

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

UNIVERSITE Ali LOUNICI – BLIDA 2
Faculté des sciences économiques,
Sciences commerciales et de gestion



وزارة التعليم
العالي والبحث
العلمي
جامعة علي لونيبي
- البليدة 2

محاضرات في المقاولاتية

موجهة لطلبة الماستر تخصص تسويق صناعي
بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم
التسيير

من إعداد

الدكتور/ محمد بدراني

أستاذ محاضر (أ) بكلية العلوم الاقتصادية
والعلوم التجارية وعلوم التسيير
جامعة علي لونيبي - البليدة - 2 -



السنة الجامعية 2020 / 2021

المحاضرة الأولى

أساسيات حول المقاولاتية ومهارات المقاول

المحاضرة الأولى
أساسيات حول المقاولاتية ومهارات المقاول



1. التطور التاريخي لمفهوم المقاولاتية

المقاولاتية ليست مهنة تقليدية نتعلمها في المدرسة أو المعهد، ولكنها آفاق نتدرب على التحرك فيها وفهمها وارتياها إذا توفرت لنا الشجاعة والإرادة وحب المخاطرة والثقة بالنفس، إنها توظيف إمكانات الإنسان العلمية والمهنية والاجتماعية والشخصية لإنجاح مشروع معين مربح، بالإضافة إلى أنها روح وشخصية واجتماعية، والجدول رقم (01) يبين التطور التاريخي للمقاولاتية¹:

جدول رقم (01) : التطور التاريخي لمفهوم المقاولاتية Entrepreneurship

المفهوم	الحقبة
المقاول : هو الشخص المسؤول عن مشاريع إنتاجية كبيرة	العصور الوسطى
المقاول : هو الشخص الذي يتحمل مخاطرة الربح أو الخسارة في العقود الحكومية رغم كونها ثابتة الأسعار	القرن السابع عشر
المقاول : هو الشخص الذي يتحمل مخاطرة أو خسارة غير (Richard Cantlone) صاحب رأس المال	1725
المقاول : يمثل حالة التفريق والفصل بين أرباح صاحب رأس المال والمقاول (John Babtist)	1803
المقاول : هو من يحقق ربحا بسبب قدرته على إدارة المشاريع مقابل من يحقق ربحا بسبب تقديمه المال (Francis Walker)	1876
المقاول : هو شخص مبتكر يطور تكنولوجيا لم يسبق تجربتها (Joseph Schumpeter)	1934
المقاول : شخص لديه القدرة لتحويل فكرة جديدة إلى ابتكار ناجح	1950
المقاول : هو شخص ذو عزيمة ويخاطر باعتدال (David Mcliland)	1961
المقاول : هو شخص يعظم الفرص المتاحة ويوصلها إلى الحد الأقصى (Peter Drocker)	1961
المقاولاتية : هي في الأساس قدرة المقاول على تطبيق فكرته ووضعها محل التنفيذ	1967
المقاول : شخص مبادر بعض الآليات الاقتصادية أو الاجتماعية	1975

¹ ابراهيم بدران 1994، مصطفى الشيخ، " الريادية : الإبداع في إنشاء المشاريع "، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 264-265.



لإنجاح مشروعه ويقبل المخاطر والفشل Albert Shapiro	
المقاول : شخص ينظر إليه بطريقة مختلفة من قبل الاقتصاديين والسيكولوجيين والسياسيين ورجال الأعمال Carl Vesper	1980
المقاولاتية : هي سيرورة خلق شيء مختلف له قيمة، وذلك من خلال تكريس الوقت والجهد اللازمين، مع الاستعداد لتحمل المخاطر المالية والنفسية والاجتماعية المتأنية عن الفشل المالي والنفسي Robert Hisrich	1985
المقاولاتية : هي بناء عمل متميز من لا شيء	1994
المقاولاتية : هي الاستحداث والسبق في إنشاء مؤسسة ناجحة	2000

المصدر : ابراهيم بدران، مصطفى الشيخ، مرجع سابق، ص 2064-2065.

2. مفهوم المقاولاتية

تعددت التعاريف ذات العلاقة بمفهوم وطبيعة المقاولاتية وبالرغم من وجود الكثير من التقارب فيما بينها من حيث المعنى العام والمحتوى، فقد اتفقت بعض هذه التعاريف على أن المقاولاتية هي القدرة والرغبة في تنظيم وإدارة الأعمال ذات الصلة بها، بالإضافة إلى شمول مثل هذه التعاريف على بعض المفاهيم الجديدة مثل : الابتكار، والقدرة على تحمل المخاطر؛

فالمقاولاتية هي عملية إنشاء شيء جديد ذو قيمة، وتخصيص الوقت والجهد والمال اللازم للمشروع، وتحمل المخاطر المصاحبة، والحصول على العوائد الناتجة، وهي عملية ديناميكية لتنظيم عملية تراكم الثروة، وهذه الثروة تقدم عن طريق الأفراد الذين يتقبلون المخاطرة برؤوس أموالهم لكي يضيفوا قيمة إلى بعض المنتجات أو الخدمات، وهذه المنتجات أو الخدمات قد تكون أو لا تكون جيدة أو فريدة، ولكن يجب أن يضيف الريادي لها قيمة من خلال تخصيص الموارد والمهارات الضرورية، ومن هنا نصل إلى أربعة جوانب رئيسية من هذا التعريف¹:

- عملية إنشاء شيء جديد ذا قيمة.
- تخصيص الوقت والجهد والمال.
- تقبل المخاطر المختلفة.
- الحصول على العوائد الناتجة مثل : الاعتمادية، الاستقلالية والمال.

2. المقاولاتية- العائد والتكاليف :

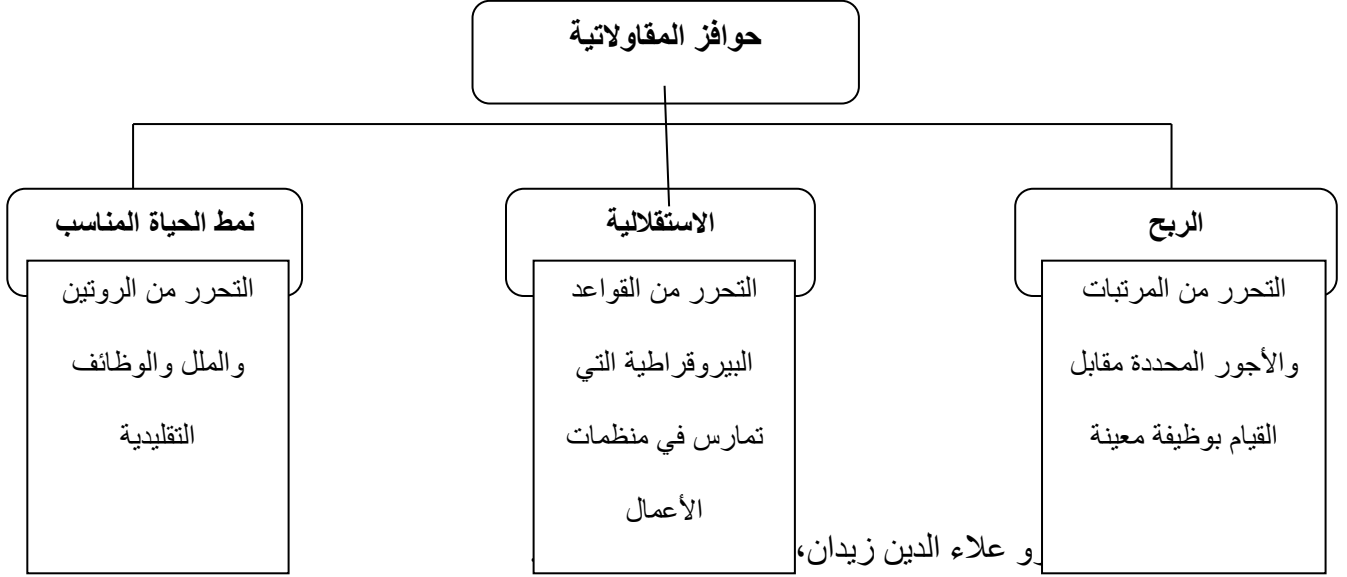
هناك مجموعة من الحوافز القوية تجذب الأفراد نحو ممارسة المقاولاتية، فمن الممكن أن ينجذب بعض الأفراد بنوع خاص من هذه الحوافز، في حين قد يأمل البعض

¹ علاء الغريابوي، خرون، "ريادة الأعمال والمشروعات الصغيرة"، دار التعليم الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2018، ص 18-19.



الآخر في تحقيق أكثر من مكسب من جراء ممارسة المقاولاتية، ومن الممكن أن نجمع هذه الحوافز في ثلاث مجموعات رئيسية هي¹:

شكل رقم (01) : حوافز المقاولاتية



أ. **حافز الربح** : ينبغي أن يعوض العائد المالي للمشروع صاحبه عن الوقت الذي بذله في هذا المشروع، وكذلك عن مدخراته الشخصية، قبل أن يفكر في الحصول على أرباح حقيقية، فالمقاولون يتوقعون الحصول على عائد يغطي الوقت والأموال التي أنفقوها في المشروعات التي يملكونها، ويتناسب كذلك مع المخاطر والمبادرات التي قاموا بها في تشغيل مشروعاتهم، فلا شك أن حافز الربح يعتبر أكثر الحوافز تأثيراً على المقاولين مقارنة بغيره من الحوافز.

ب. **حافز الاستقلالية** : تعتبر حرية العمل باستقلالية حافزاً آخر من حوافز المقاولاتية، فقد أثبتت الدراسات أن السبب الرئيسي في ترك نسبة غير قليلة من العاملين لوظائفهم في المؤسسات، كانت رغبتهم في أن يكون كل منهم مديراً لنفسه، فلا شك أن العديد من الأفراد يتمتعون برغبة قوية في صناعة قراراتهم الخاصة، وتحمل المخاطر، وجني المكاسب.

من ناحية أخرى، يستخدم بعض المقاولون استقلاليتهم في تحقيق المرونة في حياتهم الخاصة وفي أداء أعمالهم، فيستطيعون إنجاز أعمالهم بطريقتهم الخاصة، وجني أرباحهم الخاصة، ووضع خططهم وجدولهم الخاصة.

ج. **حافز نمط الحياة المناسب** : عادة ما يتحدث المقاولون عن الرضا الذي يشعرون به نتيجة لإدارتهم لمشروعاتهم، في حين يشير البعض الآخر إلى العمل الذي يقومون

¹ عمرو علاء الدين زيدان، "ريادة الأعمال القوة الدافعة للاقتصادات الوطنية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2007، ص ص 71-74



به على أنه حالة من المتعة، وقد ينبع جزء من متعتهم من استقلاليتهم، إلا أن جزءاً منها يعكس الانغماس الشخصي لصاحب العمل في إنتاج وتقديم السلع والخدمات التي أنشأ شركته من أجلها، وقد يستمتع المقاول أيضاً بكونه مديراً، وعضواً في أحد النوادي المتميزة، وبقيامه بمسئوليته الاجتماعية اتجاه المجتمع الذي يعيش فيه، ومعظم الشركات الريادية تنمو وتحول إلى شركات كبيرة.

❖ تكاليف المقاولاتية

على الرغم من أن الحوافز المترتبة على ممارسة الأنشطة المقاولاتية تعتبر حوافز مغرية وجذابة، إلا أن هناك أيضاً تكاليف مرتبطة بملكية المشروعات والمؤسسات، وإقامة وإدارة مشروع أو شركة خاصة يتطلب العمل الجاد، وساعات طويلة من العمل، و طاقة عاطفية غير محدودة، فالمقاولون يواجهون ضغوطاً شخصية غير محببة إليهم، كما أنهم مطالبون باستثمار الكثير من وقتهم ومجهوداتهم وصحتهم؛ من ناحية أخرى، فإن احتمال فشل المشروع يعتبر من الثوابت التي تهدد المقاولين باستمرار، فلا يوجد ضمان للنجاح أو حتى تعويض للمقاولين الذين يتعرضون للفشل، فالمقاولون يجب أن يتوقعوا وجود مجموعة من المخاطر المترتبة على فشل المشروعات، فلا يوجد إنسان يرغب في أن يتعرض للخسارة، إلا أن هذا الاحتمال وارد جداً أمام أي شخص يفكر في إقامة مشروع؛

وعلى ذلك، فعندما يقرر أي شخص أن ينخرط في ممارسة المقاولاتية، فالتكاليف المترتبة على العمل الشاق والضغوط النفسية والمخاطرة تتطلب درجة من الالتزام وبعض التضحية إذا كان المقاول يتوقع الحصول على حوافز وعوائد معينة¹.

3. خصائص المقاولاتية

هناك خصائص ومميزات عدة تمتاز بها المقاولاتية كمسار ومنهاج وطريقة تفكير عن غيرها من المسارات والنشاطات الاقتصادية والاجتماعية، يمكن استعراضها على النحو التالي²:

أولاً : المقاولاتية هي المسار والمهارة والأسلوب والإبداعات التي تمكن أصحاب المشاريع من تحقيق أهدافهم، وإنتاج السلع والخدمات المادية أو المعنوية أو المعرفية بطرق مبتكرة ومختلفة، وهذه الحالة تنبثق عن قرارات مؤسسية أو فريقية أو فردية تنجح في تعظيم العائدات، وتأكيد المكانة التنافسية المتقدمة بالاستفادة من الفرص المتاحة، وبالتالي اختيار مشروع مناسب.

¹ عمرو علاء الدين زيدان، مرجع سابق، ص ص 73-74.

² ابراهيم بدران، مصطفى الشيخ، مرجع سابق، ص ص 271-272.



ثانياً : المقاولاتية في أحد جوانبها جزء من آليات أو مدخلات صنع القرار المتعلق بالاستخدام الأمثل للموارد الطبيعية والبشرية المتاحة للوصول إلى إنتاج خدمة أو سلعة جديدة، بما في ذلك استخدام أساليب جديدة في عمليات الإنتاج.

ثالثاً : المقاولاتية مسار ذاتي ومؤسسي خاص، يحمل معه الحرية والانطلاق ويعزز القدرة على الاختيار، ومن خلالها يتحرر الإنسان المقاول من قيود العمل وفق ما يريده الموظف، بكل ما يرافق ذلك من محدودية الدخل ورتابة العمل وبيروقراطية التعامل والملل الذي يمكن أن يصاحب الكثير من الوظائف والمهام التي لا يكون فيها للإنسان كثير من الخيارات.

4. دور المقاولاتية

إن إقامة المؤسسات الصغيرة يهدف إلى استغلال الطاقات المعطلة وإحياها بالأيدي المنتجة التي تساهم في البناء والتنمية والاعتماد على الذات في خلق الدخل، والذي يخرجها من دائرة العوز وانتظار الوظيفة¹:

أ- الدور الاقتصادي :

يمكن اعتبار المؤسسات الصغيرة على أنها العمود الفقري لأي اقتصاد وطني، فقد بينت الإحصائيات المنشورة في الولايات المتحدة الأمريكية أن من بين 21 مليون مشروع هنالك ما يقارب 20.5 مليون أي نسبة 98% من تلك المشاريع يمكن اعتبارها مشاريع مقاولاتية، وتعمل هذه المشاريع في كل المجالات الاقتصادية على الرغم من أن أغلبها يتركز في تجارة التجزئة والخدمات، ومنه يمكن استعراض الدور الذي يمكن أن تقوم به الصناعات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية الاقتصادية والذي يتمثل في ما يلي :

• **رفع الكفاءة الإنتاجية وتعظيم الفائض الاقتصادي :** إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قادرة على تحقيق الكفاءة الإنتاجية، بمعنى أنه من خلال ما تحققه من وفرة عنصر رأس المال، فهي بذلك قادرة على استخدام الموارد النادرة، ففي اليابان تمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 97 % من مجموع المؤسسات، وتساهم بـ 31 % من القيمة المضافة الإجمالية، وفي فرنسا تمثل المؤسسات التي تشغل أقل من 250 عامل 99 % من مجموع المؤسسات وتحقق 46 % من رقم الأعمال الإجمالي للمؤسسات، وتساهم بـ 53 % من القيمة المضافة الإجمالية، وفي كوريا الجنوبية تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأكثر من 25 % من القيمة المضافة الإجمالية.

¹ الجودي محمد علي، " نحو تطوير المقاولاتية من خلال التعليم المقاولاتي "، أطروحة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، السنة الجامعية 2014/2015، ص ص 39-48.



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

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

● **تدعيم التنمية الإقليمية :** تتميز المقاولات بقدرتها على الانتشار الجغرافي في المناطق الصناعية والريفية والمدن الجديدة، وذلك نظرا لإمكانية إقامتها وسهولة تكيفها مع محيط هذه المناطق، كما أن أعمالها لا تتطلب استثمارات كبيرة ولا تشتت تركيزنا عاليا في العمل الإنتاجي، أو تكاليف مرتفعة في التسيير، أو تكنولوجيا عالية، لذلك فهي تعمل على تحقيق تنمية إقليمية متوازنة، والتخفيف من مشاكل الإسكان والتلوث البيئي.

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

● **زيادة الناتج المحلي :** تتضح أهمية الدور الاستراتيجي الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التطور الاقتصادي للدول المتقدمة من خلال المساهمة في تكوين الناتج المحلي وذلك من خلال عملها على توفير السلع والخدمات سواء للمستهلك النهائي أو الوسيط، مما يزيد من الدخل الوطني للدولة، كما تحقق ارتفاعا في معدلات الإنتاجية لعوامل الإنتاج التي تستخدمها مقارنة مع العمل الوظيفي الحكومي العام، كما أنها تمثل مناخا مناسباً للتجديد والابتكار، مما

يدفع من إنتاجية العمل باستمرار، كل هذه العوامل تؤدي إلى زيادة حجم الناتج المحلي وتنوعه.

● **تكوين الكوادر الفنية والإدارية :** تؤدي الصناعات الصغيرة والمتوسطة دورا مهما في تكوين رأس المال البشري، وذلك بتأمين الحصول على تدريب أقل كلفة مما تؤمنه مؤسسات التدريب الرسمية والمعاهد الفنية، حيث تنسم هذه المعاهد في الدول النامية بالندرة ونقص الإمكانيات، فضلا على أنها وإن وجدت فهي غالبا ما تكون محدودة الخبرة.

● **جذب المدخرات :** إن الصناعات الصغيرة والمتوسطة قادرة على تعبئة المدخرات المحدودة لدى صغار المدخرين الذين لا يستخدمون النظام المصرفي، ولكنهم على استعداد لاستثمارها في مؤسساتهم الخاصة، بحيث من المعروف أن طلب الصناعات الصغيرة والمتوسطة على رأس المال هو طلب محدود، ومن ثم فإن المدخرات القليلة لدى أفراد الأسرة قد تكون كافية لإقامة مشروع من المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

ب- الدور الاجتماعي :

بالإضافة للأدوار الاقتصادية للمقاولاتية فيمكن أن تحصي الأدوار الاجتماعية من خلال ما يلي :

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

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

● **مكافحة الفقر والترقية الاجتماعية :** منذ منتصف الثمانينات، ظهرت أهمية المقاولاتية كوسيلة لمكافحة الفقر وإدماج الفئات المقصاة اجتماعيا



واقصاديا، بداية في الدول النامية بالتزامن مع مخططات التعديل الهيكلي (تطور المفهوم الاقتصادي للقطاع الموازي)، ثم في الدول المتقدمة نتيجة ارتفاع معدلات البطالة مدفوعة بالنجاح النسبي للتجارب في الدول النامية وخاصة تجربة " بنك الفقراء في بنغلاداش " فهي تمثل الطريقة الوحيدة الدائمة للخروج من أزمة الفقر، وعضا عن ذلك تحسين الرفاهية ومستوى المعيشة.

● **ترقية روح المبادرة :** تؤكد مختلف الدراسات المهمة بالتنمية الصناعية على أن أعمال المقولة هي منبع المبادرة، بفضلها شهدت مختلف الاقتصاديات بروز منظمين يعملون على تشجيع إنشاء طبقة من المقاولين الصغار المستقلين، وهذا ما أكده الرئيس الأمريكي ريغان سنة 1985 بقوله " تأتي معظم الابتكارات والأعمال الجديدة، والتقنيات والقوة الاقتصادية في الوقت الراهن من دائرة صغيرة، ولكن آخذة في النمو، من الأبطال الذين هم رجال الأعمال الصغيرة، والمنظمون الأمريكيون ذو كفاءة وجرأة يتحملون مخاطر كبيرة في سبيل الاستثمار وابتكار المستقبل "

● **محاربة الآفات الاجتماعية :** يتسبب الافتقار إلى فرص عمل منتجة في المجتمع بدفع الشباب إلى مجتمعات غير حضارية وغير منظمة، غالبا ما تفتقر إلى الحد الأدنى من الموارد والخدمات، لهذا فإن المقولة تمثل الحل لهذه المشاكل وأخرى من خلال وضع حد لضعف أجيال المستقبل من خلال التعليم والتدريب الهادف واستراتيجيات التوظيف، ويفترض أن توفر هذه الأخيرة الوسائل المناسبة التي تمكن الشباب من بناء المستقبل الذي يرجونه بدلا من التعويل على غريزة البقاء لديهم وحسب لتلبية احتياجاتهم الفورية.

5. مهارات المقاول

أ. من هو المقاول وما هي صفاته :

المقاولون لديهم الكثير من المميزات التي تجعلهم يعاملون كقادة، فإن بعض الدراسات الموثقة للمقاولاتية وجدت بعض السمات التي ترتبط بالمقاولين¹:

● David Mecllland 1961 وصف المقاول بأنه شخص تحركه الحاجة لإنجاز شيء ورغبة شديدة في إضافة شيء للحياة.

● أما Clins و Moore 1970 فقد درسا حوالي 150 مقاول وخلصا إلى النتيجة الآتية : أهم صفاتهم الشدة والصلابة، مراعاة مصالحهم (برغماتيين) تدفعهم احتياجاتهم إلى الاستقلالية والإنجاز، وهم نادرا ما يسعون للحصول على السلطة.

¹ عامر خربوطلي، "ريادة الأعمال وإدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة"، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، كتاب منشور تحت رخصة المشاع المبدع، حظر الاشتقاق (CC-BY-ND 4.0)، ISSN : 2617-989X، 2018، ص 07. متاح على الموقع الإلكتروني : <https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/legalcode.ar>



- بينما يرى Bird 1992 أن المقاولون محبون للأفكار الجديدة، مفكرون، مخططون، يحسنون التصرف، أنهم يقتنصون الفرص، مبدعون غير عاطفيين.
- بينما يرى Cooper وWoo وDunkelberg 1988 أن المقاولون يتفاءلون جدا في عملية اتخاذ القرار، ففي دراسة أجريت على 2994 مقاول تبين أن 81 % يعتبرون نسب نجاحهم الشخصية أكبر من 70 % ومن الملحوظ أن 33 % يرون أن احتمالات نجاحهم هي 10 من 10.
- Busenits و Barney 1959 أوضحا أن المقاولون يتميزون بالثقة الشديدة في النفس وتعميمهم الزائد للأمور.
- بينما وجد Cole أنه يوجد أربع أنواع من المقاولين وهم : المبتكر، المبتكر المجمع، المروج شديد التفاؤل، مؤسس المؤسسات، وهذه الأنواع من المقاولين لا علاقة لها بالشخصية ولكن لها علاقة بنوع الفرصة التي يواجهها المقاول. وبالرجوع إلى قاموس (P-387 Merriam- Websters 1998) عرف المقاول على أنه الشخص الذي يستطيع تنظيم وإدارة المخاطر في الأعمال، والمقاول في اللغة الفرنسية هو الذي يأخذ أو يتوسط ما بين شيئين، ولديه القدرة على أخذ موقع ما بين المورد والزبون، وكذلك القدرة على أخذ المخاطرة، والعمل على تحويل الموارد من مستوى أدنى إلى مستوى أعلى من الإنتاجية، وهناك مجموعة من الصفات المترابطة التي لا بد أن تتوفر لنجاح المقاول وهي¹:
 - الرغبة في إدارة الأعمال.
 - الاستمرارية والمثابرة على العمل.
 - الثقة بالنفس.
 - دوافع نفسية وشخصية.
 - القدرة على إدارة المخاطرة.
 - القدرة على التأقلم مع الفرص والبيئة الخارجية.
 - القدرة على التأقلم مع الغموض.
 - مبادرة وقدرة على الإنجاز.
 - الدقة والوضوح.
 - إدارة الوقت.
 - الابتكار.
 - الانفتاح والأفق الواسع.
 - الدوافع المادية.

¹ عامر خربوطلي، مرجع سابق، ص 08.



ب. الأدوار التي يلعبها المقاولون :

قدم كل من (Bolton and Thompson (2000) عشر أدوار رئيسية يقوم بها المقاولون من أجل تحقيق أهدافهم التي يسعون إلى تحقيقها، ووفقا لهذا المنظور، نجد أن المقاولون¹:

- يؤدون أعمالا تختلف اختلافا جوهريا عما يقوم به الآخرون.
 - يتمتعون بالابتكار.
 - يدركون ويستثمرون الفرص.
 - يوفرّون الموارد اللازمة لاستثمار الفرص.
 - بارعون في تكوين شبكات من العلاقات مع الآخرين.
 - قادرون على مواجهة الأحداث غير المتوقعة.
 - يستطيعون إدارة المخاطر.
 - يتمتعون بالسيطرة على شركاتهم وعلى أعمالهم.
 - يضعون عملائهم في مقدمة أولوياتهم.
 - يخلقون رؤوس الأموال التي يحتاجون إليها.
- حيث أن هذه الخصائص العشرة للمقاولين تعد ترجمة للسمات والصفات والخصائص التي يتمتعون بها، بمعنى أنها تعبر عن العمليات والأنشطة التي يقوم بها المقاولون.

¹ عمرو علاء الدين زيدان، مرجع سابق، ص 109.



المحاضرة الثانية

الإبداع، الابتكار والمقاولاتية

المحاضرة الثانية

الإبداع، الابتكار والمقاولاتية

1. مفاهيم مرتبطة بالإبداع والابتكار

أ. الإبداع

عرف العالم Torrance الإبداع بأنه عملية وعي بمواطن الضعف وعدم الانسجام والنقص بالمعلومات والتنبؤ بالمشكلات والبحث عن حلول، وإضافة فرضيات واختبارها، وتعديلها باستخدام المعطيات الجديدة¹.

¹ منال البارودي، القائد المتميز وأسرار الإبداع القيادي"، الطبعة الثانية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2016، ص 118.



يعرف Richard Daft الإبداع على أنه القدرة على جمع أو إشراك المعلومات بطرق تؤدي إلى أفكار جديدة، ومنهم من يعرفه على أنه أفكار جديدة ومفيدة ومنتجة وحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة، ولا يقتصر الإبداع على الجانب التقني لأنه لا يشمل تطوير المنتج والعمليات المتعلقة بها وإعداد السوق فحسب بل يتعدى أيضا الآلات والمعدات وطرائق التصنيع والتحسينات في التنظيم نفسه ونتائج التدريب والرضا عن العمل وبما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ؛

فالإبداع ليس إلا رؤية الفرد لظاهرة ما بطريقة جيدة، ولذلك يمكن القول أن الإبداع يتطلب القدرة على الإحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجة، ومن ثم القدرة على التفكير بشكل مختلف ومبدع ومن ثم إيجاد الحل المناسب¹.

ب. الابتكار

ينتج الابتكار من خلال بذل الوقت والجهد في البحث في فكرة ما، وبذل بعض الوقت وبعض الجهد في تطوير تلك الفكرة، بالإضافة إلى بذل الكثير من الجهد والكثير من الوقت في تسويق الفكرة للمستفيدين، فإن جميع الابتكارات تبدأ أصلا بأفكار إبداعية حيث يعمل الابتكار على هذه الأفكار بإحداث تغييرات معينة ملموسة في المنتج، وهكذا يصبح الابتكار التطبيق الناجح للأفكار الإبداعية في أي مؤسسة، ومن هنا يكون الإبداع أو الأفكار الإبداعية انطلاقة للابتكار².

• العلاقة بين الإبداع والابتكار

تم استخدام الإبداع (Innovation) في كثير من الأبحاث بشكل مرادف للابتكار (Creativity) واعتبر البعض أن التمييز بين المصطلحين يرتبط بالتعبير عنهما أكثر من الاختلاف الجوهرى بينهما، ولكن البعض الآخر من الباحثين والدارسين ميز بين الإبداع والابتكار من زوايا معينة واعتبروها فروقا على الرغم من علاقتهما التكاملية، ونبرز فيما يلي بعض الاختلافات بينهما كما جاء بها رواد الفكر الذين كتبوا في هذا المجال³:

من وجهة نظر (Amabile, 1988, p.123) فإن العلاقة ما بين الإبداع والابتكار وهي علاقة مكملية لبعضها بعضا ولكن الإبداع شيء والابتكار شيء آخر، حيث أن الإبداع هو عملية عقلية خلاقة تأتي بأفكار مفيدة، جديدة وغير مألوفة من قبل

¹ سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، " إدارة الإبداع والابتكار "، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 21.

² سوزي محمد رشاد عبد العزيز، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع عشر للأعمال حول " إدارة الابتكار في الأعمال "، جامعة الزيتونة الأردنية، 20-22 أبريل 2015، ص 446.

³ عاكف لطفى خصاونة، " إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال "، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص ص



الفرد أو المجموعة الذين يعملون سوياً، بينما الابتكار هو ناشئ ومبني على الأفكار المبدعة التي تعتبر الركيزة والأساس في العملية الابتكارية ؛
ومنه فالإبداع هو مرحلة تسبق مرحلة الابتكار، ويعتبرون أن الإبداع هو عملية توليد وإيجاد الأفكار الجديدة وغير المألوفة، أما الابتكار فهو العملية التي يكون فيها التركيز موجهاً نحو التطبيق العملي لما يأتي به الإبداع من أفكار وآراء وطرق وأساليب، بمعنى أن عملية الابتكار هي عملية تكميلية للإبداع.

2. دوافع ومستويات الإبداع والابتكار

أ. دوافع الإبداع والابتكار

أثبتت الدراسات أن التدريبات المناسبة تحسن القدرات الإبداعية وتكون كفيلة بتنمية وزيادة الإنتاج الإبداعي عند أصحاب القدرات الإبداعية إذا علينا أن نتعرف على دوافع الإبداع ونؤكد عليها ونتبعها بالتدريبات المناسبة التي تحسن القدرات الإبداعية، حيث أن كل فرد قادر على أن يكون مبدعاً لو عرف الطريق إلى ذلك واستطاع تنمية الدوافع التي تكمن وراء العمل الإبداعي، ويمكن تصنيف هذه الدوافع إلى ما يلي¹:

• الدوافع الذاتية الداخلية :

- الحماس في تحقيق الأهداف الشخصية (يجب أن أكون مفيداً للمجتمع).
- الرغبة في تقديم مساهمة مبتكرة وقيمة.
- الرغبة في معالجة الأشياء المعقدة والغامضة.
- الرغبة في تجريب أكثر من مجال في العمل.
- الحصول على رضا النفس وتحقيق الذات.
- الإبداع يعطينا مجالاً لإشباع الحاجات الإنسانية بطريقة أحسن وأفضل من السابق ويساعدنا على الوصول إلى أهدافنا و تحقيقها بطريقة أسهل وأفضل.

• الدوافع البيئية (الخارجية) :

- الحاجة إلى الإبداع في مجالات العمل المختلفة.
- الحيوية والنمو يحتاجان إلى إبداع لإدارة أي مشروع، وعملياً فإن كل جانب من الإدارة ينطوي على تفكير إبداعي.
- التصدي للمشكلات العامة والخاصة يتطلب الإبداع، مثل سياسة خدمة المواطن وتنويع وتحسين الخدمات والعلاقات العامة وتطوير القوى العاملة.
- إننا في عالم سريع التغير ويحتاج إلى صنع الأحداث بطريقة إبداعية.
- إن التقدم والازدهار مرتبطان بقدراتنا الإبداعية.

• دوافع مادية ومعنوية :

¹ جمال خير الله، "الإبداع الإداري"، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص 15-17.



- الحصول على رضا الله سبحانه وتعالى .
- الحصول على مكافئات مالية.
- الحصول على تقدير وثناء وسمعة وشهرة.
- الحصول على مرتبة علمية مرموقة.
- الحصول على درجة وظيفية متقدمة.
- الحصول على قبول الناس ورضاهم.
- خدمة الأمة والوطن.

• دوافع خاصة بالعمل الإبداعي :

عند ولادة فكرة جديدة ينبعث السرور في النفس وتنشأ رغبة قوية في الاستمرار واستبعاد أي محاولة للإحباط أو خيبة الأمل ومن ثم العمل على تحقيق الإشباع لدى الشخص وتكبر هذه الرغبة وهذا الإبداع كلما تقدم الفرد في عمله.

ب. معوقات الإبداع والابتكار

للإبداع معوقات كثيرة، بعضها ظاهر وبعضها خفي، بعضها مباشر وبعضها الآخر غير مباشر، كما أن بعض المعوقات ناتج بفعل تأثير خارجي وبعضها ناتج بفعل صفات خلقية في ذات الإنسان، ونعتقد أن الإنسان قادر على التخلص من هذه المعوقات أو التخفيف من حدتها لو أراد ذلك، وسعى إلى تشخيص هذه المعوقات، ثم عمل على التعامل معها بطريقة ذكية وإيجابية، وسوف نذكر أهم هذه المعوقات وهي كما يلي¹:

- الشعور بالنقص والابتلاء بالإحباطات السلبية.
- عدم الثقة بالنفس.
- الجهل والابتعاد عن طلب العلم.
- الخوف من الاستهزاء والإحراج والنقد والسخرية.
- انعدام أو ضعف نفسية التحدي والمجازفة.
- انعدام التشجيع، وضعف الحوافز المقدمة للمبدعين (ماديا ومعنويا).
- التربية السلبية، وقتل روح الإبداع لدى الأطفال.
- الانشغال الكثير وعدم التفرغ للتفكير في الإبداع.
- اعتزال المبدعين وعدم مخالطتهم.
- الرضا بالواقع والاطمئنان له.
- نقص المعلومات.

3. مستويات وأنواع الإبداع والابتكار

¹ جمال خير الله، جمع سابق، ص ص 201- 202.



أ. مستويات الإبداع والابتكار

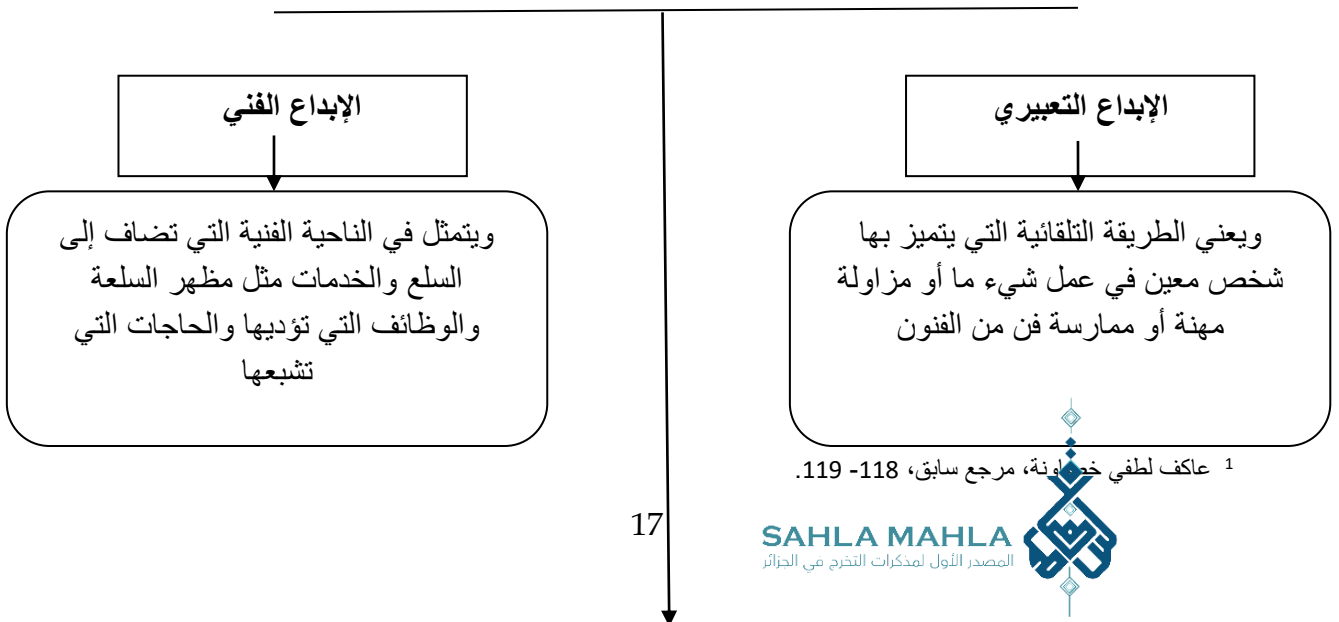
هناك عدة تصنيفات لمستويات الإبداع نذكر منها ما يلي¹:

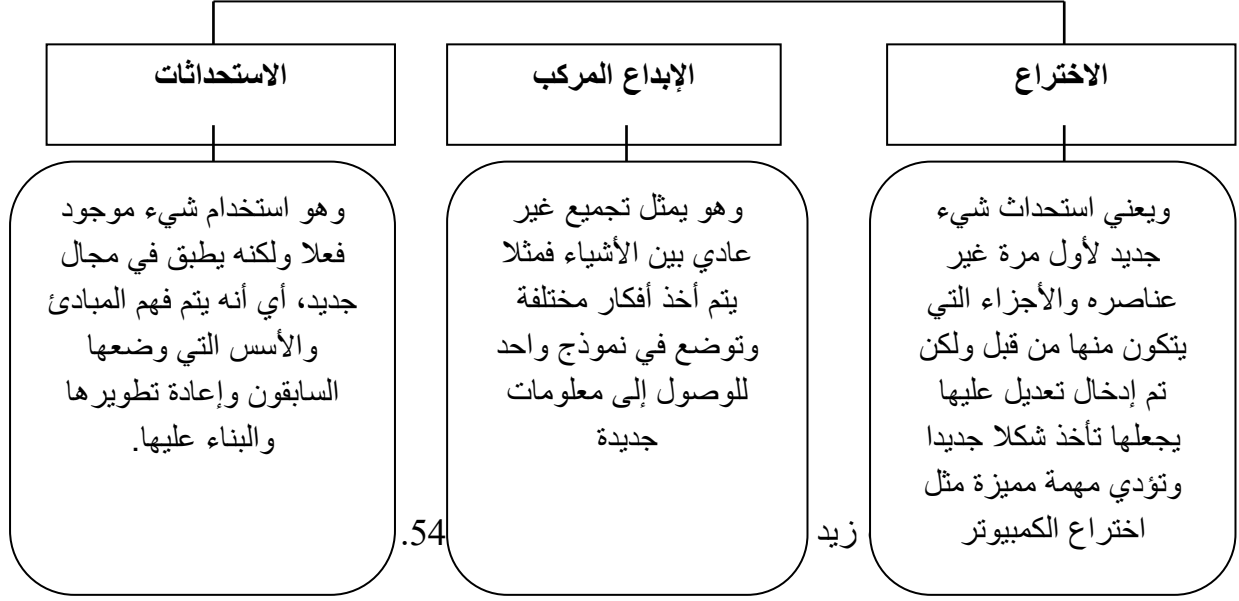
- **الإبداع الفردي** : وهو التفكير الذي يكون على مستوى الفرد ويتعلق بالفرد نفسه دون أن يشمل الآخرين معه سواء في أسرته أو عمله، أي هو الذي يتحمل نتائج قراراته وآراءه الإبداعية سواء كانت نتائج إيجابية أو سلبية دون أن يشرك بها من حوله.
- **الإبداع الجماعي** : وهو التفكير الإبداعي الذي يعود على مجموعة معينة أي عدد من الأفراد الذين يشتركون مع بعضهم البعض في نشاط معين مثل مجموعة من العاملين في منظمة ما أو قسم أو مديرية أو فريق أو أسرة، حيث تعود نتائج الأفكار الإبداعية هنا على المجموعة ككل سواء كانت إيجابية أو سلبية.
- **الإبداع المؤسسي** : وهو التفكير الإبداعي الذي يكون على مستوى المنظمة أو المؤسسة ككل بحيث يشترك فيها كافة مستويات الإدارة سواء العليا أو الوسطى أو الدنيا لتعطي نتائج كلية على مستوى المنظمة، وأن نتائج هذا التفكير تنعكس على كل المنظمة والعاملين فيها بمختلف مستوياتهم الوظيفية.
- **الإبداع الموقفي** : وهو التفكير الإبداعي الذي يتعلق بقدرة الفرد على تقديم أفكار إبداعية والقدرة على التصرف بحكمة واتخاذ القرارات الصائبة نتيجة تصرفه لموقف طارئ أو ظرف اضطراري دون إعداد أو تجهيز مسبق.

ب. أنواع الإبداع والابتكار

يوجد عدة تصنيفات لأنواع الإبداع والابتكار نذكر منها التصنيف الذي قام به تايلور وهو موضح في الشكل التالي :

شكل رقم (01) : أنواع الإبداع حسب تصنيف تايلور





المحاضرة الثالثة

المقاولاتية والمشاريع الصغيرة



المحاضرة الثالثة المقاولاتية والمشاريع الصغيرة

1. مفهوم المشروع الصغير ومميزاته

أ. مفهوم المشروع الصغير

المشروع الصغير هو المشروع الذي يخلق عملا بدرجة مخاطرة عالية أو عدم تأكد لغرض تحقيق الربحية والنمو عن طريق التعرف على الفرص المتاحة وتجميع الموارد الضرورية لإنشاء المشروع، حيث يتميز بما يلي¹:

✓ يدار من قبل المالكين.

✓ يتميز بالطابع الشخصي.

✓ محليا في عملياته.

✓ يعتمد بدرجة عالية على الموارد المالية الداخلية في تأسيسه ونموه.

ويعرف البنك الدولي المشاريع الصغيرة والمتوسطة باستخدام معيار عدد العمال والذي يعتبر مبدئيا، وتعتبر المؤسسة صغيرة إذا كانت توظف أقل من 50 عاملا، وهناك العديد من دول العالم التي تستخدم هذا المعيار لتعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ففي الولايات المتحدة الأمريكية، إيطاليا وفرنسا تعتبر المؤسسة صغيرة ومتوسطة إذا كانت توظف حتى 500 عامل، في السويد لغاية 200 عامل، في كندا وأستراليا حتى 99 عامل، في حين أنها في الدنمارك هي المؤسسات التي توظف حتى 50 عامل، حيث يمتاز استخدام عدد العمال كمعيار لتعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بما يلي :

¹ ماجدة العطية، "إدارة المشروعات الصغيرة"، الطبعة الخامسة، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2014، ص 15.



✓ يسهل عملية المقارنة بين القطاعات والدول.
✓ مقياس ومعياري ثابت وموحد خصوصا أنه لا يرتبط بتغيرات الأسعار واختلافها مباشرة وأسعار الصرف.
✓ من السهولة جمع المعلومات حول هذا المعيار.
تعريف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الجزائر : لقد تم الاعتماد في تعريف هذا النوع من المؤسسات في التشريع الجزائري على معياري عدد العمال والجانب المالي، حيث أشارت الجريدة الرسمية¹:

- **المادة الرابعة :** يقصد بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تلك المؤسسات التي تقوم بإنتاج السلع والخدمات، والتي تشغل من 1 إلى 250 عامل ورقم أعمالها السنوي لا يتجاوز 02 مليار دينار أو الميزانية العامة السنوية تتراوح بين 100 و500 مليون دينار.
- **المادة الخامسة :** أشارت إلى تصنيف المؤسسة المتوسطة بأنها تلك التي تشغل ما بين 50-250 عامل ورقم أعمالها يتراوح ما بين 02-200 مليار دينار أو الميزانية العامة السنوية تتراوح بين 100-500 مليون دينار.
- **المادة السادسة :** تصنف المؤسسات الصغيرة بأنها التي تشغل بين 10-49 عامل، ورقم أعمالها لا يتجاوز 200 مليون دينار أو الميزانية العامة السنوية لا تتجاوز 100 مليون دينار.
- **المادة السابعة :** تصنف المؤسسات المتناهية الصغر أو الصغرى إلى تلك التي تشغل ما بين 1-9 عمال تحقق رقم أعمال أقل من 20 مليون دينار، أو الميزانية العامة السنوية لا تتجاوز 10 مليون دينار.

ب. مميزات المشاريع الصغيرة

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن غيرها من المؤسسات الكبيرة الحجم بمجموعة من الخصائص تتمثل في²:

- **سهولة التأسيس :** تستمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عنصر السهولة في إنشائها من احتياجاتها لرؤوس أموال صغيرة نسبيا، حيث أنها تستند بالأساس إلى جذب مدخرات الأشخاص من أجل تحقيق منفعة أو فائدة تلبي بواسطتها حاجات محلية أو جزئية في أنواع متعددة من النشاط الاقتصادي.

¹ آيت عيسى عيسى، " المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر- آفاق وقيود "، مجلة اقتصاديات إفريقيا، العدد السادس، ص ص 274-275.

² هالم سليمة، " هبات الدعم والتمويل ودورها في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر "، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2016/2017، ص ص 33-36.



- **سهولة واستقلالية الإدارة :** تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسهولة إدارتها وقيادتها وتوجيهها والوضوح في تحديد أهدافها، وتوجيه جهود العاملين فيها نحو أفضل السبل لتحقيقها، وبساطة الأسس والسياسات التي تحكم عمل هذه المؤسسات، ويكون فيها مالك المؤسسة هو مديرها في نفس الوقت مما يسرع في عملية اتخاذ القرارات، كما يمنحها الاستقلالية في الإدارة وذلك على عكس المؤسسات الكبيرة التي تأخذ شكل شركات مساهمة مما يؤدي إلى الفصل فيها بين الملكية والإدارة وتعدد الأهداف.
- **المركزية :** وذلك من خلال قيام صاحب المؤسسة نفسه أو بمساعدة بعض العاملين بتأدية النشاطات المختلفة في المؤسسة.
- **المحلية والطابع الشخصي في تقديم الخدمات:** تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحلية النشاط وهذا يؤدي إلى وجود نوع من الألفة والعلاقة الطيبة بين المؤسسة والعملاء.
- **استخدام وسائل إنتاج أصغر حجما وتكلفة:** لا تستخدم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم تقنيات معقدة، لأن التطوير والتجديد يحتاج إلى تمويل وخبرات للقيام بأنشطة البحوث والتطوير، وهذه الأموال لا تتاح لهذه المؤسسات، وبالتالي فإن انخفاض حجم الإنتاج يؤدي إلى تقليل التكاليف.
- **التجديد والابتكار :** يتعرض هذا النوع من المؤسسات للتجديد والتحديث أكثر من المؤسسات الكبيرة الحجم، لأن الأشخاص البارعين الذين يعملون على ابتكار أفكار جديدة تؤثر على أرباحهم، ويجدون في ذلك حوافز تدفعهم بشكل مباشر للعمل.
- **المرونة على التكيف مع المتغيرات المستحدثة :** تتميز أيضا المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأن لها القدرة على التفاعل بمرونة وسهولة مع متغيرات الاستثمار أي التحول إلى إنتاج سلع أو خدمات أخرى تتناسب مع متغيرات السوق ومتطلباته.
- **اختيار الأسواق وانخفاض درجة المخاطرة :** تتجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى الأسواق الصغيرة والمحدودة والتي لا تثير اهتمام المؤسسات الكبيرة الحجم، كما أن هذا النوع من المؤسسات يتميز بانخفاض درجة المخاطرة خاصة مخاطر السوق، وذلك مقارنة مع المؤسسات الكبيرة التي تتحمل أخطارا كبيرة وذلك نظرا لكبر حجم استثماراتها وحجم حصتها في السوق.



- **بساطة التنظيم :** لا تعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على كثافة التنظيم المتسم بالنمط البيروقراطي الذي يتطلب مستويات تنظيمية متعددة مثلما نجده في المؤسسات الكبيرة، والذي يكون في كثير من الأحيان مصدر ملل وعدم تحفيز للعامل وجمود يعرقل السير الحسن للتنظيم، ومن ثم لا يشارك العامل في تحديد أهداف المؤسسة والاشتراك في قراراتها وهذا عكس ما تتميز به المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- اعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المصادر الداخلية في تمويل رأس المال من أجل نموه، بحيث يعتمد صاحب المؤسسة على الموارد المالية الشخصية في عملية التمويل سواء كان ذلك خلال مرحلة الإنشاء أو خلال التوسع وذلك قبل اللجوء إلى المصادر الخارجية والتي تتطلب توفير الضمانات الكافية المطلوبة من قبل المقرض، واشتمالها على عنصر المخاطرة.
- **التخصص :** تعتمد معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على عملها على إنجاز عمل متخصص في مجال معين، ويؤكد البعض بأن التخصص في مجال إنتاجي واحد يشكل الخيار الأفضل لدخول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الأسواق الدولية.
- يمكن إضافة مميزات أخرى للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة نذكر منها ¹:
 - صناعات مكتملة للصناعات الكبيرة وكذلك مغذية لها.
 - الاعتماد على الموارد المحلية الأولية، مما يساهم في خفض الكلفة الإنتاجية وبالتالي يؤدي إلى انخفاض مستويات معامل رأس المال/العمل.
 - المرونة والمقدرة على الانتشار نظرا لقدرتها على التكيف مع مختلف الظروف.
 - الافتقار إلى هيكل إداري كونها تدار من قبل شخص واحد مسؤول إداريا وماليا وفتيا.

¹ عزت خيرت يونس، " إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة "، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2018، ص ص 8-9.



المحاضرة الرابعة

أسباب فشل ونجاح المشاريع الصغيرة

المحاضرة الرابعة
أسباب فشل ونجاح المشاريع الصغيرة

1. أسباب فشل المشاريع الصغيرة



احتمال فشل المشاريع الصغيرة، وخاصة في سنواتها الأولى تكون عالية، وقد تعود أسباب ذلك لمحدودية مواردها، الإدارة غير المتمرسية، وافتقارها إلى الاستقرار المالي وفيما يلي بعض العوامل المؤدية لفشل بعض المشاريع الصغيرة¹:

● **عدم كفاءة الإدارة** : عدم توفر الخبرة الكافية أو عدم القدرة على اتخاذ القرار، تعتبر من المشاكل الأساسية لفشل المشروع، فقد لا تتوفر لدى مالك المشروع القدرة على العمل بنجاح، يفتقر إلى المواصفات القيادية والمعرفة الضرورية لإنجاز العمل.

● **نقص الخبرة** : على الأشخاص الذين يفكرون بالبداية في المشاريع الصغيرة أن يتأكدوا من توفر الخبرة الكافية لديهم في مجال العمل الذين يرغبون بالبداية فيه.

● **سوء الإدارة المالية** : المدير الفعال هو ذلك المدير الذي يدرك أن العمل الناجح يتطلب السيطرة المالية المناسبة، وأن هامش الخطأ في إدارة أموال المؤسسة يجب أن يكون صغيراً، فعدم توفير رأس المال الكافي لبداية المشروع يعتبر خطأ في المشاريع الصغيرة.

● **الافتقار إلى التخطيط الاستراتيجي** : العديد من أصحاب المشاريع الصغيرة يهتمون بعملية التخطيط الاستراتيجي لاعتقادهم بعدم ضرورتها للمشاريع الصغيرة، ولكن الفشل في التخطيط يؤدي اعتيادياً لفشل المشروع في البقاء والاستمرار، إذ بدون الخطة الإستراتيجية لا يتمكن المشروع من تحقيق القوة التنافسية في السوق والمحافظة عليها.

● **النمو غير المسيطر عليه** : يعتبر النمو حالة طبيعية ومرغوب بها في كل منشآت الأعمال، لكن النمو يجب أن يكون مخططاً ومسيطر عليه، فالتوسع في العمل يتطلب التمويل عن طريق الأرباح المحققة، أو عن طريق زيادة رأس المال من قبل صاحب المشروع، وليس عن طريق الاقتراض.

● **الموقع غير الملائم** : غالباً ما يتم اختيار الموقع العمل بدون دراسة جيدة وبدون بحث وتخطيط، إذ أن بعض المالكين المبتدئين يختارون موقعا معينا فقط لمجرد وجود بناية شاغرة، إن عملية اختيار الموقع من الأمور الهامة ويجب أن لا يترك للفرصة وتظهر أهمية ذلك بشكل خاص في مشاريع التجزئة التي تكون شريانها الحيوي هو المبيعات التي تتأثر بشدة باختيار الموقع، والعامل الآخر الذي يؤخذ في الاعتبار اختيار الموقع هو المبلغ المخصص للإيجار، إذ على صاحب المشروع أن يوازن بين الكلفة وتأثير الموقع على المبيعات، وبذلك فإن للموقع

¹ ماجدة العطية، مرجع سابق، ص ص 19-21.



خاصيتين أساسيتين الكلفة وتأثير الموقع على المبيعات التي يمكن تحقيقها بسبب الموقع.

● **عدم القدرة على التحول :** بعد بدء العمل بفترة ونموه، فإن ذلك يتطلب أسلوبا إداريا مختلفا، فما كان موجودا ومناسبا في بداية العمل وأدى إلى تحقيق النجاح، يصبح غير مناسب بتوسع العمل ونموه أو تصبح الإدارة غير فعالة، فالنمو يتطلب تفويضا أكبر للصلاحيات، وهذا ما يفرضه العديد من أصحاب المشاريع الصغيرة، كما أنه يتطلب قدرات جديدة قد لا تتوفر لدى صاحب المشروع مما يؤدي لفشله.

2. أسباب نجاح المشاريع الصغيرة

من بين الأسباب التي تساهم في نجاح المشروع الصغير واستمراره نذكر ما يلي:

● **إعرف عملك بعمق :** وهنا تبرز أهمية التعلم في مجال عمل المشروع قبل البدء فيه، إذ على من يفكر بالبدء بمشروع صغير في مجال معين عليه تعلم كل شيء يتمكن من الوصول إليه، الصحف التجارية، الاتصال بالموردين، العملاء، وغيرهم من الذين يعملون في ذلك المجال.

● **إعداد خطة للعمل :** على الشخص الذي يفكر في إنشاء مشروع صغير أن يعد الخطة المتكاملة التي يمكن اعتبارها أفضل وصفة في الإعداد لنجاح العمل، فبدون خطة جيدة فإن المشروع يسير بدون اتجاه حقيقي، فالخطة الجيدة تساعد في اتخاذ القرارات المناسبة، وتوجيه كل الأفعال باتجاه الهدف.

● **إدارة الموارد المالية :** أفضل الوسائل الدفاعية في مواجهة المشاكل المالية، هي تطوير نظام معلوماتي عملي، ومن ثم استخدام هذه المعلومات لاتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، إذ لا يمكن لصاحب المشروع من السيطرة على عمله إلا إذا كان قادرا من الحكم على صحته المالية، والخطوة الأولى في إدارة الموارد المالية بفعالية هي توفر رأس المال الكافي لبدء العمل، والموارد المالية الأكثر قيمة للمشروع الصغير هي النقدية، حيث أن الإيرادات تعتبر مورد مالي أساسي لتحقيق البقاء على المدى البعيد.

● **القدرة على فهم التقارير المالية :** على كل مالك للمشروع الصغير الاعتماد على السجلات المحاسبية والتقارير المالية لمعرفة ظروف عمله، والملاحظ بشكل عام إن هذه السجلات والتقارير المالية تستخدم لأغراض ضريبية، ولا تعتمد كأداة أساسية للرقابة المالية، والواقع إن هذه السجلات والتقارير المالية تمكن من تحديد

1 ماجدة العطية، مرجع سابق، ص ص 21-22.



المشاكل التي يواجهها العمل مثل انخفاض المبيعات، الربحية، انخفاض رأس المال العامل وغيرها.

- **تعلم كيف تدير الأفراد بفاعلية :** بغض النظر عن طبيعة عمل المشروع، على مالك المشروع أن يتعلم أسلوب إدارة الأفراد بشكل صحيح، إذ أن كل مشروع يعتمد على العاملين المتدربين والمدفوعين بشكل جيد، ولا يتمكن أي رب عمل من إنجاز كل شيء بنفسه، وبذلك فإن الأفراد الذين يستخدمهم مالك المشروع يحددون في النهاية المستوى الذي يمكن أن يصل إليه المشروع، هذا ويجب معرفة أنه ليس من البساطة أن يتمكن المشروع من جذب والمحافظة على النوعية الجيدة من العاملين.

المحاضرة الخامسة

خطة إنشاء المشاريع الصغيرة

المحاضرة الخامسة

خطة إنشاء المشاريع الصغيرة

1. مراحل إنجاز المشاريع الصغيرة

وهي المراحل المطلوب اعتمادها وفق الترتيب لضمان نجاح المشروع، وهذه المراحل تتمثل في 1:

المرحلة الأولى : تحديد الهدف

أي الغاية التي تسعى إليها من أجل إنشاء هذا المشروع وهل تم اختيار فكرة المشروع المناسبة لك، ومدى الاستعداد والرغبة لأداء الفكرة وكذلك هل لديك قدرة شخصية لإدارة

¹ عامر خربوطلي، مرجع سابق، ص ص 33-34.



المشروع من خلال الخبرات الفنية، ومعلومات ومعرفة سابقة، تدريب سابق، مهارات إدارية وسلوكية في التعامل مع الآخرين.

المرحلة الثانية : دراسة جدوى مبدئية لفكرة المشروع

وهذا يتم من خلال دراسة حاجات السوق والمشروعات المشابهة، ومراحل عمليات أنشطة المشروع، وهل يحقق فائدة لك وللمجتمع، هل فكرة المشروع واعدة بالنجاح.

المرحلة الثالثة : هل يتوفر التمويل المالي ؟

من خلال معرفة ما لديك من قدرات مالية للقيام بالمشروع أو الاستعانة بمصادر تمويلية أخرى تساعد على نجاح فكرة المشروع.

المرحلة الرابعة : إعداد دراسة الجدوى التفصيلية

دراسة الجدوى التفصيلية تتضمن ما يلي :

✓ دراسة بينية : هل المشروع يتوافق مع البيئة.

✓ دراسة تسويقية : هل المشروع يغطي حجم معين من الطلب على المنتج.

✓ دراسة فنية : هل المشروع قادر على سد الفجوة على الطلب في السوق وما هي

الخدمات وأية أساليب تكنولوجية وفنية تستخدم.

✓ دراسة مالية : هل ميزانية المشروع المالية قادرة على تغطية الأصول الثابتة

بالإضافة للتكاليف.

✓ دراسة اجتماعية : هل سيحقق المشروع عائدا اجتماعيا يعود بالنفع على المجتمع

المحلي والمستهلك أو الفئة المستهدفة.

المرحلة الخامسة : إعداد برنامج زمني للمشروع

ويتم ذلك من خلال ما يلي :

✓ وضع خطوات وأولويات تفصيلية لأعمال وأنشطة المشروع.

✓ إعداد الموقع وتجهيزه بالمواصفات المطلوبة.

✓ تحديد الفترات الزمنية لإنجاز الأعمال.

✓ تحديد تكاليف كل عمل أو نشاط.

المرحلة السادسة : التنفيذ والتجهيز

وهي المرحلة التي تتعلق بالكيفية التي يتم بها إنشاء المشروع وتجهيزه وكذلك تنفيذه

بالشكل المناسب للقيام بالإنتاج المطلوب، وهذا يتم كما يلي :

✓ شراء وتركيب الآلات والمعدات.

✓ اختبارات التشغيل والإنتاج.

✓ التسويق والبيع.

المحاضرة السادسة

تمويل المشروع وأجهزة الدعم والتشجيع



المحاضرة السادسة

تمويل المشروع وأجهزة الدعم والتشجيع

1. مفهوم التمويل وأشكاله

أ. مفهوم التمويل :

التمويل هو مجموعة العمليات التي من خلالها تصل المؤسسة إلى تلبية احتياجاتها من رؤوس الأموال، سواء تعلق الأمر بتخصيص أولي من الأموال أو القروض المتوفرة في الأوساط العامة أو بالمؤسسات المالية أو المساهمات الممنوحة من طرف الدولة، الخزينة العمومية، الجماعات، الخواص.... الخ¹.

ب. أشكال التمويل :

يمكن النظر إلى أشكال التمويل من عدة جوانب²:

✓ المدة التي يستغرقها.

✓ مصدر الحصول عليه.

✓ الغرض الذي يستخدمه.

- أشكال التمويل من حيث المدة :

أ. تمويل قصير الأجل : يقصد به تلك الأموال التي لا تزيد فترة استعمالها عن سنة واحدة كالمبالغ المالية التي تخصص لدفع أجور العمال وشراء المدخلات اللازمة لإتمام العملية الإنتاجية والتي يتم تسديدها من إيرادات نفس الدورة الإنتاجية.

ب. تمويل متوسط الأجل : يستخدم التمويل المتوسط الأجل لتمويل حاجة دائمة للمشروع كتغطية تمويل أصول ثابتة أو تمويل مشاريع تحت التنفيذ والتي تستغرق عددا من السنين، وتكون مدته ما بين سنة وخمس سنوات.

ت. تمويل طويل الأجل : وينشأ من الطلب على الأموال اللازمة لحيازة التجهيزات الإنتاجية ذات المردودية على المدى الطويل وتوجه أيضا إلى مشاريع إنتاجية تفوق مدتها خمس سنوات.

- أشكال التمويل من حيث مصدر الحصول عليه :

¹ قشيدة صورية، " تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر "، رسالة ماجستير، تخصص نقود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2012/2011، ص 75.

² نفس المرجع، ص 77-78.



أ. تمويل ذاتي : ويقصد به مجموع الوسائل التمويلية التي أنشأتها المؤسسة بفعل نشاطها العادي أو الاستغلالي والتي تبقى تحت تصرفها بصفة دائمة ولمدة طويلة، وعليه فالتمويل الذاتي هو نمط من التمويل يستخدم تراكم المدخرات المتأتية من الأرباح التي حققها المشروع للوفاء بالتزاماته المالية.

ب. تمويل خارجي : ويتمثل في لجوء المشروع إلى المدخرات المتاحة في السوق المالية سواء كانت محلية أو أجنبية بواسطة التزامات مالية (قروض، سندات، أسهم) لمواجهة احتياجاته التمويلية وذلك في حالة عدم كفاية مصادر التمويل الذاتي المتوفرة لدى المؤسسة، ويمكن التمييز هنا ما بين التمويل الخاص الذي يأتي من مدخرات القطاع الخاص (أفراد أو مؤسسات والذي يكون على شكل أسهم وسندات) وبين التمويل العام الذي يكون مصدره موارد الدولة ومؤسساتها (قروض بنكية وسندات الخزينة)، وتختلف الأهمية النسبية لكل من هذين النوعين من بلد لآخر حسب طبيعة النظام الاقتصادي السائد في هذا البلد.

- أشكال التمويل حسب الغرض الذي يستخدم لأجله :

أ. تمويل الاستغلال : ويتمثل في ذلك القدر من الموارد المالية الذي يتم التضحية به في فترة معينة من أجل الحصول على عائد في نفس الاستغلال، وبهذا المعنى ينصرف تمويل الاستغلال إلى تلك الأموال التي ترصد لمواجهة النفقات التي تتعلق أساسا بتشغيل الطاقة الإنتاجية للمشروع قصد الاستفادة منها كنفقات شراء المواد الخام ودفع أجور العمال وما إلى ذلك من المدخرات اللازمة لإتمام العملية الإنتاجية والتي تشكل في مجموعها أوجه الإنفاق الجاري.

ب. تمويل الاستثمار : يتمثل في الأموال المخصصة لمواجهة النفقات التي يترتب عنها خلق طاقة إنتاجية جديدة أو توسيع الطاقة الحالية للمشروع كإقتناء والتجهيزات وما إليها من العمليات التي يترتب على القيام بها زيادة التكوين الرأس مالي للمشروع، ومن وجهة نظر المخطط الجزائري، الاستثمار هو حصيلة ثلاثة نشاطات هي :

✓ اقتناء أو خلق سلعة معمرة بهدف زيادة طاقة الإنتاج أو إنشاء مجموعات إنتاجية كاملة.

✓ تجديد التجهيز الموجود المتعلق باستبدال سلعة معمرة بسلعة أخرى معمرة للمحافظة على طاقات الإنتاج.

✓ نفقات الصيانة والإصلاحات الكبيرة للعتاد المخصصة لإطالة الحياة الاقتصادية للتجهيزات الموجودة، بمعنى المدة العادية للاستغلال.

2. الهيئات المدعمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر



نظرا لأهمية الدور الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاديات المعاصرة، انتهجت الجزائر العديد من الآليات والسياسات في مجال تنمية هذا القطاع وبلوغ الأهداف المرجوة منه، تمثلت هذه الآليات والسياسات في الهيئات التالية¹:

• الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ) :

استحدثت الوكالة سنة 1996، تتمثل مهامها في :

- تقديم الدعم والاستشارة لأصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومتابعة مسار التركيب المالي وتعبئة القروض طيلة تنفيذ المشروع.
- تضع تحت تصرف أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كل المعلومات ذات الطابع الاقتصادي والتقني والتشريعي والتنظيمي المتعلق بممارسة نشاطهم.

- إقامة علاقة مع البنوك للمشاريع المفيدة اقتصاديا واجتماعيا.

ومن هنا فالوكالة تعمل على تقديم الدعم المعنوي والمالي والفني لأصحاب المشاريع وتسهر على كون المؤسسات المستحدثة تعمل في مجالات مربحة ومستمرة لضمان الشغل وتحقيق المداخل من جهة، وضمان استرداد الديون المحصل عليها خلال الأجل المحددة من جهة أخرى.

• وكالة ترقية وتدعيم الاستثمارات (APSI) :

الوكالة تتكون من مجموعة من الإدارات والهيئات تعمل على مساعدة المستثمرين في تحقيق استثماراتهم، حيث تعمل الوكالة على تقييم المشاريع ودراستها واتخاذ القرارات بشأنها سواء كان بالقبول أو الرفض.

وقد تم تعديل المرسوم التشريعي المتعلق بالوكالة سنة 2001 ويتعلق بتطوير

الاستثمار ومناخه وآليات عمله وأهم ما ميز التشريع الجديد ما يلي :

- المساواة بين المستثمرين المحليين والأجانب.
- إلغاء التمييز بين الاستثمار الخاص والعام.
- إنشاء شبكات موحدة على شكل وكالة وطنية لتطوير الاستثمار (ANDI) تضم كل الهيئات ذات العلاقة بالاستثمار وإصدار التراخيص.

• الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر (ANGEM) :

القرض المصغر هو سلفة يتم تسديدها على مدى 12 إلى 60 شهر، موجهة للمشاريع التي لا تتجاوز تكلفتها مليون دينار، ويسمح باقتناء عتاد صغير ومواد أولية للانطلاق في ممارسة نشاط أو حرفة ما، تأسست سنة 2004، ومن أهم وظائفها :

¹ عبد القادر رقرق، " متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة : دراسة حالة الجزائر "، رسالة ماجستير تخصص اقتصاد دولي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران، 2010/2009. ص ص 126-122.



- تقديم القروض بدون فائدة والاستشارات والإعلانات للمستفيدين من مساعدة الصندوق الوطني لدعم القرض المصغر.
- إقامة علاقة مع البنوك والمؤسسات المالية لتوفير التمويل اللازم للمشاريع الاستثمارية.

• صندوق الضمان المشترك للقروض المصغرة (FGAR):

أنشأ هذا الصندوق سنة 2004، وهو بمثابة آلية جديدة لضمان مخاطر القروض المصغرة، إذ يختص بضمان القروض التي تقدمها البنوك التجارية والمؤسسات المالية المنخرطة مع الصندوق بنسبة 85 % من الديون المستحقة وفوائدها في حالة فشل المشاريع الممولة.

• البنوك التجارية :

تلعب البنوك التجارية دورا كبيرا في استحداث المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باعتبارها مصدرا مهما من مصادر التمويل لهذه المؤسسات، وتجدر الإشارة هنا أن تدخل البنوك يخضع للقاعدة التجارية المعمول بها مع بقية المتعاملين.

• صندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

أنشأ هذا الصندوق سنة 2002، ويعالج أهم المشاكل التي تعاني منها المؤسسات والمتمثلة في الضمانات الضرورية للحصول على القروض البنكية، وذلك بتحول دور السلطات العمومية من مانحة للأموال إلى ضامنة للقروض المقدمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

• صندوق رأسمال المخاطر :

تسمى كذلك شركات رأسمال المخاطر، وفي بلدان أخرى شركات رأسمال الاستثمار، وهي مؤسسات ظهرت في الخمسينيات في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث يهدف رأسمال المخاطر إلى التغلب على كفاية العرض من رؤوس الأموال بشروط ملائمة من المؤسسات المالية القائمة، وعليه فرأس المال المخاطر هو طريقة لتمويل المؤسسات الغير قادرة على تدبير الأموال سواء من أسهم عادية أو أسواق الدين بسبب المخاطر العالية المرتبطة بها، ولكنها ذات عوائد مرتفعة، تتدخل شركات رأس المال المخاطر لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في أي مرحلة من مراحل نشاطها، مرحلة الإنشاء ومرحلة التوسع والنمو .

في الجزائر تأسس صندوق رأسمال المخاطر برأسمال 3.5 مليار دينار في 2004، في إطار البرنامج التكميلي لدعم النمو للفترة 2005-2009.

• الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة :

منذ تاريخ إنشائه سنة 1994 كمؤسسة عمومية للضمان الاجتماعي (تحت وصاية وزارة العمل والضمان الاجتماعي) تعمل على تخفيف الآثار الاجتماعية الناجمة عن تسريح العمال الأجراء في القطاع الاقتصادي وفقا لمخطط التعديل الهيكلي، عرف الصندوق في مساره عدة مراحل مخصصة للتكفل بالمهام الجديدة المخولة من طرف السلطات العمومية، ويعتبر جهاز دعم إحداث وتوسيع النشاطات لصالح البطالين ذوي المشاريع البالغين ما بين 30 سنة و50 سنة، مبلغ الاستثمار الإجمالي الذي أصبح يقدمه في حدود 10 ملايين دينار جزائري وكذا إمكانية توسيع إمكانات إنتاج السلع والخدمات لذوي المشاريع¹.

بالإضافة إلى ما ذكرناه سابقا يوجد آليات أخرى لدعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهي²:

• حاضنات الأعمال :

هي عبارة هيئة مؤقتة لاستقبال المؤسسات، تعمل على تقديم مختلف المساعدات والخدمات التي تتناسب مع احتياجات المؤسسات التي هي في طور الإنجاز والحديثة الناشئة، فهي عبارة عن إطار متكامل من حيث المكان، التجهيزات، الخدمات، التسهيلات، وآليات الاستشارة والمساعدة والتنظيم، مخصصة لمساعدة أصحاب المشاريع الصغيرة في إنشاء وإدارة وتنمية مشاريعهم لمدة محددة، ويمكن حصر أهم الوظائف التي تقوم بها الحاضنة فيما يلي :

✓ التسيير العقاري : تعتبر أهم ميزة للحاضنة حيث تضع في خدمة أصحاب المشاريع مقرات مناسبة لمدة لا تتجاوز السنتين لتساعدها في الانطلاق في أعمالها، وهذا العقار يكون مقابل سعر منخفض مقارنة بالأسعار السائدة في السوق العقاري.

✓ تقديم الخدمات : تضمن الحاضنات لأصحاب المشاريع مساعدة محترفة وفعالة، فهي تعتبر مركزا للحصول على المعلومات التي يحتاجونها لإعداد وتسيير مشاريعهم، كما أنها تعتبر همزة وصل بين هذه المشاريع الصغيرة وأطراف عديدة كالمخابر، المؤسسات الكبرى، البنوك، والجامعات.

✓ تقديم استشارات : تتضمن الحاضنة مجموعة من الاستشاريين يتمتعون بكفاءة مهنية عالية تمكنهم من إعطاء استشارات عملية في مجالات التسيير، إدارة الأعمال، الجانب التقني والتكوين.

• مراكز التسهيل :

¹ الموقع الرسمي للصندوق الوطني للتأمين على البطالة، متاح على الموقع الإلكتروني : www.cnac.dz
² قشيدة صورية، جمع سابق ص ص 64-65.



هي مؤسسات عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتعتبر هذه المراكز هيئات استقبال وتوجيه ومرافقة حاملي المشاريع ومنشئي المؤسسات والمقاولين، كما تعتبر قاطرة لتنمية روح المقاولاتية إذ أنها تجمع بين كل من رجال الأعمال، المستثمرين والمقاولين والإدارات المركزية والمحلية ومراكز البحث وكذا مكاتب الدراسات والاستشارة ومؤسسات التكوين وكل الأقطاب الصناعية والتكنولوجية والمالية.

ويمكن ذكر أهم الوظائف التي أنشئت من أجلها مراكز التسهيل فيما يلي :

- ✓ إعداد الدعم المالي لجميع القطاعات التي لها علاقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتستطيع أن تدعم هذه المؤسسات.
- ✓ توفير الدراسات الإستراتيجية والتنظيمية حول الأسواق المحلية والدولية، مما يجعل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تندمج أكثر في الاقتصاد.
- ✓ تقديم الاستشارة والدعم والمساعدة في مجالات التكنولوجيا الحديثة.
- ✓ مساعدة المستثمرين على تخطي العراقيل الإدارية التي تواجههم لتأسيس مشاريعهم بضمان تسيير ملفاتهم.
- ✓ حث المستثمرين الجدد على استعمال التكنولوجيا الجديدة عن طريق تسهيل التبادل بينها وبين مراكز البحث، شركات الاستشارة، مؤسسات التكوين، الأقطاب الصناعية والتكنولوجية.