



جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



محاضرات في مقياس:

المقاولة

SAHILA MAHLA
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر

موجهة لطلبة السنة أولى ماستر: تخصص إدارة الموارد البشرية

من إعداد الدكتورة: ليلى بن عيسى

السنة الجامعية 2021/2020

SAHLA MAHLA
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر





جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



محاضرات في مقياس:

المقاولة

SAHILA MAHLA
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر

موجهة لطلبة السنة أولى ماستر: تخصص إدارة الموارد البشرية

من إعداد الدكتورة: ليلى بن عيسى

السنة الجامعية 2021/2020

وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا

-سورة طه: الآية 114-

الفهرس

الصفحة	العنوان
3	مقدمة:
4	المحور الأول : الإطار المفاهيمي للمقاولاتية
5	1. جذور الفكر المقاولاتي .
7	2. مفهوم المقاولاتية.
8	3. الدور الإقتصادي والإجتماعي للمقاولاتية.
9	4. مقاربات المقاولاتية.
10	1.4 المقاولاتية ظاهرة تنظيمية.
11	2.4 المقاولاتية استغلال للفرص.
15	3.4 المقاولاتية ازدواجية بين الثنائية الفرد/خلق القيمة.
17	4.4 المقاولاتية من منظور الابتكار.
21	المحور الثاني : المقاول أساس المقاولاتية
22	1. تطور مفهوم المقاول حسب الإتجاهات الفكرية
22	1.1 المقاربة الإقتصادية.
24	2.1 المقاربة السلوكية.
26	3.1 سيرورة النشاط المقاولاتي
31	2. تعاريف مختلفة للمقاول.
35	3. صفات وخصائص المقاول.
37	4. مصطلحات ذات صلة بمفهوم المقاولاتية
40	المحور الثالث : إنشاء المؤسسات
41	1. تعريف إنشاء المؤسسات.
42	2. مقاربات إنشاء المؤسسات.
42	1.2 مقاربة درجة الحداثة والإستقلالية .
45	2.2 مقاربة التغيير والحداثة.
46	3. أشكال إنشاء المؤسسات
46	1.3 خلق مؤسسة جديدة.
50	2.3 شراء مشروع قائم.
51	3.3 المقاولاتية الداخلية.

52	4.3 المقاولاتية الجماعية.
53	4. سيرورة إنشاء المؤسسات
53	1.4 تقييم فرصة إنشاء المشروع.
54	2.4 تصميم وصياغة انشاء المشروع.
57	3.4 الإطار القانوني والمالي للمشروع
57	4.4 انطلاق الأنشطة
59	المحور الرابع: مخطط الأعمال
60	1. تعريف مخطط الأعمال.
62	2. خصائص وأهمية مخطط الأعمال
65	3. أنواع مخطط الأعمال .
67	4. عناصر أساسية في مخطط الأعمال.
70	5. مكونات مخطط الأعمال
70	1.5 الملخص التنفيذي
72	2.5 المخطط التسويقي.
87	3.5 المخطط التنظيمي.
95	4.5 المخطط الإنتاجي.
98	5.5 المخطط المالي المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر
107	5.5 الملاحق.
109	المحور الخامس : المقاولاتية في الجزائر
110	1. المؤسسات الصغيرة، المتوسطة والناشئة.
115	2. هيئات دعم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.
115	1.2 مفهوم المرافقة.
117	2.2 أهم هيئات دعم ومرافقة المؤسسات في الجزائر
122	قائمة الأشكال والجداول
124	قائمة المراجع

مقدمة

تمثل المشاريع المقاولاتية عصب الاقتصاد في كثير من دول العالم، ومن خلال التكامل الملحوظ بين الصناعات والقطاعات فيما بينها نجد المقاولاتية هي القاعدة الأساسية للنهوض بتلك الصناعات، فهي عبارة عن ظهور تنظيمي هادف يعبر عن سيرورة ومنهجية متبعة من طرف شخص أو عدة أشخاص مقترنة بذاتية الفرد وقدرته على البحث، الإكتشاف التقييم، الاستغلال الكفاء، تخصيص الموارد ودراسة المحيط من أجل إضافة قيم جديدة للمجتمع من الناحية الجزئية وكذا من الناحية الكلية من خلال المساهمة في الناتج الوطني المحلي، القضاء على البطالة وتحقيق الاكتفاء الذاتي والتنمية الاقتصادية.

وعلى غرار باقي دول العالم، تولي الدولة الجزائرية اهتماما بالغا لهذا التوجه، الذي نال حظا وافرا في أجنادات الحكومة، باختلاف وزاراتها، بما فيها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي التي أقرت بأهمية تكريس هذا التوجه لدى الطلبة، وذلك من خلال إدراج مقياس المقاولاتية في مستوى تعليمي معين لجميع التخصصات، وكذا وضع دور المقاولاتية في مختلف الجامعات. ومن هذا المنطلق، نقدم هاته المطبوعة في مقياس المقاولاتية، التي نأمل من خلالها توضيح أهم المفاهيم وعرض الإطار النظري لهذا المفهوم بمختلف التصورات العلمية التي نوقش على أساسها، حيث نهدف من خلال المحاور المعالجة تسليط الضوء على أهم ما يجب أن يُلم به الطالب/ الباحث عن الإطار المفاهيمي للمقاولاتية كميدان للبحث العلمي، أو كمنشاط إقتصادي وممارسة.

المحور الأول :

الإطار المفاهيمي للمقاولاتية

المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر

*** الإطار المفاهيمي للمقاولاتية ***

أصبحت العديد من الدول تولي أهمية بالغة للمقاولاتية وهذا ما يعكسه التوجه الأكاديمي العالمي نحو مفهوم المقاولاتية والعمل الحر والمبادرات الفردية التي أصبحت تلعب دورا فعالا في تحقيق التنمية المستدامة من جهة ومن جهة أخرى هي مصدر جوهري لخلق فرص العمل والإبداع والخروج عن المألوف في جل الميادين ،إذا تعتبر الآن المقاولاتية دعامة هامة من دعائم الإقتصاد الوطني

كما أن هذا المفهوم أصبح شاسع الإستعمال ، ومتداول كثيرا في مختلف المجالات العملية منها والأكاديمية ، وهو ما يؤكد الإهتمام بالمقاولاتية كميدان للبحث العلمي وكمجال للتدريس.

1. جذور الفكر المقاولاتي .

مر مفهوم المقاولاتية بالعديد من التطورات خلال فترات زمنية كانت مليئة بالإسهامات والنظريات العلمية من قبل الباحثين والعلماء الباحثين في هذا السياق وذلك منذ القرن السادس عشر واستمر البحث في هذا المجال إلى يومنا هذا أين أصبحت المقاولاتية أهم أسس التنمية الاقتصادية، وعليه يمكن القول أن ظاهرة المقاولاتية قديمة ومتجددة ، وسنحاول فيما يلي التطرق بإيجاز للتطور التاريخي للمقاولاتية¹:

- تشير الدراسات إلى أنه وإلى غاية القرن 18 كانت معظم الأنشطة الإنتاجية تتمركز في المنازل وتتم بشكل يدوي دون الإعتماد على الآلة حيث تميزت هذه الفترة بسيطرة التجار على الوحدات الحرفية والأنشطة الإنتاجية، حيث كانت هي السمة السائدة في النشاط الإقتصادي.
- ويظهر بوادر الثورة الصناعية والنظام الرأسمالي ساهم هذا في تغيير الفكر المؤسستي ،حيث تطورت الوحدات الإنتاجية البسيطة وتحول مفهومها وشكلها إلى مؤسسات صغيرة ومتوسطة إلا أن الباحثين في تلك الفترة لم يولوا أهمية لمفهوم المقاول والمقاولاتية حيث ارتكز الإهتمام على المؤسسة دون مراعاة أهمية الفرد (المقاول)،

¹ L.J. Fillion, **Management des PME**, Pearson Education, Canada, 2007, p. 178

وفي هذا السياق فقد عرف النيوكلاسيك المؤسسة على أن وظيفتها تقوم على التنسيق بين عوامل الإنتاج (رأس المال والعمل)، كما أن دور المقاول / المسير ينتهي عند التقاء ميكانيزم السوق وديناميكية العرض والطلب، وهو ما انتقده Cantillon في أبحاثه ودراساته حول المقاول. ومع نهاية القرن 19 ونظرا لاشتداد المنافسة نتيجة الثورة الصناعية الثانية وما صاحبها من ظهور للمؤسسات الكبرى المعتمدة في إنتاجها على الآلة والذي اعتبر سببا رئيسيا في إفلاس المنتجين الصغار وظهور أفكار جديدة في التسيير كالفصل بين المالك والإدارة المسيرة للمشاريع حيث كانت و.م.أ أول من عمل على الفصل بين الملكية والتسيير سنة 1870 لينتشر العمل بهذا المبدأ في 1920 ويشمل كل القطاعات في الدولة. ما ميز هاته المرحلة في مجال المقاول والمقاولاتية هو الإهمال التام لاهمية هذا الأخير في انشاء المؤسسات.

– إلا أنه وبعد منتصف الثمانينات وبظهور الأزمة الإقتصادية، لم تجد المؤسسات الكبرى حلا لأزمته المالية سوى تسريح عدد كبير من العمال، وما نتج عنه من أزمة البطالة، وصعوبة التكيف مع المعطيات الجديدة للبيئة الإقتصادية والتكنولوجية، وقد مثل هذا الأمر نقطة تحول في نظرة الباحثين والجهات الحكومية لمكانة وأهمية المؤسسات الكبرى وإهمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التي بدءا من هاته المرحلة تجلت اهميتها كبديل يمكن اللجوء إليه للخروج من الازمة التي هزت اقتصاديات العالم..

من خلال ما تقدم يتضح جليا أن الحديث عن المقاولاتية والمقاول لم يحظ بالإهتمام والنضج إلا في فترة نهاية الثمانينات، بالرغم من وجود جذور لإنشاء المؤسسة الصغيرة منذ قرون خلت.

2. مفهوم المقاولاتية.

على غرار باقي المصطلحات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، عرف مصطلح المقاولاتية مساهمات عديدة لتقديم تعريف لها، إلا أنه لا يوجد إجماع على تعريف موحد، بينما هذا لا يمنع من وجود العديد من نقاط التشابه في اسهامات الباحثين ، وسنحاول فيما يلي عرض بعض التعاريف التي قدمت للمقاولاتية :

- تعريف 1991 Hisrich et Peters: المقاولاتية هي نوع من السلوك يتمثل في السعي نحو الابتكار، تنظيم وإعادة تنظيم الآليات الاقتصادية والاجتماعية من أجل استغلال موارد وحالات معينة تحتمل المخاطرة وقبول الفشل¹.
- كما عرفها الاتحاد الأوروبي عام 2003 بأنها " الأفكار والطرق التي تمكن من خلق وتطوير النشاط الإقتصادي وتطويره عن طريق مزج المخاطرة والابتكار والفاعلية في تسيير وإدارة الأنشطة وذلك ضمن مؤسسة جديدة أو قائمة.
- وحسب ثيري فيرسترايت Thierry Verstraet يمكن النظر للمقاولاتية على أنها ممارسة، مادة للتعليم ، كما أنها ميدان للبحث العلمي وهو ما يتطلب وجود مجموعة من الباحثين يقومون بعملية التدريس ويولون أهمية للبحث العلمي في هذا المجال.²
- تعريف Howard STEVENSON بجامعة هارفرد: المقاولاتية هي عبارة عن مصطلح يغطي التعرف على فرص الأعمال من طرف أفراد أو منظمات ومتابعتها وتجسيدها.³
- كما يعرف Kuratko et Hodgetts المقاولاتية بأنها عملية المغامرة بالبده في جديد لإحداث تغيير جديد، عمل تجاري، و تنظيم الموارد اللازمة لذلك، مع الأخذ في الاعتبار للمخاطر و العوائد المترتبة عن هذا العمل التجاري."

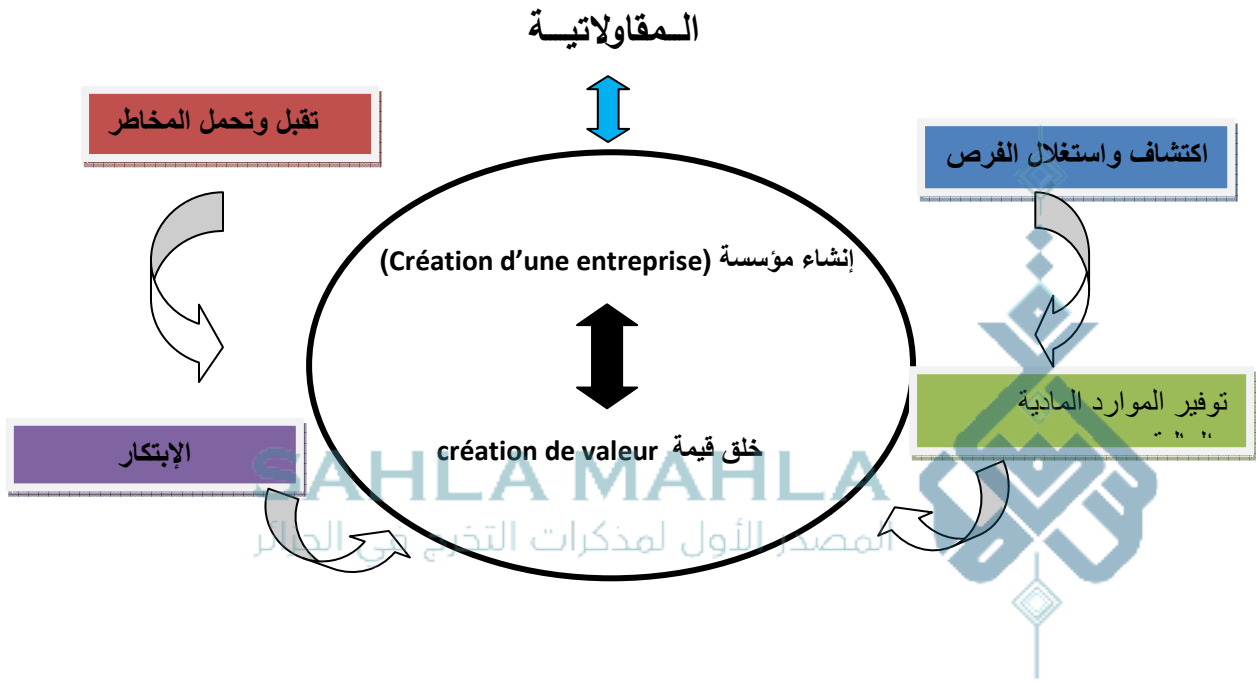
¹ Robert D Hisrich et Michel P. Peters, **ENTREPRENEURSHIP : lancer, élaborer et gérer une entreprise**, édition de nouveaux horizons, France, 1989, p 07.

² Thierry VERSTRAETE, **Entrepreneuriat : modélisation du phénomène**, Revue de l'Entrepreneuriat - Vol 1, n°1, 2001,p7

³ Alain FAYOLLE, **le métier de créateur d'entreprise**, les éditions d'organisation, paris, 2003, p 17.

من خلال ما تقدم من تعاريف يمكن القول أن المقاولاتية هي مجموع النشاطات التي تسمح بإنشاء المؤسسات من خلال اكتشاف تئمين واستغلال الفرص المتاحة في السوق وذلك بتوفير الوقت، العمل، رأس المال ومختلف الموارد الأخرى الضرورية، وتوظيف الإبتكار بهدف تقديم قيمة جديدة. وهو ما يمكن تلخيصه في الشكل الموالي:

الشكل رقم 01 : ملخص لمفهوم المقاولاتية.



3. الدور الإقتصادي والإجتماعي للمقاولاتية

- ✓ رفع الكفاءة الإنتاجية وتعظيم الفائض : وهو ما يندرج ضمن العلاقة بين رأس المال المستثمر والفائض، ففي اليابان مثلا تمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 97% من مجموع المؤسسات وتساهم بـ 31% من القيمة المضافة الإجمالية. وفي فرنسا المؤسسات التي تشغل أقل من 250 عامل تمثل 99.8% من المؤسسات وتحقق 46% من رقم الأعمال الإجمالي وتساهم بـ 53% من القيمة المضافة الإجمالية.
- ✓ تنويع الهيكل الصناعي: حيث أن وجود العديد من المشاريع في قطاعات مختلفة سيسمح طلعا بتنويع الإنتاج وتوزيعه على مختلف الفروع أو القطاعات الإنتاجية.

- ✓ تدعيم التنمية الإقليمية: وهو ما يقصد به حدوث ما يعرف بالانتشار الجغرافي في مختلف المناطق، واستغلال ما توفر من الإمكانيات المادية فيها.
- ✓ معالجة بعض الاختلالات الاقتصادية: حيث تقرر الدراسات ان المقاولاتية ممثلة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذا المؤسسات المصغرة والناشئة تساهم بصورة واضحة في الرفع من معدلات الإدخار والإستثمار، و زيادة الناتج المحلي.
- ✓ تنمية الصادرات ومعالجة عجز ميزان المدفوعات.
- ✓ الرفع من مستوى المنافسة المحلية وجلب التكنولوجيا .
- ✓ الرفع من مستوى التشغيل والمساهمة في الحد من البطالة.
- ✓ تحقيق نوع من العدالة في توزيع الدخل
- ✓ مكافحة الفقر والترقية الإجتماعية .
- ✓ ترقية روح المبادرة والتشجيع على الإبداع.

4. مقاربات المقاولاتية. les paradigmes de l'entrepreneuriat

من خلال أعمال (Verstreat et Fayolle) (2005)، تم تحديد أربع تصورات رئيسية للمقاولاتية مثلت في مجملها الإطار العام لتحديد مفهومها وفقا لأهم المحاور التي تتضمنها هاته العملية، وتتمثل التصورات المذكورة في :

- إنشاء المنظمة
- الفرصة .
- خلق القيمة .
- الإبتكار .

سنحاول فيما يلي التطرق لهاته البراديقمات بنوع من التفصيل:

1.4 المقاولاتية ظاهرة تنظيمية :

وهناك من يطلق عليها مقارنة الظهور التنظيمي، أو البروز المنظماتي

هذا المفهوم مرتبط بما يعرف بالبروز المنظماتي جاء على يد William Gartner في أواخر الثمانينات وبداية التسعينات، لمن القرن الماضي والذي يرى أن:

المقاولاتية هي مجموعة المراحل التي تقود لإنشاء منظمة جديدة، يركز الباحث على كيفية تجسيد فكرة الإنشاء على أرض الواقع من خلال الإشارة إلى الخبرة والمؤهلات... وغيرها من العوامل التي ساهمت في إيجاد منظمة جديدة، أي التركيز على الاهتمام بعملية إنشاء منظمات أو مؤسسات جديدة ، والذي يستلزم دراسة العمليات وتحليل النشاطات التي تسمح بإنشاء مؤسسة جديدة والتي مصدرها الأساسي الأفكار المتأتية من الخبرة والمعارف.

وهو ما أكده " Dollin 1995، الذي عرف المقاولاتية على أنها عملية خلق منظمة اقتصادية مبدعة (جديدة) من أجل تحقيق الربح أو النمو تحت ظروف المخاطرة وعدم التأكد والاستفادة من فرص جديدة عامة".

كما يرى هذا الاتجاه أن عملية إنشاء مؤسسة جديدة هي ظاهرة تنتج عن التآثر المتبادل للعديد من العوامل المختلفة مثل: الأفكار، الخبرة والتي يصبح لها معنى بواسطة تنظيم جديد، ويركز GARTNER على مسالة ظهور هذه المنظمة وكيف تتمكن هذه الأخيرة من البروز والتحول إلى كيان موجود حقا بعدما كانت مجرد فكرة كما يشيد أيضا بقدرة المقاول على تحويل الأحلام أو الرؤية إلى حقيقة ممارسة مجسدة في شكل مشروع جديد¹.

وهو ما أكده ألان فايول أن الذي أيدّ التعريف الذي جاء به Gartner حيث يرى أنه وحتى يتسنى لنا فهم هذه الظاهرة يتوجب علينا دراسة العملية التي تؤدي إلى خلق وظهور هذه المنظمات بمعنى آخر مجموع النشاطات التي تسمح للفرد بإنشاء مؤسسة جديدة .

¹ T. . Verstraet et A . Fayolle, **Paradigme et entrepreneuriat, Revue de l'entrepreneur** vol 4, n°1, 2005, p 37.

نقد المقاربة :

هذا الإتجاه يشوبه بعض الغموض، فبالرجوع إلى طريقة الإستغلال المعتمدة لتثمين فرصة ما أو ابتكار يمكننا الإعتماد على مؤسسة قائمة بدل اللجوء إلى انشاء مؤسسة جديدة ، فهل هذه الحالة تعتبر حالة مقاولاتية أم لا؟ ، مثلما بينه 1993 Bruyat لا يمكن أن تؤدي جميع حالات إنشاء المؤسسات إلى ضرورة وجود تغيير عالي و شديد من طرف الفرد، أو إلى أن تكون أهمية القيمة المقدمة ذات مستوى عالي، حيث يمكن للمؤسسات أن تنشأ عن طريق التقليد أو إعادة الإنتاج أو تحويل نشاط قائم.

لكن فكرة الخلق أو الإنشاء لم تفهم على نفس الوجه من طرف الباحثين، فهي لم تعني بالضرورة خلق أو إنشاء مؤسسة أو منظمة بل تعدتها إلى معاني أخرى مثل :خلق القيمة، خلق سوق جديد أو خلق منتج أو خدمة جديدة، ويشير Shane and Venkatarman أن كل هذه الأشكال من الخلق أو الإنشاء مرتبطة بكل أشكال المقاولاتية، واقترح مفهوما أكثر شمولية تتضمن تحتها كل الأشكال الأخرى، وهو مفهوم خلق النشاط حيث اعتبر أن خلق مؤسسة مثلا هو أحد أشكال خلق النشاط، وبالتالي فدراسة هذا الموضوع يقع في نطاق البحث في المقاولاتية، لكن لا يمكن اعتباره وحده أساس البحث في المقاولاتية، وطرحا مقولة "البحث في إنشاء المؤسسات ليس هو المقاولاتية، لكن البحث في المقاولاتية يشمل البحث في إنشاء المؤسسات".

2.4 المقاولاتية استغلال للفرص:

مع مطلع التسعينيات من القرن العشرين ظهر تعريف للمقاولاتية على أنها سيرورة تحويل الفرص إلى انطلاق الأعمال، فالمقاولاتية يمكن أن ينظر لها أيضا ك مجال للبحث، يتمثل البحث عن فهم كيف يتم اكتشاف الفرص لإنتاج مواد وخدمات لا توجد حاليا وكيف يتم تحقيقها واستغلالها؟ من طرف من؟ وما هي آثار ذلك؟. "رواد هذا الإتجاه هما Shane et Venkataraman (2000) اللذان يحددان مفهوم المقاولاتية في:

"العملية التي يتم من خلالها اكتشاف وتثمين لفرص التي تسمح بخلق منتجات وخدمات مستقبلية¹."

¹ E.M. Laviolette et C. Loue, Les compétences entrepreneuriales : définition et construction d'un référentiel, Le congrès internationale francophone en entrepreneuriat et PME,

وقد قادت كل هته النقاشات الباحثين المعاصرين إلى النظر للمقاولاتية على أساس أنها سيرورة، تحتوي عددا من العمليات المنطوية على مفهوم **الخلق أو الإنشاء**. لكن فكرة الخلق أو الإنشاء لم تفهم على نفس الوجه من طرف الباحثين، فهي لم تعني بالضرورة خلق أو إنشاء مؤسسة أو منظمة بل تعدتها إلى معاني أخرى مثل: خلق القيمة، خلق سوق جديد أو خلق منتج أو أن كل هذه الأشكال من الخلق أو الإنشاء مرتبطة بكل Shane and Venkatarman خدمة جديدة، ويشير أشكال المقاولاتية، واقتراح مفهوما أكثر شمولية تنضوي تحته كل الأشكال الأخرى، وهو مفهوم خلق النشاط حيث اعتبر أن خلق مؤسسة مثلا هو أحد أشكال خلق النشاط، وبالتالي فدراسة هذا الموضوع يقع في نطاق البحث في المقاولاتية، لكن لا يمكن اعتباره وحده أساس البحث في المقاولاتية، وطرحا مقولة" البحث في إنشاء المؤسسات ليس هو المقاولاتية، لكن البحث في المقاولاتية يشمل البحث في إنشاء المؤسسات"، وفي نفس السياق وضحا أن خلق نشاط هو نتيجة لسيرورة تتضمن عددا من العمليات هي: التعرف، استكشاف

(the existence, Discovery, Exploitation of the Entrepreneurial الفرص المقاولاتية حيث ركزا على السيرورة) العمليات (بدلا من التركيز على النتائج، وجعلا مفهوم الفرص، (Opportunities) في لب البحث في المقاولاتية ، وشرحا أن البحث في هذا المجال يكون على ثلاث مستويات هي: دراسة مصادر الفرص، سيرورة اكتشاف وتقييم واستغلال الفرص، ودراسة الأفراد الذين يقومون باكتشاف وتقييم واستغلال الفرص¹.

من منظور اقتصادي، فإن الفرصة المقاولاتية هي خلل في السوق أو عدم توازن اقتصادي يمكن استغلاله من خلال إعادة السوق إلى حالة التوازن (Kirzner، 1973؛ 1979).

إن تحديد الفرص *identification d'opportunité* (IO) يعتبر مجالا جديدا مهمما للغاية للبحث في المقاولاتية من قبل عدد قليل من الباحثين الرائدین وذلك في أوائل الثمانينات، وسرعان ما تم التعرف على IO كظاهرة أساسية لفهم المقاولاتية وإنشاء المؤسسات الناشئة.

L'internalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales, Haute école de gestion Fribourg, suisse, 25-27 octobre, 2006, p. 3.

¹ Cassandra Denise Crute, **Leading entrepreneurially: Understanding how community college leaders identify with and relate to entrepreneurial leadership**, PhD theses, College of Education at Mercer University, Atlanta, 2010, p 31.

وقد قدمت العديد من التعاريف لمصطلح الفرصة، فالفرصة حسب Casson: هي الحالات التي تسمح بتقديم منتجات/خدمات ومواد أولية جديدة، بالإضافة إلى إدخال طرق جديدة في التنظيم وبيعها بسعر أعلى من تكلفة انتاجها.

أغلب تعاريف الفرصة استخداما هو تعريف SHumpeter (شومبيتر) (1974) الذي يرى أن الفرصة المقاولاتية هي "ذلك المزيج أو التوليفة جديدة لعوامل الإنتاج تتجلى في إدخال منتج جديد، طريقة إنتاج جديدة، استغلال سوق جديدة، الاستيلاء على مصدر جديد للإمداد، وأخيرا شكل جديد لمنظمة صناعية".

وعليه فإن الفرصة المقاولاتية هي ذلك المجال الذي يتمتع فيه المشروع بميزة تنافسية في الأسواق تميزه عن باقي المنافسين. أو بمعنى آخر هي ثغرة/فجوة في السوق المراد خدمته، يراها المقاول الذي يرغب في إنشاء مشروع ناشئ، ويتأكد من وجودها ويحلل كيفية الإستفادة منها، وهو ما يتطلب جمع معلومات تفصيلية عنها.

اعتبر Venkataraman و Shane أن وجود المقاولاتية مرهون بوجود الفرصة، حيث أن الفرصة المقاولاتية هي الوضعية التي يستطيع منتج أو مادة أولية أو آلية تنظيمية جديدة أن تتخذ شكلا جديدا يوفر فرصة للربح، وبشكل واضح ترتبط الفرصة بالربح، ويجب النظر إليها على أنها نقطة الانطلاق في النقاش.

ونذكر هنا أن هناك فرق بين مفهومى الفكرة Idea والفرصة Opportunity، فهناك العديد من الأفكار الجيدة والجديدة، ولكنها لا تصلح لمشروع ناجح في بيئة معينة، فهناك فرق بين الفكرة العادية المجردة وإمكانية التطبيق الإقتصادي لها.

وعليه ليست كل فكرة استثمارية تعني بالضرورة فرصة استثمارية، ونذكر هنا أن بعض الباحثين أطلق مصطلح الفكرة الجيدة، على الأفكار التي يمكنها ان تشكل مصدرا لفرصة معينة والفكرة الجيدة هي التي تتوفر فيها الشروط التالية:

- أن تتلاءم مع دوافع، كفاءات و موارد المقاول و فريقه.
- أن تكون مكيفة مع المحيط التكنولوجي والقانوني.
- أن تكون لها الكفاءة في ولوج السوق واستقطاب زبائن.

وقد بين Gartner و Hill أن هناك شكلين/ منظورين للفرصة على النحو التالي:

- النظرة الموضوعية وهناك من يطلق عليها (اكتشاف الفرص) التي ينظر من خلالها للفرصة على أنها تُكتشف، فالفرص حسب هذا الطرح موجودة في البيئة ، وعلى الأفراد اكتشافها بتوظيف معارفهم وخبراتهم.
- النظرة الذاتية (صناعة الفرص) وفقا لهذا المنظور الفرصة يتم صنعها من طرف الأفراد ،لأن البيئة تتأثر بسلوكيات الأفراد وأفكارهم التي تمثل مصدر الفرصة.
- ويرى بيتر بروكر أن الإبداع هو أهم مصدر للفرص، وبالأخذ بهذا المعيار فإن مصادر الفرصة عديدة ومتعددة يمكن أن نذكر من بينها:

❖ الفرص المتواجدة في الأسواق (عدم كفاءة التكنولوجيا/عدم تناظر المعلومات).

❖ الفرص الناتجة عن التغييرات الاجتماعية السياسية الديمغرافية ، الإقتصادية...إلخ).

❖ الفرص الناتجة عن الإبتكارات التي تولد معارف جديدة

نقد المقاربة :

من هذا المنظور فإن ظهور نشاط اقتصادي جديد لا يرتبط بالضرورة بظهور منظمة جديدة، وإنما بوجود وحسن استغلال الفرصة ، يفترض هذا التوجه أن الفرصة توجد في الطبيعة كما هي ويكفي امتلاك القدرة على معرفتها حتى يتمكن من امتلاكها وتحويلها إلى حقيقة اقتصادية .فالمقاولاتية هي اسقاط لتنفيذ الأفكار الجديدة من قبل أفراد مؤهلين لاستغلال المعلومة وتحريك الموارد (Nystrom, 1994) ،لكن في الحقيقة حسب ما جاء به فايول (2004) الفرصة المقاولاتية تظهر وتبنى أثناء عملية إنشاء النشاط ، ولا تمثل نقطة البداية مثلما جاءت به هاته المقاربة ، إذ يجب أن يُبنى فهم المقاولاتية على سيرورة إنشاء النشاط وتحليل الوضعية المقاولاتية وفهم ماذا يحدث في مختلف المواقف المقاولاتية، لا فقط بالتركيز على نقطة بداية المشروع ممثلة في الفرصة.

3.4 المقاولاتية ازدواجية بين الثنائية (الفرد-خلق القيمة)

يتزعم هذا الإتجاه « Bruyat »، حيث يرى أن المقاولاتية تتمحور حول دراسة العلاقة بين الفرد وخلق القيمة حيث يرى الباحث أن الهدف العلمي من دراسة المقاولاتية هو الحوار القائم بين الثنائية فرد/خلق قيمة (Bruyat 1993).

الثنائية هي مبدأ تم اقتراحه من طرف Morin 1989، وهو يندرج ضمن آلية التغيير، وهذا المبدأ يتجسد في منظورين :

المنظور الأول / الفرد - خلق القيمة:

ينطلق هذا المنظور من الفرد ويعتبره الشرط الأساسي في خلق القيمة، فهو العامل الرئيسي في الثنائية، إذ يقوم بتحديد طرق الإنتاج، الأهداف، مجال النشاط وكل التفاصيل المتعلقة بالقيمة المقدمة .

وبالتالي المقاول هو ذلك الشخص /المجموعة التي يعود لها الفضل في تقديم قيمة جديدة ، والذي بدونها لم يكن لهذه القيمة أن تقدم .

المنظور الثاني / خلق القيمة -الفرد:

يعتبر أن خلق القيمة من خلال المؤسسة التي أنشأها هذا الفرد، تؤدي إلى جعل هذا الأخير مرتبطا بالمشروع المقاولاتي لدرجة أنه يصبح معرفا به، وتحل القيمة مكانة كبير في حياته، إذ تدفع المقاول لتعلم أشياء جديدة، وهي قادرة على تغيير صفاته وقيمه، فعند قيام الفرد بإنشاء مؤسسة أو تقديم ابتكار فإنه يصبح ملزما بالمشروع الذي أقامه، أما عن القيمة المقدمة فهي تتمثل في مجموع النتائج التقنية، المالية والشخصية التي تقدمها المؤسسة والتي تولد رضا المقاول والأطراف التي تتعامل معه والفاعلة.

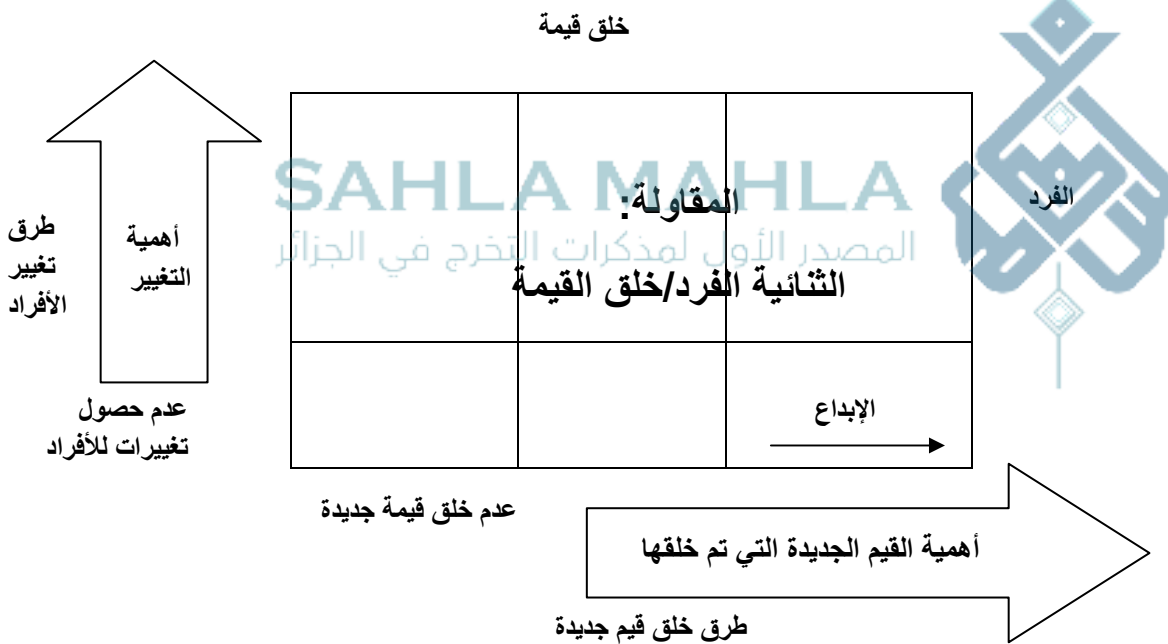
ويعرف الباحث Bobertthirt هاته العلاقة بأنها: "السيرورة التي تهدف لإنتاج منتج جديد ذو قيمة وذلك بإعطاء الوقت والجهد اللازمين مع تحمل المخاطر الناجمة عن ذلك بمختلف أنواعها مالية، نفسية ، اجتماعية... إلخ ، وبمقابل ذلك يتم الحصول على اشباع مادي ومعنوي".

وعليه ينظر للمقاولاتية حسب أنصار هذين الإتجاهين أنها:

ترتبط بوجود علاقة بين شخص له دافع قوي، صفات وشروط معينة، ومشروع أو منظمة جديدة /قائمة بهدف خلق القيمة التي تترجم في فوائد مادية مالية وكذا إثبات الذات بالنسبة للفرد، بالنسبة للزبائن تتمثل في الحصول على الرضا، بالنسبة للموردين الحصول على فوائد مالية حالية أو مستقبلية.

وفي هذا السياق فقد عرف (Bruyat 1993) المقاولاتية على أساس أنها العلاقة بين الفرد وخلق القيمة وقد قام بتمثيل مجال المقاولاتية بالمصفوفة التالية:

الشكل رقم 02: مصفوفة مفهوم المقاولاتية وفقا لمنظور خلق القيمة / الفرد



Source: Thierry VERSRAETE, *entrepreneuriat*, édition de l'harmattan ,1999 , p19.

و يوضح "BRUYAT" في الشكل أعلاه العلاقة بين الفرد وخلق القيمة على أنها علاقة تبادلية، حيث ن الفرد هو الذي يقوم بخلق القيمة وذلك تبعا لأهدافه وإمكاناته والخصائص التي يتميز بها، بالمقابل فإن خلق القيمة كذلك تؤثر في سلوك الفرد وقناعاته واهتماماته.

نقد المقاربة:

أحد نقائص هذه المقاربة هو إهمالها لاتساع العمل المقاولاتي إلى كل عملية تنظيمية، حيث بالمفهوم المحدد سلفاً خلق القيمة يكون في المرحلة الأخيرة من النشاط، من خلال مؤسسة قائمة ومستقرة، يتم تقييمها عن طريق معايير النشاط الأداء والنتائج .

وتم تعويض الثغرة بإعادة بعث مفهوم الابتكار أو ما يعرف بخلق قيمة جديدة والتي قد تكون في أي مرحلة من مراحل النشاط وفي أي نقطة من ما يعرف بسلسلة القيمة.

4.4 المقاولاتية من منظور الابتكار :

نموذج الابتكار ناتج أساساً من أعمال Schumpeter وقد انفق العلماء على أن الابتكار هو محرك النمو الإقتصادي (Julien 2000).

وفي هذا السياق نجد أن الدراسات المتخصصة في مجال الابتكار تحدد مفهومين لهذا الأخير ، مفهوم ضيق ومفهوم واسع :

- بالنسبة لأول : ينظر لمفهوم الابتكار أنه كل ما يتعلق بالجوانب التكنولوجية فقط .
- بينما الثاني يربط مفهوم الابتكار إذا تعلق هذا الأخير بأي جزء من أجزاء سلسلة القيمة، وهو ما أكده بورتر وسميث في دراستيهما (Porter 1982 و Smith 2004)

سلسلة القيمة (Value Chain) هو مصطلح يستخدم في مجال إدارة الأعمال للتعبير عن مجموعة النشاطات التي تؤديها شركة تعمل في صناعة محددة من أجل تقديم منتج ذي قيمة (بعبارة أخرى سلعة و/ أو خدمة (للسوق). أتى هذا المفهوم من إدارة الأعمال ووصفه لأول مرة مايكل بورتر في كتابه الأكثر مبيعاً لعام 1985 بعنوان «الميزة التنافسية: خلق أداء عال والحفاظ عليه» .

ويرى بورتر أن فكرة سلسلة القيمة تركز على طريقة عرض المؤسسات للعملية وفكرة اعتبار المنظمات الصناعية (أو الخدمية) على أنها نظام مؤلف من أنظمة فرعية لكل منها مدخلات ومخرجات وعمليات تحويل خاصة. تشمل المدخلات والمخرجات اكتساب الموارد واستهلاكها بما فيها الأموال والعمالة والمواد والتجهيزات والأبنية والأرض والإدارة والتوجيه. تُحدد كيفية تنفيذ نشاطات سلسلة القيمة التكاليف وتؤثر على الأرباح."

تعريف الابتكار :

ينسب مصطلح الابتكار منذ 1912 (إلى النمساوي شومبيتر) J. Schumpeter . ، الذي يعد المنظر الأول للابتكار ، حيث يعرفه " بأنه النتيجة الناجمة من إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج، وكذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه، وقد عرف Drucker Peter الابتكار بأنه " تغيير في ناتج الموارد، وتغيير في القيمة والرضا الناتج عن الموارد المستخدمة من قبل المستهلك". وغالبا ما يعرف الابتكار بأنه عملية اختراع الجديد وصنع القيمة الجديدة.

وهناك من يقسم منظور الابتكار على العناصر التالية:

الابتكار من منظور الفرد : وينظر له البعض على أنه عملية مستمرة، وفي بعض التوصيفات -إذا صح القول - مشتركة من حيث الجوهر مع تصرف أو سلوك المقاول ف. هو بحق - أي الابتكار - وعملياً لب مسار الريادة في الأعمال، ويرتبط في علاقة مباشرة مع قدرات الفرد والجماعة داخل المؤسسة .كل مشاريع الابتكار في المؤسسات تركز في أصلها على مهارات الأفراد الجماعية من حيث تطوير المنتجات والعمليات.

الابتكار من منظور المؤسسة: الابتكار يؤكد على الأصل التقني، لكن يقع بوضوح في المجال الاقتصادي، لأنه يتمثل في طرح منتج جديد، يسمح بجلب حصص سوقية، أو تنفيذ طرائق عمل تسمح بتحقيق مكاسب في الإنتاجية. بالنسبة للمؤسسات، يمثل الابتكار منتج أو عمل جديد (في المفهوم، التطوير، التفاوض، المخاطرة، استثمار يوافق نظرة مستقبلية للريح) وخروج عن المألوف في طريقة حل المشكلات التي تواجه العمليات الإدارية باستخدام عناصر المرنة، المخاطرة والقدرة على التحليل .

الابتكار من منظور الزبون: بالنسبة لمستخدمي المنتجات والخدمات المعروضة من طرف المؤسسات، الابتكار يشير للوهلة الأولى إلى موضوع، جهاز جديد، نتيجة محصلة من أطراف أخرى تسبب تغييرات ذات طابع تكنولوجي، اقتصادي، اجتماعي في سلوكياتهم العادية، وهذا راجع إلى تأثير المنتجات الجديدة في تلبية رغباتهم أو حاجاتهم.

الابتكار من منظور الإقتصاد : استعمل الإقتصادي شومبيتر مصطلح الابتكار ووضح علاقته بالإقتصاد لأول مرة، في نظريته عن النمو الاقتصادي كمرادف للتغيير التقني، الذي يقوم بدور عامل إطلاق الدورة الاقتصادية . وقد ميز شومبيتر الإختراع عن الابتكار حيث حدد الأول

في كونه جهاز جديد يعتبر كغرض مادي في السياق الاقتصادي والاجتماعي أما الابتكار فهو "عملية مكاملة الإختراع وطرحه وإنجاحه في السوق بواسطة المقاول. كون أنه حالما يتوصل" المخترع "إلى اكتشاف أو خلق شيء ما، يتدخل" المقاول" حينئذ، ويختار من مخزون الإختراعات، تلك التي يستطيع استثمارها اقتصادياً لتوليد الربح. بمعنى أن المخترع يكون دوره في المختبر للبحث والاكتشاف العلمي، والمقاول يكون دوره إخراج ما تم اكتشافه من المختبر ووضعه في السوق، بحيث يقوم بالاختيار بين الاكتشافات الجديدة ما يمكن تحويلها إلى ابتكارات يمكن تسويقها اقتصادياً.

وقد قدم شومبيتر في هذا السياق من خلال دراسات معمقة، مصطلحاً جديداً له علاقة بالتجديد والإبتكار ويتعلق الأمر بما يعرف بالهدم الخلاق، الذي ارتبط ارتباطاً كلياً بالعالم " جوزف شمبتر"، خاصة ما جاء بكتابه الاشتراكية والديمقراطية الذي نشره لأول مرة في عام (1942) بعد ان استصدر كتابه في عام 1936 بعنوان " دائرة الاعمال " والذي حاول فيه صقل فكرة الابتكار ودائرته الموجهه فكان شمبتر انها يعتقد مشتقه من الابداع التكنولوجي، حيث قدم بعد ثلاث سنوات مصطلح الهدم الخلاق مستمداً من النظرية الماركسية التي استخدمها لوصف الاضطرابات في عملية التحول التي ترافق الابتكار. **SAHILA MAILLA** الجزائر

وقد وضع الباحث نظريته في الابداع التكنولوجي والهدم الخلاق او الهدم البناء كمحرك ودافع لعملية قيادة الرأسمالية آنذاك، التي من خلالها يتم دفع الانماط التقليدية للزوال من خلال الابداع في خلق صناعات جديدة تعمل على تحسين وتطوير قدرة المنظمات لتجديد نشاطاتها واعمالها ومناخها لا سيما الثقافة السائدة فيها مع التركيز على كل ما هو جديد. وخلق ومبتكراً¹.

يمثل مفهوم **الهدم الخلاق** حسب تصور شومبيتر في نظريته الإبداع والهدم الخلاق، أن دورة الإبداع والإنتشار تخلق صناعات جديدة وتدفع الانماط التقليدية القديمة للزوال، وفي هذه العملية يظهر الإبتكار الناجح في كل مرة بتكوين الإحتكار الذي بدوره يكون الأرباح والتي تؤدي إلى ظهور المقلدين وتستمر هذه العملية حتى تعود للحالة الطبيعية، حتى يقدم ابتكار جديد

¹ سمر سليمان الطراونة، أكرم عبد المجيد الصرايرة : واقع الهدم الخلاق في المنظمات العربية: الرؤية للقياس والتطوير الإستكشافي كمدخل عملياتي، بحث مقدم في المؤتمر الدولي (عولمة الإدارة في عصر المعرفة) 15-17 ديسمبر 2012، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، ص ص 7-8.

وتتكرر الدورة من جديد، وعليه يعرف شومبيتر الهدم الخلاق على أنه عملية تنافسية ترتبط بها المنظمة التي تبحث عن إبتكار ميزة تتفوق بها عن المنافسين.

نستطيع القول أن مقارنة التدمير الخلاق لشومبيتر " la destruction créatrice"، مبنية على أن الجديد يقوم على أنقاض وتدمير القديم، وهي مقارنة تعتبر أن الابتكار يقوم على تعزيز ما هو موجود وتحسينه دون إعادة النظر فيه، والحقيقة أن الابتكار يغطي كلتا المقاربتين، أي تدمير القديم من أجل إبداع جديد وتطويره من جهة، وتحسين وتعزيز ما هو موجود ضمناً للاستمرارية من جهة أخرى. ونجد أن منظمة التعاون والتنمية تعرف الابتكار على أنه مجموع الخطوات العلمية والفنية والتجارية والمالية اللازمة لنجاح تطوير وتسويق منتجات صناعية جديدة أو محسنة، والاستخدام التجاري لأساليب وعمليات أو معدات جديدة أو محسنة أو إدخال طريقة جديدة في الخدمة الاجتماعية، وليس البحث والتطوير إلا خطوة واحدة من هذه الخطوات.

من خلال ما تقدم وفي سياق المقاولاتية تم تعريف الإبتكار على أنه هو قدرة المقاولين على اقتراح أفكار جديدة من أجل منح أو إنتاج سلع/خدمات جديدة من أجل إعادة تنظيم المؤسسة، (إنشاء مؤسسة مختلفة عن تلك التي كانت قائمة من قبل في كل أو بعض الأنشطة فهو اكتشاف، تحويل منتج أو اقتراح طريقة جديدة للعمل، التوزيع أو البيع. (Julien Marshesnay 1996).

مما تقدم يمكننا القول أن المقاولاتية كظاهرة تقوم على المزج بين المقاربات السابقة مما كونها تعبر عن مجموع النشاطات التي يتم من خلالها إنشاء مؤسسة ذات طابع تنظيمي تخلق قيمة من خلال استغلال الفرص المتاحة من طرف الفرد (المقاول) الذي تمتع بخصائص تسمح له بتجسيد فكرة أو أفكار مبدعة لأنه يعمل على استغلال فرص ربح غير مستغلة لتحقيق النجاح. وعليه لابد من توفر العناصر التالية:

- 1- المقاول الذي يتميز بجملة من الخصائص والذي هو أساس الإبداع.
- 2- البعد التنظيمي والذي يعكس الرؤية والإبداع في تحقق يقها وترتبط الحاضر بالمستقبل.
- 3- البعد البيئي الذي يربط المقاول بمحيطها الذي تنشط فففيه ويسمح بالتفاعل الإيجابي معها.

المحور الثاني:
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر



المقاول أساس المقاولاتية

*** المقاول أساس المقاولاتية ***

لا يمكن الحديث عن المقاولاتية وتطور المفهوم والسياق النظري لهذا المصطلح دون التطرق لمفهوم المقاول ، باعتباره الركيزة الأساسية للنشاط المقاولاتي والمقاولاتية بصورة عامة. فهناك من الباحثين من يربط تطور المقاولاتية استنادا على تطور مفهوم المقاول عبر مختلف المدارس والاتجاهات الفكرية، وهوما سنحاول التطرق له فيما يلي:

1. تطور مفهوم المقاول حسب الاتجاهات الفكرية:

لقد تطور البحث في مجال المقاولاتية والمقاول حسب ثلاث اتجاهات فكرية ، شكلت في مجملها إسهامات تم من خلالها تطور وضع الإطار العام للمفهومين ، ونذكر هنا أن أول ظهور لمصطلح المقاول كان على يد (Montchrestien) في فرنسا سنة 1616 و كان يقصد به الشخص الذي يوقع عقدا مع السلطات العمومية من أجل ضمان انجاز عمل ما، أو مجموعة أعمال مختلفة، وبناء على ذلك كانت توكل إليه مهام تشييد المباني العمومية، وإنجاز الطرق، وضمان تزويد الجيش بالطعام، بالإضافة إلى غيرها من المهام. وسنحاول فيما يلي التطرق لتطور مفهوم المقاول حسب المقاربات الثلاث:

1.1 المقاربة الإقتصادية (الوصفية) :

وهناك من يطلق عليها بالمقاربة الوظيفية للإقتصاديين، وقد سادت هذه المقاربة في تفسير النشاط المقاولاتي إلى غاية السبعينات من القرن الماضي، وجوهرها هو تفسير المقاولاتية من منظور اقتصادي وتعريف المقاول انطلاقا من وظائفه الإقتصادية ، ويعود الفضل في استخدام مصطلح المقاول في النظرية الإقتصادية إلى كل من المصرفي الإيرلندي R.Cantillon سنة 1755 و J.B.Say سنة 1803، اللذان أعطيا البعد الإقتصادي لمفهوم المقاولاتية والمقاول ، وأشارا إلى أهمية المقاول في التنمية الإقتصادية

- فقد عرف **Cantillon 1755**: المقاول بأنه كل شخص مخاطر يقوم بتوظيف أمواله الخاصة في أي مجال إقتصادي، بعبارة أخرى المقاول هو كل من يشتري /يستأجر بسعر أكيد لبيع أو ينتج بسعر غير أكيد.فهو يتحمل وحده المخاطر المالية الناتجة.

- **1803Say**: وهو أستاذ اقتصاد فرنسي وسياسي ومالك لمصنع منسوجات، فقد بنى Jean-Baptiste Say على أعمال آدم سميث، حيث أسس نظريته حول العرض والطلب، ووضع قانون (ساي) المشهور للعرض والطلب.

ولقد وضع قانون ساي كيف أن النشاط المقاولاتي من خلال إنتاج سلع جديدة يستطيع رفع ثروة ورفاهية كل أفرد المجتمع، حيث وصف وظيفة المقاول بأنه من يربط بين مختلف عوامل الإنتاج لأجل تحويل المنتج من الفكرة للواقع، وأكد، أن المقاول يعمل لحسابه الخاص، فوظيفته تقع بين وظيفة العمال التنفيذيين ووظيفة الباحثين⁴، وهو في النهاية ركز على الوظيفة التي يقوم بها المقاولون. وعليه فقد عرف الباحث المقاول على أنه: "هو كل شخص منظم يقوم بالتنسيق بين عوامل الإنتاج المختلفة لتحقيق منفعة، عن طريق الثنائية(توظيف العلم وتوظيف العامل)".

يتفق الباحثان في أنه لا يشترط أن يكون المقاول شخصا ثريا إذ يمكنه اللجوء للإقتراض من الآخرين والذين يعرفون في تلك الحقبة بالرأسماليين

- ويعتبر **A.Marshal** أول الكتاب الإنجليز الذين اهتموا بالمقاول ومساهمته في الحياة الإقتصادية (بداية ق 20) حيث يرى أن تطور الوضع الإقتصادي تم من خلال المشاريع الناجحة والمؤسسات التي يسيرها المقاولين أنفسهم من خلال التسيير الفعال للإنتاج .

بالرغم من هذه الدراسات وأخرى إلا أن مفهوم المقاول لم يأخذ موقعا مهما في التطور الإقتصادي إلا مع ظهور أعمال وأبحاث -كما يطلق عليه- الأب الروحي للمقاولاتية الباحث J.Schumpeter 1935 الذي أكد على أن المقاول وظيفته الأساسية تتمحور في البحث عن التغيير والعمل على استغلال الفرص ، وهو ما أكده Kirzner من حيث كون المقاول شخص مبدع و يعرف استغلال الفرص.

فالمقاولاتية حسب المقاربة الإقتصادية هي إدراك المقاول لوجود فرص مربحة في السوق معرفة بالفرق بين أسعار المدخلات وأسعار المخرجات. عموما جوهر هاته المقاربة أن المقاول يساهم في التنمية الإقتصادية من خلال اقتناص الفرص الجديدة المربحة في نشاط المؤسسات.

حقيقة فإن المقاولاتية قد ظهرت كمحرك استراتيجي لإعادة الهيكلة الاقتصادية (وخلق فرص العمل والنمو، وبدأ الدعم لها بسرعة على جدول الأعمال السياسي لمعظم الحكومات. (Schumpeter, 1975)، ورافق هذا التزايد في أهمية العمل المقاولاتي منطقياً نمواً كبيراً في التكوين للمقاولاتية.

في الولايات المتحدة، فإن عدد الكليات والجامعات التي تقدم دورات المقاولاتية نمت من الصفر تقريباً في 70 (تم إنشاء أول ماجستير في إدارة الأعمال في المقاولاتية في عام 1971) إلى أكثر من 1600 في عام 2005 (Kuratko 2005). وقد لوحظ هذا الاتجاه أيضاً في أوروبا، مع بعض التأخير (Commission européenne, 2004).

2.1 المقاربة السلوكية:

حاولت هذه المقاربة إيجاد مجموعة الخصائص والصفات التي تميز المقاول عن غيره من الأعراف الإقتصاديين ، عبر اسهامات Mc CLELLAND في ستينات القرن الماضي، ويعتبر الباحث وهو عالم نفس في جامعة هارفرد، أول من قام بدراسة في مجال المقاولاتية من منظور العلوم السلوكية ، وذلك من خلال بحث بعنوان ، (The Achieving Society) سنة 1961.

ولقد سيطرت هذه المقاربة من بداية الستينات من القرن الماضي حتى نهاية الثمانينات، منذ بداية الستينات من القرن الماضي طرأ تحول كبير في طبيعة الأسئلة التي يطرحها الباحثون في سياق بحثهم في مجال المقاولاتية، فحاولوا تفسير الجانب السلوكي للظاهرة وكل ما يتعلق بسلوك المقاول، مما نقل مجال الدراسة من العلوم الاقتصادية إلى العلوم السلوكية، حيث تهتم المقاربة السلوكية بدراسة سلوك المقاول في ضل التأثير ببيئته الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية... الخ،

وأصبح البحث في الظاهرة المقاولاتية ينطلق من أسئلة أساسية منها :

- من هو المقاول؟،
- ما هي صفاته وسماته الشخصية؟،

- هل المقاولاتية فطرة تظهر في شكل مجموعة من الصفات والخصائص الفطرية التي تولد مع المقاول؟.

لقد قُدمت العديد من الدراسات والتحليلات في هذا السياق، في محاولة من الباحثين في هذا الحقل وضع صورة نمطية للمقاول من خلال صفاته وخصائصه، مما يضع الإطار العام لمعرفة المقاولين المحتملين والناجحين منهم على وجه الخصوص.

لقد تم التركيز في هذا الاتجاه على المقاول في حد ذاته وذلك بدراسة خصائصه باعتبارها وسيلة يمكن من خلالها فهم النشاط المقاولاتي وفي هذا الإطار ظهرت مجموعة من الدراسات قامت بدراسة المقاول انطلاقاً من مجموعة من الخصائص ، لعل أبرزها والتي شكلت نقطة انطلاق البحث في هذا المجال هي دراسة Mc CLELLAND

الذي استخرج بعدين أساسيين يحددان سلوك المقاول هما الحاجة للإنجاز والحاجة للسلطة. وعموماً تجمع معظم الدراسات أن سلوك المقاول تحكمه مجموعة من العوامل السلوكية التي يمكن تقسيمها إلى:

- **خصائص نفسية:** والتي تتلخص من خلال دراسته أن الخاصية الأساسية التي تميز سلوك المقاول هي الحاجة إلى الإنجاز التفوق وتحقيق الهدف، فحسبه أن المقاول هو شخص تحكمه حاجة كبيرة للإنجاز.

- **خصائص شخصية :** اهتمت بدراسة الخصائص الشخصية للمقاول كالوسط العائلي الذي ينتمي إليه، المستوى التعليمي الذي يتمتع به، الخبرة المهنية المكتسبة، السن.... الخ، إلا أن هذا الاتجاه قد تعرض إلى انتقادات كبيرة، كونه غير قادر على تقدم شر شامل للظاهرة بالاعتماد فقط على بعض الصفات النفسية أو الشخصية.

دحض Gartner نظرية McClelland، وقال أن تطبيقها على أرض الواقع معيب، وبدوره اشترط في أي فرد كي يصبح مقاولاً أن ينشئ مؤسسته الخاصة.

وطرح التساؤل والنقد فيما يتعلق بمصداقية نظرية الخصائص السيكولوجية، ومن بين الانتقادات أنها اعتمدت على افتراضات مبسطة حول الشخصية والسلوك المقاولاتي، وأن الارتباط بين السمات الشخصية وأداء المشروع يصعب تحديده بسبب تدخل عدة متغيرات وسيطة في الظاهرة.

وقد ميز Landstrom 1999 في دراساته السلوكية للمقاولين بين توجيهين أساسيين هما :
التوجه التحليلي وتوجه التحليل النفسي ، حيث تركز المنهجية الأولى على الخصائص والصفات
المقاولاتية، بينما المنهجية الثانية تؤكد أن السلوك المقاولاتي ناتج عن تراكم خبرات وتجارب
سابقة متعلقة بالبيئة المعاشة.

3.1 مقارنة سيرورة النشاط المقاولاتي :

لقد لاقت المقاربة السابقة انتقادات لاذعة لإغفالها باقي العناصر المكونة لظاهرة المقاولاتية
،فاعتبار الفرد هو المحور الوحيد في إنشاء المؤسسات هو تصور بعيد عن الواقع ، لأنه تجاهل
أهمية ودور وتأثيرات المحيط وما يمكن أن يمارسه على المقاول من تأثير في ممارسة نشاطه
واستمراره .

وفي ذات الإطار وبالرجوع للمقاربة الاقتصادية نجد ان هذه الاخيرة اهتمت بدراسة دور المقاول
في الاقتصاد والمجتمع ،واهتمت المقاربة السلوكية بتحليل تصرفات المقاول وسلوكه ، ولذلك
جاءت هذه المقاربة (مقاربة السيرورة المقاولاتية) ،كحتمية تتادي بضرورة تغيير مستوى التحليل
والاعمال المنجزة في هذا الإطار . هذا الإطار .

فعلى غرار البحث في مختلف حقول العلوم الإنسانية خضع تعريف المقاول والمقاولاتية للعديد
من المحاولات والمساهمات العلمية ، فمن أبرز الانتقادات التي وجهت لمناهج البحث في
المقاولاتية عدم قدرتها على توحيد المعارف والمفاهيم الخاصة بكل من مصطلحي المقاول
والمقاولاتية، ففي محاولة من Gartner سنة 1990، لجمع وتحديد مختلف المصطلحات
والتعاريف التي تصب في هذا السياق وجد أنها لا تقل عن 90 ، ليحاول بعده Marris سنة
1993 حيث قام بدراسة معمقة وأكثر تحليلا من سابقتها ، وقد وجد أن هناك ما يقارب 77
تعريفا مختلفا .¹

وفي هذا الإطار قدم Gartner تصورا جديدا للنظر في مفهوم المقاولاتية والمقاول ،منتقدا في
ذلك المقاربة السلوكية ،حيث وضح في دراسته ومقاله الشهير سنة 1989 ، بعنوان

¹ Zineb AOUNI, Bernard Surlemont, **Le processus d'acquisition des compétences entrepreneuriales : une approche cognitive**, le 5eme congres international de l'entrepreneuriat, l'académie de l'entrepreneuriat et de l'innovation, France, 2007. p90

(What is an entrepreneur? is The Wong question)

(من هو المقاول؟، هل هو السؤال الخطأ؟)

وقد تطرق في هذا المقال لعدم كفاية مدخل السمات، واقترح دراسة الأعمال التي يقوم بها المقاول حيث بين أنه أصبح من الضروري البحث حول ما يقوم به المقاول وليس من هو المقاول. حيث اقترح على الباحثين الاهتمام بدراسة سير عملية إنشاء المؤسسة الجديدة أي الاهتمام بما يفعله المقاولون فعلا عوض الاهتمام بما هم عليه،

وفي دراسة أخرى له سنة 1990 نشر مقالا آخر بعنوان

«What are we talking about when we talk about Entrepreneurship ?»

عن ماذا نتكلم عندما نتكلم عن المقاولاتية؟

حسب Gartner فإن إنشاء مؤسسة جديدة يتطلب مجموعة من النشاطات تمثل في مجملها متغير واحد، وتتمثل هذه النشاطات في :

- البحث عن الفرصة المناسبة.
- جمع الموارد . المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر
- تصميم المنتج .
- إنتاج المنتج .
- تحمل المسؤولية أمام الدولة والمجتمع.

هذه المقاربة سمحت للباحثين بالخروج من التصورات الضيقة والتي تنحصر في دراسة عامل واحد (صفة إنسانية، وظيفة اقتصادية) إلى عملية معقدة يجب أن تدرس ككل متكامل .

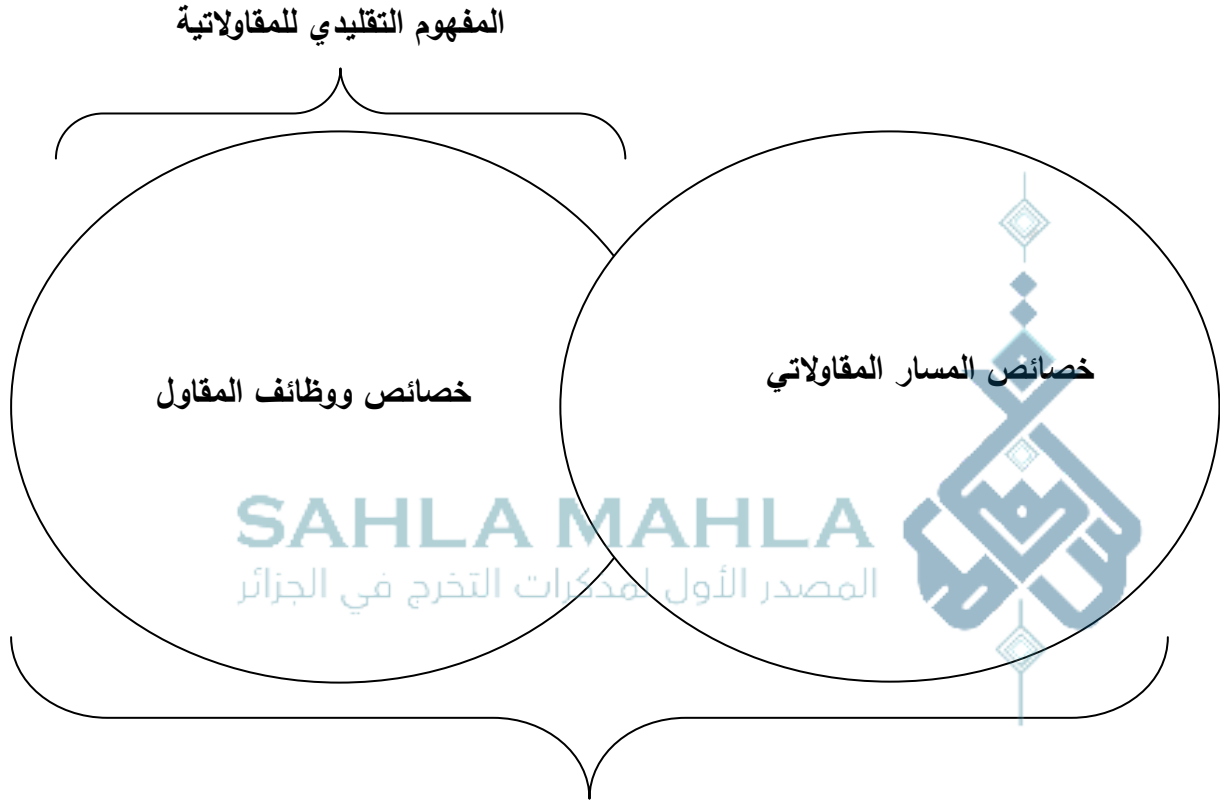
في هذا الصدد اقترح Bygrave et Hofer سنة 1991 مفهوما للمقاولاتية انطلاقا من مفهوم المقاول، يتضمن ثلاث أبعاد هي :

- الحدث المقاولاتي يتمثل في إنشاء منظمة جديدة.
- المسار المقاولاتي يضم جميع الوظائف والنشاطات المرتبطة باقتناص الفرصة وإنشاء المنظمة.

- المقاول وهو محور العملية يمثل الشخص الذي يقتنص الفرص، وينشئ المنظمة، استنادا إلى الإستغلال الجيد للفرصة.

وقدما التصور التالي لمفهوم المقاولاتية بإدراج مفهوم المقاول وأهميته

الشكل رقم 03: مفهوم المقاولاتية حسب Bygrave et Hofer



Source : Michel Coster, **Entrepreneur et entrepreneuriat**, Actes de la Journée du 06 Juin 2002.
Organisées par E M Lyon, Eclly Cadres et Entrepreneuriat, Mythes et Réalités, Les Cahier de Cadres
2003.3

وتفسيرا لهذا التصور قدم الباحثان مجموعة من الأسئلة التي يضعان من خلالها الحدود التفسيرية للبحث في السياق المقاولاتي، والتي نوردتها في الجدول الموالي :

الجدول رقم 01: الحدود التفسيرية للبحث في المقاولاتية

التركيز على المقاول	التركيز على المسار المقاولاتي
من هم الذين سيصبحون مقاولين؟	من هم القادرون على اقتناص الفرص بشكل فعال وعملي؟
لماذا يصبحون مقاولين؟	ما هي المهام الأساسية من أجل إنشاء منظمة بنجاح؟
ما هي مميزات المقاولين الناجحين؟	ما هو القدر الذي تكون فيه هذه المهام مختلفة عن تلك المساعدة على التسيير بنجاح؟
ما هي مميزات المقاولين الفاشلين؟	ما هي المساهمات المميزة للمقاول في هذه العملية؟

فقد اهتم الباحثان من خلال هذا الطرح بأهمية المقاول في السيرورة المقاولاتية ولم يهملانه تماما.

ركز الباحثون في هذه المقاربة على دراسة العوامل الأساسية التي تسمح للمقاول والمؤسسة الجديدة بالنجاح، من بينهم نجد أعمال **Drucker** الذي أشار في مطلع الثمانينات إلى التحول الكبير الذي طرأ على النظام الاقتصادي والذي انتقل بفضل روح المقاولاتية من اقتصاد مرتكز على أساسا على المسيرين إلى اقتصاد مبني على المقاولين.

يرى **Drucker** أنه وفي إطار ضمان سيرورة فعالة للنشاط المقاولاتي فإنه "يجب على المقاولين البحث عن مصادر الإبداع، وعن المؤشرات التي تدل على الابتكارات التي يمكنها النجاح، ويجب عليهم أيضا الاطلاع على المبادئ التي تسمح لهذه الابتكارات بالنجاح وتطبيقها".

من خلال ما تقدم وكما ورد في الأدبيات الإقتصادية فإن المقاربات الثلاث المذكورة تنطلق من تساؤلات معينة، لتضع لها إجابات تلخص من خلالها في الأخير التصور المقترح لمفهوم المقاولاتية بناء على تصور مفهوم المقاول، وسعيا منا لتبسيط وتلخيص ما تقدم نورد الجدول الموالي الذي يلخص مختلف التصورات التي جاءت بها المقاربات الثلاث: الإقتصادية السلوكية ومقاربة السيرورة، وكذا وفقا للتسلسل الزمني الذي تطور فيه تعريف المقاول والمقاولاتية وخصائص كل تعريف وجوانب التركيز فيه، والتي قسمها الباحث على أساس الإتجاهات

الثلاث المذكورة سلفا ، حيث قدم الباحث ما يقارب 19 مساهمة وفق التسلسل الزمني لتعاريف أصحابها وهو ما سنوضحه بأكثر تفصيل في الجدول الموالي:

جدول رقم 02: المساهمات الرئيسية في تعريف المقاولاتية

الباحث	المساهمة الرئيسية	جوانب التركيز
Richard Cantillon 1725	تحمل المخاطر	جانب وظيفي
J B Say 1803	استغلال رأس المال	جانب وظيفي
Francis Walker 1867	القدرات الإدارية	جانب وظيفي
Adam Smith 1900	أحد عناصر الإنتاج	جانب وظيفي
Kirzner 1921	الحماس واقتناص الفرص	جانب وظيفي وسلوكي
Schumpeter 1934	الإبداع، الابتكار ، التدمير الخلاق	جانب وظيفي
Harvard Business School 1948	خلق الأرباح والمنظمات	جانب سلوكي
McClelland 1961	تحمل المخاطر بدرجة معقولة والحاجة للإنجاز	جانب نفسي
Drucker 1964	الإبداع تعظيم الفرص	جانب سلوكي
Libenstein 1968	المخاطرة	جانب نفسي
Gartner 1985	خلق وإيجاد المنظمة	جانب سلوكي
Mintzberg et al 1998	إنشاء المنظمات وإدارتها والإبداع فيها	جانب سلوكي
W.D. Bygrave and C.W. Hofer 1991	طبيعة وخصائص العملية المقاولاتية	جانب السيرورة المقاولاتية
C. Bruyat 1993	إنشاء المؤسسة	جانب السيرورة المقاولاتية
E-M. Hernandez 1999	المقاول واستغلال فرص الأعمال	جانب السيرورة المقاولاتية
Venkataraman 2000	استغلال الفرص	جانب السيرورة المقاولاتية
Bolton and Thompson 2000	المسؤولية الإجتماعية	جانب نفسي سلوكي
Michael and Ireland 2001	خلق الثروة	جانب السيرورة المقاولاتية
Commission of the European Communities	تطوير النشاط الإقتصادي	جانب السيرورة المقاولاتية

من خلال هذا الجدول يتضح جليا أن مصطلحي المقاول والمقاولاتية تم التطرق لهما من طرف باحثين في عدة اختصاصات ومجالات اقتصاد، علم النفس، علم الإحتماع، الإستراتيجية، إدارة الأعمال... وغيرها من التخصصات المختلفة التي كانت لها بصمتها في اعطاء توضيح لبعض أبعاد المفهوم.

من خلال ما تقدم يتضح جليا أن مفهوم المقاولاتية قد تطور مع تطور التحليل الوضعي للسياسات والأهداف الاقتصادية والاجتماعية للدول والأهداف التي تسعى لتحقيقها، وتجدر فقد انتقل البحث لدى المختصين في المقاولاتية من البحث في شخص المقاول إلى البحث في السيرورة المقاولاتية نفسها، والتركيز على جوانب واعتبارات أخرى لم تؤخذ في الحسبان من قبل، مثل المحيط الاجتماعي أو البيئة التي ينشأ فيها الفرد والسلوك الموروث أو المكتسب، وثقافة المجتمع، ودور التعليم والتدريب في دعم المقاولاتية، وكذا الأبعاد السياسية والاجتماعية والثقافية والنفسية السائدة، وهو ما يؤكد عدم امكانية فصل المفهومين فكلاهما يكمل الآخر.

2. تعريف مختلفة للمقاول:

مصطلح المقاول ظهر أول مرة في فرنسا في ق 16 (1616). على يد Monchretien، وقد تعددت المفاهيم المقدمة لهذا المصطلح تبعا لتعدد المدارس والمقاربات والإتجاهات التي تناولت سياق هذا المفهوم، وسنحاول فيما يلي تقديم نظرة موجزة عن مختلف التعاريف التي تناولت المصطلح لغويا واصطلاحا .

• المعنى اللغوي :

لقد قدم للمصطلح تعريفات عديدة في مختلف المعاجم والقواميس لاسيما منها تلك التي ظهرت في القرن السابع عشر ونهاية القرن الثامن عشر، والتي كان لها الأثر والمساعدة الواضحة في وضع الإطار العام لمفهوم المقاول.

❖ تعريف المقاول حسب قواميس اللغة الفرنسية والإنجليزية والعربية:

- قاموس *Le Dictionnaire de l'Académie Française* (1694)

"المقاول هو المعماري الذي يتعهد ببناء عمارة أو بناية مقابل ثمن معين ، كما تطلق التسمية على الأفراد اللذين يتعهدون بإنجاز الأشغال العمومية المختلفة".

- *القاموس العالمي للتجارة* (1723) بباريس :

"المقاول هو ذلك الذي يلتزم بشيء ما ،نقول مقاول معمل أو بناء (رئيس البنائين).

- قاموس *Le Petit Robert* (1976)

قدم له مجموعة من التعاريف لا تختلف عن التعريفين السابقين ، إلا أنه قدم تعريفاً آخراً يعتبر أكثر ميولاً للإقتصاد والذي يرى أن المقاول هو فرد يدير مؤسسة لحسابه الخاص موظفاً مختلف عوامل الإنتاج بهدف بيع منتجات سلعية أو خدمات .

- قاموس *Oxford Dictionary of Economics*

"هو الفرد المسؤول بشكل عام عن اتخاذ القرار في المؤسسة مقابل الحصول على ربح أو تحمل خسارة ،ولا يساهم بالضرورة في رأس مال المؤسسة ،فقد يحصل على الأموال من أطراف أخرى ،ولكن يجب أن يضمن القروض التي يحصل عليها ،لأنه المسؤول عن الخسائر المحتمل وقوعها.

- قواميس اللغة العربية :

لقد تغيرت الترجمة العربية لمصطلح المقاول ثلاث مرات خلال العقود الماضية ،حيث كان يطلق عليه (منظم) حيث ترجمها علماء الإقتصاد لهذا المصطلح لأنهم ركزوا على مهارة التنظيم في إقامة الشركة ثم ترجم المصطلح إلى (مقاول) الذي كان يعني آنذاك مؤسسي شركات البناء ،إلا أن الباحثين وبعد فترة لاحظوا أن الصفات والخصائص التي تميز المقاولين لا تنطبق فقط على قطاع البناء وإنما تتوفر في مختلف الأفراد الذين يقومون بإنشاء شركاتهم في مختلف القطاعات، والذين تنطبق عليهم مواصفات خاصة وهو ما ساهم في ظهور مصطلح رائد الأعمال أو الريادي.

وبالنسبة إلينا فإننا من خلال هذه المحاضرات وفي التوجه العام، فإننا سنعمد مصطلح **المقاول**، من منطلق أنه يمثل مصطلحا جامعا شاملا لمختلف صفات المقاول بما فيها الريادية التي قد تتوفر في غير المقاول، وعليه سيتم اعتماد المصطلح بالترجمة المباشرة والتصور الأصلي لمصطلح Entrepreneur.

• المعنى الإصطلاحي:

لقد شهد تعريف المقاول اسهامات عديدة من مختلف الباحثين في مختلف المجالات البحثية وفي الأدبيات الإقتصادية بصورة خاصة، وتجمع العديد من الدراسات أن أول من وضع الإطار النظري للمصطلح هو الإيرلندي (1730) R.Cantillon، فحسبه المقاول فحسبه هو صاحب رأس المال الذي يتحمل المخاطر الناجمة عن لايقين البيئة.

- ويعتبر R.Cantillon (1680-1734) أول من ربط المقاول بالمخاطرة، حيث اعتبر المقاول هو ذلك الشخص الذي يأخذ المخاطر الناجمة عن خطر اللايقين، واللا-احتمالية، أي أنه ذلك المضارب في التجارة الذي يشتري بأثمان ثابتة لكنه يجهل الأرباح التي سيحققها، أي أنه يشتري بسعر أكيد ليبيع بسعر غير أكيد¹.

- أما جون باتيست ساي (1767-1832) (J.B.Say) فقد عرف المقاول في كتابه "مقاربة في التحليل الإقتصادي"، من منظور أنه منسق للموارد، حيث قدم التعريف التالي: المقاول هو وسيط بين المنتجين والمستهلكين حيث أنه يدير العوامل الإنتاجية، بصورة لا يستطيع الآخرون تنفيذها بنفس الفعالية².

لقد وصف ساي المقاول بأنه حلقة الربط بين العالم والعامل، فهو الذي الذي له قدرة فائقة على الإدارة، يدير العملية الإنتاجية وينظم عناصر الإنتاج، وله القدرة على إدارة أموال المشروع واتخاذ القرارات الصائبة.

¹ B. Allali, **Vers une théorie de l'entrepreneuriat**, Cahier de recherche L'ISCAE, Maroc, N° 17, p3

² François FCCAHINI, " L'entrepreneur comme un homme prudent", In **La Revue des Sciences de Gestion**, N° 226-227,(juillet- octobre 2007), p 29.

- بالنسبة لمارشال A.Marshall (1842-1924)، فقد اعتبر المقاول هو مسير المؤسسة حيث أنه يتحمل مخاطر الإنتاج، بعد تقديره لمتطلباته، ويحاول تحقيق المساواة بين المنفعة الحدية لهاته الخدمات ومساهمته في الإنتاج، آخذا بعين الاعتبار تغيرات الأسواق والبيئة.

- بالنسبة لشومبيتر (J.SHumpeter) (1883-1950)، والذي يعتبر الأب الروحي للفكر المقاولاتي، عرف المقاول على أنه الشخص المبتكر الذي يأتي بشيء جديد خاصة في المجال التكنولوجي، فهو اعتبر أن المقاولين يقودون التطور الصناعي والنمو الاقتصادي على المدى الطويل، واستعمل مصطلح التفكيك الخلاق في ظل النظام الرأسمالي، واعتبر أنه المقاول المبدع هو الذي أدى إلى انتقال الاقتصاد الرأسمالي من حالة ثبات إلى حالة ديناميكية. حيث يرى أنه بدون التجديد والإبتكار لا وجود للمقاولين وبدون نجاح مقاولاتي لا رجوع للرأسمالية، فبقاء النظام الرأسمالي وتطوره إنما هو مرهون بالإبتكارات ونجاح أصحاب المشاريع. وذلك حسب ما قدمه في كتابه تاريخ التحليل الاقتصادي (1912).¹

ويبقى شومبيتر بالنسبة لغالبية الباحثين صاحب الأثر والإلهام الفكري فيما يتعلق بموضوع الإبتكار وعلاقته بتطور مفهوم المقاول والمقاولاتية عموما، هذا الإبتكار يمكن أن يظهر في عدة أشكال: خلق منتج جديد أو مُطور- استخدام تقنيات جديدة للإنتاج-استكشاف سوق جديد- استغلال موارد جديدة- إعادة التنظيم، ويبقى التصور الذي قدمه شومبيتر والقائل بأن الإبتكار أساس المقاولاتية هو الإتجاه العام السائد في هذا الإطار.

- قدم كيرزير (Kirzner) تعريفا للمقاول من منظور أنه ذلك الشخص الذي يُحسن اكتشاف واستغلال الفرص التجارية الموجودة والمتاحة في السوق، والتي لم ينتبه لها ولم يستغلها الآخرون، وسلاحه في ذلك اليقظة المقاولاتية.

¹Naffakhi « équipe entrepreneuriale et prise de decision :une etude exploratoire sur le role de la diversité du capitale humain », these de doctorat en sciences de gestion présentée et soutenue publiquement le 17/11/2008, Institut d'administration d'entreprises, Université de Nancy 2, France

- كما قدم الباحثون المعاصرون تصورات جديدة لمفهوم المقاول لا سيما في فترة الثمانينات ومن أبرزهم الباحث المختص في العلوم الإدارية التسيير الباحث بيتر دروكر (Peter Drucker) الذي يرى أن المقاول لا يوجد فقط في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، بل كذلك في المؤسسات الكبيرة، و يكمن جوهر المقاول في انه يجعل من التغيير شعارا له، فالمقاول ليس بالمضارب ولا الرأسمالي ولا الأجير¹.

أغلب النظريات والدراسات التي نظرت وأسست لمفهوم المقاول منذ بداية القرن 18 تركز على المقاول من خلال ثلاث صفات أساسية هي المخاطرة- التنسيق و الابتكار، هذا ولا يزال البحث و التجديد الفكري في هذا السياق متواصلا لكن لا يخرج عن السياق العام الذي حدده الباحثين الأوائل من منظور أن المقاول هو عامل أساسي ومحدد في إنشاء وتطوير المؤسسات.

3. صفات وخصائص المقاول:

قدم الباحثون تقسيمات مختلفة وخصائص متعددة للمقاول ، ويتفق أغلبها في العديد من النقاط التي نوردتها حسب ما جاء به R.Papin، الذي حدد الحد الأدنى من الصفات الواجب توفرها في المقاول والتي نوردتها فيما يلي:

✓ الطاقة والحركية : والتي تعتبر سلوك ضروري لا يمكن الإستغناء عنه ،لأن عملية انشاء المؤسسة تتطلب بذل جهد معتبر وتهيئة الوقت الكافي والطاقة اللازمة لإنجاز الأعمال.

✓ الثقة في النفس : أظهرت الدراسات أن المقاولين يمتلكون ثقة بالنفس تميزهم عن غيرهم وتمنحهم القدرة على حل المشاكل والتعامل معها بطريقة مغايرة ،حيث تعمل الثقة في النفس على تنشيط الجوانب الإدراكية والتصورية للمقاول وهو ما يجعله أكثر تفاعلا تجاه المستقبل.

✓ القدرة على احتواء الوقت:ينبغي على صاحب الفكرة أن يضع في الحسبان أنه سيقوم بتطوير مجموعة من الأنشطة في الحاضر، وتظهر نتيجة أداءه مستقبلا ،وهو ما يتطلب التفكير في المستقبل وتحديد الرؤية على المستويين المتوسط والطويل.

¹ Sophie BOUTILLIER et Dimitri UZUNIDIS, *L'entrepreneur : une analyse socio-économique*, Paris Edition Economica, Paris,1995, P 26-28

✓ القدرة على حل مختلف المشاكل: قد تواجه المقاول العديد من العقبات أثناء سيرورة الإنشاء، وهو ما يفرض عليه العمل على حلها سواء بالإجتهاد الشخصي أو باستشارة المختصين .

✓ تقبل الفشل : يمثل الفشل جزءا من النجاح ،وبالنسبة للمقاول الفشل ،الخطأ والحلم هي مصادر لاستغلال واكتشاف فرص جديدة ،وبالتالي تحقيق نجاحات مستقبلية.

✓ قياس المخاطر:يعتبر تقدير الخطأ أحد أهم الصفات الواجب توفرها في المقاول ،إذ لا يجب الإعتماد المطلق على الحظ الذي قد يصادفه أحيانا ،فالنجاح هو نتيجة جهود طويلة وعمل مستمر ودائم .

✓ الابتكار والإبداع:يتطلب استمرار المؤسسة مواكبة التطور على المستوى الإنتاجي التنظيمي والهيكلية وكذا المخطط الإجتماعي، لذا يعتبر الإنفتاح على التجديد والتطوير ضرورة لا بد منها والتي بدورها تتطلب القدرة على التحليل والتجديد.

✓ القدرة على تقلد منصب القائد :يقود التطور الإيجابي لنشاط المؤسسة وتوسعها إلى تعقد هيكلها التنظيمي وتوسعه، وهو ما يتطلب وجود قائد إداري يمكنه تسيير هاته المنظومة،ويتمتع بالقدرة على انعاش النشاط والتعامل مع مختلف الصراعات .

كما يتطلب نجاح المقاول جملة من المهارات نوردتها فيما يلي:

- **المهارات التقنية:** وهي تتمثل في الخبرة، المعرفة والقدرة التقنية العالية المتعلقة بالأنشطة الفنية للمشروع في مختلف المجالات من إنتاج ،بيع ،تخزين وتمويل وهذه المهارات تساعد في إدارة أعمال المشروع بجدارة.
- **المهارات التفاعلية:**وهي قدرات الإتصال ،نقل المعلومات ، استلام ردود فعل ،مناقشة القرارات قبل إصدارها، قوة الإقناع ...إلخ التي يحتاجها المقاول في حالة تحويل الصلاحيات اللازمة للآخرين لإدارة النشاط .
- **المهارات الإنسانية:** وتتمثل في القدرات التي تمكن المقاول من تطوير علاقاته مع رؤوسيه وزملائه لخدمة المشروع والمؤسسة بشكل عام ، فهذه العلاقات تبنى على الإحترام والثقة والدعم المستمر للعنصر البشري داخل المؤسسة والإهتمام بمشكلاته خارجها.

- **المهارات الفكرية:** تتمثل في اكتساب أسس ومبادئ علمية في ميدان الإدارة واتخاذ القرار وتحليل المشكلات وتحليلها وحلها.
 - **المهارات التحليلية:** أي القدرة على التفكير المجرد حيال نظرة المقاول لمؤسسته ككل وليس كجزء، وأن أجزائها ووظائفها تتربط مع بعضها البعض ، وهذا الإدراك في حد ذاته هو نتاج لتعقيدات العمل وكثرة مواجهة المشاكل التي تستدعي حولا مناسبة .
- 4. مصطلحات ذات صلة بمفهوم المقاولاتية.**

تتميز أدبيات المقاولاتية بوجود العديد من المصطلحات المتداخلة وذات الصلة بمفهوم المقاولاتية، سنحاول فيما يلي عرض البعض منها :

1.4 التوجه المقاولاتي :

- لقد تعددت تعاريف التوجه المقاولاتي ، حيث ينظر له عموما على أنه إرادة فردية او استعداد فكري لإنشاء مؤسسة وتجسيد ذلك في ظل ظروف معينة
- التوجه المقاولاتي: حسب (Bird 1988) عرفه على انه حالة العقل التي توجه انتباه الشخص وعمله نحو العمل الحر بدلا من العمل التنظيمي.
- التوجه المقاولاتي حسب Bruyat 1993 هو إرادة فردية تتحول إلى إنشاء مؤسسة. "
- وبالنسبة لـ B.J.BIRD 1988 فكتب أن التوجه مرحلة تولد مع الحاجات، القيم، العادات واعتقادات الفرد، كما كتب سنة 1992 أن إنشاء مؤسسة هو نتيجة مباشرة لتوجهات الأفراد التي تتأثر طبعا بالمتغيرات المحيطة وعليه التوجه المقاولاتي هو إرادة أو استعداد فكري يتحول إلى إنشاء مؤسسة.
- ويعرفه Thompson 2009 "بأنه اقتناع ذاتي معترف به من طرف شخص أنه ينوي القيام بمشروع عمل جديد ويخطط بشكل واع للقيام بذلك في وقت ما في المستقبل"

- ويؤكد A. Tounés على أنه و بالرغم من أن التوجه المقاوالاتي إرادة فردية تسجل ضمن مراحل معرفية وإدراكية، لكنها تابعة للظروف الاجتماعية، الثقافية والاقتصادية.¹

2.4 الثقافة المقاوالاتية.

هي مجمل المهارات والمعلومات المكتسبة من فرد أو مجموعة الأفراد، ومحاولة استغلالها وذلك بتطبيقها في الاستثمار في رؤوس الأموال بإيجاد أفكار مبتكرة، وهي تتضمن التصرفات، التحفيز، ردود أفعال المقاولين، بالإضافة إلى التخطيط، اتخاذ القرارات، التنظيم والرقابة، وترسخ هذه الثقافة من خلال ثلاث فضاءات مهمة هي: العائلة، المدرسة والمؤسسة .

يعتبر تعريف Shein.H.E لثقافة المقاومة أكثر التعاريف انتشارا وتداولاً ويعرفها ب: "البنية التي تتشكل من المسلمات الأساسية التي تبتكرها، تكتشفها أو تصوغها مجموعة معينة عندما تتعلم كيف تواجه مشاكل التكيف الخارجي والاندماج الداخلي، وهي مسلمات أدت دورها بشكل جيد لدرجة اعتبرت معها كشيء صالح أو كشيء يلقن للأعضاء بوضعه طريقة صحيحة في الإدراك والتفكير والإحساس في التعامل مع تلك المشاكل".

ويلخص نموذج (1989) J.P Sabourin et Y.Gasse، مفهوم الثقافة المقاوالاتية حيث يبرز المراحل التي تقود لبروز وظهور المقاولين بين فئة المتمدرسين، بالأخص الذين تابعوا تكوين في مجال المقاومة، حيث ومن خلال تحليل ثمانية برامج تكوينية لاحظ الباحثان أنه توجد علاقة إيجابية بين التوجهات المقاوالاتية للفرد والإمكانيات المقاوالاتية. أما عن العوامل التي تؤثر على هذا النموذج فتتقسم إلى ثلاثة مجموعات:

- المسبقات : وهي مجموع المعارف المتقاسمة بواسطة أفراد، والتي يكتسبها الفرد من محيطه والتي تساعد على ظهور الاستعدادات عند الأفراد .

- الاستعدادات: وهي مجموع الخصائص النفسية ، المواقف والقيم التي تظهر عند المقاول (المواقف، الإبداع، الشعور بالمسؤولية، الثقة بالنفس، التضامن، الريادة،..إلخ)

¹ Azzedine Tounés, " L'intention Entrepreneuriale Des Etudiants: Le Cas Français", La Revue des Sciences de Gestion, N°219, 2006, p.58.

- مهارات الخبرة والمعرفة: ومدى حسن التصرف مع الآخرين خاصة في العملية المقاولاتية¹.

3.4 الروح المقاولاتية:

هو مفهوم مرتبط بالمبادرة والنشاط، فالأفراد الذين يملكون روح المقاولاتية لهم إرادة تجريب الأشياء الجديدة، أو القيام بها بشكل مختلف، وهذا نظرا لوجود امكانية التغيير وهؤلاء الأفراد لا يشترط أن يكون لهم اتجاه أو رغبة لإنشاء مؤسسة، أو حتى تكوين مسار مهني مقاولاتي، لأن هدفهم هو السعي لتطوير قدرات خاصة للتماشي والتكيف مع التغيير، وهذا عن طريق عرض أفكارهم والتصرف بمرونة، وهناك من يرى أن روح المقاولاتية تتطلب جمع الموارد وتحديد الفرص واستغلالها لإنشاء مؤسسة ناجحة.

ونذكر بهذا الصدد أنه يجب التفرقة بين روح المؤسسة وروح المقاولاتية، حيث تُعرّف الأولى بأنها مجموعة من المواقف العامة والإيجابية المرتبطة بمضمون مفهوم المؤسسة، بينما روح المقاولاتية فهي مفهوم أشمل، حيث أنها تترجم التوجه نحو البحث عن الفرصة والمبادرة الخالقة للقيمة، ويمكن ان تعني إطلاق الأفراد لسلوكيات محددة كتحمل المسؤولية، حيث يمكن تحديد بعض الخصائص التي تميز هذا المصطلح منها: الرؤية، الشجاعة، الإقناع والحيوية والتطور الذاتي.

¹ Azzedine Tounés, Op.Cit, p45.

المحور الثالث :
SAHLA MAHLA
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر
إنشاء المؤسسات



*** إنشاء المؤسسات ***

سنتناول في هذا المحور سيرورة إنشاء المؤسسة وذلك من خلال أربع عناصر، يتضمن العنصر الأول تعريف إنشاء المؤسسات، الثاني أنواع إنشاء المؤسسة، أما في العنصر الثالث سنحاول توضيح مراحل إنشاء المؤسسة.

1. تعريف إنشاء المؤسسات

لم تظهر الدراسات الخاصة بـ "إنشاء المؤسسة" création d'entreprise هكذا، وإنما ظهرت منذ السبعينات بعد انقضاء " الثلاثين اللمعة" وبداية التفهق الذي حدث إزاء حظوظ النمو. ففي وقت معين، ظهر وعي خاص بفكرة أن النسيج الخاص بـ PME يجب أن يتجدد مع فكرة أن إنشاء مؤسسة هو إنشاء. PME إضافة إلى التفكير أن إنشاء المؤسسة هو العلاج الشافي للبطالة، ففي فرنسا، على سبيل المثال، منذ سنة 1977 توالى الصالونات وتكاثفت الجهود لخدمة هذه الفكرة في الدورات التكوينية وإنشاء هيئات مدعمة ومشجعة وتقديم مساعدات وسنت قوانين حتى إنشاء أكاديمية المقاولاتية في سنة 1998. أما على المستوى الأكاديمي والبيداغوجي : فقد ظهرت الكتابات في شكل مقالات وكتب وتقارير، وخصت ملفات لهذا الموضوع في المجلة الفرنسية للتسيير "G.F.R"، إضافة إلى ظهور مجلات مختصة في هذا الميدان. ونظمت الملتقيات ومنحت جوائز (جائزة أحسن أطروحة دكتوراه) في سنة 1999.¹

• ويعرف إنشاء المؤسسات بأنه تصرف فردي ولا يتجدد في الكثير من الأحيان في الحياة المهنية، ويترتب على إنشاء المؤسسة مسارات جد مختلفة فليس هناك أي مسار يشبه الآخر وعليه فإن عملية إنشاء المؤسسة "هي عبارة عن مسار ينتهجه الفرد في محاولة منه بهدف تحقيق ذاته وذلك من خلال تجميع الموارد اللازمة في إطار نسق تنظيمي معين".

يعتبر إنشاء المؤسسات ظاهرة معقدة غير متجانسة، بالإضافة إلى أنها تصرف لا يحدث في الكثير من المرات بالنسبة للفرد لعملية إنشاء المؤسسة لها تأثير كبير على

¹ مفيدة يحيوي: "إنشاء المؤسسة والمقاولاتية: هل هي قضية ثقافة؟" مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي المقاولاتية: التكوين وفرص العمل، 8/7/6 أبريل 2010، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، ص 6.

الخصائص الشخصية للمقاول إذ أنها تجعل المنشئ أكثر ديناميكية وحركة وتضعه في حالات مختلفة سواء كانت لديه المهارات الكافية أو لم تكن لديه أية مهارات ، كما أن سيرورة الإنشاء واستمرارية المؤسسة تتأثر بدورها بشخصية المقاول.

2. مقاربات إنشاء المؤسسات

يعد فايول أكثر وأول الباحثين الذين حددوا تقسيمات وأنواع لإنشاء المؤسسات ، من خلال تحديده لمجموعة من المقاربات ، سنحاول عرضها فيما يلي:

1- المقاربة التي تعتمد على درجة الحداثة والاستقلالية¹

هذه المقاربة تتضمن بعدين أساسيين هما الحداثة والاستقلالية وهما يتعلقان بالمشروع، ونفترض:

✓ جميع المؤسسات الجديدة وليست مستقلة: بمعنى مؤسسات جديدة ولكن ليس لها

استقلالية مالية، ولا قانونية فهي تابعة لمؤسسة أخرى كالفروع مثلا.

✓ جميع المؤسسات الناشئة والتي لم تنشئ نشاطات جديدة: أي أن المؤسسة تابعة

للمؤسسة الأم أي انها غير مستقلة على المستوى القانوني أي أن أغلبية رأس المال

الاجتماعي لهذه المؤسسات مملوك من طرف مؤسسات أو منظمات أخرى في نشاطها،

أو ان المؤسسة لا تخلق نشاطات جديدة أي ان المؤسسات الصغيرة والمبتدئة تعتمد

فقط على مبدأ استغلال نشاطات قديمة كانت تستغل سابقا من طرف أشخاص آخرين

وفي هذه الحالة لا توجد حداثة ولا استقلالية.

لتعطينا المصروفة الحالات التالية:

منطق الطبيعة القانونية la logique de PMIisation juridique: وفي هذا النوع

من الإنشاءات لا توجد حداثة ولا استقلالية (بمعنى أنها تابعة لمؤسسة أخرى) تتغير صيغة

المؤسسة قانونيا كتغيير من شركة المساهمة إلى شركة تضامن وهنا يتم تحويل نشاط

المؤسسة الصيغة القانونية أو تستطيع أن تكون فرعا أي كما يمكن أن تكون من نفس

المؤسسة الأم أو تعطيها نشاط جديد.

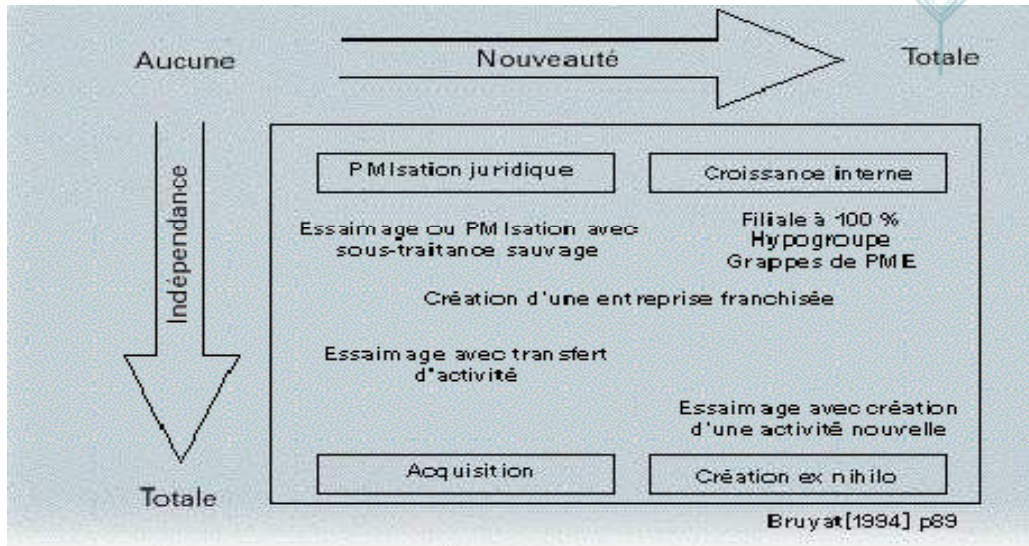
¹Alain Fayolle, **Entrepreneuriat, Apprendre A Entreprendre**, 2eme ED Dunod, paris, 2012, pp 146-148.

- النمو الداخلي **la logique de croissance interne**: حيث هذا النوع من الإنشاء يختلف عن السابق في درجة الحداثة والتي تعد مهمة في هذا النوع ولا توجد استقلالية وذلك يعني أن هذه المؤسسة جديدة عبارة عن فرع تابع للمؤسسة يمثل نشاط جديد للمؤسسة أو تدخل عليه تحديثات من خلال تصميم نشاط جديد أو تطوير أنشطة حالية من المؤسسة القائمة، بغض النظر عن حجم الشركة.

- الاستئناف والافتناء **la logique de reprise d'entreprise ou acquisition**: وفي هذا النوع من الإنشاء تتميز بدرجة استقلالية عالية للمؤسسة المنشأة ولا توجد حداثة لأنها تمثل حالة استئناف أو افتناء أو استحواذ لمؤسسة كانت موجودة بالفعل وتوقفت مؤخرا عن نشاطها من طرف الفرد.

- إنشاء مؤسسة من العدم **la logique de création ex nihilo**: وفي هذا النوع تتسم بدرجة عالية من الحداثة والاستقلالية، وهذه الحالة تعكس إنشاء المؤسسة من طرف فرد أو مجموعة أفراد وتكون مستقلة تماما وتعمل في نشاط جديد لم يكن موجود من قبل.

الشكل رقم 04: التوجهات المختلفة لإنشاء المؤسسات وفق مصفوفة درجة الحداثة والإستقلالية



Source :J.C. Papillon, économie d'entreprise : de l'entrepreneur à la gouvernance ,édition edusoft, CDRom interactif,

- الحالة الأولى تتمثل في عدم وجود التجديد والاستقلالية حيث تظهر صناعات متوسطة وصغيرة، وعادة يعمل الموظف تحت سلطة رئيسه كما تتميز بوجود عملية التعاقد بالباطن بشكل مهم. في هذه الحالة لا يوجد أي تجديد ولا استقلالية بل هناك تحويل مجموعة نشاطات إلى أحد فروع المؤسسة الأم التي تبقى متحكمة في الرقابة وتحضر لتفريع جزء من نشاطها لمؤسسة أخرى.
- في الحالة الثانية، قد يكون هناك جديد لكن الاستقلالية غير متوفرة، وفي هذه الحالة يحدث تطور داخلي. وهنا قد تصبح المؤسسة فرعا أو تحدث تجمعات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ترغب المؤسسة في إطلاق نشاط جديد وبدلا من المؤسسة القائمة فإنها تفضل إنشاء هيئة قانونية جديدة، "hypogroupe". يعتبر النشاط جديد ولكن الاستقلالية غير حقيقية.
- في الحالة الثالثة تظهر الاستقلالية لكن الجديد غير موجود، فهنا يعمل الموظف تحت سلطة رئيسه ويحدث تحويل للنشاط. عندما يرغب صاحب المؤسسة الحصول على التقاعد أو تغيير النشاط فإنه يقوم بالبيع ويتغير بالتالي اسم المؤسسة ومالكها، استقلالية المؤسسة هي نفسها التي كانت تتمتع بها سابقا والتجديد غير موجود.
- أما الحالة الرابعة هي التي تبين إنشاء المؤسسة حيث يتوفر الجديد مع الاستقلالية. فهنا يظهر نشاط جديد. حيث يقرر موظف أو مجموعة موظفين إنشاء كيان جديد لتجسيد فكرة مشتركة. نشأت هذه الفكرة داخل المؤسسة القائمة ولكن الإدارة لا ترغب في استغلالها فيفضل هؤلاء التسريح و إنشاء مؤسسة جديدة¹.

¹ مفيدة يحيوي: مرجع سابق، ص 7.

2- المقاربة التي تعتمد على درجة التغيير والحدثة¹ :

هذه المقاربة تتضمن بعدين أساسيين هما: درجة التغيير تخص الفرد خلال عملية إنشاء أما الحدثة تتعلق بالبيئة (المحيط) التي لها صلة بالمشروع، وتضم الأنواع التالية:

1-2- إنشاء الاستنساخ la creation reproduction: وفي هذا التقسيم تكون

درجة التغيير والحدثة منخفضة ومستوى عدم اليقين غير موجود لأن المؤسسة موجودة من قبل وإعادة إنشاء نفسها أو مؤسسة أخرى قامت وأيضاً لا يوجد هناك تغيير في الأفراد أي أن المخاطرة معدومة في هذا التقسيم.

2-2- إنشاء التقليد la creation imitation: وفي هذا التقسيم تكون درجة

التغيير مرتفعة والحدثة منخفضة، وفي هذه الحالة لا يوجد قيمة مضافة للبيئة والفرد ليس لديه فكرة عن هذا النشاط ولكي يستطيع الدخول في هذا المجال على الفرد الاعتماد على (الكفاءات والمهارات والعلاقات).

2-3- إنشاء الابتكار والتثمين la création innovation–valorisatoin:

وفي هذا التقسيم تكون درجة التغيير منخفضة والحدثة مرتفعة، وفي هذا النوع يكون لدى الفرد الخبرة وشخصية أي صاحب المؤسسة يمتلك معلومات عن النشاط ويبدع في إنشاء المؤسسة وعند إخراج النشاط إلى المجتمع سيكون جديد والعائق في هذه الحالة هو التسويق لأنه يبدأ من العملاء لأن السوق من الممكن ألا يتقبل المشروع وهنا درجة عدم اليقين مرتفعة.

2-4- إنشاء الابتكار والمغامرة la création innovation–a venture :

وفي هذا التقسيم تكون درجة التغيير مهمة جداً ومرتفعة، والحدثة أيضاً مرتفعة وهذه الأخيرة مرتبطة بالتكاليف فكلما كان لدى المقاول معارف من ناحية الابتكار سيؤدي ذلك إلى انخفاض التكاليف وسيكسبه على طول مساره الوظيفي مهارات (التعلم الوظيفي) وعليه المشروع يبني ويعاد بناؤه من خلال ما اكتسبها المقاول من المعارف وهنا تكون المعمره مجهولة ودرجة

¹ Alain Fayolle, op-cit, pp 150,152.

المخاطرة مرتفعة وترتكز هذه الأخيرة على بحوث التسويق وهذا كله سيؤدي إلى تخفيض من درجة عدم اليقين المرتفعة .

3. أشكال إنشاء المؤسسات:

يمثل إنشاء المؤسسات الهدف الأول للنشاط المقاولاتي عموماً، وتعتبر عملية الإنشاء عملية معقدة وغير متجانسة تختلف من مقالول لآخر حسب الظروف، الإمكانيات والمهارات، فعملية الإنشاء قد تأخذ أحد الأشكال التالية:¹

1.3. خلق مؤسسة جديدة

:و يمكن أن تأخذ عملية إنشاء مؤسسة جديدة عدة طرق، وتأخذ عملية خلق مؤسسة جديدة المؤسسات الصغيرة والصغيرة جداً، العمل المستقل، المؤسسات المتوسطة، يمكن اختصارها فيما يلي:

1.1.3. إنشاء مؤسسة من العدم « La création ex-nihilo »:

وهي المؤسسات ذات النشاط الجديد، وإنشاء مثل هذه المؤسسات ليس بالأمر السهل بل يحتاج ذلك إلى وقت وجهد معتبر لكي تباشر في إطلاق منتجها أوخدمتها في السوق خاصة في ظل المنافسة وتنامي أهمية الابتكار في المنتجات. إن ظهور المؤسسة لأول مرة للوجود ترافقها مجموعة من نقاط القوة والضعف التي يجب أن تأخذ في الحسبان من قبل المقالول ويمكن اختصارها فيما يلي:

أ -نقاط القوة:

-المقالول لديه الفرصة لإعداد دراسة تفصيلية متكاملة عن المشروع، وتحديد جدواه ونسبة نجاحه قبل البدء بتنفيذه.

-يمكن للمقالول اختيار المشروع المتوافق مع إمكانياته المادية والفنية.

-يمكن للمقالول أن يختار المشروع المتوافق مع خبراته، مؤهلاته ورغباته.

-يمكن للمقالول اختيار الموقع الملائم.

-يمكن للمقالول السيطرة على الجوانب والمواقف والمستجدات المتعلقة بالمشروع.

-المقالول لديه الفرصة لاختيار المشروع الجديد الذي طالما خطط له وبحث عنه.

¹A. FAYOLLE, *Entrepreneuriat : Apprendre à entreprendre* 1ere ED, DUNOD, Paris, 2004, p.64.

ب - نقاط الضعف:

- يتطلب إعداد المشروع الكثير والمزيد من الوقت والجهد.
- يتطلب تكاليف عالية لإجراء دراسات تفصيلية مسبقة.
- يحتاج إلى فترة قد تكون طويلة لكي يبدأ بتحقيق الإيرادات المستهدفة.
- قد يحتاج إلى قدر كبير من السيولة النقدية لتوفير الأموال الكافية.
- يحتاج إلى تكلفة تأمين الموارد والإمدادات الفنية والمعلوماتية والبشرية المناسبة.
- قد لا تتوفر لدى المقاول الخبرة الكافية لمنع وتفاذي كل الأخطاء، ومواجهة القيود والأزمات والمخاطر التي قد تهدد المؤسسة.

2.1.3. إنشاء مؤسسة عن طريق المرافقة/ التفريع: La Création par Essaimage:

وتسمى إنشاء مؤسسة عن طريق التفريع، في هذه الحالة يقوم الأجراء من خلال الدعم المقدم لهم من طرف المؤسسات التي يعملون فيها بإنشاء مؤسساتهم الخاصة والمستقلة، حيث تسمح للعامل بإنشاء مؤسسته الخاصة أو بشراء مؤسسة موجودة بشكل مستقل عن مؤسسته التي كان يشتغل فيها، والتي تقدم له بالمقابل أشكالاً مختلفة من الدعم والمرافقة وذلك بهدف التقليل من احتمال الفشل والمخاطر. ويمكن أن يأخذ هذا الدعم عدة أدوار منها:

- دور إعلامي:** مسؤول المؤسسة يمكن أن يعلم هؤلاء الموظفين بمختلف الإجراءات وإطلاعهم على أفضل الحلول (اختيار وضع قانوني للمؤسسة)، وعلى طريقة تصميم أو مخطط العمل. ...

-**دور تدريبي:** حيث أن الإدارة والتسيير والمحاسبة كلها أشياء يحتاج أن يتقنها صاحب المؤسسة قبل انطلاقها في النشاط.

-**دعم لوجستيكي ومالي:** حيث يمكن للمؤسسة الأصلية منح قروض وأموال لهؤلاء الموظفين من أجل مساعدتهم في انطلاق المؤسسة الجديدة.

إن هذه العملية تعتبر سهلة مقارنة بالسابقة، إذ تقوم المؤسسة بإنشاء أجهزة من أجل دعم الموظفين على إنشاء مؤسسات خاصة، حيث يمكن للموظفين السابقين والذين تحولوا إلى مقاولين القيام بأنشطتهم في مجالات مختلفة (تجارية، صناعية، ...) في ظل وجود المرافقة المقدمة لهم من المؤسسات التي كانوا يشتغلون بها، وتتمثل هذه المرافقة في تقديم الدعم المالي الضروري للانطلاق في النشاط أو الدعم الفني الذي يتمثل في مختلف الاستشارات التقنية، كما

يمكنهم أيضا استغلال شبكات التوزيع، مما يساعد على تقليل أخطار الفشل التي تواجههم وزيادة فرص نجاحهم . وهذا الشكل من المقاولاتية عن طريق المرافقة ينتشر بشكل متزايد ويلقى نجاحا قويا في العديد من البلدان خاصة المتقدمة.

3.1.3. الحصول على امتياز La Création En Franchise :

حق الامتياز هو أحد الخيارات المهمة أمام المقاول لإنشاء مؤسسته، وحق الامتياز يعني أن تقوم من خلاله الشركة (المانحة للامتياز (بمنح أفراد آخرين) مشتري الامتياز (الحق في إنتاج، بيع، توزيع وتسويق منتجات أو خدمات الشركة الأصلية بما في ذلك قيام الشركة المشتري للامتياز باستخدام اسم الشركة المانحة للامتياز وعلامتها التجارية وسمعتها ، فهو اتفاق تجاري بين مؤسستين مستقلتين قانونيا وماليا، ويستفيد المقاول من دعم من طرف المؤسسة المانحة للامتياز مقابل دفع مبلغ معين ولذا فعقد الامتياز تمثل حلا للمقاولين الذين ليس لهم أفكارا خاصة بهم أو الذين ليس لهم الإمكانيات الضرورية للابتكار .

عند رغبة أي مقاول في الحصول على امتياز من أجل إنشاء مؤسسته لابد أن يأخذ في

الحسبان مجموعة من المعايير المتعلقة بمانح الإمتياز، أهمها:

- قوة الإسم التجاري والعلامة التجارية.
- عمر الشركة المانحة.

- مستوى الانتشار في السوق المحلي.

- مستوى الانتشار في السوق الخارجي.

- مستوى نجاح الحاصلين على حق الامتياز منها سابقا.

- عدد الحاصلين على الامتياز من الشركة المانحة.

- رسوم استغلال حق الملكية.

- الأنظمة الفنية والمالية والإدارية والتسويقية لدى الشركة المانحة.

- مستوى الإقبال على منتجات وخدمات الشركة المانحة.

- القوة المالية للشركة المانحة.

- الجهد الإعلاني والحملات الترويجية لمنتجات الشركة المانحة.

- كما يمكن أن تحدد معايير أخرى حسب طبيعة النشاط والبيئة المحيطة.

وعند الحصول على الامتياز لا يعني ذلك أن المقاول سيباشر نشاطه بسهولة بل يجب عليه أن دراسة جوانب القوة والضعف في مثل هذه المشروعات، وهي على النحو التالي:

-نقاط القوة:

- الاستفادة من خبرة مانح الامتياز .
- توفير الدعم والتدريب المستمر .
- إمكانية الحصول على تمويل بتقسيط مبالغ تكاليف بدء التشغيل .
- شراء المنتجات والمواد والمعدات والخدمات المستخدمة في المؤسسة بصورة مباشرة من مانح الامتياز بأسعار مخفضة.
- الاستفادة من قوة العلامة التجارية في جذب العملاء .
- مساهمة مانح الامتياز في عملية الإعلان والترويج العام للمنتج .

-نقاط الضعف:

- التقييد بعمليات وشروط مانح الامتياز .
- موقف مانح الامتياز أقوى عند التعاقد.
- ضرورة دفع قيمة الامتياز من المبيعات مما يقلل من قيمة الأرباح.
- محدودية التصرف بالملكية بسبب شروط مانح الامتياز وضغوطاته.
- إلزام المستفيد من الامتياز بشراء بعض المواد والمنتجات والخدمات من مانح الامتياز حتى ولو كانت أعلى من السوق.
- أداء المستفيدين من الامتياز في مواقع أخرى يؤثر على سمعة المستفيد موضوع الدراسة .
- قد يخسر المستفيد من الامتياز إذا تم سحب الامتياز منه.

4.1.3. إنشاء فرع La Création de Filial:

يعمل المقاول لصالح المؤسسة متوكل له مهمة المشروع المقاولاتي في التابع لها، غير أن المخاطر التي يواجهها المقاول في هذه الحالة محدودة مقارنة مع الحالة الأولى، لكنه يحظى بتلك الامتيازات الممنوحة للإطارات أو المدراء فيها.

2.3 شراء مشروع قائم :

إن شراء مؤسسة قائمة يختلف عن إنشاء مؤسسة جديدة، ذلك أنها موجودة في الأساس ولا حاجة لإنشائها، وفي هذه الحالة يمكن الاعتماد على ما تملكه المؤسسة من إمكانيات في الحاضر، وعلى تاريخها السابق، وهيكلها التنظيمي، مما يقلل من مستوى عدم اليقين ودرجة الخطر، ومثلما هو الحال عند إنشاء مؤسسة جديدة يمكن أن تتم عملية شراء عمل قائم من طرف فرد لحسابه الخاص أو من طرف مؤسسة قائمة، ونميز حالتين هما:

ومن خلال اعتماد هذا الأسلوب في الاستثمار هناك مجموعة من العيوب والمزايا لا بد أن تأخذ بعين الاعتبار منها:

•المزايا:

- توفير الوقت، التكلفة والجهد.
- تخفيض المشاكل والمخاطر المتعلقة بالمشروع.
- الاستفادة من شهرة المحل، لأن المشروع القائم مسبقا له سوقه وزبائنه، مورده وموظفوه.
- يمكن للمالك الجديد أن يبدأ المشروع بسهولة.
- الاستفادة من الخبرات السابقة للمشروع. المذكرات التخرج في الجزائر
- الاستفادة من الصورة الذهنية والسمعة الحسنة عن المشروع إذا أحسن المقاول اختياره، وكذلك حسن توظيفها واستثمارها.
- القدرة على تحديد جدواه بشكل دقيق.

•العيوب:

- احتمال سوء الموقع المقام عليه المشروع.
 - احتمال السمعة غير الطيبة للمشروع.
 - قد تكون تكلفة الشراء مرتفعة لأن السعر الذي سيطلبه البائع سيضمن حق الملكية والشهرة.
 - تقادم المعدات والمنتجات.
 - احتمال وجود غش في السجلات والدفاتر.
- ويجب اتباع خطوات متعددة لتقييم المشروع القائم وشرائه وهي:

-دراسة أسباب بيعه، قد يتم عدم الإفصاح عن الأسباب والخفايا الكامنة وراء بيع المشروع، والتي تكون غير إيجابية وغير مرضية، وقد لا تتوفر في المشروع الخصائص والمقومات التي يبحث عنها المقاول ويتصورها

-تقدير القوة الايرادية للمشروع.

-تقييم الأصول المادية وغير المادية (المعنوية).

1.2.3 شراء مؤسسة في حالة جيدة: هذه الحالة أقل صعوبة لأن المؤسسة لا تواجه صعوبات ومخاطر وسمعتها جيدة ، فقط يكمن المشكل في الحصول على المعلومات الخاصة بوجود مؤسسة في حالة جيدة ومعروضة للبيع، وهل المقاول يمتلك الموارد المالية الكافية لشرائها خاصة وأن المؤسسات التي في حالة جيدة يكون سعرها في السوق مرتفع وهل فعلا هذه المؤسسة في حالة جيدة، لكن لا بد من الحيطة والحذر والتأكد أن المؤسسة في حالة جيدة والأخذ بعين الاعتبار نقاط القوة والضعف في هذه المؤسسة وإمكانية المقاول النجاح في هذا المشروع.

2.2.3. شراء مؤسسة تواجه صعوبات : في هذه الحالة يجب على المقاول أن يأخذ بعين الاعتبار النقاط التي ذكرناها آنفا (المزايا والعيوب)، وأن يكون على دراية بالالتزامات القانونية التي تترتب على عاتقه من جراء شراء مؤسسة تمر في مثل هذه الوضعية والأعباء التي ستنتقل إليه، ورغم انخفاض قيمتها السوقية لكن المقاول مجبر على توفير موارد مالية معتبرة من أجل استعادة نشاطها والوصول إلى حالتها العادية والاستقرار من جديد، كما يتطلب الأمر معرفة المقاول وخبرته في التعامل مع الأزمات ومعالجة الوضعية الصعبة التي تمر بها المؤسسة، من أجل العمل بسرعة لتحسين صورتها وبناء الثقة مع الموظفين، الزبائن، الموردين ومختلف الشركاء والمتعاملين.

3.3. المقاولاتية الداخلية : وظهر مصطلح المقاولاتية الداخلية سنة 1976 في الولايات المتحدة الأمريكية حين استعمل المصطلح أول مرة ، ويعني المبادرة في منشأة قائمة من خلال تطوير أعمال وسلوكيات مقاولاتية داخل مؤسسة صغيرة، متوسطة أو حتى كبرى، والشخص الرئيسي في هذه العملية هو يسمى رجل مقاولاتي داخلي ، ويعتبر Drucker سنة 1985 من بين الأوائل الذين لاحظوا هذا الاتجاه حين عبر عنه "إن المؤسسات اليوم وخاصة الكبرى ببساطة

لا يمكنها أن تستمر في هذه الفترة من التغيير السريع والابتكار ما لم تحصل على الكفاءة المقاولاتية."

من أجل تطوير المقاولاتية الداخلية يجب توفير مجموعة من الشروط أهمها:

- تشجيع التجربة والعمل على خلق جو يسمع بوقوع الخطأ والفشل داخل المؤسسة.
- يجب على المؤسسة توفير الموارد الضرورية لتجسيد المشاريع الجديدة وتسهيل عملية الحصول عليها.
- يجب تشجيع العمل الجماعي المنظم حيث يعمل الأفراد المتخصصون في مجال المنتج الجديد معا ، بغض النظر عن الدائرة التي يعملون بها في المؤسسة.
- يحتاج المقاول الذي يعمل لصالح مؤسسة ما أن يكافأ بشكل جيد على كل الجهد والطاقة التي بذلها في تطوير المشروع الجديد، ويجب وضع أهداف أداء عريضة يكافأ المقاول إذا ما حققها، وأفضل المكافآت في لمشروعات الجديدة هي منح المقاول حصة من الأسهم نتيجة لجهده وفعاليتيه في إنجاز المشروع.

وبدون دعم الإدارة العليا للمشروع القائم ماديا ومعنويا لا يمكن توفر بيئة مناسبة للمقاولاتية الداخلية. المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر

4.3. المقاولاتية التعاونية أو الجماعية: ويعتبر مفهوم المقاولاتية التعاونية مفهوما حديثا في قطاع الأعمال حيث جرت العادة على أن تكون المنافسة هي السمة المسيطرة على الممارسات التجارية ولكن التحديات الاقتصادية المعاصرة فرضت نماذج واستراتيجيات جديدة للتنافسية. فالثورة المعلوماتية والتطور التكنولوجي المتسارع أتاحا الفرصة للشركات المتنافسة للعمل المشترك سواء تلك التي تتنافس بشكل مباشر أو التي تعمل في نفس القطاع. فأصبحت الشركات تحرص على الوصول إلى قاعدة البيانات المهمة والنفوذ للأسواق والحصول على الموارد أكثر من التمسك بملكية المعلومات واحتكارها فأبرمت الاتفاقيات التي تضمن الشراكات الإستراتيجية والمنافع المشتركة.

4. سيرورة إنشاء مؤسسة

اختلف الباحثون في تحديد مراحل إنشاء المؤسسات فمنهم من يحددها من منظور واسع ومنهم من يحددها في المراحل الأساسية ، ولعل أبرز مساهمة في هذا السياق هي مساهمة فايول الذي حدد أهم المراحل التي نمر بها في إنشاء مشروع مؤسسة فيما يلي:¹

- تقييم الفرصة (المبادرة)
 - تصميم وصياغة المشروع.
 - تركيب الصيغة القانونية والمالية للمشروع.
 - انطلاق الأنشطة وتدعيمها
- وسنحاول فيما يلي التطرق لهذه المراحل بنوع من التفصيل:

1. تقييم فرصة إنشاء مشروع évaluation de l'opportunité de création d'entreprise

الحديث عن فرصة الأعمال يقودنا إلى التفرقة بين الفرصة المقاولاتية وفرصة الأعمال حيث أن:

- **الفرصة المقاولاتية:** هي نتيجة لمزيج جديد من عوامل الإنتاج والذي ينعكس في إدخال منتج جديد، طريقة عمل جديدة في إنتاج، عند استغلال سوق جديد والتوجه إلى مصدر جديد للتمويل وأخيرا شكل جديد لمنظمة صناعية.
- **فرصة الأعمال:** يمكن تعرفها بأن المشروع قد يؤدي الى أحد الأنشطة الخالقة (المنشئة) للقيمة (القيمة الإبداعية) ذات مردودية ومع احتمالية الاستثمارية والتطوير والأخذ بعين الاعتبار فرصة السوق والموارد المتاحة للفرد ولذلك تعتمد الفرصة على:
 - ✓ الفرد: رغباته، امكانياته المالية، دوافعه، قيمه، مهاراته، علاقته، معرفته.
 - ✓ المحيط: الأشياء التي يقوم بها ماذا تقدم للمحيط، الملاءة.
 - ✓ الوصول إلى الموارد: الوفرة تكاليف الحيازة.

¹ Alain Fayolle, op-cit, p 153.

✓ الوقت: الوقت ضروري من أجل تحديد أبعاد المشروع وتقدير الموارد الضرورية.

ولكي يتم الحصول على الفرصة يتطلب ذلك تفكيك الفكرة الأصلية من خلال النزول إلى السوق وتحويل الفكرة الأولية إلى فرصة عن طريق تفكيك وإعادة تكوين الفكرة الأصلية ونذكر هنا أن المقاول لا يستطيع تفكيك الفكرة الأولية إلا إذا كانت لديه مهارات وكفاءات وكذلك الاستعانة بمكاتب الاستشارة، والزيائن. ومن أجل تقييم جيد لفرصة إنشاء المؤسسة يجب أن:

- يتحلى المقاول ولو بدرجة قليلة من الإبداع.
- من الضروري معرفة بعض المفاهيم وأدوات التسويق (التنبؤ بالمبيعات) لنجاح الانتقال من الفكرة إلى المنتج أو الخدمة متكاملة تؤدي إلى ربحية النشاط المستقبلي.
- تعلم كيفية اختيار الفرص التي سوف تتحمل تغيرات الوقت والمنافسة، مثل الفرص التي توفر مزايا تنافسية مستدامة.¹

2. تصميم وصياغة إنشاء المشروع: في هذه المرحلة وبعد تحديد الفرصة وتحديد الخطوط العريضة للمشروع يتم تحويل الفرصة المقاولاتية إلى نشاط اقتصادي ذو مردودية ويجب أن يكون النشاط واقعي وقابل للتحقيق وذلك من خلال مجموعة من الدراسات التي تحدد كيف يتم تموقع المشروع؟

1-2 تموقع المشروع:

تحديد هذا التموقع يقوم على ما يعرف بنموذج نموذج CSIP

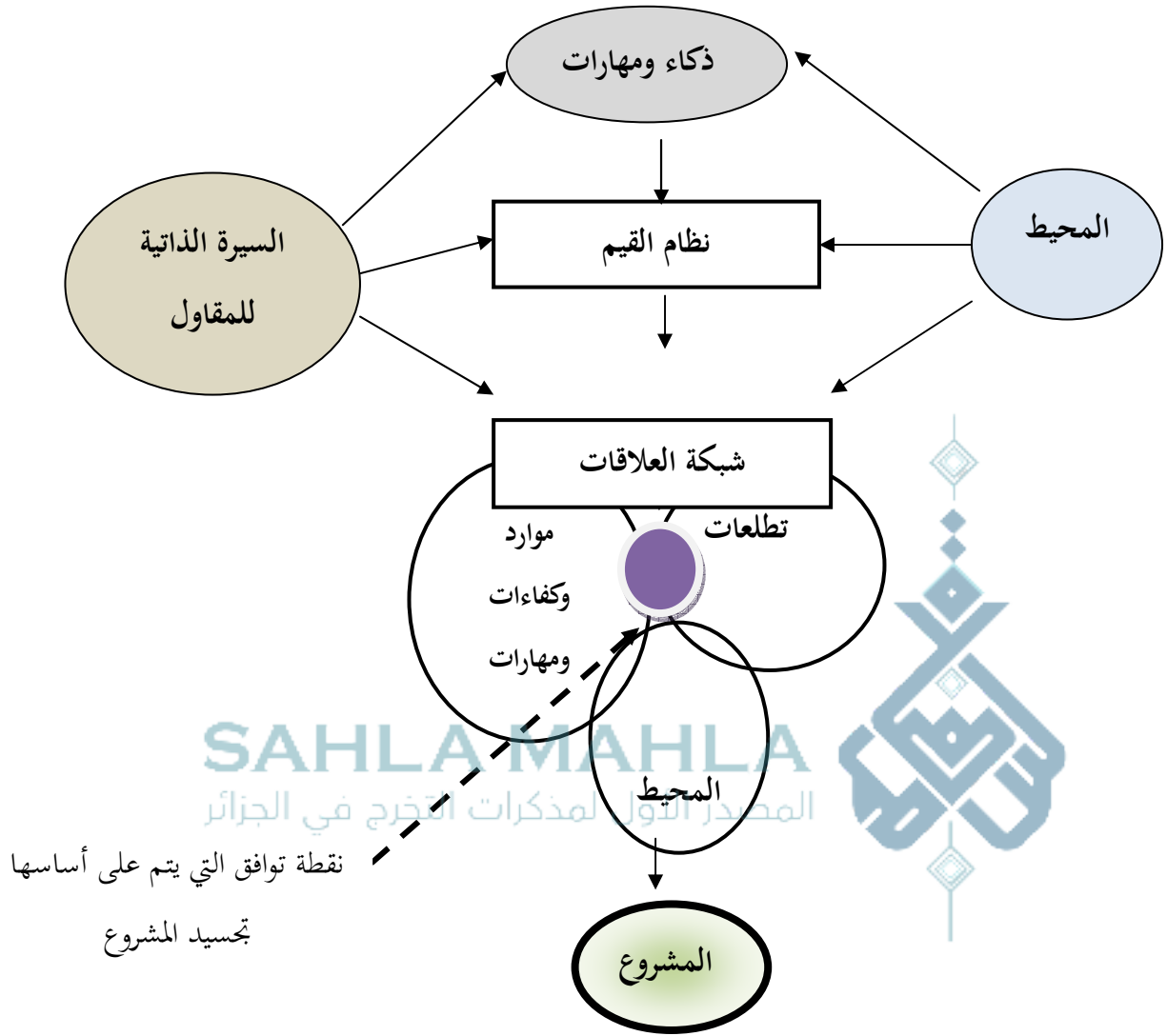
(configuration stratégique instantanée perçue)

ويضم النموذج المذكور دراسة السوق، الدراسة المالية، القانونية والإنتاجية وهذه الأخيرة

تتمثل في مكونات مخطط الأعمال، وعموماً يمكن أن يظهر نموذج CSIP بالشكل الموالي:

¹ Alain Fayolle, op-cit, pp1.54

الشكل رقم (05): نموذج CSIP



المصدر: جودي حنان، المخطط التسويقي، محاضرة (غير منشورة) في مقياس مخطط الأعمال، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، السنة الجامعية 2017/2018.

- **تعريف CSIP :** وهو نموذج مستوحى من الدراسات الكلاسيكية المتعلقة بإشكالية صياغة الإستراتيجية من خلال البحث عن التوافق بين طوحات القادة والمسيرين، حالة البيئة الداخلية والخارجية، وقدرات وموارد الشركة في ظل مجموعة من المهارات والكفاءات ، إن إنشاء مشروع والوصول إلى تحقيقه يتطلب الاقتراب من منطقة التوافق CSIP وهي تموضع المشروع ،إن منشأ المشروع يمتلك مجموعة من التطلعات هذه

التطلعات قد تكون غير واضحة على مستوى المحيط ومستوى قدراته ومستوى الموارد وعلى مستوى الأهداف¹.

- تفسير نموذج CSIP:

من خلال نموذج CSIP يجب أن يكون للمقاول ذكاء إستراتيجي بالإضافة إلى مجموعة من المهارات والكفاءات وهذه كمرحلة أولى ننتقل بها إلى شيئين مهمين هما: نظام القيم وشبكة العلاقات، فنظام القيم تتمثل في قيم المقاول وقيم المحيط، فقيم المقاول مستمدة من خلال سيرته الذاتية وما مرَّ به في حياته من مواقف وما استمده من محيطه من قيم، كل هذا سيشكل نظام القيم وهذه القيم ستؤثر في مشروع هذا المقاول، فتسير المؤسسة بنظام قيم المقاول التي استمدها من سيرته الذاتية.

نظام القيم يتم تعزيزه بشبكة العلاقات وهي جد مهمة فالشخص الذي لديه علاقات واسعة وقوية لديه إمكانية نجاح مشروعه كبيرة وتساعده في جمع المعلومات التي ستوصله إلى ثلاث مناطق:

SAHLA MAHLA
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر

- منطقة تطلعات المقاول الخاصة.
- منطقة كفاءات ومهارات المقاول.
- منطقة موارد المقاول.

بناء على المعلومات التي نجتمعها من المحيط وبناء على القيم التي يمتلكها وبناء على قدراته يستطيع أن يشكل تطلعاته، ومن خلال علاقاته والمعلومات التي تم الحصول عليها سوف يحصل على الموارد اللازمة، وبناء على شبكة العلاقات ونظام القيم يستطيع أن يصل إلى تلك الكفاءات اللازمة وعند ربط هذه العلاقات فيما بينها نصل إلى نقطة التوافق بين تطلعات المقاول مع قدراته ومع موارده.

2-2- حدود وهيكلية المشروع: في هذه المرحلة يتم وضع أبعاد المشروع والتي تكون

مرتبطة بموارد المؤسسة (موارد مالية، بشرية، مادية)، المؤسسة لديها مجموعة من الموارد المتاحة لنضع أبعاد المشروع يجب أن نصل لأحسن توليفة لاستخدام الموارد

¹ Alain Fayolle, op-cit, p.55

الموجودة في المؤسسة وهو ما يسمى بترشيد وعقلنة في استخدام الموارد، وهذه مرتبطة بما يمتلكه المقاول من مهارات وكفاءات.

2-3- كيفية وضع إستراتيجية: في هذه المرحلة تحدد إستراتيجية الانطلاق والتي نبدأ بها المؤسسة نشاطها وإستراتيجية التطوير تستخدمها عند التوسع في نشاطها، هاتين الإستراتيجيتين نحصل عليهما من خلال مفاتيح النجاح وذلك بعد دراسة محيط وموارد المؤسسة، ومن خلال دراسة المنافسين أين نستطيع تحديد الميزة التنافسية للمشروع من خلال تحديدي كذلك تموضع المؤسسة مقارنة بمنافسيها، وما هي رسالتها ومهمتها. ويحدد فإبول مفاتيح النجاح الرئيسية لتصميم مشروع إنشاء مؤسسة في الآتي:

- البحث عن أحسن توليفة ممكنة (المنشأ / مشروع انشاء) وتكون قبل انشاء المشروع، وتوليفة (مقاول/ وضعية مستقبلية) وتكون بعد الإنشاء بمعنى عند التطوير.
- الفرد المقاول يجب أن يكون واقعي بشكل كبير.
- البحث عن تكاملات والتطابقات والتطلعات في جميع المستويات (قبل الإنشاء وبعد الإنشاء) وبين الجهات الفاعلة الرئيسية (تطلعات، الفرد، المحيط، الموارد..).
- يجب أن تكون الإستراتيجية واضحة. قبل الإنشاء وعند التطوير.
- البحث عن الميزة التنافسية المستدامة والمرتبطة بالموارد البشري.

3. الإطار القانوني والمالي للمشروع: ترتبط الوضعي القانونية بشكل التمويل وكل وضعية لديها سقف معين (شركة الأسهم، التضامن، شركة الشخص الوحيد) فكل شكل لديه حصة مالية وأرباح وخسائر توزع حسب قانون الشركة. وتكوين المشروع مرتبط بمخطط الأعمال ويتم تقديمه للبنوك وتحدد الطبيعة القانونية وفق ثلاث مستويات (المالي، الإستراتيجي، البشري "عدد العمال") وعليه يتم تحديد كيفية التمويل عن طريق البنك والأموال الخاصة.

➤ وعليه Déclencheur هذه المرحلة هي الطبيعة القانونية، engagement الحصول على موافقة للتمويل لانطلاق المشروع.

4. انطلاق الأنشطة: هذه المرحلة تبدأ بعد ما نحدد الطبيعة القانونية والحصول على رأس المال، مواد أولية، نشاط تسويق) وانطلاق العمل من خلال توفير الموارد وتسجيل

القانوني في السجل التجاري والاتصال بالبنك، وعليه لا يمكن أن نقول إن هناك مؤسسة إلا عند وصول إلى نقطة التعادل وبعدها تقف المؤسسة على قدميها من خلال عتبة المردودية والرقابة على نشاط المؤسسة من خلال المقارنة بين المخطط والفعلي .
➤ وعليه Déclencheur هذه المرحلة هي الحصول على رأس المال، engagement الوصول إلى عتبة المردودية .

SAHLA MAHLA
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر



المحور الرابع :

SAHLA MAHLA

المصدر الأول لمذكرات تخرج في الجزائر

مخطط الأعمال



**** مخطط الأعمال ****

يلعب مخطط الأعمال دورا أساسيا وفعالا في حياة أي مؤسسة سواء تعلق الأمر ببداية إنشاءها وتكوينها أو من خلال توسعها وتطويرها إذ يسمح هذا الأخير باتخاذ القرارات التي تخدم إستراتيجية المؤسسة.

1. تعريف مخطط الاعمال .

✓ يشكل مخطط الأعمال عنصرا أساسيا في إستراتيجية المؤسسات، وتتزايد أهميته في مجال إنشاء المؤسسات بشكل عام والمقاولات بشكل خاص، ويستمد هذه الأهمية على اعتبار أنه يمثل وثيقة هوية تعرف بالمؤسسة (ومؤسسيها) لدى مختلف الأطراف كما يعتبر وسيلة اتصال تجاه هذه الأطراف حيث يسمح لهم بتقييم المخاطر التي هم مقدمون على تحملها عند الإنخراط في المشروع وضمن استمراريته. وتتوعدت تعريف مخطط الأعمال في الأدبيات المتخصصة، سنحاول فيما يلي تقديم البعض منها:¹

✓ مخطط الأعمال هو وثيقة تعرض ملخص مشروع استثماري أو تغيير في إمكانيات المؤسسة.

✓ يعتبر مخطط الأعمال بمثابة طريقة لعرض مشروع المؤسسة حيث تسمح بدمج جميع المعطيات المكونة للمؤسسة في وثيقة واحدة ومدى مطابقتها لمؤشرات محيط المؤسسة مثل: السوق، المؤشرات المالية، الزبائن، المنافسون.

✓ كما يمكن تعريفه بأنه وثيقة رسمية تحضر وتطور لوصف العمل الذي يتم إعدادها من أجله وتستخدم لفحص جوانب الجدوى من فكرة هذا العمل وكذلك للحصول على التمويل المناسب وأيضا كخارطة طريق للأنشطة والعمليات المستقبلية.

✓ مخطط الأعمال هو وثيقة تحليلية لتمثيل مشروع استثماري أو لتطوير متوسط الأجل للمؤسسة ، و يجب أن يكون انعكاسا لرؤية المقاول وإستراتيجيته، أنه بمثابة ترجمة

¹ Olivier Avril , Le Business Plan, Pourquoi ?Pour qui ?Modes d'Emplois , Acting Direction financière à la demande , Mai 2012 p1.

لهاته الأخيرة في شكل نص أو أرقام فهو يسمح للمقاول بإضفاء الطابع الرسمي لرؤيته إذن فهو أداة للإقناع تسمح بتوضيح النموذج الاقتصادي

✓ كما يعرف على أنه: الشكل الكتابي للمشروع المقاولاتي، ويتمثل في وثيقة تشمل حوالي 30 ورقة تقريبا والتي تقدم العناصر الأساسية للمشروع، إضافة الى طبيعة النوع وفرص المشروع مستندة الى تحليل السوق والمنافسة، والمجموعة (فريق العمل) وتماسكهم بالمشروع. الموارد اللازمة لإنجاز المشروع ورؤيته المستقبلية.¹

✓ يمثل مخطط الأعمال وثيقة هوية تعرف بالمؤسسة (ومؤسسيها) لدى مختلف الأطراف (شركاء، البنوك، رأس المال، المخاطرة،...)، كما يعتبر وسيلة اتصال تجاه هذه الأطراف حيث يسمح لهم بتقييم المخاطر التي هم مقدمون على تحملها عند الإنخراط في المشروع.

ومما سبق يمكن القول أن مخطط الأعمال من أشهر أدوات تسيير المشروع، بل أنه يشكل أهمية بالغة للمسير لأنه يرسم المستقبل الذي ستخطه المؤسسة بمختلف أبعاده، بحيث يتم تحديد الأهداف المراد تحقيقها بدقة، وربطها بآجال زمنية محددة وهو وثيقة تمثل نوايا المشروع الإستراتيجية في المستقبل، والنشاط الذي يريد المستثمر أن يمارسه، من خلال القيام بدراسة تحليلية تنبؤية لما يمكن أن يحققه هذا المشروع من نجاح، وماهي المخاطر والصعوبات التي تواجهه ويبين احتمالات نجاح هذا المشروع في حدود مجموعة من البيانات والأساليب التي تتبع في إجراء الدراسة، حيث نجد فيه دراسة تسويقية، فنية، مالية، وتقييمية.

¹ Michel coster, **Entrepreneuriat**, Pearson Education, paris, 2009, p134.

2. خصائص وأهمية مخطط الأعمال

أولاً: خصائص مخطط الأعمال

تتمثل خصائص مخطط الأعمال فيما يلي:¹

1. هو عبارة عن بناء فكري: يقوم على وقائع وبواجه حقيقة اقتصادية واجتماعية من أجل تقادي وجود انحرافات كبيرة في إعدادة يجب الالتزام بالوقت المحدد لتحضيره من أجل اختبار الأفكار والفرضيات لدى الأطراف المهمة في المحيط المستهدف، إن خاصية الفكرية المرتبطة بمخطط الأعمال مدعمة ببعده التوقعي وهو أيضا بناء توقعي وهو عمل جد صعب لذلك في هذا الإطار نطرح مجموعة من الأسئلة:

- من يمكنه التنبؤ بالسلوكات المستقبلية للمنافسين؟

- من يمكنه التوقع بظهور الأزمات السياسية والاقتصادية التي تؤثر على التوازن

الاقتصادي؟

تكون التوقعات جيدة إذا استخدمنا طرق عديدة و سيناريوهات مختلفة لتوقع المحيط المستهدف.

2. مخطط الأعمال هو مسار لتقليل عدم التأكد أو عدم اليقين: يسمح مخطط الأعمال بتعليم وتوضيح مسار المؤسسة الجديدة فهو يسمح في اختيار المسار المناسب بعد تحليل عدة مسارات، كل المعلومات المجمعّة خلال المسار يساهم بتحديد مصادر الخطر والتقليل منها و هذا ما يتجسد في الإستراتيجية.

3. مخطط الأعمال هو عبارة عن مسار محاكاة: المحاكاة هو تمرين جد فعال لتحضير التوقعات فمخطط الأعمال يسمح بمحاكاة عدة وضعيات وسيناريوهات يمكن للمؤسسة الجديدة مواجهتها في الواقع من أجل تحديد متغيرات كل وضعية وكل سيناريو وتحديد ديناميكيتها فالمحاكاة ليست متعلقة بالجانب المالي فقط وإنما تتعلق بسلوكات مختلفة الأطراف أو سلوكات المؤسسة أو تغيرات المحيط.

¹ Alain Fayolle, *Entrepreneuriat, Apprendre A Entreprendre*, 1ere ED, op-cit, pp 295, 294.

4. مخطط الأعمال هو مسار للتدريب على مهنة المسير: إن التفكير و التحليل الإستراتيجي يدخل ضمن مهنة المسير فمخطط الأعمال يقدم للمقاول إطار واضح حول ممارسة هذه المهنة من خلال مواجهته للتعقيد، صعوبة الاختبار، والقرارات الإستراتيجية لذلك على المقاول في هذه المرحلة اكتساب معارف و مهارات وظيفية. و هناك مجموعة أخرى من الخصائص نوجزها فيما يلي¹ :

- الإيجاز: لا يجب أن يكون مخطط الأعمال طويل و من الأفضل أن يتكون من 25 إلى 30 صفحة.
- الوضوح: يجب أن يوضح فكرة المشروع, فهو لا يتطلب جهد خاص من القارئ لفهمه إذ يجب تفادي الغموض.
- المقروئية: أن يتضمن عرض للأعمال المنجزة بحيث تكون المعطيات واضحة و لا بد من ذكر مصادر الأرقام و البيانات المعروضة.
- التناسق والانسجام: لا بد من إظهار الانسجام في ثلاث حواريات فيما بينها و أن تدعم بعضها البعض و هي (فرد/مشروع) , (عرض/سوق) , (أهداف/موارد).
- النزاهة: لا بد من شرح الصعوبات وحالات عدم التأكد و إثبات الوضوح و ليس الاعتقاد بمواجهة العراقيل المذكورة.
- التدرج: تفادي الغموض في التفاصيل والإجابة على ما يبحث عنه القارئ.
- التمثيل: اقتراح واعتماد صور , رسوم بيانية , مخططات وجداول.
- المرونة: لا يجب أن يكون المشروع مقيد , و لكن يجب أن يشير إل وجود أحداث متتابعة محتملة و مهمة.
- الواقعية: فهي تمثل جانبا مهما في مخطط الأعمال الجيد , وتتمثل في ضرورة التعاطي مع المشروع بشكل تبرره معطيات موجودة في الواقع و تبرز أهمية الواقعية بشكل خاص على مستوى تحديد الأهداف أو على مستوى الوسائل الموظفة لتحقيقها.
- المصدقية: تتمثل في جمع واستعمال معطيات تتميز بالدقة والموثوقية فالدقة تتمثل في أن هذه المعطيات تعبر عن حقيقة جوهر المشروع وهو ما يعي ضرورة إختيار

¹ Michel Coster, Op.Cit, P , 153.

المعطيات التي تتناسب وتتسجم مع المشروع وعليه تقتضي الدقة والمصداقية أن يقوم مخطط الأعمال بذكر مصادر المعلومات التي يتعين أن تكون معروفة وذات موثوقية أن يتجنب إخفاء مناطق الظل والشك حتى يتسنى للأطراف المعنية بالمشروع بالقيام بتقدير صحيح للمخاطر.

- الهيكلية الجيدة: يتعين أن يكون الملف معروضا بشكل منطقي مع هيكلية جيدة على مستوى تبويب عناصره مثل تصنيف هذه الأخيرة إلى عناصر رئيسية وعناصر فرعية بشكل يخدم العرض والتحليل كما يتعين أن يبين العرض والتحليل نقاط القوة في الملف

ثانيا: أهمية مخطط الأعمال

لمخطط الأعمال عدة فوائد نذكر أهمها فيما يلي:

- ترتيب الأفكار
- تقييم الجدوى
- فرصة للتعرف أكثر على السوق وعن قرب
- بحث الاحتمالات الممكنة لتمويل وتنفيذ وتسويق المشروع
- التخطيط ووضوح الطريق
- التحقق من الجاهزية
- استطلاع الصعوبات المتوقعة والاستعداد لها والاحتياط للطوارئ
- تحديد المتطلبات بشكل أكثر دقة وواقعية
- إظهار الجدية في العمل
- تسهيل تقييم المشروع للحصول على دعم أو تمويل أو مشاركة
- التقليل من احتمالية الإخفاق أو الفشل أو الخسائر
- التحكم وضبط التكاليف.

3. أنواع مخطط الأعمال

يمكن تصنيف مخطط الأعمال الى تصنيفين:

1- التصنيف الأول

✓ المخطط المختصر:

هي خطة قصيرة ومركزة تعرض الجوانب المهمة جدا و القضايا الرئيسية التي لا يجب أن يخلو منها أي مخطط أعمال وتحاول إسقاط الأهم منها للعمل الجديد وتعد الخطة المختصرة خطة مرضية لكل من الممولين والمستثمرين على حد سواء، خاصة عند احتوائها على تنبؤات مالية متعلقة بالمشروع، ويتميز هذا النوع من الخطط بالمحدودية في حالة عدم التأكد عالي في البيئة التي سوف يتواجد فيها العمل الجديد أو المشروع الجديد، إذ أن المخطط المختصر ما هو إلا مخطط عمل مبدئي لبداية النشاط، ووجوده هو أفضل في جميع الأحوال من عدم وجود خطة على الإطلاق.

✓ المخطط الشمولي:

في العادة يفضل المقاولون والمستثمرون كتابة خطة العمل وفق هذا الأسلوب والنوع، فهي خطة عمل كاملة ودقيقة وهذا لما تتوفر عليه من تحليل معمق للعوامل المهمة والحرجة التي من شأنها تحديد نجاح أو فشل المشروع الذي يراد تجسيده على أرض الواقع تحت مختلف الأحوال والافتراضات ويكون هذا النوع من خطط الأعمال مفيدا وتمييزا عندما يحتوي على:

- مواجهة التغييرات في العمل أو بيئة الخارجية.
- يصف الفرصة الجديدة والتي سيبدأ بها كعمل جديد.
- التوضيح المعمق والواقعي للمواقف التي من شأنها تعقيد العمل .
- تحديد ووصف الفرص والية التعامل معها بشكل واضح ودقيق .

2- التصنيف الثاني¹

✓ المخطط القصير أو المصغر:

حيث من المحتمل أن يحتوي على (10) صفحات بالإضافة إلى أنه يجب أن يشمل أيضا على تركيز الاهتمام على الأمور الأساسية مثل: مفهوم العمل والاحتياجات المالية، وخطة التسويق والكشوفات المالية، وخاصة كشف التدفقات النقدية والعائد المستهدف وكشف الموازنة، وهنا لابد من الحذر في الإساءة لاستخدام المخطط الصغير لأنه ليس البديل عن الخطة التفصيلية المطلوبة والكاملة للمشروع.

✓ مخطط العمل:

وهو عبارة عن الأداء المستخدمة في تشغيل وإدارة المشروع من قبل المقاول، ويتوجب أن يكون هذا المخطط طويل ويحتوي على جميع التفاصيل، كما يمكن أن يكون في بعض الأحيان قصير في عرض المشروع.

✓ مخطط التقديم:

وهو مخطط العمل، ويستخدم هذا المخطط عادة في البنوك أو المستثمرين وغيرهم من خارج الشركة لعرض الحصول على التمويل المالي. وتذهب جميع المعلومات الموجودة في مخطط التقديم تقريبا إلى مخطط العمل مع بعض الاختلافات المحددة.

✓ المخطط الإلكتروني:

تجري معظم مخططات وبرامج الأعمال بواسطة الحاسب بشكل أو بآخر، و من ثم يتم طبعها على نسخ ورقية متعددة. كما يجري من وقت لآخر إرسال الكثير من الوثائق الحاملة للمعلومات بواسطة الحاسب ما بين الأطراف المختلفة للأعمال. ومن الممكن هنا أن يجد المقاول أكثر ملاءمة له الاحتفاظ بطبعة (نسخة) إلكترونية من خطته. ويستخدم العرض المستند على الحاسب في تقديم المخطط الإلكتروني.

¹ فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار حامد، عمان الأردن، 2006، ص332.

وتحتاج كل خطة من الخطط الأربعة إلى مقدار مختلف من حجم القوى العاملة، ولا يؤثر هذا الحجم على حجم المخرجات من المشروع، لأن حجم المخرجات يتأثر بنمط المنتج (سلعة أو خدمة) المراد تقديمه.

4. عناصر أساسية في مخطط الأعمال

أن مجمل الأدبيات المتخصصة تحدد مجموعة من المكونات والعناصر الأساسية لمخطط الأعمال وتختصرها فيما يلي:

من أجل توفير المعلومات الضرورية للمقرضين والشركاء والمستثمرين حول المشروع ينبغي أن يشمل مخطط الأعمال العناصر التالية :

1- **ملخص وهدف المخطط:** ففي هذه الفقرة يجب توضيح بشكل جيد بأن المقاول يريد مباشرة

نشاط جديد، وأن يقنع الجهات الموجه إليها بصدق هذا المخطط، وأن يشير إلى الحاجات الفعلية للأموال ومردودية رأس المال ورقم الأعمال التقديري، وإن كان من الصعب تحديد هذا الأخير بدقة.

المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر

2- **مواصفات المؤسسة:** وتتمثل فيما يلي:

- نوع النشاط وما إذا كان يتركز فقط على البيع، أو مقاوله من الباطن...أو غير ذلك، والصناعة التي تنشط فيها.

- اسم المؤسسة التجاري واسم منتجها والذي يفضل أن يكون سهل التركيز.

- الموقع الجغرافي والتنافسي الحالي والمستقبلي.

- الشكل القانوني.

- الملاك والمساهمون.

3- **وصف النشاط:** ويكون ذلك كما يلي:

- استخدام الزوج منتج/ سوق من أجل تحديد فئة الزبائن الموجه إليها المنتج.

- إجراء الأبحاث المتعلقة بالنشاط الحالي، والتي تتم من خلال البحث عن الموردين و

المنافسين وميولات السوق المستهدف.

- تحديد معايير النجاح (حصصة السوق، أو قيمة الخدمة، أو السعر، أو الجودة...).

- التجهيزات المراد الحصول عليها (جرد كل التجهيزات الضرورية، تحديد أسعارها، وطريقة استعمالها وصيانتها...).
- 4- نتائج دراسة السوق: هي حصيلة لما تم التوصل إليه من خلال دراسة السوق، وتشمل مايلي:
 - تقسيم السوق الحالي (منتوج/ مستهلك، منتوج/ مؤسسة).
 - المنافسة و المحيط بشكل عام (المنافسين المباشرين، السياسات الاقتصادية...).
 - الموردين (عددهم، مواقعهم ونقاط قوتهم وضعفهم...).
 - قنوات التوزيع (بيع مباشر، أو بيع بالجملة...).
 - سياسة السعر (هل هي نفسها بالنسبة للمنافسين أم تختلف عنهم، وهل هو أكثر ارتفاعا نتيجة لتميزه عن منتوجات المنافسين...).
 - إستراتيجية التسويق (المنتوج، وموقع هذا الأخير بالنسبة للعملاء، وسبل ترقبته، ومستوى سعره بالنسبة للأهداف المرجوة...).
- 5- تحديد وسائل الإنتاج: وفي هذا الجزء يتم وصف بشكل دقيق مجموع وسائل الإنتاج وطريقة استغلالها فمثلا بالنسبة للبيانات يتم ذكر أنواعها ومساحتها، وبالنسبة للآلات والتجهيزات يتم تحضير قائمة تشملها كلها وتوضح طريقة تركيبها والأعطاب والصعوبات التي قد تظهر عند استعمالها، إضافة إلى توضيح نمط التخزين وقدراته، كما يتم شرح طرق العمل، وطرق سير كل وحدة من وحدات الإنتاج، وكيفية إطلاق الطلبات، وتحديد مخطط الإنتاج الزمني والذي غالبا ما يتم إعداده من خلال مخطط غانت الذي يسمح بتمثيل أنشطة المؤسسة عن طريق أعمدة بيانات، فيقسم المنتج إلى مراحل تسمح بتحديد تواريخ تطوير مزيج المنتج.
- 6- المعطيات المالية: تكون العناصر المالية لب مخطط الأعمال، وتشمل بذلك العناصر التالية:
 - الحاجات المالية التي تمكن من الانطلاق في العملية الإنتاجية والتجارية.
 - المردودية المتوقعة.
 - رقم الأعمال وحسابات النتائج التوقعي على مدى الثلاث أو خمس سنوات القادمة.

- الميزانية الافتتاحية الشاملة والمفصلة للأصول والخصوم والتي تتضمن كل التكاليف المتعلقة بالموارد البشرية، والتراخيص والإشهار... وغيرها
- التدفقات النقدية المتوقعة والتي تمكن من حساب القدرة على التمويل الذاتي.
- 7- إدارة الموارد البشرية: ويتم فيها وصف الوظائف من خلال إعداد البطاقات الوظيفية، وتحدد العلاقة بينها، وطرق حل الصراعات الناتجة، والترتيب السلمي للوظائف إن وجد، كما يتم توضيح طرق اتخاذ القرارات على مستوى مختلف مراكز المسؤولية، والإختصاصات الواجب توفرها، وبرامج التكوين الداخلية والخارجية المدعمة لها إن وجدت ضرورة لذلك.
- 8- الاستراتيجيات: من المعروف أن الإدارة الإستراتيجية تعبر عن جملة متجانسة من الدراسات والتحليل والقرارات التي تصاغ في شكل مخطط إستراتيجي يضمن بقاء ونمو المؤسسة، لهذا ينبغي أن يشمل هذا المخطط العناصر التالية :
 - الأهداف: وهنا تحدد مهمة المؤسسة التي تعبر عن غرض أو مبرر وجودها وعادة ما يعود ذلك إلى صفتها كمواطن، ومساهمتها في الأهداف العامة خاصة على المستوى الوطني (معدل النمو، التشغيل والمنافسة الوطنية...). إضافة إلى تحديد الرؤية المستقبلية للعالم بمجرد وصول المشروع.
- نوع الإستراتيجيات المتبعة: والأمر يتعلق باختيار إستراتيجية من بين العديد من الإستراتيجيات والتي تتلاءم مع وضعية المؤسسة، ومن بينها نجد إستراتيجية التركيز، التنويع، القيادة بالتكلفة والتمايز... الخ.
- طرق تحقيق الإستراتيجيات: فالوصول إلى أي إستراتيجية يتطلب وضع الإمكانيات، والبحوث والعلاقات اللازمة لذلك .
- 9- الأخطار: ونسجل هنا نمطين مهمين من الأخطار:
 - الأخطار التي تتجم عن عدم التأكد والتي تنتج بدورها بسبب انعدام المعلومات، ولتجنبها يجب توفير أكبر قدر ممكن من المعلومات الضرورية.

- الأخطار الناتجة عن عدم القدرة على الاستمرار، وهذا ما يفرض القيام بالتخطيط المستمر وبالتالي إعداد مخطط الأعمال بشكل جيد سوف يضمن الحصول على الموارد المالية والتقنية اللازمة من أجل البدء في ممارسة النشاط.

5. مكونات مخطط الأعمال

إن عناصر ومكونات مخطط الأعمال قد تختلف من عمل لآخر إلا أنها و بشكل عام أصبحت معيارية بشكل مقبول وواضح لذلك اتفق الباحثون على أن مكونات مخطط الأعمال يجب أن تشمل على مجموعة من المخططات الفرعية سنحاول التطرق لها بنوع من التفصيل من خلال المطالب التالية:

1.5 الملخص التنفيذي

أولا/ تعريف الملخص التنفيذي :

الملخص التنفيذي هو الشرح المختصر لفكرة المشروع من جميع النواحي والهدف الأساسي لعمله هو جذب انتباه المهتمين بالفكرة أو بالمشروع وتخفيفهم للانتقال للخطوة الثانية وهي قراءة خطة العمل. المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر

كما يعرف على أنه: الوصف المختصر لطبيعة المنتج أو الخدمة التي تقدمها والمهمة والأهداف التي تسعى لتحقيقها ومقومات النجاح التي تمتلكها والتي لا بد أن تستحوذ على انتباه أو إعجاب من يقرأه.

ويعرف كذلك على أنه: وصف موجز للمنتج أو الخدمة والخصائص المميزة لها مع التوضيح باختصار للحلول المقدمة للمستهلكين مع تحديد العناصر المطلوبة للنمو وفرص تحقيق الربح ومصادره.

- حيث يرى البعض بأن الملخص التنفيذي يكتب قبل خطة العمل بحيث يكون مقدمه للمشروع فإذا استحوذ على انتباه وإعجاب المستثمر أو لجنة تحكيم مسابقة ينتقل للمستوي التالي وهو خطة العمل. أما إذا لم يستحوذ على انتباه/إعجاب المستثمر ينتقل لملخص فكرة مشروع آخر وبذلك يتم توفير وقت المستثمر أو لجنة تحكيم مسابقة.

- إلا أن هناك من يري أن الملخص التنفيذي يفضل كتابته بعد كتابة خطة العمل بدعوي أن شرح كل شيء بخطة العمل يسهل علي رائد الأعمال تلخيص خطة العمل ووضع هذا التلخيص في شكل ملخص تنفيذي.

ثانيا/ خصائص الملخص التنفيذي

- يجب أن يغطي الملخص التنفيذي قوة واحتمالات السوق فيما يتعلق بالعمل التجاري وذلك من خلال إدراج المنافسين في السابق والحاضر والمستقبل.
- يوجز الملخص التنفيذي النقاط الرئيسية لخطة عملك في صفحة واحدة أو صفحتين ويجب أن تكون قادرا على كسب إعجاب القارئ بأنه توجد فرصة تجارية هامة في السوق وأن منتجك أو خدمة شركتك سوف تستغل هذه الفرصة.

ثالثا/ هدف الملخص التنفيذي ومضمونه

يهدف الملخص التنفيذي إلى إقناع القراء بأن عملك جدير بالاستحقاق ويتعين أن يشجع هذا الملخص على قراءة الأجزاء المتبقية منه وذلك لكونه أول ما يطلع عليه المستثمر قد لا يحتاج الأمر منه أكثر من 3 إلى 5 دقائق لاتخاذ قرار مبدئي. ويتضمن الملخص التنفيذي ما يلي:

- **الهدف:** يصف القصد من خطة العمل .هل الهدف من الخطة هو الحصول على الدعم المالي وبناء علاقة شراكة أم شيء آخر؟.
- **التعريفات:** تحديد وتعريف أفكار المشروع بكل وضوح وإيجاز .
- **الفكرة العامة:** يجب أن يغطي الملخص التنفيذي قوة واحتمالات السوق فيما يتعلق بالعمل التجاري وذلك من خلال إدراج المنافسين في السابق والحاضر والمستقبل.
- **الصفات والمميزات:** تقديم وصفا للصفات والمميزات الفريدة للمنتج أو للخدمة
- **المتطلبات المالية :** ذكر الأرقام المالية التي تضع خطة العمل موضع التنفيذ والتطبيق.
- **النمو :** تحديد كيف يمكن للشركة ان تنمو وتستمر في النمو .

يوجز الملخص التنفيذي النقاط الرئيسية لخطة العمل في صفحة واحدة أو صفتين ويجب أن تكون قادرا على كسب إعجاب القارئ بأنه توجد فرصة تجارية هامة في السوق وأن منتجك أو خدمة شركتك سوف تستغل هذه الفرصة .

2.5 المخطط التسويقي

يعتبر المخطط التسويقي جزءا مهما من مخطط الأعمال لأي مشروع حيث يعبر عن السياسات التسويقية الواجب إتباعها من أجل تحقيق الأهداف المسطرة .

أولا/ تعريف المخطط التسويقي

لقد تعددت تعريف مخطط الأعمال التسويقي سنحاول ذكر بعضها¹:

- المخطط التسويقي هو عبارة عن خارطة طريق للنشاطات والفعاليات التسويقية بالمؤسسة على مدى فترة زمنية محددة.
- ويعرف بأنه: الاختيار المرتبط بالحقائق، ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة.
- كما يعرف على أنه: وثيقة مكتوبة توضح الوضع الحالي من حيث المستهلك، المنافسين، والبيئة الخارجية وتوفر أسس تحديد الأهداف، والإجراءات التسويقية وتخصيص الموارد سواء المنتجات والخدمات الحالية أو المقترحة .
- ويمكن القول أن المخطط التسويقي هو عملية التوقع لما سيكون في المستقبل حول عناصر العمل اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة والإستعداد لمواجهة معوقات الأداء والعمل على حلها والإستفادة من الإيجابيات المتوقعة في المستقبل في إطار زمني محدد ومتابعة الأمر ووقت التنفيذ.

¹ غسان قاسم داود اللامي، إدارة التسويق أفكار وتوجيهات جديدة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 81.

ثانيا/ عناصر المخطط التسويقي : يقوم المخطط التسويقي على دراسة مجموعة من العناصر نوردها فيما يلي :

1- دراسة السوق

توضح دراسة السوق لصاحب المشروع السوق الذي يجب أن يستهدف، و ذلك عن طريق تحديد حجم السوق، اتجاهاته، رغبات الزبائن... الخ، كما أنها طريقة ديناميكية وحديثة تمكن من فهم ومتابعة تطور الأسواق. إن دراسة السوق هي مفهوم يحصر مجموعة من الأدوات والتقنيات التي تسمح بالبحث عن معطيات كمية ونوعية لسوق معين وتحليلها لغرض المساعدة في اتخاذ القرار التسويقي المتعلق بمنتج أو خدمة حالية أو مستقبلية.

- وتعرف أيضا بأنها: مختلف النشاطات المنظمة لجمع وتحليل البيانات المتعلقة بالأسواق وبصفة أشمل بالعناصر التي ترتبط بها المؤسسة لغرض إتاحة أساس للقرارات التسويقية بأقل الأخطار الممكنة وهذا حسب إجراءات مبينة على طرق علمية قصد المحافظة على موضوعية هذه المعلومات ودقتها.

SAHLA MAHLA
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر

2- أنواع دراسة السوق

يمكن تقسيم دراسات السوق الى قسمين كمية ونوعين :

2-1- **الدراسة الكمية** : هي استخدام عينات أو مقاييس محددة وتعتبر دراسة إستنتاجية

وتتم الدراسة الكمية بواسطة ما يلي :

- سبر الآراء : اجراء الدراسة في الميدان بفضل الاستجابات حول المشكل الذي يقوم بدراسته أو حله.

- العينات الدائمة : وهي العينات ممثلة للمجتمع المدروس، ودائمة، والتحقيقات تتم دائما على نفس الأشخاص.

2-2- **الدراسة النوعية** : جمع وتحليل المعلومات وتفسير البيانات التي لا تستطيع

تفسيرها كميأ أي أنها تستخدم لتزويد بالملاح الرئيسية للأفكار ومحاولة فهم

المشكلة من خلال إيجاد إطار نظري يمكن إختباره فيما بعد بواسطة الدراسات

الكمية، وتعتبر الدراسات النوعية خطة أساسية لا غنى عنها للبدء في تنفيذ

الدراسات الكمية. أما التقنيات المستعملة عموماً فهي:

- المقابلة المباشرة مع الزبائن .
- الملاحظات في الحالات الحقيقية بواسطة آلة تصوير مخفية تسجل السلوك الطبيعي للشراء عند الزبائن... الخ .

إن الغرض الأساسي من دراسة السوق هو الوصول إلى المعلومات والبيانات التي تساعد على

فهم عوامل في السوق (الزبائن، المنتجات، الموردون، المنافسة، الأسعار، التوزيع) .

ويمكن أن نحدد الفرق بين الدراسة الكمية والدراسة النوعية من خلال الجدول التالي:

الجدول (03) : مقارنة بين الدراسة الكمية والدراسة النوعية

الدراسة النوعية	الدراسة الكمية
بعض الأمثلة	
<ul style="list-style-type: none"> - اكتشاف وفهم الحاجات، النقائص، الرغبات الخاصة بالمستهلكين أو الزبائن. - معرفة صورة منتج أو خدمة ما ومكوناته قيمته الرمزية. - إحصاء مميزات منتج ما . - تحسين طريقة الاتصال فيما يخص التغليف، الدعاية. - إعطاء مؤشرات حول قدرة اسم المنتج على عكس التوقع الذي نريده من خلال هذا الاسم 	<ul style="list-style-type: none"> - تحديد عادات الاستهلاك للمستهلكين، الماركات المشتراة، درجة الوفاء... - قياس مدى تقبل الزبون للتوقع الذي نريده للمنتج بعد استعماله. - تقديم نقاط القوة والضعف الخاصة بمنتج ما بالمقارنة مع المنافسين. - تقدير مقومات سوق ما بالنسبة لمنتج جديد. - تحليل معطيات خاصة بالبيع بالمقارنة مع الزبائن.
نوع المعلومات الواجب جمعها	
<ul style="list-style-type: none"> - ما هي رغبات و محفزات المستهلكين. - ما هو تطور رغباتهم في 5 سنوات القادمة . - كيف يتخذون قرار الشراء. - ما هي طريقة جمعهم للمعلومات. 	<ul style="list-style-type: none"> - ما هو تقدير المبيعات المحتملة من حيث الكمية أو رقم الأعمال . - ما هو معدل رضی الزبائن. - ما هي حصة السوق التي يمثلها قطاع السوق.

التقنيات المستعملة	
- استبيان بأسئلة مغلقة او نصف مغلقة (مرسل عن طريق البريد، الهاتف أو الأترنت (...)	- الحوار و اللقاء رأس لرأس (مدة ساعة ونصف الى ساعتين).
	- مجموعات المستهلكين.
	- حصص الابتكار.

3- تجزئة السوق

ويقصد بها تقسيم السوق لقطاعات متجانسة، مع النظر الى كل قطاع باعتباره هدف تسويقي تبحث المنظمة عن تحقيقه عن طريق تكوين مزيج تسويقي مناسب لكل فئة.

تجزئة السوق تبدأ بالبحث عن أسس ملائمة يمكن أن يتم التقسيم وفقها، وهي عبارة عن خاصية أو أكثر من خصائص الزبائن المرتقبين تمكن رجال التسويق من تصنيفهم في قطاعات. وبصفة عامة فإن الأسس المعتمدة للتقييم يجب اختيارها بحيث تؤدي الى تجميع الزبائن الذين يستجيبون للمؤشرات التسويقية بنفس الطريقة وفي نفس الوقت في قطاع ما بشكل مختلف عن استجابة الزبائن في القطاعات الأخرى ويمكن ذكرها كالتالي:

- **الأساس الجغرافي:** بحكم عادات الناس وتصرفاتهم من منطقة جغرافية لأخرى فإن الأساس الجغرافي يعتمد عليه في تسويق السوق وهو يأتي في مقدمة الأسس التي تستخدم لهذا الغرض.
- **الأسس الديمغرافية:** يعد هذا الأسلوب من أكثر أساليب تجزئة السوق شيوعا في الاستخدام بما يتميز به من سهولة ودقة ووضوح قياسا بالأسس الأخرى، ووفقا لهذه الطريقة فإنه ينتم السوق إلى قطاعات وفقا للمتغيرات الديمغرافية كالعمر، الجنس، مستوى التعليم، المهنة، حجم الأسرة، الدين... الخ
- **التقسيم على أساس الخصائص السلوكية للأفراد:** ويمكن حصره بصفة عامة في الشخصية، نمط الحياة، حوافز الشراء، معرفة المنتج واستعمالاته، الولاء للعلامة.
- **التقسيم على أساس فائدة السلعة:** وفقا لهذا الأساس فإن تقسيم السوق يتم بناء على فوائد التي يرى الزبون أنه يحصل عليه من السلعة.

- التقسيم على أساس كثافة الاستعمال: المؤسسة هنا تعتمد على درجة كثافة الاستعمال الفعلي للسلعة للتمييز بين الفئات المختلفة.
- التقسيم على أساس العامل التسويقي: يمكن تقسيم السوق الى قطاعات مختلفة بناء على درجة استجابة الزبائن للعوامل التسويقية مثل: جودة المنتج، دراسة الحساسية للسعر، الإشهار... الخ..

4- اتجاهات السوق:

- 1- تعريف السوق: يعرف على أنه مجموع طلب الزبائن الفعليين والمحتملين على سلعة أو خدمة معينة، كما يعرف من الناحية الاقتصادية هو نقطة البداية الطبيعية لأي نشاط اقتصادي، وقد يعبر السوق عن مكان أو الوقت الذي يلتقي فيه البائع والمشتري.

ولتحديد السوق يجب الإجابة على مجموعة من الأسئلة التالية:

- ما هو حجم السوق؟
- ما هو سوق منتجك وهل لديك سوق مكمل؟
- هل السوق ذو مردودية أم لا؟
- ما هي الأسواق المستهدفة؟ وما هي معايير التجزئة؟
- ما هو نقاط قوة وضعف قطاع نشاط المؤسسة؟
- ما هي ميولات السوق وآفاقه؟
- هل قطاع النشاط متحرك أو مستقر؟
- أين ستقوم بنشاطك؟
- تحديد المكان وتحديد المنطقة الجغرافية؟
- هل توجد نقابة مهنية للنشاط؟
- هل سوق النشاط محلي، جهوي، أو وطني؟
- هل لقطاع النشاط لمؤسستك وزن مهم على مستوى الاقتصاد الوطني؟
- هل القطاع في حالة تزايد، استقرار، تراجع؟

وتتطلب دراسة السوق ومعرفة اتجاهاته فهم وتحديد المصطلحات التالية:

✓ **الطلب:** هو عبارة عن الكميات التي يرغب الزبون في الحصول عليها من السلع والخدمات في ظل عوامل معينة.

✓ **الحصة السوقية:** هي النسبة المئوية لمبيعات المؤسسة قياسا إلى المبيعات الكلية للصناعة في السوق من نفس المنتج أو الخدمة.

✓ **الزبائن:** الزبون هو من يدفع مقابل الحصول على سلعة أو خدمة التي تنتجها المؤسسة. وتحليل الزبائن طرح مجموعة من الأسئلة التالية:

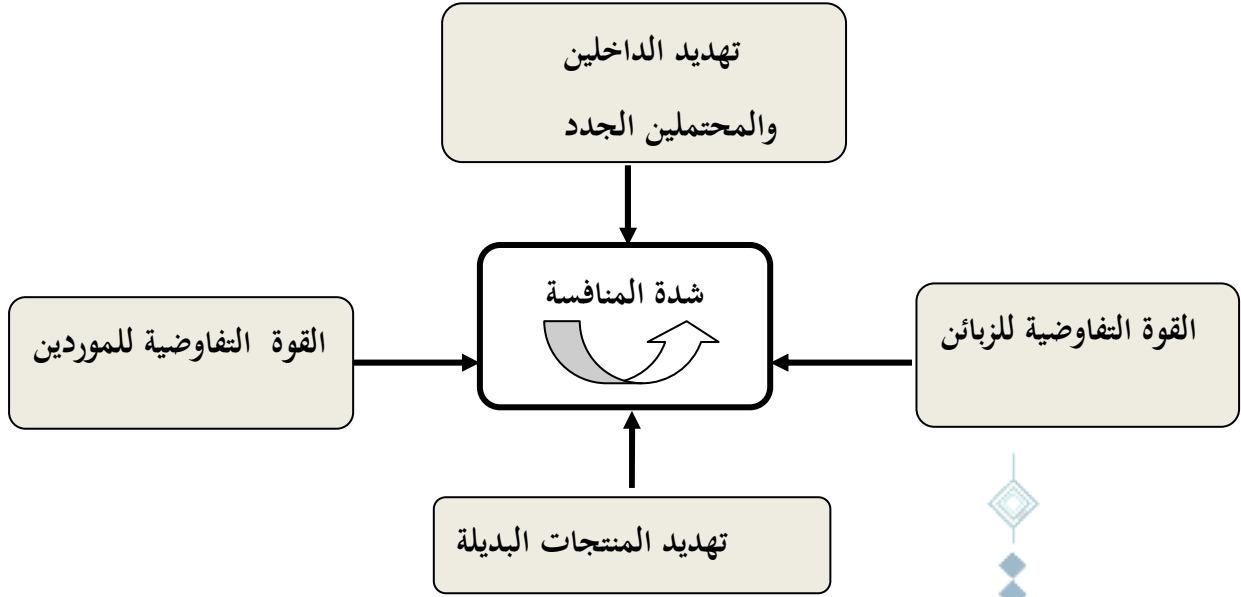
- من هم زبائن المؤسسة؟ (تحديد أنواع الزبائن، عددهم من حيث الجنس، المهنة، المستوى التعليمي، الدخل..الخ)
- عادات شراء الزبون (عدد مرات الشراء، معايير الشراء)
- أين تجد زبونك؟
- ماهية حاجات الزبون؟ وكيف ستقوم بتلبيتها؟

5- تحليل المنافسة

1-5 تحليل قوى المنافسة مايكل بورتر

بمجرد تعيين حدود الصناعة، فإن على المسير القيام بتحليل القوى التنافسية في بيئة الصناعة، بهدف التعرف على الفرص والتهديدات الناجمة عن محيط الصناعة والتي تختلف باختلاف مصدرها التابع لإحدى القوى المشكلة له والتي حددها Michel porter في نموذج القوى التنافسية الخمس التي تؤثر بشكل مباشر على إستراتيجية المؤسسة والتي تشكل المنافسة داخل صناعة من الصناعات.

الشكل رقم(06): نموذج porter للقوى التنافسية الخمسة



وفيما يلي شرح للمكونات المحددة في الشكل :

1- شدة المنافسة بين مؤسسات القطاع:

يشير مفهوم المنافسة إلى حالة الصراع التنافسي بين المؤسسات في صناعة ما لتحقيق التفوق على المنافسين والحصول على حصة سوقية أكبر، يمكن أن يتم الصراع باستخدام أساليب مختلفة كالتركيز على الأداء، الجودة، السعر، التصميم، خدمات ما بعد البيع...، وأن كثافة وحدة المنافسة في صناعة ما تعتبر محددًا مهمًا وقويًا لجاذبية وربحية تلك الصناعة على اعتبار أنها تتطلب التخفيض في الأسعار وزيادة في النفقات وبذلك فهي تشكل تهديدًا قويًا للربحية، كما ترتبط شدة التنافس في مجال صناعي معين بجملة من العوامل أهمها:

- **درجة نمو الصناعة:** تختلف درجة نمو الصناعة من قطاع إلى آخر، فإذا كانت ضعيفة فإن ذلك سيؤدي إلى ضعف مردودية القطاع، ومن جانب آخر تسعى المؤسسات الموجودة من أجل الحصول على وضعية تمكنها من تحقيق أهدافها، فإن ذلك سيؤدي إلى تشكيل حروب سريعة، أما إذا كانت درجة النمو كبيرة فإن ذلك يساعد المؤسسة في تحسين نتائجها من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها، وتتماشى مع وتيرة القطاع.

- نسبة التكاليف الثابتة إلى القيمة المضافة: إن القطاعات التي تكون فيها التكاليف الثابتة مرتفعة خاصة بنسبتها إلى القيمة المضافة هو أمر يعكس ضعف الأداء من خلال ضعف هذه الأخيرة، وذلك من شأنه أن يدفع بالمؤسسات العاملة بالقطاع إلى استعمال أقصى طاقاتها الإنتاجية لأقصى مستوياتها الحدية مما يؤدي إلى سلسلة من التخفيضات السعرية المتتالية وهذا في حالة وجود قدرات إنتاجية فائضة طبعا كما يحدث غالبا في خطوط الطيران حيث يضطر المديرون إلى تقديم تخفيضات كبيرة في السعر برغم تدهور الأداء الكلي للنشاط؛

- درجة تمركز المنافسين: إن قطاع التنافس من شأنه أن يكون عرضة لعدم الاستقرار كلما كان عدد المتنافسين فيه كبيرا جراء اشتداد حدة المنافسة بين المتنافسين وهذا عكس ما إذا كان القطاع يتميز بسيطرة وتمركز عدد محدود من المتنافسين بحيث تستطيع المؤسسات الكبرى فرض تقاليد خاصة للمنافسة وتحديد أسعار موجهة للقطاع الشيء الذي نلمسه جليا في قطاع الأشغال الكبرى كإنجاز الجسور والمطارات مثلا بحيث يسيطر على الإنجاز عدد محدود من المؤسسات تحقق من تمركزها ومواقعها التنافسية مزايا معتبرة؛

- مدى إمكانية تمييز المنتج: إذا تعلقَت المنافسة ضمن قطاع معين على منتج معين خاصة إذا كان هذا المنتج من الضروريات الأساسية للزبون فإن هذا الأخير سيركز اختياره على مدى ملائمة السعر وجودة الخدمة المقدمة وهو ما سيفتح المجال لتنافسية مفجرة للقطاع خاصة على مستوى الأسعار؛ ويقدر ما يكون اتجاه هذه المنافسة نحو تمييز المنتج وجودته بقدر ما يشكل ذلك صمام أمان من التفجير، أما في حالة عدم وجود مجال لتمييز المنتج فإن ذلك سيؤدي حتما إلى تصعيد للحروب السعرية المفضية إلى تدهور القطاع برمته¹.

من خلال ما سبق يمكن القول أن توفر ربحية أكبر لمعظم المتنافسين في الصناعة ترتبط بمدى تمييز هذه الصناعة بنمو مرتفع ودرجة تمركز عالية للمؤسسات المشاركة فضلا عن تكاليف ثابتة نسبية أقل ومدى واسع لإمكانية تمييز المنتج.

¹ بلالي أحمد، إستراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس 2005، ص 463.

2. تهديدات الداخلون الجدد/المحتلمون:

يجب على المنظمات الاهتمام و التركيز على الداخلين الجدد و المحتلمين و الذين لا يمكن تجاهلهم، حيث تكون لهم الرغبة في اقتحام حصص في السوق، ويؤثرون في مردودية قطاع النشاط من خلال تخفيض أسعار المنتجات، و تتحدد درجة خطورة الداخلين الجدد من خلال نوعية حواجز الدخول التي يفرضها قطاع النشاط، والتي حددها Porter كما يلي:

- **اقتصاديات الحجم:** فمثلا الزيادة في حجم الإنتاج على سبيل لمثال، تؤدي إلى تخفيض التكاليف الثابتة لإنتاج الوحدة الواحدة، وهذا ما يمنح المؤسسة ميزة تنافسية قائمة على أساس قيادة التكلفة، وبالتالي وضع الحواجز أمام المؤسسات الصغيرة التي ترغب في دخول الصناعة لأول مرة.

- **رأس المال المطلوب:** تتطلب بعض الصناعات إمكانيات مالية كبيرة، فالحجم الكبير لهذه الموارد والمخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة الراغبة في الدخول إلى الصناعة، قد يشكلان عائقا أمام دخولها واقتصار المنافسة على الموجودة فعلا.

- **الوصول إلى قنوات التوزيع:** ويتعلق الأمر بتوفير قنوات لتوزيع منتجات الداخلين الجدد فالمؤسسات المتواجدة تشغل القنوات المتوفرة لتصريف منتجاتها، والمؤسسات الجديدة مرغمة إما بإقناع القنوات بقبول تصريف منتجاتها وهذا يمكن أن لا يتحقق لطبيعة العلاقات بين المؤسسات المتواجدة سلفا مع قنوات التوزيع وإذا استعصى عليهم تخطي هذا العامل فهم مطالبين بإنشاء قنوات توزيع خاصة بهم وهذا ما يمثل احتياج إضافي لتمويل الاستثمار ويزيد من تكاليف الدخول إلى السوق؛

- **التنوع في المنتجات:** قد تمتلك المؤسسات القائمة درجة عالية من ولاء المستهلك بسبب التنوع، ومستويات الجودة في منتجاتها، وكذلك الانطباع عن علامتها التجارية والخدمات التي تقدمها، مما يصعب على المنتجين الجدد إيجاد ثغرات للنفاذ منها إلى عملاء تلك المؤسسات، وهو ما يزيد من عوائق الدخول أمام مثل هذه المؤسسات؛

- **تكاليف التحول:** فتكاليف التحول المرتفعة التي قد يتحملها الزبون، تشكل هي الأخرى حاجزا أمام المؤسسات الجديدة الراغبة في دخول الصناعة، فالمؤسسة الجديدة في هذه الحالة

تتحمل تكاليف ناتجة عن الإجراءات التي تقدم للزبائن، وهذا ما ينعكس سلبا على أرباحها المتوقعة، وبالتالي على قرارها بالدخول إلى الصناعة؛

- **السياسات الحكومية:** تعتبر السياسات التي تحدد عدد المؤسسات التي تعمل في الصناعة من أكبر العوائق التي تحد من دخول منافسين جدد، والصورة الأكثر تأثيرا لسياسات الحكومة في خلق الفرص والتهديدات تظهر في منح الحكومة الترخيص وحصص المواد والمساعدات الحكومية والإعفاءات الجمركية.

3. تهديدات المنتجات البديلة:

هذه القوة التنافسية تتعلق بمدى استعداد المشتري لتبديل نوع المنتج أو الخدمة، فلو أخذنا على سبيل المثال قطاع المشروبات الغازية فإن العبوات البلاستيكية يمكن أن تشكل بديلا ممتازا للقارورات الزجاجية أو لعبوات الألمنيوم، وهنا تلعب جودة البديل وتكلفته دورا أساسيا في جدية هذا التهديد؛ وعليه فإن كل مؤسسات القطاع، هي بالمعنى الواسع، في منافسة مع القطاعات التي تنتج منتجات بديلة، وإلا سوف تؤثر حتما على مردودية القطاع وتحد من جاذبيته بما تفرضه من سقف متدن للأسعار، كما أن المواد البديلة لا تحد فقط من أرباح المؤسسات في الفترات العادية وإنما تقلص أيضا من الأرباح الزائدة التي بإمكان قطاع ما الحصول عليها في فترات التوسع؛ إن الوضعية التي يعاني منها قطاع معين في حالة مواجهة منتجات بديلة لقطاعات أخرى، يبقى تغييرها مرهونا بتحركات جماعية لمختلف المؤسسات العاملة به خاصة في حالة عدم جدوى التحركات الفردية هذه التحركات الجماعية قد تأخذ شكل إشهار جماعي مكثف أو تنسيق موحد مع الموزعين لضمان انسياب أكبر للمنتج أو حتى على مستوى وضع حواجز للدخول أمام هذه المنتجات:

4. القوة التفاوضية للموردين:

يمكن للموردين ممارسة قوتهم التفاوضية على مؤسسات القطاع من خلال رفع الأسعار أو من خلال تخفيض نوعية المنتجات/الخدمات المشتراة¹، وبالتالي فالقوة التفاوضية للموردين

¹ Michael E.Porter, **How Competitive Forces Shape Strategy**, Harvard Business Review, Harvard University, March-April 1979, P05.

يمكن أن تؤثر على مردودية القطاع الذي يكون قادرا على تغطية التكاليف من خلال الأسعار؛ ويكون الموردون في موضع قوة حسب بورتر إذا توفرت فيهم الشروط التالية:

- إذا كان سوق التوريد يهيمن عليه عدد قليل من المؤسسات وكان هؤلاء الموردين أكثر تمركزا من القطاع الذي سيباع له هذا المنتج؛
- إذا كانت منتجات الموردين متفردة أو متميزة أو أن تتحمل المؤسسات تكاليف تحويل مرتفعة إذا ما تحولت إلى منتجات موردين آخرين؛
- إذا كان الموردون غير مضطرين لمقاومة المنتجات الأخرى عند بيع منتجهم للقطاع؛
- إذا كان للموردين القدرة على التكامل نحو الأمام بدخول صناعة عملائهم واستخدام مدخلاتهم الخاصة لتصنيع المنتجات، حيث يمكنها منافسة منتجات المؤسسات الحالية في الصناعة؛
- لا تمثل الصناعة التي تنتمي إليها المؤسسات المشتريّة زبون مهم للموردين، فإذا ما كانت زبون مهم، فأرباح الموردين ترتبط بشكل أساسي بهذه الصناعة، وبالتالي سيحاول الموردون حمايتها من خلال وضع أسعار معقولة والمساعدة في الأنشطة كالبحت والتطوير والضغط (اللوبى).

5. القوة التفاوضية للزبائن:

- إن القوة التفاوضية للزبائن الممارسة على قطاع معين تشكل بدورها تهديدا على القطاع على اعتبار أن الزبائن يسعون عادة إلى فرض أسعار منخفضة مع المفاوضة على الخدمات الواسعة والجودة الممتازة الشيء الذي سيؤثر سلبا على مردودية القطاع وجاذبيته ومنه على تنافسية المؤسسة، كما أن قوة تفاوض الزبائن تتحقق بتوافر جملة من الشروط أهمها:
- أن تكون مجموعات الزبائن مركزة وأن تمثل مشترياتها كميات كبرى من مبيعات القطاع بحيث تكون شديدة الأثر على النتائج؛
 - أن تمثل الكميات المشتراة من القطاع جزءا هاما من تكاليف الزبائن أو من مشترياتهم بحيث يكونون أكثر حساسية للسعر؛
 - أن تكون تكاليف تحولهم إلى منتجات بديلة ضعيفة؛

- أن تكون لديهم إمكانيات التكامل الأمامي؛
- أن يمتلكوا المعلومة الجيدة عن الأسعار والتكاليف الحقيقية للسوق وباقي المعلومات التي تمكنهم من التعرف على السعر المناسب؛
- إن قوة مساومة الزبائن يمكن أن تتغير إما بمرور الزمن أو بخطط وقرارات إستراتيجية للمؤسسة التي يجب أن تدرك أن عملية انتقاء الزبائن تدخل في حد ذاتها ضمن القرارات الإستراتيجية لما لها من تأثير على المزايا التنافسية الممكن تحقيقها.

2-5 تحليل SWOT (تحليل عناصر القوة و الضعف و الفرص و التهديدات)

نقصد بالمختصر swot (strengths ,weaknesses ,opportunities)

,threats

يستخدم كأداة تحليل إستراتيجي عامة في عدة مجالات وينقسم هذا التحليل الى عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات.

- **نقاط القوة:** تلك الأشياء الملموسة وغير ملموسة التي تمتلكها المؤسسة وتكون قادرة على استخدامها بشكل إيجابي لإنجاز أهدافها وبما يجعلها متفوقة على المنافسين في ذات الصناعة.

- **نقاط الضعف:** هو نقص في الإمكانيات والقدرات التي تمكن المؤسسة من بلوغ ما تسعى الى تحقيقه قياسا بالمنافسين وما ينعكس على مستوى الأداء المتحقق فيها.

ويمكن تلخيص أهم نقاط قوة وضعف المؤسسة فيما يلي :

جدول رقم (04): جدول يوضح عناصر القوة والضعف

عناصر القوة	عناصر الضعف
- الكفاءة المميزة..	- عدم وضوح التوجه الاستراتيجي.
- معرفة جيدة بالمشتريين.	- نقص الموهبة والخبرة الإدارية .
- قيادة جيدة للسوق.	- معدل انجاز ضعيف في تنفيذ الخطط .
- النوعية العالية للمنتجات.	- المعاناة من المشاكل العملية الداخلية .

- عدم القدرة على تحويل المتغيرات الضرورية في الاستراتيجية	- إمكانية متاحة لإجراء تحسينات على المنتجات.
---	--

وتهدف عملية تحليل نقاط القوة والضعف للتعرف على ما تملكه المنظمة وما تعاني منه، من أجل الوصول الى الاستراتيجية المناسبة التي تمكن المنظمة من تعزيز نقاط قوتها او معالجة نقاط ضعفها.

- **الفرص:** يقصد بها مجال الاعمال المرغوبة من المنظمة و التي يمكن أن تؤدي فيها الى الربحية.

- **التحديات:** تشير إلى مجموعة العوامل المتعلقة ببيئة المنظمة و التي يمكن أن تؤدي تدهور مبيعاتها أو أرباحها.

جدول رقم (05): جدول يوضح الفرص والتحديات

الفرص	التحديات
- الدخول إلى أسواق جديدة في السوق.	- احتمال دخول منافسين جدد .
- إضافة إلى خط المنتج.	- زيادة مبيعات المنتجات البديلة.
- تنوع المنتجات ذات العلاقة .	- نمو بطيء في السوق.
- إمكانية التكامل العمودي	- سياسات سعرية مناوئة .
- نمو أسرع في السوق	- زيادة الضغوط التنافسية.
- العمل مع شركاء استراتيجيين في ميدان الصناعة	- نمو قوة المساومة للعملاء والموردين..

ويتضح من الجدول أن التعرف على الفرص والتحديات يمكن المنظمة من اختيار الاستراتيجية التي تجعلها تستفيد من نقاط قوتها في استغلال فرص البيئة أو مواجهة تهديداتها.

6- تحديد الإستراتيجية التنافسية والمزيج التسويقي:

نذكر هنا أن المقاول عند قيامه بدراسة السوق سيحتاج إلى تحديد كذلك نوع الإستراتيجية التي سيتبعها من بين الإستراتيجيات التالية ،ليحدد المنهج الذي سينشط به في السوق ، إلا أن هناك بعض الدراسات تقر بأن المقاول في بداية نشاطه لا يستطيع تحديد استراتيجية واضحة ، حتى تتضح معالم تموقعه في القطاع الذي ينشط فيه ، ونكر هنا أن المقاول يمكنه اختيار إحدى الإستراتيجيات التالية :

✓ إستراتيجية القيادة بالتكلفة:

تركز هذه الإستراتيجية على تكلفة مدخلات الإنتاج مقارنة مع المنافسين والتي تعني تحقيق تخفيض جوهري في التكاليف الكلية لأي صناعة من خلال الاعتماد على مجموعة من السياسات الوظيفية الهادفة، وتعد هذه الإستراتيجية الأكثر اعتمادا في أغلب المنظمات، وتطبيقها يؤدي إلى مواجهة المنظمة لقوى التنافس بشكل فعال،

✓ **إستراتيجية التمييز :** يقصد بإستراتيجية التمايز، تلك الإستراتيجية التي تسعى بموجبها المؤسسة إلى التفرد في تقديم منتج معين للزبائن على مستوى بعض الجوانب المهمة لديهم مقابل سعر زائد، هذه الجوانب تتجلى في: تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة به، تصميم مميز، سمعة جيدة، خدمات متعددة إن هذه الإستراتيجية، وكما هو الشأن لسابقتها تهدف ومن خلال تحقيق ميزة التميز، إلى خلق وضعية تنافسية نسبية ملائمة في مواجهة قوى المنافسة لقطاع معين ولكن بطريقة مختلفة.

✓ استراتيجية التركيز: هناك مستويين لتطبيق هذه الإستراتيجية هما:

- **المستوى الأول** يتعلق بتحقيق ميزة التكاليف الأقل الناجمة عن تركيز النشاط بشكل يتحقق معه تخفيض التكلفة عن طريق عوامل تطور التكلفة إلى أدنى حد ممكن؛
- **أما المستوى الثاني** فيتعلق بتمييز المنتج ضمن الأجزاء المستهدفة بشكل أفضل تستثمر فيه عوامل تفرد المنتجات بما يتناسب مع هذا التركيز؛

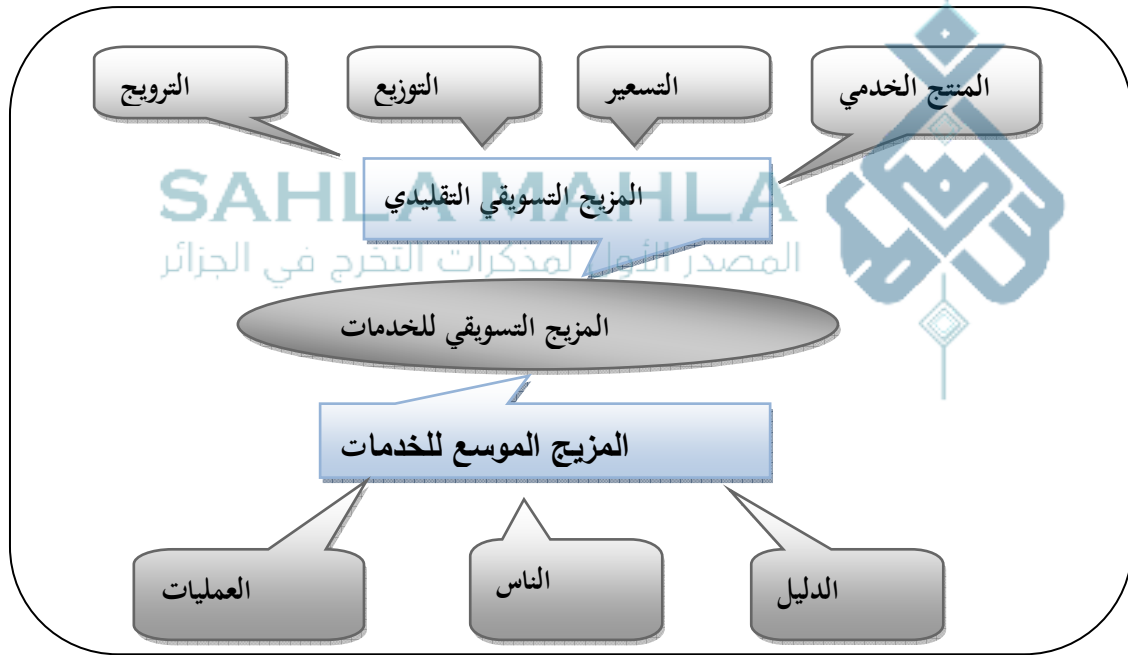
كلا المستويين يرتكزان على فوارق القيمة التي تخلقها المؤسسة لزيائنها ما بين الأجزاء المستهدفة من قبل المؤسسة وباقي أجزاء الصناعة، وتعمل هذه الإستراتيجية على كسب

الميزة التنافسية من خلال تلبية احتياجات استثنائية لمجموعة من الزبائن والتي أهملت من طرف المؤسسات التي تعتمد على خدمة السوق بالكامل.¹

بالإضافة إلى تحديد الإستراتيجية التنافسية يفترض أن يعالج المقاول ويحدد مختلف النقاط التي تمس **المزيج التسويقي** الذي يعرف على أنه عبارة عن مجموعة من العناصر التي تستطيع المؤسسة من خلاله التأثير على رد فعل المستهلك تجاه منتج ما (سلعة أو خدمة).

أنه في النشاط التسويقي ينبغي على رجل التسويق اختيار إستراتيجيات والسياسات المناسبة بخصوص المنتج والعناصر التي تحكمه، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(07): المزيج التسويقي للمنتج (سلعة/خدمة)



وهذه العناصر السبعة تعد بمثابة الشريان الحيوي للبرامج التسويقية الخاصة بالمؤسسة الإنتاجية والخدمية.

¹ Porter ME, **Competitive Advantage- Creating and Sustaining Superior Performance**, Harvard Business Review, Harvard University, March-April 1979, p15.

3.5 المخطط التنظيمي

يعد التنظيم وظيفة هامة وأساسية في الإدارة إذ لا يمكن تصور إدارة أي عمل دون تنظيم الجهود الجماعية فهو وسيلة وليست غاية في حد ذاته فمن خلاله يمكن تحديد إجراءات العمل الصحيحة والتي يستوجب أن يسير العمل عليها بالمفاضلة بين أحسن الطرق وأقل تكلفة، وتتمثل مكونات الهيكل التنظيمي في :

أولا/ الموارد البشرية

1- تعريف الموارد البشرية: هي مجموع الأفراد والجماعات الذين يعملون في المنظمة

رؤساء أو مرؤوسين والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية، التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم، وتنفيذهم لوظائف المنظمة قصد تحقيق رسالتها وأهدافها وإستراتيجياتها المستقبلية مقابل ذلك الذي تتقاضى الموارد البشرية من المنظمة في عملية تبادل المنفعة تتم بينهم وبينها تتمثل في تعويضات متنوعة وهي الرواتب والأجور والمزايا الوظيفية.¹

2- مفهوم التخطيط للموارد البشرية: يعرف بأنه: "احد الأنشطة والممارسات الأساسية

التي تؤديها إدارة الموارد البشرية في كافة أنواع المنظمات، فمن خلالها تقدر وتحسب احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث أعدادها، وأنواعها ومهاراتها، بشكل يخدم متطلبات تحقيق إستراتيجياتها".

3- استقطاب الموارد البشرية: هي عملية اكتشاف وتحديد وجذب المرشحين من الأفراد

المهتمين والقادرين على استلام الوظائف الشاغرة أو المتوقعة.

4- تحفيز الموارد البشرية: مؤثر خارجي يحرك وينشط سلوك الفرد لإشباع حاجات

ورغبات معينة من أجل تخفيف حالات المصاحبة لنقص في إشباع تلك الحاجات والرغبات.

¹ بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية (المفاهيم و الأسس، الأبعاد، الإستراتيجية)، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص ص 20، 19.

5- الحفاظ على الموارد البشرية: هي البحث عن الوسائل والبرامج الناجحة في الحفاظ على هذه الموارد.

ومن بين الاهتمامات التي شغلت إدارة الموارد البشرية تلك المتعلقة بخلق وإيجاد مناخات العمل الصحيحة والسليمة وإعداد البرامج العلمية والعملية الكفيلة بالتخفيف من المخاطر على صحة ونفسية الأفراد العاملين بالمؤسسة، إلى جانب معرفة كيفية بناء علاقات عمل وذلك بتحديد الأسس والسياسات التي يجب أن يكون هدفها توضيح علاقات الأفراد بالمؤسسات .

ثانيا/ الهيكل التنظيمي:

1- تعريف الهيكل التنظيمي: يُنظر للهيكل التنظيمي على أنه توزيع الأفراد بطرق شتى بين الوظائف الاجتماعية التي تؤثر على علاقات الأدوار بين هؤلاء الأفراد. وعرف أيضا بأنه: الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام، وتحديد الأدوار الرئيسية للعاملين، وتبين نظام تبادل المعلومات، وتحديد آليات التنسيق، وأنماط التفاعل اللازم بين الأقسام المختلفة والعاملين فيها.¹

2- خصائص الهيكل التنظيمي الجيد

- للهيكل التنظيمي عدة خصائص نذكر منها ما يلي:
- الملائمة: يكون ملائم لحجم وطبيعة نشاط المؤسسة.
- الواقعية: أي ليس مثاليا ولكن يعبر عن المهام والأعمال التي تمثل الاختصاصات الحقيقية للمؤسسة.
- المرونة: إمكانية التغيير والتعديل وتطويره بما يواكب تطور الأنشطة ومهام المؤسسة واحتياجاتها المتجددة.
- الوضوح: يوضح بدقة العلاقة بين المستويات الإدارية، وتسلسل علاقات السلطة والمسؤوليات عن الأنشطة المختلفة.

¹ محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط3، دار وائل عمان الأردن، 2008، ص 50.

- البساطة وعدم التعقيد: يساعد على سهولة التدفق والاتصالات رأسياً وأفقياً، وتحقيق التنسيق الفعال بين القطاعات والإدارة والأقسام وغيرها.

3- مراحل إعداد الهيكل التنظيمي:

تتفق الأدبيات المتخصصة في أن مراحل الهيكل التنظيمي تتمثل فيما يلي:

3-1 تحديد الأهداف الأساسية للمؤسسة: أن الخطوة الأولى في عملية التنظيم هو معرفة الأهداف الرئيسية والفرعية، حيث أن عملية تحديد الأهداف تساعد في تحديد الاحتياجات التنظيمية في إعداد الهيكل التنظيمي المناسب.

3-2 تحديد ما يجب عمله: الخطوة التالية في عملية التنظيم هي الدراسة المهمة الخاصة بوحدة ما فهذا المهام هي بمثابة الوسائل التي تؤدي إلى تحقيق الهدف.

3-3 تخصيص و توزيع الأعمال: تقرير كيف سيتم تقسيم الأعمال الواجب القيام بها، وتجميع الأنشطة في وحدات تنظيمية مناسبة لموارد المؤسسة وإمكانياتها وظروفها.

3-4 تحديد اختصاص كل وحدة تنظيمية والقيام بإعداد الوصف الوظيفي لكل وظيفة في الوحدة التنظيمية وهذا يتطلب تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات المنوطة بكل وظيفة، وكذلك نطاق الرقابة لكل مركز إداري أي عدد الأشخاص الذين يرتبطون مباشرة بالمدير، فإذا كان عدد المؤسسين التابعين للمدير غير كاف، يعني ذلك أو وقت المدير غير مستغل بشكل فعال، وقد يكون العكس بحيث لا يتوفر للمدير الوقت الكافي للقيام بالمهام المتوسطة به على أكمل وجه.

3-5 تقرير السلطة اللازمة: في هذه الخطوة يتم تحديد حجم السلطة والمسؤولية بين مختلف الوحدات التنظيمية بشكل ملائم، وتقرير يحقق التنسيق بين مختلف الأقسام والإدارات، من أجل تركيز الجهود والقضاء على التداخل والإزدواجية في العمل.

3-6 تحديد الخريطة التنظيمية: هي أحد مراحل وعناصر بناء هيكل تنظيمي حتى توضح بطريقة الرسم طبيعة ونوع الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

4- أشكال الهياكل التنظيمية:

هناك عدة أشكال للهياكل التنظيمية وتتمثل في:

- **الهيكل التنظيمي على أساس الوظائف:** يعتبر الشكل الشائع استخداما في معظم المؤسسات، وهو يرتكز على مبدأ التخصص في المهام، إنه يعتمد على تقسيم أوجه النشاط بالمؤسسة إلى إدارات كل منها تحت إشراف مسؤول يقوم بأعباء الإدارة ويخضع إلى إشراف المدير العام، ويشغل هؤلاء الأشخاص مناصب نواب المدير العام في مختلف شؤون المؤسسة، وتتكون كل إدارة بدورها من أقسام، فكل يحتاج إلى خبرات ومهارات خاصة يمكن هذا النوع من جمع الأعمال المتشابهة مع بعضها البعض في صورة أقسام، إن الزيادة في التخصصات والوظائف مرهون بزيادة حجم للمؤسسة والتي تنعكس على زيادة عدد المستويات بالهيكل التنظيمي.

- **الهيكل التنظيمي على أساس المنتجات:** إن هذا التنظيم عادة ما يتم استخدامه عندما يكبر حجم المشروع وتتسع عملياته بالإضافة إلى تأثير نطاق الإشراف في الحد من القدرات المديرين حيث تؤدي كل ذلك إلى تعقد العمل الإداري، ويتم أيضا استخدام هذا التنظيم في حالة إنتاج أكثر من سلعة واختلاف وتباين السلع والمنتجات. صدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر

- **الهيكل التنظيمي على أساس جغرافي:** يستخدم هذا الهيكل عندما تكون الأنشطة متعلقة بالمؤسسة موزعة في عدة مناطق، فيكون التنظيم جغرافيا فقط على أساس أن الموقع هو الاعتبار المبدئي في تحديد وتمييز مسؤوليات التنفيذيين، وتجمع كافة الوظائف في كل منطقة في كل وحدة تنظيمية ويديرها مدير وفقا للظروف السائدة في المنطقة وعلى ضوء أهداف وسياسة المشروع وخطته، إن معرفة الموقع يعتبر عاملا أساسيا لفاعلية الإدارة ونجاحها، يمتاز هذا التنظيم بالتركيز على كل منطقة على حدة أخذا بالحسبان الاعتبارات والمتغيرات والعوامل والخصائص والمشكلات المرتبطة بكل منطقة على حدة.

ثالثا/ تحديد الشكل القانوني

يمثل إختيار الشكل القانوني المقترح للمشروع المزمع تنفيذه أحد الجوانب الهامة في الدراسة القانونية للمشروع، و يهدف هذا الجانب من الدراسة القانونية إلى الوصول إلى أفضل

شكل قانوني يتناسب وطبيعة وحجم المشروع المقترح ، و لتحقيق ذلك يتعين على القائم بالدراسة أن يكون على دراية بالأنواع المختلفة للأشكال والصيغ القانونية للمشروعات و مزايا و عيوب كل منها ، لذلك فإن عملية إستحداث المؤسسات والإستثمار في الجزائر تخضع إلى شروط مقننة حددها القانون التجاري ومختلف المراسيم التنفيذية الأخرى التي تم من خلالها وضع عدة أشكال قانونية تسمح لحامل المشروع بإنشاء مؤسسة تتجاوز وطموحاته حيث يمكنه أن يؤسسها بمفرده أو مع شركاء ، وبذلك يتحدد الشكل الضريبي المناسب وفقا لما حددته التشريعات الضريبية المعمول بها وكذا الحقوق والواجبات المترتبة عن ذلك فيما يلي الأشكال المختلفة للشركات:

1- المؤسسة الفردية: هي عبارة عن تنظيم يجعل من المقاول والمؤسسة شخصا واحدا، أي أن المقاول هو سيد القرار في المؤسسة، وهنا لا يوجد رأس مال اجتماعي أدنى محدد يمكنه توظيف أشخاص آخرين إذا اقتضت الضرورة، وفي أغلب الأحيان تأخذ المؤسسة اسم المقاول، وفي أحيان أخرى يختار لها اسما تجاريا اخر. الاعتماد المالي المخصص للمؤسسة يعكس حجم الاستثمارات المطلوبة و راس المال المتداول التقديري.

هذا النوع من المؤسسات يمنح للمقاول الحرية التامة في تسيير مؤسسته، إذ انه ليس مرغما بتقديم تقارير عن حالة المؤسسة لأطراف أخرى، ولا حتى بإشهار حساباته السنوية و الأرباح المتحصل عليها، هذه الأخيرة تعتبر كأجر له، هو حر في التصرف فيه، وبالنظر لطبيعة المؤسسة الصغيرة الناشئة، فان هذا النوع من الأشكال القانونية، يعتبر بدون شك الأكثر ملائمة لها، لما تتميز به من مزايا كسهولة تسييرها ، ملائمة للمشاريع ذات رأس المال القليل (لا ينصح بها في حالة وجود رأس مال ضخم).

2- شركات الأشخاص: تتميز هذه الشركات بأنها تقوم على الاعتبار الشخصي والثقة المتبادلة بين الشركاء، وتلعب فيها شخصية الشريك دورا رئيسا بحيث لا يجوز له التنازل على حصته إلا بقيود معينة، حيث تنتهي الشركة إذا ما طرأ على شخصيته ما يؤدي إلى انعدامها فعلا وقانونا كالوفاة أو اهتزاز الثقة فيها كالإفلاس مثلا. ويندرج تحتها الأنواع التالية:

2-1- شركات التضامن:

يقدم الشركاء حصصا قد تتساوى أو تختلف حسب القيمة وطبيعة الحصة، في حين أن التزاماتهم تفوق ما يقدمونه من حصص ليشمل ممتلكاتهم الخاصة غير الحصص المقدمة وهذه أهم ميزة لهذه الشركة، وتعرف شركة التضامن على أنها نوع من الشركات التجارية التي تتكون من عدد من الأشخاص الطبيعيين لا يقل عن اثنين . وتمارس عملها تحت عنوان تجاري يتكون من أسماء جميع الشركاء أو من اسم احدهم أو أكثر متبوعا بكلمة "وشركاؤهم"

- أسباب انقضاء شركات التضامن

- انتهاء مدة الشركة

- انتهاء الغرض الذي قامت من أجله

- هلاك رأس المال كله أو بعضه

- موت أو انفصال احد الشركاء

- اتفاق الشركاء على فسخها

- حكم من المحكمة بسبب النزاع المستمر بين الشركاء في الجزائر

2-2- شركة التوصية البسيطة:

هي شركة تتكون من طرفين، شركاء متضامنين يسري عليهم القانون الأساسي للشركاء بالتضامن، وشركاء موصين أي تتحدد مسؤوليتهم بقدر حصصهم، ولا يمكن لهم تداول حصصهم ولا يمكن للشريك الموصي أن يقوم بإدارة الشركة كما لا يظهر اسمه في اسم الشركة، في حين يستطيع الموصي أن يتحصل على امتيازات عن الشركاء المتضامنين، مثل ضمان الأرباح بنسبة ثابتة تقدمها المؤسسة حتى وان لم تحقق أرباحا حقيقية فهي تتحملها في سنوات مقبلة.

2-3- شركة المحاصة:

تتميز شركة المحاصة عن الشركات التجارية الأخرى بأن كيانها منحصر بين المتعاقدين وبأنها غير معدة للاطلاع عليها ، فهي شركة مستترة فيما بين الشركاء أنفسهم، وبأنها تفتقد إلى وجود الشخصية.

المعنوية أي لا رأسمال ولا عنوان، وهي تنظم على أساس الذمة المالية للشركاء ، وتحل بعد إتمام عملها وأعمالها التي أنشئت لأجلها فهي شركة مؤقتة.

3-شركات الأموال: هي الشركات التي تقوم على الاعتبار المالي ، ولا اعتداد فيها بالاعتبار الشخصي ، إن مسؤولية الشريك في شركات الأموال محدودة بحدود الحصة التي قدمها في رأس المال.وتضم شركات الأموال شركات المساهمة.

3-1-شركة المساهمة:

تعرف شركة المساهمة بأنها الشركة التي ينقسم رأسمالها إلى أسهم متساوية القيمة وتكون قابلة للتداول ، ولا يكون كل شريك فيها مسؤولاً عن ديون الشركة إلا بمقدار ما يملكه من أسهم. ويشترط المشرع الجزائري أن لا يقل رأس مال شركة المساهمة عن 5 ملايين (دج) على الأقل إذا لجأت الشركة للاكتتاب العام وعن مليون دج على الأقل إذا لجأت الشركة إلى التأسيس المغلق (يقتصر تكوين رأس المال على المؤسسين فحسب) . ووضع المشرع حد أدنى لعدد المساهمين والذي لا يجوز أن يقل من 7 أشخاص، ولكنه لم يضع حد أقصى لعدد المساهمين.

4-الشركات المختلطة:هي الشركات التي يمتزج فيها الاعتبار الشخصي بالاعتبار المالي، فتمتع هذه الشركات بمزيج من الخصائص بحيث تعمل في طياتها خصائص شركات الأشخاص وخصائص شركات الأموال.

4-1-شركة التوصية بالأسهم:

تؤسس شركة التوصية بالأسهم التي يكون رأسمالها مقسما إلى أسهم بين شريك متضامن أو أكثر له صفة التاجر ومسؤول دائما وبصفة متضامنة مع ديون الشركة والشركاء موصين مساهمين ولا يتحملون الخسارة إلا بما يعادل حصصهم .لا يمكن أن يكون عدد الشركاء الموصين اقل من ثلاثة (3) ولا يذكر اسمهم في اسم الشركة، ومن هذا التعريف يتضح أن شركة التوصية تتفق مع شركة التوصية البسيطة، غير أنها تختلف عنها في أن حصص الشركاء الموصين فيها تمثل بأسهم قابلة للتداول..

4-2- شركة ذات مسؤولية محدودة: SARL (société à responsabilité limitée)

تؤسس الشركة ذات المسؤولية المحدودة من شخص واحد أو عدة أشخاص لا يتحملون الخسائر إلا في حدود ما قدموا من حصص. وتعين بعنوان للشركة ويمكن أن يشمل على اسم واحد من الشركاء أو أكثر على أن تكون هذه التسمية مسبوقة أو متبوعة بكلمات - شركة ذات المسؤولية المحدودة - أو الأحرف الأولى منها أي - ش.ذ.م.م - و بيان رأسمال الشركة . ولقد بين المشرع الجزائري انه " لا يجوز أن يكون رأسمال الشركة ذات المسؤولية المحدودة اقل من 100000 دج وينقسم الرأسمال إلى حصص ذات قيمة اسمية متساوية مبلغها 1000 دج على الأقل. كما لا يجب أن يتجاوز الشركاء في شركة ذات المسؤولية المحدودة عشرين شريكا ، وإذا أصبحت الشركة مشتملة على أكثر من عشرين شريكا وجب تحويلها إلى شركة مساهمة في أجل سنة واحدة ، وعند عدم ذلك تتحل الشركة ما لم يصبح عدد الشركاء في تلك الفترة من الزمن مساويا لعشرين شريكا أو أقل.

4-3- المؤسسة ذات الشخص الوحيد ذات المسؤولية المحدودة: EURL
(Entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée)

إن القانون التجاري الجزائري يمنح لكل شخص يريد انشاء مؤسسته بدون ان يشترك مع شخص أو اشخاص اخرين ، أن يختار لها اسم المؤسسة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة EURL . هذا النوع من المؤسسات ماهو في الحقيقة إلا نوع من الشركات ذات المسؤولية المحدودة (SARL) باعتبار ان اغلب القواعد التي تطبق على هذه الأخيرة تطبق ايضا على المؤسسة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة .في هذه الحالة يعتبر المقاول الشريك الوحيد لنفسه .وعلى الرغم من أنه صاحب القرار إلا أنه مرغم على اتباع القواعد والتنظيمات المتعلقة بالشركات.

إن المؤسسة ذات الشخص الوحيد و ذات المسؤولية المحدودة هي عبارة عن مؤسسة منشأة من طرف شخص وحيد يشارك نفسه، براس مال اجتماعي أدنى يقدر بـ 100000.00 دج وتعيين مسير هو أمر ضروري.

4.5 المخطط الإنتاجي

يعتبر تخطيط الإنتاج أهم عنصر في مخطط الأعمال لأنه يساعد المؤسسة على القيام بعملية التنبؤ لعملية الإنتاج بشكل إقتصادي، وذلك من خلال تحديد مستلزمات الإنتاج والوحدات الواجب إنتاجها خلال الفترات الزمنية القادمة.

أولا/ تعريف المخطط الإنتاجي وأهميته

1- تعريف المخطط الإنتاجي

يُنظر عموماً للمخطط الإنتاجي على أنه تصميم وإستخدام نظام إجرائي لإعداد الخطط والتحكم في كل عناصر النشاط الإنتاجي. كما يعرف على أنه: القيام بتحديد الكميات المطلوبة إنتاجها من كل من المنتج خلال الفترة القادمة سواء كانت يوماً أو أسبوعاً أو شهراً واحداً، أي القيام بالتنبؤ لوضع خطة مقدماً لجميع خطوات تتابع العملية الإنتاجية بالطريقة التي يمكن لها تحقيق الأهداف الإنتاجية.

كما يمكن وصفه بأنه: الإطار العام الذي يتم من خلاله القيام بـ (العمليات التي تستهدف تحويل المدخلات إلى مخرجات، وتشمل هذه المدخلات العمالة، والمعدات والتسهيلات والمكونات الأخرى، وتحولها بطريقة تضيف قيمة إليها وبأقل التكاليف.

ويتميز المخطط الإنتاجي عن بقية المخططات (التنظيمي و التسويقي و المالي) بكون أهدافه أكثر مركزية وقرباً من الهدف العام للمؤسسة الاقتصادية والمتمثل في الربح، فالإدارة المالية مثلاً لا ترغب بوجود مخزون عالي فذلك يعني ربطاً لرأس المال، بينما إدارة التسويق والمبيعات وعلى النقيض من ذلك ترغب دائماً في توفر المخزون العالي ما يضمن تباعد فترات التوزيع، فالعاملون في الإنتاج يرغبون في مواعيد تسليم طويلة لمنتجاتهم لتحاشي ضغوطات العمل التي قد تنتج عن المواعيد القصيرة.

2- أهمية المخطط الإنتاجي

تتمثل أهمية المخطط الإنتاجي فيما يلي:

- إرتفاع رأس المال العامل لتشغيل العامل الواحد.

- زيادة العمليات الصناعية وارتفاع درجة التخصص المطلوبة لأدائها.
- زيادة الآلية ووسائل التحكم فيها.
- زيادة الحاجة إلى تخصصات دقيقة لمجهودات مجموعة من الأفراد من تخصصات متباينة.
- التغيير المستمر في المواد المستخدمة وظهور الكثير من البدائل.

ثانيا/أنواع المخطط الإنتاجي

- يمكن التمييز بين ثلاث أنواع من مستويات تخطيط الإنتاج وفقا للفترة الزمنية للخطة، وهي:
- **تخطيط الإنتاج طويل الأجل:** يتضمن تحديد مستويات الإنتاج لفترات زمنية قادمة تزيد عن سنتين وقد تمتد إلى عدة سنوات تتعلق بتحديد الطاقة اللازمة والتي تكون الإدارة العليا مسؤولة عنها لأنها تتعلق بالتسهيلات الإنتاجية اللازمة والتوسع وتطوير المنتج والتمويل والاستثمار.
 - **تخطيط الإنتاج متوسط الأجل:** تتراوح فتراته من سنة إلى سنتين تدعى بالتخطيط الإجمالي حيث تتعلق بمدى الانتفاع من تلك الموارد (العمال، المعدات) المخطط لها في تخطيط الإنتاج طويل الأجل.
 - **تخطيط الإنتاج قصير الأجل:** تمتد من بضعة أيام أو أسابيع أو بضعة أشهر وغالبا تقل عن ثلاثة أشهر ويطلق على هذه العملية بالجدولة ويتم بموجبها جدولة موارد الإنتاج بشكل تفصيلي والتي تحدد المنتجات المطلوبة ضمن فترات زمنية للتخطيط.

ثالثا/ مراحل إعداد المخطط الإنتاجي

تتفق معظم الأدبيات التي تم الإطلاع عليها في أن المخطط الإنتاجي يتضمن عدة مراحل مترابطة و متداخلة فيما بينها كما يلي:

1- تحليل و تقويم الظروف البيئية:

تبدأ عملية التخطيط من البيئة المحيطة، وعليه فان إدارة المؤسسة عامة وتخطيطها خاصة يفرض عليها كشف ومعرفة عناصر محيطها، وتشخيصها وتموقعها وتحديد أثرها

على أدائها وكذا تحديد القيود التي تفرضها والفرص التي تتيحها مما يقود إلى تحقيق كفاءة وفعالية للمؤسسة.

2- تحديد الأهداف:

إن تحديد الأهداف تمثل مرحلة أساسية من مراحل العملية التخطيطية للإنتاج، إذ توضح اتجاه المؤسسة وما تريد تحقيقه في مجال نشاطها، والقرارات الخاصة باختيار هذه الأهداف تحدد بدرجة كبيرة المسار المستقبلي لها.

3- تحديد البدائل و طرق العمال الممكنة:

لا بد من حصر أهم الطرق المتاحة للوصول إلى الأهداف تمهيدا لتقويمها واختيار أنسبها، وتتطلب العملية إيجاد المعايير ليتم التقويم ومن ثم المفاضلة على أساسها، وتبقى هذه المعايير (المعايير الكمية) مهما اختلفت أشكالها مرتبطة بمفهوم الكفاءة الاقتصادية، ونشير بأنه لا توجد قاعدة ثابتة لوضع عدد من البدائل لكل حالة.

4- صياغة الخطط وتنفيذها وتعديلها:

إن الخطوة الموالية من خطوات التخطيط هي وضع الخطط اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة في ضوء الفرص والمخاطر البيئية، ولكي تتجح العملية التخطيطية بالكامل فعلى الإدارة أن تضع مجموعة من الخطط للمستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة، ومن أجل صياغة الخطط نجد أن هناك مجالات كثيرة لصنع القرارات الإدارية لتسيير لنظام وتحقيق أهدافه ومن أهم تلك القرارات ما يلي:

- قرارات خاصة بتحديد العناصر مثل مواصفات المنتجات ومدى إمكانية إنتاجها، وأخرى متعلقة بتحديد المعلومات، والمواد اللازمة للوفاء بمتطلبات العملية الإنتاجية.
- قرارات خاصة بتخطيط العمليات الإنتاجية، واختيار وتصميم النظم الفرعية التي تستخدم في عمليات الإنتاج.
- قرارات إنتاجية تترتب على نتائج تنفيذ العمليات الإنتاجية، والتي ينتج عنها تقييم لمستوى الإنجاز في نظام الإنتاج بالنسبة لعناصر المخرجات من هذا النظام.

5.5 المخطط المالي

يعتبر المخطط المالي أمراً بالغ الأهمية لنجاح أي مؤسسة، فهو يقدم خطة أعمال دقيقة، من خلال التأكد من أن الأهداف المحددة قابلة للتحقيق من الناحية المالية.

أولاً: تعريف المخطط المالي وأهميته

1- تعريف المخطط المالي:

إن التخطيط المالي هو جوهر خطة المشروع، ويكتسب هذا التخطيط أهمية كبرى، لأن التمويل المنظم هو الأساس في نجاح المؤسسة، حيث ندرك من الخطة المالية جميع مبالغ الدفعات الواردة والمصروفات ومواعيدها، وكذا يجب أن تدرج في الخطة المالية جميع الدفعات بما فيها رقم الأعمال وضريبة القيمة المضافة.¹

كما تتضمن الخطة المالية الجدوى الاقتصادية للمشروع وضرورة الالتزام بالاستثمار المالي للمشروع وكذلك تتبؤ بالمبيعات لمدة ثلاث سنوات مستقبلية والتكاليف والربحية وكذلك التدفقات النقدية لثلاث سنوات وخطة الموازنة للأصول والديون.

2- أهمية المخطط المالي:

يتيح المخطط المالي فرصة التعرف على الاحتياجات المالية المستقبلية لها بشكل مسبق، كما يتيح أيضاً الفرصة للتعرف على ما سيكون عليه المركز المالي وربحية المؤسسة في المستقبل من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا احتاج الأمر الى ذلك. فعندما يتم الكشف عن حاجة للنقدية في أحد الأشهر المقبلة يمكن للمدير المالي أن يفكر بعدد من بدائل التمويل واختيار أنسبها، فيمكن الحصول بذلك على الأموال بشكل أفضل من حيث التكلفة والمقدار، بينما إذا لم يتم اللجوء للتخطيط المالي فلن يتم الكشف عن موعد هذه الحاجة وبالتالي سيتم الوقوع في ضائقة مالية وقد يكون الخروج من هذه الضائقة أمراً ليس بالسهل وهذا سيرتب مصاريف وتكاليف أكبر من الحالة الأولى.

¹ أحمد غازي أنيس، خطة العمل (الإنطلاقة الناجحة التحديات-البناء-التكوين-التقديم)، ط1، مكتبة عيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005، ص 154.

مما يكسب التخطيط المالي أهمية خاصة لأنه يتناول تحديد الحاجة للأموال وكمية هذه الحاجة ومدتها وتوقعها ومصدر تغطيتها بالإضافة الى طريقة تسديدها. لقد أثبتت التجربة في المؤسسات الاقتصادية أن عدم إتباع التخطيط يؤدي الى فشل هذه المؤسسات ولقد ازدادت أهمية التخطيط نتيجة توسع المؤسسات وتعقد أعمالها.

ثانيا/ مصادر التمويل

1- **تعريف التمويل:** يعرف على أنه " توفير الأموال (السيولة النقدية) من أجل إنفاقها على الاستثمارات وتكوين رأس المال الثابت بهدف زيادة الإنتاج والاستهلاك".

2- مصادر التمويل:

يمكن تقسيم مصادر التمويل الى قسمين مصادر داخلية ومصادر خارجية

2-1 **المصادر الداخلية:** نقصد بالتمويل الداخلي للمؤسسة مجموعة الموارد التي يمكن للمؤسسة الحصول عليها بطريقة ذاتية دون اللجوء الى الخارج، أي مصدرها ناتج عن دورة الاستغلال للمؤسسة، وتتمثل أساسا في التمويل الذاتي.

- **التمويل الذاتي:** يعتبر من أهم صور التمويل وأكثرها استعمالا بالنسبة للمؤسسة، حيث تتكون من الأرباح المحتجزة، الإهلاك، المؤونات.

✓ الأرباح المحتجزة: هي عبارة عن الأرباح الفائضة أو المتبقية بعد إجراء عملية توزيع الأرباح الذي حققته المؤسسة من خلال ممارسة نشاطها.

✓ الإهلاك: وهو تقدير الخسارة الناتجة عن قيمة الأصل الثابت التي تهتك عبر الزمن، وهو عبارة عن طريقة تهدف الى توزيع تكلفة الأصول الثابتة على الحياة الإنتاجية أو على أساس الطاقة الإنتاجية، وتخصيص الإهلاك يسمح بإعادة تمويل استثمارات المؤسسات باعتباره موردا ماليا.

✓ المؤونات: تعتبر تخصيصا لقيم مالية عندما يوجد شك في دفع المصاريف في الأجل الطويل، وخلال فترة الانتظار تستطيع المؤسسة توظيف هذه المؤونة كمصدر مالي طويل الأجل في المشاريع الاستثمارية والتجديدات والتوسعات داخل المؤسسة.

2-2- المصادر الخارجية: تلجأ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الى مصادر تمويل خارجية لعدم قدرة التمويل على تغطية الاحتياجات التمويلية للمؤسسة وتتمثل مصادر التمويل الخارجية في:

- **مصادر التمويل قصيرة الأجل:** يقصد بالتمويل قصير الأجل تلك الأموال التي تحصل عليها المؤسسة من الغير وتلتزم بردها خلال فترة لا تزيد على العام عادة، وتكون تلك الأموال موجهة لنشاط الاستغلال..

والمقصود بنشاطات الاستغلال هي كل العمليات التي تقوم بها المؤسسة في الفترة القصيرة، والتي لا تتعدى في الغالب 12 شهرا، ومن مميزات هذه النشاطات أنها تتكرر باستمرار أثناء عملية الإنتاج أي النشاط ، وتتضمن ما يلي:

• **الائتمان التجاري:** يعتبر الائتمان التجاري أحد أنواع التمويل القصير الأجل والذي تعتمد عليه الكثير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمنحه المورد إلى المشتري، عندما يقوم المشتري بشراء البضاعة، أو مواد أولية فإنها لا تضطر إلى دفع ثمن هذه المشتريات نقدا وخلال هذه الفترة وحتى تاريخ دفع قيمة هذه البضاعة (من تاريخ الحصول على البضاعة حتى تاريخ تسديد الثمن) فإن المشتري يصبح مدين للمورد ويسمى تمويل قصير الأجل في شكل ائتمان تجاري بسبب وجود فترة بين تاريخ استلام البضاعة ودفع الثمن.

• **الائتمان المصرفي:** يقصد به القروض أو التسهيلات المصرفية التي يتحصل عليها المستثمر أو المؤسسة من البنوك ويلتزم سدادها خلال فترة زمنية معينة لا تزيد عادة عن سنة واحدة.

- **التمويل متوسط الأجل:** هو ذلك التمويل الموجه لتمويل الجزء الدائم من استثمارات المؤسسة في الرأس المال المتداول، والإضافات على موجوداتها الثابتة، أو تمويل المشروعات تحت التنفيذ وتتصف هذه المصادر بكونها تستحق السداد خلال فترة تزيد عن سنة وتقل عن 10 سنوات. وتشمل مصدرين رئيسيين هما:

✓ القروض المباشرة متوسطة الأجل: هو قرض بنكي يقدمه البنك للمؤسسة لتمويل استثماراتها يستعمل هذا النوع من القروض في تمويل الأصول الثابتة التي لا يتجاوز عمرها الاقتصادي 10 سنوات.

✓ التمويل بالاستئجار: هو تقنية تمويل التي يقوم بها البنك أو مؤسسة مالية بشراء أصل منقول أو غير منقول من أجل تأجيره إلى مؤسسة ما، ويمكن لهذه الأخيرة شراء الأصل المؤجر لها بثمن يكون عموماً منخفضاً بعد انتهاء العقد.

- **التمويل طويل الأجل:** هو التمويل الذي يمنح للمؤسسات ويمتد أكثر من سبعة سنوات، حيث يكون موجهاً لتمويل العمليات الاستثمارية طويلة الأجل، وذلك نظراً لكون نشاطات الاستثمار هي تلك العمليات التي تقوم بها المؤسسات لفترات طويلة بهدف الحصول على وسائل الإنتاج أو عقارات أو أراضي أو المباني وغيرها. وينقسم هذا النوع من التمويل بدوره إلى:

- **الأموال المقترضة:** ونجد فيها:

• **قروض طويلة الأجل:** تلجأ المؤسسات إلى البنوك لتمويل استثماراتها نظراً للمبالغ الكبيرة التي تحتاجها ونظراً لطبيعة هذه القروض، تقوم بمنحها مؤسسات متخصصة لشركات التأمين.

• **السندات:** وهي جمع سند والسند هو صك مالي قابل للتداول يمنح للمكاتب لقاء المبالغ التي أقرضها ويخوله استعادة مبلغ القرض علاوة على الفوائد المستحقة وذلك بحلول أجله. وبعبارة ثانية السند هو تعهد مكتوب بمبلغ من الدين (القرض) لحامله في تاريخ معين، مقابل فائدة مقدرة، وتصدره الشركة أو الحكومة وفروعها بالاكتتاب العام.

- **أموال الملكية:** تتمثل في:

• **الأسهم العادية:** يمثل سند ملكية لحامله، ويتمتع صاحبه بحق التصويت في الجمعية العمومية، وحق الإطلاع على دفاتر المؤسسة والمشاركة في الأرباح والخسائر وحق البيع والتداول وتكون مسؤوليته محدودة حسب حصته من رأس مال، حيث تجلب المستثمر لاستثمار أمواله في رأس مال المؤسسة

- الأسهم الممتازة: وتعرف على أنها حصة من رأس مال المؤسسة تجمع بين خصائص الأسهم العادية في كونها جزء من رأس مال المؤسسة والسندات بأن لها نسبة ثابتة من الربح ولهم الأولوية في السداد في حالة التصفية بعد حملة السندات.

ثالثا/ القوائم المالية¹

- 1- الميزانية: تعد الميزانية المكون للقوائم المالية وهي عبارة عن البيان الذي يوضح الأصول والخصوم والأموال الخاصة في نقطة زمنية معينة، وتعكس الميزانية الوضعية المالية للمؤسسة بما يتفق مع المبادئ المحاسبية التي تم إعداد القوائم المالية على أساسها.

1-1- عناصرها: تحتوي الميزانية على جانب الأصول وجانب الخصوم.

- 1-1-1 الأصول: تمثل الأصول مجموعة من الوسائل التي تمتلكها المؤسسة أو تكون تحت سيطرتها، من أجل الحصول على منافع اقتصادية مستقبلية نتيجة لأحداث سابقة، تشمل كلمة أصول كل ما يتعلق بالاستثمارات، المخزونات، المدينون .

- الاستثمارات: وتتكون (الاستثمارات) من ممتلكات تم إنشاؤها من طرف المؤسسة وأملك تم حيازتها لمباشرة نشاطها وتستعمل الاستثمارات لمدة طويلة وبالتالي فهي قيم دائمة، وتنقسم الاستثمارات إلى :
 - المصاريف الإعدادية
 - القيم المعنوية
 - القيم المادية
- المخزونات: وتشمل كل الأملاك التي تم شراؤها أو تم إنتاجها داخليا بهدف استهلاكها واستعمالها في الإنتاج أو إعادة بيعها وتضم :
 - البضاعة

¹ محمد بوتين، المحاسبة العامة للمؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2013، ص 2.

- المواد واللوازم
- **المدينون (الحقوق):** وتشمل جميع حقوق المؤسسة على الغير وتتكون من مجموعتين الأولى، قابلة للتحقيق والثانية جاهزة، وتشمل الحقوق العناصر التالية :
- مدينو الاستثمار
- مدينو المخزونات
- التسيقات
- الزبائن أو العملاء
- القيم الجاهزة

1-1-2 الخصوم: و تتمثل في المصادر المالية التي تستعمل لتمويل عناصر

الأصول، وتنقسم إلى قسمين (الأموال الخاصة والديون):

الأموال الخاصة : وتتضمن الأموال الخاصة (الحصة أو الحصص المقدمة عند التأسيس، المبالغ المضافة فيما بعد إن وجدت، الاحتياطات المكونة، الأرباح في انتظار التوزيع...).

الديون: وتتمثل في الديون بأنواعها المختلفة (طويلة متوسطة وقصيرة الأجل).

النتيجة : ويمكن أن نجدها في حالتين :

- في حالة الربح : فإن النتيجة تسجل في جانب الخصوم وذلك حفاظا على توازن الميزانية.
- في حالة الخسارة: فإن النتيجة تسجل في جانب الأصول وذلك حفاظا على توازن الميزانية.

2- جدول حسابات النتائج:

يتمثل جدول حسابات النتائج في كشف محاسبي يستخدم لتحليل نتيجة السنة كمتتم للميزانية ؛حيث يحلل أنشطة المؤسسة للحكم على نجاح أو فشل القرارات المالية المتخذة من طرف المؤسسة للوصول إلى القرارات التقويمية ، ويبين مصادر الأموال واستخداماتها.

3- عتبة المردودية: هي النقطة التي عندها يتساوى مجموع النفقات مع مجموع الإيرادات، وبذلك يكون صافي الربح يساوي الصفر، أعلى هذه النقطة تسمى بمنطقة الأرباح وأدنى هذه النقطة تسمى بمنطقة الخسائر.

- طرق تحليل التعادل: ويمكن الوصول لعتبة المردودية إما رياضيا من خلال بعض المعادلات الرياضية أو بيانيا من خلال خريطة التعادل.
- تحليل نقطة التعادل رياضيا:

إذا كانت التكاليف المتغيرة في المشروع هي CV

التكاليف الثابتة CF

التكاليف المتغيرة الوحيدة CVu

الكمية المباعة Q

سعر بيع الوحدوي P فإن:

$$CA=CV+CF$$

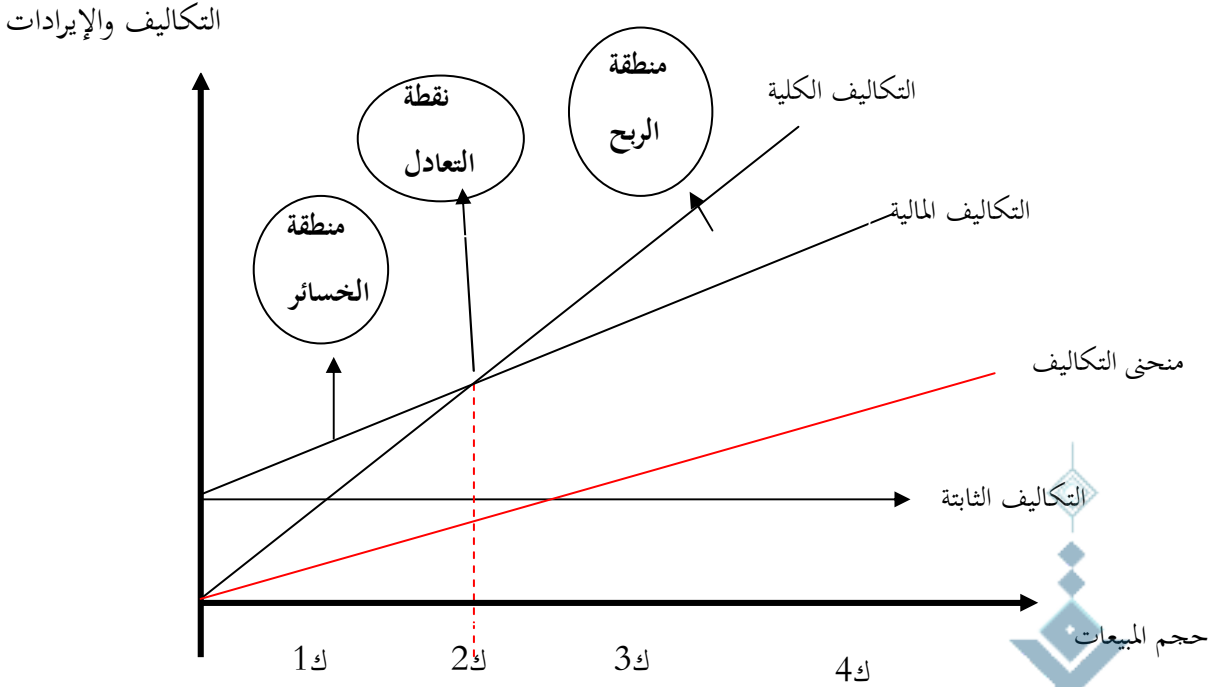
$$Q * P = CVu * Q + CF$$

$$Q(P - CVu) = CF$$

$$Q = CF / (P - CVu)$$

- تحليل نقطة التعادل بيانيا: وتقوم هذه الطريقة على تمثيل منحني التكلفة الكلية والإيرادات الكلية واستخراج نقطة التقاطع بينهما، والتي تكون عتبة المردودية (نقطة التعادل).

الشكل رقم (08): الطريقة البيانية لحساب عتبة المردودية



SAHLA MAHLA

المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر رابعا/ الميزانية التقديرية

1- تعريف الميزانية التقديرية

الميزانية التقديرية هي عبارة عن وثيقة تلخص كل العمليات والأنشطة التي تنوي المنظمة القيام بها لمدة زمنية محددة وتصبح هذه الوثيقة برنامج عمل للمنظمة خلال هذه الفترة، وهي ترجمة واضحة عن التخطيط والسياسات المستقبلية الموضوعة للمنظمة. بناء على خبرة الماضي والطاقة الاستيعابية للمنظمة والموارد المتوفرة لها وعلى التنبؤات المستقبلية فيما يتعلق بكل الظروف الداخلية للمنظمة والخارجية المحيطة بها.

وفي نفس الوقت تعتبر الميزانية التقديرية أداة رقابة تحاول مقارنة ما أنجزه فعليا بما تهدف إليه المنظمة وما هو متوقع، ويجب أن تقوم الإدارة بتحليل أية انحرافات هامة واتخاذ الإجراءات اللازمة لمنع الانحرافات الضارة وتشجيع النواحي الإيجابية.

كما تعتبر وسيلة تخطيط أساسية ويمكن أن تعتمد عليها المنظمة لاتخاذ قرارات مختلفة تهتم مثلا توزيع الأيدي العاملة الموظفين على الأنشطة المختلفة وكذلك توزيع موارد أخرى.

2- أنواع الموازنات التقديرية: هناك أنواع مختلفة من الموازنات التقديرية وهي ضرورية سواء كانت بالنسبة للمؤسسات الكبيرة أو ذات حجم متوسط أو الصغيرة، وتتمثل هذه الأنواع في:

- الموازنة التقديرية للمبيعات: تعتبر من أكثر الموازنات الفرعية ذات أهمية فهي المصدر الرئيسي للإيرادات الذاتية للمشروع، ونجاح نظام الموازنات التقديرية يتوقف إلى حد كبير على مدى الدقة في التنبؤ بالمبيعات، ولهذا يجب أن تتم عملية التنبؤ بالمبيعات بإتباع الأساليب العلمية.

- الموازنة التقديرية للإنتاج: تعرف على أنها الجدول الزمني للعمليات الإنتاجية في فترة زمنية مستقبلية وتهدف إلى تقدير الكميات التي ترغب المؤسسة في إنتاجها في فترة مستقبلية وتعتمد اعتمادا كبيرا على الموازنة التقديرية للمبيعات.

- الموازنة التقديرية للمشتريات: بعد إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات وإعداد برنامج الإنتاج يكون هناك احتياج للمواد الأولية اللازمة، ويتم وضع جدول زمني لشراء هذه المواد وتبين هذه الموازنة:

- الكميات الواجب شراؤها من كل نوع من المواد الأولية.
- التاريخ الذي يتم فيه الشراء.
- التكلفة المقدرة للمشتريات.
- الموازنة التقديرية للأجور المباشرة: ويقصد بالأجور المباشرة التي تسدد إلى العمال الذين يعملون في أقسام الإنتاج وهي تتغير مع إنتاج تغيير طردي والغرض من هذه الموازنة هو:
 - تحديد العمل المباشر اللازم للإنتاج معبر عنه بساعات العمل.
 - تقدير تكلفة الأجور المباشرة اللازمة للإنتاج.
 - إمداد إدارة المستخدمين بالبيانات العمال حتى تعمل على توفيرها.

-الموازنة التقديرية النقدية: توضح هذه الموازنة المركز النقدي للمنشأة فهي تحتل مكانة مهمة في الإدارة وبواسطة يتم اتخاذ القرار المناسب في حالة العجز تلجأ المؤسسة إلى الإقراض، أما إذا كان الرصيد فائضا فهي صاحبة القرار في التصرف بذلك الفائض.

6.5 الملاحق

يحتاج البحث إلى اعتماد على وثائق أساسية أو استمارات الخاصة بالمشروع يعتذر وضعها في متن البحث ولكن وجودها ضروري فنضطر إلى اعتمادها كملحق.

أولا/ مفهوم الملاحق

الملاحق هو الجزء من البحث الذي توضع فيه بعض الوثائق التي يرى الباحث أنها تتعلق بموضوع بحثه لكنه لا يضعها في صلب البحث لطولها أو لعدم ملاءمة ذلك مع المحتوى (أنظر ملاحق هذا الكتاب وكيف أن محتوياتها هي من صلب اهتمامات الموضوع محل البحث لكنها وضعت في الملاحق لطولها وليسهل استغلالها أو تصويرها). إذا تعلق الأمر بوثيقة فإنه يستحسن تصويرها ووضعها في الملاحق كما هي، وإذا كانت بلغة أجنبية يفضل وضعها بلغتها الأصلية مع ترجمة لها باللغة التي ينجز بها البحث.

ثانيا/أنواع الملاحق

- ملاحق الإيضاح التي تدعم محتوى النص (خرائط، جداول ورسوم بيانية، إحصائيات..)،
- وملاحق المعلومات التي تكمل العروض المقدمة في المادة الأساس (مقتطفات من المادة الأساس للدراسة، اقتباسات أشير إليها في النص ولم تدرج بسبب طولها، معلومات إضافية تفيد الموضوع)

رابعا/ شروط الملاحق

- أن تكون مكتملة للنص وليست مجرد إضافة أو حشو.
- أن تحمل عنوانا، وقد يشرح محتواها في فقرة موجزة.
- أن ترتب بشكل تسلسلي، حسب تسلسل فصول وأبواب البحث.
- أن توضع لها قائمة تنبئ عن محتوياتها في حالة تعددها.

- أن تذكر، بعد العنوان أو في هامش الصفحة الأولى من الملحق المعلومات المتعلقة بها: مصدرها، تاريخها.

يختلف المختصون في المنهجية حول المكان الذي توضع فيه الملاحق، فالبعض يعتبرها جزءا من البحث وبالتالي فهي تأتي بعد صلب البحث مباشرة أي قبل قائمة المصادر والمراجع، بينما يرى البعض الآخر أن موقعها هو بعد المصادر والمراجع.

SAHLA MAHLA
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر



المحور الخامس :

المقاولاتية في الجزائر

SAHLA MAHLA

*** المقاولاتية في الجزائر ***

أضحت المقاولاتية عصب التنمية الاقتصادية، واللبننة الأساسية لمعظم الاقتصادات في العالم، وهو ما جعل النشاط المقاولاتي يحظى باهتمام الحكومات لا سيما داخل النسيج الاقتصادي في جل الدول ، وهو الوضع بالنسبة للجزائر حيث أصبحت المقاولاتية تحوز على مكانة متميزة ضمن أولويات التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد ، خاصة مع الوضع الراهن والتوجه الجديد للدولة الجزائرية نحو الإنفتاح التجاري وفتح مجال التشغيل والإستثمار للطاقات الشابة، وهو ما تفسره الأهمية العالية التي حظيت وتحظى بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، وكذا المؤسسات الناشئة التي زاد الإهتمام بها كثيرا في الفترة الأخيرة ،حيث تم استحداث وزارة المؤسسات الصغيرة والناشئة واقتصاد المعرفة، وكذا إنشاء حاضنات في جميع المدن الكبرى.

1. المؤسسات الصغيرة، المتوسطة والناشئة .

تعتبر الجزائر من بين الدول التي اختارت تبني التوجه المقاولاتي، من خلال تشجيع إنشاء المشاريع الصغيرة والمتوسطة سعيا منها لدعم والنهوض باقتصادياتها لاسيما في ظل الأزمة البنزولية التي أكدت عدم نجاعة الإعتماد الإستراتيجي على المحروقات كمصدر أساسي ووحيد للتمويل والتنمية الاقتصادية .

ومن هذا المنطلق سعت الجزائر إلى تغيير استراتيجيتها التنموية واعتمدت كغيرها من الدول على تأسيس إطار قانوني وتنظيمي يعنى بترقية القطاع المقاولاتي وتدعيمه بهياكل إدارية متخصصة في تطوير وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، وكذا المؤسسات الناشئة.

1.1 تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وخصائصها:

لقد قُدمت العديد من التعاريف لهذا المفهوم، ارتأينا أن نقدم منها مايلي :

• تعريف البنك الدولي للمؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة:

يعرف البنك الدولي هذا النوع من المؤسسات استنادا إلى معيار عدد العمال، ويصنف المؤسسات المصغرة على أنها تلك التي تشغل أقل من 10 عمال، والمؤسسات الصغيرة تلك

التي يعمل بها ما بين 10 إلى 50 عامل، أما التي تشغل ما بين 50 إلى 100 عامل فهي تصنف كمؤسسة متوسطة، وما فوق ذلك فهي مؤسسة كبيرة.

• تعريف هيئة الأمم المتحدة للمؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة:

لقد استندت هيئة الأمم المتحدة في دراسة لها عن المحاسبة في دراسة لها عن المحاسبة في المؤسسات المتوسطة، الصغيرة والمصغرة على معيارين هما العمالة والحجم، وقد أقرت الهيئة بعدم وجود تعريف موحد لهذا النوع من المؤسسات، وقد قسمتها إلى :

- المؤسسة المصغرة: تشغل أقل من 10 أجزاء، وتتسم ببساطة الأنشطة وسهولة الإدارة.
- المؤسسات الصغيرة: الصغيرة توافقة معايير الاستقلالية وتشغل أقل من 50 جزء ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 7 ملايين أورو، أو لا تتعدى ميزانيتها 5 ملايين أورو سنويا.

- المؤسسة المتوسطة: توافقة هي كذلك معايير الاستقلالية وتشغل أقل من 250 جزء، ورقم أعمالها السنوي لا يتجاوز 40 ملايين أورو، أو لا تتعدى ميزانيتها 27 ملايين أورو سنويا.

SAHLA MAHLA

• تعريف الجزائر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: في الجزائر

بالنسبة للجزائر فان تعريف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة المعتمد حاليا يستمد من ميثاق بولونيا 2000 Bologne المنبثق هو الآخر من تعريف الاتحاد الأوربي لهذا النوع من المؤسسات في سنة 1996 والذي اعتمد على ثلاثة معايير متمثلة في عدد العمال ورقم الأعمال واستقلالية المؤسسة، وبناء على ذلك جاء تعريف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الجزائر على أنها "مؤسسة إنتاج السلع والخدمات تشغل من 01 إلى 250 شخص، ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 4 مليار دج أو لا يتعدى إجمالي حصيلتها السنوية 1 مليار دج، وهي تستوفي معايير الاستقلالية".

التعريف المدرج بالقانون رقم 2 - 17 المؤرخ في 10 يناير سنة 2017 المتضمن

القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقد تم التمييز بين الأنواع الثلاث من المؤسسات كما يلي¹:

1 الجريدة الرسمية، العدد 2 السنة 54، المواد 8، 9، 10 من القانون رقم 2 - 17 المؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1438 الموافق ل 10 يناير سنة 2017 المتضمن للقانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ص 6.

- المؤسسة المصغرة :وهي مؤسسة إنتاج السلع والخدمات، تشغل ما بين عامل واحد إلى 9 عمال، وتحقق رقم أعمال سنوي أقل من 40 مليون دج ولا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 20 ملايين دج.
- المؤسسة الصغيرة : وهي مؤسسة إنتاج السلع والخدمات، تشغل ما بين 10 و 49 عاملا، ولا يفوق رقم أعمالها 400 مليون دج ولا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 200 مليون دج.
- المؤسسة المتوسطة : هي مؤسسة تشغل ما بين 50 إلى 250 شخص ولا يتجاوز رقم أعمالها 04 مليار سنويا، أو يكون مجموع حصيلتها السنوية ما بين 200 وواحد مليار دينار.

ويظهر تلخيص ما سبق في الجدول التالي:

الجدول رقم 06: تقسيمات المؤسسات

المعيار	عدد العمال	رقم الأعمال السنوي	الحصيلة السنوية
المؤسسة المصغرة	1-9	أقل من 40 (مليون دج)	20
المؤسسة الصغيرة	10-49	أقل من 400 (مليون دج)	200
المؤسسة المتوسطة	50-250	من 400 (مليون دج) إلى 4 مليار	1-200 مليار

المصدر: بناء على معطيات القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 2-17 .

2.1 أهم خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

-الجمع بين الإدارة والملكية : حيث أن صاحب المشروع غالبا ما يكون هو مدير المشروع ومن ثم م يتمتع بالاستقلال في الإدارة.

-صغر حجم رأس المال : نظرا لصغر حجم المشروع مقارنة بالمشاريع الكبيرة، ولأنه لا يحتاج إلى مساحة كبيرة لأداء نشاطه، ولانخفاض احتياجاته من البنية الأساسية، والاعتماد على تكنولوجيا بسيطة عند بدايته.

-تقديم السلع والخدمات : التي تتناسب ومتطلبات السوق المحلي والمستهلك المحلي مباشرة مما يساهم في تعميق التصنيع المحلي وتوسيع قاعدة الإنتاج.

-ارتفاع قدراتها على الابتكار : وذلك لارتفاع قدرات أصحابها على الابتكار الذاتي في مشاريعهم.

-الإمعان في التخصص: والذي يؤدي إلى تخفيض تكاليف الإنتاج من جهة ومن جهة أخرى ارتفاع مستوى المهارات للعمالة المستخدمة.

-نظام معلوماتي غير معقد : مما يتلاءم مع نظام القرار غير المعقد في هذه المؤسسات. المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر

- هيكل تنظيمي بسيط : يعتمد على نطاق إشراف محدود، حتى أن وظيفة واحدة يمكن أن تقوم مقام عدة وظائف.

3.1 المؤسسات الناشئة وأهم خصائصها:

يعتبر مصطلح المؤسسات الناشئة من المصطلحات الفتية في عالم الأعمال، وقد قدمت له العديد من التعاريف التي لا تتعارض في أسس وأبجديات المضمون .

حسب ويكيبيديا المؤسسة الناشئة startup company هي شركة ذات تاريخ تشغيلي قصير. وهذه الشركات، والتي غالبا ما تكون حديثة الإنشاء، وتكون في طور النمو والبحث عن الأسواق وهو التعريف القانوني المعمول به في الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا .

على غرار المفاهيم المتناولة من قبل الباحثين في مختلف الحقول العلمية، لم يصل الباحثون لمفهوم موحد للمؤسسات الناشئة، ونذكر هنا انه كان هناك بعض التباين في التعاريف التي قدمت لها، لا سيما بعد ظهور ما يعرف بشركات الدوت كوم.

تعريف ستيف بلانك Steve Blank : يعرف رائد الأعمال الشهير ستيف بلانك المؤسسة الناشئة على أنها « منظمة مؤقتة مصممة للبحث عن نموذج أعمال قابل للتكرار وقابل للتطوير»¹

يعتبر تعريف ستيف بلانك من بين التعاريف التي صنفها المختصون بأنها الأكثر دلالة، والأكثر شمولية، كما أنه يعتبر التعريف الأكثر اعتمادية عند المستثمرين ورواد الأعمال، والذي بنيت عليه مجموعة أخرى من التعاريف التي قدمت للمؤسسات الناشئة.

تعريف Eric Ries: "الشركة ناشئة هي مؤسسة بشرية مصممة لإنشاء منتجات وخدمات جديدة في ظل مخاطر متراكمة وبعيدا عن اليقين"²

من خلال ما تقدم يمكننا القول أن المؤسسة الناشئة هي شركة في المراحل الأولى من تطورها، تظهر لطرح منتج/خدمة جديدة(ة) في السوق، وذلك في ظل درجة عالية من المخاطرة وظروف عدم التأكد ، وبميزها معدل النمو المرتفع للأرباح في حالة نجاح المشروع، كما يمكن أن تخرج من السوق في فترة وجيزة في حالة الإخفاق والفشل، كما أنها يمكن أن تتميز باعتمادها على التكنولوجيا الحديثة التي تمثل ميزة أساسية تحكم نشاط المؤسسات المعاصرة. بالنسبة لخصائص المؤسسات الناشئة، لا نجد في الأدبيات المختصة تفصيلا دقيقا لخصائص المؤسسات الناشئة، إلا أن معظم الباحثين يهتمون بذكر بعض الجوانب في هذا السياق، سنحاول من خلال ما يأتي التطرق لأبرزها:

- شركات حديثة النشأة.
- تواجه درجة عالية من اللابيقين .
- ارتباطها بالتكنولوجيا الحديثة .
- تنشأ بتكاليف منخفضة.
- استمرارية الابتكار.

¹ Géméto, M. Comment «l'excubation» peut devenir un nouveau mode de management de l'innovation dans les grandes entreprises ? . université PAUL-VALLERY MONPELLIER III: These pour obtenir le deplome d'université de docteur en administration des affaires(DBA) (janvier 2019),p10.

²Ries, E. Devenir une entreprise moderne en adoptant le management entrepreneurial. France: Pearson(2018).p4.

- المؤسسة الناشئة هي وحدة عمل مميزة.

2. هيئات دعم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:

على غرار باقي دول العالم، تولي الجزائر أهمية بالغة لآلية دعم وتمويل المشاريع المقاولاتية، وذلك بالنظر لأهمية هاته الأخيرة في التنمية الإقتصادية والإجتماعية، فقد أصبحت المؤسسات الصغيرة، المتوسطة والمصغرة، أحد أهم التوجهات والآليات المعول عليها في النهوض بمستوى النمو والتنمية،

ومن هذا المنطلق وبهدف بلوغ التنمية والنهوض بمردودية هذه المؤسسات قامت الدولة بإنشاء العديد من الهيئات التي تتولى عملية مرافقة ودعم هذا النوع من الإستثمار، بالإضافة إلى ذلك تم إنشاء وكالات وهيئات منح الضمانات تتمثل مهمة هذه الوكالات والهيئات بتقديم دعم مالي للمقاولات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

قبل التطرق لاستعراض أهم هذه الهيئات سنحاول قبلا تقديم إطار نظري موجز لمفهوم المرافقة.

1.2 مفهوم المرافقة:

ظهرت التدابير الأولى للمرافقة في الولايات المتحدة الأمريكية نهاية الخمسينيات، حيث أصدرت الحكومة سنة 1935 مادة في الدستور تنص إلزامية دعم وحماية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهذا لتعزيز قدراتها التنافسية وتأمين انقسام المشاريع العامة بينها، لهذا تم اتخاذ عدة برامج لتطوير الكفاءة وتقديم المعلومات والإرشاد وغيرها من البرامج الهادفة إلى دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فأخذ مصطلح المرافقة آنذاك معنى الدعم. تطورت تدابير المرافقة بعدها لتشمل الجانب المالي المتمثل في منح قروض واعانات مالية لأصحاب المشاريع.

المرافقة عملية ديناميكية لتنمية وتطوير مشروعات الأعمال خاصة مشروعات أو منشآت الأعمال الصغيرة التي تمر بمرحلة التأسيس أو الإنشاء وبداية النشاط حتى تتمكن من البقاء والنمو بصفة خاصة في مرحلة بداية النشاط وذلك من خلال العديد من المساعدات المالية والفنية وغيرها من التسهيلات الأخرى اللازمة أو المساعدة.

ومن بين أكثر التعاريف اعتمادا في الأدبيات الإقتصادية نجد التعريف المقترح من طرف " أندريلوتوسكي " André Letowski " ، وهو مسؤول عن الدراسات في وكالة إنشاء المؤسسات بفرنسا " APCE " في مذكرة داخلية أعدها، إذ أنه قد عرفها على أنها: " تجنيد للهياكل والاتصالات والوقت من أجل مواجهة المشاكل المتعددة التي تعترض المؤسسة، ومحاولة تكييفها مع ثقافة وشخصية المنشئ. "

وتوصل ANDRE LETOWSKI إلى أن مهنة المرافقة تتعلق بإتباع سيرورة تشمل

ثلاث مراحل هي:

- ✓ استقبال الأفراد الذين يرغبون في إنشاء مؤسسة؛
 - ✓ تقديم خدمات تتناسب وشخصية كل فرد؛
 - ✓ متابعة المؤسسة الفتية لفترة عموما تكون طويلة (حسب طبيعة المرافقين)
- وترتكز المرافقة المقاولاتية على المهام التالية:
- تقديم الدعم المالي وهي المهمة الرئيسية لهيئات المرافقة.
 - شبكات النصح والتكوين: والتي تهدف إلى حصول المقاولين الشباب على تكوين في مجال إنشاء وتسيير المؤسسات وذلك عبر مختلف العروض التكوينية.
 - تقديم الدعم اللوجستي : ويتعلق الأمر بتسهيل الحصول على مقرات لممارسة النشاط ومختلف الخدمات الإدارية .

2.2 أهم هيئات الدعم والمرافقة بالجزائر:

سنحاول فيما يلي استعراض أهم هذه الوكالات والهيئات :

1.2.2 الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية ANADE (الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب ENSEJ-سابقا-)

تعتبر الوكالة من أهم آليات دعم ومرافقة المشاريع المقاولاتية بالجزائر، كما أنها تعتبر من أهم الهياكل والوكالات المساهمة في نشر الفكر المقاولاتي وتشكل أحد أهم الآليات التي اعتمدها الدولة ضمن سلسلة من التدابير الموجهة للتخفيف من حدة البطالة وإدماج الفئات الشابة في الحياة العملية، كما تتمثل أهميتها في استحداث فرص عمل بصورة مباشرة أو غير مباشرة، ترقية روح المبادرة الفردية والجماعية، المحافظة على الصناعات التقليدية والحرفية، المحافظة على التوازن بين المناطق على المستوى الوطني.

• التعريف بالوكالة :

أنشأت هذه الوكالة بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 31 231 المؤرخ في 80 سبتمبر 1996 وقد كانت في البداية موضوعة تحت إشراف رئيس الحكومة، ويتولى وزير المكلف بالتشغيل والمتابعة العملية لنشاطها، ثم تحولت لتصبح تابعة لوزارة التشغيل والتضامن الوطني، وهي هيئة تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي. تسعى لإنعاش قطاع التشغيل الشبابي من خلال إنشاء مؤسسات مصغرة.¹

وقد تم تغيير اسم الوكالة حسبما ورد في المرسوم التنفيذي رقم 20-329 المؤرخ في 22 نوفمبر 2020 والذي يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 96-296 المؤرخ في 8 سبتمبر 1996 والمتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب وتحديد قانونها الأساسي، ويغير تسميتها. فمن بين التدابير الجديدة المدرجة، يأتي تغيير تسمية الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب إلى **الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية**، بحسب المصدر ذاته.

وفي إطار هذا المرسوم، تقرر رفع الصعوبات المواجهة لتطوير جهاز دعم إحداث النشاطات من طرف الوكالة وحاملي المشاريع وبالتالي، ضمان ديمومة المشاريع الاستثمارية

¹ الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 52 الصادرة بتاريخ 11 سبتمبر 1996 ، ص12.

• مهام الوكالة:

تتولى الوكالة المهام التالية :

- تدعيم وتقديم الاستشارة ومرافقة الشباب ذوي المشاريع الاستثمارية؛
 - تبليغ الشباب ذوي المشاريع الذين استفادوا مشاريعهم من قروض البنوك والمؤسسات المالية بمختلف الإعانات والإميازات التي تمنحها الوكالة؛
 - القيام بمتابعة الاستثمارات التي ينجزها ذوي المشاريع؛
 - وضع تحت تصرف الشباب كافة المعلومات ذات الطابع الاقتصادي والتقني التشريعي والتنظيمي المتعلقة بممارسة نشاطهم؛
 - إحداث بنك للمشاريع المقيدة اقتصاديا واجتماعيا.
- و نلاحظ أن الخدمات التي تمنحها الوكالة للشباب ذوي المشاريع تنصب حول التخفيف من المصاعب التي قد تواجههم عند اختيار المشاريع ودراستها و تجسيدها.

SAHLA MAHLA

2.2.2 الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر ANGEM - في الجزائر

ينظر للقرض المصغر على أنه آلية لمحاربة التهميش الاجتماعي الذي تعاني منه بعض الفئات في المجتمع، خاصة منها غير المؤهلة للاستفادة من القروض البنكية، وعلى اعتبار أن تشجيع روح المقاولاتية من خلال تدعيم روح المبادرة الفردية ونشر ثقافة الاعتماد على النفس في استحداث مناصب شغل ذاتية انما تتجسد في شكل أنشطة اقتصادية صغيرة تساهم في فك العزلة واعادة الادمج الاجتماعي والاقتصادي لهذه الشريحة، قامت الدولة في اطار هذا المسعى باستحداث الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر.

• التعريف بالوكالة:

تم إنشاء الوكالة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 04-14 المؤرخ في 22 جانفي 2004 وهي هيئة ذات طابع خاص، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، توضع تحت سلطة رئيس الحكومة، ويتولى الوزير المكلف بالتشغيل المتابعة العملية لمجمل نشاطاتها.

الوطني، يتعلق الأمر بجهاز مخصص لاقتناء عتاد بسيط يتم تسديده على مرحلة قصيرة، والذي شرعت الدولة في تطبيقه عبر برنامج في جويلية 1999 في كامل التراب الوطني، كوسيلة لمكافحة البطالة والفقير في المجتمع.

والقرض المصغر هو سلفة صغيرة الحجم يتم تسديدها بعد فترة سماح تقدر ب3 سنوات بموجب المشاريع الإنتاجية والخدماتية أو النشاطات التجارية التي لا تتعدى كلفتها 100000 دج.

وقد تصل قيمة هذه السلفة إلى 250000 دج على مستوى ولايات الجنوب، ويهدف القرض المصغر إلى تحقيق الاندماج الاقتصادي والاجتماعي من خلال إنشاء أنشطة منتجة للسلع والخدمات، وهو موجه لفئة المواطنين دون دخل أو ذوي دخل غير مستقر وغير منتظم، إضافة إلى النساء الماكثات بالبيت.

• مهام الوكالة: تكمن مهام الوكالة في¹:

- تسيير جهاز القرض المصغر وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما؛
- تدعيم المستفيدين وتقديم لهم الاستشارة وترافقهم في تنفيذ أنشطتهم؛
- تمنح قروض بدون مكافأة؛
- تبلغ المستفيدين أصحاب المشاريع المؤهلة للجهاز بمختلف الإعانات التي تمنح لهم؛
- تضمن متابعة الأنشطة التي ينجزها المستفيدون مع الحرص على احترام

بنود دفاتر الشروط التي تربطهم بالوكالة.

3.2.2 الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة CNAC

* التعريف بالصندوق:

تم إنشاء الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 94-188، المؤرخ في 1994/7/6، ويساهم الصندوق في نطاق مهامه والاتصال مع المؤسسات المالية والصندوق الوطني لترقية الشغل في تطوير واحداث أعمال لفائدة البطالين المنخرطين فيه.²

¹ المرسوم التنفيذي رقم 04-14 المؤرخ في 22 جانفي 2004، يتضمن انشاء الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر وتحديد قانونها الأساسي، الجريد الرسمية، العدد 16، الصادرة بتاريخ 25 جانفي 2004، المواد 1-2-3، ص8.

² المرسوم التنفيذي رقم 94-188 المؤرخ في 06 جويلية 1994، يتضمن القانون الأساسي للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، الجريدة الرسمية، العدد 44، الصادرة بتاريخ 7 جويلية 1994، المادة 5، ص6.

في إطار السياسة الوطنية لمكافحة البطالة وبتاريخ وابتداء من سنة 2010 تم استحداث إجراءات جديدة تهدف أساسا إلى تطوير ثقافة المقاولاتية ، وقد اتخذت هذه الإجراءات لفائدة الفئة الاجتماعية التي يتراوح عمرها ما بين 30 و 50 سنة الذين سُمح لهم الالتحاق بالجهاز ، وقد سمحت هذه الإجراءات بمزايا متعددة، منها مبلغ الاستثمار الإجمالي الذي أصبح في حدود عشرة (10) ملايين دج بعدما كان لا يتعدى خمسة (05) ملايين دج و كذا منح امتيازات خاصة لذوي المشاريع النشطة.

• مهام الصندوق:

تكمّن مهام الصندوق فيما يلي:

- التمويل الجزئي للدراسات المتعلقة بالإشكال غير النموذجية للعمل والأجور وتشخيص مجالات التشغيل ومكانه؛
- التكفل بالدراسات التقنية الاقتصادية للمشاريع؛
- إحداث الأعمال الجديدة لفائدة البطالين ويتم ذلك بالاتصال مع المصالح العمومية للتشغيل؛
- تقديم المساعدة للمؤسسات التي تواجه صعوبات للمحافظة على مناصب الشغل.

4.2.2 . الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار ANDI

• التعريف بالوكالة:

أنشأت هذه الوكالة في خضم الإصلاحات الاقتصادية الأولى التي باشرتها الجزائر خلال سنوات التسعينيات، وقد كانت تدعى في الأصل وكالة ترقية و دعم و متابعة الاستثمار APSI من سنة 1993 إلى 2000 ، ثم أصبحت بعد ذلك تعرف باسم الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار . تم إنشاء الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار - ANDI ، بمقتضى الأمر الرئاسي رقم 03-01 المؤرخ في 20 أوت 2001 والمتعلق بتطوير الاستثمار. وهي مؤسسة عمومية ذات شخصية قانونية واستقلالية مالية، تتمثل مهمتها الرئيسية في تطوير ومتابعة الإستثمارات وهذا بتسهيل إستكمال الإجراءات الإدارية المتعلقة ببعث مشاريع خلق المؤسسات.

• مهام الوكالة:

تکمن مهام الوكالة في:

- ترقية الإستثمارات الوطنية والأجنبية وتطويرها ومتابعتها؛
- استقبال المستثمرين المقيمين والغير المقيمين وتعليمهم ومساعدتهم في إطار تنفيذ مشاريع الإستثمارات؛
- تسهيل استيفاء الإجراءات التأسيسية عند إنشاء المؤسسات وانجاز المشاريع من خلال الشباك الوحيد.
- منح المزايا المرتبطة بالاستثمار في إطار الترتيب المعمول به؛
- تسيير صندوق دعم الاستثمار؛
- تحديد فرص الاستثمار وتكوين بنكا للمعطيات الاقتصادية والذي يوضع تحت تصرف أصحاب المشاريع.

ويشكل عام كلفت هذه الهيئة الحكومية بمهمة تسهيل وترقية ومرافقة المستثمرين، وهي تسعى من أجل تقديم خدمات تتماشى وفقا للمعايير والمقاييس الدولية مع مؤسسات وهيئات دولية مختلفة مثل CNUCED للاستشارة والخبرة بمناسبة فحص سياسة الاستثمار في الجزائر، وأيضا ONUDI لتكوين إطارات الوكالة حول اتقان مناهج تقييم مشاريع الإستثمارات، وكذلك البنك العالمي من أجل تدقيق سياق إنشاء المؤسسات وتقديم الإقتراحات الخاصة بتدابير التحسين في إطار برنامج "القيام بالأعمال"، وقد ضمنت الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار بحكم خبرتها وحكمتها في مجال ترقية الاستثمار مكانة هامة داخل مختلف الشبكات الدولية لوكالات ترقية الاستثمار، كما تتمتع بمستوى تعاون خاص مع نظرائها الأوروبيين، العرب والأسويين.

قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	ملخص لمفهوم المقاولاتية	07
02	مصفوفة مفهوم المقاولاتية وفقا لمنظور خلق القيمة / الفرد	16
03	مفهوم المقاولاتية حسب Bygrave et Hofer	28
04	التوجهات المختلفة لإنشاء المؤسسات وفق مصفوفة درجة الحداثة والإستقلالية	43
05	نموذج CSIP	55
06	نموذج porter للقوى التنافسية الخمسة	78
07	المزيج التسويقي للمنتج (سلعة/خدمة)	86
08	الطريقة البيانية لحساب عتبة المردودية	105

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الحدود التفسيرية للبحث في المقاولاتية	29
02	المساهمات الرئيسية في تعريف المقاولاتية	30
03	مقارنة بين الدراسة الكمية والدراسة النوعية	74
04	جدول يوضح عناصر القوة والضعف	83
05	جدول يوضح الفرص والتهديدات	84
06	تقسيمات المؤسسات	112

قائمة المراجع

SAHLA MAHLA
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر

• المراجع العربية:

1. بلالي أحمد، إستراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس 2005.
2. سمر سليمان الطراونة، أكثم عبد المجيد الصرايرة : واقع الهدم الخلاق في المنظمات العربية: الرؤية للقياس والتطوير الإستكشافي كمدخل عملياتي، بحث مقدم في المؤتمر الدولي (عولمة الإدارة في عصر المعرفة) 15-17 ديسمبر 2012، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان.
3. مفيدة يحيوي: "إنشاء المؤسسة والمقاولاتية: هل هي قضية ثقافة؟" مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي المقاولاتية: التكوين وفرص العمل، 6/7/8 أبريل 2010، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة .
4. فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار حامد، عمان الأردن، 2006.
5. أحمد غازي أنيس، خطة العمل (الإنطلاقة الناجحة التحديات-البناء-التكوين-التقديم)، ط1، مكتبة عيبكان، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005.
6. غسان قاسم داود اللامي، إدارة التسويق أفكار وتوجيهات جديدة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
7. بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية (المفاهيم و الأسس، الأبعاد، الإستراتيجية)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010. **تخرج في الجزائر**
8. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط3، دار وائل عمان الأردن، 2008.
9. محمد بوتين، المحاسبة العامة للمؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2013.
10. الجريدة الرسمية، العدد 2 السنة 54 ، المواد 8 :، 9 ، 10 من القانون رقم 2 - 17 المؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1438 الموافق ل 10 يناير سنة 2017 المتضمن للقانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
11. الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 52 الصادرة بتاريخ 11 سبتمبر 1996 .
12. المرسوم التنفيذي رقم 04-14 المؤرخ في 22 جانفي 2004 ، يتضمن انشاء الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر وتحديد قانونها الأساسي، الجريد الرسمية، العدد 16 ، الصادرة بتاريخ 25 جانفي 2004 ، المواد 1-2-3 .
13. المرسوم التنفيذي رقم 94-188 المؤرخ في 06 جويلية 1994 ، يتضمن القانون الأساسي للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، الجريدة الرسمية ،العدد 44 ، الصادرة بتاريخ 7 جويلية 1994.

• المراجع الأجنبية:

1. Alain FAYOLLE, **le métier de créateur d'entreprise**, les éditions d'organisation, paris, 2003
2. A. FAYOLLE, **Entrepreneuriat : Apprendre à entreprendre** 1ere ED, DUNOD, Paris, 2004.
3. Alain Fayolle, **Entrepreneuriat, Apprendre A Entreprendre**, 2eme ED Dunod, paris, 2012.
4. Azzedine Tounés, " **L'intention Entrepreneuriale Des Etudiants: Le Cas Français**", La Revue des Sciences de Gestion, N°219, 2006.
5. B. Allali, **Vers une théorie de l'entrepreneuriat**, Cahier de recherche L'ISCAE, Maroc, N° 17.
François FCCAHINI, " L'entrepreneur comme un homme prudent", In **La Revue des Sciences de Gestion**, N° 226-227,(juillet- octobre 2007.)
6. Cassandra Denise Crute, **Leading entrepreneurially: Understanding how community college leaders identify with and relate to entrepreneurial leadership**, PhD theses, College of Education at Mercer University, Atlanta, 2010.
7. Géméto, M *Comment «l'excubation» peut devenir un nouveau mode de management de l'innovation dans les grandes entreprises ?* . université PAUL-VALLERY MONPELLIER III: These pour obtenir le deplome d'université de docteur en administration des affaires(DBA. (janvier 2019).
8. E.M. Laviolette et C. Loue, **Les compétences entrepreneuriales : définition et construction d'un référentiel**, **Le congrès internationale francophone en entrepreneuriat et PME, L'internalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales**, Haute école de gestion Fribourg, suisse, 25-27 octobre, 2006.
9. L.J. Fillion, **Management des PME**, Pearson Education, Canada, 2007
10. Michel coster, **Entrepreneuriat**, Pearson Education, paris, 2009
11. Michael E. Porter, **How Competitive Forces Shape Strategy**, Harvard Business Review, Harvard University, March-April 1979.
12. ME, Porter ,**Competitive Advantage- Creating and Sustaining Superior Performance**, Harvard Business Review, Harvard University, March-April 1979.
13. Naffakhi « **équipe entrepreneuriale et prise de decision :une etude exploratoire sur le role de la diversité du capitale humain** », these de doctorat en sciences de gestion présentée et soutenue publiquement le 17/11/2008, Institut d'administration d'entreprises , Université de Nancy 2, France
14. Ries, E. *Devenir une entreprise moderne en adoptant le management entrepreneurial*. France: Pearson(2018).
15. Robert D Hisrich et Michel P. Peters, **ENTREPRENEURSHIP : lancer, élaborer et gérer une entreprise**, édition de nouveaux horizons, France, 1989.
16. Olivier Avril , **Le Business Plan, Pourquoi ? Pour qui ? Modes d'Emplois** , Acting Direction financière à la demande , Mai 2012

17. Thierry VERSTRAETE, **Entrepreneuriat** : modélisation du phénomène, Revue de l'Entrepreneuriat - Vol 1, n°1, 2001.
18. T. Verstraet et A . Fayolle, **Paradigme et entrepreneuriat**, Revue de l'entrepreneur vol .4, n°1, 2005.
19. Sophie BOUTILLIER et Dimitri UZUNIDIS, **L'entrepreneur : une analyse socio-économique**, Paris Edition Economica, Paris,1995.
20. Zineb AOUNI, Bernard Surlemont, **Le processus d'acquisition des compétences entrepreneuriales : une approche cognitive**, le 5eme congres international de l'entrepreneuriat, l'académie de l'entrepreneuriat et de l'innovation, France, 2007.

SAHLA MAHLA
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر

