الكبيرة، نظرا لاعتماد المؤسسات الصغيرة على تقنيات إنتاج بسيطة وكثيفة عنصر العمل، إلا أن واقع الحال يشير إلى أن مقارنة العائد الاقتصادي (القيمة المضافة) برأس المال المستثمر يسجل مستويات أعلى بالمؤسسات الصغيرة مقارنة بما هو عليه بالمؤسسات الكبيرة.¹

كما تتعاضد مساهمة المؤسسات الصغيرة في الناتج المحلي للعديد من الدول بشكل مستمر. ففي الولايات المتحدة الأمريكية وفرنسا واليابان وإسبانيا على سبيل المثال، تفوق هذه النسبة الـ 50%.

ج- دور المؤسسات الصغيرة في معالجة اختلال ميزان المدفوعات

تعتبر عملية إنشاء المشروعات الصغيرة أسهل وأسرع من إنشاء المشروعات الكبيرة، لهذا يمكن اللجوء إلى ذلك قصد معالجة اختلال ميزان المدفوعات من خلال توجيه أنشطتها نحو تدعيم الصناعات المحلية كبديل للواردات من سلع معينة.

كما يمكن تشجيع هذه المؤسسات الصغيرة على الولوج إلى عالم التصدير، وهذا ما تقوم به العديد من الدول التي تفوق نسبة مساهمتها في صادراتها الـ 50% على غرار الصين، تاوان وإيطاليا. حيث لم يعد التصدير حكرا على المؤسسات العملاقة، وذلك بسبب تكاليفه المرتفعة المرافقة لإحلال شبكة توزيع وسلسلة لوجستية دولية.

د- المساهمة في تعبئة المدخرات

تسمح عملية إنشاء المؤسسات الصغيرة من تعبئة المدخرات الفردية والعائلية المحدودة، خاصة بالنسبة للأفراد الذين تميل سلوكياتهم نحو الاكتناز، أو الذين يتجنبون الاعتماد على البنوك في ادخارها لاعتبارات ثقافية.

هـ- المساهمة في نقل التكنولوجيا²

على عكس عمليات الاستيراد التي تقتصر على نقل منتجات تامة الصنع وموجهة للاستهلاك النهائي، يقوم المقاولون، رغبة منهم في طرح منتجات وخدمات جديدة، أو تخفيض تكاليف الإنتاج وتحسين جودته، بنقل أدوات ووسائل التكنولوجيا من الدول المتقدمة نحو الدول النامية، وهذا ما يرفع من مساهمة المقاولاتية في جلب التكنولوجيا وضمان مسايرة المجتمع والفاعلين الاقتصاديين لنموها وتطويرها المتسارع.

¹ OCDE, le Rapport de l'Organisation de Coopération et de Développement Economique, **Encourager l'entrepreneuriat en tant que moteur de la croissance dans une économie mondialisée**, 2^{ème} conférence de l'OCDE, des ministres en charge de petites et moyennes entreprises ; Istanbul, Turquie, 3-5 Juin 2004, P : 6.

² محمد قوجيل، مرجع سبق ذكره، ص: 32.

"ويرى ماك كليلاند «Mc Clelland» أن العامل الرئيسي لتنمية أي بلد ليس هو المال أو التكنولوجيا، وإنما ذوي الأفكار المبتكرة والخلاقة، كما يؤكد "أبراهام ماسلو" «A. Mallow» أن أهم محرك لنمو الاقتصادي هو توفير المقاولين وأصحاب الأفكار المتميزة والريادية.¹

و- الرفع من تنافسية القطاعات الاقتصادية²

تزيد تنافسية القطاعات الاقتصادية تبعا لعدد المؤسسات والشركات العاملة بها، فكلما زاد عددها زادت تنافسية القطاع، ولا شك أن تدعيم المبادرات الفردية ودفعها نحو إطلاق مؤسسات جديدة أو إعادة بعث مؤسسات متعثرة من الأمور التي تحفز الإنتاجية وترفع من مستوى الأداء والابتكار وتدعم التنافسية الاقتصادية بشكل عام، وهذا ما يستفيد منه المستهلكون عموما من خلال طرح سلسلة معتبرة من الخيارات المتاحة على مستوى المنتجات والخدمات وعلى مستوى الاسعار الموافقة لها.

3- أهمية المقاولاتية على المستوى الاجتماعي³

تبرز أهمية ودور المقاولاتية على المستوى الاجتماعي في جوانب عديدة متداخلة مع الجوانب الاقتصادية والفردية، وتبرز هذه الأهمية في قدرتها على امتصاص البطالة، تحقيق عدالة في توزيع الثروة، مكافحة الفقر وتحقيق التنمية الاجتماعية.

1- دور المقاولاتية في امتصاص البطالة

غالبا ما تعتمد المشروعات الصغيرة على أساليب إنتاج كثيفة اليد العاملة، كما أن تكلفة خلق فرص العمل بها أقل مما هو عليه بالمؤسسات الكبيرة والمؤسسات الحكومية، ويعد ذلك من أهم اسباب الاهتمام المتزايد بالمقاولاتية، خاصة في الدول النامية التي تتميز بارتفاع معدلات البطالة وبالوفرة النسبية لليد العاملة على حساب رؤوس الأموال.

وقد لوحظ في الدول الغربية أن المؤسسات الصغيرة تمتص ما يفوق 50% من اليد العاملة، ويرجع ذلك لعاملين أساسيين هما:⁴

¹ محمد قوجيل، مرجع سبق ذكره، ص: 14.

² مجدي عوض مبارك، ص: 41

³ ساري أحلام، نفس المرجع السابق، ص: 33

⁴ محمد الهادي مباركي، المؤسسات الصغيرة ودورها في التنمية، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، مخبر العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عمار تلجي، الأغواط، 8-9 أبريل 2002، ص: 85.

أ قدرة هذه المؤسسات بتنوعها وكثافتها على استيعاب العمالة الماهرة والنصف ماهرة، والتي تشكل النسبة الكبيرة من قوة العمل في الدول النامية، وبتكلفة منخفضة نسبياً مقارنة بفرص العمل التي تتحها المؤسسات الكبيرة التي تركز على استخدام أساليب إنتاج كثيفة رأس المال بمقابل نسبة ضئيلة من اليد العاملة.

أ يمكن للمؤسسات الصغيرة أن تكون أداة فعالة في توطيد الأنشطة المحلية على مستوى المناطق النائية، الأمر الذي يساهم في تميمين وترقية الثروة المحلية وإحدى وسائل الاندماج والتكامل والتوازن الجهوي بين المناطق الجغرافية، إضافة إلى كونها إحدى وسائل إدماج الأنشطة الاقتصادية الموازية والعائلية.

إضافة إلى ذلك، فقد لوحظ أن البطالة في حد ذاتها يمكن أن تساهم في دعم التوجه المقاولاتي باعتباره ملجأ لا مناص منه بالنسبة للشباب البطال والمسرحين من العمل.¹

ب- ضمان التوزيع الجيد للثروة والمساهمة في التنمية الاجتماعية

على قدر تعدد وتقارب حجم المشروعات يتحقق شيء من العدالة في توزيع الدخل، ذلك أن إنشاء المؤسسات الصغيرة أمر متاح نسبياً بالنسبة للطبقات الاجتماعية الوسطى، وهذا ما يقلص من حجم الطبقة الفقيرة، خاصة إذا ما خصصت لها قروض مصغرة كفيلة بتمويل الأنشطة الحرفية الأسرية البسيطة في إطار التوجه المتنامي للمقاولاتية الاجتماعية، وذلك على عكس المؤسسات الكبيرة التي يحتاج إنشاءها إلى أموال ضخمة لا يقدر على توفيرها إلا ذوي الدخل المرتفعة، أي الطبقة الغنية. وبذلك فإن المؤسسات الصغيرة تساهم بشكل كبير في تحقيق التقارب الطبقي الاجتماعي.²

ج- محاربة الآفات الاجتماعية

يساهم إنشاء المؤسسات الصغيرة في امتصاص واحتواء أعداداً كبيرة من الشباب والعمال المتدققين والمسرحين من المدارس ومن المؤسسات الاقتصادية، في إطار التسرب المدرسي وفي إطار برامج إعادة الهيكلة التي تبنتها العديد من الدول النامية على التوالي. الأمر الذي يدفع بهم إلى التهميش الاجتماعي، ولأن يصبحوا عرضة لمختلف الآفات الاجتماعية كالإجرام والمخدرات... الخ.

سادساً: مفهوم المقاولات والثقافة المقاولاتية

1- مفهوم المقاولات

إن فكرة إنشاء المقاولات هي السبيل الوحيد لكي يصبح المقاول مقاولاً مهنيًا محترفًا ومجسداً بذلك خصائص ومميزات المقاول على اختلاف مستويات ودرجات توافرها بين اصناف المقاولين.

¹ Rapport de l'OCDE (2004), Op.cit. , P : 12.

² Rapport de l'OCDE (2004), Ibid., P :16.

1-المقولة من منظور قانوني

يتضمن المنظور القانوني للمقولة من معيار قانون العمل ومعيار القانون التجاري.

• تعريف المقولة وفق معيار قانون العمل

"تقوم المقولة وفق قانون الشغل عند توافر عدد من الأجراء يباشرون نشاطا مشتركا تحت اشراف عضو أو هيئة لها السلطة الادارية."

• تعريف المقولة وفق معيار القانون التجاري

يختلف تعريف المقولة وفق القانون التجاري بين النظام الرأسمالي والاشتراكي، على النحو الموضح أدناه.
/ بالنسبة للنظام الرأسمالي: "المقولة هي عمل تجاري من شأنه ان يدل على وجود الحرفة التجارية."
/ بالنسبة للنظام الاشتراكي: "المقولة هي وحدة انتاجية تتولى الدولة القيام بها وتكون رؤوس الاموال الموظفة في عملية الانتاج ذات طابع جماعي."

ب- الفرق بين المقولة والشركة¹

مفهوم المقولة من المفاهيم الغامضة كونه يخضع للظروف المتقلبة، ولقطاعات نشاطها المتباينة، كما أنه يتشابه ويتداخل كثيرا مع مفهوم الشركة ويصعب التفريق بينهما، لهذا فإن محاولات ضبطه ضمن إطار قانوني محدد يجمع ويشمل جميع أشكال المقاولات باءت بالفشل، كما يرجع هذا الفشل ايضا إلى إغفال الجانب الاقتصادي للمقولة الذي ينادى به الاقتصاديين.

ورغم ذلك يمكن التمييز بينهما على اعتبار مفهوم الشركة مصطلح قانوني ينصرف التفكير فيه إلى الأشخاص المعنويين، بينما يغلب على مفهوم المقولة الجانب الاقتصادي ويشمل كل من الأشخاص الطبيعيين والمعنويين معا، وعليه يمكننا القول بأن مفهوم الشركة أعم وأشمل من مفهوم المقولة، وتبعا لذلك فإن كل مقولة هي بالضرورة عبارة عن شركة.

كما نخلص من ذلك إلى أن المقولة مفهوم يغلب عليه الطابع الاقتصادي والتقني والاجتماعي، أما الشركة فعبرة عن مفهوم يركز على الجانب القانوني، رغم توافره على الابعاد الثلاثة الأخيرة، أي المقولة عبارة عن مفهوم يغلب عليه الطابع الاقتصادي، أما الشركة فعبرة عن مفهوم يغلب عليه الطابع القانوني.

ج-المقولة من المنظور الاقتصادي

يقصد بالمقولة من منظور اقتصادي الخطة الاقتصادية أو النشاط المنظم والمبرمج والقائم على تكرار الأنشطة على وجه الاعتياد أو الاحتراف بنية المضاربة، وفق تصميم وتنظيم وإدارة بشرية، واعتمادا على

¹ www.mohamah.net, visité le 10/12/2018

تجهيزات ورأس المال ويد العاملة ووسائل مالية ومعنوية وقانونية الأخرى ضرورية لتحقيق هدف معين، قد يكون صناعي أو تجاري أو حرفي أو خدماتي يعبر عن الغاية من إنشاء المقاوله أو المشروع المقاولاتي، فإذا لم تتوفر هذه العناصر في الخطة الاقتصادية، فإنها تفقد صفة المقاوله ومن هنا لم تعد قادرة على منح الصفة التجارية للعمل أو النشاط وتسقط عن القائم بالنشاط صفة التاجر .

وبالرغم من هذا التفسير فإن الاختلاف يبقى كامناً عند الاقتصاديين، حيث لم يقفوا موقفاً موحداً من تحديد مفهوم المقاوله بل تعددت مواقفهم وتنوعت أسانيدهم في ذلك، الأمر الذي أدى إلى وجود اتجاهات مختلفة في تقديم تعريف اقتصادي لمفهوم المقاوله، اعتمد الاتجاه الأول على مدخل التنظيم في تعريفه، واعتمد الاتجاه الثاني على مدخل الربح النقدي، بينما حاول الاتجاه الثالث الجمع بينهما. "تنظيم مستقل مالياً يهدف إلى الإنتاج والمبادلة أو تداول الأموال والخدمات بغرض الحصول على الربح."

• تعريف المقاوله حسب معيار التنظيم

حسب هذا المعيار فإن المقاوله هي وحدة اقتصادية إنتاجية تتجمع فيها العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي وهي تقوم على الاستقلال المادي والإداري والإنتاجي الذي يهدف إلى الإنتاج من أجل السوق.

• تعريف المقاوله حسب معيار الربح النقدي

"المقاوله عبارة عن أداة إنتاج تمتزج بواسطتها مختلف عناصر الإنتاج بهدف الدخول إلى السوق وبيع أموال أو خدمات من أجل الحصول على دخل نقدي."

إذاً، من خلال دمج التعريفين السابقين يتبين لنا أن المقاوله في المجال الاقتصادي عبارة عن "تنظيم مستقل مالياً يهدف إلى الإنتاج والمبادلة أو تداول الأموال والخدمات بغرض الحصول على الربح."

2- مفهوم الثقافة

خلصنا مما سبق أن تفعيل دور المقاولاتية على الأصعدة المذكورة رهين تدعيم الثقافة المقاولاتية، والثقافة عموماً من المفاهيم المعقدة التي يتداخل في تكوينها عوامل مادية ومعنوية متعددة وبكيفية مختلفة.

1- تعريف الثقافة

لثقافة من المفاهيم المعقدة، وقد قدمت لها تعريفات عديدة أهمها تعريف إدوارد تايلور الذي يعتبرها "هي ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات وكل القدرات التي يكتسبها الإنسان بوصفه عضواً في المجتمع."¹

¹ دونيس كوش، ترجمة منير السعيداني، مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية، المنظمة العربية للترجمة، لبنان، ط: 1، 2007، ص: 34.

د. صبوع عبد الحفيظ محاضرات في المقاولاتية

"هي ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والمعتقدات والفن والاخلاق والقانون والعادات وكل القدرات التي يكتسبها الانسان بوصفه عضواً في المجتمع."¹

ب- خصائص الثقافة

من خلال التعريف المقدم نستخلص مجموعة من الخصائص للثقافة هي:²

- **التكامل:** أي التكامل بين مجموع العناصر الجوهرية كالدين، واللغة، والعادات والتقاليد... الخ من جهة، والعناصر الثانوية للثقافة كاللباس، والألعاب، والطعام والألوان... الخ من جهة أخرى، بحيث تشكل ما يعرف بالنسيج الثقافي الذي يميز مجتمعاً ما عن غيره.
- **الاشتراك:** أي أن يكون هذا النسيج مشتركاً لدى مجموعة من أفراد المجتمع.
- **الانتقال:** تنتقل الثقافة من جيل إلى آخر بشكل تراكمي عن طريق مختلف المؤسسات الاجتماعية كالأسرة والمدرسة والجمعيات الثقافية... الخ.

ج- أشكال الثقافة³

نصنف مفهوم الثقافة وفق معيار الإيجابية والسلبية، انطلاقاً من تحليل طبيعة العناصر المكونة لها، وانطلاقاً من شكل تأثيرها في سلوك أفراد المجتمع، كما يمكن لهذا التأثير أن يكون قوياً أو ضعيفاً تبعاً لاعتبارات عديدة أهمها حجم شريحة المجتمع المنتسبة لهذه الثقافة.

ويمكننا تبعاً لذلك تصنيف الثقافة في أربعة أشكال، حسبما هو موضح في الشكل أدناه.

الشكل (I - 5): أشكال الثقافة

إيجابية	إيجابية ضعيفة	إيجابية قوية
	سلبية ضعيفة	سلبية قوية
سلبية	ضعيفة	قوية

المصدر: من إعداد الاستاذ.

¹ دونيس كوش، ترجمة منير السعيداني، نفس المرجع السابق، ص: 34.

² بن نور يونس، ثقافة المقاولاتية - مكوناتها وخصائصها- مجلة الحوار المتمدن، العدد: 3982، الصادر بتاريخ 24 جانفي 2013.

³ بوحنية قوي، ثقافة المؤسسة كمدخل اساسي للتنمية الشاملة، مجلة الباحث، عدد: 2، جامعة: ورقلة، الجزائر، 2003، ص: 3.

3- تعريف الثقافة المقاولاتية¹

الثقافة المقاولاتية هي مجموع القواعد التنظيمية، والعملية، والاخلاقية، والتنافسية، والمهنية المتعلقة بالكفاءة والقدرة على التجديد والإبداع وتحمل المسؤولية والإقبال على المبادرة وتحمل المخاطرة والمغامرة... الخ، والتي يتقاسمها المنتمون للمقاول في إطار عملهم على تحقيق أهدافها الاقتصادية وحل مشاكلها والمساهمة في تطوير المجتمع من خلال ما تنتجه المقاول من منافع اقتصادية واجتماعية للدولة والمجتمع.

4- العناصر الجوهرية للثقافة المقاولاتية

نلاحظ مما سبق أن مفهوم الثقافة المقاولاتية لا يختلف كثيرا عن مفهوم الروح المقاولاتية، إلا أنه يركز على إبراز دور الثقافة المجتمعية والعناصر المكونة لها وجميع عوامل المحيط الداخلة في تكوينها (الثقافة المقاولاتية)، وتتمثل العناصر الجوهرية المكونة للثقافة المقاولاتية فيما يلي:²

أ- تهيئة نشاط الاعمال « Valoriser l'activité d'affaire »

يحظى نشاط الاعمال بأولوية ومكانة مرموقة في سلم قيم المجتمع، مما يجعل من جميع السلوكيات المتعلقة بمفهوم المال، وأساليب تحصيله وإنماءه، والنظرة الإيجابية إزاء إنشاء المؤسسات وممارسة الاعمال التجارية عموما على أنها نماذج اجتماعية مقبولة ومحبذة ويحتذى بها من طرف افراد المجتمع.

ب- تشجيع المبادرة الفردية والجماعية « Valoriser l'initiative individuelle et collective »

إن المجتمع الذي يتمتع بثقافة مقاولاتية هو ذلك المجتمع الذي يقبل افراده بإرادة كبيرة وهمة عالية على مواجهة ورفع التحديات الفردية والجماعية، واقتناص الفرص التي يطرحها، وألا يسلم أموره للمفاهيم والمعتقدات الخاطئة المتعلقة بالحظ والصدف، والقدر وقوى الطبيعة، رافعا بذلك شعارات وأقوال تدعو إلى الاستسلام والرضوخ والرضا بما هو عليه الحال من فقر وبؤس أو مرض وغيرها، مثلما تفعل الكثير من القبائل التي لا تزال تعيش على الطرق البدائية.

ج- تهيئة الإصرار والتصميم « Valoriser la persévérance et la détermination »

يصر المقاولون الذين يتمتعون بثقافة وحس مقاولاتي على التمسك بأفكارهم، والتضحية بكل ما أتوا من قوة وجهد ومال في سبيل نجاح مشاريعهم الاستثمارية، ويترجم هذا السلوك عمق قناعاتهم وخالص إيمانهم بجدواها،

¹ Lassad Mezghani et autres, Op.cit., P :8

² Jean-Marie Toulouse, « La culture Entrepreneuriale », intervention au colloque du 10^{eme} Anniversaire de la fondation de l'entrepreneursip, Ecole des Hautes Etudes Commerciales de Montréal, Canada, 24 et 25 Janvier 1990, P : 1.

الأمر الذي يشكل مخزون طاقة كامنة يتيح لهم تجاوز العقبات والعراقيل الكثيرة التي تواجه المراحل الأولى لإنشاء المؤسسة.

إضافة إلى ذلك، فإن الإصرار والتصميم يدفع إلى الخروج من النمطية ويفتح المجال واسعا أمام فكرة المحاولة وتجريب الأشياء بطرق مختلفة وتبعاً لذلك، تقبل الفشل والخطأ.

د-التوازن بين الأمان والخطر «Equilibre entre sécurité et risque»

تعتبر الحاجة إلى الأمان والسلامة، كما هو معلوم، من الحاجات الإنسانية التي يسعى الفرد إلى إشباعها بطريقة فطرية وغريزية، طبقاً لما نصت عليه نظرية "ماسلو" في ترتيب الحاجات، إلا أن المبالغة في إشباع هذه الحاجة، يعني ضمناً القضاء على كل أشكال وأنواع المخاطر التي قد تعتري حياة الفرد وأسرته، الأمر الذي يعكس مدى خوفه وتوجسه من كل صغير وكبير، مما يجعل من حياته عنواناً للكسل والخمول والسلبية وغياب الحيوية وطمس الروح الإبداعية، وباعتبار المغامرة والإقبال على مواجهة المخاطر من متطلبات العمل المقاولاتي، لاسيما بالنسبة للمشروعات المتعلقة بالبحث والتطوير « R/D » والإبداع والابتكار التي تتيح قيم مضافة عالية، ورغم ذلك فإن ترجيح كفة المخاطر بشكل مطلق، والتواجد ضمن جو تطبعه الضبابية واللايقين، سينتج عنه التعايش ضمن وسط يطبعه الاضطراب والتوتر وارتفاع حدة الضغوطات ومن ثم فقدان التوازن والضياع

لذلك فإن المجتمع الذي يمنح مساحة واسعة تسمح بتكريس الثقافة المقاولاتية ينبغي لأفراده القبول بالعيش ضمن نقطة توازن حرجة وحساسة بين هذين المفهومين.

هـ-التعايش تحت ضغط الاستقرار والتغيير «Vivre la tension entre la stabilité et le changement»

تحتاج المجتمعات حتى تحافظ على وجودها وحتى تتطور إلى شيء من الاستقرار على مستوى السلوكيات والهياكل والقيم، لكنها في نفس الوقت في حاجة إلى التغيير وقبول التغيير، لهذا يجمع الكثير من منظري المقاولاتية على اعتبار مفهوم التغيير عملية ملازمة للمقاولاتية، بل هو قلب نظرية المقاولاتية، ومن ثم اعتبار المقاول محرك التغيير في المجتمع.

ذلك أن المقاولاتية تولد المشاريع، والمشاريع بدورها تؤثر في السلوكيات الاستهلاكية وتعديل من الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية وحتى السياسية، من خلال طرحها لمنتجات وخدمات جديدة ومتجددة. فما تلبث أن تستقر الأمور في وضع معين، حتى تأتي المقاولاتية بمشاريع أخرى فتغيرها نحو وضع آخر، وهكذا دواليك. وتبعاً لذلك تعتبر المقاولاتية وسيلة نقل من وضع اجتماعي إلى آخر وأداة ضغط بين الاستقرار والتغيير.

فالمجتمعات التي تمنح الأولوية والاهمية المطلقة للمحافظة على الاستقرار تدمر، بطريقة مباشرة أو غير مباشرة جميع مشاريع التغيير، والمؤسسة التي تصر على ضمان الاستقرار، سينتهي بها المطاف إلى الزوال والاندثار بسبب تهالك وتقدم منتجاتها أو بسبب مغادرة العمال المبدعين والحيويين منها نحو مؤسسات أخرى.

5- دعائم ومقومات الثقافة المقاولاتية

على غرار ثقافة المجتمع، تساهم العديد من العناصر والهيئات في تشكيل الثقافة المقاولاتية، وهي عناصر عديدة ومتداخلة لا يمكن حصرها، لدى سنقتصر على تناول أهمها في ما يلي:

1- البيئة الاجتماعية¹

تؤثر الخصائص الديموغرافية والثقافية للمجتمع بشكل مباشر وكبير في تكوين الثقافة المقاولاتية من خلال عناصر عديدة، منها التركيبة الديموغرافية والتوزيع السكاني ومختلف العناصر الثقافية المكونة للنسيج الثقافي للمجتمع، ومدى تماشيها وموائمتها وعدم تعارضها مع العناصر المكونة للثقافة المقاولاتية المذكورة في التعريف أعلاه. فعلى هذا المستوى، أي البيئة الاجتماعية، نلاحظ أن شخصية المقاول تتأثر، على سبيل المثال بالجنس، فبينما يهدف الرجال من خلال العمل المقاولاتي إلى تحقيق الاستقلال الوظيفي، فإن النساء غالبا ما يدفعهم البطالة نحو تبني هذا التوجه، كما يعتمد الرجال على العموم على تنوع مصادر تمويل مشروعاتهم على عكس النساء اللاتي غالبا ما يعتمدن على مدخراتهم الشخصية، كما نجد أن الرجال أكثر تحملا من النساء، لكنهم أقل مرونة منهن، ورغم ذلك يبقى الدافع الاقتصادي هو العامل المشترك بالنسبة لكليلا الجنسين.²

ب- الأسرة³

تؤثر الأسرة في بناء القدرات المقاولاتية من خلال دفع الأبناء نحو تبني أفكار إنشاء المؤسسات واعتمادها كمستقبل مهني، وتشجيعهم على تحمل المسؤوليات البسيطة. ويبرز تأثير ذلك بوضوح، إذا كان هؤلاء الآباء يمتلكون مشاريع خاصة مقارنة بالأبناء الذين لا يمتلكونهم واقاربهم مشاريع خاصة. كما أن موقع الفرد في تسلسل عدد إخوانه وأخواته له دورا فعالا في صياغة التوجه المقاولاتي، وهذا ما يظهر جليا بالنسبة للطفل البكر الذي غالبا ما يحظى بالرعاية التي تكسبه الثقة بالنفس، الاحساس بالمسؤولية، والنزعة نحو الاستقلالية، التصميم والالتزام والرقابة الذاتية.

¹Lassad Mezghani et autres, Op.cit., P : 9.

² محمد قوجيل، مرجع سبق ذكره، ص: 21.

³ عبد القادر محمد عبد القادر مبارك، مرجع سبق ذكره، ص: 15.

ج-نظام التعليم

يرى "جاك ما" « Jack Ma »، أغنى رجل في الصين بثروة تقدر بـ 39 مليار دولار ومالك الموقع الإلكتروني العالمي المتخصص في التسويق « Alibaba »، أن من الأشياء التي تجعل الناس فقراء، أنهم لم يتعلموا حجم الفرص التي في المشاريع، ولأنهم لقنوا في المدارس أن العمل يكون دائما من أجل الوظيفة الشهرية، وتعلموا أنه بدلا من أن يعملوا لحسابهم الخاص سيعملون لدى الغير. وأبعد من ذلك فقد شبه "جاك ما" التلاميذ بالقردة، ذلك أنهم لو خُيروا بين الموز والنقود لاختاروا دائما الموز، لأنهم لا يعلمون أن النقود تشتري موزا أكثر، لهذا من الأحرى أن نلوم نظام التعليم.

فالمدرسة تؤثر في جميع أطوارها التعليمية في تكوين الثقافة المقاولاتية من خلال المناهج والبرامج التعليمية ومدى ميولها نحو تدعيم التوجه المقاولاتي. وينبغي للمدرسة عموما وللجامعة على الخصوص، في إطار تدعيم التوجه المقاولاتي، أن توسع من ميدان نشاطها الكلاسيكي المتعلق بالعمل على إنتاج وتحويل المعرفة ليمس إنتاج ونقل التجارب كذلك.

"يلاحظ أن التعليم والخبرة من أكبر العوامل تأثيرا على سلوك المقاول، ذلك كونه من العوامل التي يمكن التحكم فيها مقارنة بعناصر أخرى كتأثير الأسرة مثلا، وتكمن أهميته في المساهمة في حل المشاكل وسد النقائص على مستوى الخبرة والتدريب، إضافة إلى المساهمة جزئيا في المجالات التسويقية والتمويلية وفي التخطيط وطرق التعامل مع الآخرين."¹

وحسب دراسة أعدها مركز الدراسات الأوروبي "كوفمان" «Kauffman Centre» خلص الباحثان "شارني" و"ليبكاب" « Charney et Libecap 2000 » إلى تفوق المستفيدين من دورة تكوينية في المقاولاتية عن غيرهم في جوانب عديدة أهمها ما يلي:²

- احتمال أن يقوم هؤلاء المستفيدين من التكوين بإنشاء مؤسسة يعادل ثلاث اضعاف احتمال قيام غيرهم بذلك،
- احتمال أن يقوم هؤلاء المستفيدين من التكوين بممارسة اشغال حرة يعادل ثلاث اضعاف احتمال قيام غيرهم بذلك،

- تفوق المداخيل السنوية للمستفيدين من التكوين مداخل غيرهم بـ 27 %،

- تفوق ممتلكاتهم ممتلكات الأشخاص الذين لم يستفيدوا من التكوين بـ 62 %،

- هم أكثر رضا في عملهم.

¹ محمد قوجيل، مرجع سبق ذكره، ص: 12.

² Rapport de l'OCDE, Op.cit., P : 27.

د. صبوع عبد الحفيظ محاضرات في المقاوالاتية

-تسجل المؤسسات الصغيرة التي توظف الحاصلين على تكوين في المقاوالاتية نمو أقوى بكثير في رقم أعمالها وفي حجم تشكيلتها من العمال مقارنة بالمؤسسات التي لم تقم بتوظيفهم.

ويمكننا تصنيف دور التعليم في تدعيم الثقافة المقاوالاتية وفق ثلاثة مراحل:¹

• المرحلة الأولى

ارتبط فيها تدعيم التوجه المقاوالاتي بتدريس المقاييس المتعلقة بإدارة الاعمال.

• المرحلة الثانية

شهدت بداية الانفصال بين إدارة الاعمال والمقاوالاتية من خلال توجيه مناهج ومقاييس إدارة الاعمال نحو المؤسسات الكبيرة على العموم، بينما وجهت مناهج التدريس المتعلقة بالتوجه المقاوالاتي نحو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الخصوص.

• المرحلة الثالثة

تميزت بمحاولة الجمع بين التوجهين السابقين من خلال تدعيم مناهج التدريس التي ركزت على "القيادة"، كمفهوم كثيرا ما ارتبط بإدارة الاعمال، وإبراز أهمية ودوره في التغيير التنظيمي وتغيير الهياكل التنظيمية بالموازاة مع تنمية الكفاءات والمهارات الفنية (التمهين) والسلوكية، والانفتاح على جميع اشكال التغيير وإبداع وتقبل الافكار الجديدة كأسلوب حياة يكفل زرع وتدعيم الروح المقاوالاتية لدى الافراد سواء داخل المنظمات (كعمال)، أو خارجها (كطلبة ومهنيين وبطالين...الخ).

وعليه فإن المحاور التي ينبغي التساؤل بشأنها عندما يتعلق الأمر بتفعيل الدور البيداغوجي في إحلال وإرساء الثقافة المقاوالاتية لدى الطلبة، هي أن نحدد ما ندرس (ماذا؟)، وكيف ندرس؟ ثم ماهي النتائج المنتظرة من وراء ذلك (هل هي فعالة؟).²

أما عن الطرق البيداغوجية المناسبة لذلك، فنبرزها من خلال العناصر التالية:³

-التعلم من تجارب الآخرين؛

-التعلم بالممارسة الميدانية؛

-التعلم من خلال عرض المشاكل ومحاولة حلها؛

-التعلم بالاعتماد على تبادل الخبرات ومناقشتها؛

¹ Saloua BANI, « Enseignement de la culture entrepreneuriale et influence de la méthode Pédagogique », Document édité par l'université de Nabeul, Tunisie, 2014, P : 7.

² Guide Pédagogique entrepreneurial, « Petites leçons d'enthousiasme et de créativité », Document édité par l'Agence de Stimulation Economique (ASE), Liège, France, P : 30.

³ Saloua BANI, Op.cit., P : 7.

د. صبوع عبد الحفيظ محاضرات في المقاولاتية

- التعلم عن طريق الاستكشاف، على أن يكون المدرس دليلاً لطلبته في ذلك؛

- التعلم انطلاقاً من ردود أفعال الآخرين؛

- التعلم ضمن محيط سريع التغيير وغير رسمي؛

- التعلم تحت ضغط الأهداف والآجال المستعجلة؛

- التعلم من الأخطاء.

أما عن تقييم فعالية هذه الطرق في تدعيم التوجه المقاولاتي فنبرزه انطلاقاً من دراسة ميدانية أجريت على عينة من 90 طالباً، طور السنة الثالثة، تخصص: علوم التسيير، بجامعة نابل في تونس، حيث وجهت استبانة مكونة من مجموعة من الأسئلة الموزعة على أربعة محاور، كما هو موضح في الجدول أدناه.

الجدول (I - 5): استبانة تقييم فعالية الطرق البيداغوجية في تدعيم التوجه المقاولاتي لدى الطلبة

المتغيرات	المحور المتغيرات
	متغيرات المتابعة
- الجنس	
- العمر	
- الجنسية	
	متغيرات متعلقة بقياس مستوى التعلم Perception
- هذا المقياس مكنني من تنمية شبكة علاقاتي	
- مكنني هذا المقياس من تعلم العمل التكاملي ضمن فريق.	
- هذا المقياس يشجع المبادرة.	
- هذا المقياس مكنني من تنمية النزعة نحو الاستقلالية و/أو روح المسؤولية.	
	متغيرات متعلقة بقياس التحفيز
- هذا المقياس مكنني من تنمية روح المبادرة.	
- هذا المقياس مكنني من تنمية النزعة نحو الاستقلالية و/أو روح المسؤولية.	
- مكنني هذا المقياس من تنمية أدوات التسيير المرتبطة بمهارات التحليل.	
- مكنني هذا المقياس من تنمية أدوات التسيير المرتبطة بالبحث و/أو الإبداع و/أو تسيير المعارف	
- الأنشطة المنجزة خلال إطار المقياس كانت ملائمة	

- مكنني هذا المقياس من تدعيم الثقة في النفس	
- مكنني هذا المقياس من تعلم وتطبيق طريقة في العمل	متغيرات متعلقة
- تعلمت تطبيق أدوات وتقنيات التسيير	بتقييم الكفاءات
- مكنني هذا المقياس من تدعيم روح المسؤولية	المحصلة
- مكنني هذا المقياس من تدعيم روح المبادرة.	

Source : Saloua BANI, Ibid, P : 8.

د-الدين

يعتبر الدين مصدراً أساسياً للقيم والمعايير المكونة لثقافة المجتمع، ولثقافة المقاولاتية تبعاً لذلك. ومن الأمثلة على ذلك الصدق والأمانة والإخلاص، تثمين الوقت وتقديس العمل، الاعتماد على النفس في تحصيل الرزق، والنزاهة والتواضع والوفاء والإقبال والمساعدة إلى الخيرات ومساعدة الآخرين...الخ.

هـ-العادات والتقاليد

تعتبر معظم المهن والحرف التقليدية من العادات والتقاليد المرتبطة بمجتمع ما، والتي تميزه عن مجتمعات أخرى.

و-نظام الحكم

نظام الحكم السائد أو المسيطر على دواليب السلطة في الدولة من أهم مقومات تدعيم الثقافة المقاولاتية. فمن المعلوم أن التوجه المقاولاتي والاهتمام بالمقاول من أهم مقومات النظام الرأسمالي الذي يدعو إلى تشجيع المبادرات والحرية الفردية في العمل والتنقل "دعه يعمل، دعه يمر"، على عكس النظام الاشتراكي، كما أن توجه العديد من الأحزاب ومواقفها إزاء العديد من البرامج الاقتصادية، كتحرير الأسواق وتخفيض تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية والخصخصة...الخ، ينعكس بشكل ملحوظ على الثقافة المقاولاتية.

ويبرز كذلك دور نظام الحكم في دعم أو كبح الثقافة المقاولاتية من خلال بساطة وتعقيد التشريعات والقوانين المرتبطة بإنشاء المؤسسات وتعدد الإجراءات الإدارية المرتبطة بها (البيروقراطية والفساد المالي والإداري)، وحجم الرسوم والضرائب المطبقة على أنشطتها.

ي-الجماعات المرجعية

تؤثر الجماعات المرجعية « Groupes de référence » في تحديد السلوكيات الاجتماعية للفرد عموماً، وفي تحديد مناهجه الفكرية والعملية المرتبطة بالجوانب المقاولاتية، بحيث قد يكون ذلك موافقاً لتكريس وتدعيم عناصر الثقافة المقاولاتية، كما قد يكون ذلك منافياً لها. "فقد أثبتت دراسة مقدمة من طرف "شابيرو" و"سوكول"

د. صبوع عبد الحفيظ محاضرات في المقاولاتية

« A. Shapero » et « L. Sokol »، وجود علاقة ارتباط قوية بين توافر نموذج مقاول في المحيط و بروز مقاولين جدد، وتزداد هذه العلاقة قوة تبعا لصلة القرابة التي تجع الفرد مع المقاول-النموذج، كما أن لجنس هذا المقاول-النموذج تأثيرا في جنس هؤلاء المقاولين الجدد.¹

¹ سلامي منيرة، مرجع سبق ذكره، ص: 5.

المحور الثاني: استراتيجيات وتقنيات بعث وإدارة المشاريع المقاولاتية

بعد الاطلاع على عناصر هذا المحور سيتمكن الطالب من الوقوف على العناصر التالية:

- التعرف على مصادر وطرق توليد الاستثمارية الجديدة وشروط نجاحها.
- تحديد مختلف الصيغ والاشكال القانونية للمقاولات ودورها في نجاح العمل المقاولاتي.
- الوقوف على عناصر التشخيص الاستراتيجي للمشروع المقاولاتي.
- التحكم في أهم الأدوات المعتمدة في عملية التحليل الاستراتيجي.
- التعرف على البدائل الاستراتيجية الشاملة والوظيفية الموجهة للعمل المقاولاتي.
- الوقوف على عناصر دراسة الجدوى التسويقية للمشروع المقاولاتي.
- الوقوف على عناصر دراسة الجدوى المالية للمشروع المقاولاتي.
- التعرف على عناصر مخطط الاعمال وإبراز أهميته في نجاح المشروع المقاولاتي.

المحور الثاني: استراتيجيات وتقنيات بعث وإدارة المشاريع المقاولاتية

يعتبر التحضير الجيد للمشاريع الاستثمارية من أهم اعتبارات ضمان نجاحها وأساس تحقيق أهدافها، ويتضمن هذا التحضير قبل كل شيء، أن يكون لصاحب المشروع حلما وأن يصيغ تصورا واضحا لما يرغب فيه ويصبو إلى بلوغه، فهل يرجو من مباشرة مشروعه كسب الكثير من المال وتعظيم ثروته؟ أو لتقديم خدمات جلييلة للمجتمع؟ أو لتجسيد أفكاره واستخدام قدراته الإبداعية؟ أو لتحقيق المزيد من المرونة في حياته؟ وهل يتخيل نفسه يعمل بمفرده أم ضمن مجموعة من الشركاء والمساعدين؟ وهل يتطلع لاحقا لتوسيع مشروعه أم يكتفي بالإبقاء عليه صغيرا؟¹

أولا: البحث عن الأفكار الاستثمارية وصياغة ثقافة ومهمة المقاول

تعتبر عملية إنشاء وبعث المشاريع الاستثمارية الصغيرة من الأمور المعقدة التي تحتاج إلى الكثير من الوقت والجهد والتفكير، ذلك لأن نجاحها يرتبط بشكل كبير بالبحث عن الأفكار الإبداعية الخلاقة واختيار أفضلها وأنسبها ومدى حصريتها، أي أكثرها قدرة على إحداث الفارق في ميدان النشاط المستهدف، من جهة، ثم من حيث مدى موائمتها لشخصية المقاول وقدراته المادية والمالية وكفاءته الفنية والإدارية والمعرفية بشكل عام، من جهة أخرى.

كما يتطلب ذلك الوقوف على تحليل مدى إمكانية تجسيد هذه الفكرة ميدانيا من خلال القيام بعملية التشخيص الاستراتيجي وإعداد دراسة الجدوى الاقتصادية وصولا إلى تصميم مخطط الأعمال.

1. البحث عن الأفكار الاستثمارية الجديدة

الفكرة الاستثمارية هي الغاية من إنشاء المؤسسة والغرض من وجودها، وهي اللبنة الأولى في بناء المشروع الاستثماري ومفتاح نجاحه.

المصادر الأفكار الاستثمارية

نبرز أهم مصادر الأفكار الاستثمارية من خلال العناصر التالية:²

• المكاتب الدراسات والاستشارية المتخصصة

يمكن اللجوء إلى مكاتب الدراسات المتخصصة في إعداد البحوث وتقديم الاستشارات، فغالبا ما تتوافر هذه المكاتب على قوائم بالمشاريع الاقتصادية المتعلقة بقطاعات نشاط مختلفة أو المتعلقة بقطاع نشاط محدد، كما يمكن أن تلعب هذه المكاتب دور المرافقة من خلال إعداد دراسات الجدوى المتعلقة بتلك المشاريع، وفق نماذج

¹ موزة الحرمي، إعداد دراسة الجدوى الاقتصادية للمشاريع الاقتصادية، دائرة التنمية الاقتصادية، رأس الخيمة، الإمارات العربية المتحدة، 2009، ص: 4.

² محمد قوجيل، مرجع سبق ذكره، ص: 35.

د. صبوع عبد الحفيظ محاضرات في المقاولاتية

معدة مسبقا تستجيب لمتطلبات الهيئات الإدارية والمالية المعنية بالمشروع الاستثماري، على أن يكون ذلك لقاء مقابل مادي يدفعه الراغب في الحصول على هذه الاستشارة، مما يحمل المشروع تكلفة إضافية، كما تضطره إلى الاختيار بين المشاريع المعروضة فقط.

• الخبرات الشخصية

تعتبر الخبرة المستمدة من العمل السابق من أهم أفكار المقاول، فاطلاع الفرد على كيفية التعامل مع البنوك وطرق الحصول على القروض وتفاصيل تسديدها، قد تدفعه للتفكير في جدية في مشروع استثماري يتيح له استغلال هذه المعارف والخبرات¹، وكذا الأمر إذا كانت له خبرة مهنية سابقة في التعامل مع الأجهزة الضريبية واطلاعه على المزايا التي تمنحه لمنشئي المؤسسات، كما أن التعامل مع الأسواق، شبكات التوزيع والزبائن، الموردين والمنافسين... الخ، يتيح ابتكار أفكار استثمارية جديدة، تشمل تحسين وتطوير المنتجات الحالية، أو استغلال منتجات جديدة، أو التوسع الأفقي من خلال تطوير منتجات أو خدمات مكملة للنشاط الأصلي للمؤسسة، كما ينبغي في هذا الإطار توسيع حقل هذه الخبرات الشخصية ليشمل جميع العمال حتى يستفاد من تجاربهم وأفكارهم واقتراحاتهم.

• الزبائن

غالبا ما يلجأ إلى الزبائن كمصدر للأفكار الجديدة في الميدان الصناعي الذي يفرض وجود تغذية عكسية دائمة بين البائع والمشتري، وتتضمن هذه التغذية العكسية آراء، شكاوى وتظلمات ومقترحات الزبون على اعتبار أنه من يستعمل المنتج ويعرف نقائصه وإيجابيات وسلبياته، الأمر الذي يمكنه من صياغة تصور بخصوص تصميم وتعديل المنتج.

• الميولات، الهويات والرغبات الذاتية

يُقبل الكثير من المقاولين على إنشاء مؤسسات في القطاعات التي تستجيب لميولاتهم ورغباتهم الشخصية، كأن يقوم من يهوى السفر والترحال بفتح وكالة سياحية، أو من لديه هواية ممارسة الرياضة بتكوين نادي رياضي أو فتح قاعة رياضية... الخ.

• السفرات الخارجية

تعتبر السفرات الخارجية مصدرا ثريا بالأفكار الاستثمارية الجاهزة، فندهش أحيانا حيال منتجات أو خدمات غير متاحة في البلد الأصلي.

• الإبداعات العلمية

تتضمن الإبداعات العلمية إطلاق مشروع استثماري انطلاقا من فكرة إبداعية متميزة وخالقة، ويتطلب هذا المصدر القيام ببحوث ودراسات مخبرية وتجريبية غالبا ما تحتاج إلى وقت طويل وتكلفة عالية، وغالبا ما

¹ دباح نادية، دراسة واقع المقاولاتية في الجزائر وآفاقها، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012، ص: 26.

تتدرج الإبداعات العلمية على مستوى المؤسسات القائمة ضمن وظيفة أو إدارة البحث والتطوير « Recherches et Développement R/D », ولكن لا يعتبر ذلك حكرا عليها فالكثير من المؤسسات العملاقة انطلقت في بداية نشاطها من أفكار إبداعية فردية على غرار شركة فورد « Ford » للصناعة السيارات وشركة ميكروسوفت « Microsoft » المتخصصة في البرمجيات... الخ.

• البراءات والإجازات

الكثير من المبدعين والباحثين على مستوى مخابر ومراكز البحث والجامعات لا يقومون بالاستثمار التجاري لأفكارهم وإبداعاتهم.

• زيارة المعارض والصالونات

قد تكون المعارض والصالونات وطنية أو دولية، وغالبا ما تكون الصالونات متخصصة في قطاع نشاط معين، كأن نقول الصالون الدولي للكتاب، الصالون الوطني للمعلوماتية والاتصال، وصالون الصناعات الغذائية... الخ، أما المعارض فتشمل عرض الكثير من المنتجات غير المتجانسة، وتعتبر مثل هذه التظاهرات التجارية حقا خصبا لفتح باب التواصل والحوار المباشر وإجراء نقاشات وتبادل خبرات مع ذوي الاختصاص تمكن من استنباط العديد من الأفكار.

• حضور المنتديات والمنتديات العلمية

تقوم الجامعات والمعاهد والمدارس العليا ومخابر البحث بتنظيم ملتقيات وطنية ودولية يشارك فيها العديد من الأساتذة والخبراء بمدخلات علمية، ويتخللها ورشات وفضاءات للنقاش وتبادل التجارب وبناء شبكة اتصال تسمح بتوسيع دائرة الاهتمامات وإثراء الزاد المعرفي والفكري واقتباس العديد من الأفكار الاستثمارية الجديدة.

• الازمات والظروف الصعبة

قد يتعرض الفرد لظروف مهنية واجتماعية طارئة كالتسريح من العمل، الطلاق والهجرة وعدم الرضا عن العمل، مما يضطره إلى ممارسة أنشطة ثانوية تمكنه من ضمان دخل إضافي، أو تحتم عليه استئناف نشاط أو حرفة أخرى موروثة عن آباءه، أو اللجوء إلى مباشرة أي نشاط مستقل لم يخطر على باله من قبل. وكما يقال: "إن الأزمة تلد الهمة".

ب- شروط الفكرة الاستثمارية¹

تخضع الأفكار الاستثمارية إلى عملية غربلة تقصي الكثير منها، حتى وإن كانت أفكارا إبداعية ومبتكرة، ذلك أن بعض الأفكار لا تتعدى أن تكون مجرد أحلام بعيدة المنال ويستحيل تحقيقها، لذلك فإن معيار عملية الغربلة يعتمد على مدى إمكانية تحويل الأفكار الاستثمارية إلى فرص استثمارية، الأمر الذي يستدعي بدوره

¹ محمد قوجيل، مرجع سبق ذكره، ص: 36.

تحليل إمكانية تنفيذها على أرض الواقع وتحقيق عوائد مالية وتدفقات نقدية مرضية من جهة، وتشخيص إمكانيات وموارد المقاول من جهة أخرى.

إذا فنجاح الفكرة الاستثمارية منوط بمدى موائمتها ومناسبتها للظروف السياسية والاقتصادية والسوسيوثقافية... الخ للبلد الذي سيتم تنفيذها فيه، ثم تشخيص نقاط القوة والضعف على مستوى البيئة الداخلية للمؤسسة المزمع إنشائها ودراسة حجم الفجوة بينهما. ويندرج كل ذلك ضمن ما يعرف بالتحليل الاستراتيجي دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع المقاولاتي.

2- طرق البحث عن الأفكار الجديدة

إن الإصرار على اعتماد نفس الأساليب التقليدية المعتادة ومحاولة تكرارها لمرات عديدة، على الرغم من قصورها وعجزها في حل المشاكل ومواجهة المواقف الصعبة سيزيد من تفاقمها وسيعقد الأمور ويعمق من الازمات ويجعلها أكثر حدة، لهذا فمن الضروري اللجوء إلى مناهج تفكير خلاقة تثير تساؤلات عديدة وتنظر إلى هذه المشاكل من زوايا أخرى توسع من دائرة الخيال وتتيح توليد أفكار إبداعية جديدة.

ومن أهم المناهج المعتمدة في هذا الإطار سنتناول كل من طريقة العصف الذهني، طريقة جرد المشاكل وطريقة التفكير خارج الصندوق، وهي كلها من الطرق التي تعتمد على أسلوب التفكير الإبداعي، الذي يتضمن الارتجال والأخذ بالمخاطرة والخروج عن المألوف، والجرأة في طرح وتبني أفكار غير مألوفة وخارجة عن أطر التفكير التقليدية.¹

1- طريقة العصف الذهني «Brainstorming»

يعود استخدام طريقة العصف الذهني إلى سنة 1930، ويعتبر من أساليب تحفيز التفكير والإبداع الأكثر شهرة، وهو أسلوب للتفكير الجماعي أو الفردي المعتمد في حل مختلف المشاكل ومواجهة الظروف والأوضاع المعقدة، وهو عبارة عن موقف يهدف إلى توليد الأفكار في جو بعيد عن النقد وإصدار الأحكام على الآخرين، وأن يدور حول مشكلة أو موضوع محدد، وأن يكون بشكل تعاوني ومنفتح على تقبل أفكار كل عضو أو طرف بعيدا عن الذاتية والاحكام المسبقة.

وينبغي عند اعتماد أسلوب العصف الذهني التركيز على القواعد التالية:

- تجنب التعليقات السلبية.
- التحلي بال عفوية في المناقشة والابتعاد عن الشكليات والرسميات.
- التركيز على تجميع أكبر عدد ممكن من الأفكار.
- ترتيب وتنظيم الافكار بالطريقة التي تمكن من تحقيق التكامل فيما بينها.

¹ محمد السنباطي، "نصائح لتشجيع الطلاب على الإبداع"، مقال منشور على موقع www.alaraby.co.uk تاريخ الاطلاع: 10-08-2020.

ب- طريقة التفكير خارج الصندوق¹

تعزى طريقة التفكير خارج الصندوق إلى المفكر "إدوارد دي بونو" «Edward du Bono» سنة 1968، وهي طريقة تركز على فهم مبدأ العمق العقلي وتنمية وتوسيع جانب التفكير التخيلي لدى الانسان والابتعاد عن التفكير المنطقي المتسلسل الذي من المفترض أن تخضع له الأشياء والاحداث، وتتمحور حول تصور مجموع تجارب وخبرات ومبادئ وأفكار وقناعات المرء في شكل صندوق أو ورشة تحتوي على مجموعة من الأدوات والمعدات والوسائل، ثم إذا ما صادفته أي مشكلة أو تحدي فإنه يلجأ إلى استعمالها بشكل ألي أو أوتوماتيكي.

وعليه فإن طريقة التفكير خارج الصندوق تتضمن محاولة التفكير بأسلوب مبتكر بعيد عن النمطية، وبشكل يصبو إلى إيجاد واستخدام أدوات ومعدات أخرى، بمقابل التجارب والخبرات المذكورة وغير المتوفرة بذلك الصندوق أو بتلك الورشة، الأمر الذي سيفضي دون أدنى شك إلى الاتيان بطول إبداعية خلاقة في مواجهة تلك المشاكل والتحديات، انطلاقاً من أن تغيير الأسباب سيؤدي حتماً إلى تغيير النتائج.

فالتفكير خارج الصندوق هو أن يدع المرء جميع تجاربه وخبراته وأفكاره ومبادئه جانبا، ويحاول أن يأتي بشيء جديد لا يعتمد إطلاقاً على ما هو موجود داخل الصندوق، الأمر الذي يتطلب تحرير العقل ومنحه مجالاً واسعاً أمام الأفكار على اختلاف اشكالها، بما في ذلك التي قد تبدو غريبة وسخيفة.

وإذا كانت الأشياء تعرف بضدها، فإن التفكير داخل الصندوق يمكن تلخيصه في مقولة "تشارلز هولاند دويل" «Charles H. Douil»، مفوض الولايات المتحدة الأمريكية للبراءات والعلامات التجارية حين صرح سنة 1899 بأن "كل شيء كان من الممكن اختراعه فقد تم اختراعه"، فإذا نظرنا إلى الحجم الهائل من الاختراعات والاكتشافات التي تم التوصل إليها منذ ذلك الحين على جميع الأصعدة والياديين أدركنا مفهوم التفكير داخل الصندوق من منظور "تشارلز دويل" من جهة، وأدركنا مفهوم التفكير خارج الصندوق تبعاً لذلك من جهة أخرى.²

ب- طريقة جرد المشاكل « Inventaire des Problèmes »

ترتكز طريقة جرد المشاكل على عملية المقارنة من خلال سرد مختلف المشاكل المرتبطة بنوع معين من المنتجات أو الخدمات المطروحة في السوق مثلاً من طرف الزبائن، وقد تتعلق هذه المشاكل بطرق وأنظمة معينة في العمل، ويلجأ في هذه الحالة إلى العمال، للوقوف على سلبياتها ونقائصها ومن ثم صياغة أو تصميم منتجات أخرى جديدة، أو تصميم طرق عمل أفضل منها.

¹ جون أدير، ترجمة، اتخاذ القرار وحل المشكلات، ط: 1، مكتبة جرير، السعودية، 2014، ص: 65.

² <https://blog.mostaql.com>, le 08 / 07 / 2020.

3- تحديد الإطار القانوني والاقتصادي للمؤسسة

يتضمن الإطار القانوني للمؤسسة تحديد حجمها صيغتها القانونية وقطاع نشاطها.

1- تصنيف المؤسسات وفق المعيار القانوني

نبرز اصناف المؤسسات وفق المعيار القانوني فيما يلي:

• المؤسسات الفردية

وهي المؤسسات التي يمتلكها شخص واحد فقط، من أهم مزاياها وعيوبها نذكر ما يلي:

- المزايا

/ يعتبر صاحب المؤسسة المسؤول الأول والأخير عن أعمال المؤسسة.

/ يتمتع صاحب المؤسسة بالاستقلالية المطلقة في إدارة وتسيير المؤسسة.

- العيوب

/ ضعف حجم رأس المال.

/ صعوبة الحصول على القروض من البنوك.

/ اعتمادها على شخص واحد فقط قد يُعَرِّضُها إلى مشاكل فنية وإدارية.

/ تُثَقِّلُ كاهلَ صاحب المؤسسة، خاصة إذا تعلق الأمر بالديون.

• الشركات

الشركات هي جميع المقاولات التي تعود ملكيتها إلى شخصٍ أو أكثر، يلتزم كلُّ منهم بتقديم حصةٍ من المال

و/أو من العمل، إلى جانب اقتسام الأرباح التي تحققها أو الخسائر التي قد تتكبدها.

ويُمكنُ تصنيف هذه الشركات بدورها في اصناف أخرى، هي:

- شركات التضامن

تتعلق بشركات التوصية البسيطة وشركات المسؤولية المحدودة. من مزاياها ما يلي:

/ سهولة إنشاء المؤسسة.

/ إمكانية توزيع المهام على مجموعة من الأشخاص مما يسهل عملية التسيير.

/ تجعل الأشخاص الشركاء يُخْلِصون ويتفانون في العمل.

/ رفع قدرات المؤسسة مما يسهل الحصول على القروض.

أما عيوبها فتكمن فيما يلي:

/ حياة المؤسسة عُرضةً للخطر عند انسحاب أو وفاة أحد الشركاء.

/ مسؤولية غير محدودة للشركاء .

/ وجود العديد من الشركاء قد يُثير النزاعات وسوء التفاهم وتعارض وجهات النظر والآراء والقرارات.

/ في حالة وجود صراعات ونزاعات يصعب بيع حصة أيّ منهم، كما يصعب التنازل عن حصة الشركاء.

- شركات الأموال

تضم شركات الأموال كل من شركات التوصية بالأسهم وشركات المساهمة. من مزاياها:

/ مسؤولية الشركاء محدودة حسب الأسهم وقيمة السندات.

/ إمكانية الحصول على الأسهم بشكل أسرع وأسهل.

/ حياة المؤسسة أكثر استقراراً.

/ إمكانية جلب واستخدام ذوي المهارات والكفاءات المتخصصة والعالية.

أما أهم عيوبها فتكمن فيما يلي:

/ غالباً ما تخضع لرقابة حكومية عالية ومشددة.

/ غياب حافز الملكية قد يكون مدعاةً للتهاون والتقاعد،

ونشير في الأخير أن اختيار الشكل القانوني للمؤسسة يخضع بدوره إلى اعتبارات عديدة، نوجزها في

العناصر التالية:¹

- خصائص ومميزات المقاول

تلعب شخصية المقاول دوراً مهماً في تحديد الشكل القانوني للمؤسسة، فإذا كان للمقاول قدرة عالية على

تحمل المسؤولية وميول إلى المغامرة وتحمل المخاطر والعمل في ظل ظروف تتسم بعدم التأكد، فمن الأفضل

اختيار الشركات الفردية، أما إذا كان على عكس ذلك فمن الأفضل اللجوء إلى شركات الأشخاص وشركات

الأموال.

- طبيعة النشاط

قد تتطلب طبيعة نشاط المؤسسة المزمع إنشائها تنويع في القدرات والكفاءات، مما يحتم اللجوء إلى تفضيل

شركات الأشخاص وشركات الأموال، أما إذا كانت طبيعة نشاطها تعتمد على نوع محدد من الكفاءات فيلجأ إلى

اختيار الشركات الفردية.

¹ فايز جمعة، صالح النجار، عبد الفتاح محمد العلي، الريادة وإدارة الاعمال الصغيرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 293.

- الغاية من إنشاء المؤسسة

فإذا كانت غاية المقاول من إنشاء المؤسسة تغلب عليها الرغبة في تحقيق الربح السريع وتعظيمه، فمن الأفضل اختيار الشركات الفردية وشركات الأشخاص، أما إذا كانت غايته من ذلك هي ضمان مداخيل منتظمة وإن كانت ضئيلة، فمن الأفضل الاعتماد على شركات الأموال.

- حق التصرف

إذا كان للمقاول النزعة نحو الاستقلالية والرغبة في الاستئثار بحق التصرف وحرية اتخاذ القرارات، فمن الأفضل اختيار الشركات الفردية وشركات الأشخاص، على عكس شركات الأموال التي تخضع فيها القرارات إلى مجلس الإدارة.

- الموارد المالية

إذا كان المقاول يتمتع بموارد وقدرات مالية معتبرة تفي بتغطية المتطلبات المالية لمؤسسته فإنه سيختار شكل الشركات الفردية، إما إذا كان على عكس ذلك فإنه سيضطر إلى الدخول في شراكة مع أطراف أخرى، أي شركات الأشخاص، أو اللجوء إلى شركات الأموال.

- درجة المخاطر

إذا كانت درجة المخاطر المرتبطة نشاط المؤسسة المزمع إنشائها عالية فمن الأفضل الاعتماد على شركات الأموال، وعلى عكس ذلك، كلما كانت حدة هذه المخاطر منخفضة فإنه يفضل الاعتماد على الشركات الفردية.

- المزايا الضريبية

تتمح الدولة مزايا واعفاءات ضريبية وشبه ضريبية مختلفة ومتباينة من شكل قانوني إلى آخر.

ب- تصنيف المقاولات وفق معيار الملكية

تُصنّف المؤسسات وفق معيار الملكية في المؤسسات الخاصة، التي تضم كل من المؤسسات الفردية والشركات، والمؤسسات العمومية التي تتعلق بالمؤسسات والشركات التابعة للدولة. كما يمكن أن تكون عبارة عن مؤسسات مختلطة بين كل من القطاع العمومي والخاص، أو بين القطاع المحلي أو الوطني والقطاع الأجنبي بنسبٍ وحصصٍ مختلفة يحددها القانون في بعض الحالات، مثل قاعدة 50/49 بالنسبة للمؤسسات المختلطة بين القطاع الوطني والأجنبي على التوالي فيما يتعلق بحالة الجزائر.

ج- تصنيف المقاولات وفق معيار الحجم

يُعتبَر معيار الحجم من أهم المعايير المعتمدة في تصنيف المؤسسات، ويرتكز بدوره على مجموعة من المحددات مثل مساحة الأرض أو المحل المادي، عدد العمال، حجم رأس المال، وحجم المبيعات... الخ.

د. صبوع عبد الحفيظ محاضرات في المقاولاتية

كما تختلف هذه التصنيفات من بلدٍ إلى آخر تبعاً لاختلاف النشاط الاقتصادي. لهذا، سنقتصر على عرض التصنيف المعتمد من طرف التشريع الجزائري، الذي يصنفها في مؤسساتٍ مصنفة، مؤسسات صغيرة، مؤسسات متوسطة ومؤسسات كبيرة، كما هو موضح في الجدول.

الجدول (II - 6): تصنيف المقاولات وفق معيار الحجم بالجزائر

التصنيف	عدد العمال	رقم الأعمال C.A.	الحصيلة السنوية (الميزانية)
مؤسسات مصنفة Micro-Enterprises	9-1	>20 مليون دينار جزائري (دج)	> 10 مليون دينار جزائري (دج)
مؤسسات صغيرة Petites Entreprise	49-10	> 200 مليون دج	> 100 مليون دج
مؤسسات متوسطة Moyenne Entreprise	50-499	> 2 مليار دج	> 500 مليون دج
مؤسسات كبيرة Grande Entreprise	<500	<2 مليار دج	< 500 مليون دج

المصدر: المرسوم القانوني رقم: 01-18، الصادر في 2001/12/12، - بتصرف-

د- تصنيف المقاولات وفق معيار النشاط

يُقصدُ بالنشاط الميدان الذي تتشَطُّ فيه المؤسسة، وعليه تُصنّف المؤسسات في ما يلي:

- **مقاولات صناعية:** تضم كل من:
 - مؤسسات الصناعات التقليدية؛ مؤسسات الصناعات الخفيفة، مؤسسات الصناعات الثقيلة.
 - **مقاولات فلاحية:** تضم كل المؤسسات التي يرتبط نشاطها بالأرض، كالمؤسسات العاملة في الحقل الفلاحي مثل الزراعة والتشجير وتربية المواشي والدواجن، ومؤسسات الصيد البري والبحري، وكذا المؤسسات التي تنشط في استغلال المناجم.

د. صبوع عبد الحفيظ محاضرات في المقاولاتية

- **مقاولات تجارية:** هي كل المؤسسات التي تقوم بشراء سلعٍ أو موادٍ وغيرها ثم إعادة بيعها على حالها، دون إجراء عمليات تحويل أو إضافات، ما عدا العمليات المندرجة في إطار المحافظة عليها كغرف التبريد، أو عمليات الفرز والتجميع أو التجزئة والتعبئة والرزم...الخ.
- **مقاولات مالية:** أهمها البنوك وشركات التأمين.
- **مقاولات خدمية:** مثل مؤسسات النقل على اختلاف أنواعه (بري، جوي، بحري)، وللمسافرين والبضائع، الفنادق والمؤسسات السياحية، شركات الاتصالات...الخ.

4- صياغة ثقافة المقولة

ثقافة المقولة هي مجموع القيم والمبادئ والمعايير والمعتقدات الصريحة والضمنية المادية و غير المادية التي تؤطر وتوجه العمل والسلوكيات والمواقف وآراء العمال داخل المنظمة في تعاملهم مع بعضهم البعض وفي تعاملهم مع الأطراف الخارجية. ومن الأمثلة على ذلك، نذكر:

- **ثقافة مؤسسة بنكية:** التركيز على معايير الأمان والسرية والثقة...الخ.
- **ثقافة مؤسسة اطعام:** التركيز على جوانب النظافة، حسن الاستقبال، والسرعة في تقديم الوجبات.
- **ثقافة مؤسسة فندقية:** التركيز على حسن الضيافة، الاستقبال، الموقع الجغرافي...الخ.
- **ثقافة شركة نقل الجوي:** التركيز على احترام الوقت -الإقلاع والهبوط-، الأمان، الاستقبال، اتساع شبكة النقل.

5- صياغة مهمة "رسالة" المقولة¹ « La mission »

يرتبط إنشاء أي مقولة وضمأن نجاحها ونموها في المستقبل ارتباطا قويا بوجود مهمة معينة تسعى لإنجازها وتحقيقها، ومهمة المقولة هي رسالتها التي تُحدد وفق ثقافتها والبيئة المحيطة بها، وتتمحور حول أن يكون للمقولة ميزة أو مجموعة من المزايا تميزها عن المقاولات الأخرى، ومهمة المقولة هي ببساطة الإجابة عن

السؤال: ما هو المغزى أو المبرر والغرض من إنشاء المقولة؟ « La raison d'être »

من الأمثلة على ذلك نذكر

- رسالة أو مهمة شركة **British Airways** :

"رسالتنا أن نكون الرائد دون منازع في النقل العالمي، والالتزام بالبحث وتحقيق الجودة في خدمة الزبائن على أعلى مستوياتها".

¹ منصور محمد اسماعيل العريقي، الإدارة الاستراتيجية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن، 2011، ص: 158.

- رسالة شركة Pfizer

"رسالتنا الأساسية هي تطبيق المعارف العلمية لمساعدة الناس حول العالم للتمتع بحياة أطول، وصحة عالية، وإنتاجية كبيرة، وتمتلك الشركة أربعة قطاعات أعمال هي: قطاع العناية بالصحة، العناية بصحة العملاء، صحة الحيوانات، وقطاع الأغذية، ونحن ننتج في مجموع 39 جولة، ومنتجاتنا متوفرة في كافة أنحاء العالم."¹

- رسالة شركة AT+T

"نحن عازمون ومصرون أن نكون الأفضل في العالم في جمع وربط الناس مع بعضهم، بإعطائهم أفضل أسلوب للتواصل وللحصول على المعلومات والخدمات التي يريدونها في أي وقت وفي أي مكان"²

ثانياً: التشخيص الاستراتيجي للمشروع المقاولاتي

يتم تشخيص الموقف الحالي وإعداد التوقعات المستقبلية بشأن الوضع المستقبلي المتوقع للمؤسسة، من خلال تحليل محيط المجتمع؛ تحليل محيط العمل؛ تحليل المحيط الداخلي للمؤسسة؛ ثم قراءة متغيرات كلاً منها في ضوء الأخرى وفق ما يُعرف بتحليل SWOT.

1- تحليل محيط المجتمع

يتضمن تحليل محيط المجتمع الوقوف على مختلف متغيراته، من خلال استعمال نموذج PESTEL الذي

يقضي بتصنيفها في 06 بيئات هي:

Politique	-البيئة السياسية
Economique	-البيئة الاقتصادية
Socio-culturel	-البيئة السوسيو ثقافية
Technologique	-البيئة التكنولوجية
Ecologique	-البيئة الإيكولوجية
Légal	-البيئة التشريعية

تتعلق المرحلة الأولى في تحليل محيط المجتمع بإجراء عملية جرد لمختلف متغيرات هذه البيئات الستة،

والمتمثلة في العناصر الموضحة في الجدول أدناه.

¹ منصور محمد اسماعيل العريقي، مرجع سبق ذكره، ص: 162.

² منصور محمد اسماعيل العريقي، نفس المرجع السابق، ص: 163.

الجدول (II - 7): متغيرات محيط المجتمع

البيئة التشريعية	البيئة الإيكولوجية	البيئة التكنولوجية	البيئة السوسيو-ثقافية	البيئة الاقتصادية	البيئة السياسية
-قانون المنافسة -قانون العمل -قانون الصحة -قانون النقل الجوي والبحري -قوانين تحويل العملة -معايير السلامة المهنية -اتفاقيات دولية...الخ.	-قوانين حماية البيئة -معالجة النفايات -استهلاك الطاقة -التلوث -المساحات الخضراء...الخ.	-النفقات الحكومية على R/D -حجم الاستثمارات في R/D -مراكز البحث والإبداع -الاكتشافات -براءات الاختراع -الفجوة التكنولوجية...الخ.	-النمو والتوزيع السكاني - توزيع الدخل (الطبقات الاجتماعية) - الحركية الاجتماعية - تغير انماط المعيشة - مستويات التعليم - العادات الاستهلاكية...الخ	- نمو PNB -معدلات الفائدة -معدل التضخم -الدخل المتاح -السياسة النقدية -التكتلات الاقتصادية...الخ.	-طبيعة نظام الحكم -مدى استقرار نظام الحكم -الأحزاب السياسية -الاضطرابات السياسية -الاضطرابات العسكرية...الخ.

Source : Johnson Gerry, et Autres, **Stratégique**, 2^{ème} édition, Pearson Education, France, 2002, P : 132.

بعد جرد متغيرات المحيط، تأتي مرحلة القراءة النسبية لهذه المتغيرات، أي تحديد أهم المتغيرات ذات العلاقة والتأثير المباشرين والكبيرين على نشاط المؤسسة، من حيث طرحها للفرص وللتحديات.

مثال ذلك: على مستوى البيئة السوسيو ثقافية: قد تكون تركيبة المجتمع شُبانيه بشكل واسع، فإذا كان نشاط

المؤسسة هو إنتاج وتسويق الألبسة الرياضية، فهذا يعني بالنسبة لها عبارة عن فرصة (Opportunity)، أما إذا كان نشاطها متعلقًا بالمواد الصيدلانية، فإن ذلك يقيد على أنه تهديد (Threat). والعكس صحيح إذا كانت فئة الشيوخ هي الواسعة بالنسبة للمؤسسات الاستشفائية والمتخصصة في الأدوية عموماً.

مثال ذلك أيضا: التكتلات الاقتصادية تمثل فرصةً لمؤسسات الدول الداخلة في التكتل، وهي في نفس

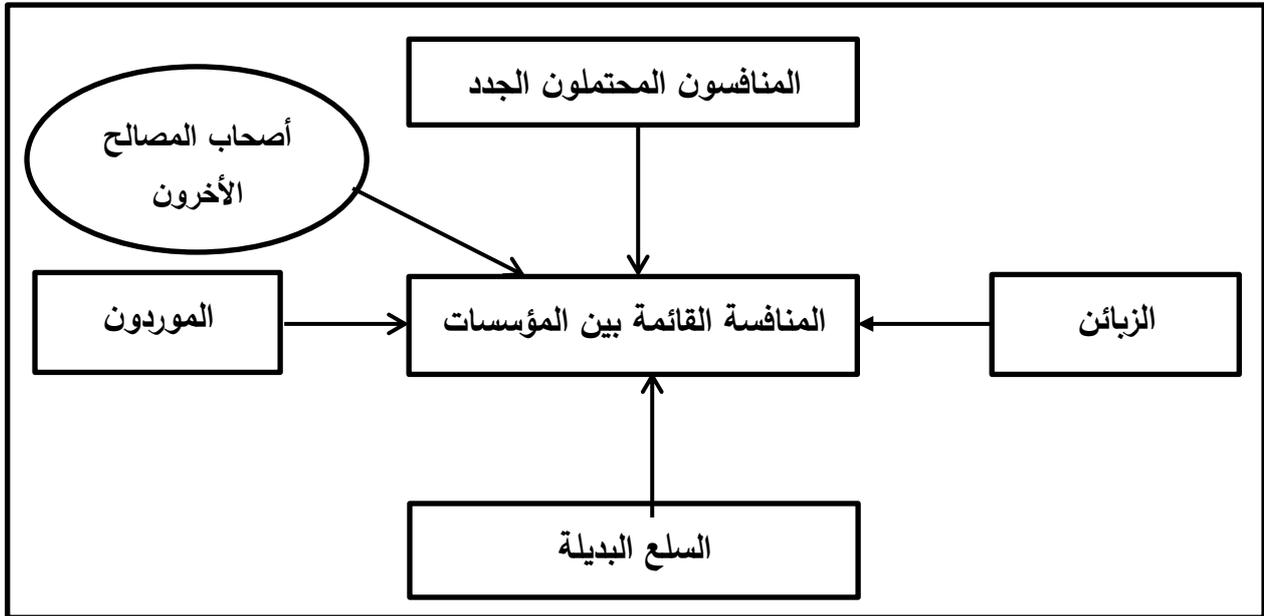
الوقت عبارة عن تهديد بالنسبة لمؤسسات وشركات الدول غير الأعضاء فيه.

ومثال ذلك كذلك: يُمكنُ النظر للبطالة المرتفعة على أنها فرصة من حيث انعكاساتها على تخفيض أجور العمال، وهو الحال بالنسبة للكثير من الشركات التي تستثمر في بعض الدول التي تتميز بمعدلات بطالة مرتفعة، مثل الهند وبعض دول أمريكا الجنوبية.

2- تحليل محيط العمل

نقومُ بتحليلِ مُحيطِ العملِ بالاعتمادِ على نموذجِ القوي الخمسة (05) "لمايكل بورتر" (Michael Porter) المُعدّلِ وفقَ نموذجِ القوي الستة "06"، وتكمنُ أهميته في قياس الكثافة التنافسية لقطاعِ نشاطِ المؤسسة. وتُوضِحُ هذا النموذج من خلال الشكل أدناه.

الشكل (II - 6): نموذج مايكل بورتر في تحليل محيط العمل



Source : Helfer J-P. et Kalika M., *Management*, 4^{eme} édition, Ed : Vuibert, France, 2002, P :85.

3- جوانب تأثر متغيرات محيط العمل

أما عن كميّات تأثير هذه المتغيرات الستة على المؤسسة فنبرزها على النحو التالي:

1- بالنسبة لتأثير المنافسة القائمة بين المؤسسات

ينبغي لصاحب المشروع المقاولاتي معرفة المنافسين الرئيسيين واهتماماتهم، وتحديد نقاط قوتهم وضعفهم، والوسائل التي يستخدمونها في جلب الزبائن. ويمكن تصنيف المنافسين في نوعين:¹

¹ موزة الحرمي، مرجع سبق ذكره، ص: 6.

- المنافسون المباشرون

هم مجموع الشركات والمؤسسات التي تشبه المشروع المراد إطلاقه من حيث الحجم والاهداف والزبائن وطبيعة المنتجات التي ينتجها و/أو يسوقها وخصائص السوق المستهدف

- المؤسسات الكبرى

ليس من السهل منافسة المؤسسات الكبرى، فهي تمثل تهديدا حقيقيا للمشروع المزمع اطلاقه، وباعتبارها الرائدة في السوق المستهدف، فإنها تتمتع بمزايا تنافسية عديدة تشكل عائق على دخول قطاع النشاط، خاصة إذا كانت تركز على اقتصاديات الحجم مما يمنحها إمكانية تخفيض أو كسر الأسعار.

إضافة إلى ذلك نشير إلى جوانب التأثير التالية:

/ كلما زاد عدد المتنافسون زادت حدة المنافسة.

/ كلما تقاربت قوى المنافسين زادت حدة المنافسة.

/ كلما زادت الموانع على الخروج زادت حدة المنافسة.

ب- بالنسبة لتأثير الزبائن

/ كلما زاد عدد الزبائن قلت حدة تأثيرهم؛

/ تزيد القوة التفاوضية للزبون، كلما ارتفع حجم مشترياته من المؤسسة؛

/ كلما انخفضت أعباء التحول ارتفع تأثير الزبائن.

ج- بالنسبة لتأثير الموردين

/ كلما زاد عدد الموردين قلت حدة التأثير؛

/ كلما ارتفعت أعباء التحول ارتفع تأثير المورد؛

/ كلما قلت المنتجات البديلة للموردين زاد تأثيرهم.

د- بالنسبة لتأثير المنافسون المحتملون الجدد

/ كلما زادت مردودية القطاع كلما زاد احتمال دخول منافسون جدد؛

/ كلما قلت العوائق على الدخول زاد احتمال دخولهم؛

/ كلما قلت العوائق على الدخول زاد احتمال دخولهم.

هـ- بالنسبة لتأثير السلع البديلة

/ إذا كانت مهام المنتجات البديلة مرفقة ومدعمة بتكنولوجيا حديثة يزيد تأثيرها؛

/ إذا كانت المنتجات البديلة تحظى بدعم من السلطات العمومية؛

/ كلما انخفضت اسعار السلع البديلة زاد تأثيرها.

و- بالنسبة لتأثير أصحاب لمصالح الآخرون

تؤثر الجماعات المحلية على المؤسسات من خلال قدرتها على تغيير الهيكل العمراني، مثل التأثير في شبكة النقل والتأثير من خلال التراخيص، كالتراخيص التي يقنضي الحصول عليها عند طرح دواء جديد، أو تراخيص الاستيراد... الخ.

4- تحليل البيئة الداخلية

الهدف من تحليل البيئة الداخلية هو تحديد نقاط القوى (Strenghts) ونقاط الضعف (Weaknses) على مستوى الهياكل، الوظائف الموارد المادية وغير المادية، المهارات، ثقافة ومهمة المؤسسة. كما تعتبر إحدى هذه المتغيرات على أنها «نقطة قوة» وفق متغيرين:

* مدى القدرة على خلق ميزة تنافسية « L'avantage Concurrentiel »؛

* مدى حصريتها « L'exclusivité ».

5- إعداد السيناريوهات المستقبلية الممكنة¹

بعد تحديد أهم نقاط القوى والضعف وأهم الفرص والتهديدات، يتم إعداد التوقعات (الاحتمالات) الممكن أن تكون عليه هذه الأخيرة مستقبلاً. ونظرياً، يمكن تصور عدداً كبيراً جداً من السيناريوهات « Scénarios »، يرتفع بارتفاع عدد العناصر المندرجة ضمن نموذج SWOT، وبارتفاع عدد الحالات المحتمل أن تكون عليه هذه المتغيرات مستقبلاً، أما عملياً فغالبا ما يتم إعداد 03 سيناريوهات رئيسية هي:

- سيناريو تفاؤلي؛

- سيناريو تشاؤمي؛

- سيناريو مختلط.

غالبا ما يُعتمد على السيناريو المختلط، كأحد عناصر عملية التخطيط، إلا أن ذلك لا يلغي بشكل مُطلق،

إمكانية اعتماد السيناريوهات الأخرى.

¹ Godet Michel, **Prospective et Planification Stratégique**, Ed. Economica, Paris, France, 1985, P : 48.

1- مثال توضيحي لصياغة السيناريوهات المستقبلية

دار نشر (Maison d'Édition) قامت إدارتها بجدد أهم متغيرات محيط المجتمع، ومحيط العمل فوقفت

على ما يلي:

- المتغير A: نمو سوق الاتصالات الرقمية (البيئة التكنولوجية)؛
- المتغير B: قيمة الكتاب لدى القارئ مقارنة بالبدائل الالكترونية (البيئة السوسيوثقافية - السلع البديلة-)؛
- المتغير C: تكلفة الورق والمواد الأولية الأخرى (البيئة الاقتصادية - الموردون-)؛
- المتغير D : التشريعات الحكومية (البيئة التشريعية).

ب- تحديد الحالات الممكنة (المحتملة) مستقبلاً

- A1: نمو سريع لسوق البدائل الإلكترونية A2: نمو بطيء.
- B1: مناسب (لصالح الكتاب). B2: غير مشجع (لصالح البدائل الالكترونية).
- C1: ارتفاع كبير في الاسعار. C2: استقرار اسعار الورق والمواد الاولية الأخرى.
- D1: تشريعات مشجعة للكتاب. D2: تشريعات تخدم البدائل الالكترونية.

ج-صياغة السيناريوهات

/ سيناريو تفاؤلي: A2- B1-C2-D1

/ سيناريو تشاؤمي: A1-B2-C1-D2

/ سيناريو مختلط : A2-B1-C1-D2

5-إعداد نموذج SWOT وتحديد طبيعة الاهداف الاستراتيجية

يتمحور نموذج SWOT حول قراءة نقاط القوى والضعف في ضوء الفرص والتهديدات، وقراءة الفرص والتهديدات في ضوء نقاط القوة والضعف. ويُمكننا ذلك من الوقوف على 04 حالات حسب ما هو موضح في الشكل أدناه.

الشكل (II - 7): نموذج SWOT

تحليل المحيط الخارجي تحليل المحيط الداخلي	التحديات Treaths	فرص Opportunities
نقاط قوى Strengths	اهداف دفاعية	اهداف هجومية
نقاط ضعف Weaknses	اهداف انسحابيه	اهداف تصحيحية

Source : Johnson Gerry, K. Scholes, F. Fréry, **Stratégique**, 3^{eme} Ed. Maxima, France, 2003, P :182.

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه، أن تحديد الأهداف يخضع للموقف الحالي والمستقبلي للمؤسسة. فماهي

الاهداف وكيف نقوم بصياغتها؟

ثالثا- تسطير الأهداف¹

يعتبر تسطير الاهداف «Objectifs» بصفة عامة، من أصعب الخطوات المعتمدة في التخطيط. وتُعبّر اهداف المؤسسة عن النتائج النهائية المراد تحقيقها من طرف إدارتها، ويتم من خلالها اقتباس الأهداف الوظيفية والتنفيذية. وغالباً ما يكون للمؤسسة عدة أهداف عامة تُمكن من التعبير عن شكل المؤسسة في المستقبل، فهي المبرر أو المغزى من إنشائها ووجودها وبقائها. ويمكن اعتبار هذه الأهداف معايير، يتم على أساسها تقييم فعالية المؤسسة.

1- أهمية الأهداف

تعتبر الأهداف آلية توجيه، تنسيق ورقابة، وتبرز أهميتها من خلال وظائفها المتعددة والتي نعرض أهمها

فيما يلي:

¹ عقيلي عمر وصفي، مرجع سبق ذكره، 173.

د. صبوع عبد الحفيظ محاضرات في المقاولاتية

- الإبداع: السعي نحو تحقيق الاهداف يدفع بالطاقم الإداري وبالعمال إلى الخروج عن الروتين، وإبداع طرق جديدة كفيلة بمواجهة تهديدات المحيط واقتناص فرصه أو تجنب تهديداته، وكذا على مستوى كفاءات واساليب تحسين استغلال و/أو اكتساب موارد ومهارات.

- المقارنة: مثال ذلك، إذا كان هدف المؤسسة هو تحقيق 20% كعائد على رأس المال الدائم، وكان أمامها ثلاثة خيارات أو مشاريع استثمارية: A بمعدل عائد 15%، والمشروع B بمعدل عائد 12%، والمشروع C بمعدل عائد 23%. فإن المشروع الذي ينبغي اختياره هو المشروع C.

- التنسيق: توافر الاهداف يمكن من خلق نوع من التكامل والتعاقد بين الاهداف الفرعية على مستوى أنشطة وهيكل المؤسسة.

- الرقابة: ترجمة الأهداف إلى توقعات عددية قابلة للقياس يسمح بتحديد معايير للعملية الرقابية، ومن ثم من إمكانية قياس الانحرافات عما هو مسطر سلفاً، فبدون أهداف لا يمكننا إطلاقاً ممارسة وظيفة الرقابة.

2- مداخل تسطير الأهداف

تُحدد الأهداف العامة للمؤسسة وفق مدخلين:

1- المدخل الوظيفي

يعتمد في المدخل الوظيفي عند تسطير الأهداف على أنشطة المؤسسة، أي خدماتها ومنتجاتها. مثال ذلك النقل نقتبس منه نقل المسافرين، ونقل البضائع، ثم بعد ذلك نقل البضائع ينبثق منه أهدافاً أخرى فرعية مثل نقل الحبوب، نقل المعادن، نقل السوائل... الخ.

ب-مدخل الأطراف المستفيدة

تتمثل الأطراف المستفيدة في كل من المستهلكين، ملاك المؤسسة، العمال، الموردين، الحكومة والرأي العام وإدارة المؤسسة.

- المستهلكون: يرغبون في الحصول على منتجات وخدمات ذات جودة عالية وبأسعار مقبولة.

- ملاك المؤسسة: نمو مستمر للعوائد على الاستثمار، عوائد على الأسهم (توزيع منتظم للأرباح... الخ).

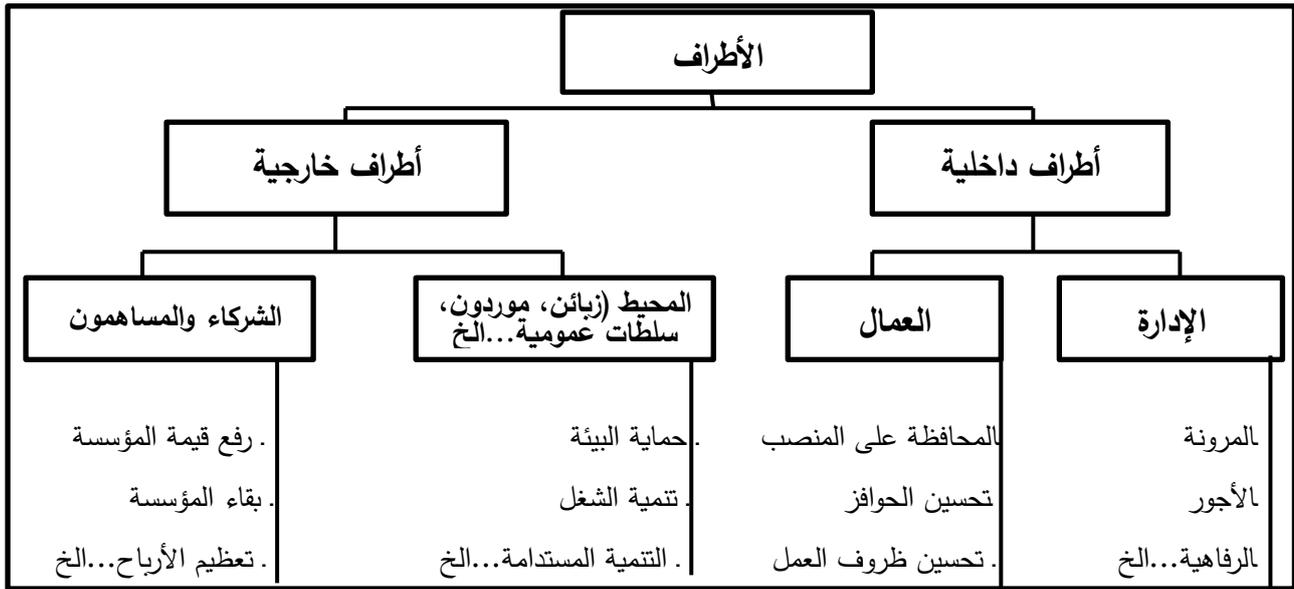
- العمال: تحقيق رضا العاملين، سلامة وصحة العمال، رفع الأجور والمزايا الاجتماعية، أجور عادلة.

- الموردون: تحقيق استقرار وتوازن في سوق المواد الأولية، معاملة عادلة بين الموردين... الخ.

- السلطات العمومية: معالجة المشاكل البيئية، الضرائب، الالتزام بقوانين وتشريعات العمل... الخ.

ويمكننا توضيح هذه الأطراف من خلال الشكل أدناه.

الشكل (II - 8): الأطراف المتدخلة في تسطير أهداف المؤسسة



المصدر: من إعداد الاستاذ.

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أنه، بالإضافة إلى تصنيف الأهداف حسب الاطراف المعنية، يمكننا تصنيفها في أهداف اقتصادية واجتماعية، حيث يرغب العمال والسلطات العمومية على العموم في ترجيح الأهداف الاجتماعية، بينما يميل ملاك المؤسسة والإدارة عموماً إلى ترجيح الأهداف الاقتصادية. ويُعدُّ تحقيق توازن بين البعد الاقتصادي والاجتماعي في تسطير الأهداف من الاعتبارات الأساسية التي ينبغي مراعاتها، فتغليب الأهداف الاجتماعية على حساب الاقتصادية سيؤدي حتماً إلى إفلاس المؤسسة، والعكس عند ترجيح الأهداف الاقتصادية على حساب الاجتماعية، الأمر الذي غالباً ما يؤدي إلى انسداد اجتماعي، يظهر في شكل إضرابات، غيابات... الخ. فالمؤسسة التي لا توفق بين هذين البعدين، نقول عنها أنها تعاني من خلل في التخطيط. وهذا ما نوضحه من خلال الشكل أدناه.

الشكل (II - 9): أهمية البعد الاقتصادي والاجتماعي لأهداف المؤسسة



Source : Helfer J-P. et Kalika M., Op.cit, P :57.

3- صياغة الأهداف

بعد تحديد طبيعة الهدف من حيث كونه هجومي، دفاعي، تصحيحي أو انسحابي، يتم تسطير الهدف أو الأهداف وإعلانها بشكل رسمي، ويجب أن تتوافر في صياغة الأهداف 4 عناصر أساسية هي:

- الموضوع؛
- السلم؛
- المعيار أو العتبة؛
- الأفق الزمني؛
- الافق الجغرافي: عنصر ثانوي يمكن إهماله في صياغة الأهداف (Facultatif)، لكنه ضروري في بعضها، خاصة بالنسبة للمؤسسات المنخرطة ضمن وتيرة تدويل أو توسع جغرافي لأنشطتها.

* أمثلة نموذجية لصياغة الأهداف

- هدف هجومي: زيادة الأرباح بـ 5% خلال 5 سنوات.
- الموضوع: الأرباح، السلم: % ، العتبة: 5 ، الأفق الزمني: 5 سنوات.
- هدف دفاعي: المحافظة على المرتبة الثانية عالمياً خلال العشرية القادمة
- الموضوع: الرتبة - السلم: الترتيب - العتبة: 2 - الأفق الزمني: 10 سنوات، الأفق الجغرافي: كل العالم.
- هدف تصحيحي: تجديد 80% من الآلات الإنتاجية خلال 5 سنوات القادمة.
- الموضوع: آلات الإنتاج، السلم: % ، العتبة: 80% ، الأفق الزمني: 5 سنوات.

-هدف انسحابي: التوقف عن إنتاج 3 منتجات موجهة لدول أوروبا الشرقية خلال 6 سنوات القادمة
الموضوع: المنتجات - السلم: عدد - العتبة: 3 - الأفق الزمني: 6 سنوات - الأفق
الجغرافي: أوروبا الشرقية.

رابعاً - صياغة استراتيجية المشروع المقاولاتي

الاستراتيجية مفهوم ذو منشأ عسكري يعنى بالعلوم والفنون المتعلقة بإدارة القوى المسلحة، قصد تحقيق النصر أثناء الحروب، ولقد استخدم هذا المفهوم في كثير من العلوم على غرار علم الاقتصاد والتسيير منذ ستينيات القرن الواحد والعشرين، انطلاقاً من الشبه الكبير بين كل من أرض المعركة والمنافسة، والمنافسين والأعداء. كما قدمت له في هذا الإطار عدة تعاريف منها: "الاستراتيجية عبارة عن تصور لما تريد المؤسسة أن تكون عليه في المستقبل."¹

"الاستراتيجية عبارة عن خطة مستقبلية شاملة وطويلة المدى، تتعلق بتحقيق التوافق والانسجام بين البيئة التنافسية وما تطرحه من فرص وتهديدات، من جهة، والمؤسسة وما تتطوي عليه من نقاط قوة وضعف، من جهة أخرى، بغية تحقيق أهدافها والغاية التي أوجدت من أجلها."²

وتصنف الاستراتيجية وفق اعتبارات عديدة أهمها الاستراتيجيات الشاملة والاستراتيجيات الوظيفية.

1 - البدائل الاستراتيجية على مستوى المؤسسة

تصنف الاستراتيجيات على مستوى المؤسسة في ثلاثة مجموعات هي استراتيجيات النمو، الاستقرار، والانكماش.

1 - استراتيجيات النمو

تُبنى هذه الاستراتيجيات من طرف المؤسسة التي تعمل في بيئة حركية، أي كثيرة التغير والنقل، بحيث يجب على المؤسسة أن تنمو وتتكيف معها لضمان بقائها. ومن مزايا هذه الاستراتيجيات أنها تمكن المؤسسة النامية من استدراك أخطائها وقصورها بشكل أيسر من المؤسسة المستقرة. كما يؤدي تحقيق النمو في حد ذاته إلى رفع القيمة الذاتية لمسيرى المؤسسة، بحيث ينظر إلى هذه المؤسسات على أنها مؤسسات رابحة وحركية، من وجهة نظر اقتصاد السوق الحرة والمستثمرين المحتملين.³

¹ بنيامين تريجو، جون زيمرمان، استراتيجية الإدارة العليا، ترجمة: إبراهيم علي البرلسي، ط: 2، الدار الدولية، القاهرة، مصر، 1998، ص: 18.

² الحسيني فلاح حسن، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص: 14، -بتصرف-

³ وهلين توماس، مرجع سبق ذكره، ص: 270.

ونبرز أهم أنواع هذه الاستراتيجيات فيما يلي:

• **استراتيجية التكامل الرأسي**

تتمحور استراتيجية التكامل الرأسي الخلفي (باتجاه المنبع) حول دخول المؤسسة في مجال توريد بعض ما تحتاج إليه من المواد الأولية أو السلع الوسيطة، أما استراتيجية التكامل الرأسي الأمامي (نحو المصب) فتمحور حول دخول المؤسسة في ميدان توزيع منتجاتها أو خدماتها عن طريق السيطرة على منافذ التوزيع.¹

• **استراتيجية التنوع**

تتطوي هذه الاستراتيجية على إضافة منتجات أو خدمات ميادين مختلفة عن نشاط المؤسسة. ويمكن أن يكون تنوعا متمركزا بترابط المجالات والمنتجات الجديدة مع المجالات الحالية لنشاطها، بحيث تجمعهم إحدى أو بعض الخصائص مثل قنوات التوزيع، المستهلك، تقنيات التصنيع والمهارات... الخ. كما يمكن أن يكون هذا التنوع مختلطا عندما تكون المجالات أو المنتجات المضافة لنشاط المؤسسة غير مترابطة مع المجالات الحالية لنشاطها. ويكون معيار النجاح في هذه الحالة هو العائد على الاستثمار في القطاعات الجديدة.²

• **استراتيجيات الاندماج، الشراء والمشروعات المشتركة³**

يمكن أن تصنف هذه الاستراتيجيات على أنها تكامل أفقي يتضمن قيام المؤسسة بتوسيع أنشطتها والسيطرة على منافسيها، وتعمل المؤسسة على تبني إحدى هذه الاستراتيجيات في حالة كون العمل مع مؤسسة أخرى يمكنها من تحقيق نتائج أكبر مما يمكن تحقيقه وهي منفردة. ويشترط في تبني هذه الاستراتيجيات الشروط التالية:⁴

- **التوافق في التشغيل:** أي استخدام نفس تجهيزات الإنتاجية والأفراد لإنتاج عدة منتجات، بما يسمح بتوزيع المصاريف الثابتة على عدد أكبر من الوحدات.
- **التوافق في البيع:** يتحقق هذا التوافق عندما تستخدم نفس منافذ التوزيع في تصريف منتجات العديد من القطاعات.
- **التوافق في الإدارة:** إمكانية نقل المهارات الإدارية لمؤسسة أو صناعة أخرى والاستفادة منها في حل المشاكل.

¹ Karlof Begt, **La Stratégie des Affaires : Guide des Concepts et des Modèles**, OPU, Alger, 1990, P : 83.

² Wilson Mike, **Le Management du Marketing**, Edition Mare Nostrum, Canada, 1996, P : 101.

³ منصور محمد اسماعيل العريقي، مرجع سبق ذكره، ص: 206
⁴ وهلين توماس، دافيد هنجر، ترجمة: محمد عبد الحميد مرسي، زهير نعيم الصباغ، الإدارة الاستراتيجية، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1999، ص: 277.

- التوافق في التقنية: إمكانية دمج الأفراد والأساليب في مجال البحث والتطوير وعمليات الإنتاج لتحقيق فعالية أكبر.

• استراتيجية التركيز

تركز المؤسسة، وفق استراتيجية التركيز كل مواردها في إنتاج منتج واحد أو خط منتجات أو خدمة سوق واحدة أو بتقنية واحدة.¹ حيث يسمح تركيز الجهود بتسخير المزيد من الوقت والجهود لوضع استراتيجيات مبتكرة من خلال:²

- التوغل في السوق عن طريق التوسع الجغرافي أو البحث عن إمكانية التوغل في أنشطة مشابهة ومكملة لنشاط المؤسسة؛

- تنمية المنتجات عن طريق تصميم منتجات جديدة للأسواق الحالية.

ب - استراتيجيات الاستقرار

تبنى هذه الاستراتيجيات عموماً من قبل المؤسسة الناجحة في بيئة عمل مستقرة نسبياً، بحيث يمكن التنبؤ بالمتغيرات الممكن حدوثها. كما أنها لا تتطلب الكثير من التغيير، حيث توجه جميع الجهود والموارد نحو تدعيم المزايا التنافسية الحالية، أي أن المؤسسة تحتفظ بنفس مهمتها وأهدافها. كما يقتضي ذلك ضرورة العمل على تحسين الميادين الوظيفية التي تعتبر مجال جميع القرارات المتعلقة بهذا النوع من الاستراتيجيات.

وبذلك فإنه، في حالة توسع أنشطة المؤسسة لتشمل أنشطة أخرى، يقتضي مراجعة مدى مواءمة هذه الأخيرة مع الأنشطة الأم بشكل يضمن الرفع من كفاءة وفعالية المؤسسة.

ومن أنواع هذه الاستراتيجيات نجد استراتيجية "عدم التغيير" في حالة الثبات شبه الكلي على مستوى البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

استراتيجية "الربح" أو "الحصاد"، تقضي بالتضحية بالنمو المستقبلي في سبيل تحقيق الأرباح في الوقت الحالي، وتتضمن تخفيض مصاريف البحوث والتطوير، والدعاية والإعلان والصيانة مما يؤدي عموماً إلى تحقيق نجاح ظاهري باهر على المدى القصير، لكن غالباً ما يتبعه ركود على المدى الطويل. ونشير إلى أن الانخراط والاستمرار في تبني هذه الاستراتيجية يؤدي حتماً إلى الإفلاس.³

¹ Garette B. et autres, Op.Cit., P : 140.

² Wilson M., Op.Cit., P : 99.

³ منصور محمد اسماعيل العريفي، مرجع سبق ذكره، ص: 203.

استراتيجية "التريث" وهي الاستراتيجية المتبعة من قبل المؤسسة في حالة انخفاض الكفاءة بعد فترة معتبرة من النمو السريع. بحيث يؤدي الانخراط في أنشطة إضافية إلى إرهاق الإدارة والموارد المتاحة، مما يقتضي تدعيم هذه الأخيرة. وبذلك يمكن اعتبار هذه الاستراتيجية مؤقتة تسمح بترتيب الأحوال الداخلية للمؤسسة.¹

ج- استراتيجيات الانكماش

يرتبط تبني هذه الاستراتيجيات على العموم، بحالات التدهور والفشل التي تشهدها قطاعات نشاط بالمؤسسة. وتصاغ في الأشكال التالية:

• استراتيجية التحول

ترتكز استراتيجية التحول على تحسين كفاءة التشغيل، وتعتمد عندما تكون مشاكل المؤسسة منتشرة في جميع هياكلها، لكنها لم تبلغ درجة عالية من الخطورة. كما تصاغ هذه الاستراتيجية على مرحلتين هما:²

- **المرحلة الأولى:** الانكماش، والذي يهدف إلى تخفيض كمية الإنتاج ومن ثم التكاليف الإجمالية، وهذا يقتضي بالضرورة تخفيض عام في عدد العمال والتنازل عن المصاريف غير الضرورية، إضافة إلى تخفيض تكاليف البحث والتطوير، الإعلان، التكوين... الخ.

- **المرحلة الثانية:** مرحلة الدعم والاستقرار يكون الهدف في هذه المرحلة هو تثبيت المؤسسة في وضعها الجديد، ثم مراجعة إمكانية وجود ميادين أخرى يمكن تحسينها على المدى الطويل، ومن ثم إعادة البناء كفرصة أخيرة.

• استراتيجية التجرد

يتم تبني هذه الاستراتيجية في حالة انحصار مشاكل المؤسسة في تدني إحدى الوحدات الاستراتيجية أو خطوط الإنتاج، وكذا في حالة عدم انسجام إحدى القطاعات مع باقي قطاعات نشاط المؤسسة. وتمكن هذه الاستراتيجية من تحقيق سيولة معتبرة ناجمة عن عملية بيع هذا القطاع واستخدام إيراداته في تسديد الديون.³

¹ وهلين توماس ، مرجع سبق ذكره، ص: 268.

² Karlof Begt, Op.cit. , P : 89.

³ Oréal Serge, Op. Cit., P : 169.

• استراتيجية المؤسسة الأسيرة

تصبح المؤسسة، باعتمادها استراتيجية المؤسسة الأسيرة أسيرة لمؤسسة أخرى. وذلك عوض بيع أحد القطاعات أو المنتجات، حيث ترتبط بمؤسسة أخرى أقوى منها عن طريق عقد اتفاق مع عميل يتعهد بشراء كميات كبيرة من منتجاتها في الأجل الطويل، ولكن بأسعار خاصة. وهذا ما يمكنها من تخفيض جميع مصاريف التسويق.¹

• استراتيجية التصفية

يعتبر قرار التصفية اعترافا بالفشل من قبل إدارة المؤسسة، حيث تشمل عملية التصفية جميع الوظائف والهيكل.

إضافة إلى الاستراتيجيات المذكورة يمكن للمؤسسة مزج جميع هذه الاستراتيجيات أو بعضها في إحدى أو بعض ميادين نشاطها، وفي أوقات مختلفة (الانكماش، الاستقرار، النمو).²

2- البدائل الاستراتيجية الوظيفية

تتم صياغة البدائل الاستراتيجية الوظيفية انطلاقا من مجموعة من أدوات وتقنيات التحليل والتشخيص الاستراتيجي، من بينها نموذج M. Porter ومصنوفة Igor Ansoff، اللذان سنقتصر على شرحهما على اعتبار تتضمنهما لجميع هذه البدائل والتعبير عنهما بشكل مباشر وصريح، على عكس النماذج الأخرى التي تكتفي بتقديم توجيهات استراتيجية (مصنوفة BCG، مصنوفة Mc Kinsey ومصنوفة ADL).

¹ وهلين توماس، مرجع سابق، ص: 288.

² Oréal Serge, Op. Cit., P: 169.

الشكل (II - 10) : نموذج مايكل بورتر في الاستراتيجيات الوظيفية

السوق	ميزة تنافسية	ارتفاع تكاليف الإنتاج	انخفاض تكاليف الإنتاج
واسع	استراتيجية التميز المتطلبات: (التمتع بقدرات تسويقية كبيرة، تصميم المنتجات، كفاءة في ميدان البحث والإبداع، السمعة الجيدة في ميدان الجودة والتقنية... الخ لتقليل حساسية الزيائن نحو الأسعار)	استراتيجية القيادة في التكاليف المتطلبات: (مهارات هندسية، تنميط المنتجات، إشراف ومتابعة مستمرة ومحكمة على التكاليف، شبكة توزيع منخفضة التكاليف... الخ)	
ضيق	استراتيجية التركيز المتطلبات: (التركيز على خدمة شريحة معينة من الزيائن: مزيج من السياسات السابقة الموجهة نحو الشريحة)		

Source : Helfer J-P. et Kalika M., Op.Cit, P :112

الشكل (II - 11) : البدائل الاستراتيجية انطلاقا من نموذج Igor Ansoff

السوق	المنتج	الحالي	جديد
الحالي	اختراق السوق (تدعيم المنتجات الحالية في الأسواق الحالية من خلال R/D، شبكة التوزيع، الاتصالات)	تنمية المنتجات (توسيع تشكيلة المنتجات اعتمادا على نفس شبكة التوزيع)	
جديد	تنمية السوق (التوسع جغرافي في السوق قد يقتضي ذلك إجراء تعديلات على المنتجات وفق خصائص الأسواق الجديدة)	التنوع (تنوع مختلط و/أو متمركز، توسع أمامي و/أو خلفي، التركيز على R/D وتوسع جغرافي)	

Source : Helfer J-P. et Kalika M., Ibid, P :121

خامسا: دراسة السوق¹

تتمحور المهام الاساسية لوظيفة التسويق حول إعداد الخطط والبرامج والبحوث التسويقية الكفيلة بالمحافظة على المركز التنافسي للمؤسسة في السوق، وضمان تطوره من خلال الرفع من الحصة السوقية[°]، وتحسين علامة وصورة وسمعة المؤسسة وجودة منتجاتها.

ويتمُّ ممارسة مجموع هذه المهام من خلال إعداد المزيج التسويقي « Marketing Mix » المتمثل في كل من سياسة المنتج، سياسة السعر، سياسة التوزيع وسياسة الترويج.²

1- سياسة المُنتج « Politique de Produit »

تتمحور سياسة المُنتج حول تصميم المنتج، سلسلة المنتجات، والتعبئة وتحديد أبعاده وأحجامه وألوانه... الخ.

2- سياسة السعر « Politique de Prix »

تحديد اسعار منتجات المؤسسة، الخصومات والحسومات وكيفيات وطرق الدفع الممكنة.

3- سياسة التوزيع « Politique de Distribution »

تتعلق بتحديد نقاط البيع وإدارة العلاقة مع رجال البيع كتجار الجملة والتجزئة والعمولات الممنوحة لهم، فإذا كان المشروع المزمع إطلاقه يعتمد بدرجة كبيرة على البيع بالتجزئة، فمن المهم التركيز على اختيار الموقع باعتباره من مفاتيح نجاح المشروع، فوجوده بمنطقة جغرافية ذات كثافة سكانية عالية وبمكان يسهل رؤيته، سيكلف إيجاره أو شراءه مبالغ مالية ضخمة، إلا أن ذلك سيوفر الكثير من تكاليف التسويق (التوزيع والترويج خاصة)، الأمر الذي يعتبر من المزايا التنافسية التي كثيرا مما تتنافس عليها المؤسسات.

أما إذا كان المشروع يعتمد على التصنيع، فيؤخذ بعين الاعتبار، عند اختيار الموقع، شبكة النقل وسهولة الحركة فيما يتعلق بتوريد المواد الأولية والتجهيزات وتصريف المنتجات إلى السوق، ومدى توافر الماء والكهرباء والغاز ووجود طرق غير مكلفة في التخلص من النفايات.³

¹ العتيبي صبحي جبر، تطور الفكر والاساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، طبعة: 1، عمان، الأردن، 2005، ص: 289.

[°] ملاحظة: يتم حساب الحصة السوقية بقسمة مبيعات المؤسسة على إجمالي مبيعات السوق.

² عبد الحميد طلعت أسعد، التسويق الفعال، دار الفجر للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2003، ص: 283.

³ موزة الحرمي، مرجع سبق ذكره، ص: 7.

4- سياسة الترويج « Politique de Promotion »

تتعلق بصياغة المزيج الترويجي وتحديد ميزانيته، ثم متابعة تنفيذ البرامج الترويجية من خلال الإعلانات، والومضات الإشهارية، المشاركة في المعارض والصالونات، برامج الرعاية والتمويل، تنشيط المبيعات، وخدمات ما بعد البيع.

سادسا- الدراسة المالية للمشروع

يركز في الدراسة المالية للمشروع على تحديد الاحتياجات إلى الأموال الدائمة للمشروع كمصاريف الإنشاء (الاتعاب القانونية، الوثائق الإدارية، الإشهار الأولي...)، والمصاريف المرتبطة بالاستثمارات الأولية للمشروع، أي المتعلقة بفتح المحل أو إنشاء المصنع واقتناء الآلات والتجهيزات الضرورية لمباشرة النشاط... الخ. يضاف إلى ذلك تحديد مبلغ الودائع والكفالات المدفوعة، واحتياجات رأس المال العامل المتعلقة بالحد الأدنى من الأموال التي يجب الاحتفاظ بها قصد ضمان نشاط المؤسسة على المدى القصير.

ويمكننا أن نلخص محتوى الدراسة المالية للمشروع المقاولاتي على أربعة مراحل، تتضمن كل منها الإجابة على مجموعة من التساؤلات:¹

- ماهي الأموال الضرورية لانطلاق المشروع؟ وهل في وسع المقاول تأمينها؟ ويتطلب الإجابة على ذلك إعداد جدول التمويل الأولي « Plan de Financement Initial »، الذي يحدد وفقه تقدير الاحتياجات المالية الدائمة وما يقابلها من موارد مالية ثابتة.
- هل سيتمكن المشروع من تحقيق حجم مبيعات كافي لتغطية كل التكاليف؟ وتتطلب الإجابة على ذلك إعداد جدول حسابات النتائج التقديري « Compte de résultats prévisionnel »، والذي يتضمن تقدير الكتلة الأجرية « Masse salariale »، والتكاليف المرتبطة بالمشتريات من البضائع والمواد الأولية والفوائد على القروض.
- هل ستسمح النتائج المحققة خلال السنة الأولى من إطلاق المشروع المقاولاتي من تغطية تكاليف نفس الفترة؟ ويتطلب ذلك إعداد مخطط تسيير الخزينة « Plan de trésorerie ».
- بناء على معطيات جدول التمويل الأولي وتماشيا مع تطور نشاط المؤسسة، هل يمكنها المحافظة على صلابتها المالية لمدة ثلاثة سنوات؟ وتتطلب الإجابة على ذلك إعداد مخطط التمويل لثلاثة سنوات « Plan de financement à 3 ans » .

¹ دباح نادية، مرجع سبق ذكره، ص: 36.

نلاحظ من خلال ما سبق أن الإجابة على مجموع التساؤلات المطروحة يرتبط بشكل كبير بتحديد مصادر

التمويل الممكنة من الأموال الخاصة (l'Apport Personnel) والتمويل الخارجي.

1- الأموال الخاصة

تتضمن الأموال الخاصة مبلغ قسط المساهمة الشخصية التي يساهم بها المقاول في إنشاء المؤسسة، وقد يلجأ في توفير ذلك إلى مدخراته الشخصية أو بالاعتماد على أفراد عائلته وأصدقائه. كما يعكس حجم هذه المساهمة الشخصية مدى ثقة صاحب المشروع في مشروعه، مما يعزز إمكانية حصوله على قروض بسهولة¹.

2- التمويل الخارجي

يعتبر اللجوء إلى التمويل الخارجي التصرف والسلوك السائد لدى غالبية منشئي المؤسسات الجديدة، ذلك أن غالبيتهم من الشباب البطال والمتخرجين حديثاً من الجامعات ومراكز التكوين والذين لا يملكون مدخرات خاصة. وتصنف مصادر التمويل الخارجي فيما يلي:²

1- الهبات والمساعدات

تقدم هذه الهبات والمساعدات من طرف هيئات حكومية أو محلية مختصة في دعم وتشجيع الشباب على إنشاء المؤسسات الخاصة بهم.

ب- القرض التجاري

يرتكز القرض التجاري على عملية شراء السلع والمواد الأولية والتجهيزات والمعدات الضرورية لمباشرة العمل مع تأجيل الدفع على فترات متباينة، الأمر الذي يمكن من توفير قسط معتبر من احتياجات المؤسسة من رأس المال العامل. ومن أهم مزايا هذا النوع من القروض أنه لا يتطلب تقديم ضمانات.

ج- قروض بضمانات ودون ضمانات

تقدم هذه القروض من طرف هيئات الدعم والتشجيع وشبكات المقاولاتية وصناديق التقاعد الراضية في توظيف أموالها.

¹ سندرة سايبى، مرجع سبق ذكره، ص: 24.

² سندرة سايبى، نفس المرجع السابق، ص: 25، -بتصرف-

د- القروض البنكية

يمكن اللجوء إلى البنوك التجارية المتخصصة في منح قروض بضمانات أو دون ضمانات، وبمعدلات فوائد محددة مسبقا على أساس طبيعة نشاط المؤسسة ودرجة المخاطر المرتبطة به، ومقدار رأسمالها وحجم الضمانات المادية التي يمكنها تقديمها.

هـ- المؤسسات المالية

تقبل بعض المؤسسات المالية على المساهمة في رأس مال المخاطر « Capital Risque » بهدف إعادة بيع تلك المساهمة لاحقا في السوق المالية (البورصة) بقيمة أكبر، فدور شركات رأس المال المخاطر لا يتوقف على تقديم قروض للمؤسسة وإنما يتعدى ذلك إلى تحمل الخسارة بصفة كلية أو جزئية في حالة فشلها.

و- قروض قصيرة ومتوسطة الأجل

تقدم هذه القروض من طرف هيئات الإقراض المتخصصة.

ي- القرض الاجاري

يقدم القرض الإيجاري من طرف البنوك والهيئات المتخصصة، ويرتكز على مبدأ تأجير الأصول في مواجهة عدم كفاية الأموال الخاصة للمؤسسة أو عدم قدرتها على ضمان قروض مصرفية، ويمكن، عند نهاية مدة التأجير للمقاول اقتناء الأصل أو إعادته للمؤسسة المؤجرة.

سابعا: إعداد مخطط الاعمال «Plan d’Affaire» «Business Plan»

مخطط الاعمال عبارة عن وثيقة تتضمن فكرة المشروع وقطاع النشاط الذي يرغب المقاول في مزاولته، والتصريح العلني والكتابي بالنوايا والغايات المرجوة من المشروع الاستثماري، والتعبير عن الأهداف المراد تحقيقها وفق رزنامة زمنية دقيقة، وتنبؤاته بشأن الأرباح التي يمكن أن يحققها المشروع، مع تحديد احتمالات النجاح والفشل في ذلك على ضوء الدراسة الاستراتيجية والتسويقية والفنية والمالية.

ويعتبر إعداد مخطط اعمال بشكل جيد ومتكامل ضمانا لكسب ثقة الشركاء والممولين أو المقرضين والمساهمين ومختلف المتعاملين كالموردين والزبائن.

كما يعرف مخطط الاعمال على أنه عبارة عن وثيقة رسمية، نهائية، تفصيلية وتقديرية تتضمن محتوى المشروع واستراتيجيته واهدافها والمخاطر المرتبطة به والمؤونات «Provisions» المعدة لذلك، وتوقعات نمو رقم الاعمال الأرباح المستقبلية المتوقعة بمقابل حجم الاحتياجات من الأموال على اختلاف مصادرها.

1- محتويات مخطط الاعمال

يتم عرض محتوى مخطط الاعمال وفق مجموعة من العناصر نبرزها فيما يلي:

2- واجهة المخطط «Page de garde»

واجهة المخطط هي صفحة الغلاف، وتتضمن العناصر المفتاحية الرئيسية المتعلقة بتقديم وتعريف المؤسسة، شعارها وعلامتها التجارية وعنوانها وطرق الاتصال بها كرقم الهاتف والفاكس والعنوان الإلكتروني، مع الإشارة إلى الشخص أو الأشخاص الذين قاموا بإعداد المخطط.

3- الفهرس «Sommaire»

يتم من خلال الفهرس عرض محتويات وثيقة المخطط بشكل متتابع تبعا لترقيم الصفحات المتسلسل.

4- ملخص المخطط «Résumé»

يعتبر ملخص المخطط من العناصر المهمة في مخطط الاعمال، ويعكس فهم المقاول أو الحامل للمشروع وقدرته على استيعاب جميع تفاصيل مشروعه والتعبير عنها في فقرة وجيزة تتضمن الأفكار الرئيسية والمعلومات الضرورية، وصياغتها في فقرة وجيزة وبليغة يجلب من خلالها انتباه القارئ، أو أي شخص أو هيئة معنية بإنشاء المؤسسة، وإثارة رغبته في مواصلة الاطلاع على باقي العناصر الأخرى المكونة للمخطط.

5- نص المخطط «Le corps du plan»

يتضمن نص المخطط التصريح بالاستراتيجية الشاملة والوظيفية للمؤسسة واستراتيجياتها البديلة، وسبل تجسيدها على ارض الواقع، والإعلان عن الاهداف المسطرة بدقة، تحديد المهمة الرئيسية للمؤسسة، والمزايا التي تتمتع بها مقارنة بالمؤسسات الأخرى، تقديم الشركاء الرئيسيين وأسس ومعايير انتقائهم، الطرق المعتمدة في إدارة المؤسسة والسياسات المعتمدة خلال المرحلة الأولى لإطلاق المؤسسة وفي مرحلة نموها.

6- وصف نشاط المؤسسة «Description de l'activité»

يتضمن العنصر المتعلق بوصف النشاط تقديم المؤسسة ودواعي إنشاءها، وشكلها القانوني، وتحديد مكان ومواعيد انطلاقها في ممارسة نشاطها، عرض منتجاتها وخدماتها وطبيعة السوق المستهدفة هل هي محلية، إقليمية أو عالمية، ووصف المستهلكين والعملاء المزمع خدمتهم، وجوانب مساهمتها في تحسين حياة الناس وخدمة المجتمع وترقيته... الخ.

7- تحليل محيط المؤسسة «Analyse Environnementale»

يعتبر تحليل المحيط في مختلف مستوياته (محيط المجتمع ومحيط العمل، المحيط المحلي والدولي)، من العناصر المهمة في البناء الاستراتيجي للمؤسسة، كونه يعكس النظرة البعيدة المدى لحامل المشروع المقاولاتي، ويمنح شعورا بالاطمئنان لدى المستثمرين والمتعاملين المحتملين. ويتضمن تحليل المحيط الوقوف على المتغيرات الحرجة الأكثر تأثيرا على نشاطها والتوقعات التي يمكن أن تكون عليه مستقبلا، بما يمكن من تحديد الفرص المتاحة وسبل استغلالها من جهة، والتهديدات والمخاطر الحرجة المحتملة والخطط البديلة المعدة قصد مواجهتها، أو تجنبها أو التقليل من حدتها وأثارها السلبية من جهة أخرى.

8- عرض منتجات وخدمات المؤسسة «Présentation des Produits et Services»

يتم من خلال هذا العرض تقديم منتجات وخدمات ووصفها بشكل أكثر وضوحا وتفصيلا، بحيث يتم عرض تقسيمات السوق «Segmentation du marché»، لكل زوج منتج / مستهلك، على حده مع إبراز خصائصه الفنية والمزايا التي يتمتع بها مقارنة بما هو معروض من منتجات منافسة أو بديلة. كما يتضمن هذا الجزء من مخطط الاعمال عرض المزيج التسويقي «Marketing Mix»، مبرزا كل سياسة المنتج، سياسة التسعير، سياسة التوزيع وسياسة الترويج.

9- إجراءات التصنيع «Procédures de fabrication»

يتضمن هذا الجزء من مخطط العمل عرض وتيرة التصنيع وما تتطلبه كل مرحلة من مراحلها من مواد أولية ومنتجات وسيطة أو شبه مصنعة وتركيبات فنية، مع تحديد مورديها وعمليات المناولة المحتملة بالنسبة لكل منها، إضافة إلى تقديم فرق العمل ووصف طبيعة الموارد البشرية التي توكل لها تلك المهام والدورات التكوينية والتدريبية الضرورية لتطويرها وتمييزها.

10- خطة الإنتاج «Plan de production»

تتضمن خطة الإنتاج عرض مراحل توسيع الأنشطة وجداول الإنتاج المتضمنة لتقدير الوقت الضروري لكل مهمة «Tache»، ومواعيد وتواريخ الانطلاق في تنفيذها وإنجازها واحتياجات المؤسسة من مخزونات ومستلزمات وفضاءات عمل.

ويمكن في هذا الإطار الاستعانة بخرائط هنري جانت «H. Gantt» في تحديد الأنشطة وتعيين تواريخ الانطلاق في إنجازها وتواريخ إتمامها.

11 - البيانات المالية «Les Données Financières»

تعتبر البيانات المالية من العناصر المهمة، خاصة بالنسبة للشركاء والممولين أو المقرضين، وتتضمن العناصر التالية:

- ١ الاحتياجات المالية الضرورية لضمان انطلاق عمليات الإنتاج والبيع.
- ١ النمو المرتقب لرقم الاعمال على مدى 3 إلى 5 سنوات.
- ١ التقديرات المتعلقة بعتبة المردودية وآجال بلوغها.
- ١ الميزانية الافتتاحية والتفاصيل المتعلقة بجانب الأصول والخصوم.
- ١ تقدير التدفقات النقدية وتحديد قدرات التمويل الذاتي.

12 - الفريق الإداري «Le Staff Administratif»

يتم تقديم فريق العمل الإداري من خلال التعريف بالمقاول أو المقاولين المؤسسين للمشروع، مع التركيز على مساهمهم العلمي وتجاربهم وخبراتهم السابقة وإبراز علاقتها بالفكرة الاستثمارية الحالية، كما يتضمن عرض الهيكل التنظيمي للمؤسسة وإبراز الوظائف الإدارية كإدارة الإنتاج، التسويق، المالية والمحاسبة والموارد البشرية... الخ، والوظائف العملية ذات الطابع الفني «Opérationnelles» المرتبطة بنشاط المؤسسة (كوظيفة الاستكشاف، الاستغلال، التصميم، عمليات المطالة، الخراطة، النقل، التفصيل والخياطة، البرمجيات، الهندسة المدنية، الكيمياء، الالكترونيات، الكهرباء، الميكانيك والتكريب والتجميع... الخ. ويجب في هذا الإطار، عرض المهام الرئيسية المتعلقة بكل وظيفة أو بنية إدارية وتحديد نطاق إشرافها وحدود سلطاتها ومسؤولياتها وطبيعة علاقاتها مع البنى الإدارية الأخرى.

13 - الملاحق «Annexes»

الملاحق عبارة عن وثائق وخرائط ومستندات رسمية قد يكون مصدرها جهات محاسبية أو مكاتب استشارية فنية وهندسية، أو وكالات حكومية متخصصة، أو سفارات وقنصليات وزارات وغرف التجارة والصناعة، والغرض من إدراج هذه الملاحق هو الاستدلال على صحة البيانات والمعلومات والتحليل المقدمة بمخطط العمل، الأمر الذي يعكس موضوعية الطرح والتشخيص والعرض المقدم في مختلف أجزاء المخطط، ويعزز الثقة فيمن قام بإعداده ويحقق نوع من الإقناع في صدق محتوى المخطط ويبعث الشعور بالاطمئنان لدى من يطلع عليه.

ثامنا- الانطلاق الفعلي في النشاط

يعتبر الانطلاق الفعلي في النشاط ثمرة المجهودات الجبارة التي قام بها المقاول بدءا من مرحلة البحث عن الفكرة الاستثمارية ثم تجسيدها من خلال إنشاء مؤسسة وفق إطار اقتصادي وشكل قانوني معين ورسم استراتيجية توظف وتوجه مسار نموها مستقبلا، مع التركيز على إعداد مخطط الاعمال الذي يعتبر خلاصة لكل تلك المراحل.

وتبدأ مرحلة الانطلاق الفعلي في النشاط عند اليوم الأول لفتح أبواب الشركة أو المحل، هذا اليوم يجب أن يحظى باهتمام خاص من طرف المقاول، فهو من العناصر المكونة لثقافة المقاول كما أنه جد مهم في إضفاء الانطباع الإيجابي إزاء المؤسسة، وصياغة الآراء الأولية للزبائن بشأنها.

ومن أهم الاعتبارات التي ينبغي أخذها في الحسبان بالنسبة لليوم الافتتاحي ما يلي:

- أن يدرج هذا اليوم ضمن النشاط والبرنامج الترويجي للمؤسسة.
- أن يعامل هذا اليوم على أن يوم ميلاد المؤسسة، وأن يأخذ، تبعا لذلك، شكل احتفالية رسمية يدعى لها بعض الشخصيات الهامة، وتقدم فيه بعض الإكراميات والهدايا.
- اختيار اليوم المناسب للافتتاح، فقد يكون من الأفضل أن يصادف عطلة أسبوعية، أو بداية الأسبوع تبعا لنشاط المؤسسة.
- أن يصادف تاريخ معين له مدلولاته الثقافية، كأن يصادف عيداً وطنياً أو دينياً، أو يسبق الدخول المدرسي، أو قبيل انطلاق موسم الاصطياف.
- السهر على اختيار الاطعم المناسبة لضمان الاستقبال الحسن وتوعيتهم بأهمية هذا اليوم في تاريخ المؤسسة.
- أن توزع خلاله بطاقات الزيارة وبعض المطويات التعريفية بنشاط المؤسسة ومنتوجاتها.

المحور الثالث: تشخيص واقع المقاولاتية في الجزائر

بعد الاطلاع على عناصر هذا المحور سيتمكن الطالب من الوقوف على العناصر التالية:

- التعرف على أهم الهيئات والمؤسسات المعنية بدعم وترقية التوجه المقاولاتي على المستوى الوطني.
- تحديد أهم المزايا الإدارية والمالية والجبائية التي تمنحها هذه الهيئات.
- الاطلاع على هيكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر وتقييم مدى مساهمتها في بناء نسيج اقتصادي تنافسي.
- تقييم دور وأداء هذه الهيئات والوقوف على مدى تحقيقها للأهداف المسطرة لها.
- التعرف على الإجراءات التشريعية والإدارية المتعلقة بجميع مراحل إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- الوقوف على أهم العراقيل التي تعترض عملية إنشاء المؤسسات الصغيرة بالجزائر.

المحور الثالث: تشخيص واقع المقاوالاتية في الجزائر

نقوم من خلال هذا المحور بعرض أهم الهيئات الموكلة لها تأطير وتدعيم وترقية التوجه المقاوالاتي والعمل على إحلال الثقافة والروح المقاوالاتية بالجزائر، ويمكن تصنيف هذه الهيئات وفق مستويات عديدة، يندرج بعضها ضمن الطقم الحكومي في شكل وزارات ودواوين، وينشط بعضها على المستوى الوطني، في شكل وكالات وصناديق، ويأخذ بعضها الآخر شكل مشاتل، حواضن، نزل مؤسسات ومراكز تسهيل كما نهدف من خلاله إلى تحليل آثار وانعكاسات جهود وبرامج هذه المؤسسات على النسيج الاقتصادي للوقوف على مدى تكامله وتنوعه، ثم دراسة أهم الآثار الاقتصادية والاجتماعية التي ساهمت المقاوالاتية في تحقيقها.

أولاً: الإطار المؤسسي للتوجه المقاوالاتي في الجزائر على المستوى الحكومي

تتميز عملية إنشاء مؤسسة جديدة بالعديد من المخاطر انطلاقاً من مرحلة البحث عن الفكرة، إلى مرحلة تجسيدها على أرض الواقع، كما تمتد هذه المخاطر إلى السنوات الأولى من إنشائها، أي قبل دخولها في مرحلة النمو والنضج. لهذا تعمل الكثير من الدول على تأطير هذه المراحل من خلال الدعم والمراقبة ومنح امتيازات ومزايا كفيلة بوضع المؤسسات المنشئة حديثاً على سكة النمو والتطور.

ومن أوجه الاهتمام والعناية التي توليها السلطات الجزائرية لهذا التوجه المقاوالاتي تم سنة 2020 إدراج وزارة المؤسسات الصغيرة والمؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة ضمن الطقم الحكومي على أن تتكفل هذه الأخيرة بالعمل على تحقيق الأهداف التالية:¹

1- الأهداف العامة لوزارة المؤسسات الصغيرة والمؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة

تكلّف هذه الوزارة بالتشاور مع الدوائر الوزارية والمؤسسات والهيئات والحركة الجمعوية المعنية على الخصوص، بما يلي:

- تنفيذ السياسة والاستراتيجية الوطنية لترقية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمؤسسات الناشئة والحاضنات واقتصاد المعرفة، لاسيما الاقتصاد الرقمي،
- ترقية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمؤسسات الناشئة،
- ترقية وتطوير الحاضنات والحظائر السيبرانية والأقطاب التكنولوجية وأقطاب الابتكار والأقطاب التنافسية،

¹ www.investdz.com, vue le 24-08-2020.

د. صبوع عبد الحفيظ محاضرات في المقاولاتية

– ترقية نقل التكنولوجيا وتأمين منتجات البحث.

2- مهام وزارة المؤسسات الصغيرة والمؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة في مجال ترقية وتطوير المؤسسات الصغيرة

تتمثل مهام هذه الوزارة على هذا المستوى فيما يلي:

– إعداد واقتراح السياسة والاستراتيجية الخاصة بترقية وتطوير المؤسسات الصغيرة وتنفيذها وضمان متابعتها، بالتشاور مع القطاعات المعنية،

– السهر مع القطاعات المعنية على وضع الجهاز والإطار التشريعي والتنظيمي المتعلق بمراقبة وتطوير المؤسسات الصغيرة،

– المبادرة بكل تدبير وعمل يسمح بإنشاء وتطوير المؤسسات الصغيرة وتحسين محيطها وتسهيل تكيفها مع التكنولوجيات الجديدة،

– إعداد سياسة دعم الابتكار في المؤسسات الصغيرة، بالتشاور مع القطاعات المعنية،

– اقتراح كل تدبير يهدف إلى تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة ودعم تطورها وديمومتها،

– المبادرة بالتدابير وأجهزة الدعم والمساندة للمؤسسات الصغيرة، بالتشاور مع القطاعات المعنية،

– السهر على وضع آليات التمويل الملائمة للمؤسسات الصغيرة، لا سيما في مرحلة الانطلاق وتسهيل الوصول إليها، بالتشاور مع القطاعات المعنية،

– تشجيع التشاور بين الفاعلين والأطراف المعنية في تطوير المؤسسات المصغرة والمؤسسات الصغيرة،

– تشجيع تنظيم المؤسسات الصغيرة ضمن شبكات تعاونية من خلال نظم إنتاج مدمجة،

– السهر على جمع المعلومات المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة واستغلالها ونشرها لإعداد خرائط النشاطات.

3- مهام وزارة المؤسسات الصغيرة والمؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة في مجال ترقية المؤسسات الناشئة

تتمثل هذه المهام فيما يلي:

– إعداد واقتراح سياسة واستراتيجية تطوير المؤسسات الناشئة وتنفيذها وضمان متابعتها،

– اقتراح الإطار التشريعي والتنظيمي المتعلق بالمؤسسات الناشئة،

– اقتراح كل عمل وتدابير من شأنه تحفيز إنشاء المؤسسات الناشئة وترقيتها وتطويرها وتسهيل الإجراءات المتعلقة بذلك،

– اقتراح كل تدبير من شأنه دعم تنافسية وديمومة المؤسسات الناشئة،

- إعداد سياسة دعم الابتكار والبحث والتطوير في المؤسسات الناشئة، بالتشاور مع القطاعات المعنية،
- وضع هياكل الدعم التي تتكفل بحاملي المشاريع،
- وضع آليات التمويل الملائمة للمؤسسات الناشئة وتسهيل الوصول إليها،
- اقتراح كل عمل أو تدبير في إطار التكوين لفائدة المؤسسات الناشئة.

4- مهام وزير المؤسسات الصغيرة والمؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة، في مجال ترقية وتطوير المشاتل والحاضنات والمسرعات

تتمثل مهام هذه الوزارة على هذا المستوى فيما يلي:

- إعداد واقتراح سياسة واستراتيجية ترقية وتطوير المشاتل والحاضنات والمسرعات للمؤسسات الصغيرة والمؤسسات الناشئة، وتنفيذها وضمان متابعتها،
- اقتراح الإطار التشريعي والتنظيمي المتعلق بالمشاتل والحاضنات والمسرعات، بالتشاور مع القطاعات المعنية،
- تشجيع واقتراح كل عمل وتدابير، بالتشاور مع القطاعات المعنية، من أجل:
 - وضع مشاتل وحاضنات ومسرعات،
 - المبادرة بآليات لوضع علامة المشاتل والحاضنات والمسرعات،
 - إعداد برامج لتطوير المشاتل والحاضنات والمسرعات وضمان تنفيذها ومتابعتها.
- اقتراح كل تدبير من شأنه تنظيم وتطوير المشاتل، والحاضنات والمسرعات.
- اقتراح كل عمل أو تدبير، بالتشاور مع القطاعات المعنية، من شأنه تشجيع التعاون بين المشاتل والحاضنات والمسرعات، خدمة لحاملي الأفكار المبتكرة والمؤسسات المصغرة والمؤسسات الصغيرة والمؤسسات الناشئة،
- تجميع نشاطات المشاتل والحاضنات والمسرعات وتحسين التآزر بين القطاعات قصد توضيح الرؤية لدى صناديق الاستثمار،
- وضع منشآت ومخابر بحث تقوم على مفهوم فكرة المدينة التكنولوجية وذلك من أجل دعم المشاتل والحاضنات والمسرعات.

ثانيا: عرض وتقييم أداء هيئات وأجهزة دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر

في إطار دعم للتوجه المقاولاتي قامت السلطات الجزائرية بإنشاء العديد من الأجهزة التي تختلف في مهامها حسب أساليب الدعم، كأن توجه نشاطها نحو تدعيم عملية الإنشاء، أو أن تتكفل بدعم تمويل هذه المؤسسات، وتبعا للهيئة الموجهة لها، وكذا من حيث المزايا المالية والجبائية التي تمنحها. وتتمثل هذه الأجهزة في ما يلي:

1- الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ¹

تم إنشاء هذه الوكالة بموجب المرسوم التنفيذي رقم: 96-296 الصادر بتاريخ 8 سبتمبر 1996، كهيئة تتمتع بالاستقلالية المالية وبالشخصية الاعتبارية، تحت الوصاية المباشرة للرئاسة الحكومة، وتتمثل أهم مهامها في دعم وتوجيه ومرافقة الشباب الراغب في خلق وبعث أنشطة اقتصادية مستقلة، كما تستهدف هذه الهيئة فئة الشباب الذين تتراوح أعمارهم ما بين 19 و 35 سنة على أن يتمتع هؤلاء بالكفاءات والمؤهلات الفنية الضرورية لنشاط المزمع إنشاءه،

أ- مهام وكالة ANSEJ

تتمثل مهام وكالة « ANSEJ » فيما يلي:²

- تدعيم وتقديم الاستشارة، ومرافقة الشباب في تنفيذ وإنجاز مشاريعهم.
- تقديم المساعدات المالية وشبه المالية.
- تزويد السباب بمختلف المعلومات المتعلقة بالإعانات والامتيازات التي يقدمها الصندوق الوطني لتشغيل الشباب.
- تشجيع جميع التدابير الهادفة إلى ترقية إنشاء الأنشطة وتوسيعها.
- تمويل المشاريع المقبولة.

ب- فئات التمويل المختلفة المقدمة من طرف وكالة « ANSEJ »

نميز فئات التمويل الممنوحة عن طريق وكالة « ANSEJ » في فيئتين على النحو التالي:

* **فئة أقل من 2.000.000,00 دج** موزعة كما يلي:

¹ www.ansej.org.dz, le 09/01/2017.

² www.ansej.org.dz, le 09/01/2017.

الجدول (III - 8): صيغة تمويل مشاريع ANSEJ لمشاريع أقل من 2.000.000,00 دج

المساهمة الشخصية	قرض دون فائدة (إعانة مقدمة من طرف الوكالة)	قرض بنكي دون فائدة
%5	%25	%70

Source : www.ansej.org.dz, le 09/01/2017.

* فيئة أكبر من 2.000.000,00 دج أقل من 10.000.000,00 دج، موزعة كما يلي:

الجدول (III - 9): صيغة تمويل مشاريع ANSEJ أكبر من 2.000.000 من أقل من 10.000.000 دج

قرض دون فائدة		مساهمة شخصية		قرض بنكي
مناطق خاصة	مناطق أخرى	مناطق خاصة	مناطق أخرى	مناطق أخرى
%8	10%	72%	70%	20%

Source : www.ansej.org.dz, le 09/01/2017.

ج- المزايا الجبائية الممنوحة عن طريق وكالة « ANSEJ »

نوضح المزايا الجبائية الممنوحة من طرف هذه الوكالة على مرحلتين:¹

° مرحلة إنشاء مشروع

يعفى حامل المشروع من دفع الرسم على القيمة المضافة فيما يتعلق باقتناء التجهيزات والمعدات ذات العلاقة المباشرة بمباشرة المشروع الاستثماري؛ والتخفيض في حدود 5% في حالة استيرادها؛ الإعفاء من دفع حقوق الموثق المتعلقة بإبرام عقود إنشاء المؤسسة، والإعفاء من دفع حقوق تسجيل المتعلقة بتحويل ملكية العقارات المرتبطة بالنشاط الاستثماري المزمع إنشاءه).

° مرحلة الاستغلال

تتمثل أهم المزايا المرتبطة بمرحلة الاستغلال في الإعفاء الكلي، لمدة 6 سنوات من دفع الضريبة على ارباح الشركات؛ والضريبة على الدخل الإجمالي؛ وكذا الرسم على النشاطات المهنية، مع إمكانية تمديد فترة هذه الإعفاءات لسنتين إضافيتين بالنسبة للمؤسسات التي توظف 5 عمال فما فوق. إضافة إلى الإعفاء من دفع الكفالة المتعلقة بحسن التنفيذ بالنسبة لقطاعات الحرفية في حالة ترميم الممتلكات؛ والإعفاء من دفع الرسوم العقارية على المنشآت والبنائات الإضافية الموجهة لتدعيم نشاط المؤسسة.

¹ www.ansej.org.dz, le 09/01/2017.

د- المساهمة الاقتصادية والاجتماعية لوكالة « ANSEJ »

نوضح حجم المشاريع الاستثمارية الممولة عن طريق وكالة « ANSEJ »، وكذا عدد مناصب الشغل التي ساهمت في خلقها منذ إنشائها إلى غاية 30 جوان 2019 حسب الجدول أدناه.

الجدول (III - 10): حجم الاستثمارات ومناصب الشغل المدعمة من طرف ANSEJ

عدد قطاعات النشاط الاقتصادي	عدد المشاريع الاستثمارية	حجم التشغيل (منصب عمل)	تكلفة منصب العمل (دج)	المبلغ الإجمالي للاستثمارات
12	381.427	910.295	1.346.317	1.225.545.651.925 دج

Source : Bulletin PME, N° 35 ; P :24.

نلاحظ من خلال الجدول الغلاف المالي الضخم الذي خصص لتمويل المشاريع من طرف هذه الوكالة منذ إنشائها، كما نوضح توزيع مجموع المشاريع الاستثمارية المدعمة عن طريقها على مختلف القطاعات الاقتصادية، مع إبراز حجم مساهمة العنصر النسوي بها من خلال الجدول أدناه.

الجدول (III - 11): توزيع المشاريع الاستثمارية المدعمة من طرف ANSEJ حسب القطاعات

الاقتصادية وحسب الجنس إلى غاية جوان 2019

القطاعات	عدد المشاريع	النسبة	رجال	نساء	نسبة الأنوثة
الفلاحة	57.183	15	54.514	2.669	5
الحرف	42.998	11	35.667	7.331	17
اشغال عمومية	34.282	9	33.489	793	2
مياه	556	0.01	531	25	4
صناعة	26.740	7	22.852	3.888	15
صيانة	10.271	3	10.098	173	2
صيد بحري	1.131	0.30	1.115	16	1
مهن حرة	11.356	3	6.166	5.190	46
خدمات	108.003	28	90.172	17.881	17
نقل على التبريد	13.385	3.5	12.996	389	3
نقل السلع	56.530	14	55.821	709	1
نقل المسافرين	18.992	5	18.511	481	3

المجموع	381.427	100	341.932	39.495	10
---------	---------	-----	---------	--------	----

Source : Bulletin PME, N° 35 ; P :25.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه مدى جاذبية قطاع الخدمات للإجراءات الممنوحة من طرف وكالة « ANSEJ »، بحيث بلغت نسبة المشاريع الممولة فيه 28% يليها قطاع الفلاحة بـ 15% ثم قطاع السلع بـ 14%، أما المساهمة القصوى للعنصر النسوي فتظهر في قطاع المهن الحرة بـ 46%، إلا أن نسبتها الاجمالية فتبلغ 10% فقط.

2-الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار¹ ANDI

تم إنشاء الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار « ANDI » كمؤسسة عمومية ذات طابع إداري بموجب القانون رقم: 01-03 الصادر بتاريخ 20 أوت 2001، بغية تشجيع الاستثمار الوطني والاجنبي في ميدان الزراعة، الصيد، السياحة، الصناعة، الصحة، النقل، الطاقات المتجددة، تكنولوجيا الإعلام والاتصال وقطاع المناجم سواء كان ذلك في شكل مؤسسة جديدة أو توسيع نشاط مؤسسة قائمة، إعادة تأهيل المؤسسات، المساهمة في رأسمالها، أو في شكل مساهمة كلية أو جزئية في خصخصة بعض المؤسسات العمومية.

وتعد خدمة الشباك الوحيد المتواجد في مجموع الـ 48 ولاية من أهم الخدمات اللامركزية التي تسهل للمستثمر التعامل المباشر مع مجموعة من الهيئات المتدخلة في عملية الاستثمار والمتمثلة في كل من وزارة الداخلية والجماعات المحلية، وزارة البيئة والعمران، مديرية الجمارك، الغرفة الوطنية للسجل التجاري، الوكالة الوطنية للعقار الصناعي، مصلحة الضرائب والخزينة العمومية.

حيث تقوم الوكالة من خلاله بتقديم التسهيلات المتعلقة باستقبال المستثمرين وإعلامهم ومساعدتهم، تسهيل القيام بالإجراءات التأسيسية للمؤسسات وتجسيد المشاريع، تخفيف الملفات، تبسيط الإجراءات المرتبطة بالحصول على المزايا الممنوحة من طرف الوكالة، وتخفيض أجال الرد على انشغالات المستثمرين... الخ.

1- المزايا الممنوحة من طرف الوكالة

من أهم المزايا التي يمنحها الوكالة فتتمثل فيما يلي:²

- تخفيض نسب الحقوق والرسوم الجمركية المطبقة على التجهيزات المستوردة والضرورية لتجسيد المشروع الاستثماري.
- الإعفاء من دفع الرسم على القيمة المضافة المطبق على الخدمات والسلع الضرورية لتجسيد المشروع الاستثماري ومباشرته.

¹ www.andi le 09/01/2017

² www.andi le 09/01/2017

د. صبوع عبد الحفيظ محاضرات في المقاولاتية

- تخفيض الرسوم العقارية.
- تخفيض حقوق التسجيل المتعلقة بتسجيل تأسيس الشركة أو تعديل قانونها الأساسي ورفع رأسمالها في حدود 2%.
- تكفل الدولة بالتسديد الجزئي أو الكلي لأشغال تهيئة البنى التحتية المتعلقة بالتجسيد الفعلي للمشاريع الاستثمارية.
- الإعفاء من تسديد الضريبة على أرباح الشركات والضريبة على الدخل الإجمالي.

ب- توزيع الاستثمارات المدعمة من طرف وكالة « ANDI » للفترة 2018-2019

نبرز توزيع عدد الاستثمارات التي استفادت من دعم الوكالة الوطنية للتطوير الاستثمار حسب الجدول أدناه.

الجدول (III - 12): جدول تلخيصي لحجم الاستثمارات المدعم من طرف « ANDI »

التطور	الفترة الزمنية	التعيين
2.027	2018 السداسي الأول	عدد المشاريع الاستثمارية
1.765	2019 السداسي الأول	
848.114	2018 السداسي الأول	مبلغ المشاريع الاستثمارية (مليون دينار جزائري)
530.291	2019 السداسي الأول	
73.836	2018 السداسي الأول	حجم التشغيل
48.784	2019 السداسي الأول	

Source : Bulletin des PME, N°35, P :17.

نشير إلى أن أكثر من نصف المشاريع المدعمة من طرف الوكالة تابعة للقطاع الصناعي بمجموع إجمالي يقدر بـ 922 مشروع من أصل 1765 مشروع كلها محلية، أي لم نسجل أي مشروع استثماري أجنبي، أما عن توزيع هذه المشاريع حسب حجم المؤسسات المستفادة منه فنكتفي بتوضيح توزيعها بالنسبة للسداسي الأول من سنة 2018 نظرا لعدم توافر المعلومات المتعلقة بسنة 2019 كما هو موضح في الجدول التالي.

الجدول: (III - 13): توزيع المشاريع المدعمة من طرف « ANDI » حسب حجم المؤسسات

حجم المؤسسة	عدد المشاريع	%	مبلغ المشاريع مليون دج	%	حجم التشغيل	%
9-0	726	40.54	38.176	7.16	3.027	6.14
49-10	793	44.28	216.336	40.57	16.663	33.79
249-50	257	14.35	248.261	46.56	24.827	50.35
أكبر من 250	15	0.84	30.421	5.71	4.793	9.72
المجموع	1.791	100	533.195	100	49.310	100

Source : Bulletin PME, N° 35, P :18

نلاحظ من خلال الجدول تركز عدد المشاريع الاستثمارية المدعمة من طرف « ANDI » في كل من المؤسسات الصغيرة والصغيرة بنسبة 84.92%، إلا مبلغ المشاريع الاستثمارية المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة يعتبر جد ضعيف بحيث لا تتعدى نسبته 7.16%، أما عن حجم التشغيل فنلاحظ تركز التشكيلة الكبيرة على مستوى المؤسسات المتوسطة بنسبة 50.35%.

3- الصندوق الوطني للتأمين على البطالة¹ CNAC

تم إنشاء الصندوق الوطني للتأمين على البطالة CNAC بموجب المرسوم التنفيذي رقم 94-188 الصادر بتاريخ 6 جويلية 1994 تحت وصاية وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي، بغية العمل على تخفيف الآثار الناجمة عن تسريح العمال من القطاع الصناعي، في إطار برامج التصحيح الهيكلي التي تبنتها السلطات العمومية.

ويسهر الصندوق، باعتباره مؤسسة عمومية للضمان الاجتماعي، على تحصيل الاشتراكات الموجهة لتغطية أداءات التأمين على البطالة، ومسك ملفات المنخرطين فيه، وكذا صرف التعويضات المستحقة للبطالين المستفيدين من خدماته.

كما يسمح الصندوق ابتداءً من سنة 2010 للفئة الاجتماعية (30-50 سنة) من الانخراط به، ومن الاستفادة من المزايا الممنوحة من طرفه والمتعلقة بتمويل ثلاثي يشترك فيه كل من صاحب المشروع، البنك والصندوق، وبمبلغ استثماري لا يتعدى 10 مليون دج، مع توسيع إمكانية التمويل ليشمل تشكيلة المنتجات

¹ www.cnanc le 09/01/2017

د. صبوع عبد الحفيظ محاضرات في المقاولاتية

والخدمات الجديدة بالنسبة المشاريع القائمة. وكذا الاستفادة من جملة من المزايا المالية والجبائية المتعلقة بتخفيض نسب الفوائد على القروض، والإعفاءات الضريبية وشبه الضريبية. بالإضافة إلى ذلك يعمل الصندوق بالتنسيق مع وزارة التكوين والتعليم المهنيين قصد التصديق على المؤهلات المهنية للمنخرطين فيه قصد تحقيق إدماجهم المهني.

1- صيغ التمويل المعتمدة من طرف صندوق « CNAC »

نوضح صيغ التمويل التي يمنحها الصندوق في إطار تمويل المشاريع الاستثمارية للمنخرطين به من خلال الجدول أدناه.

الجدول (III - 14) : صيغ تمويل مشاريع عبر صندوق CNAC

المستوى	المساهمة الشخصية		القرض دون فائدة		القرض البنكي
أقل من 2 مليون دج	5%		25%		70%
من 2 مليون إلى 10 مليون دج	مناطق خاصة	مناطق أخرى	مناطق خاصة	مناطق أخرى	
	8%	10%	22%	20%	

Source : www.cnanc le 09/01/2017

ب- المشاريع الاستثمارية الممولة من طرف صندوق « CNAC » إلى غاية جوان 2019

نبرز حجم المشاريع الاستثمارية الممولة من طرف صندوق « CANAC » وتوزيعها على مختلف القطاعات النشاط الاقتصادي من خلال الجدول أدناه.

الجدول (III - 15) : الأداء الاقتصادي والاجتماعي لصندوق « CNAC » حسب القطاعات

الاقتصادية إلى غاية جوان 2019

القطاعات	عدد المشاريع	المساهمة النسائية %	حجم التشغيل (منصب عمل)	مبلغ التمويل (مليون دج)
الفلاحة	21.858	11.28	52.536	88.886.39
الحرف	13.721	22.59	35.893	44.341.83
اشغال عمومية	8.433	2.42	27.003	34.031.76
مياه	341	4.99	1.159	2.402.34
صناعة	11.524	21.82	33.510	52.779.95
صيانة	873	2.29	2.112	2.608.74

3.267.15	1.704	0.42	475	صيد بحري
4.635.65	2.435	47.02	1.123	مهن حرة
110.990.61	65.850	17.19	31.090	خدمات
118.383.90	69.666	1.52	45.848	نقل السلع
28.910.45	18.530	1.23	12.214	نقل المسافرين
491.238.78	310.398	10.20	147.500	المجموع

Source : Bulletin PME, N° 35 ; P :26.

على غرار الإجراءات المعتمدة من طرف وكالة « ANSEJ » نلاحظ سيطرة المشاريع الاستثمارية الممولة في قطاع الخدمات من حيث العدد، أما من حيث المبلغ والمساهمة في خلق فرص العمل فنسجلها بقطاع نقل السلع، كما يبلغ متوسط تكلفة خلق المنصب الواحد: 1.582.609.35 دج (310.398/491.238.78)، وهي تفوق ما يقابلها على مستوى وكالة « ANSEJ » بـ 17.55%.
أما عن النسبة الاجمالية لمساهمة العنصر النسوي في هذه المشاريع فهي 10.20% مع تسجيل أكبر نسبة لها في قطاع المهن الحرة أين وصلت إلى 47.02%.

4-الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر¹ ANGEM

تم إنشاء الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر « ANGEM » بموجب المرسوم التنفيذي رقم 04-14 الصادر بتاريخ 22 جانفي 2004 كمؤسسة ذات شخصية معنوية واستقلالية مالية، تحت وصاية وزارة التضامن الوطني والأسرة وقضايا المرأة، بغية المساهمة في التنمية الاجتماعية وتعزيز القدرات الفردية على الدعم الذاتي لتحقيق مستوى معيشي لائق وتوفير مناصب شغل مجدية.
وتعتمد الوكالة في نشاطها على تقديم جملة من المساعدات والخدمات المتعلقة بالمرافقة والتوجيه، التكوين، وضمان مشاركة المنخرطين فيها في المعارض والصالونات، والاستفادة من العديد من المزايا المالية والجبائية. كما تصنف عمليات التمويل وفق ثلاثة صيغ نبينها من خلال الجدول أدناه.

¹ www.angem, le 09/01/2017.

الجدول (III - 16): صيغ التمويل بالوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر ANGEM

مبلغ المشروع	المساهمة الشخصية %	سلفية الوكالة %	مساهمة البنك %
> 100.000 دج	0	100	0
> 250.000 دج بالنسبة لولايات الجنوب	0	100	0
> 1.000.000 دج	1	29	70

Source : www.angem.dz, le 09/01/2017

أما عن تقييم حجم مساهمة هذه الوكالة في تمويل المشاريع الاستثمارية وخلق الشغل فتشير إلى أن حجم القروض الممنوحة من طرف وكالة « ANGEM » منذ إنشائها إلى غاية 2019/06/30 بلغ مجموع 57.955.775.132.54 دج موزعة على 889.148 عملية تمويل حوالي 40% منها موجهة لقطاع الصناعات المصغرة « TPI »، حسبما هو موضح في الجدول أدناه.

الجدول (III - 17): حجم القروض الممنوحة من طرف « ANGEM » حسب صيغ التمويل

صيغة التمويل	عدد عمليات التمويل	النسبة	مناصب الشغل
تمويل اقتناء المواد الأولية	804.254	90.45	1.188.651
تمويل ثلاثي (بنك-وكالة-صاحب المشروع)	84.894	9.55	128.544
المجموع	889.148	100	1.317.395

Source : Bulletin PME, N°35, P : 27.

ثالثا: عرض وتقييم أداء صناديق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر

صناديق الضمان على القروض من الأليات المعتمدة قصد تغطية المخاطر ذات الدرجة المرتفعة التي تتميز بها القروض الممنوحة من طرف البنوك في إطار إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ومن أهم الصناديق التي تم استحداثها، ضمن تدعيم التوجه المقاولاتي بالجزائر، نتناول كل من صندوق ضمان القروض الموجهة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (FGAR)، وصندوق ضمان قروض استثمارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (-CGCI-PME).

1- صندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (FGAR)¹

تم إنشاء هذا الصندوق بموجب المرسوم التنفيذي 02-373 الصادر بتاريخ 11 نوفمبر 2002 المتعلق بالقانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويعتبر الصندوق مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية تحت وصاية وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويعتبر إحدى الآليات المعتمدة لمواجهة مشاكل التمويل التي تعترض المقاولين نظراً لعدم حيازتهم أو عدم كفاية الضمانات العينية الضرورية المفروضة من طرف البنوك.

فالصندوق يلعب بذلك، دور الوسيط بين البنك والمقاولين من خلال تقديمه لضمانات قروض في حدود 10% إلى 80% من القرض المصرفي.

ويمكننا إبراز جوانب الأداء الاقتصادي والاجتماعي لصندوق ضمان القروض خلال الفترة 2004-جوان 2019 من خلال الجدول أدناه.

الجدول (III - 18): مؤشرات الأداء الاقتصادي والاجتماعي لصندوق ضمان القروض

« FGAR » للفترة أبريل 2004-جوان 2019

التعيين	شهادات الضمان
عدد شهادات الضمان	1.408
التكلفة الإجمالية للمشاريع المعنية بشهادات الضمان (دج)	98.740.626.046
مبلغ القروض المطلوب تغطيتها (دج)	65.615.891.957
مبلغ الضمانات الممنوحة (دج)	35.297.652.416
نسبة التغطية	54%
متوسط مبلغ الضمان (35.297.652.416 / 1408)	25.069.355
عدد مناصب الشغل المرجو خلقها من المشاريع المعنية بالضمان	37.257

Source :Bulletin PME, N°35, P : 21.

2-صندوق ضمان قروض استثمارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (-CGCI-PME)²

أنشأ صندوق ضمان قروض استثمارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بموجب المرسوم الرئاسي رقم: 04-143 الصادر بتاريخ 19 أبريل 2004، ويعتبر شركة ذات أسهم يقدر رأسمالها بـ 20 مليار دج، بهدف تغطية المخاطر المرتبطة بالتسوية والتصفية القضائية ومخاطر عدم سداد قروض الاستثمار المندرجة ضمن

¹ www.fgar.dz, le 09/01/2017.

² www.id-algerie.com, le 09/01/2017.

إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك من خلال قيامه بتقديم ضمانات في حدود مبلغ ضمان لا يتجاوز 500 مليون دينار جزائري.

ويقوم الصندوق بتغطية القروض غير المسددة بنسبة 80% فيما يتعلق بالقروض الممنوحة في إطار إنشاء المؤسسات الجديدة، وبنسبة 60% عندما يتعلق الأمر بالقروض الممنوحة قصد توسيع أنشطة هذه المؤسسات، على ألا يندرج ضمن نشاطاته تغطية القروض الفلاحية، التجارية والاستهلاكية، لكن في إطار تنويع انشطته قام الصندوق بموجب قرار السلطات العمومية بإدراج تغطية القروض الزراعية ضمن خدماته الممنوحة وذلك سنة 2011.

ونبرز أهم مؤشرات الاداء الاقتصادي لهذا الصندوق من خلال الجدول أدناه.

الجدول (III - 19): توزيع الضمانات الممنوحة من طرف صندوق CGCI-PME-

حسب قطاعات النشاط إلى غاية جوان 2019

النسبة%	مبلغ الضمان (مليون دج)	النسبة%	عدد الملفات	القطاع
11	8.595	17	210	البناء والاشغال العمومية
3	2.433	9	211	النقل
65	51.078	52	654	الصناعة
7	5.678	7	86	الصحة
14	11.128	15	186	الخدمات
100	78.912	100	1.247	المجموع

Source : Bulletin PME, N°35, P : 22.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه التركيز العالي لنشاط الصندوق على كل من قطاع الصناعة والبناء والاشغال العمومية، بحيث يتجاوز مبلغ الضمانات الممنوحة من طرف لهذين القطاعين عتبة الـ 75%.

رابعا: مشاتل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر¹

تعتبر مشاتل المؤسسات مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي وتجاري EPIC ذات شخصية معنوية واستقلال مالي، تنشأ تحت وصاية وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتم اعتمادها منذ سنة 2003، طبقا للمرسوم التنفيذي 03-78 الصادر بتاريخ 25 فيفري 2003 المتضمن تحديد قانونها الأساسي، والمحدد لأشكالها في كل من الحاضنات، ورشات الربط ونزل المؤسسات.

¹ www.mdipi.gov.dz, le 09/01/2017.

1- أشكال مشاتل المؤسسات

يحدد المرسوم التنفيذي المشار إليه أعلاه أشكال مشاتل المؤسسات فيما يلي:

1-الحاضنات

حاضنات الاعمال عبارة عن مؤسسات عمومية خاصة أو مختلطة تعمل على توفير جملة من الخدمات والتسهيلات للمستثمرين الصغار المبادرين إلى إقامة مؤسسات صغيرة بهدف شحنهم بدفع أولي يمكنهم من تجاوز أعباء المرحلة الانطلاق الممتدة من سنة إلى سنتين"،

ولقد عرفها المشرع الجزائري طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 03-78 المشار إليه أعلاه على أنها هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع في قطاع الخدمات، على أن يتم تمويلها في شكل مساعدات مقدمة من طرف وكالة ترقية ودعم الاستثمار والوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.¹

ب- ورشات الربط: تتكفل بدعم ذوي المشاريع في قطاع الصناعات الصغيرة والمهن الحرة والحرفية.

ج- نُزل المؤسسات: تتكفل بدعم حاملي المشاريع المدرجة ضمن ميادين البحث.

2- المهام الرئيسية لمشاتل المؤسسات

ترتكز المهام الرئيسية لمشاتل المؤسسات في عمليات مرافقة، استشارة واستضافة المؤسسات الفتية المقدمة من طرف هذه المشاتل وفق اليات أساليب عديدة أهمها:

- استقبال واحتضان ومرافقة المؤسسات الفتية لمدة معينة (حوالي 4 سنوات)؛
- توفير وتسيير محلات للإيجار مناسبة لطبيعة والاحتياجات المرتبطة بنشاط حاملي المشاريع؛
- توفير تجهيزات مكتبية ووضعها تحت تصرف المؤسسات المحتضنة؛
- تقديم ارشادات واستشارات قانونية، محاسبية، تجارية ومالية قبل إطلاق المشاريع...الخ.
- نسجل حاليا توافر عشرات المشاتل عملية على مستوى الولايات.

3- تعداد المشاتل بالجزائر

يبلغ عدد مشاتل المؤسسات بالجزائر إلى غاية جوان 2019 مجموع 19 مشتلة منها 2 قيد الإنجاز .

خامسا: مراكز التسهيل بالجزائر²

مراكز التسهيل عبارة عن أسلوب أُعتمد طبقا للمرسوم التنفيذي 03-79 الصادر بتاريخ 25 فيفري 2003، الذي يعرفها على أنها مؤسسات عمومية ذات طابع إداري وذات شخصية معنوية واستقلالية مالية، تحت وصاية

¹ سلامي منيرة، مرجع سبق ذكره، ص: 8.

² www.mdipi.gov.dz, le 09/01/2017.

وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، ويبلغ عدد هذه المراكز إلى غاية جوان 2019 مجموع 29 مركز، منها مركزين (2) في طور الإنجاز.

وتهدف مراكز التسهيل إلى تطوير الثقافة المقاوالتية وتقليص آجال إنشاء المؤسسات وتوسيعها واستردادها؛ تشجيع تطوير التكنولوجيات الحديثة لدى حاملي المشاريع؛ وإنشاء فضاءات مشتركة بين عالم الأعمال، المؤسسات، الإدارة؛ وتشجيع تطوير النسيج الاقتصادي المحلية وترقية تعميم المهارات؛ إنشاء قاعدة معطيات حول الكثافة الجغرافية لنسيج اقتصادي؛ مرافقة المؤسسات الفتية في عملية الاندماج في الاقتصاد الوطني والدولي... الخ. وذلك من خلال قيامها بالمهام التالية:

- تتمثل اهداف مراكز التسهيل في العناصر التالية:
- إنشاء شباك يلبى متطلبات منشئي المؤسسات.
- تشجيع ثقافة المبادرة.
- تخفيض آجال إنشاء المؤسسات.
- التشجيع على اعتماد التكنولوجيات الحديثة من قبل منشئي المؤسسات.
- خلق فضاء للالتقاء وتجمع رواد الاعمال والإدارات المحلية.
- تثمين البحث العلمي وخلق جو يسمح بتبادل المعلومات والخبرات والتجارب بين مراكز البحث، مؤسسات التكوين، مختلف الأقطاب التكنولوجية ورواد الاعمال.
- تطوير النسيج الاقتصادي المحلي.
- تثمين الكفاءات البشرية وعقلنة المخصصات المالية، والعمل على خلق توازن في نمو النسيج الاقتصادي.
- مرافقة ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

سادسا: دور المقاوالتية¹ « Maisons d'entrepreneariat »

دار المقاوالتية «Maison d'entrepreneariat» من أهم الهيئات الداعمة للتوجه المقاوالتية على مستوى الجامعات الجزائرية، وهي عبارة عن تنظيم مرن يتم إدارته من طرف خلية أو نادي علمي متكونة من أساتذة جامعيين ومنشطين معتمدين من طرف المكتب الدولي للعمل « BIT »، ويشرف عليه كل من مدرء

¹ www.ansej.org.dz, vue le 24-08-2020.

د. صبوع عبد الحفيظ محاضرات في المقاولاتية

الجامعات ومديرو الوكالة الوطنية (الولائية) لدعم تشغيل الشباب، أي بالنسبة لكل ولاية. ويبلغ عدد دور المقاولاتية بالجزائر حاليا (أوت 2020) مجموع 75 دار موزعة على مختلف الأقطاب الجامعية.

تتمثل المهام الرئيسية لهذه الهيئة فيما يلي:

- الاستقبال والإعلام.
- تحسيس ودعم الفكر والثقافة المقاولاتية لدى الطلبة.
- تكوين وتحفيز الطلبة قصد إنشاء مؤسساتهم المصغرة أو الصغيرة.
- تقديم وتأطير فكرة المشروع المقاولاتي.
- شرح وتبسيط الإجراءات الإدارية والقانونية المتعلقة بإنشاء المؤسسات.
- مرافقة الطلبة أثناء المراحل الأولى المتعلقة بإنشاء مؤسساتهم.

سابعا: تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر إلى منتصف سنة 2019

تشير بعض الدراسات الاقتصادية إلى أن بناء نسيج اقتصادي جزائري يتمتع بتنافسية كفيلة بمواجهة المنافسة العالمية الشرسة يتطلب إنشاء مجموع مليونين ونصف مليون (2.500.000) مؤسسة صغيرة ومتوسطة. وقد بلغ عددها إلى غاية جوان 2019 مجموع 1.171.945 مؤسسة، بعدما كان عددها: 1.093.170 مؤسسة في منتصف سنة 2018، بما يوافق إنشاء 78.775 مؤسسة جديدة، أي بمعدل نمو قدره 7,2% سنويا.

1- تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر في منتصف حسب الصيغ القانونية

يتوزع مجموع هذه المؤسسات وفق مختلف الصيغ القانونية حسبما هو موضح في الجدول أدناه.

الجدول (III - 20): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر في جوان سنة 2019

النسبة %	العدد	طبيعة المؤسسة	
		مؤسسات خاصة:	1
56,28	659.537	اشخاص معنوية	
43,70	512.128	اشخاص طبيعية:	
20,80	243.759	مهن حرة	
22,90	268.369	أنشطة حرفية	
99,98	1.171.701	المجموع الجزئي 1	

2	مؤسسات عمومية:		
	اشخاص معنوية	244	0,02
	المجموع الجزئي 2	244	0,02
	إجمالي سنة 2019	1.171.945	100
	اجمالي سنة 2018	1.148.946	
	عدد المؤسسات المستحدثة سنة 2015	31.194	2,7
	عدد المؤسسات المشطوبة	8.195	0,7

Source : Bulletin PME n°35, Editée par le Ministère de l'industrie et des Mines, Novembre 2019, P:7

على افتراض ثبات معدل النمو هذا في حدود 7,2% سنويا، فإن ذلك يعني بلوغ الهدف المسطر (2.500.000 مؤسسة صغيرة ومتوسطة) في ظرف زمني خيالي يفوق 16,85 سنة، أي سنة 2037¹، يُضاف إلى ذلك اصطدام هذه الجهود بمعدل شطب هذه المؤسسات لاعتبارات عديدة، الأمر الذي يعكس مدى هشاشة النسيج الاقتصادي الجزائري وحجم التحدي الذي يواجهه القائمون عليه.

2- توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب معيار الحجم

نستعرض مدى تنوع النسيج الاقتصادي الجزائري من خلال تصنيف مجموع المؤسسات التي تم إنشاءها إلى غاية منتصف سنة 2019 وإبراز توزيعها وفق معيار الحجم من خلال الجدول أدناه.

الجدول رقم (III - 21): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفق معيار الحجم بالجزائر سنة 2019

النسبة	عدد المؤسسات	طبيعة المؤسسة
97	1.136.787	المؤسسات المصغرة (1-9 عامل)
2,6	30.471	المؤسسات الصغيرة (10-49 عامل)
0,4	4.688	المؤسسات المتوسطة (40-249 عامل)
100	1.171.945	المجموع

Source : Bulletin PME n°35, Ibid., P : 08

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، سيطرة مطلقة للمؤسسات المصغرة بنسبة 97%، ورغم أن ذلك يتطابق مع بعض المعايير والعناصر المكونة للروح المقاولاتية، ويكرس أهميتها على المستوى الفردي، وفي غياب معايير

¹ * 2.500.00 - 1.171.945 = 1.328.055 / 78.775 = 16,85 Ans

د. صبوع عبد الحفيظ محاضرات في المقاولاتية

محددة لنسب هذه المؤسسات بعضها لبعض، إلا أنه يبدو لنا أن هناك اختلال في توزيع مجموع هذه المؤسسات، حيث يقلل من قدرات النسيج الاقتصادي على تحقيق الاعتبارات الاقتصادية والاجتماعية كامتصاص البطالة.

3- توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب معيار النشاط

الهدف من تحليل توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفق معيار النشاط هو الوقوف على مدى التنوع الاقتصادي، الذي يعتبر بدوره أحد أهم الغايات المنشودة ضمن النموذج الاقتصادي الذي ترغب السلطات العمومية الجزائرية في إحلاله، ونبرز توزيع مجموع الـ **1.171.945** مؤسسة على النحو التالي:

1- بالنسبة للأشخاص المعنوية

تضم هذه الفئة من المؤسسات مجموع: 659.817 مؤسسة، موزعة على القطاع العمومي والخاص، وعلى قطاعات النشاط على النحو الموضح في الجدول أدناه.

الجدول (III-22): توزيع المؤسسات الاشخاص المعنوية حسب قطاعات النشاط لمنتصف 2019

قطاع النشاط	المؤسسات الخاصة	المؤسسات العمومية	المجموع	النسبة %
الفلاحة	7.275	93	7.368	1,12
المحروقات، الطاقة، المناجم والخدمات المرتبطة	3.032	03	3.035	0,46
البناء والأشغال العمومية	188.275	15	188.290	28,54
الصناعات المصنعة	102.055	73	102.128	15,48
الخدمات	358.936	60	358.996	54,41
المجموع	659.573	244	659.817	100

Source : Bulletin PME n°28, Ibid., P : 09

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن 99,96% من مؤسسات الأشخاص المعنوية ترجع ملكيتها للقطاع الخاص، وهذا الأمر الإيجابية كونها تتطابق مع التوجه المقاولاتي.

أما بالنسبة لقطاعات النشاط الاقتصادي، فنسجل سيطرة واضحة لقطاع الخدمات بنسبة تفوق 50% يليه قطاع البناء والأشغال العمومية بنسبة 28,54%، وهذا أمر ايجابي كذلك. أما ما يعاب على هذا التوزيع فيمكن

د. صبوع عبد الحفيظ محاضرات في المقاولاتية

في ضآلة التوجه نحو القطاع الفلاحي الذي يسجل نسبة 1,12% فقط، وهذا ما يعتبر بعيد جدا عن متطلبات ومقتضيات بناء هيكل اقتصادي متنوع.

ب- بالنسبة للأشخاص الطبيعية

يبلغ عدد المؤسسات المقيّدة ضمن ملكية الأشخاص الطبيعيين مجموع 512.128 مؤسسة، منها: 243.759 مقيّدة ضمن المهن الحرة، وموزعة على ثلاثة أنشطة اقتصادية رئيسية هي: قطاع الاستغلال الفلاحي بمجموع 166.860 وبنسبة: 68,4%، ثم قطاع الصحة بمجموع 50.414 ما يعادل نسبة: 20,7%، يليه قطاع العدالة بمجموع 26.485 وبنسبة: 10,9%، وهذا ما يُحاول من خلاله التعويض عن النقص المسجل في قطاع الفلاحة على مستوى مؤسسات الأشخاص المعنوية.

أما بالنسبة للمؤسسات المقيّدة ضمن الأنشطة الحرفية، فقد أرتفع عددها مقارنة بسنة 2018 بمجموع 26.875 ليلبغ عددها في منتصف سنة 2019 مجموع: 268.369 مؤسسة صغيرة ومتوسطة.

4- توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب المعيار الجغرافي

يعتبر التوزيع الجغرافي للمؤسسات الاقتصادية عموماً من المعايير الأساسية والضرورية في بناء نسيج اقتصادي قادر على تحقيق تنمية اقليمية متوازنة.

ونبرز توزيع مجموع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفق ثلاثة جهات رئيسية هي الشمال، الهضاب العليا ثم الجنوب، من خلال مؤشر توزيع المؤسسات الخاصة، ومعدل كثافتها

1- توزيع المؤسسات الخاصة (اشخاص معنوية) حسب جهات الوطن الثلاثة

نوضح هذا التوزيع الجغرافي من خلال الجدول أدناه.

الجدول رقم (III - 23): توزيع وتركيز المؤسسات الخاصة (اشخاص معنوية)

حسب جهات الوطن إلى منتصف 2019

الجهات	عدد المؤسسات	معدل التركيز %
الشمال	459.146	70
الهضاب العليا	144.836	22
الجنوب	55.591	8
المجموع	659.573	100

Source : Bulletin PME n35, Ibid., P : 10

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه اختلالات واضحة في بنية توزيع مجموع المؤسسات الخاصة على التراب الوطني، فالفارق بين الشمال والجنوب يعتبر كبير جدا، يعكس تنمية اقتصادية غير متوازنة تخلق ظواهر عديدة غير محبذة كالنزوح الريفي. أما بالنسبة لكثافة هذه المؤسسات فتبقى ضعيفة جدا وبعيدة كل البعد عن معايير تكامل وتنوع النسيج الاقتصادي.

ب- كثافة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب جهات الوطن

يتم قياس متوسط كثافة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باحتساب عدد هذه المؤسسات بالنسبة لكل 1.000 نسمة، على أساس مجموع كلي للسكان بلغ في جانفي 2018 مجموع 42,2 نسمة، 2018، حسب الديوان الوطني للإحصائيات «ONS».

وعليه فإن المعدل العام لكثافة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر يبلغ 27,77 مؤسسة لكل 1.000 نسمة (42,2 مليون \ 1.000 = 42.200)، فبقسمة مجموع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على 42.200 (27,77 = 42.200 / 1.171.945).

وتختلف هذه لكثافة حسب المناطق الثلاثة: شمال، هضاب عليا وجنوب على النحو الموضح في الجدول أدناه.

الجدول (III - 24): توزيع كثافة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر حسب جهات الوطن الثلاثة

الكثافة	عدد السكان في جانفي 2018	عدد المؤسسات	الجهات
31	26.097.450	817.806	الشمال
21	12.091.877	257.558	الهضاب العليا
24	4.010.673	96.581	الجنوب
28	42.200.000	1.171.945	المجموع

Source : Bulletin PME, n35, Ibid., P : 11

إضافة إلى ذلك، يبلغ المعدل الوطني لكثافة المؤسسات الخاصة 16 مؤسسة خاصة لكل 1.000 نسمة، محتسبة على أساس مجموع كلي لهذه المؤسسات يبلغ: 659.573 مؤسسة موزعة على الجهات الثلاثة للتراب الوطني على النحو التالي:¹

- 18 مؤسسة خاصة في الشمال،

¹ Bulletin PME n35, Ibid., P : 12.

- 12 مؤسسة خاصة بالهضاب العليا،

- 14 مؤسسة خاصة بالجنوب.

وقياسا على معدل الكثافة بفرنسا على سبيل المثال أين تبلغ أعلى مستوياتها بمجموع:¹ 50 مؤسسة مصغرة فقط لكل 1000 نسمة، وتبلغ 30 مؤسسة مصغرة لكل 1000 نسمة كأدنى حد لها، نخلص إلى أن هذا المعدل جد ضعيف بالجزائر وبعيد كل البعد على المعايير المعتمدة في الدول الأوروبية.

¹ Jérôme Domens, Jean Sebban, **La localisation des PME/TPE en France**, Publié dans: **PME/TPE en Bref**, Revue n° 28, éditée par la Direction du Commerce, et de l'Artisanat, Décembre 2007, P : 1

خاتمة

بعد اطلاعنا على مختلف محاور وفروع هذه المطبوعة يمكننا أن نخلص إلى سرد مجموعة من النتائج نبرزها فيما يلي:

قدمت لمفهوم المقاول تعاريف متباينة بتباين المداخل التي تناولته، وباختلاف أدواره كفاعل اقتصادي تبعا للمدارس والنظريات الاقتصادية من جهة، بحيث يعتبر من مفاتيح النجاح الرئيسية للنظام الرأسمالي وعموده الفقري، على عكس دوره في النظام الاشتراكي، وتبعا لاختلاف دوره ومكانته في النماذج والسياسات الاقتصادية المتبناة من طرف مختلف الدول من جهة أخرى.

فمن الناحية اللغوية عرف هذا المفهوم منذ سنة 1803 تعاريف كثيرة ومختلفة، إلا أن أهم ما ميزها اشتراكها في التركيز على عنصرين رئيسيين هما: التعهد والالتزام بتحمل المسؤولية، وعنصر المخاطرة. أما من الناحية الاصطلاحية، فيمكننا بناء على مختلف التعاريف المقدمة له، الاكتفاء بتعريف الاقتصادي النمساوي جوزيف شامبتر « Joseph Schumpeter » : يعرف الاقتصادي النمساوي "ج. شومبتر 1935" باعتباره عميد أو أبو المقاولاتية، والذي ينص على "المقاول هو ذلك الشخص الذي لا يرتبط بالجوانب العقلانية بشكل كبير عندما يتعلق الأمر بتحقيق الهدف، فهو شخص مستقل، مقاوم وصلب ومتمرد، واثق من نفسه ومتحمس ومقبل على مواجهة المشاكل والصعاب وإزالة العراقيل والعقبات وكسر الروتين، مما يجعله محركا للرأسمالية ودافعا للاقتصاد من حالة الثبات إلى حالة الحركية عن طريق إنشاء مؤسسات وأنشطة جديدة قادرة على الإبداع والابتكار في جوانب عديدة أهمها:

/ على طرح منتجات وخدمات جديدة.

/ على مستوى طرق الإنتاج.

/ الدخول في اسواق جديدة.

/ اكتشاف مصادر جديدة للمواد الولية.

/ إرساء أنظمة إنتاج وتسيير جديدة.

نخلص من التعاريف المقدمة لمفهوم المقاول إلى أنها تركز بالأساس على سرد مجموع الصفات والخصائص التي يتميز بها المقاول والتي تتداخل في طريقة وأسلوب العمل، ودرجة تقبل المخاطرة، والدور والمكانة التي يلعبها ثم من حيث الطموح والهدف، كما نخلص إلى أن هذا المفهوم يتداخل مع مفاهيم عديدة كالمسير والقائد ورائد الاعمال، اضافة إلى أن هذه الصفات لا تتوافر لدى المقاولين بنفس الكيفية والمستوى،

الأمر الذي يفضي إلى تصنيف المقاولين في أصناف عديدة منها تصنيف هنري منتزيرغ **Henri** «
« **Mintzberg** الذي يركز على مدى سيطرة كل من الجوانب والخصائص الشخصية أو السلوكية أو الإدارية،
وعليه يقدم أربعة أنواع للمقاولين على النحو التالي:

- **المقاول المبدع**: عندما تسيطر عليه خصائص التجديد والإبداع في طرق العمل،

- **المقاول المغامر**: عندما يميل إلى المضاربة وخوض المخاطر ورفع التحديات،

المقاول المدير: عندما تسيطر الجوانب المرتبطة بالخصائص والكفاءات الإدارية التصميمية.

أما تصنيف **ماركوس دا واينتر** « **Marcus Da Writer** -المقاول التأسيسي (البنائي)، المقاول

الانتهازي، المقاول المتخصص والمقاول المبدع، إضافة إلى تصانيف أخرى كتصنيف "ر. بابان" **R.** «

« **Papin**، وتصنيف **دونيس بازاران** « **Denis Uc Basaran**»، و **جاكلين لوفر** **Jacqueline**

« **Laufer**»

وعلى غرار مفهوم المقاول فقد نال مفهوم المقاولاتية اهتماما واسعا من طرف الباحثين ومن طرف
الحكومات نظرا للدور الذي تلعبه في بناء نسيج اقتصادي متكامل ومتنوع كفيل برفع تنافسية اقتصاداتها، إضافة
إلى دورها في امتصاص البطالة، وتحقيق التنمية الاجتماعية، الأمر الذي يمثل هاجسا لكل من الافراد
والحكومات. كما قدمت لذا المفهوم تعاريف متباينة ومختلفة، يمكننا تلخيصها وفق ثلاثة مداخل هي:

- **وفق اتجاه المقاولاتية كظاهرة تنظيمية**

يتزعم هذا الاتجاه "جارتنر" « **Gartner**» الذي يشيد بقدرات المقاول على تحويل الاحلام أو الرؤية إلى

حقيقة ملموسة ومجسدة في شكل مشروع جديد، ويعتبر بأن "المقاولاتية هي عملية إنشاء منظمات جديدة،

كظاهرة يتطلب فهمها، دراسة جميع العوامل التي تدفع الأفراد إلى القيام بها، وتحليل جميع الأنشطة التي يقومون

بها ضمن ذلك الإطار".

وتبعا لذلك فالمقاولاتية مفهوم يشمل كل الأنشطة التي يقوم بها المقاول قصد تعبئة وتنسيق مختلف الموارد

المادية والبشرية والخبرات والأفكار والمعلومات المتاحة... الخ، بغية تجسيد فكرة في شكل مشروع مقاولاتي، على

أن يكون قادرا على التحكم في عملية التغيير ومسايرته.

ب- وفق اتجاه المقاولاتية على أنها استغلال للفرص

يرى كل من "فانكتارمان" و"شان" « Venkatarman et Shane » "المقاولاتية على أنها العملية التي يتم من خلالها اكتشاف وتثمين واستغلال الفرص التي تسمح بخلق منتجات وخدمات مستقبلية".

ج- وفق اتجاه المقاولاتية كازدواجية لثنائية "فرد-قيمة"

يتزعم هذا الاتجاه "بريات" « Bruyat » ويركز على تحليل طبيعة العلاقة الموجودة بين كل من الفرد والقيمة التي يخلقها، فمن جهة الفرد هو ذلك الشخص أو المجموعة من الأشخاص المقاولين، أما القيمة فهي مجموع النواتج المالية والفنية، وما يحصل من تحقيق الرغبات والحاجات الذاتية آخذةً بذلك شكل مؤسسة جديدة أو مشروع مقاولاتي. كما تتحدد العلاقة بين هذين المتغيرين وفق منظورين:

- منظور الفرد-القيمة: ينطلق هذا المنظور من "الفرد"، باعتباره حجر الزاوية والمحرك الأساسي في عملية إنشاء القيمة من خلال قيامه بتحديد حجم وأساليب الإنتاج وتصميم خصائص القيمة المزعم تقديمها للمجتمع، بحيث يمكن أن تكون عبارة عن منتج أو خدمة أو مؤسسة جديدة.

- منظور القيمة-الفرد: يُلحَقُ هذا المنظور بالفرد بالقيمة التي أنشأها من خلال المؤسسة الجديدة التي أنشأها أو المشروع الذي أقامه بحيث يصبح تابعاً لها ومقيداً بها، إلى درجة أن يصبح معرفاً بها، إذا فالقيمة وفق هذا المنظور متغير مستقل والفرد تابع لها، فهي القادرة على تغيير مميزاته ومبادئه وقيمه وشبكة علاقاته. وكما أن هناك تداخل بين مفهوم المقاول ومفاهيم أخرى، فالمقاولاتية كذلك تتداخل مع مفاهيم المتعلقة بإدارة الأعمال وغيرها، إلا أن أهم ما يميز حقلها هو تركيزه على ما يندرج ضمن ثلاثة مفاهيم رئيسية هي: "المقاول-الروح المقاولاتية- وإنشاء وتطوير المؤسسات"، إضافة إلى ما يميز هذا الحقل عن الحقول المتعلقة بالمفاهيم الأخرى بثلاثة عناصر هي: الاستقلالية، الإبداع والمخاطرة.

أما عن طرق وأساليب إنشاء المؤسسات وتطويرها فتصنف فيما يلي:

1- أسلوب إنشاء مؤسسة جديدة: ويتضمن بدوره مجموعة من الطرق هي: إنشاء مؤسسة من العدم «Ex Nihilo»، إنشاء مؤسسة تقليدية «Entreprise Traditionnelle»، عقود الامتياز «La franchise»، التفريع «Filialisation»، الإفرانق «Essaimage ou l'extrapreunariat»، ويمكن لهذا الأخير أن يأخذ ثلاثة أشكال:

-الإفرانق الداخلي: «Spin-off» «Essaimage interne»

-الإفراق الخارجي «Spin-in» «Essaimage externe»

-الإفراق الإخراج «Spin-out» «Essaimage de sortie»

ب- أسلوب شراء مؤسسة قائمة «La reprise d'entreprise»: يمكن لهذا الأسلوب أن تأخذ شكلين

هما: شراء مؤسسة متعثرة، شراء مؤسسة في حالة جيدة.

ج- أسلوب المقاولاتية الداخلية «Intrapreneuriat»

د- أسلوب المقاولاتية الاجتماعية «Entrepreneuriat Social» «نميز في هذا الإطار المقاولاتية الاجتماعية

والمقاولاتية التضامنية على النحو التالي:

- المقاولاتية الاجتماعية «Entrepreneuriat Sociale»

- المقاولاتية التضامنية «Entrepreneuriat Solidaire»:

- المقاولاتية التعاونية «Entrepreneuriat Coopératif ou collectif»

- المقاولاتية العمومية «Entrepreneuriat Public»

ويمكن التمييز بين مفهوم المقاولاتية ومفهوم الشركة على اعتبار هذا الأخير، مصطلح قانوني بالدرجة الأولى

ينصرف التفكير فيه إلى الأشخاص المعنويين، بينما يغلب على مفهوم المقاولاتية الجانب الاقتصادي ويشمل كل من

الأشخاص الطبيعيين والمعنويين معاً، وعليه يمكننا القول بأن مفهوم الشركة أعم وأشمل من مفهوم المقاولاتية،

وتبعاً لذلك فإن كل مقاولاتية هي بالضرورة عبارة عن شركة.

كما نخلص من ذلك إلى أن المقاولاتية مفهوم يغلب عليه الطابع الاقتصادي والتقني والاجتماعي، أما الشركة

فعبارة عن مفهوم يركز على الجانب القانوني، رغم توافره على الأبعاد الثلاثة الأخيرة. أي المقاولاتية عبارة عن

مفهوم يغلب عليه الطابع الاقتصادي، أما الشركة فعبارة عن مفهوم يغلب عليه الطابع القانوني.

وتعرف المقاولاتية من منظور اقتصادي وفق مدخلين، هما معيار التنظيم ومعيار الربح النقدي ويمكن الجمع

بينها على أنها "تنظيم مستقل ماليا يهدف إلى الإنتاج والمبادلة أو تداول الأموال والخدمات بغرض الحصول

على الربح."، وتصنف المقاولاتية وفق مجموعة من الاعتبارات هي:

- الاعتبار القانوني: الذي يصنفها في كل من المؤسسات الفردية والشركات، كما يصنف هذه الأخيرة في

كل من شركات الأشخاص وشركات الأموال

- اعتبار الحجم: الذي يصنفها في كل من المقاولات المصغرة، الصغيرة، المتوسطة والكبيرة ثم الضخمة.

- اعتبار النشاط: والذي يصنفها في كل من المؤسسات الصناعية، الفلاحية، التجارية، الخدمية، المالية.

تختلف الثقافة المقاولاتية عن ثقافة المقاول من حيث أن هذه الأخيرة مرتبطة بالمقاول بد ذاتها وتختلف باختلاف نشاطها بل وتختلف حتى من مقاول إلى أخرى، بينما تتعلق الثقافة المقاولاتية بالمجتمع ككل ومدى ميولات وتوجهات افراده نحو تبني الممارسات المقاولاتية على اختلاف اشكالها وصيغها، وازاءهم ونظرتهم لذلك. يعتبر موضوع الثقافة المقاولاتية من المواضيع التي تحظى باهتمام كبير من طرف الباحثين في ميدان المقاولاتية، فالثقافة بادئ ذي بدأ هي " ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والمعتقدات والفن والاخلاق والقانون والعادات وكل القدرات التي يكتسبها الانسان بوصفه عضواً في المجتمع." ومن خلال التعريف المقدم نستخلص مجموعة من الخصائص للثقافة هي التكامل، الاشتراك، والانتقال.

أما الثقافة المقاولاتية هي مجموع القواعد التنظيمية، والعملية، والاخلاقية، والتنافسية، والمهنية المتعلقة بالكفاءة والقدرة على التجديد والإبداع وتحمل المسؤولية والإقبال على المبادرة وتحمل المخاطرة والمغامرة... الخ، والتي يتقاسمها المنتمون للمقاول في إطار عملهم على تحقيق أهدافها الاقتصادية، وحل مشاكلها والمساهمة في تطوير المجتمع من خلال ما تنتجه من منافع اقتصادية واجتماعية للدولة وللمجتمع.

وترتكز الثقافة المقاولاتية على مجموعة من العناصر الجوهرية أهمها:

- تـمـيـن نشاط الاعمال « Valoriser l'activité d'affaire »
- تشجيع المبادرة الفردية والجماعية « Valoriser l'initiative individuelle et collective »
- تـمـيـن الإصرار والتصميم « Valoriser la persévérance et la détermination »
- التوازن بين الأمان والخطر « Equilibre entre sécurité et risque »
- التعايش تحت ضغط الاستقرار والتغيير « Vivre la tension entre la stabilité et le changement »

كما تركز الثقافة المقاولاتية على مجموعة من الدعائم هي: البيئة الاجتماعية، الأسرة، نظام التعليم، الدين، العادات والتقاليد، نظام الحكم، الجماعات المرجعية.

يعتبر التحضير الجيد للمشاريع الاستثمارية من أهم اعتبارات ضمان نجاحها وأساس تحقيق أهدافها، ويتضمن هذا التحضير قبل كل شيء، أن يكون لصاحب المشروع حلما وأن يصيغ تصورا واضحا لما يرغب فيه ويصبو إلى بلوغه.

إن أهم البدائل التي يريها صاحب المشروع المقاولاتي من مباشرة مشروعه هي كسب الكثير من المال وتعظيم ثروته؟، أو لتقديم خدمات جلييلة للمجتمع؟، أو لتجسيد أفكاره واستخدام قدراته الإبداعية؟ أو لتحقيق

د. صبور عبد الحفيظ محاضرات في المقاولاتية

المزيد من المرونة في حياته؟، وهل يتخيل نفسه يعمل بمفرده أم ضمن مجموعة من الشركاء والمساعدين؟، وهل يتطلع لاحقاً لتوسيع مشروعه أم يكتفي بالإبقاء عليه صغيراً؟

يرتبط نجاح المشروع المقاولاتي بشكل كبير بالأفكار الإبداعية الخلاقة واختيار أفضلها وأنسبها ومدى حصريتها، أي أكثرها قدرة على إحداث الفارق في ميدان النشاط المستهدف، من جهة، ثم من حيث مدى موائمتها لشخصية المقاول وقدراته المادية والمالية وكفاءته الفنية والإدارية والمعرفية بشكل عام، من جهة أخرى. إن أهم مصادر الأفكار الاستثمارية هي المكاتب الاستشارية المتخصصة، الخبرات الشخصية، الزبائن، الميولات الشخصية والهوايات، السفريات الخارجية، الإبداعات العلمية، زيارة المعارض والصالونات، البراءات والإجازات، الملتقيات والندوات العلمية، الأزمات والظروف الصعبة. من أهم الطرق المعتمدة في البحث عن الأفكار الاستثمارية نذكر طريقة العصف الذهني، وطريقة جرد المشاكل.

تمثل مهمة أو رسالة المؤسسة أو المقولة الغاية أو المبرر من وجودها وإنشاءها.

تصنف دراسة جدوى المشروع المقاولاتي في كل من دراسة الجدوى التسويقية، دراسة الجدوى المالية. ودراسة الجدوى الاستراتيجية، تضم هذه الأخيرة بدورها دراسة الجدوى الاقتصادية، الاجتماعية البيئية والتكنولوجية.

يرتكز التشخيص الاستراتيجي على مجموعة من النماذج أو الأدوات أهمها نموذج SWOT، نموذج PESTEL، نموذج مايكل بورتر للقوى الخمسة، نموذج Igor Ansoff، ونموذج "مايكل بورتر" بالنسبة للاستراتيجيات الوظيفية.

يركز نموذج SWOT على تحديد الفرص والتهديدات المطروحة في المحيط من جهة، وعلى تحديد نقاط القوى والضعف الموجودة على مستوى هياكل ووظائف المؤسسة من جهة أخرى.

يرتكز نموذج "مايكل بورتر" للقوى الخمسة والمعدل بالقوى الستة، على تحديد مدى تأثير كل من المنافسة القائمة بين مؤسسات القطاع، تأثير الزبائن، تأثير الموردون، تأثير السلع البديلة، تأثير القادمون المحتملون الجدد، وتأثير أصحاب المصالح الآخرين، ويرتكز نموذج PESTEL على دراسة الفرص والتهديدات المطروحة على مستوى البيئة السياسية، والاقتصادية، والسوسيوثقافية، التكنولوجية، الإيكولوجية والتشريعية.

تصنف البدائل الاستراتيجية الشاملة في كل من الاستراتيجيات النمو، استراتيجيات الاستقرار والاستراتيجيات الانكماشية. وتضم استراتيجيات النمو كل من استراتيجية التكامل الرأسي الامامي والخلفي، استراتيجية التنوع، استراتيجيات الاندماج، الشراء والمشاريع المشتركة واستراتيجية التركيز، بينما تضم استراتيجيات الاستقرار كل من

د. صبور عبد الحفيظ محاضرات في المقاولاتية

استراتيجية الريج، استراتيجية عدم التغيير استراتيجية التريث، أما استراتيجيات الانكماش فتصنف في كل من استراتيجية التحول، التجرد، استراتيجية المؤسسة الأسيرة، واستراتيجية التصفية.

يصنف نموذج مايكل بورتر الاستراتيجيات الوظيفية في أربعة استراتيجيات هي: القيادة في التكاليف، التركيز واستراتيجية التمييز.

يصنف نموذج Igor Ansoff الاستراتيجيات الوظيفية في أربعة أنواع هي: استراتيجية اختراق السوق، استراتيجية تنمية المنتجات، استراتيجية تنمية السوق واستراتيجية التنويع.

تعتبر عملية تسطير الأهداف من المهام الرئيسية التي ينبغي أن تحظى باهتمام بالغ عند إنشاء المشروع المقاولاتي وأثناء إدارته وتتميته وتطويره لاحقاً، وينبغي عند تسطيرها أن تتوافر على أربعة معايير هي: الموضوع، السلم، العتبة والأفق الزمني، إضافة إلى تضمناها لكل من بعد اجتماعي وبعد اقتصادي.

ترتكز دراسة الجدوى التسويقية للمشروع المقاولاتي على إعداد المزيج التسويقي المناسب لمنتجات وخدمات المؤسسة أو المقاول، ويتعلق هذا المزيج بدوره على إعداد كل من سياسة المنتج، سياسة التسعير، سياسة التوزيع وسياسة الترويج.

ترتكز دراسة الجدوى المالية على تحديد الاحتياجات إلى الأموال الدائمة للمشروع كمصاريف الإنشاء (الأتعاب القانونية، الوثائق الإدارية، الإشهار الأولي...)، والمصاريف المرتبطة بالاستثمارات الأولية للمشروع، أي المتعلقة بفتح المحل أو إنشاء المصنع واقتناء الآلات والتجهيزات الضرورية لمباشرة النشاط... الخ. يضاف إلى ذلك تحديد مبلغ الودائع والكفالات المدفوعة، واحتياجات رأس المال العامل المتعلقة بالحد الأدنى من الأموال التي يجب الاحتفاظ بها قصد ضمان نشاط المؤسسة على المدى القصير.

يعتبر إعداد مخطط أعمال بشكل جيد ومتكامل ضماناً لكسب ثقة الشركاء والممولين أو المقرضين والمساهمين ومختلف المتعاملين كالموردين والزبائن. ويعرف مخطط الأعمال على أنه عبارة عن وثيقة رسمية، نهائية، تفصيلية وتقديرية تتضمن محتوى المشروع واستراتيجيته وأهدافه والمخاطر المرتبطة به والمؤونات «Provisions» المعدة لذلك، وتوقعات نمو رقم الأعمال، الأرباح المستقبلية المتوقعة بمقابل حجم الاحتياجات من الأموال على اختلاف مصادرها.

يحتوي مخطط الأعمال على العناصر التالية: واجهة، الفهرس، الملخص، نص المخطط، وصف نشاط المؤسسة، تحليل محيط المؤسسة، عرض منتجات وخدمات المؤسسة، عرض إجراءات التصنيع وخطة الإنتاج، تقديم البيانات المالية والتعليق على الفريق الإداري والملاحق المعتمدة في إعدادها.

د. صبوع عبد الحفيظ محاضرات في المقاولاتية

على غرار الكثير من الدول، تولي السلطات الجزائرية، منذ منتصف التسعينيات من القرن الماضي، اهتماما متزايدا بالتوجه المقاولاتي وبتدعيم الثقافة المقاولاتية كخيار لابدل له، يرجى من المساهمة في تنويع النسيج الاقتصادي، وامتصاص البطالة المتزايدة معدلاتها بشكل كبير في اوساط الشباب عموما وفي اوساط خريجي الجامعات ومراكز التكوين على الخصوص.

يظهر اهتمام السلطات الجزائرية بتدعيم التوجه المقاولاتي في أوجه عديدة منها تخصيص وزارة مكلفة بالمؤسسات الصغيرة والمؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة على مستوى الطقم الحكومي، أما على مستوى الهيئات، فيبرز هذا الاهتمام من خلال إنشاء مجموعة من أجهزة وصناديق الدعم، أهمها: الوكالة الوطني لدعم تشغيل الشباب « ANSEJ »، الوكالة الوطنية لترقية الاستثمار « ANDI »، الوكالة الوطنية للقرض المصغر « ANGEM »، الصندوق الوطني للتأمين على البطالة « CNAC »، صندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة « FGAR »، وصندوق ضمان قروض استثمارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة « CGCI-PME »، اضافة إلى مجموعة من المشاتل ومراكز التسهيل، ومجموع 75 دار مقاولاتية موزعة على مختلف الجامعات والمدارس العليا.

تشير بعض الدراسات الاقتصادية إلى أن بناء نسيج اقتصادي جزائري يتمتع بتنافسية كفيلة بمواجهة المنافسة العالمية الشرسة يتطلب إنشاء مجموع مليونين ونصف مليون (2.500.000) مؤسسة صغيرة ومتوسطة. وقد بلغ عددها إلى غاية جوان 2019 مجموع 1.171.945 مؤسسة، (97% منها مؤسسة مصغرة)، بعدما كان عددها: 1.093.170 مؤسسة في منتصف سنة 2018، بما يوافق إنشاء 78.775 مؤسسة جديدة، أي بمعدل نمو سنوي مقداره 7,2%.

ترجع ملكية 99,96% من مؤسسات الأشخاص المعنوية إلى القطاع الخاص، وهذا الأمور الإيجابية كونها تتطابق مع التوجه المقاولاتي، أما بالنسبة لقطاعات النشاط الاقتصادي، فنسجل سيطرة واضحة لقطاع الخدمات بنسبة تفوق 50% يليه قطاع البناء والاشغال العمومية بنسبة 28,54%، وهذا أمر ايجابي كذلك. إلا أن ما يعاب على هذا التوزيع فيكمن في ضالة التوجه نحو القطاع الفلاحي الذي يسجل نسبة 1,12% فقط، وهذا ما يعتبر بعيد جدا عن متطلبات ومقتضيات بناء هيكل اقتصادي متنوع.

نسجل اختلالات واضحة في بنية توزيع مجموع المؤسسات الخاصة على التراب الوطني، فالفارق بين الشمال (70%) والجنوب (8%) يعتبر كبير جدا، يعكس تنمية اقتصادية غير متوازنة تخلق ظواهر عديدة غير محبذة كالنزوح الريفي.

تعتبر كثافة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر ضعيفة جدا وبعيدة كل البعد عن معايير تكامل وتنوع النسيج الاقتصادي، فقياسا على معدل كثافتها بفرنسا على سبيل المثال، أين تبلغ أعلى مستوياتها بمجموع: 50 مؤسسة مصغرة فقط لكل 1000 نسمة، وتبلغ 30 مؤسسة مصغرة لكل 1000 نسمة كأدنى حد لها، بينما تبلغ في الجزائر 27.77 مؤسسة لكل 1000 نسمة فقط.

كما نخلص من كل ما سبق أن المجهودات المبذولة من طرف السلطات الجزائرية، تبقى قاصرة ولم ترقى بعد إلى بناء نسيج اقتصادي متكامل ومتنوع يكفل لها الحماية من أزمات النفط ومواجهة المنافسة الدولية، التي ما انفكت تزداد حدة وشراسة، ذلك أن التوجه المقاولاتي القائم على تشجيع المبادرة الفردية ودعم الثقافة المقاولاتية يعتبر خيار لا بديل له وحتمية لا مناص منها، في ظل التغيرات الداخلية والخارجية التي تمر بها الجزائر.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

- 1- انطوان نعمة وآخرون، المنجد في اللغة العربية المعاصرة، ط: 2، دار المشرق، بيروت، لبنان، 2001.
- 2- بدر اوي سفيان، ثقافة المقاوله لدى الشباب الجزائري المقاول، رسالة دكتوراه، تخصص علم اجتماع التنمية البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2006.
- 3- بن نمور يونس، ثقافة المقاوله - مكوناتها وخصائصها مجلة الحوار المتمدن، العدد: 3982، الصادر بتاريخ 24 جانفي 2013.
- 4- بنيامين تريجو، جون زيمرمان، ترجمة: إبراهيم علي البرلسي، استراتيجية الإدارة العليا، ط: 2، الدار الدولية، القاهرة، مصر، 1998.
- 5- بوالريحان فاروق، مطبوعة في المقاولاتية، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميله، الجزائر، 2016.
- 6- بوحنية قوي، ثقافة المؤسسة كمدخل اساسي للتنمية الشاملة، مجلة الباحث، عدد: 2، جامعة: ورقلة، الجزائر، 2003.
- 7- الجودي محمد على، نحو تطوير المقاولاتية من خلال التعليم المقاولاتي، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيدر - بسكرة - الجزائر
- 8- جون أدير، ترجمة، اتخاذ القرار وحل المشكلات، ط: 1، مكتبة جرير، السعودية، 2014.
- 9- الحسيني فلاح حسن، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- 10- خذري توفيق، حسين الطاهر، المقاوله كخيار فعال لنجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية : المسارات والمحددات، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، الجزائر، 2013
- 11- خليل الفريحي، "الفرق بين رائد الاعمال ورجل الأعمال"، www.YouTube/Furaihi
- 12- دباح نادية، دراسة واقع المقاولاتية في الجزائر وآفاقها، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012
- 13- دونيس كوش، ترجمة منير السعيداني، مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية، المنظمة العربية للترجمة، لبنان، ط: 1، 2007

د. صبوع عبد الحفيظ محاضرات في المقاولاتية

- 14- ديل كارنيجي، ترجمة: عبد المنعم بن محمد الزيايدي، "دع القلق وابدأ الحياة"، دار النشر: مجهولة، سنة النشر: مجهولة
- 15- ساري أحلام، بوعلاق نوال، أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول: دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر، جامعة بومرداس 19/18 ماي 2011
- 16- سلامي منيرة ، التوجه المقاولاتي للشباب في الجزائر، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول: استراتيجية التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 18-19 أبريل 2012
- 17- سايبى صندرة، سيرورة إنشاء المؤسسة -اساليب المرافقة-، مطبوعة بيداغوجية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010
- 18- طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة واستراتيجيات منظمات الاعمال الصغيرة والمتوسطة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008
- 19- عبد الحميد طلعت أسعد، التسويق الفعال، دار الفجر للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2003،
- 20- عبد القادر محمد أحمد عبد الله، المدلولات العلمية لخصائص أصحاب المشروعات الصغيرة، مداخلة ضمن الملتقى الثاني للمنشأة الصغيرة والمتوسطة، مركز تنمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة، السعودية، 8-9 نوفمبر 2013.
- 21- عبد القادر محمد عبد القادر مبارك، العمل الحر: ثقافة مجتمع ومتطلبات مرحلة، مداخلة ضمن الملتقى الثاني للمنشأة الصغيرة والمتوسطة، مركز تنمية المنشأة الصغيرة، المملكة العربية السعودية، 28 - 29 نوفمبر 2004،
- 22- العتيبي صبحي جبر، تطور الفكر والاساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، طبعة: 1، عمان، الأردن، 2005
- 23- عقيلي عمر وصفي، الإدارة المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، ط:1، المملكة الأردنية الهاشمية، 2011،
- 24- فايز جمعة، صالح النجار، عبد الفتاح محمد العلي، الريادة وإدارة الاعمال الصغيرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006

د. صبوع عبد الحفيظ محاضرات في المقاولاتية

- 25- لونيبي ريم، المعوقات الاجتماعية للممارسة المقاولاتية في الجزائر، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة سطيف، 2015
- 26- محمد السنباطي، "نصائح لتشجيع الطلاب على الإبداع"، مقال منشور على موقع www.alaraby.co.uk
- 27- محمد الهادي مبارك، المؤسسات الصغيرة ودورها في التنمية، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، مخبر العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عمار تلجي، الأغواط، 8-9 أفريل 2002.
- 28- محمد قوجيل، دروس في المقاولاتية، مطبوعة بيداغوجية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016.
- 29- مصطفى الحموي، من هو رائد الاعمال الناجح، منصة إلكترونية متخصصة في التعليم والتنمية بالشرق الأوسط، www.almantor.net
- 30- معجم اللغة العربية المعاصرة، جزء 3
- 31- معجم الوسيط، جزء 2
- 32- منصور محمد اسماعيل العريقي، الإدارة الاستراتيجية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن، 2011.
- 33- موزة الحرمي، إعداد دراسة الجدوى الاقتصادية للمشاريع الاقتصادية، دائرة التنمية الاقتصادية، رأس الخيمة، الإمارات العربية المتحدة، 2015.
- 34- وهلين توماس، دافيد هنجر، ترجمة: محمد عبد الحميد مرسي، زهير نعيم الصباغ، الإدارة الاستراتيجية، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1999.

ملاحظة: سطرت المداخلات بسطر واحد وسطرت المقالات بسطرين.

ثانيا: المراجع باللغة الفرنسية

- 35- Alain FAYOLLE, **le Métier de Créateur d'Entreprise**, Ed. Organisation, Paris, France, 2005
- 36- Aziz NAFA, **On ne décrète pas l'entrepreneuriat**, Article Publié dans l'hebdomadaire : El-Watan Economie, n° 724, le 03 Février 2020
- 37- Bernard Guillot, « **soixante-dix ans d'analyses de défaillances d'entreprise** », «Problèmes économiques", n° 2700 du 14 Février 2001. Source revue française de gestion n° 130 septembre-octobre 2000, (FNEGE),
- 38- Boutaleb Kouider, **La Problématique de la Création d'Entreprises face aux Contraintes socioéconomiques de l'environnement local en Algérie**, le colloque international : « création d'entreprises et territoires », 3/4/12/2006, Tamanrasset, Algérie.
- 39- BRUNO A. « **Introduction aux Débats Economiques et Sociaux Contemporains** », Collection Transversale, Edition : Ellipses, Paris, France, 2004
- 40- Bulletin PME n°28, Editée par le Ministère de l'industrie et des Mines, Mais 2016.
- 41- Camille Rosenblatt, « **L'intérêt grandissant pour l'entrepreneuriat Social** », Article Publié dans : Collection : Working paper, Edité par : Think Tank Européen pour la Solidarité, Bruxelles, Belgique, 2013.
- 42- Godet Michel, **Prospective et Planification Stratégique**, Ed. Economica, Paris, France, 1985
- 43- Guide Pédagogique entrepreneurial, « **Petites leçons d'enthousiasme et de créativité** », Document édité par l'Agence de Stimulation Economique (ASE), Liège, France, 2009.
- 44- Helfer J-P. et Kalika M., **Management**, 4^{eme} édition, Ed : Vuibert, France, 2002.
- 45- Jean-Claude Pacitto, Jaques Arlotto et autres, **Cultures Nationales et Actions Entrepreneuriales**, 12eme Congrès Francophone En Entrepreneuriat, Agadir, Maroc, 2014
- 46- Jean-Marie Toulouse, « **La culture Entrepreneuriale** », intervention au colloque du 10^{eme} Anniversaire de la fondation de l'entrepreneuriat, Ecole des Hautes Etudes Commerciales de Montréal, Canada, 24 et 25 Janvier 1990
- 47- Jérôme Domens, Jean Sebban, **La localisation des PME/TPE en France**, Publié dans: **PME/TPE en Bref**, Revue n° 28, éditée par la Direction du Commerce, et de l'Artisanat, Décembre 2007 .
- 48- Johnson Gerry, et Autres, **Stratégique**, 2^{eme} édition, Pearson Education, France, 2002.
- 49- Johnson Gerry, K. Scholes, F. Fréry, **Stratégique**, 3^{eme} Ed. Maxima, France, 2003.

- 50- Karlof Begt, **La Stratégie des Affaires : Guide des Concepts et des Modèles**, OPU, Alger, 1990.
- 51- Lasaad Mezghani et Autre, « **Support du Module Culture entrepreneuriale** », université de Sfax, Tunisie, 2008.
- 52- Louis Jacques Filon, **Histoire d'entreprendre –Les réalités d'entrepreneuriat-**, Edition EMS, Belgique, 2000.
- 53- **Management et Entrepreneuriat**, Document édité par le Centre Ressources Enseignement Supérieur (CRES), Académie de Lille, France, Mars 2018.
- 54- **OCDE**, le Rapport de l'Organisation de Coopération et de Développement Economique, **Encourager l'entrepreneuriat en tant que moteur de la croissance dans une économie mondialisée**, 2^{ème} conférence de l'OCDE, des ministres en charge de petites et moyennes entreprises ; Istanbul, Turquie, 3-5 Juin 2004.
- 55- Saloua BANI, « **Enseignement de la culture entrepreneuriale et influence de la méthode Pédagogique** », Document édité par l'université de Nabeul, Tunisie, 2014.
- 56- Wilson Mike, **Le Management du Marketing**, Edition Mare Nostrum, Canada, 1996.

ملاحظة: سطرت المداخلات بسطر، و سطرت المقالات بسطرين.

ثالثا: المواقع الالكترونية

- 57- <http://bloginfluent.fr>.
- 58- <https://blog.mostaql.com>
- 59- www.andi
- 60- www.angem
- 61- www.ansej.org.dz
- 62- www.cnanc
- 63- www.coursdefsjes.com.
- 64- www.dicopatthe.com.
- 65- www.fgar.dz
- 66- www.forbes.fr.
- 67- www.granddictionnaire.com.
- 68- www.iau.edu.sa.
- 69- www.id-algerie.com
- 70- www.merriam-webster.com.
- 71- www.mohamah.net
- 72- www.petite-entreprise.net.
- 73- www.startimes.com.

رابعاً: النصوص التشريعية

- 74- المرسوم التنفيذي رقم 94-188 الصادر بتاريخ 6 جويلية 1994 المتعلق بإنشاء الصندوق الوطني للتأمين على البطالة CNAC
- 75- القانون رقم: 01-03 الصادر بتاريخ 20 أوت 2001 المتعلق بإنشاء الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار « ANDI »
- 76- المرسوم التنفيذي رقم: 96-296 الصادر بتاريخ 8 سبتمبر 1996، المتعلق بإنشاء وكالة « ANSEJ »
- 77- المرسوم التنفيذي رقم 04-14 الصادر بتاريخ 22 جانفي 2004 المتعلق بإنشاء الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر « ANGEM »
- 78- المرسوم التنفيذي رقم: 02-373 الصادر بتاريخ 11 نوفمبر 2002 المتعلق بإنشاء صندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (FGAR)
- 79- المرسوم الرئاسي رقم: 04-143 الصادر بتاريخ 19 أبريل 2004 المتعلق بإنشاء صندوق ضمان قروض استثمارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة CGCI-PME
- 80- المرسوم التنفيذي 78-03 الصادر بتاريخ 25 فيفري 2003 المتضمن تحديد القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات.
- 81- المرسوم التنفيذي 03-79 الصادر بتاريخ 25 فيفري 2003، المتعلق بمراكز التسهيل.