

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة جيلالي ليايس سيدي بلعباس
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

المادة

المقاوله وإنشاء المؤسسات

التخصص: ماستر 1 إدارة أعمال

السداسي الأول

الفصل الأول: مدخل إلى المقاوله

الأستاذ: بورحلة علال

السنة الجامعية 2023/2022



الفصل الأول: مدخل إلى المقابلة

المحاضرة الأولى : المقابلة و المقاول في النظرية الاقتصادية

1-تعريف المقابلة

المقابلة مفهوم قديم ظهر في القرن الثامن عشر للتعبير عن نشاط اقتصادي يمارسه شخص، من أجل الاستجابة لحاجات المجتمع من سلع وخدمات. فالمقابلة تختلف عن النشاطات الأخرى التي يقوم بها الإنسان من أجل الحصول على دخل يسد به حاجاته الشخصية وحاجات أفراد أسرته، كالنشاط الحرفي أو النشاط الأجرى، بحكم أنها نشاط يقوم على المجازفة والمخاطرة. لذا نرى قليلا من الأشخاص يتوجهون نحو هذا النشاط، عادة ما يتميزون بخصائص مقاولتيه كالقدرة على تحمل المخاطر والقدرة على اكتشاف الفرص واستغلالها. رغم ارتباطها بالمخاطرة، فالمقابلة ساهمت ولا زالت تساهم في نمو اقتصاديات العالم. فهي تمثل وسيلة مكملة للوسائل الأخرى المسخرة لامتناس البطالة، عن طريق إنشاء مؤسسات توظف العديد من الأفراد. ونظرا لخصائصها الاقتصادية في تنمية اقتصاديات البلدان، والاجتماعية أيضا في توفير مناصب العمل، جلبت اهتمام العديد من الباحثين الذين ساهموا في إثراء مختلف مكوناتها، بفضل الدراسات الميدانية المنجزة في العديد من الدول. توصلت بعض الدراسات إلى بلورت مفاهيم جديدة لإثراء الحقل المعرفي الخاص بالمقابلة. وتزامنا مع زيادة الدراسات في مجال المقابلة، ابتداء من 2000، ظهرت الحاجة إلى إيجاد وسيلة علمية للتعرف على مختلف الدراسات حول عملية إنشاء المؤسسات، فبرزت مجلة المقابلة سنة 2001، فرنسية المصدر تنشر أعمال الباحثين في المقابلة بالفرنسية والإنجليزية. كما توصلت دراسات أخرى إلى إعداد برامج تكوين لتدريس المقابلة في الجامعات والمدارس الكبرى، والغرض من هذه البرامج هو تنمية الفكر المقاولتي لدى الشباب خريجي الجامعات والمدارس الكبرى، وتحضيرهم لاقتحام نشاط المقابلة. وقد ساهمت العديد من المنظمات في إعداد برامج تكوين موجهة لحاملي المشاريع، بدافع تنمية معارفهم حول الفعل المقاولتي.



ليس من السهل تحديد مفهوم موحد للمقاولة ينال اجماع الباحثين، ورغم وجود تباين في التعاريف، نحاول التركيز على أهم ما أفرزته الأدبيات حول المقاولة، لتمكين الطالب من إدراك المعنى الحقيقي لهذه الظاهرة الاقتصادية والاجتماعية، التي طبعت اقتصاديات العالم وخاصة في بداية الألفية الثالثة، التي شهدت إقبالا واسعا على عملية إنشاء المؤسسات كحل للبطالة وتنويع الاقتصاد. يمكن ذكر بعض التعاريف للمقاولة حسب التسلسل الزمني كالتالي:

1- J.Schumpeter (1928): يرى أن أساس المقاولة هو ادراك واستغلال فرص جديدة في مجال المؤسسة.

2- E. Penrose (1963): تفسر ظهور المقاولة بمؤشر يتمثل في اكتشاف الفرص في النظام الاقتصادي.

3- H. Leibenstein (1979): يعرف المقاولة أنها ترتبط بتلك النشاطات الضرورية لإنشاء مؤسسة.

4- J.M.Toulouse (1988): يرى أن المقاولة هي إجابة خلاقة و مهارة في اكتشاف آفاق جديدة، بصنع منتجات جديدة تختلف عن المنتجات الموجودة في السوق.

5- J. Timmons (1994): يفسر بروز المقاولة بتلك الحالة الفكرية التي تقود الفرد إلى اكتشاف الفرص.

6- Th.Verstraete (2003): يبين أن المقاولة تقوم على العلاقة التكاملية بين المقاول والمؤسسة التي أنشأها.

نستنتج من خلال هذه التعاريف أن المقاولة تبرر وجودها بفضل قدرات الأفراد في اكتشاف فرص جديدة، كإجابة لحاجات جديدة يعبر عنها الزبائن. ولهذا فإن جوهر المقاولة هو الاستجابة لحاجات جديدة، عن طريق صنع منتجات جديدة تختلف عن المنتجات القديمة، أو تقديم خدمة جديدة غير معروفة في الماضي. فنجاح المقاولة بإنشاء مؤسسة جديدة وتتميتها في بيئة تنافسية، يتوقف على قدرة الفرد في اكتشاف فرص جديدة واستغلالها بطرق جيدة.



معظم التعاريف التي ذكرناها تفسر قيام المقاولة، بتلك الفكرة التي اقتحمت فكر الفرد معبرة عن قدرته في اكتشاف فرص جديدة تبرر إنشاء مؤسسة جديدة. قد يعثر الأفراد على أفكار جديدة غير قابلة للاستغلال، وقد يكتشفون أفكار أخرى تعبر عن حاجات غير مشبعة وقابلة للاستغلال، مما يشكل بداية حقيقية لعملية إنشاء مؤسسة.

لقد بينت عدة دراسات (Roger et Toulouse, 1990, Estay et al, 2011)، أن اكتشاف الفرص لا يؤدي حتما إلى إنشاء مؤسسات، إلا إذا ظهرت في تصورات الأفراد دوافع الإنشاء، وقد سميت بالحوافز المقاولتية (Motivations entrepreneuriales) ، نظرا لوجود دوافع قوية تملي على الأفراد التوجه نحو المقاولة. دراسات أخرى (Omrane et al, 2011) تشير إلى الكفاءات المقاولتية التي ينبغي امتلاكها للنجاح في المشاريع المقاولتية. في النهاية يمكن القول أن المقاولة كنشاط اقتصادي، تتطلب توفير جملة من العوامل أهمها فرص جديدة كمبرر لإنشاء مؤسسة، حوافز وكفاءات مقاولتية.

2-مكانة المقاول عند المنظرين الأوائل

أثبتت عدة دراسات أن المقاول ظهر في الاقتصاد الزراعي قبل الثورة الصناعية التي أحدثت المؤسسة. وكان وجوده يشير إلى كل شخص يمارس مهنة حرة كتموين الإدارات بالسلع والخدمات، القيام بنشاطات لصالح الحكومات، كشق الطرق، بناء الجسور، انجاز البناءات والقيام بأعمال حرفية. لم يكن مرتبط بمهنة واحدة وإنما بعدة مهن، منها الزراعة.

1-2 Olivier de Serres (1539-1619): هو مقاول زراعي فرنسي ساهم في تنمية الزراعة، وأول منظر للمقاولة، وذلك بفضل الكتاب الذي نشره سنة 1600 تحت عنوان « Théâtre d'agriculture et mesnage des champs » وقد عرف المقاول بأنه شخصا يملك القدرة في التنسيق بين المعرفة والإرادة والسلطة، لتوجيه نشاطه بنجاح. كما أنه ربط نجاح المقاول بقدرته على إدخال تحسينات على نشاطه بصفة متواصلة.

2-2 Richard Cantillon (1680-1734): هو اقتصادي ومقاول إيرلندي تخصص في المالية، و تحصل على الجنسية الفرنسية سنة 1708. ويعتبر المؤسس الحقيقي لنظرية المقاولة

الصناعية، من خلال الأفكار المداولية التي نشرها في نهاية المرحلة البضاعية، تمهيدا للثورة الصناعية التي انطلقت ابتداء من النصف الثاني من القرن الثامن عشر (1750). وقد جمع هذه الأفكار في كتاب عنوانه « Essai sur la nature du commerce en général », rédigé en 1730 et publié en 1755. إن نشر الكتاب سنة 1755 تزامن مع تصاعد الاهتمام بعملية إنشاء المؤسسات في بداية الثورة الصناعية، لما له من أفكار جديدة تنير الصناع الجدد. يرى Cantillon أن المداول هو أساس المداولة، يبرز بفضل قدرته على تحمل المخاطر. ولتوضيح عبارة "تحمل المخاطر"، يقارن بين شخصين، الشخص الأول له دخل أكيد، والشخص الثاني دخله غير أكيد، وبالتالي فالمداول يمثله الشخص الثاني ذو الدخل الغير أكيد. وانطلاقا من هذه المقارنة، يعرف Cantillon المداول أنه شخص يتحمل المخاطر عندما يستثمر أمواله. فالنشاط المداولي يملئ عليه اقتناء عوامل الإنتاج من مواد أولية وأدوات الإنتاج، مقابل ثمن، ثم يحول المدخلات إلى مخرجات على شكل سلع. فالمخاطر التي يتحملها تتمثل في عدم معرفة سعر المنتج، وهل يباع أو لا يباع، وهل المنتج يستجيب فعلا لحاجات السوق، رغم أن الدافع لإنشاء مؤسسة هو صنع منتج كإجابة لطلب يعبر عن حاجة غير موجودة في السوق. فتحمل المخاطر ميزة أساسية ينفرد بها المداولون، مما يزيد من قدراتهم للقيام بأدوار أساسية لتنمية النشاط الاقتصادي.

3-2 Jean Baptiste Say (1767-1832): هو اقتصادي فرنسي ساهم في إعداد نظرية المداولة. سافر إلى بريطانيا للحصول على تكوين في صناعة النسيج، وشاهد تنمية مختلف فروع الصناعة في مهد الثورة الصناعية، في سنواتها الأولى، مما زاد من دافعيته للتوجه نحو النشاط المداولي. عاد إلى فرنسا ملهما بالأفكار المداولية، فنشر أول كتابا له عنوانه *Traité d'économie politique*, 1803، ثم أنشأ مصنعا صغيرا للنسيج سنة 1805، ونجح في تحقيق الأهداف التي وضعها. بعد مرور خمسة سنوات من النشاط، وصل عدد أفراد المصنع إلى 400 فرد وزاد الإنتاج، بغزل 100 كلغ من القطن في اليوم. تخلى عن النشاط الصناعي سنة 1813 ليتفرغ للكتابة فنشر كتابا ثانيا بعنوان *Catéchisme d'économie politique*, 1815، وخلال السنوات الأخيرة من حياته ما بين 1821 و 1832، شغل منصب أستاذ للاقتصاد الصناعي و



الاقتصاد السياسي بالمدارس الكبرى في باريس، فجمع دروسه في كتاب عنوانه Cours complet d'économie politique pratique, 1828-1829

يعرف Say المقاول بأنه عون اقتصادي عقلاني و نشيط، مسير و منظم للنشاط الذي يقوم به عن طريق جمع عوامل الإنتاج وتسخيرها في عملية صنع السلع، استجابة لحاجات أفراد المجتمع، فيتحمل المخاطر. يرى أن النشاط الاقتصادي يخضع لتقسيم العمل بين العالم الذي يكتشف قوانين الطبيعة و المقاول الذي يطبق هذه الاكتشافات، من أجل صنع منتجات مفيدة تلبي حاجات إنسانية مختلفة، تزايدت بفعل التحول نحو الصناعة، و العامل الذي يمارس مهامه تحت إشراف المقاول (Say, 2^{ème} édition, 1841, p78-79). اعتبر تطبيق الاكتشافات فن يتحكم فيه المقاولون لصنع منتوجات، كأعوان أساسيون في الإنتاج. وقد استعمل مصطلح "مقاولو الصناعة" إشارة إلى الأشخاص الذين يمارسون النشاط الإنتاجي بدافع تلبية الحاجات المتنامية للسكان المتأثرين بمزايا الثورة الصناعية، وقد وضح ذلك في كتابه الأساسي بالعبارة التالية:

« Cet art de l'application, qui forme une partie si essentielle de la production, est l'occupation d'une classe d'hommes que nous appelons entrepreneurs d'industrie » (Say, 1841, p 45).

بين Say أن ثروة الأمم مصدرها رأس المال الذي يجني أرباحا بفضل النشاط المقاولي، وأن العنصر الأساسي للنجاح في الميدان الصناعي هو المقاول، الذي يتميز بالقدرة في خلق الثروة، وذلك من خلال الدور الأساسي الذي يلعبه في عملية الإنتاج.

4-2 Joseph Aloïs Schumpeter (1883-1950): هو اقتصادي نمسوي مارس عدة

وظائف، منها وزير المالية بالنمسا سنة 1919، مدير بنك سنة 1921 وأستاذ المالية العامة بجامعة بون الألمانية Bonn سنة 1925. سافر إلى الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1932 ليشغل منصب أستاذ في الاقتصاد بجامعة هارفارد (Harvard). ساهم في إثراء نظرية المقاول من خلال تركيزه الشديد على المقاول كمحرك للنشاط الاقتصادي. قدم تحليلا أصيلا للاقتصاد في كتابه بعنوان : Théorie de l'évolution économique, 1911، يبرز فيه الدور الأساسي الذي يلعبه المقاول في تنمية الاقتصاد، كما وضع له وصفا نجده عند قلة من الأشخاص. فالمقاول عند Schumpeter شخص يواجه التحدي بفضل قدرته على تغيير النظام الاقتصادي

القائم، بإدخال منتجات جديدة في السوق تحل محل المنتجات القديمة. فالمقاول هو عون اقتصادي مبتكر، وكذلك صفة يتميز بها سوى الأشخاص المبتكرون، الذين لهم القدرة في اكتشاف الفرص والقدرة في تطبيق الاكتشافات العلمية. فالمقاول هو شخص يتحمل المخاطر ويتقبل نتائج نشاطه أكانت أرباحا أو خسارة. فهو المحرك لتلك العبارة المشهورة لدى Schumpeter وهي "التدمير الخلاق" « Destruction- créatrice » ، والتي تشير إلى تجديد المنتجات بصفة متواصلة والتخلي عن المنتجات القديمة. إذا كان الدافع الأساسي للمقاول هو التغيير، فالهدف هو صنع منتج جديد مختلف عن منتج المنافسة، وذلك من أجل اكتساب مكانة مضمونة في السوق. فالعلاقة الطبيعية بين المقاول والابتكار تزيد في حظوظه لضمان بقائه في بيئة تنافسية.

3-أنواع المقاولات

توجد عدة أنواع من المقاولات، نذكر منها ما يلي:

3-1 إنشاء مؤسسة جديدة: Création ex-nihilo

هي مؤسسة جديدة، أنشأها شخص يتميز بصفات مقاولاتية، مكنته من التوجه نحو النشاط المقاولاتي، لاستغلال فرصة كدافع أساسي لإنشاء مؤسسة. وبما أن المؤسسة جديدة، فإنها تحتاج إلى قدرات وصفات مقاولاتية لضمان بقائها، رغم اكتشاف فرصة مقاولاتية تبرر الحاجة إلى إنشاء مؤسسة، تسمح للمقاول من الاستجابة لحاجة غير مشبعة. في بداية عملية الإنشاء يحتاج المقاول إلى وقت لتجديد الاحتياجات المالية بدقة والبحث عن مصادر التمويل، ثم البحث عن وسائل الإنتاج لصنع منتج جديد، والتحقق من وجود المواد الأولية والحصول عليها بسهولة. وبما أن المنتج جديد وغير معروف في السوق، ينبغي على المقاول بذل جهودا كبيرة، لأن المخاطر مرتفعة وتكيف المنتج مع الحاجات الغير مشبعة يمثل أفضل طريقة لإدخال المنتج في السوق بنجاح.



3-2 إنشاء مؤسسة عن طريق الانفصال: Création par essaimage

تقوم بعض المؤسسات الكبيرة بمرافقة ومساعدة أفرادها على إنشاء مؤسسات جديدة في قطاعات مختلفة، وذلك عن طريق تقديم مساعدات على شكل أجهزة، استشارة ومساعدات مالية، من أجل تشجيعهم على اقتحام مجال المقاوله. فالمؤسسات التي تدعم التوجه المقاولاتي لصالح أفرادها، لها ثقافة تنظيمية مساندة للعملية المقاولاتية، تبرر قرارات المديرية العامة الرامية إلى مساعدة الأفراد على إنشاء مؤسسات جديدة. وبما أن المؤسسات الجديدة مدعمة من قبل المؤسسات الكبيرة، فإن نسبة المخاطر التي تواجهها ضعيفة، مما يشكل حافزا لإنشائها من قبل بعض أفراد المؤسسة الذين يفضلون النشاط المقاولاتي عن العمل كأجراء.

3-3 شراء مؤسسة: Reprise d'entreprise

هناك فرق بين إنشاء مؤسسة جديدة من العدم وشراء مؤسسة. فالمؤسسة محل الشراء موجودة، ونشاطها واضح، مما يسمح للمقاول من الحصول على المعلومات التي يراها ضرورية كي يتخذ القرار المناسب. فإذا رأى أن المعلومات صحيحة تفيد بأن عملية الشراء فرصة يتعين على المقاول استغلالها باتخاذ قرار الشراء، فيقبل على شرائها. ثم يسخر قدراته المقاولاتية لتقييم الموارد وإحداث التغيير المناسب، للزيادة في حظوظ النجاح، وضمان استمرارية النشاط. أما عن المخاطر التي تواجهها المؤسسة، فهي ضعيفة نظرا لوجود معلومات عن نشاط المؤسسة تشير إلى قدرتها في الحصول على معدلات نمو عالية، إذا قام المقاول بإحداث تغيير على ضوء عملية التقييم.

المحاضرة الثانية: المفاهيم المرتبطة بالمقاوله

عدة مفاهيم اقترنت بالمقاوله للتعبير عن استقلاليتها كمجال بحث يوظف مفاهيم خاصه به، تفسر بوضوح الفعل المقاولتي. فالنشاط المقاولتي يحدث عندما تتوفر لدى الفرد القدرة في تحمل المخاطر بمجرد اكتشاف فرص والرغبة في إنشاء مؤسسة. كل هذه العملية تفرز



سلوكيات تبرر الحاجة إلى بلورة مفاهيم، لتفسير ما يجري من تصرفات في مجال المقابلة. يظهر أن عرض بعض المفاهيم يساعدنا على فهم الفعلي المقاولتي الذي يؤدي إلى إنشاء مؤسسة. ولذا سنتعرف على المفاهيم الأساسية والأكثر ارتباطا بالمقابلة كما يلي

1- مفهوم الفكر المقاولتي

يرتبط الفكر المقاولتي بميول الفرد نحو المقابلة، نظرا لما يظهره من استعدادات لتحمل المخاطر عند اكتشاف فرصة تدفعه لتحويلها إلى مشروع. فالفكر المقاولتي موجود في كل المجتمعات، ينشأ وينمو في بيئة اقتصادية، اجتماعية وثقافية ملائمة لظهور المقاولين. وتعتبر الأسرة أول عامل مساعد لظهور الفكر المقاولتي، ذلك أن النشاط الأسري الحر له تأثير قوي في نشأة وتنمية الفكر المقاولتي. عادة ما يتأثر الفرد بالنشاط الحر الذي تمارسه أسرته، مما يساعده على بلورة فكره المقاولتي. وهناك عوامل أخرى تغذي حاجة الفرد إلى فكر مقاولتي مثل النظام التربوي الذي يلقي الفرد مختلف المعارف، تجعله يكسب قدرة في التمييز بين المهن الحرة والعمل في مؤسسة أو إدارة. أما المجتمع يمنح للفرد سلما يحتوي على مختلف المهن ويحدد مكانة كل مهنة، فيلاحظ أن المقابلة تحتل المراتب الأولى، نظرا لمساهمتها في خلق الثروة وتزويد السوق بمختلف المنتجات.

يوجد عدة تعاريف للفكر المقاولتي نذكر البعض منها فيما يلي:

أ- تعريف **Block et Stumpf (1992)**: يرى أن "الفكر المقاولتي هو إرادة الشخص في إحداث أشياء جديدة، مختلفة عن الأشياء الموجودة، طالما توجد إمكانية التغيير"

ب- تعريف **Julien et Marchesnay (1996)**: يعرفان الفكر المقاولتي "بأنه قدرة الشخص أو مجموعة من الأشخاص على تحمل المخاطر، بتوظيف رؤوس الأموال في شيء يتميز بالمخاطرة والمجازفة (مؤسسة)، وذلك من أجل صنع منتجات جديدة من خلال التنسيق بين مختلف الموارد".



ج-تعريف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OCDE (2001): عرفت الفكر المقاولتي أنه " مجموعة من الميزات والكفاءات التي تسمح للأفراد أو المنظمات أو جماعات كي تكون مرنة و مبدعة للتكيف مع التغيير الاجتماعي و الاقتصادي السريع وكذا الاستجابة لهذا التغيير".

د-الفكر المقاولتي في الكتاب الأخضر للاتحاد الأوروبي(2003): أعطى الكتاب الأخضر تعريفا للفكر المقاولتي يرى فيه أنه "حالة من التفكير تؤدي إلى إنشاء وتنمية نشاط اقتصادي، بفضل تحمل المخاطر و القيام بالإبداع والابتكار و التسيير الجيد لمؤسسة جديدة أو موجودة" ه-تعريف خبراء الاتحاد الأوروبي(2004): يرى هؤلاء الخبراء أن «الفكر المقاولتي ذهنية وطريقة في التفكير تقود الفرد أو مجموعة من الأفراد إلى اكتشاف الفرص وتجميع الوسائل الضرورية لاستغلالها في خلق قيمة".

2- مفهوم الفرصة المقاولتية

استعملت النماذج الأولى للتفكير الاقتصادي مثل نموذج التحليل الثنائي SWOT مفهوم الفرصة للتعبير عن العوامل البيئية المساعدة لنشاط المؤسسة، والتي يجب أن تستغلها للحصول على مركز تنافسي ملائم لأهدافها. أما مفهوم الفرصة في مجال المقاول، فإنه يشير إلى حاجة غير مشبعة يعبر عنها الزبون و ينتظر حتى تظهر في السوق على شكل منتج جديد يبحث عنه الزبون أو خدمة جديدة. و تنتظر إليه الإدارة الاستراتيجية ك فراغ استراتيجي طالما لم تتمكن أي مؤسسة من الاستجابة لحاجات غير مشبعة. لكن بمجرد اكتشاف حلا من قبل المنظمة بفضل قدراتها الابتكارية، تحصل على ميزة تنافسية. ولذا فإن اكتشاف الفرص هو المبرر الأساسي والحقيقي لظهور المقاول. فالفرصة هي فكرة عن حاجة غير مشبعة، تبلورت في فكر المقاول، ونظرا لإمكانية استغلالها تتحول إلى مشروع ثم إلى مؤسسة جديدة.

يعتبر Mayer Kirzner من المهتمين البارزين في مجال المقاول، ذلك أنه حدد مفهوم الفرصة في كتابه Perception, opportunity and profit (1979)، فيرى أن الدور الاقتصادي للمقاول



هو اكتشاف الفرص بفعل يقظته، فالفرصة و اليقظة يشكلان أساس فكره. يوضح في هذا الكتاب أن الفرص المقاولتية موجودة بغض النظر عن نشاط المقاولين، فهي تنتظر من يكتشفها ويستغلها. لذا فالمقاول يظهر أنه الشخص الذي له القدرة في اكتشاف واستغلال الفرص. فالسوق يبحث دائما عن توازن، طالما البحث عن الفرص قائم بوجود المقاولين، الذين يصحون أخطاء السوق، بابتكار منتجات جديدة تستجيب لحاجات المستهلكين. فالمقاول الذي يتجاهل حاجات المستهلكين الغير مشبعة، يقصيه السوق ويواجه مخاطر قد تعرضه إلى الإفلاس. لذا فالعلاقة بين المقاول والسوق تغذيها قدرة الاستجابة لحاجات المستهلكين، بدافع إحداث توازن في السوق. فكلما ظهرت حاجة جديدة، يتعرض السوق إلى عدم التوازن، مما يفسر وجود فرص تحتاج إلى مقاول يقظ، يعثر عليها ويستغلها من أجل المحافظة على التوازن.

عند الحديث عن الفرص، نتساءل عن علاقتها بالمقاول، هل هي مستقلة عنه أو نابعة من تصوره. للإجابة على هذا السؤال، يظهر أن المعرفة المقاولتية تميز بين نظريتين: نظرية الاكتشاف ونظرية الإنشاء. ترى نظرية الاكتشاف أن الفرص لها وجود موضوعي بمعنى أنها مستقلة عن المقاول. فهو يوظف يقظته لاكتشافها واستغلالها، أو بعبارة أخرى أن المستهلكين يعبرون عن حاجات غير مشبعة، إشارة إلى وجود فرصة قابلة للاستغلال، يكشف عنها المقاول بفضل يقظته. أما نظرية الإنشاء، فإنها ترى أن الفرص ليست لها وجود موضوعي وغير مستقلة عن المقاول. حسب هذه النظرية، فإن المقاول هو الذي ينشأ حاجات جديدة في السوق منفصلة عما يعبر عنه المستهلكون، هذا التصور يتلاءم مع النموذج الخطي للابتكار، الذي يفرضه التقدم التكنولوجي، مما يثير متاعب للمؤسسة عند البحث عن أسواق لبيع منتجاتها الجديدة. أمام التعارض بين النظريتين، فإن Kirzner (1973)، يؤيد نظرية الاكتشاف التي تعترف باستقلالية الفرص.

3- مفهوم النوايا المقاولتية



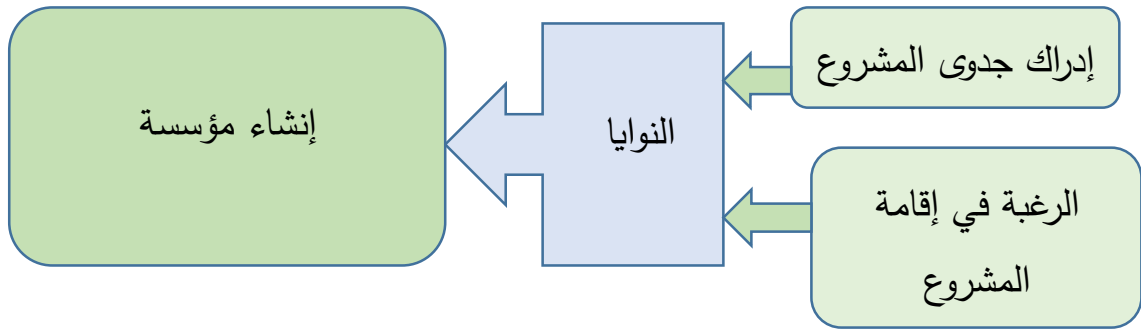
تعرف النوايا لغويا أنها إرادة الفرد في تحديد هدف يتمنى بلوغه، أما في مجال المقابلة، فإن مفهوم النوايا المقاولتية، يشير إلى استعداد شخص على تبني سلوك معين يوجهه نحو إنشاء مؤسسة كهدف يريد تحقيقه. عادة ما ترتبط الحوافز بالنوايا، لإثارة رغبة الشخص في بلوغ الهدف الذي وضعه. كما يمكن أن ننظر إلى النوايا أنها صورة فكرية تملي على صاحبها إمكانية إنشاء مؤسسة. فهي ليست فعل وإنما مجرد فكرة ترسم المستقبل المفضل للفرد، ذلك أنها توجه سلوك الفرد نحو تفضيل إنشاء مؤسسة عن اختيارات أخرى بعيدة عن اهتماماته وليست له نية في اقامتها. وقد عرف Ajzen (1991) (cité par Zineelabidine, 2018), النوايا المقاولتية أنها إشارة إلى وجود إرادة مصحوبة بجهود يبذلها الفرد من أجل إنشاء مؤسسة. تتأثر النية بعوامل نفسية وعوامل بيئية. تشير العوامل النفسية إلى الحوافز التي تدفع الفرد نحو إنشاء مؤسسة، كما تشير إلى استعداد الفرد على تحمل المخاطر حين يتخذ قرار الانشاء. أما العوامل البيئية فتشمل كل ما له علاقة بالإنشاء، كالثقافة، الدين، الأسرة، المؤسسات المالية، الوكالات المرافقة لأصحاب المشاريع. كل هذه العوامل لها تأثير قوي على عملية الإنشاء، وهي التي تحدد حجم المؤسسات المنشأة. يبين (Verstraete, 1999) أهمية الأهداف في توضيح الرؤية المستقبلية للمقاول، ذلك أنها تعبر عن رغباته، فهي ليست ثابتة وإنما تتغير حسب تطور المشروع.

يرى أغلب الباحثون في مجال المقابلة أمثال (Krueger et Carsrud 1993) أن النوايا تشكل عنصر أساسي في العملية المقاولتية، ذلك أنها تجعل الفرد مرتبطا بالمشروع الذي يريد إقامته. ولذلك ظهرت عدة نماذج تفسر العلاقة بين النوايا وعملية إنشاء مؤسسة، نذكر البعض منها فيما يلي:

أ- نموذج (Shapero et Sokol 1982) : يسمى أيضا بنموذج الحدث المقاولتي Modèle de l'évènement entrepreneurial (Moreau & Raveleau, 2006) نظرا لتركيزه الشديد على العوامل المؤثرة على النوايا المقاولتية. يرى أصحاب هذا النموذج أن النوايا المقاولتية تتأثر

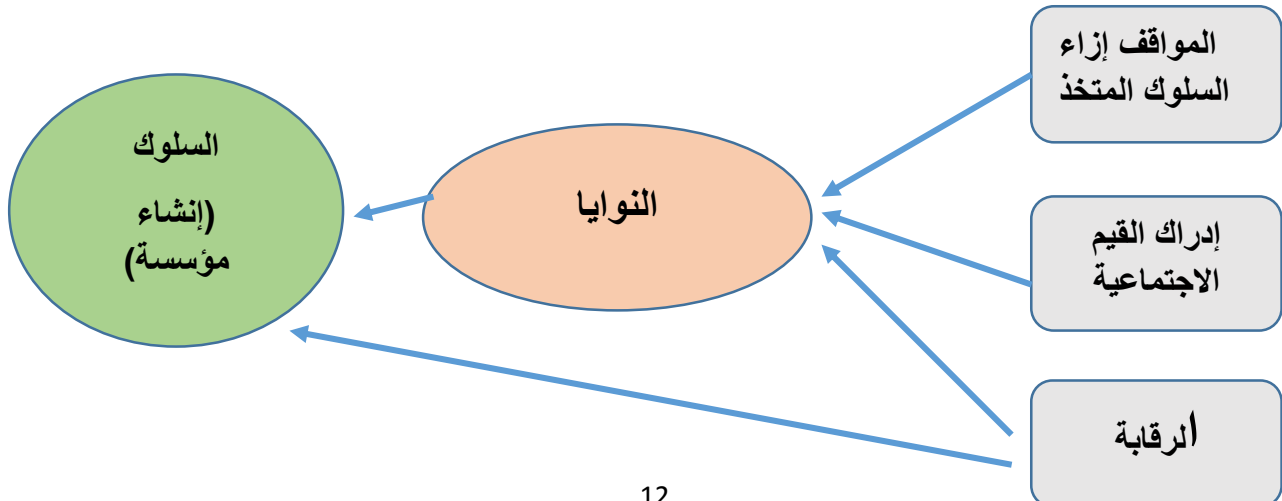


بمعاملين أساسيين وهما: إدراك جدوى المشروع والرغبة في إقامة المشروع. يشير العامل الأول إلى توفير الموارد الضرورية لإنشاء المؤسسة وقدرة الفرد على التحكم في مختلف العمليات لإنشاء المؤسسة بنجاح. أما العامل الثاني يرتبط بوجود رغبة لدى الفرد لإنشاء مؤسسة. يرى Moreau & Raveleau (2006) أن كلما كانت الجودة والرغبة قوية، كلما كانت النوايا قوية، مما يؤدي إلى إنشاء مؤسسة.



المصدر: نموذج (1982) Shapero et Sokol (مترجم)

ب- نموذج Ajzen (1991): يسمى كذلك بنموذج السلوك المخطط Modèle du comportement planifié (Maalej, 2012) ويرى صاحب هذا المشروع أن النوايا المقاولتية تحددها ثلاثة عوامل و هي: المواقف إزاء السلوك المتخذ، إدراك الفرد للقيم الاجتماعية والرقابة. يرتبط العامل الأول بنظرة الفرد للمؤسسة التي يريد إنشاءها، ويشير العامل الثاني إلى البيئة الاجتماعية التي يعيش فيها الفرد الراغب في إنشاء مؤسسة، هل مشجعة أو غير مشجعة لعملية الإنشاء، أما العامل الثالث يتعلق بقدرة الفرد في الغلب على المشاكل التي تواجهه أثناء عملية الإنشاء، كما يشير إلى حالة الموارد الضرورية لإنشاء مؤسسة.



المصدر: نموذج Ajzen (1991)

المحاضرة الثالثة: الدوافع المقاولتية Les motivations entrepreneuriales

نحاول في هذه المحاضرة تحديد بعض الدوافع التي تفسر الفعل المقاولتي، من خلال إحداث تصنيف يحتوي على ثلاثة دوافع أساسية وهي: الدوافع النفسية، الدوافع الاقتصادية والدوافع الاجتماعية. كل وحدة من هذه الدوافع تحتوي على جملة من الدوافع، اكتشفناها من خلال استغلال الأدبيات حول الدوافع المقاولتية.

1- الدوافع النفسية:

تعتبر الدوافع النفسية أولى اهتمامات الباحثين في مجال المقاولة، نظرا لتأثيرات المتعددة على الفعل المقاولتي. فهي دوافع داخلية في فكر المقاولين، اكتشفها الباحثون بفضل الدراسات الميدانية التي قاموا بها في العديد من الدول. مهما كان طابع الدوافع، داخلية أو خارجية، فإن العلماء عرفوا الدوافع المقاولتية بأنها تحريك القوة الداخلية للفرد وتوجيهها نحو إنشاء مؤسسة (Estay, Durrieu et Diop, 2011, p. 141). فالقوة الداخلية لا تتحرك بالصدفة، وإنما بفعل وجود حاجة غير مشبعة، قد تكون نفسية مثل الحاجة إلى الاستقلالية أو اقتصادية، مثل الحاجة إلى إشباع رغبات أفراد المجتمع بصنع منتجات جديدة. فالحاجات النفسية كثيرة ومتعددة، تفسر رغبات الباحثين في اكتشافها لفهم عملية إنشاء المؤسسات. أكيدا أن المميزات النفسية للمقاولين جلبت اهتمام العديد من الباحثين أمثال (McClelland (1961) et Brockhaus, (1982)، اللذان ساهما في تحديد الدوافع الشخصية التي تبرر توجه الأفراد نحو النشاط المقاولتي. يرى (McClelland (1961) أن دوافع الإنجاز تفسر رغبة الفرد في اتقان العمل لتحقيق الذات. وقد اثبتت عدة دراسات ميدانية العلاقة الإيجابية بين دوافع الإنجاز وقرار الإنشاء و نجاح المشروع (Wainer & Roberts, 1972 ; Lynn, 1969 ; Durand, 1974) (Rubin, 1969). توصلت نتائج البحث الذي قام به (Collins et al, (2000) إلى التأكيد أن دوافع الإنجاز أحدثت قطيعة بين المقاولين وباقي أفراد المجتمع، من خلال تركيز المقاولين على الاتقان كوسيلة لتحقيق أهدافهم الشخصية.



في الحقيقة أن دوافع الإنجاز ليست المبرر الوحيد لإنشاء مؤسسة، توجد دوافع نفسية أخرى تفسر توجه الأفراد نحو المقاول، وهذا ما جلب اهتمام الباحثين من خلال إجراء دراسات ميدانية قادتهم إلى اكتشاف جملة من الدوافع النفسية نذكر البعض منها فيما يلي:

1.1. الحاجة إلى تحقيق الذات: تعبر عن إرادة الفرد في إحداث منتج جديد أو خدمة جديدة، من خلال اختيار المقاول كوسيلة للتأكيد عن قراته في تحقيق شيء جديد. بعض الأفراد لهم ميل نحو تحقيق الذات كهدف شخصي، اكتسبوا معارف في تخصص معين، من خلال التكوين والخبرة المهنية، يفضلون المقاول عن العمل الأجير في مؤسسة، وذلك بدافع إبراز قدراتهم وتحقيق حاجاتهم الذاتية. فينشؤون مؤسسات من أجل تطبيق معارفهم (Albert, Mougnot, 1988)

2.1 . الحاجة إلى الاستقلالية: تظهر الحاجة إلى الاستقلالية عند الأفراد الذين يرفضون العلاقات السلطوية القائمة في المؤسسات والإدارات والتي تقيد حريتهم. فيرون أن المقاول هي أفضل نشاط للتمتع بالاستقلالية، لأنها تسمح للفرد المقاول من تنظيم النشاطات بكل حرية، مثل التخطيط، الاشراف، اتخاذ القرار والرقابة. كما تضمن له الاستقرار واستمرارية النشاط. يشعر الفرد أنه المسؤول الوحيد عن المؤسسة التي أنشأها، مما يشكل دافع قوي لتحقيق أهدافه، ذلك أن الرغبة في الاستقلالية عادة ما تؤدي إلى إنشاء مؤسسة. (Sweeney, 1982)، وبالتالي تحقيق النجاح. قام Hernandez (2006) بدراسة ميدانية حول الدوافع المقاولتية، أجرى خلالها مقابلة مع 40 مقاول فرنسي، وقد أكدت نتائج الدراسة أن الرغبة في الاستقلالية هي الدافع الأساسي لإنشاء مؤسسة (Gabarret et Vedel, 2015)

يرى (Cromie 1987) أن الرغبة في الاستقلالية بإنشاء مؤسسة تعتبر أفضل من الدوافع الاقتصادية، ذلك أن المقاولين ذوي الرغبة في الاستقلالية يبحثون عن الحرية أكثر من البحث عن الثروة. ويرى (Bradley et Roberts 2004) أن البحث عن الاستقلالية يقود الأفراد إلى إنشاء مؤسسات ورفض العمل في المؤسسة أو الإدارة.

3.1. عدم الرضا عن العمل: يرى بعض الباحثين (Gabarret et Vedel, 2015) أن شعور الفرد بعدم الرضا عن العمل في مؤسسة أو إدارة يدفعه إلى البحث عن نشاط آخر، وعادة ما يكون هذا النشاط حر يوفر له الرضا النفسي، فاختيار المقاول كنشاط حر يحدث عندما

يمارس الفرد وظيفة في مؤسسة أو إدارة، غير راضي عنها، مما يدفعه إلى التخلي عن هذه الوظيفة و التوجه نحو النشاط المقاولتي، وهذا ما أكده، Besseyre des Horts et Nguyen (2010)، من خلال دراسة بينا فيها أن عدم الرضا عن العمل يعتبر العامل الأساسي الذي يفسر تخلي الفرد عن وظيفته. حسب هذه الدراسة، فالفرد ينظر إلى كل الوظائف التي تمارس في المؤسسة أو الإدارة مصدر استياء وعدم الرضا. مما يبرر تغيير النشاط والميول نحو المقاولة. أما Brockhaus (1980)، فيرى أن قرار إنشاء مؤسسة بدل البحث عن وظيفة أخرى، يتخذه الفرد بسبب عدم الرضا عن العمل. وقد كشف Stoner et. Fry (1982) عن وجود علاقة بين المستوى العالي لعدم الرضا عن الوظيفة السابقة واختيار المقاولة كنشاط جديد، قد يوفر له الرضا الذي فقده أثناء وجوده بالمؤسسة أو الإدارة. فالرضا عن النشاط المقاولتي يعتبر دافع نفسي قوي لتنمية قدرات الفرد، وذلك من أجل ضمان بقاء النشاط في بيئة تنافسية.

2-الدوافع الاقتصادية

تشير الدوافع الاقتصادية إلى العوامل المادية التي يركز عليها الأفراد لتبرير توجهاتهم المقاولتية، فالأبحاث الميدانية هي التي كشفت عن وجود جملة من العوامل المادية تفسر اختيار الأفراد للمقاولة. يمكن تحديد بعض الدوافع الاقتصادية كما يلي:

1.2 البطالة: عرفت عدة دول أزمات اقتصادية أدت إلى زيادة نسبة البطالة، مما قلص حظوظ الأفراد وخاصة فئة الشباب في إيجاد مناصب عمل. وقد أدركت الدول الأثر السلبية للأزمة الاقتصادية على الشغل، وأسرعت في اتخاذ التدابير المناسبة بحثا عن بدائل لمعالجة مشكلة البطالة، طالما أن الآليات الكلاسيكية عجزت على صياغة حلول عملية، لامتناس البطالة. يبدو أن أولى اهتمامات الدول هو توفير بيئة مناسبة لإنشاء المؤسسات، كحلا للبطالة. فالأفراد الذين فقدوا الأمل في إيجاد منصب عمل، لهم اختيار آخر يتمثل في النشاط المقاولتي كبديل يوفر لهم شغل دائم إذا تمكنوا من استغلال الفرص بنجاح. عدة دراسات (Van Caillie, 1995) تؤكد أن البطالة وما ترتب عنها من صعوبة في إيجاد منصب عمل، تعتبر دافع

أساسي لإنشاء مؤسسة. يوضح Amari et Boudabbous (2014) أن أغلب الأفراد الذين توجهوا نحو المقاول، استمروا لعدة سنوات بدون عمل، واختاروا المقاوله كحل وحيد للعمل.

2.2 الغنى: يوجد صنف من الأفراد غير راضين بأجورهم أو رواتبهم، ويرغبون في تحسين مداخلكم بإنشاء مؤسسات لخلق الثروة. وقد بين Gabarret et Vedel (2015) أن الرغبة في جمع المال تصنف ضمن الدوافع المقاولتية التي تفسر عملية إنشاء المؤسسات. يرى بعض الباحثين (Donckels, 1989 ; Bragard, 1987) أن البحث عن دخل أكبر يعتبر دافعا يفسر توجه الأفراد إلى النشاط المقاولتي باتخاذ قرار إنشاء مؤسسة.

3.2 رأس المال: بينت تجربة الثورة الصناعية أن رأس المال دفع الفئة الغنية من الشعب إلى إنشاء مؤسسات. ولذا فالأفراد الذين يملكون أموال هم الأكثر توجهها نحو المقاوله، ذلك أنهم لا يواجهون صعوبة في إنشاء مؤسسات. عادة ما يكون هذا الصنف من الأفراد منحدرين من عائلات غنية (Colo, Comblé et Ladhari 2007)

3-الدوافع الغير اقتصادية

يتأثر الأفراد بالقيم والعادات وتقاليد المجتمع الذي يعيشون فيه. وتعتبر الأسرة أول خلية تلقن لأفرادها القيم الواجب اتباعها في علاقتهم الاجتماعية. ثم ينتقل الأفراد إلى المؤسسات التعليمية. وينتقلون بعد تخرجهم إلى المؤسسات والإدارات من أجل العمل، ومنهم من يمارس مهنة حرة. فالأسرة ومختلف المؤسسات التي يمر بها الأفراد أثناء حياتهم المدرسية، الجامعية والمهنية، يصنفون كمصدر للدوافع المقاولتية. ولذا نحاول معرفة تأثير هذه الأوساط على عملية إنشاء المؤسسات.

1.3 الأسرة: كل الدراسات تقريبا حول الدوافع الاجتماعية، تؤكد تأثير الأسرة على عملية إنشاء المؤسسات (Salhi, 2018 ; Colo et al, 2007 ; Van Caillie, 1995)، وخاصة الأسر التي لها عضو مقاول كالأب مثلا. عادة ما تكون للابن الرغبة في تقليد أبيه بإنشاء مؤسسة، والأب يدعم رغبة ابنه ويساعده على إنشاء مؤسسة. يرى Sweeney (1988) أن أغلب المقاولين لهم أولياء مقاولين، مما يشكل دافع قوي لإنشاء مؤسسات من قبل الأبناء. ويبين



Bragard et al (1987) أن البيئة الأكثر تلائماً مع إنشاء مؤسسات هي الأسرة التي لها نظرة إيجابية إزاء المؤسسة الخاصة.

2.3 . المؤسسة: وجود مؤسسات ناجحة في منطقة معينة من البلاد، له تأثير على سلوك الأفراد، وقد يثير الرغبة في إنشاء مؤسسات. فالمقارنة بين وظيفة في القطاع العام أو القطاع الخاص وإنشاء مؤسسة، قد ترجح الاختيار الثاني تحت تأثير المؤسسات المنتشرة في المنطقة التي ينتمي إليها الأفراد.

3.3 . المؤسسات التربوية: ينسج التلاميذ علاقات اجتماعية مع بعضهم البعض، ويحدث أثناء هذه العلاقات تبادل المعلومات حول المستقبل. فيتعرف التلاميذ على مختلف الوظائف والشهادات المطلوبة لممارستها، كما يتعرفون على المهن الحرة. وقد يحصل من خلال عملية التفاعل بناء صورة توضح توجههم المستقبلي. يفضل بعض التلاميذ المهن الحرة ويحضرونها بالحصول على تكوين مناسب للنشاط المتوقع ممارسته مستقبلاً.

4.3 . الجامعة: عرفت بداية القرن الحالي اهتمام العديد من الدول بالمقولة في الجامعات، وذلك من خلال إدراج التعليم في المقولة في برامج التعليم العالي، من أجل تلقين الطلبة الثقافة المقاولتية. كما سارعت عدة دول بإنشاء دار المقولة في الجامعات، لتمارس عدة مهام منها التكوين في المقولة لفائدة الطلبة، إعطاء إرشادات حول كيفية إنشاء مؤسسات، ومرافقة خريجي الجامعات الحاملين للمشاريع المبتكرة لإنشاء مؤسسات. أكيدا أن تلقين الطلبة تعليم في المقولة والتكفل بحاملي المشاريع المبتكرة أثناء عملية إنشاء مؤسسة، لهما تأثير إيجابي على سلوك الخريجين، تظهر نتائجه من خلال عدد المؤسسات التي أحدثتها الجامعة. ولهذا يوضح Tounés (2006) العلاقة الإيجابية بين التعليم في المقولة و النوايا المقاولتية.

4-الدوافع المقاولتية المزدوجة

ساهم العديد من الباحثين أمثال (Shapero (1975), Watkins (1976), Vesper (1980), et Levine (1986) في إعداد نظرية مزدوجة تفسر إنشاء المؤسسات بدوافع اقتصادية و نفسية،

ويطلق على هذه النظرية اسم « Théorie « Push and Pull »، وسنكشف عن اهتمامات هذه النظرية كما يلي:

1.4 . نظرية الدفع Push

تفسر هذه النظرية دافع إنشاء مؤسسة بعاملين أساسيين وهما: الضرورة (دافع اقتصادي) و عدم الرضا (دافع نفسي). حسب هذه النظرية، فإن نسبة البطالة المرتفعة تسد كل الإمكانيات لإيجاد وظيفة، مما يدفع الفرد إلى ضرورة التوجه نحو المقابلة كاختيار بديل عن البحث عن وظيفة. أما عدم الرضا فإنه يشير إلى التجربة اليائسة التي مر بها الفرد أثناء مساره المهني في مؤسسة أو إدارة. ذكرت الدراسات الميدانية عدة أسباب تثير عدم رضا الفرد بوظيفته كظروف العمل، الأجر، العلاقة السيئة بين الرئيس والمرؤوس، صعوبة الترقية وانعدام الانصاف بين الأفراد. نرى من خلال هذه النظرية أن الدافع لإنشاء مؤسسة غير نابع من رغبة الفرد في اختيار مهنة حرة، وإنما تبرره الظروف الصعبة التي يواجهها الفرد، مما يجعله يبحث عن مخرج لإشباع حاجاته الاقتصادية أو النفسية، فيقرر التوجه نحو المقابلة لإنشاء مؤسسة (Bellanca et colot, 2014 ; Gabarret et Vedel, 2015)

2.4 . نظرية السحب Pull

ترى هذه النظرية أن الأفراد يتجهون نحو المقابلة بحثا عن الاستقلالية وبدافع استغلال فرصة. في كلتا الحالتين، فإن إنشاء مؤسسة هي نتيجة لثقافة مقاولتية (Hughes, 2003)، تبين أن إنشاء مؤسسة اختيار شخصي وإرادي، وليس اضطراري كما تزعم نظرية الدفع. فالبحث عن الاستقلالية تمليه رغبة الفرد في الابتعاد عن العلاقات السلطوية بين الرئيس ومرؤوسيه التي تميز المنظمات الاقتصادية والإدارية. وقد يرغب الفرد في استغلال فرصة باتخاذ قرار إنشاء مؤسسة لصنع منتجات جديدة أو تقديم خدمات جديدة، تستجيب لحاجات غير مشبعة. يرى (Shane et Venkataraman (2000) أن اكتشاف واستغلال فرصة تعتبر سمة أساسية ينفرد بها المقاولون، ذلك أن ما يبرر عادة إنشاء مؤسسة هو اكتشاف فرصة قابلة للاستغلال.

المحاضرة الرابعة: نظريات المقابلة



اهتم العلماء بالمقابلة بفضل الدراسات الميدانية التي قاموا بها حول نشاط المقاولين، وذلك من أجل اكتشاف العوامل التي تفسر توجه الأفراد نحو المقابلة. وقد أسفرت نتائج هذه الدراسات إلى بلورة مجموعة من النظريات عبر تطور الفكر المقاولتي. ونحاول ذكر أهم النظريات التي ميزت حقل المقابلة، وهي نظرية السمات، النظرية السلوكية ونظرية العملية المقاولتية. وسنكتشف أن العوامل المفسرة للتوجه المقاولتي تختلف من نظرية إلى نظرية أخرى، بسبب التغييرات البيئية التي طبعت تطور المقابلة.

1-نظرية السمات

تعتبر نظرية قديمة فسرت التوجه المقاولتي بصفات شخصية لا توجد عند الأفراد غير المقاولين، ذلك أن المقالين يتميزون بصفات شخصية لا تصادفها عند الأفراد العاديين. (Gartner,1990). فالصفات الشخصية لها تأثير قوي على التوجه المقاولتي، وتعتبر عوامل مفسرة لميول الأفراد نحو النشاط المقاولتي، وهذا ما بينته عدة دراسات ميدانية أكدت صلاحية نظرية السمات. اكتشف العلماء عدة صفات شخصية لدى المقاولين الخاضعين للدراسات الميدانية، كتحمل المخاطر، القدرة على الابداع والابتكار، الثقة بالنفس، التفاؤل، الحاجة إلى تحقيق الذات، الحاجة إلى السلطة والاستقلالية (Reynolds, 1988 ; Marchesnay, 1997). كل هذه الصفات نفسية ساهمت في إعداد شخصية المقاول، لكن ما ميز الدراسات حول نظرية السمات، أن الصفات التي ذكرها العلماء في أعمالهم نادرا ما تصادفها عند مقاول واحد، البعض منها يظهر عند شخص والبعض الآخر يوجد لدى شخص آخر، أكيدا أن المقاول يتميز عن شخص غير مقاول ببعض الصفات النفسية، صنف العلماء المقاولين وفقا للسمات الشخصية، فالمقاول الذي يبحث عن الاستقلالية، يختلف من حيث الحافز عن المقاول الذي يبرر توجهه المقاولتي بقدرته على الابداع والابتكار.

وضع Goldberg (1990) نموذجا أطلق عليه اسم السمات الخمس الكبرى « Big Five »، وذلك من أجل تحديد السمات الشخصية للمقاول. يبرز النموذج خمس صفات أساسية نتعرف على خصائصها على النحو التالي:

1- الانفتاح الخارجي (Extraversion): هو الاهتمام المتزايد بما هو خارجي، وذلك بدافع ربط علاقات مع أشخاص آخرين والاستماع لهم، فالشخص الذي له ميل نحو الانفتاح الخارجي، يوصف بأنه اجتماعي وكثير الحديث مع الغير، نشيط ومتفائل.

2- الانفتاح على الخبرة (Ouverture à l'expérience) : يتميز الأشخاص ذوي المستوى العالي من الانفتاح على الخبرة باهتمامهم المتزايد بآراء وتجارب أشخاص آخرين. وقد بينت عدة دراسات نجاح هذا الصنف من الأشخاص في النشاطات الإبداعية.

3- عصابي (Névrosisme) : تبين هذه السمة أن المقاول هو شخص عصابي، يصفه النموذج بأنه قلق و مضطرب، وقد مكنت هذه الصفات السلبية المقاولين من تحقيق نتائج عالية.

4- ضميري (Conscienciosité) : نلاحظ من خلال هذه السمة أن المقاول له ضمير يراقبه، فينظم عمله بشكل منهجي، بفضل يقظته ورغبته العالية في تحديد الأهداف وتحقيقها مهما كانت الصعوبة التي يواجهها أثناء عملية الإنجاز.

5- المحبة (Amabilité) : تشير هذه السمة إلى الشخص الذي يرغب في التعاون مع الغير بشيء من المحبة لينال رضاهم، فيتميز بالإخلاص والصدق وكثرة الاحسان. يمكن أن نصف هذا النوع من الأشخاص بالمتخلق.

يرى أصحاب نظرية السمات أن الصفات التي تميز المقاولين عن غير المقاولين تفسر نجاحاتهم في النشاطات التي أحدثوها. أثرت هذه النظرية على الفكر المقاولي لمدة طويلة، ثم بدأت ملامح التراجع تظهر عليها منذ الثمانينات من القرن الماضي، بفعل الانتقال من الاقتصاد الصناعي إلى الاقتصاد المعرفي الذي اكتشف عوامل أخرى تحدد نجاح الفعل المقاولي. لذا انتقد الكثير من العلماء نظرية السمات، أمثال Vesper (1985) الذي يرى أن كل تصور يفسر نجاح المقولة بصفات شخصية وهمي، أو Gartner (1988) الذي يوضح أن التركيز على أفعال المقاولين لفهم نجاحاتهم أفضل من التركيز على صفاتهم الشخصية. اعتبر Stevenson et Jarillo (1990) أن لا فائدة لتفسير السلوك المعقد للمقاولين بالاعتماد



على بعض الصفات النفسية. كل هذه الانتقادات تبرز ظهور عوامل أخرى للنجاح غير مرتبطة أساسا بالصفات الشخصية. رغم هذه الانتقادات، لا يمكن إهمال دور الصفات الشخصية في نجاح المقاولة، ذلك أن بتغيير البيئة التنافسية ظهرت عوامل أخرى مكملة للصفات الشخصية، تفسر النجاحات في مجال المقاولة.

2- النظرية السلوكية

ترى هذه النظرية أن النجاح في مجال المقاولة لا يتوقف فقط على السمات الشخصية، ولكن توجد عوامل أخرى مكملة للصفات الشخصية ومفسرة للنجاح. اعتبر أصحاب هذه النظرية أن البيئة الاجتماعية، الثقافية، الاقتصادية والسياسية تساهم بشكل كبير في نجاح النشاط المقاولتي، هذا ما أكده Schmitt (2008) حين قال أن المقاول يتشكل تدريجيا متأثرا بأسرته، وسطه المهني وتصوره حول المقاولة. أما Tounés (2003) يرى أن العوامل البيئية التي يبرز فيها المقاولين، أصبحت موضوع دراسة للكثير من الباحثين، من أجل التعرف على أسباب النجاح في المقاولة. حسب هذه النظرية لا يمكن فهم السوك المقاولتي خارج العوامل البيئية، التي تساعد الباحثين على تفسير النجاحات في حقل المقاولة. يرى Gartner (1988) أن النظرية السلوكية تكتسي أهمية خاصة بفضل اهتماماتها بسوك المقاول وهو يمارس نشاطاته في بيئة ثقافية، اجتماعية، اقتصادية و سياسية.

ما ميز بداية التسعينات من القرن الماضي هو توجه الأبحاث في مجال المقاولة نحو دراسة سلوك المقاولين للتعرف على عوامل النجاح. وتعتبر البحوث الميدانية أفضل طريقة للحصول على نتائج علمية مفسرة لأداء المقاولين. ولهذا يرى Gartner (1993) أن أفضل طريقة لدراسة السوك المقاولتي هو النزول إلى الميدان وملاحظة المقاولين أثناء إنشاء مؤسساتهم. فإنتاج معرفة علمية حول السوك المقاولتي، يقتضي القيام بالدراسات الميدانية بشكل منهجي لتغذية الحقل المعرفي الخاص بالمقاولة بنتائج علمية هامة. ولقد بينت الدراسات الميدانية كما سنرى لاحقا، أن نظرية السمات والنظرية السلوكية، لم تتوصلا إلى تفسير شخصية المقاول ونجاحاته بشكل جيد، نظرا لعدم الاهتمام بالعملية المقاولتية.



3-نظرية العملية المقاوتية

بينت الدراسات المنجزة في النصف الثاني من التسعينات (Gartner et Reynolds, 1996) عدم فعالية النظرية السلوكية، بسبب تجاهلها للطابع الحركي والعملي للمقاولة، ذلك أن الأبحاث الحديثة في مجال المقاولة لم تهتم بالصفات الشخصية ولا بالسلوك المقاولتي، وإنما ركزت على العملية المقاولتية واعتبرت المقاول عنصر أساسي في هذه العملية. وقد أدى هذا الاتجاه الجديد إلى تشكيل نظرية تهتم بنشاط المقاول ضمن عملية نشيطة تتكيف أكثر مع التغييرات البيئية السريعة. خلافا للنظرتين السابقتين، فإن نظرية العملية المقاولتية تهتم بالعوامل الشخصية والبيئية التي تساعد على ظهور الفكر المقاولتي المناسب لتشكيل السلوك المقاولتي (Tounés, 2003) ، مما يؤدي إلى إنشاء مؤسسة جديدة. توجد عدة تعاريف للعملية المقاولتية، نذكر البعض منها فيما يلي:

1-تعريف Gartner (1990): يرى أن العملية المقاولتية هي تلك العملية التي تسبق إنشاء مؤسسة. فهي تبدأ عند التفكير في إنشاء مؤسسة وتنتهي عند إنشاء مؤسسة جديدة.

2-تعريف Shane et Venkataraman (2000): يرى أن العملية المقاولتية تمر بثلاثة مراحل أساسية وهي:

أ- وجود أو ظهور فرصة: يرى أن الفرصة هي ظاهرة موضوعية مستقلة عن المقاول، مما يقتضي اكتشافها واستغلالها ضمن مشروع مؤسسة.

ب- اكتشاف الفرصة: الفرصة موجودة تنتظر من يكتشفها ويحولها إلى مشروع، فالشخص الذي له مميزات مقاولتية، هو الذي يكسب القدرة المطلوبة لاكتشافها مما يميزه عن الأشخاص العاديين الذي يفكرون لهذه القدرة.

ت- استغلال الفرصة: هو تحويل الفرصة إلى مشروع إنشاء مؤسسة جديدة. أثناء هذه المرحلة ينبغي على المقاول اقتناء كل مستلزمات الإنشاء من بناءات، تكنولوجية، تمويل وتوظيف أفراد جدد حسب حجم وطبيعة النشاط.



3-تعريف Johannisson (2003): يعتبر المقاول عملية يتم خلالها تنظيم الموارد من أجل استغلال فرصة.

4-تعريف Hernandez et Marco (2006): يرى أن المقاول هو المحرك لعملية معقدة يكتشف و يستغل خلالها فرصة.

اقترح Bruyat (1993) نموذجا حول العملية المقاولتية يوضح فيه المراحل الأساسية التي يمر بها المقاول لإنشاء مؤسسة جديدة. تحتوي العملية المقاولتية على ثلاثة مراحل وهي:

1-انطلاق العملية: **Le déclenchement du processus**: تنطلق العملية حين تكون لدى المقاول رغبة، تدفعه إلى إنشاء مؤسسة. فالنوايا لا تكفي لوحدها دون وجود رغبة تملي على المقاول التوجه نحو النشاط المقاولتي. تبرز الرغبة تحت تأثير عوامل داخلية وأخرى خارجية، تشير العوامل الداخلية إلى تلك الحاجات التي يبحث عنها المقاول وتشكل مبرر قوي للتوجه نحو النشاط المقاولتي، مثل الحاجة إلى الاستقلالية أو الحاجة إلى السلطة. أما العوامل الخارجية فتعبر عن الظروف المادية الصعبة التي يواجهها الشخص بحثا عن الأمن والاستقرار، مثل البطالة، الطرد من العمل، أو عدم وجود رضا في العمل. فالعوامل الداخلية والعوامل الخارجية تجتمعان لتولدان لدى الشخص طاقة قوية تدفعه نحو المقاول للتخلص من عبئ الحرمان من الحاجات النفسية والظروف المادية مصدر القلق.

2-الاقدام أو الانتقال إلى الفعل: **L'engagement ou le passage à l'acte**: يرى صاحب النموذج أن إمكانية إنشاء مؤسسة لا تؤدي بالضرورة إلى تحقيق المشروع، إذا تعذر على الشخص توفير الموارد الضرورية لإنجاز المشروع. وقد يتخلى عن المشروع الأول إذا اكتشف مشروع آخر أكثر أهمية من الأول. فالانتقال الحقيقي إلى الفعل لا يتحقق إلا إذا سخر الشخص المنشئ وقته، مواردها المالية، فكره وعواطفه لصالح المشروع، مع التأكيد أن المشروع المفضل تتميته قابل للتحقيق. قد يواجه الشخص المنشئ مقاومة التغيير، نظرا لغياب الخبرة في مجال المقاول، مما يفسر ظهور مقاومة كالخوف من الإخفاق، رؤية مستقبلية غامضة، انعدام الموارد، تأثير الأسرة والأصدقاء، مخاطر بيئية... لا يمكن متابعة المشروع إلا بالتغلب على مقاومة التغيير.

3-البقاء، الإخفاق، التنمية؟؟ La survie, l'échec, le développement

أكيدا أن بقاء المؤسسة الجديدة مرتبط بقدرتها في مواجهة المنافسة، ذلك أن الكثير من المؤسسات الجديدة تخفق في سنواتها الأولى، وقد فسر الباحثون الإخفاق بانعدام الخبرة لدى المقاول في النشاط الذي اختاره، وكذلك ضعف المردودية، مما يصعب على المقاول تحويل جزء من الأرباح إلى رأس مال. لذا فالكسب كفاءات مقاولتية يعتبر شرط ضروري لضمان البقاء في بيئة تتغير باستمرار. تشمل الكفاءات المقاولتية الصفات الشخصية، المعارف والمعارف العملية، الخبرة والقدرة في اكتشاف الفرص واستغلالها. كل هذه العناصر تسخر لتنمية المشروع بصفة متواصلة، مما يضمن تدفق موارد جديدة تستخلف الموارد التي استهلكت أثناء انطلاق المشروع.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة جيلالي ليايس سيدي بلعباس
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

المادة

المقاولَة وإنشاء المؤسسات

التخصص: ماستر 1 إدارة أعمال

السداسي الأول

الفصل الثاني: إنشاء و تطور المؤسسة الصغيرة و المتوسطة

الأستاذ: بورحلة علال

السنة الجامعية 2023/2022



الفصل الثاني: إنشاء وتطور المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

المحاضرة الخامسة: مشروع إنشاء مؤسسة

إن الهدف من دراسة المقولة هو تحضير الأفراد ذوي الحوافز المقاولتية إلى إنشاء مؤسسات للمساهمة في تنمية الاقتصاد الوطني. واستجابة لهذا الغرض، سنوضح المراحل التي يمر بها حاملي المشاريع لإنشاء مؤسسة

1- البحث عن الفرص

يواجه المقاول مخاطر ومتاعب أثناء عملية إنشاء مؤسسة، فإذا صمد وسخر قدراته الفكرية، فإن كل هذه المتاعب تتحول إلى نجاحات. ولذ فنجاح أي مشروع في مجال المقولة، يتطلب المرور بمراحل عبر عملية إنشاء مؤسسة، كما يتطلب قدرات مقاولتية لقيادة المشروع بنجاح. ولعل أولى وأهم خطوة تشغل بال المقاول هو وجود دوافع حقيقي لإنشاء مؤسسة، تدعمها الرغبة في اختيار المقولة. وقد يجتمع الدافع النفسي مع الدافع الاقتصادي لاتخاذ قرار الإنشاء. لكن في المجال الاقتصادي، فإن الفرصة هي المبرر الحقيقي للإنشاء، ينبغي فقط اكتشافها وتحويلها إلى مشروع، والفرصة ما هي إلى فكرة تعبر عن وجود حاجة غير مشبعة يعبر عنها المستهلك. فكل التجارب في مجال المقولة تثبت أن كل مشروع ينطلق من فكرة كدافع لإنشاء مؤسسة. ولهذا يجب عن المقاول أن يبحث عن فكرة مناسبة وقابلة للاستغلال، مع التأكيد أن الفكرة تشكل فعلا فرصة تدفع المقاول لاستغلالها بإنشاء مؤسسة. يرى Bikienga (2017) أن انتقاء أفضل فكرة يفرزه تحليل الأفكار الموجودة في فكر المقاول، وذلك للتأكيد من صواب الاختيار. كما أن وجود فرصة مقاولتية كدافع أساسي لإنشاء مؤسسة، يحفز أكثر المقاول للقيام بنشاطات ابتكارية، نظرا لارتباطها بحاجات غير مشبعة (McMullen et al. ، 2008)

فضلا عن ذلك، فإن نجاح أي مشروع يتوقف على قدرات المقاول في تحويل الفرصة إلى مؤسسة، فقد يخفق المشروع إذا ظهر أن المقاول لا يملك القدرات الضرورية لإنشاء مؤسسة، حتى ولو توصل إلى اكتشاف فرصة. فالتحكم في مهنة أو تكنولوجياية يزيد في حظوظ نجاح المقاول (Fayolle ، 2008). لذا فالتركيز على المميزات الشخصية والقدرات المهنية للمقاول



شرط أساسي لقيادة المشروع بنجاح. تزداد فرص النجاح إذا تبين أن المقاول له القدرة في الاستجابة لحاجة غير مشبعة. ذلك أنه لا يكفي الكشف عن الفرص، بل التأكيد أنها قابلة للاستغلال. ينبغي أيضا تحليل القطاع الذي يرغب اقتحامه وبالتالي تقييم جدوى الفرصة التي اكتشفها حتى يتأكد من فعالية المشروع.

2- الدراسة التقنية والاقتصادية للمشروع

نلاحظ أن عددا كبيرا من المقاولين أخفقوا في انجاز مشاريعهم، نظرا لقلّة الاهتمام بدراسة المشروع خاصة من الناحية التقنية والاقتصادية. ويعتبر مخطط الأعمال plan d'affaires أهم وسيلة لدراسة المشروع من الناحية الاقتصادية والمالية، فهو دليل يوجه المشروع ويعرض على المؤسسات المالية للحصول على التمويل. تشمل الدراسة التقنية للمشروع قدرة المقاول في صنع المنتج، توفير وسائل التجهيز وسهولة الحصول عليها، توفير المواد الأولية، توفير القدرات البشرية الضرورية للقيام بالنشاطات الأساسية، أما الدراسة الاقتصادية، تخص أساسا دراسة السوق وذلك من أجل الحصول على المعلومات وتحليلها حول السوق المستهدف. لذا تشمل المعلومات حالة المنافسة، العرض والطلب، سلوك وعادات المستهلكين.

3- البحث عن مصادر التمويل

كل مشروع يحتاج إلى تمويل رغم وجود مساعدات تقدمها العديد من الدول، بدافع تشجيع الأشخاص ذوي الكفاءات المقاولية على إنشاء المؤسسات، من أجل المساهمة في تنمية الاقتصاد الوطني ومساعدة الدولة على امتصاص البطالة. لذا عادة ما يلجئ المقاول حامل مشروع جديد إلى المؤسسات المالية التقليدية أو المصارف الإسلامية بحثا عن التمويل. ولكل بنك تقليدي أو مصرف إسلامي خبراء يقومون بتقييم المشاريع المعروضة عليهم، بالاعتماد على مؤشرات الجدوى المالية، وذلك للتحقيق من فعالية ونجاح المشروع. لكن بمجرد اعتراف البنك التقليدي أو المصرف الإسلامي بقيمة الفرصة التي اكتشفها المقاول، كأفضل فكرة قابلة للاستغلال، فإنه سيوافق على تمويل المشروع. لذا فالتركيز على الفرصة كمبرر حقيقي بوجود



حاجة غير مشبعة يعبر عنها المستهلكون، يزيد في إمكانية نجاح المشروع ويضمن له التمويل الكافي، ذلك أن المخاطر التي يتحملها المقاول ضعيفة.

4- إجراءات التأسيس

تخضع عملية إنشاء المؤسسات إلى إجراءات قانونية ينظمها القانون التجاري. تخص الإجراءات الشكل القانوني للمؤسسة والذي يسمح للمقاول من الحصول على صفة الشخص المعنوي، كما تخص الإجراءات التسجيل في السجل التجاري. أما المقاولون الذين يرغبون في إنشاء مؤسسات فردية دون شكل قانوني، يقيدون في السجل التجاري فقط. وضع المشرع الجزائري عدة أشكال قانونية للمؤسسة وهي كالتالي:

1- المؤسسة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة EURL : شخص واحد يؤسسها وهو حر في تحديد رأس مالها الاجتماعي.

2- الشركة ذات المسؤولية المحدودة SARL: يملكها شخصين على الأقل و 50 شخص على الأكثر، والشركاء أحرار في تحديد الرأس المال الاجتماعي.

3- شركة المساهمة SPA : هي شركة أموال يملكها على الأقل 07 أشخاص

فالمقاول يختار بين الشكل الأول إذا لم يكون له شريك والشكل الثاني في حالة وجود عدة شركاء.

5- تجهيز المؤسسة وإعداد هيكلها التنظيمي

عند الانتهاء من إجراءات التأسيس، يحضر المقاول الأرضية لإقامة المؤسسة في المنطقة الصناعية المناسبة لمشروعه. فيختار شكل البناءات المناسب للمشروع، ويقتني التجهيزات اللازمة لممارسة النشاطات الضرورية. ولكي يختار أفضل التجهيزات التي يحتاجها، ينبغي على المقاول استشارة خبراء مختصين في التجهيزات، لمساعدته على اقتناء التجهيزات المناسبة لمشروعه. كما ينبغي عليه الاعتماد على مكتب الدراسات لإعداد الهيكل التنظيمي للمؤسسة،

وهو عبارة عن خريطة تحتوي على مربعات وكل مربع يضم وظيفة أساسية وعلاقتها مع المديرية ومع الوظائف الأخرى، كما تحدد الخريطة المهام لكل وظيفة وعدد أفرادها.

6- الانطلاق في الإنتاج والبحث عن الأسواق

تحتاج المؤسسة الجديدة إلى معارف تقنية وفي مجال التسيير لتحقيق أعلى نتائج بأقل تكلفة، ذلك أن الزبائن الجدد يفضلون المقارنة بين المنافع التي يحصلون عليها والسعر الذي يدفعونه لاتخاذ قرار الشراء. أكيدا أن المقاول يدرك ذلك من خلال دراسة السوق التي قام بها، ينبغي فقط التركيز على هذه المقارنة بين المنفعة والسعر لتحقيق أهداف المشروع. ولذلك يجب على المقاول الاهتمام بالتكوين في كل المجالات لتمكين الأفراد من الحصول على قدرات تؤهلهم لاكتساب كفاءات، من أجل الاستجابة لحاجات ورغبات الزبائن. كما يجب الاهتمام بصورة المؤسسة منذ البداية لكسب ثقة أصحاب المصالح من زبائن، أفراد المؤسسة، الممولون والإدارات العمومية، من خلال إعداد قاعدة أخلاقية كمرجعية توجه كافة نشاطات المؤسسة وتراعي المسائل البيئية.

في الحقيقة أن منتوجات المؤسسة الجديدة تعد إجابة لحاجات غير مشبعة، مما يبرر زيادة الطلب عليها، لكن رغم ذلك، ينبغي على المقاول إعداد استراتيجية تسويقية كوسيلة لتعريف المنتج وذلك للوصول إلى أكبر عدد ممكن من المستهلكين، كما يجب تجنب الأسواق الأكثر تنافسية والتقرب من الأسواق الأقل تنافسية للزيادة في حظوظ نجاح المؤسسة، وتزداد الحظوظ أكثر إذا ظهر أن منتج المؤسسة يتميز عن منتجات المنافسين، مما يحقق للمؤسسة نتائج عالية، ويضمن لها الاستمرار.

المحاضرة السادسة: المؤسسة الصغيرة والمتوسطة واشكالية التنمية

تعتبر المؤسسة الصغيرة والمتوسطة المحرك الأساسي للاقتصاد الوطني، بفضل مساهمتها المميزة في امتصاص البطالة والاستجابة لحاجات السكان من منتجات وخدمات. وتعتبر أيضا آخر حلقة للعملية المقاولتية، ذلك أن إنشاءها يعد ثمرة لجهد بذل في مجال المقاولتية. ونظرا لفوائدها المتعددة، سارعت الدول إلى تهيئة بيئة مناسبة لإنشائها وتتميتها.



1- مفهوم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

نعرف عادة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة أنها المكان المفضل لإنتاج السلع والخدمات، تستخدم رؤوس أموال ضئيلة وتوظف عدد محدود من الأفراد. لا تحتاج إلى تكنولوجيا معقدة يصعب التحكم فيها ولها هيكل تنظيمي بسيط ومرن، يسمح لها بالتكيف مع التغييرات البيئية بسهولة. لا تحتاج إلى استثمارات كبيرة، يتعذر على حاملي المشاريع توفيرها، مما يزيد اقبال الأشخاص ذوي الصفات المقاوتية على إنشائها. لها أشكال قانونية عديدة أهمها المؤسسة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة والشركة ذات المسؤولية المحدودة. ونظرا لحاجة الدولة لها، فإن إجراءات التأسيس بسيطة وإنشاءها يتم في وقت وجيز. تنظر الدول إلى المؤسسة الصغيرة والمتوسطة كوسيلة استقرار اجتماعي، تساهم في امتصاص البطالة من خلال توجيه عدد كبير من البطالين لاقتحام مجال المقاوله بدافع إنشاء مؤسسات.

لا يوجد تصنيف موحد للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة يجمع بين كل دول العالم، كل دولة تنفرد بتصنيف خاص بها، حسب مميزاتها الديموغرافية والجغرافية السكانية. لكن رغم الاختلافات في التصنيف، إلا أن المعايير المستعملة في تعريف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة نجدها مشتركة بين كل دول العالم. ولذا فالمعايير المستعملة هي عدد العمال، حجم رأس المال، رقم الأعمال السنوي واستقلالية المؤسسة أي ليست وحدة أو فرع لمؤسسة كبيرة، لكن المعيار الأكثر شيوعا في الأدبيات هو عدد العمال. نحاول ذكر تصنيفات بعض الدول كما هو موضح في الجدول التالي:

تصنيف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في بعض الدول حسب عدد العمال

الدول						التصنيف
فرنسا	بريطانيا	ألمانيا	الصين	اليابان	أمريكا	الدولة
ما بين 49-01	ما بين 50-01	ما بين 50-01	ما بين 299-01	ما بين 49-01	ما بين 250-01	مؤسسة صغيرة

ما بين 249-50	ما بين 250-51	ما بين 500-51	ما بين -300 1000	ما بين 500-50	ما بين 500-251	مؤسسة متوسطة
------------------	------------------	------------------	------------------------	------------------	-------------------	-----------------

المصدر: OCDE , 2004

أما في المغرب فإن المؤسسة الصغيرة و المتوسطة لا يتجاوز عدد عمالها 200 فرد، وأقل من 150 شخص في تونس. تميز منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OCDE بين ثلاثة أصناف عند تعريفها للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة وهي كالتالي:

1- المؤسسة الصغيرة جدا: توظف ما بين 01 و 09 أشخاص

2- المؤسسة الصغيرة: توظف ما بين 10 و 49 شخص

3- المؤسسة المتوسطة: توظف ما بين 50 و 249 شخص.

2- مكانة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد

تحتل المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الصادر من حيث العدد والتشغيل، حسب احصائيات 2020، فإن العدد الإجمالي لعدد المؤسسات 25 مليون مؤسسة (Commission européenne, 2020) في أوروبا ، موزعة بين 99% مؤسسات صغيرة ومتوسطة و 01% مؤسسات كبيرة، كما أن 90% من مؤسسات العالم تنتمي إلى المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، مما يبرر هيمنة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد العالمي. وقد بينت عدة دراسات أن الاقتصاد الأكثر فعالية هو ذلك الاقتصاد الذي له نسبة عالية من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولهذا فإن الدول تدعم عملية إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لما لها من تأثير إيجابي على اقتصادها. أما التشغيل تشير الاحصائيات أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة توظف 66% من اليد العاملة في أوروبا.

تساهم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في النمو الاقتصادي، من خلال حصتها المتميزة في الناتج الداخلي الخام، حسب منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحقق أكثر من 60% من الناتج الداخلي الخام في الدول الأعضاء (38 دولة).

كما تساهم في تنمية الصناعات التي تهجرها المؤسسات الكبرى كالصناعة الغذائية وصناعات أخرى تلبي حاجات السكان. وبما أن المؤسسات الكبرى تركز على التخصص الذي تتحكم فيه جيدا لمواجهة المنافسة، فإن النشاطات البعيدة عن تخصصها تتخلى عنها لصالح المؤسسات المناولة، أغلبها ينتمي إلى شبكة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. توجد مؤشرات أخرى لقياس مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تنمية الاقتصاد أهمها القدرة على الابتكار والقدرة على التصدير، تبين منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية أن 30% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمارس نشاطات ابتكارية، رغم محدودية الميزانية المخصصة للبحث والتطوير، وذلك بدافع ادخال منتجات جديدة في السوق أو تجديد المنتجات استجابة لرغبات زبائنها. هذه القدرة التي اكتسبتها في مجال الابتكار بفضل السلوك المقاوم لبعض أصحاب المؤسسات، مكنتها من اقتحام الأسواق العالمية. تشير احصائيات الاتحاد الأوروبي أن 28% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الألمانية و 27% من نظيرتها الفرنسية يصدرون منتجاتهم إلى الخارج. رغم المؤشرات الإيجابية، فإن معظم الدراسات تشير إلى الصعوبات المالية التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نظرا لضعف علاقة الثقة بينها وبين المؤسسات المالية.

3- دور الدولة في تنمية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

لا شك أن المساهمة المتميزة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تنمية الاقتصاد، تؤهلها كي تكون المصدر الأساسي لخلق الثروة. وبما أن عدة مؤشرات تبرر تأثيرها الإيجابي على الاقتصاد في مجال التشغيل والتنويع الاقتصادي، أكيدا أنها تجلب اهتمام الدول من أجل مساعدتها على التكاثر والتوسع كي تحقق الأهداف التي نشأت من أجلها. ينحصر دور الدولة أساسا في تبسيط الإجراءات من أجل إنشاء عدد أكبر من المؤسسات، وكلما كان عدد المؤسسات الجديدة كبيرا، كلما انخفضت نسبة البطالة. ثم يظهر دور الدولة في تقديم مساعدات مالية لصالح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لأن مشكل التمويل يعتبر أكبر عائق أمام نشأة وتنمية هذا النوع من المؤسسات. يخصص الاتحاد الأوروبي 1،2% من الناتج الداخلي الخام

الأوروبي كمساعدات مالية لصالح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. كما ينحصر دور الدولة في مرافقة هذه المؤسسات في سنواتها الأولى خوفا من الإخفاق، وتدعمها بمزايا ضريبية للتخفيف من حدة التكاليف. فالاهتمام بالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة يقتضي تشكيل جيل من المقاولين، بفضل مساهمة الدولة في تنويع برامج التكوين في الجامعات ومراكز التكوين المهني لصالح حاملي الشهادات، وذلك من أجل تلقينهم الفكر المقاولتي وإثارة الرغبة لديهم لاقتحام مجال المقاولنة.

المحاضرة السابعة: دوافع إنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة في الجزائر

إن التخلي عن نموذج الصناعة المصنعة بسبب ضعف أداء المؤسسات العمومية حسب السلطات العمومية، أعطى الإشارة للبحث عن البديل. وكل المعطيات الاقتصادية والاجتماعية تبرر الحاجة إلى اختيار المؤسسات الصغير والمتوسطة كحل للمشاكل الاقتصادية والاجتماعية التي تواجهها الجزائر. نحاول في هذه المحاضرة تفسير الانتقال من الاقتصاد المخطط إلى اقتصاد السوق، بالدوافع الأربعة التالية:

1- الدوافع الاقتصادية:

أعدت السلطات العمومية في الجزائر استراتيجية وطنية تركز على إنشاء وتنمية مؤسسات صغيرة ومتوسطة، والتخلي على الصناعة المصنعة التي طبعت فترة السبعينات من القرن الماضي. وقد بررت هذا الاختيار بضعف أداء القطاع الصناعي العمومي، بعد عدة محاولات فاشلة. رأت السلطات العمومية أن سبب ضعف الأداء راجع للحجم الكبير للمؤسسات العمومية، مما يمثل مبرر حقيقي لتقسيم الشركات الوطنية إلى مؤسسات عمومية ذات حجم صغير. وقد صدر مرسوم رقم 80-242 بتاريخ 04 أكتوبر 1980، يسمح بإعادة هيكلة المؤسسات العمومية، وقد اسفرت هذه العملية إلى تحويل 18 شركة وطنية ضخمة إلى 120 مؤسسة عمومية (Bouyacoub, 1987). رغم اعتماد معيار التخصص أثناء تقسيم الشركات الوطنية وتقرب المقر الاجتماعي للمؤسسة العمومية المهيكلة من مركز الإنتاج الأساسي، فشلت المحاولة الأولى في تحقيق أهداف إعادة الهيكلة. أبدت السلطات العمومية استعدادها لإصلاح المؤسسة العمومية، من خلال صدور قانون رقم 88-01 المؤرخ بتاريخ 12 يناير 1988 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية (العدد 2 من الجريدة الرسمية)،

ولقد منح القانون للمؤسسة العمومية الاقتصادية الاستقلالية كوسيلة لتحقيق أهدافها، كما اعتبرها الوسيلة المفضلة لإنتاج السلع والخدمات وتراكم رأس المال (المادة 3)، مما يشير إلى مساهمتها في تشكيل مصادر تمويل، كبديل للريع البترولي المرتبط دائما بحالة السوق العالمي للنفط.

لم تحقق المؤسسة العمومية الاقتصادية أهدافها، وواجهت الجزائر أزمة مالية حادة فرضت عليها التفاوض مع الصندوق النقد الدولي سنة 1994 (CNES, 1998)، للحصول على تمويل. وقد أسفرت الاتفاقية إلى تطبيق برنامج التعديل الهيكلي بجملة من الشروط منها تقليص تدخل الدولة في الاقتصاد، خصخصة القطاع العمومي، تنمية القطاع الخاص، إلغاء الدعم (Hamamda, 2011). كل هذه الشروط تشير إلى توجه الجزائر نحو اقتصاد السوق. تخلت الدولة عن الصناعة الكبيرة بسبب صعوبة تسييرها وضعف أدائها، واختارت المؤسسة الصغيرة والمتوسطة كوسيلة لتنمية اقتصادها نظرا لمزاياها المتعددة، فهي لا تحتاج رؤوس أموال كبيرة، مرنة تتكيف بسرعة مع بيئتها، الملكية غير منفصلة على التسيير، مما يشكل دافع قوي للاهتمام بالمؤسسة وتنميتها، لا تحتاج لتكنولوجية معقدة، تعتبر أفضل وسيلة لبروز المقاولين وتنمية المقاول، مما يشجع تنمية الاستثمار الخاص. بما أن الدولة قررت تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فإنها ستتخلى عن مهامها كمالكة للمؤسسات العمومية، لتصبح الضابط والمنظم للنشاط الاقتصادي، وذلك من خلال ضمان تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتوفير العقار الصناعي لتمكين المقاولين من تجسيد مشاريعهم في الميدان. كما تحدث وكالات لتدعيم و مرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في المراحل الأولى من النشاط حتى تكتسب قدرات تمكنها من خلق الثروة بالاستجابة لحاجات السوق الوطنية والتطلع نحو المستقبل لاقتحام الأسواق العالمية. لا يمكن أن تحقق هذه الأهداف إلى إذا تمكنت الدولة من التخلي عن نمط التفكير الريعي الذي أهمل سلم القيم ولم يثمن العلم ولم يهتم بالكفاءات التي تتمتع بالقدرة في صياغة الحلول للمشاكل التي يواجهها الاقتصاد، وتنمية نمط تفكير جديد يثمن الابداع والابتكار والعمل ويشجع المبادرة الفردية. كما يقع على عاتق الدولة الاهتمام بالنظام التربوي في مختلف أطوار التعليم وبالتعليم المهني، كي يتحقق التطابق بين مخرجات النظام التربوي وحاجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.



2-الدوافع الاجتماعية:

ما ميز مرحلة الثمانينات هو توقيف الاستثمار المنتج في القطاع الصناعي وعجز المؤسسات العمومية على تحقيق أهدافها، رغم المحاولات التي قامت بها الدولة من أجل مساعدتها على تخطي الصعوبات التي تواجهها. وقد كشفت عدة مصادر أن الأزمة الاقتصادية التي عرفتها الجزائر خلال الثمانينات من القرن الماضي وفشل الإصلاحات الاقتصادية، ساهمت في ارتفاع نسبة البطالة التي انتقلت من 8% سنة 1980 إلى 29,77% سنة 2000. وبما أن المؤسسة العمومية الاقتصادية هي المصدر الأكثر استقطابا للشغل، توقفت على أداء مهامها الاجتماعية وكل آليات التوظيف الأخرى أظهرت عجزها على تخفيض نسبة البطالة. كم أن نسبة الفقراء وصلت إلى 22,6% سنة 2000 (Smahi et al , 2012). إذا اعتبرنا أن عتبة الفقر حددت ب 01 دولار لكل فرد كدخل يومي سنة 1993، و 2,15 دولار سنة 2022 (البنك الدولي). تعتبر هذه الأرقام مبررا يدفع السلطات العمومية إلى التفكير في حلول فعالة لعلها تخفض من نسبة البطالة بشكل ملموس، ويبدو أن السلطات العمومية اخترت المؤسسة الصغيرة والمتوسطة كأفضل حل لمعالجة مشكلة البطالة، نظرا لقدراتها في امتصاص البطالة بشكل محسوس. يرى العديد من الباحثين أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تحدث مناصب عمل كثيرة، مثل (Bleuel (2017, p 37 الذي يؤكد أن الوظائف الجديدة توفرها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، أو (Destatis (2012 الذي يذكر النموذج الألماني الناجح في مجال التوظيف، حين يوضح أن 60,25% من الأجراء يعملون في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة. وقد أوضحت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE (2019، أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تعتبر أهم مصدر للتوظيف بما أن 60% من الأجراء في بلدان منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية، يشتغلون في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة. كما كشفت تقارير المنظمة العالمية للعمل التابعة للأمم المتحدة لسنة 2015، أن ثلثي 2/3 الوظائف في العالم موجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. من خلال هذه البيانات نؤكد أن اختيار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كحل لمشكلة البطالة مناسب لحالة الجزائر نظرا لارتفاع نسبة البطالة.

3-تنمية الاستثمار الخاص

أثبتت التجربة الجزائرية أن الدولة لا تستطيع لوحدها القيام بالتنمية الاقتصادية، مما يستدعي إشراك الاستثمار الخاص في تنمية الاقتصاد الوطني عن طريق تكييف القوانين مع



الاستراتيجية الجديدة القائمة على إنشاء وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. حسب منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OCDE (2005)، فإن القطاع الخاص يعتبر المحرك الأساسي للنمو في اقتصاد السوق، و أن الاستثمار الخاص يعتبر شرط أساسي للنمو الاقتصادي، وكل النظريات الاقتصادية تنظر إلى الاستثمار كمحرك أساسي للنمو الاقتصادي (Bouyacoub, 2012)، ويعتبر أيضا الوسيلة المناسبة لتنمية المقاول. لذلك فالمقاول يحتاج إلى موارد مالية لإنشاء مؤسسة. فالاستثمار الخاص والمقاول يساهمان في خلق الثروة وإمداد السوق بالمنتجات الجديدة، استجابة لحاجات المستهلكين. بدون استثمار خاص لا وجود للمقاول، لذا ينبغي على الدولة توفير الشروط المناسبة، لتمكين المقاولين من الاستفادة من الاستثمارات بدافع استغلال الفرص التي اكتشفوها، بإنشاء مؤسسات قادرة على الاستجابة للحاجات الغير مشبعة أو قليلة الاشباع.

نظرا لأهمية الاستثمار الخاص في تنمية الاقتصاد، سارعت الدولة الجزائرية في تحضير مناخ الأعمال، لتمكين أصحاب المشاريع من إنشاء المؤسسات. فأنشأت وكالة ترقية ودعم ومتابعة الاستثمار (APSI) سنة 1993 لمرافقة أصحاب المشاريع أثناء عملية إنشاء المؤسسات. اعترفت السلطات العمومية بضعف أداء هذه الوكالة واستبدلتها سنة 2001 بالوكالة الوطنية لتنمية الاستثمار (ANDI). تمارس هذه الوكالة عدة مهام، أهمها تسجيل الاستثمارات، مساعدة ومرافقة المستثمرين في إنجاز مشاريعهم. وبما أن سلوك الوكالات يتأثر بنمط تفكير الأشخاص الذين يشرفون على هذه الوكالات والذي لم يتغير، فإن النتائج المحققة لا تعكس التوقعات المنتظرة. عدة دراسات عالجت مناخ الاستثمار في الجزائر (Bouyacoub, 2012)، وبينت أن الإجراءات المعقدة المطلوبة لإنشاء مؤسسة وغموض القوانين المتغيرة باستمرار، تبرر ضعف إقبال المستثمرين، مما يفسر قلة إنشاء المؤسسات. وإذا قارنا التجربة الجزائرية مع تجارب أخرى، فإن معطيات البنك الدولي لسنة 2011، تبين أن القروض الممنوحة للقطاع الخاص في الجزائر تمثل %14,78 من الناتج الداخلي الخام (PIB)، و %71,21 بالمغرب و %76,42 بتونس. وبسبب ضعف القروض، تحتل الجزائر المرتبة 148 من بين 167 بلد. دراسات بويعقوب أحمد (2012) تبين أن الجزائر توجد ضمن العشرة الدول الأخيرة في مجال تمويل القطاع الخاص. ويشير تقرير البنك الدولي الخاص بالأعمال (Doing



(Business, 2019)، أن الجزائر تواجه صعوبة في إنشاء المؤسسات، تجعلها تحتل المرتبة 157 ضمن 190 بلد. كل هذه المؤشرات تبين أن نمط التفكير الريعي له تأثير قوي على عملية إنشاء المؤسسات، مما يفسر صعوبة خفض نسبة البطالة إلى أقل من 10%. فالديوان الوطني للإحصائيات لسنة 2019، حدد نسبة البطالة بـ 11,4 %.

4-إنشاء أسواق تنافسية

عرفت الجزائر اقتصادا مخططا باستعمال التخطيط كوسيلة لضبط النشاط الاقتصادي. وقد أدى هذا النوع من الاقتصاد إلى غياب المنافسة بين المؤسسات العمومية، بحيث أن كل مؤسسة متخصصة في صناعة معينة، ولا يوجد لها منافسا في السوق والأسعار إدارية محددة من قبل الدولة دون الحاجة إلى معرفة التكلفة الودوية للمنتوج. وقد ارتبط الاقتصاد المخطط بعدة ظواهر كظاهرة الندرة، انعدام الابتكار، انعدام الجودة. انتشار المنتجات الرديئة، ولا يوجد أمام المستهلكين اختيار إلا شراء ما هو موجود في السوق، طالما أن المنتجات الأجنبية نادرة جدا في الأسواق المحلية. فالدولة هي التي تنظم السوق وتحدد حاجاته من المنتجات الأجنبية.

فالانتقال من الاقتصاد المخطط إلى اقتصاد السوق، حدث بفعل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي اقتحمت الأسواق المحلية بمنتجاتها المتنوعة. وبذلك نرى أن اقتصاد السوق يحدث أسواق تنافسية تتميز بوجود عدد كبير من بائعي السلع والخدمات وعدد كبير من المشترين. خلافا للاقتصاد المخطط، فإن الأسواق التنافسية نشيطة وتساهم في تخفيض أسعار السلع، تنويع المنتجات وتجديدها بفعل الابتكار (Jullien et Ruffieux, 2001)، الاهتمام بالجودة والقضاء على الندرة التي ارتبطت بالاقتصاد المخطط. كل هذه الاهتمامات تتطوي ضمن شروط المنافسة، لذلك فكل المؤسسات التي كانت تنشط في ظل الاقتصاد المخطط، مطالبة بتكييف منتجاتها مع البيئة المتغيرة، تجنباً للإقصاء من السوق. ذلك أن الإقبال على المنتجات من قبل المستهلكين يتحدد بعدة عوامل، كالسعر، الجودة، المنفعة والدخل. ومن مميزات الأسواق التنافسية، انفتاحها أمام المنتجات الأجنبية، لأن المؤسسات الجزائرية لا تستطيع الاستجابة لكل الحاجات التي يطربها المستهلكون.



المحاضرة الثامنة: إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل الإصلاح الاقتصادي

إن الدوافع التي ذكرناها في المحاضرة السابقة شكلت المبرر الحقيقي لإنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة. وبما أن الدولة هي التي أعلنت عن الإصلاح الاقتصادي، أكيدا أنها توفر بيئة مناسبة لإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كالقوانين، والوكالات المكلفة بمرافقة أصحاب المشاريع. نحاول في هذه المحاضرة توضيح دور الدولة في عملية الإنشاء وتقييم النتائج المحققة في مجال الإنشاء والتشغيل.

1- دور الدولة في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

بدأت الدولة تهتم بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، في التسعينات من القرض الماضي وذلك من خلال سلسلة من الإجراءات اتخذتها لتكييف النظام التشريعي مع عملية إنشاء المؤسسات. وقد أصدرت الدولة مرسوم تشريعي رقم 93-12 بتاريخ 5 أكتوبر 1993 المتعلق بترقية الاستثمار (العدد 64 من الجريدة الرسمية) والذي يهدف إلى تنظيم الاستثمار الوطني الخاص والاستثمار الأجنبي، مما سمح لها من إنشاء وكالة ترقية ودعم ومتابعة الاستثمار (APSI) بموجب المادة السابعة من هذا المرسوم، لمساعدة أصحاب المشاريع على إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ولنجاح عملية الإنشاء، أحدثت الوكالة شبك وحيد يضم كل الإدارات التي لها علاقة بالاستثمار. حسب المادة 17 من هذا المرسوم، يستفيد المستثمرون بجملة من الامتيازات كالإعفاء من الرسم على القيمة المضافة على السلع والخدمات ذات الصلة بالاستثمار. كما يعفى المستثمرون من الضريبة على أرباح الشركات خلال 5 سنوات (المادة 18). يبدو من خلال هذه الامتيازات، أن الدولة تمكنت من تكييف نظامها التشريعي مع الحاجة إلى الاستثمارات لاستقطاب عدد أكبر من حاملي المشاريع، بدافع تنويع الاقتصاد وامتصاص البطالة. وبما أن الوكالة هي الأولى التي تحملت مهام تنمية الاستثمار الخاص في بداية الإصلاح الاقتصادي، فواجهت صعوبات في جلب المستثمرين، نظرا لقلّة الخبرة في مجال إنشاء المؤسسات.

في سنة 2000 أدركت الدولة أن النتائج التي حققتها هذه الوكالة ضعيفة، ولا يمكن الاعتماد عليها لتنمية الاستثمار الخاص. كما أن الدولة اكتسبت تجربة سمحت لها من تقييم المرحلة الأولى من الإصلاح الاقتصادي، وقامت بتدعيم النظام التشريعي بقوانين أخرى أهمها الأمر رقم 01-03 بتاريخ 20 أوت 2001 الخاص بتنمية الاستثمار، والقانون رقم 01-18 بتاريخ



12 ديسمبر 2001 المتعلق بترقية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة. وفي سنة 2001 أنشأت الدولة الوكالة الوطنية لتنمية الاستثمار (ANDI)، محل وكالة ترقية ودعم ومتابعة الاستثمار (APSI)، كوسيلة جديدة تهتم بتسجيل الاستثمارات ومرافقة أصحاب المشاريع في عملية إنشاء المؤسسات. كما اهتمت الدولة بتمويل المشاريع الاستثمارية عن طريق البنوك العمومية، فأحدثت صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 2004، لتمكين أصحاب المشاريع من الحصول على القروض بسهولة. أكيدا أن الدولة لعبت دور المساعد والمنظم للنشاط الاقتصادي، كي تزيد من حظوظ المقاولين للقيام بإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. لكن قلة المعرفة لدى الوكالات في مجال تنمية الاستثمار الخاص وصعوبة تغيير السلوك الريعي بسلوك السوق الأكثر تناسبا مع عملية إنشاء المؤسسات، هما اللذان يفسران النتائج التي تحققت في ظل الإصلاح الاقتصادي.

2- تعريف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في التشريع الجزائري.

استعمل المشرع الجزائري نفس المعيار الذي استعملها المشرع الفرنسي في تعريف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وهو الحجم والذي يعتبر المعيار الأكثر استعمالا عند تعريف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة. فالمشرع الفرنسي والمشرع الجزائري يتفقان حول حجم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وهو ما بين 01 و 250 شخص. أصدرت الدولة قانونين خلال 20 سنة ما بين 2000 و 2020 حول ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يتضمنان تعريفا لهذا النوع من المؤسسات وتصنيفا حسب الحجم، رقم الأعمال، الحصيلة السنوية والاستقلالية. صدر القانون الأول سنة 2011، تحت رقم 01-18 الصادر بتاريخ 12 ديسمبر 2001، المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وصدر القانون الثاني سنة 2017، يحمل رقم 02-17 الصادر بتاريخ 10 يناير 2017. يتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. احتفظ المشرع الجزائري بمعيار الحجم ومعيار الاستقلالية في قانون 2017 وأدخل تعديلات على المعيارين الآخرين، نظرا للتخفيضات المتتالية لقيمة الدينار الجزائري. ولهذا نستعمل قانون 2017 لتعريف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة. تعرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة حسب المادة 5 من هذا القانون أنها "مؤسسة إنتاج السلع و/أو الخدمات، توظف من 01 إلى 250 شخص، لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 4 ملايين دينار جزائري، أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 1 مليار دينار جزائري"، وتتمتع بالاستقلالية أي أنها ليست



فرع أو وحدة لمؤسسة كبيرة. نوضح في الجدول التالي تصنيف المؤسسات وفقا للمعايير الأربعة: الحجم، رقم الأعمال، الحصيلة السنوية والاستقلالية.

المؤسسة	الحجم: عدد الأشخاص	رقم الأعمال السنوي	الحصيلة السنوية	الاستقلالية
المؤسسة المتوسطة	ما بين 50 و 250 شخص	ما بين 400 مليون و 4 ملايين د.ج	ما بين 200 مليون و 1 مليار د.ج	مستقلة
المؤسسة الصغيرة	ما بين 10 و 49 شخص	أقل من 400 مليون د.ج	أقل من 200 مليون د.ج	مستقلة
المؤسسة الصغيرة جدا	ما بين 01 و 09 أشخاص	أقل من 40 مليون د.ج	أقل من 20 مليون د.ج	مستقلة

المصدر، القانون رقم 02-17، 10 يناير، الجريدة الرسمية، العدد 02، الصادرة بتاريخ 11 يناير 2017.

3- تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ما بين 2010 و 2019

إن الهدف من العملية المقاولتية هو إنشاء مؤسسة، ولذلك عملت الدولة على تهيئة بيئة مناسبة لإنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة، من خلال إصدار قوانين خاصة بتنمية الاستثمار الخاص وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. فالدوافع الاقتصادية والاجتماعية هي التي بلورت لدى السلطات العمومية صورة جديدة حول مساهمة الاستثمار الخاص في تنويع الاقتصادي الوطني وامتصاص البطالة، بعد التأكيد من فشل المؤسسة العمومية الاقتصادية في القيام بدورها الاقتصادي والاجتماعي. وقد أعدت وزارة الصناعة و المناجم نشرات إعلامية إحصائية حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، تحتوي على معلومات كافية عن عدد المؤسسات المنشأة في كل سنة و في كل ولاية، التوزيع الجغرافي للمؤسسات بين كل جهات الوطن، التوزيع القطاعي للمؤسسات خاصة بين القطاع التجاري و القطاع الصناعي، للتعرف على نسبة المستثمرين الموجهين نحو الصناعة و النسبة الموجهة نحو التجارة، مما يشكل لدينا صورة عن قدرة المقاولين في تحمل المخاطر، و يظهر أن القطاع الصناعي هو الأهم في العملية المقاولتين، باعتباره المصدر الحقيقي للتنوع الاقتصادي و خلق الثروة. كما تحتوي هذه النشرات على معلومات حول توزيع المؤسسات حسب الحجم، ونستنتج من هذا التوزيع أن 97% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي مؤسسات صغيرة جدا توظف ما بين 1 و 9 أشخاص. نحاول تحديد تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ما بين 2010 و 2019، لقياس جهد



الدولة والوكالات المكلفة بمرافقة أصحاب المشاريع، ومقارنته مع المعيار الدولي الخاص بإنشاء المؤسسات، والذي يعبر عن عدد المؤسسات لكل 1000 ساكن.

السنة	عدد المؤسسات المنشأة في السنة	العدد الإجمالي للمؤسسات
2010	31.612	619.072
2011	44.390	659.309
2012	55.144	711.832
2013	66.584	777.818
2014	76.551	852.053
2015	84.223	900.000
2016	108.538	1.022.621
2017	73.314	1.074.503
2018	63.531	1.141.863
2019	57.642	1.193.339

المصدر: Bulletins d'information statistique de la PME, Ministère de l'industrie et des mines

إذا فحصنا احصائيات 2019، نرى أن 56,25% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لها شخصية معنوية منظمة على شكل شركات، كما نرى أن 97% من المؤسسات تنتمي إلى عائلة المؤسسات الصغيرة جدا التي توظف ما بين 01 و 09 أشخاص و 2,6% هي مؤسسات صغيرة و 0,4% تصنف مؤسسات متوسطة. مهما كان حجمها، فإن 15,44% من مجموع المؤسسات تنتمي إلى قطاع الصناعة، المكان المفضل لقياس قدرة المقاولين في تحمل المخاطر ومواجهة المنافسة، في حين يضم قطاع الخدمات 54,67% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. فالمؤسسات الغير قادرة على ضمان بقائها ستزول، لذا تشير إحصائيات 2019 أن عدد المؤسسات التي توقفت عن النشاط تقدر ب 20.550. خلافا لاقتصاد المخطط الذي اهتم بالتوازن الجهوي عند التوزيع الجغرافي للمؤسسات، فإن منطق الربح هو الذي يوجه سلوك المستثمرين عند إنشاء المؤسسات، وبالتالي نرى معظم المؤسسات أنشأت قرب الموانئ في شمال البلاد وقرب الجزائر العاصمة مكان تواجد الوزارات ذات الصلة بالاستثمار. يظهر من خلال احصائيات 2019، أن نسبة تركز المؤسسات في الشمال عالية ب 69,59%

وضعيفة في الهضاب العليا بنسبة 21,98% وضعيفة جدا في الجنوب بنسبة 08,43%. لا يمكن إحداث توازن نسبي في التوزيع الجغرافي للمؤسسات، إلا إذ تمكنت الدولة من صياغة حلول فعالة لعلها تجلب الاستثمارات نحو الهضاب العليا والجنوب. أما عن كثافة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فإنها لا تتجاوز 28 مؤسسة لكل 1000 نسمة، أقل من المعيار الدولي الذي حدد الكثافة ب 45 مؤسسة لكل 1000 نسمة. مما يشير إلى ضعف اقبال المستثمرين نحو إنشاء المؤسسات.

4- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشغيل

بينت عدة دراسات أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (OCDE, 2019) هي أفضل حل لمشكلة البطالة، مما يفسر رغبة الدولة في تنميتها، لامتناس البطالة. تكشف النشرات الإعلامية الاحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، عن مساهمة المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم في تقليص نسبة البطالة من 77، 29% سنة 2000 إلى 4، 11% سنة 2019. رغم الانخفاض المحسوس في نسبة البطالة لازال المستوى عالي، مما يثير تساؤلات حول الحلول المناسبة الواجب صياغتها. اكتسبت الوكالات المرافقة للمستثمرين خبرة طويلة في عملية إنشاء المؤسسات، مما يسمح لها من معالجة النقائص للزيادة في نسبة نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمعدلات أكبر من المعدلات الحالية. يمكن توضيح تطور التشغيل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ما بين 2010 و 2019 في الجدول التالي:

السنة	عدد العمال
2010	1.625.686
2011	1.724.197
2012	1.848.117
2013	1.915.495
2014	2.157.232
2015	2.371.070
2016	2.540.698
2017	2.655.470
2018	2.724.264
2019	2.885.651

المصدر: Bulletins d'information statistique de la PME, Ministère de l'industrie et des mines

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة جيلالي لياس سيدي بلعباس
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

المادة

المقاولَة وإنشاء المؤسسات

التخصص: ماستر 1 إدارة أعمال

السداسي الأول

الفصل الثالث: تنمية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في ظل المنافسة

الأستاذ: بورحلة علال

السنة الجامعية 2023/2022



الفصل الثالث: تنمية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في ظل المنافسة

يتناول هذا الفصل تنمية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في ظل المنافسة، ذلك أنه لا يكفي إنشاء مؤسسات، إذا فقد البعض منها القدرات لمواجهة المنافسة. فالسوق هو الذي يقوم بعملية الانتقاء، يزيل المؤسسات الغير قادرة على الصمود أمام المنافسة، ويسمح للمؤسسات القوية بالبقاء. لذا فتنمية القدرات التنافسية لدى المؤسسة شرط أساسي للبقاء في بيئة متغيرة. في بداية التسعينات لم تتأثر المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بالمنافسة نظرا لكثرة الطلب وقلة العرض، ذلك أن السوق الوطني كان شبه خالي من المنتجات الأجنبية. في بداية الألفين أبرمت الجزائر عقد شراكة مع الاتحاد الأوروبي، يسمح لمنتجات الدول الأوروبية الدخول إلى السوق الجزائرية، مما زاد في حدة المنافسة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الأوروبية. ولزيادة حظوظ المؤسسة الجزائرية في مواجهة المنافسة، أعدت الدولة برنامج إعادة التأهيل، كوسيلة لتمكين المؤسسة من تحسين قدراتها التنافسية.

المحاضرة التاسعة: تأثير المنافسة على المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

1- الشراكة الأورو متوسطة بين الاتحاد الأوروبي والجزائر

ظهر مفهوم الشراكة الأورو متوسطة أثناء انعقاد مؤتمر برشلونة الذي نظمه الاتحاد الأوروبي في مدينة برشلونة بإسبانيا في 27 و 28 نوفمبر 1995 (Costesec et Lerain, 2003). هو شكل جديد للعلاقات الاقتصادية الأمنية والثقافية بين الاتحاد الأوروبي ودول جنوب و شرق البحر الأبيض المتوسط، فهو تجمع إقليمي يضم جميع الدول المطلة على البحر المتوسط، فإذا نظرنا لهذا التجمع من منظور الدول العربية، نرى أنه شراكة بين دول الاتحاد الأوروبي وجميع الدول المتوسطية مثل دول المغرب العربي كالجزائر، المغرب، تونس و ليبيا، ودول الشرق الأوسط مثل مصر، سوريا، فلسطين ولبنان. وضع الاتحاد الأوروبي أثناء هذا المؤتمر ثلاثة أنواع من الشراكة وهي الشراكة السياسية والأمنية، الشراكة الاقتصادية والمالية والشراكة الاجتماعية، الثقافية والإنسانية. وبما أن نهتم بالشراكة الاقتصادية والمالية، نحاول التعرف على تأثيراتها على الاقتصاد الوطني، ذلك أن هذه الشراكة تفسح المجال لحركة المنتجات



ورؤوس الأموال بين الاتحاد الأوروبي والدول الواقعة في جنوب البحر المتوسط، كما تهدف إلى إنشاء منطقة تبادل حر وإلغاء القيود الجمركية بتخفيض الرسوم الجمركية على المنتجات المتداولة داخل التجمع بصفة تدريجية.

فالجزائر بصفتها دولة متوسطة تقع في جنوب البحر المتوسط، أعلنت ولو متأخرة عن رغبتها في الانضمام إلى هذا التجمع المتوسطي، مقارنة مع تونس التي انضمت إلى التجمع الإقليمي سنة 1995 والمغرب سنة 1996. فالوضعية الأمنية التي مرت بها الجزائر خلال التسعينات أثرت على مختلف مراحل التفاوض مع الاتحاد الأوروبي، مما يفسر تأجيل العضوية في التجمع الإقليمي المتوسطي. مر التفاوض بعدة مراحل، كانت بدايته في شهر مارس 1997 ثم توقف بسبب الأزمة الأمنية التي أحدثت شللا في أجهزة الدولة، ولم تولي السلطات العمومية أي اهتمام لمسألة الانضمام إلى التجمع المتوسطي، ذلك أن الاهتمام الأول هو البحث عن الحلول المناسبة لمعالجة المشكلة الأمنية. ظهرت مؤشرات إيجابية في بداية الألفين توحى بعودة السلم والاستقرار في البلاد، مما مكن الدولة الجزائرية من مواصلة التفاوض من جديد في شهر أبريل سنة 2000. اتفق الطرفان على إبرام عقد شراكة في 19 ديسمبر 2001، وأعلنت الجزائر الانضمام إلى التجمع المتوسطي، بالتوقيع الرسمي على اتفاقية الشراكة في 22 أبريل 2002، خصصت الدولة أكثر من ثلاثة سنوات لتهيئة الظروف من أجل نجاح اتفاقية الشراكة التي دخلت حيز التنفيذ في 01 سبتمبر 2005 (بوقرة و تيفالي، 2021).

اتفق الاتحاد الأوروبي مع الجزائر على تحقيق الأهداف التالية:

1- تنمية التعاون بين دول الاتحاد الأوروبي والجزائر في المجال الاقتصادي، الأمني، الثقافي والاجتماعي

2- تدعيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن طريق تنمية قدراتها التنافسية،

3- تبادل السلع بين دول الاتحاد الأوروبي والجزائر

4- تخفيض الرسوم الجمركية لبعض المنتجات وتطبيق نظام الحصص على منتجات أخرى المتداولة بين الطرفين

5- إنشاء منطقة تبادل حر بعد 12 سنة من التوقيع على اتفاقية الشراكة، بإلغاء الرسوم الجمركية على المنتجات المتداولة بين دول الاتحاد الأوروبي والجزائر

6- تشجيع تدفق الاستثمار الأجنبي المباشر نحو الجزائر

7- مساعدة الجزائر في تنويع اقتصادها خارج المحروقات

2- الجوانب الإيجابية في اتفاقية الشراكة

حقا أن الاندماج في الاقتصاد العالمي يمر عبر الانضمام إلى التكتلات الإقليمية. وبما أن الشراكة الأورو متوسطة كتل إقليمي يجمع بين دول الاتحاد الأوروبي والدول الواقعة في الضفة الجنوبية للبحر متوسطة، فإن انضمام الجزائر إلى هذا التجمع المتوسطي سيساعدها على تنمية التعاون بينها وبين دول الاتحاد الأوروبي في المجال الاقتصادي أساسا، والاستفادة من خبرة بعض الدول. قد تستفيد من خبرة دول الاتحاد الأوروبي في مجال إنشاء وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومجال تصدير المنتجات إلى الأسواق العالمية. أما تدفق الاستثمار الأجنبي المباشر نحو الجزائر، سيسمح لها من تنمية اقتصادها وامتصاص البطالة بفعل الاستثمار في القطاعات الصناعية أساسا. ترمي الشراكة الأورو متوسطة إلى امداد السوق الجزائرية بالمنتجات الأوروبية استجابة لرغبات وحاجات المستهلكين الذي يفضلون المنتجات الأوروبية عن المنتجات الصينية. يرى بوقرة وتيفالي (2021)، أن "قيمة الواردات من دول الاتحاد الأوروبي في تزايد مستمر منذ دخول الاتفاقية حيز التطبيق سنة 2005 إلى غاية سنة 2015 حيث بلغت أعلاها بقيمة 2559959.5 مليون دج أي ما يعادل 25.48 مليار دو لار" (2021، ص 324)، وبالتالي فإن الشراكة تعتبر أفضل حل لاقتصاد الندرة الذي ميز الأسواق الجزائرية لمدة طويلة.

أكيدا أن العلاقات الاقتصادية بين الجزائر والاتحاد الأوروبي غير متكافئة، فقيمة الواردات أكثر من قيمة الصادرات خارج المحروقات، التي انتقلت من 597 مليون دولار سنة 2005



إلى 2,3 مليار دولار سنة 2014. أما عن استثمارات الاتحاد الأوروبي في الجزائر فقد بلغت 8 مليار دولار خلال الفترة ما بين 2002 و2014 (Yacine et Neki, 2017). ونظرا لضعف صادرات الجزائر خارج المحروقات، قدم الاتحاد الأوروبي مساعدات مالية إلى الجزائر من أجل تنمية القدرات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولغرض التنويع الاقتصادي. فالشراكة الأورو متوسطية كشفت عن الاختلالات في الاقتصاد الوطني، مما يشكل مبررا حقيقيا لدعم المؤسسة كي تكون مصدر للثروة ووسيلة فعالة للتصدير باقتحام الأسواق الأوروبية.

3- الجوانب السلبية في اتفاقية الشراكة

تأثرت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باتفاقية الشراكة الأورو متوسطية، التي فرضت على الجزائر فتح أسواقها لمنتجات دول الاتحاد الأوروبي، مما جعلها تواجه منافسة أجنبية قوية. فالمؤسسة الجزائرية غير جاهزة لاقتحام أسواق الاتحاد الأوروبي، نظرا لقلّة الخبرة في مجال التصدير وضعف مواردها البشرية، ثم أن 97 % من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة صغيرة جدا تشغل ما بين 01 و09 أفراد، وبالتالي فإنها غير مؤهلة تماما للتصدير الذي يعتمد على المؤسسات المتوسطة، هذا النوع من المؤسسات يمثل 0,4% من مجموع المؤسسات. لذا يجب الزيادة في عدد المؤسسات المتوسطة وتأهيل البعض منها لاكتساب قدرات تنافسية تسمح لها بالقيام بنشاطات التصدير. فتبادل المنتجات بين الجزائر والاتحاد الأوروبي يكون دائما لصالح الدول الأوروبية. فالعلاقات غير متكافئة بين الطرفين في مجال التبادل التجاري، مما يعرض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لصعوبات تعيق قدراتها في تنمية نشاطاتها وتوظيف أفراد جدد. أشارت إحصائيات وزارة الصناعة أن نسبة الوفيات في القطاع الصناعي وصلت إلى 38,45 % سنة 2012، مما يفسر صعوبة اكتساب قدرات تنافسية لضمان البقاء في بيئة غير مستقرة. كما أن تخفيض الرسوم الجمركية على منتجات دول الاتحاد الأوروبي بفعل نصوص الشراكة الأورو متوسطية كلف خسارة للحزينة العمومية تقدر بالمليارات من الدولارات.

المحاضرة العاشرة: المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وبيئتها التنافسية

1- تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفقا لمعيار المنافسة

يعتقد الاتحاد الأوروبي أن ضعف أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعالج بواسطة برنامج إعادة التأهيل، الذي يهدف إلى تشكيل قدرات تنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تمكنها من التكيف مع بيئتها. لكن ليس كل المؤسسات جاهزة لاستفادة من برنامج إعادة التأهيل، لذا فكل مؤسسة ترغب الانضمام إلى برنامج إعادة التأهيل، تخضع لتقييم للتأكد من جاهزيتها. أجريت دراسة حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للتعرف على قدراتها التنافسية، وتم تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى ثلاثة مجموعات حسب معيار المنافسة.

1.1- المجموعة الأولى: قاصرة: Passivité: بينت الدراسة أن 80 % من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قاصرة وعاجزة عن مواجهة المنافسة بنجاح. وما يبرر قصورها عدم اهتمامها بتقنيات التسيير، أغلبها مؤسسات عائلية ونادرا ما تكون على شكل شركات. هي مؤسسات تفتقر لقواعد تنظيمية، لا تتحكم في التكاليف، ليست لها استراتيجية توجهها للحصول على أداء أفضل، لا تهتم بمواردها البشرية من حيث التحفيز تقييم الأداء والتكوين، لا يفكر أصحابها في امتلاك معايير الجودة لتجديد العروض وتكييفها حسب حاجات ورغبات المستهلكين. نرى من خلال هذه الموصفات أنها غير جاهزة لانضمام إلى برنامج إعادة التأهيل.

2.1 المجموعة الثانية: في طريق النمو: PME en croissance: توضح الدراسة أن 15% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في طريق النمو. أغلب هذه المؤسسات لها تنظيم قانوني على شكل شركات، ولها تمويل ذاتي وبنكي، وبالتالي فهي تقع في مرتبة أفضل من المجموعة الأولى رغم عددها القليل. لها قواعد تنظيمية لكنها لا تتحكم في التكاليف، تفتقر لمعايير الجودة بسبب تجاهلها لفوائدها المتعددة، وليست لها رؤية استراتيجية. هذه الموصفات تمنح لها الحق لانضمام إلى برنامج إعادة التأهيل.



3.1—المجموعة الثالثة: تنافسية PME compétitives : حسب الدراسة فإن 5 % من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تنافسية، بفضل اهتماماتها بتقنيات التسيير. تتخذ أشكال قانونية مختلفة EURL, SARL, SPA، حسب حجمها وطبيعة نشاطها، لها تمويل ذاتي وبنكي، تستعمل إجراءات مكتوبة بدافع تشكيل رؤية موحدة لتسهيل المهام وفقا لأهداف المؤسسة. تتحكم في التكاليف، لها رؤية استراتيجية، تمارس نشاطاتها وفقا لمعايير الجودة، بفضل امتلاكها لشهادة الأيزو 9000، كما أنها تهتم بالمسائل البيئية ولها شهادة الأيزو 14000. تهتم بمواردها البشرية من خلال تنمية قدراتهم بفضل التكوين المتواصل لأفرادها، ولها قدرات في التصدير باقتحام الأسواق العالمية. هذه الصفات الممتازة تمكنها من الانضمام إلى برنامج إعادة التأهيل.

2- تأثير البيئة التنافسية على المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

فالمقاول الذي أحدث مؤسسة جديدة سيواجه منافسة إذا تبين أن العروض لا تختلف كثيرا عن عروض المنافسين، لذا فإكتساب قدرات في التسيير يضمن للمؤسسة البقاء في بيئتها التنافسية. اهتمت الأدبيات ببيئة المؤسسة نظرا لأهميتها في حياة المؤسسات (Lamani et Cheriet, 2011). يرى بورتر (Porter, 1980) أنه يجب على المؤسسة تحسين تنافسيتها لمواجهة المنافسة، ويوضح Spitezki (1995) أن المؤسسة تكون تنافسية عندما تكون قادرة على البقاء في السوق بصفة دائمة. لكن كيف يمكن للمؤسسة أن تكسب قدرة تنافسية، لمواصلة نشاطها بتجنب الزوال؟ يعتبر الاهتمام بالجودة والتحكم في التكاليف من أهم الأدوات التي تسخرها المؤسسة للحفاظ على نشاطها في بيئة تنافسية، ذلك أن المستهلك يبحث عن المنافع من خلال العلاقة بين الجودة والسعر. فالمؤسسة التي تسوق منتجاتها بجودة عالية وأسعار منخفضة لها حظوظ كبيرة في البقاء في السوق لمدة طويلة، مما يبرر شرعية الاهتمام بالجودة وصنع المنتجات بتكاليف منخفضة. فالأفكار المقاولتية لا تتوقف عند الإنشاء، وإنما تستمر مع تطور المؤسسة، وهي الاستجابة لحاجات ورغبات المستهلك حسب شروط المنافسة. فالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة مطالبة بمعرفة سوقها، ومحاولة الاستجابة لحاجات ورغبات المستهلك من حيث الجودة والتكلفة المنخفضة دون تجاهل تجديد العروض.



3-تكييف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة مع بيئتها

كل الأدبيات تؤكد أن أولى اهتمامات المؤسسة هو البحث عن تكييف دائم مع البيئة المتغيرة، لضمان بقائها ضمن عائلتها المهنية. هذا الهدف الأساسي راود المؤسسة منذ القدم ولا يزال يوجه نشاطاتها. فالتكيف يشترط المرونة من أجل صياغة حلول سريعة استجابة لبيئة المؤسسة. نميز بين بيئة مستقرة وبيئة غير مستقرة. تتميز البيئة المستقرة بقلّة التغييرات وضعف تأثيراتها على المؤسسة. أما البيئة الغير مستقرة، تتميز بكثرة التغييرات، مما يستدعي المرونة لإحداث التكيف المناسب. وبما أن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية تنشط في بيئة متغيرة خاصة بعد فتح الأسواق لمنتجات دول الاتحاد الأوروبي بموجب نصوص الشراكة الأورو متوسطية، منذ 01 سبتمبر 2005، فإن التكيف مع هذه البيئة المتغيرة، يصبح أمر ضروري لكل مؤسسة تبحث عن البقاء. لذلك نرى العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تخصصت في نشاطات بعيدة عن اهتمامات المؤسسات الأجنبية مثل الصناعات الغذائية، كي لا تواجه المنافسة الدولية. فالتكيف يملّي على المؤسسة القيام بالمهام التالية:

1-رصد البيئة بصفة متواصلة للحصول على المعلومات حول التغييرات التي تهم المؤسسة

2-إحداث هيكل تنظيمي مرّن يتفاعل بسرعة مع التغييرات البيئية

3-تحليل المنافسة للتعرف على المنافسين من حيث العدد، القوة والضعف

4-تقييم الموارد لاكتشاف القوة والضعف

5-تقديم منتج يشبه منتج المنافسين أو أفضل منه ويستجيب لرغبات وحاجات المستهلكين

6-الاهتمام المتواصل بالمرونة، للاستجابة بسرعة للتغييرات البيئية

7-التحسين المستمر للمنتجات والاهتمام بالجودة للزيادة في مستوى رضا الزبون

كل هذه المهام تمارسها المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الأكثر اهتماما بالتغييرات البيئية، وذلك من أجل الحصول على قدرات في التكيف مع البيئة المتغيرة.

المحاضرة الحادي عشر: إعادة التأهيل وأثرها على أداء المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

1-تعريف إعادة التأهيل

تعتبر إعادة التأهيل مصطلح يعبر عن حاجة المؤسسة إلى المرافقة والمساعدة لتنمية قدراتها التنافسية، حتى تتمكن من اقتحام الأسواق الدولية. تبلور هذا المصطلح في التسعينات من القرن الماضي من قبل منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (ONUDI)، كإجابة لمعالجة الاختلالات التي تعيق تنمية المؤسسة. يرى خبراء منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية، أن إعادة التأهيل ترمي إلى تحضير وتكييف المؤسسات مع بيئتها الوطنية والدولية، أمام شدة المنافسة (ONUDI, 2002). لذا يمكن النظر إليها إجراء عملي يسمح للمؤسسة من تحسين قدراتها التنافسية، لمواجهة المنافسة بنجاح وضمان بقائها في بيئتها. كما يمكن النظر إليها أنها عملية اكتساب سلوكيات جديدة تفرضها حاجة المؤسسة إلى التكيف مع بيئتها الوطنية والدولية. أخيرا يمكن تعريف إعادة التأهيل أنها مجموع العمليات المادية والغير مادية التي تقوم بها المؤسسة من أجل اكتساب قدرات تنافسية تسمح لها من تصدير منتجاتها.

حاول بعض الباحثين المنتمين إلى الدول النامية تحديد مفهوم إعادة التأهيل حسب تصور منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية، لتوضيح مضامينه وأبعاده كوسيلة تقود المؤسسة إلى تحقيق أهدافها في بيئة تنافسية، يرى Hamdane (Cité par Bouri et Bouyacoub, 2019) أن إعادة التأهيل هي عملية ترمي إلى تحسين أداء وتنافسية المؤسسة، حتى تتمكن من مواجهة المنافسة بفعالية في بيئتها الجديدة، مما يضمن لها البقاء والنمو. و يبين Mokhefi, 2014, (p,66) أن إعادة التأهيل إجراء يهدف إلى تحسين تنافسية المؤسسات. كل هذه التعاريف تبرر ضرورة الاعتماد على إعادة التأهيل لتحسين تنافسية المؤسسة، والدليل على ذلك أن هذا البرنامج ظهر في ظروف تميزت بتشكيل كتلات اقتصادية في العديد من بقاع العالم، كالاتحاد الأوروبي الذي يضم دول غير متكافئة من حيث القدرات الصناعية، أو الشراكة الأورو متوسطية التي تستقبل دول شمال البحر المتوسط الأكثر تطورا اقتصاديا ودول جنوب البحر المتوسط الأقل تطورا في المجال الاقتصادي، مما يحدث عدم التوازن في العلاقات الاقتصادية



بين دول الشمال ودول الجنوب. ولهذا اقترحت منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية برنامج إعادة التأهيل لمساعدة دول الجنوب على تنمية اقتصادها حتى تستفيد من مزايا التكتلات الاقتصادية. تشير منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (2002) تجربة البرتغال التي انضمت إلى الاتحاد الأوروبي سنة 1985 وواجهت صعوبات اقتصادية، بسبب ضعف قدراتها الصناعية، فاستفادت ببرنامجين لإعادة التأهيل، الأول سنة 1988 والثاني سنة 1999، وذلك من أجل مرافقة مؤسساته حتى تحصل على قدرات تنافسية تسمح لها من مواجهة المنافسة الدولية بنجاح.

2- أهداف إعادة التأهيل

تهدف إعادة التأهيل إلى تحسين أداء المؤسسة، وذلك من أجل تمكينها من مواجهة المنافسة المحلية، الجهوية والدولية، والاندماج في الاقتصاد الدولي بسهولة. ولو لا وجود تكتلات اقتصادية جهوية من أجل التعاون بين دول غير متكافئة في فرص الاستفادة من مزايا التكتلات، لما ظهر برنامج إعادة التأهيل، ذلك أن عدم التكافؤ في الفرص بين دول أي كتلة، قد يعيق التعاون ويؤدي إلى انحلال التكتل. ولذلك فالأهداف التي وضعتها منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية، ترمي من خلال تطبيق برنامج إعادة التأهيل، إلى إحداث توازن بين الدول التابعة للتكتل في مجال التعاون الاقتصادي، مما يسمح للمؤسسات الاندماج في فضاء الاقتصاد العالمي. فبرنامج إعادة التأهيل من يتكيف مع اقتصاد كل دولة ترغب الحصول على مزايا مقابل انضمامها إلى التكتل. فالقاسم المشترك بين الدول المستفيدة من برنامج إعادة التأهيل، هو المرافقة حتى تكسب المؤسسة قدرات تنافسية تؤهلها للتكيف مع بيئتها الجديدة. لكن ليست كل المؤسسات قابلة لانضمام إلى برنامج إعادة التأهيل، فالتشخيص هو الذي يكشف عن استعداد المؤسسة لإنجاز أهداف إعادة التأهيل. فالمؤسسات العاجزة غير مؤهلة لانضمام إلى هذا البرنامج.

أما عن الجزائر، فإن اتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوروبي وما صاحبها من فتح الأسواق لمنتجات دول الاتحاد الأوروبي، هي التي بررت حاجة الدولة إلى إعادة تأهيل المؤسسات



الصغيرة والمتوسطة للاستفادة من التعاون الاقتصادي مع دول الاتحاد الأوروبي. ولذا فالهدف العام للبرنامج هو تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السوق الوطني والأسواق الجهوية والعالمية. أما الأهداف الخاصة للبرنامج يمكن ترتيبها على النحو التالي

1-التحكم في التكاليف: يتحقق هذا الهدف بفضل القضاء على التبذير وإدخال عقلانية في استغلال موارد المؤسسة

2-الاهتمام المتواصل بالجودة: يشير هذا الهدف إلى تطبيق معايير الجودة، لتمكين المؤسسة من تكييف منتجاتها مع حاجات الأسواق الدولية

3-تحسين مناهج التسيير: يوضح هذا الهدف الحاجة إلى التكوين في مناهج التسيير، من أجل تنمية قدرات المؤسسة في مختلف مجالات التسيير (المالي، الإنتاج، التسويق وتسيير الموارد البشرية).

4-تعزيز مكانة المؤسسة في السوق: تكييف منتجات المؤسسة مع رغبات وحاجات المستهلك يعزز مكانتها في السوق

5-تحضير المؤسسة لاقتحام الأسواق الدولية: فالتطبيق الفعال لبرنامج إعادة التأهيل سيمكن المؤسسة من اكتساب قدرات تنافسية، تؤهلها لاقتحام الأسواق العالمية ومواجهة المنافسة بنجاح.

3-تحضير وتنفيذ برامج إعادة التأهيل

استفادت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعدة برامج إعادة التأهيل، وقد وضعت الدولة شروط للانضمام إلى برنامج إعادة التأهيل، لانتهاء المؤسسات الأكثر استجابة مع متطلبات البرنامج، يمكن ذكر الشروط كما يلي:

1-مؤسسة إنتاج أو خدمات لها على الأقل 30 عاملا

2-لها على الأقل ثلاثة سنوات نشاط



3- لها نتائج إيجابية خلال ثلاثة سنوات قبل الانضمام إلى البرنامج

في 11 جولية 2010 قام مجلس الوزراء بإعادة النظر في شروط الانضمام للزيادة في عدد المؤسسات، وكانت هذه الشروط كما يلي

1- مؤسسة لها 10 عمال أو أكثر

2- سنتان نشاط

3- الوضعية المالية للمؤسسة تكون متوازنة.

وضعت الدولة تحفيزات مادية لإثارة الرغبة في الانضمام إلى برنامج إعادة التأهيل، وبالتالي فكل مؤسسة منضمة إلى البرنامج تستفيد بالمساعدات المالية التالية:

تحصل المؤسسة على 80 % من نفقات الدراسات المرتبطة بالتشخيص وإعداد مخطط إعادة التأهيل.

نظرا لأهمية المعرفة في حياة المؤسسة، تستفيد المؤسسة ب 80 % من الاستثمارات الغير مادية لتنمية قدرات مواردها البشرية، الحصول على المعارف العلمية، تنمية تقنيات الإنتاج، تحسين مناهج التسيير، الاهتمام بالجودة وفقا للمعايير الدولية، حماية الاختراع بالحصول على شهادة البراءة. كل هذه الاستثمارات تساعد المؤسسة على تحسين أدائها بصفة فعالة.

تحصل المؤسسة على 10 % من الاستثمارات المادية، وذلك لتجديد التجهيزات واقتناء عتاد الاعلام الآلي.

أما عن البرامج الموجهة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المؤهلة، فهي كالتالي:

1- البرنامج الأورو تنمية لصالح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة Programme Euro développement PME

أبرمت الجزائر عقد مع الاتحاد الأوروبي لتمويل برنامج إعادة التأهيل ، قيمته الاجمالية تقدر ب 63 مليون أورو، تقدر مساعدات الاتحاد الأوروبي ب 57 مليون أورو ومساهمة الجزائر



ب 3,5 مليون دولار، ومساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ب 2,5 مليون أورو (Bouri et Bouacoub, p 77, 2019). حدد المساهمون مدة البرنامج بخمس سنوات من شهر جولية 2002 إلى 31 ديسمبر 2007. إن هدف هذا البرنامج هو مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حتى تحصل على قدرات تنافسية وفقا للمعايير الدولية، من حيث إمكانية مواجهة المنافسة. وبذلك أعلنت الجهة المكلفة بتنفيذ البرنامج أنها تسعى لتأهيل 1000 مؤسسة، استقبلت 4023 ملف، وقبلت 2081، واستقادت 445 مؤسسة من البرنامج.

2-برنامج دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة الصغيرة والمتوسطة و التحكم في تكنولوجيات الإعلام و الاتصال.

ساهمت الجزائر والاتحاد الأوروبي في إطار الشراكة الأورو متوسطية، في إعداد برنامج إعادة التأهيل لصالح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية سنة 2008 (Mokhefi, 2014). حدد المساهمون المبلغ الإجمالي لتنفيذ البرنامج ب 44 مليون أورو موزعة على النحو التالي:

الاتحاد الأوروبي: 40 مليون أورو

الجزائر: 03 ملايين أورو

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: 01 مليون أورو

حدد المساهمون مدة البرنامج بأربع سنوات، والذي يهدف إلى تأهيل 500 مؤسسة صناعية وغير صناعية، من خلال تمويل نشاطات الاستشارة، التكوين والدراسات وذلك من أجل التحكم في تكنولوجية الاعلام والاتصال (Mokhefi, p 71, 2014 ; Bouri et Bouacoub, p 79, 2019). استلمت الوكالة الوطنية لتنمية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة (ANDPME) في شهر سبتمبر 2008 375 ملف الانضمام إلى البرنامج، أعلنت عن قبول 305 ملف واستقادت 186 مؤسسة (Bouhaba, p 59, 2014)

3- البرنامج الوطني لإعادة التأهيل

أسندت الدولة مهمة تنفيذ البرنامج الوطني لإعادة تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى الوكالة الوطنية لتنمية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، التي استقادت بمبلغ مالي يقدر بـ 385,736 مليار دينار جزائري لمرافقة المؤسسات في عملية إعادة التأهيل. حددت الوكالة خمس سنوات لتنفيذ البرنامج ما بين 2010-2014. كما حددت جملة من الأهداف لتأهيل 20.000 مؤسسة، تنتمي إلى قطاعات مختلفة، كالصناعة، الأشغال العمومية، الصيد البحري، تكنولوجية الاتصال و السياحة (Mokhefi، 2014). يمكن ذكر الأهداف على النحو التالي:

- 1- تجديد التجهيزات
- 2- تحسين تنظيم المؤسسة
- 3- تحسين تسيير الإنتاج
- 4- تكوين الموارد البشرية
- 5- الاهتمام بالجودة والحصول على شهادة الأيزو 9000
- 6- تحسين وظيفة التسويق.
- 7- التحالفات والشراكة.

رغم المبلغ المسخر لهذه العملية، أعلنت الوكالة المكلفة بتنفيذ البرنامج عن استفادة 7000 مؤسسة.

4- تقييم برامج إعادة التأهيل

لا يمكن أن نتحقق من فعالية برامج إعادة التأهيل إلا من خلال عملية التقييم التي تكشف عن النتائج التي تحققت، مما يساعدنا على تحليلها من أجل معرفة أثر عملية إعادة التأهيل على أداء المؤسسات المستفيدة. اهتم العديد من الباحثين الجزائريين بعملية إعادة التأهيل، من خلال البحوث الميدانية التي مكنتهم من الحصول على نتائج هامة. درس بوري وبويعقوب 20 مؤسسة استقادت من البرنامج الأول للتعرف على تأثير إعادة التأهيل على المؤسسات



المدرسة. وبينت نتائج الدراسة أن 65 % من المؤسسات المدرسة حققت زيادة في رقم أعمالها بفضل برنامج إعادة التأهيل (Bouri et Bouyacoub, p 81, 2019). كما أن بوحبة (2014)، بين أن عملية إعادة التأهيل اختارت المؤسسات الناجحة، وأقصت معظم المؤسسات، مما يفسر تأثيرها الضعيف على المؤسسة الصغيرة والمتوسطة عموماً. تشير الإحصائيات الرسمية أن 63 % من المؤسسات التي طبقت برنامج إعادة التأهيل حققت نتائج مرضية في المجالات التالية

1-تحسين جودة المنتجات

2-التحكم في التكاليف

3-تطبيق الأساليب العلمية في التسيير

رغم هذه النتائج، لا زالت المؤسسة الصغيرة والمتوسطة تواجه صعوبات في اختراق الأسواق الدولية، مما يبرر ضعف الاستفادة من مزايا عقد الشراكة الأورو متوسطة. حسب وزارة التجارة، فإن قيمة الصادرات خلال 8 أشهر الأولى من سنة 2021 وصلت إلى 2,9 مليار دولار. لذا فإن الأهداف التي وضعتها الدولة تتحقق بصفة تدريجية، من خلال مواصلة برنامج إعادة التأهيل والتأثير على أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمعالجة الاختلالات التي تعيق نمو مؤسساتهم.

المحاضرة الثاني عشر: دور المناولة في تنمية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

1-تعريف المناولة

المناولة مصطلح يستعمل في دول المغرب العربي تعبيراً عن العلاقة بين المؤسسات، حين تشعر المؤسسة الكبيرة خاصة أنها غير قادرة على التحكم في نشاط بعيداً عن تخصصها الأساسي، فتتخلى عنه لصالح مؤسسة متخصصة في هذا النشاط من خلال علاقة مناولة بين المؤسستين، تسمى المؤسسة الأولى بالأمرة وتسمى المؤسسة الثانية بالمناولة. أما في المشرق العربي فيفضلون استعمال التعاقد من الباطن. تسمى المناولة بالفرنسية Sous-traitance



وبالإنجليزية Outsourcing . كل هذه الصيغ تعبر عن معنى واحد يتمثل في التعاون بين مؤسستين الأمرة والمناولة. فالأمرة عادة ما تكون مؤسسة كبيرة تتكفل بإعداد عقد المناولة تحدد فيه المواصفات التقنية للنشاط بدقة وشروط التنفيذ، وتبحث عن مناولين عادة ما تكون مؤسسات صغيرة ومتوسطة. أما المؤسسة المناولة، تلتزم بتنفيذ محتوى العقد حسب الشروط منها القدرة، الجودة، السعر واحترام أجل تسليم الطلبية.

يمكن تعريف المناولة أنها علاقة تعاون بين المؤسسات، الأمرة والمؤسسات المناولة. تظهر الحاجة إلى المناولة حين تقرر المؤسسة الأمرة استخراج النشاطات الثانوية والبعيدة عن مجال تخصصها، واسنادها إلى مؤسسات مناولة متخصصة. اهتم العديد من الباحثين بموضوع المناولة، من خلال الأبحاث التي نشرها للتعرف أكثر على خصائصها، ذلك أن تمتيتها بشكل سريع منذ نهاية القرن الماضي، يشير إلى اهتمام المؤسسات الكبرى بمجال تخصصها، ذلك المجال الذي تتحكم فيه جيدا بفضل امتلاكها لموارد استراتيجية صعبة التقليد من قبل المنافسين، وتتنازل عن النشاطات الثانوية لصالح المناولين. يرى Garnier (2013) أن المناولة هو التخلي عن نشاط أو عملية لصالح مؤسسة متخصصة، ويوضح Denécé et Gaudin (2009) أن المناولة هي ممارسة يتم خلالها قيام مؤسسة تسمى أمره بإسناد عمليات أو مهام إلى مؤسسة تسمى مناولة، وتحصل على فوائد كثيرة أفضل من صنعها محليا داخل المؤسسة. فالمهام المسندة للمناولين محدد بدقة في دفتر الأعباء، مما يقتضي القيام بها حسب المواصفات التقنية المحددة من قبل المؤسسة الأمرة. أما اللجنة الأوروبية فقد عرفت المناولة بأنها عملية تقوم من خلالها مؤسسة أمره بتكليف مؤسسة مناولة بصنع منتجات أو تقديم خدمات وتسليمها إلى المؤسسة الأمرة، وترى أن عقود المناولة هي شكل من أشكال تقسيم العمل تهم المؤسسات بمختلف أحجامها وخاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (Clerwall et al, 2013).

2-أنواع المناولات

نميز بين نوعين من المناولات: المناولة المرتبطة بطاقة الإنتاج ومناولة التخصص، سنتعرف على اهتمامات كل نوع كالتالي:



1.2 المناولة المرتبطة بطاقة الإنتاج Sous-traitance de capacité

ظهر هذا النوع من المناولة في الستينات من القرن الماضي، في عهد المؤسسة الكبيرة المندمجة من النوع التيلوري. تلجأ المؤسسة الكبيرة إلى هذا النوع من المناولة عندما تواجه طلب يفوق قدراتها الإنتاجية. واستجابة لحاجات زبائنها، تفضل المؤسسة الكبيرة البحث عن مناوول له قدرات إنتاج عالية، يتكفل بصنع المنتجات الإضافية، وفقا لدفتر أعباء تحدد فيه المؤسسة الأمرة مواصفات المنتج بدقة.

2.2 مناولة التخصص: Sous-traitance de spécialité

ما ميز بداية التسعينات هو التطور السريع في المجال التكنولوجي وانعكاساته على المؤسسة، فأصبح الإنتاج معقد بإدخال عدة تكنولوجيات في المنتج، مما يصعب على المؤسسة التحكم في عدة تكنولوجيات. فاضطرت المؤسسة إلى تحديد مجال تخصصها حسب الموارد التي تملكها. تمكنت المؤسسة من الفصل بين نشاطها الرئيسي وليست لها الموارد الكافية لتنميتها بالداخل، مما يبرر البحث عن مؤسسة مناولة متخصصة في هذا النشاط، وبهذه الكيفية ظهرت المناولة المتخصصة وعادة ما تكون مؤسسة صغيرة ومتوسطة.

3-نشأة وتطور المناولة في الجزائر

بدأ الاهتمام بالمناولة في الجزائر منذ التسعينات من القرن الماضي، ذلك بإنشاء البورصة الجزائرية للمناولة والشراكة في 11 ديسمبر 1991 كوسيط بين المؤسسات الأمرة والمؤسسات المناولة، ثم خصص المشرع الاقتصادي الجزء الثالث من قانون ترقية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الصادر بتاريخ 15 ديسمبر 2001 لترقية المناولة، كما خصص الجزء الثاني من القانون التوجيهي لتنمية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الصادر بتاريخ 10 يناير 2017، لترقية

المناولة (المادة 30، 31، 32 و 33)، وأحدث وكالة مكلفة بتطبيق سياسة الدولة في مجال المناولة، وحدد لها جملة من المهام نذكر البعض منها فيما يلي:

1- ضمان الوساطة بين المؤسسات الأمرة والمؤسسات المناولة

2- جمع وتحليل العرض والطلب في مجال المناولة

3- ترقية نشاطات المناولة والشراكة عن طريق دعم بورصة المناولة

أما الدور الحقيقي للمناولة يظهر مع تزايد الاهتمام بالشراكة بين الجزائر والدول الأجنبية، ذلك أن تنمية المناولة تتحقق بوجود مؤسسات كبرى. ولهذا اتجهت الجزائر مؤخرا نحو تنمية الشراكة مع مؤسسات أجنبية متخصصة في صناعة السيارات، كوسيلة لامتناس البطالة وتنمية المناولة المحلية. ظهرت عدة مصانع لتكريب السيارات في مختلف مناطق الوطن، منها مصنع رونو الجزائر بوادي تليلات الذي نشأ سنة 2014 بموجب اتفاقية شراكة بين مؤسسة رونو الفرنسية 49% والجزائر 51% ممثلة ب الشركة الوطنية للسيارات الصناعية برويبة 34% والصندوق الوطني للاستثمار 17%. ونظرا لضعف الرقابة على مصانع التركيب، وقلّة الاهتمام بالمناولة المحلية، قررت الدولة غلق هذه المصانع سنة 2020، ريثما يصدر دفتر أعباء جديد يحدد شروط ممارسة نشاط التركيب، ويوضح نسبة الاندماج المحلي التي ينبغي على كل مؤسسة تركيب التقيد بها، لتمكين المؤسسات المناولة في المساهمة في صنع المنتج.

4-نشأة ومهام بورصة المناولة والشراكة في الجزائر

يعود إنشاء بورصة المناولة والشراكة إلى منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (ONUDI) التي أعدت برنامج في مجال المناولة سنة 1982، لإحداث تقارب بين المؤسسات الأمرة التي تبحث عن شركاء والمؤسسات المناولة التي ترغب في تنمية قدراتها الإنتاجية(ONUDI,2004) . إن نجاح المناولة يتوقف على حاجات المؤسسات الأمرة التي تبحث عن مؤسسات مناولة تتوفر لديهم مقاييس القبول وهي الثقة، الاحترام المتبادل والتخصص، ذلك أن تقيد المؤسسات الكبرى بتخصصها الأساسي، يثير تساؤلات حول مصير النشاطات البعيدة عن تخصصها، فالحل هو البحث عن مناولين مختصين في هذه النشاطات. في فرنسا مثلا، فإن نسبة



المؤسسات التي تتناول جزء من نشاطاتها انتقلت من 60% سنة 1984 إلى 87 % سنة 2003 (Clerwall et al, 2013). فالمؤسسات الأمرة تحقق مزايا كثيرة كانخفاض تكاليف الإنتاج والجودة. قام (Shy et Stenbacka (2003, p 2 بدراسة مقارنة بين طويوطا وجنرال موتورز الأمريكية في مجال المناولة. فاكشف أن في مؤسسة طويوطا كل عامل يصنع 70 سيارة، بينما في مؤسسة جنرال موتورز كل عامل يصنع 10 سيارات. يفسران هذا الاختلاف باهتمام طويوطا بالمناولة بشكل كبير، حيث أن أغلب الأجزاء الضرورية لصنع سيارة تصنعها مؤسسات مناولة متخصصة.

طبقت الجزائر توصيات المنظمة الأممية، بإنشاء أربعة بورصات المناولة والشراكة توزعت كالتالي

1-بورصة الوسط بالجزائر العاصمة سنة 1991

2-بورصة الشرق الجزائري بقسنطينة سنة 1993

3-بورصة الغرب الجزائري بوهران سنة 1998

4-بورصة الجنوب الجزائري بغرداية سنة 1999.

تمارس هذه البورصات مهمتين أساسيتين وهما:

مهمة جمع المعلومات حول الطلب والعرض في مجال المناولة ونشرها في أوساط المؤسسات.

مهمة الوساطة بين المؤسسات الأمرة والمؤسسات المناولة، من أجل إحداث تقارب بين المؤسسات وإبرام عقود مناولة.