

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

فريق ميدان التكوين

الشعبة: علوم اقتصادية. التخصص: اقتصاد دولي.

الاستاذ: نجوى حبه. المقياس:

المقاولاتية.

السنة: الأولى ماستر. السداسي: الثالث.

البرنامج السداسي التفصيلي للمقياس

الأسابيع *	محاور البرنامج (الفصول)	المحاور الفرعية للبرنامج (عناصر المحاضرة)
الأسبوع 01	الإطار المفاهيمي للمقاولاتية	1- المفاهيم: المقاول والمقاولاتية . 2- التطور. 3- المقاربات.
الأسبوع 02	الإطار المفاهيمي للمقاولاتية (المقاربات)	1- دور المقاولاتية في الاقتصاد. 2- الأشكال (التصنيفات).
الأسبوع 03	السيرورة المقاولاتية.	1- من الفكرة إلى الفرصة. 2- التحضير. 3- الانطلاق. 4- التدعيم والتقوية.
الأسبوع 04	مسار الإنشاء (مخطط الأعمال)	1- مفاهيم حول مسار الإنشاء. 2- الخصائص. 3- المكونات.
الأسبوع 05	مسار الإنشاء (مخطط الأعمال)	1- المخطط التسويقي: المفاهيم.
الأسبوع 06	مسار الإنشاء (مخطط الأعمال)	3- المخطط التسويقي: العناصر والمكونات.
الأسبوع 07	مسار الإنشاء (مخطط الأعمال)	1- المخطط التنظيمي: المفاهيم. 2- المخطط التنظيمي: العناصر والمكونات.
الأسبوع 08	مسار الإنشاء (مخطط الأعمال)	1- المخطط الإنتاجي: المفاهيم. 2- المخطط الإنتاجي: العناصر والمكونات.
الأسبوع 09	مسار الإنشاء (مخطط الأعمال)	1- المخطط المالي: المفاهيم. 2- المخطط المالي: العناصر والمكونات.
الأسبوع 10	أجهزة الدعم والمرافقة في الجزائر	نماذج عن أجهزة الدعم والمرافقة: المشتلة، المحضنة.
الأسبوع 11	أجهزة الدعم والمرافقة في الجزائر	نماذج عن أجهزة الدعم والمرافقة: ANDI, ANADE, CNAC

ANGEM, نماذج عن أجهزة الدعم والمرافقة: FGAR	أجهزة الدعم والمرافقة في الجزائر	الاسبوع 12
---	----------------------------------	------------

* يتم اعتماد الأسابيع بناء على الرزنامة البيداغوجية المحددة.

المراجع المعتمدة في المقياس:

- 1- Alain Fayolle, **Entrepreneuriat: Apprendre à entreprendre**, ed Dunod, France, 2012.
- 2- Eric Simon & Xavier Durand, **Réaliser son business plan en 48 heures**, ed Organisation, France, 2011.
- 3- Thiery Verstraet et Bernard Sporta, **Création d'entreprise et entrepreneuriat**, éd Ladreg, France, 2006.

4- المواقع الإلكترونية للوزارات الوصية وأجهزة الدعم والمرافقة المعنية.

أسلوب التقييم في المقياس:

إجراء إمتحان نهاية السداسي.

SAHLA MAHLA
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر



الإطار المفاهيمي للمقاولاتية.

الاهتمام بالمقاولاتية تزايد بتزايد دورها وأهميتها في الاقتصاد كونها تعمل على تحريك عجلته، المساهمة في الناتج العام والدخل العام عدى عن دورها في توفير مناصب عمل واستحداثها للابتكارات التي تظهر في شكل استحداث أو تطوير للمنتجات والأسواق، كل ذلك زاد من أهميتها والعمل على تدارسها وانتشارها إلى أن صار ينظر إليها كعلم مستقل بذاته.

محاضرة (01): مدخل للمقاولاتية.

المقاولاتية كغيرها من المفاهيم عرفت تعددا في اصطلاحاتها وفي التعاريف التي حاولت إبراز معناها، كما أنها عرفت تداخلات مع مفاهيم أخرى خاصة في المراحل الأولى لظهور المصطلح.

1. ماهية المقاولاتية:

الاتفاق على مصطلح المقاولاتية في حد ذاته عرف عدة تجاذبات وإن كان يعرف في اللغتين: اللغة الفرنسية بـ "ENTREPRENEUR" أو "ENTREPRENARIAT" وفي اللغة الإنجليزية بـ "ENTREPRENEURSHIP"، فإنه في العربية يتراوح بين مصطلحات عدة: المبادرة، المبادرة، الريادة، الريادية، قيادة الأعمال، والمقاولاتية.

التداخل الكبير بين مفهومي المقولة والمقاول وحتى في الفصل بين الظاهرتين أدى في الكثير من الأحيان إلى تعريف أحدهما من خلال الثاني.

1.1 مفهوم المقاول وتطوره:

كان يصطلح على المقاول مصطلح "المنظم، المسير" لأن مفكرين الذين تناولوه في دراساتهم كانوا يركزون على جوانب المهارات التنظيمية التي يتمتع بها، إلا أن الفرق بين المنظم والمقاول يظهر من كون الأول يعمل على رفع الأداء بالسعي وراء الكفاءة والفعالية أم الثاني فهو يسعى لاستغلال فرص غير مستغلة.

الجدول (01): الفرق بين المقاول والمسير

المقاول	المسير
استغلال الفرص غير المستغلة	العمل على رفع الأداء والسعي وراء الكفاءة

والفعالية	
العمل ضمن إطار تنظيمي محدد سلفا	تطوير رؤية للحيز المراد شغله في المحيط
إدارة وتخصيص الموارد ضمن إمكانيات المؤسسة	إدارة وتخصيص الموارد بمنظور أوسع
العناصر المفتاحية لنشاطه: الإنتماء، التكيف مع التغيرات، الاعتماد على التحليل العقلاني للعمل ضمن القواعد والمعايير المتعمدة.	العناصر المفتاحية لنشاطه: التميز، المبادرة، التغيير العمل يتطلب الخيال والإبداع (استثنائي)
التعليم الذي يتطلبه: تعليم إداري، ثقافة الإنتماء، العمل ضمن الجماعة التفكير بالتحليل	التعليم الذي يتطلبه: تعليم مقاولاتي، ثقافة القيادة، التطور الفردي التفكير الاستشرافي(الرؤية)، التفكير المقاولاتي

رغم أن مصطلح المقاول حقيقة ظهر لأول مرة سنة 1616 في أعمال مونتكريتيان "MONTECHRETIEN"، والذي يعني به: "الشخص الذي يوقع عقدا مع السلطات العمومية من أجل ضمان إنجاز عمل ما أو مجموعة من أعمال مختلفة" كما عرف المقاول أيضا بأنه: " الشخص الذي يباشر عملا ما"، إلا أن الصورة كانت مبهمة حول المصطلح والاهتمام به وبالظاهرة التي يمثلها.

برز مصطلح المقاول بعد الحرب العالمية الثانية وانتشر في سبعينات القرن الماضي، واستعمل مصطلح (المقاول) لأن أغلب من زاول المقاولاتية كانوا في مجال المقاولات البسيطة المتعارف عليها: مقاولات البناء، الصيانة، الأشغال العمومية...، وهم أشخاص يزاولون نشاطات أو أعمال مستقلة لحسابهم الخاص ضمن اختصاصاتهم وقدراتهم الفردية خاصة في بدايات نشاطهم والقبول بالمخاطرة التي يواجهونها عوض العمل لدى الغير.

عرفت تسعينات القرن الماضي ظهور مصطلح جديد يعوض مصطلح المقاول، وهو: "الريادي" وقد تم ذلك تبعا لاتساع رقعة انتشار النشاطات التي يمارسها المقاولون، حيث استطاع أصحاب المشاريع الخاصة النجاح من خلال تجسيد أفكار مشاريع جديدة ومختلفة ومستقلة بالاعتماد على قدراتهم ومهاراتهم وتكوين مؤسسات إنتاجية وخدمية أساسها الابتكار مواجهة بذلك المخاطر المحسوبة.

هذا التوسع في تحديد مفهوم المقاول يتماشى ما قدمه شمبيتر "SCHUMPTER"، الذي يعتبر "أب المقاولاتية" حيث يرى بأن المقاول: " شخص مبدع يقوم باستخدام الموارد المتاحة بطريقة مختلفة، يعتمد على الابتكار ويتحمل المخاطرة، تحركه الرغبة في النجاح وليس الربح مما يجعله يقدم: منتجات جديدة، طرق إنتاج جديدة، قنوات توزيع جديدة، اكتشاف مصادر جديدة للموارد الأولية أو النصف مصنعة، إنشاء منظمات جديدة".

رغم الاتفاق نسبيا حول المعنى الذي يعكسه مصطلح الريادي إلا أن الكثير من المفكرين والجهات ذات الصلة في الدول العربية مازالت تعتمد مصطلح المقاول ولكن معنى الريادي، ففي حين أن دول المشرق تصطلح عليه الريادي أبقينا على مصطلح المقاول في الجزائر وإن كان المعنى نفسه، أي أنه شخص نشيط ومثابر يستطيع إنجاز الكثير من المهام والأعمال يقبل على المخاطر المحسوبة التي يرى من خلالها فرصا لا بد من استغلالها لتحقيق النجاح.

2.1. صفات المقاول:

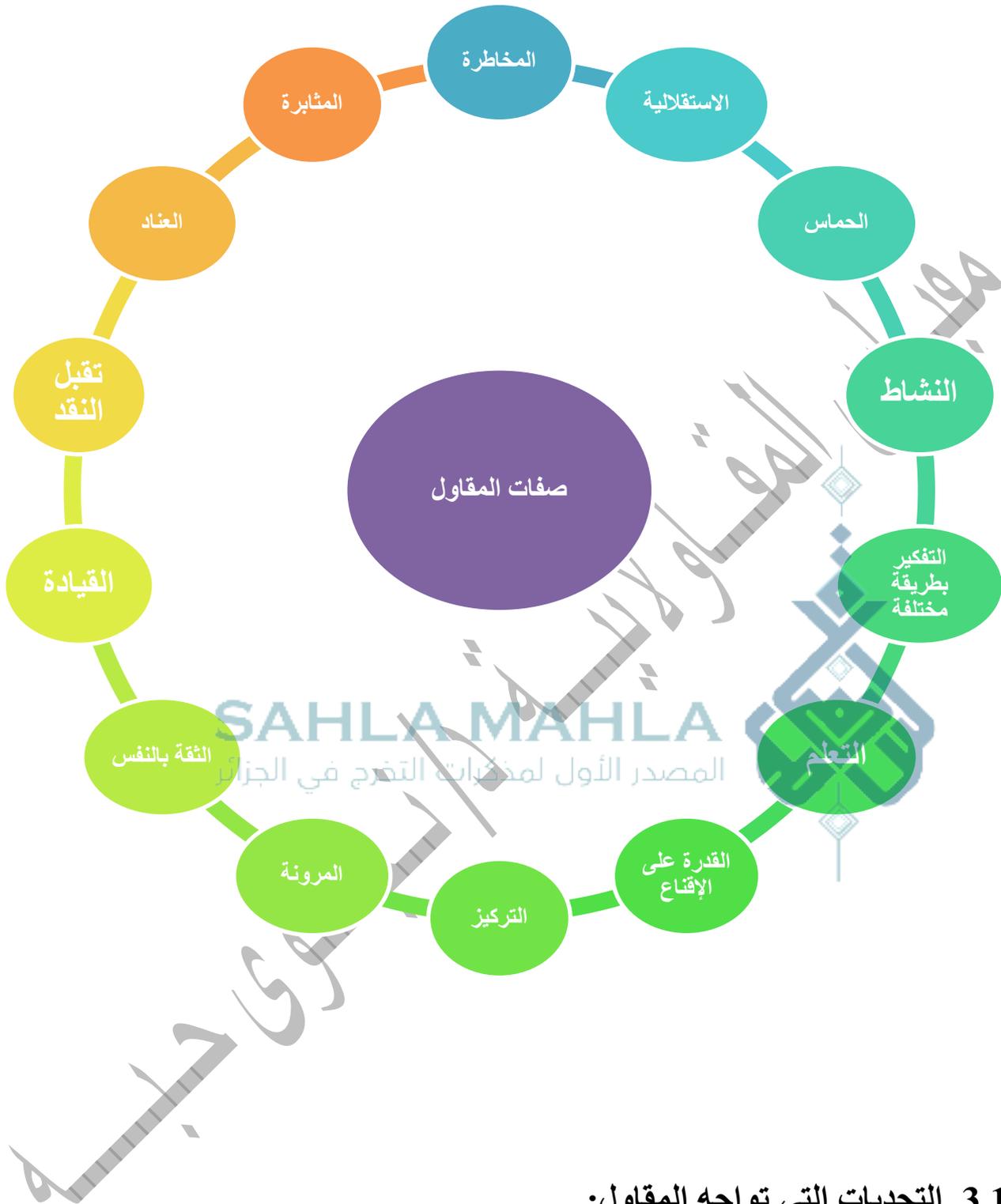
توجد العديد من الخصائص أو الصفات التي يمتلكها المقاول وتميزه عن غيره لعنا ذكرنا بعضا منها في تعريفنا للمقاول وفي محاولتنا لوضع أهم الاختلافات بينه وبين المسير، وفي حقيقة الأمر لا توجد قائمة نهائية ومحدد بصفاته وخصائصه وهذه الأخيرة تعتبر بحد ذاتها أحد خصائصه بالإضافة إلى خاصية تميزهم عن بعضهم البعض.

تصب مجمل خصائص المقاول في العمل على تحقيق الذات من خلال العمل الذاتي(الشخصي) الذي يضمن له الاستقلالية والحرية وعليه فهو شخص نشيط، مثابر وعنيد في مواجهة التحديات وفي نفس الوقت يقبل الانتقاد ما يجعله سهل التعلم ومرن في نفس الوقت كما أنه يمتلك القدرة على الإقناع والقيادة والتوجه نحو أهدافه بتقديم ما هو جديد ذو قيمة لذلك فهو ينطلق من المخاطرة المحسوبة لإنشاء مقاولاته، والشكل الموالي يلخص أهمها.

الشكل (01): صفات المقاول.

SAHLA MAHLA
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر





3.1. التحديات التي تواجه المقاول:

في مقابل المميزات التي تعتبر إيجابية في مجملها تواجه المقاول عدة تحديات أبرزها:

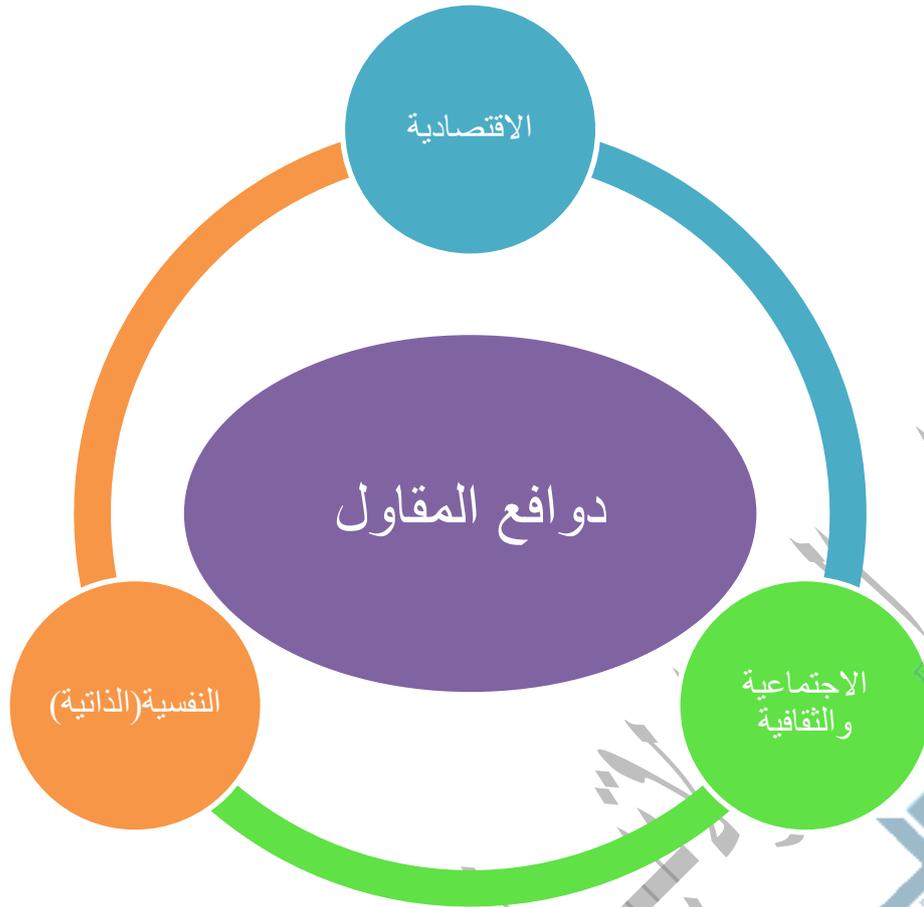
الشكل (02): التحديات التي تواجه المقاول.



4.1. دوافع المقاول:

الشيء الذي يدعم المقاول رغم التحديات التي تواجهه ليست متعلقة فقط بخصائصه فهي تتعزز بالدوافع التي تحركه، فكما هو متعارف عليه في العلوم الإدارية يعرف الدافع على أنه: "القوة الداخلية التي تحرك الفرد نحو هدف معين"، بالتالي الدوافع المقاولاتية هي القوى الداخلية التي تدفع الفرد بأن يكون مقاولا، وتنطوي ضمن هذه الدوافع المحاور الفرعية الثلاث التالية:

الشكل (03): دوافع المقاول.



SAHLA MAHLA

المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر

أ. دوافع اقتصادية:

تحقيق عائد مالي، الاستقلال المالي، تحسين الدخل، تحسين المستوى المعيشي،...

ب. دوافع اجتماعية وثقافية:

تحقيق مكانة اجتماعية، المجتمع، العائلة، الثقافة المقاولاتية، ...

- الثقافة المقاولاتية:

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، وتترسخ هذه الثقافة من خلال ثلاث فضاءات مهمة هي: العائلة، المدرسة والمؤسسة.

ج. دوافع نفسية (ذاتية):

الاستقلال الذاتي، حب الاكتشاف، روح المغامرة، اظهار المهارات والطاقات،...

يمكننا من خلال الدوافع المذكورة أنفا تحديد أهداف المقاول كون الدوافع القوة المحركة لتحقيقها فهي بدورها تندرج ضمن أهداف: اقتصادية، اجتماعية، ثقافية، ذاتية(نفسية).

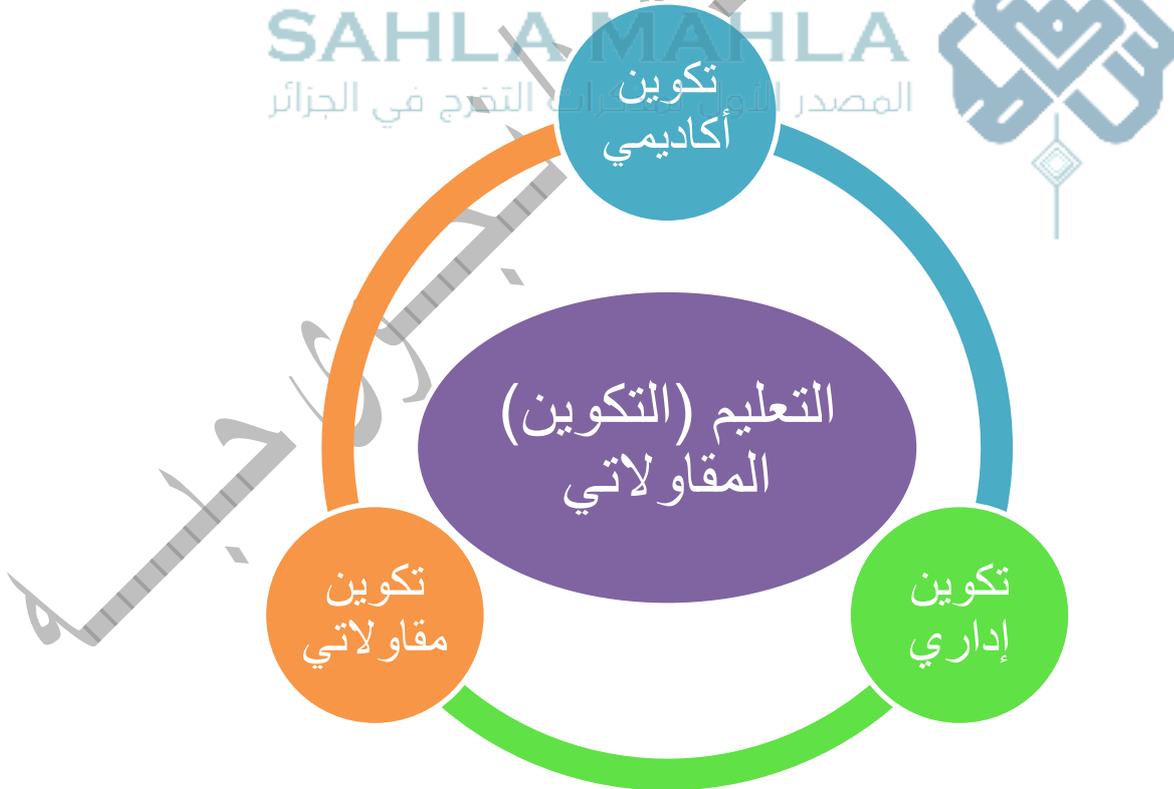
4.1. التعليم المقاولاتي:

كما سبق وأشرنا في تحديد الاختلافات بين المسير والمقاول اتضح لنا أن الاحتياجات التعليمية للمسير تختلف عن تلك التي يحتاجها المقاول، ويظهر ذلك جليا من خلال أنماط التكوين المطلوبة التي يتطلبها لتحضير الفرد وزرع روح المقاولاتية فيه ودفعه ليصبح مقاولا، والتي يمكن تقسيمها إلى ثلاث مجالات.

- روح المقاولاتية:

فالأفراد الذين يتمتعون بروح المقاولاتية يمتلكون العزيمة على تجريب أشياء جديدة، أو على انجاز الأعمال بطريقة مختلفة وذلك بسبب بسيط يكمن في وجود إمكانية للتغيير، وليس بالضرورة أن يكون لهؤلاء الأفراد الرغبة في إنشاء مؤسساتهم الخاصة، ولا حتى في الدخول مسار مقاولاتي، فهم يهدفون بالدرجة الأولى إلى تطوير قدرة التعامل مع التغيير، لاختبار وتجريب أفكارهم والتعامل بكثير من الانفتاح والمرونة.

الشكل (04): التعليم (التكوين) المقاولاتي.



كما هو موضح في الشكل السابق، يتطلب تكوين مقاول:

أ. تكوين أكاديمي للحصول على المعارف "CONNAISSANCES":

للحصول على كافة المعارف والمعلومات، والعلوم التي تتضمن: الإدارية العامة، إدارة الإنتاج، إدارة لموارد البشرية، الإدارة المالية،...

ب. تكوين إداري للحصول على الخبرة "SAVOIR FAIRE":

يتطلب التكوين هنا الحصول على معارف معمقة تتحقق بالمشاركة والممارسة الفعلية.

ج. تكوين مقاولاتي للحصول على المهارات "SAVOIR ETRE":

الهدف من هذا التكوين الذي يظهر أكثر تعمقا من سابقه، هو تعليم الفرد كيفية التعرف على ذاته (نفسه) قدرته على تعريف الآخرين به.

فيما يخص التعليم المقاولاتي هناك من يعتقد بأن التعليم المقاولاتي يتضمن شقين أساسيين هما: التعليم العام والذي يتعلق بالحصول على المعارف والمعلومات العامة والتعليم المتخصص وهو الذي يتعلق بالمعارف والخبرات وحتى المهارات المنصبة بشكل خاص في مجال نشاط المقاول.

5.1 مفهوم المقاولاتية:

يرى شمبيتر بأن دور المقاول هو إحداث حالة عدم التوازن وكسر الروتين بإحداث تغييرات في البيئة التي ينشط فيها، في حين أن المقاول بالنسبة لكيزنر "KIZNER": " شخص حساس للفرص"، بالتالي يكمن دوره في إعادة حالة التوازن من خلال استغلال الفرص المتاحة في حال الاختلال وهو بذلك يدخل ضمن فكرة الهدم البناء أو الهدم الخلاق، والمقاول يتميز بحساسيته تجاه هذه الفرص والقدرة على استغلالها.

أ. تعريف المقاولاتية:

" المقاولاتية ظاهرة بروز واستغلال فرص أعمال جديدة مولدة لقيمة اقتصادية واجتماعية عن طريق: المبادرة، الإقدام وحركية الإبداع المتقاطعة مع المحيط "

يميل هذا التعريف إلى الجانب الاقتصادي للظاهرة الذي يركز على نتائجها من خلال الإجابة عن التساؤلين:

- ما هو تأثير أنشطة المقاولاتية على الاقتصاد؟
- ما هي الظروف الاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي تشجع هذه الظاهرة؟

ب. تعريف الإتحاد الأوربي:

" الأفكار والطرق التي تمكن من خلق وتطوير نشاط ما عن طريق مزج المخاطرة والابتكار أو الإبداع والفعالية في تسيير وإدارة الأنشطة، وذلك ضمن مؤسسة جديدة أو قائمة "

إذا فالمقاولاتية تقوم على: الإبتكار والمخاطرة والمبادرة، وهي لا تعني بالضرورة إنشاء مؤسسة جديدة وإنما قد تكون ضمن مؤسسة قائمة.

ج. تعريف فيرسترايت " VERSTRATETE " :

" المقاولاتية هي ظاهرة التواصل بين المقاول ومقاولاته(مشروعه) التي يحركها، تتميز هذه الظاهرة بثلاث أبعاد :

- معرفية: معارفه، مكتسباته، خبراته، استراتيجياته،...

- تنسيقية: وتعني تموضعه ضمن النسيج الاقتصادي والاجتماعي وهي نتاج النشاط والتطبيق الفعلي .

- هيكلية: أي مدى الارتباط بين المقاول ومقاولته والتأثيرات المتبادلة بينهما، بمعنى ما يسعى إليه وما يحققه فعلا".

بالتالي فالمقاول يأخذ من خصوصية وطبيعة مقاولته وهي الأخرى تأخذ من شخصيته والعلاقة تبادلية تكاملية بينهما.

- تعريف القانون الجزائري للمقولة:

تنص المادة 549 من القانون المدني الجزائري على أن: " المقولة عقد يتعهد بمقتضاه أحد المتعاقدين أن يصنع شيئا أو أن يؤدي عملا مقابل أجر يتعهد به المتعاقد الآخر "

رغم أن هذا التعريف يحصر المقولة والمقاولاتية في إطار مفاهيمي تقليدي ضيق إلا أننا نلاحظ تطورا في التعامل مع الظاهرة واقعا في الجزائر خلال الفترة الحالية بما يتماشى مع المفهوم الحديث الواسع.

المصدر الأول لمفردات التفرج في الجزائر

5.1. الاتجاهات المفسرة لظاهرة المقاولاتية (المقاربات):

توجد العديد من المقاربات التي تناولت المقاولاتية بالدراسة.

أ. المقاولاتية ظاهرة تنظيمية:

أي التركيز على الاهتمام بعملية إنشاء منظمات أو مؤسسات جديدة ، بالتالي لابد من دراسة العمليات التي تؤدي للإنشاء، بمعنى آخر دراسة وتحليلي النشاطات التي تسمح بإنشاء مؤسسة جديدة، التي تنطلق بالأساس من الأفكار التي تتأتى من الخبرة والمعارف.

ب. المقاولاتية استغلال للفرص:

فهي العملية التي يتم من خلالها اكتشاف وتثمين واستغلال الفرص التي تسمح بتوفير منتجات وخدمات، بالتالي الفرصة هي أساس العملية وليس إنشاء مؤسسة جديدة، وعن الفرصة فهي تنشأ من:

- التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والديمغرافية والثقافية وغيرها.

- عدم كفاءة الأسواق أو عدم قدرتها على تلبية وإشباع الحاجات والرغبات.

- ظهور الابتكارات أو الاكتشافات أو التطورات الجديدة.

ج. المقاولاتية إزدواجية بين الثنائية (الفرد/ خلق القيمة):

ضمن هذا الاتجاه يوجد توجهين فرعيين:

التوجه الأول: ينطلق من الفرد ويعتبره الشرط الأساسي لخلق القيمة لأنه هو الذي يحدد طرق الإنتاج وكل التفاصيل المتعلقة بالقيمة وهو من ينشئ القيمة وبدونه لا يمكن تقديمها.

التوجه الثاني: يعتبر بأن خلق القيمة من خلال المؤسسة التي ينشئها الفرد وتجعله مرتبطا بالمؤسسة التي أنشأها وتؤثر على قيمه ومميزاته الشخصية، وهي التي تحقق له الرضا.

د. المقاولاتية إبتكار:

ترى بأن ما يميز المقاول عن غيره هو قدرته على الابتكار، الذي يعتبر أساسا إنشاء المقاوله بمعنى آخر أن إنشاء مقاوله هو التفاعل الايجابي بين المقاول والابتكار الذي يتجسد في شكل مقاولته.

خلاصة القول أن المقاولاتية كظاهرة تقوم على المزج بين المقاربات السابقة معا 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 لا بد من توفر العناصر التالية:

- المقاول الذي يتميز بجملة من الخصائص والذي هو أساس الإبداع.
 - البعد التنظيمي والذي يعكس الرؤية والإبداع في تحقيقها وترتبط الحاضر بالمستقبل.
 - البعد البيئي الذي يربط المقاوله بمحيطها الذي تنشط فيه ويسمح بالتفاعل الإيجابي معها.
- وبأن المقاولاتية تعتمد بالأساس على:

- تقديم شيء جديد ذو قيمة(منتجات، طرق إنتاج، ...).
- تخصيص الوقت والجهد والمال.
- تحمل المخاطرة -المحسوبة- في سبيل الحصول على عوائد.
- الحصول على عوائد في مقابل هذا النشاط.

محاضرة: مدخل للمقاولاتية (02)

تصنيف المقاولات

للمقاولاتية العديد من التصنيفات التي تتقاسمها مع تصنيف المؤسسات عادة، كتصنيفها إلى ربحية وغير ربحية، عامة وخاصة، فردية وجماعية، حسب حجمها، وحتى تصنيفها وفق القانون التجاري للدولة التي تنتمي إليها، وهي تصنيفات متداولة وبسيطة نوعا ما، وبما يلي سنوضح تصنيفات أخرى تتميز المقاولاتية فيها نوعا ما عن باقي المؤسسات الأخرى، لذلك فهناك من يصطلح هذه الأشكال من التصنيف، مصطلح "المواقف المقاولاتية".

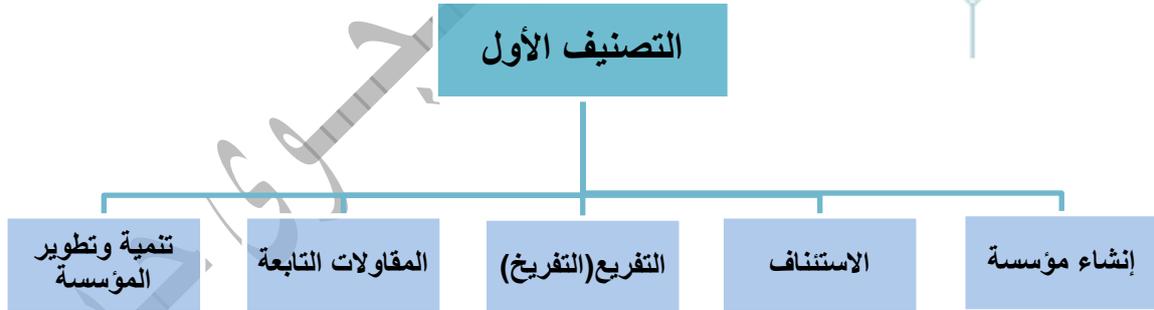
1. أشكال المقاولاتية (أنواعها):

توجد العديد من المواقف التي يتم من خلالها الحصول على المقاولات، سنتطرق لتصنيفين منها:

1.1. التصنيف الأول:

وفق هذا التقسيم تتفرع المقاولات إلى خمس أشكال تضر في الشكل الموالي:

الشكل (05): التصنيف الأول للمقاولاتية.
المصدر الأول لمخرجات التخرج في الجزائر



أ. إنشاء مؤسسة: " LA CREATION D'ENTREPRISE "

أي أن المقاول يقوم بتوفير منصب عمل خاص به، كالحرفيين، وأصحاب المهن الحرة، أو من خلال تكوين مجموعة عمل صغيرة ويظهر هذا النوع كثيرا في شكل مقاولات من الباطن، أو نتيجة تجسيد ابتكار أو حتى نقل لفكرة جديدة أو تطويرها، تكمن الصعوبة في هذا الشكل في كون المقاولات تنطلق من مجرد فكرة إلى النشاط الفعلي للمقاولات وليس لها أساس تستند عليه كما يظهر الأشكال الموالية.

ب. الاستئناف: " LA REPRISE "

بإنشاء المقولة أو مؤسسة يزداد الوضوح بالتقرب من الواقع أكر ومن خلال التفاعل مع المحيط مما يستلزم إحداث تعديلات أو تغييرات في الهيكل أو في أسلوب التسيير أو حتى في الوظائف الذي قد ينجر عنه ضرورة القيام بتغييرات في المؤسسة ككل من ناحية الشكل أو الحجم والتمويل، بمعنى آخر أن الاستئناف قد يتأتى نتيجة للنمو الذي يأتي بعد الانطلاق والذي تستلزمه المؤسسة كنتيجة للتغيرات سواء الايجابية أو في مواجهة الصعوبات.

ج. المقاولات التابعة: " INTRAPRENEURIAT "

يظهر هذا الشكل من خلال عمل المؤسسة على تشجيع أصحاب الأفكار من إطارات وعمال لديها في تجسيد أفكارهم وتقديم أعمال حرة خاصة بهم، بعد توسع وتنوع نشاطاتها وظهور عمال أو إطارات يمكن الاعتماد عليه في القيام بنشاطات مقاولاتية، ويتم ذلك من خلال تكوينهم وتقديم المساعدة اللازمة لهم لإنشاء مقاولاتهم الخاصة بشكل فردي أو جماعي إلا أنهم يبقون تابعين لها لذلك تسمى المقاولات التابعة أو المقاولات الداخلية،- تتشابه مع الشكل الموالي وإن كان يتميز عنها بدرجة استقلالية أعلى-، يبنى هذا النوع من المقاولات في إطار المنفعة أو المصلحة المشتركة سواء للمؤسسة الأم أو المقاولات التابعة ففي حين توفر الأولى المناخ الملائم لتشجيع الانشاء ودعمه تسفيد بالمقابل من توفير أنشطة أو مشاريع تدعم نشاطها أو تكمله من خلال مقاولاتها الداخلية.

SAHLA MAHLA

د. التفريع (التفريخ): " L'ESSAIMAGE "

بعد تطور المؤسسة يزيد الوضوح أكثر وتتعدد النشاطات ما يفتح المجال أمام فرص أو أفكار أو ابتكارات عديدة ومتعددة، ويسمح بظهور شكل آخر من المقاولات التي تظهر في الفروع التي تبقى منطوية تحت المؤسسة الأم، التي تعمل على الاستفادة من إطاراتها وعمالها بتفعيل وتجسيد أفكارهم لكن في حدودها وضمن شروطها لأن العلاقة بينهم تبقى ضمنية وإن كان التفريع كمحاولة لإدارة التنوع والاستفادة منه في آن واحد، يتميز هذا الشكل مع الشكل السابق في التقليل من نسبة المخاطرة نظرا للاعتماد على المؤسسة الأم، وتوفر امتيازات مشابهة له بتوفير أنشطة جديدة محاذية أو مكملية لنشاط المؤسسة الأم هذه الأخيرة التي تربطها معها علاقات نسبية مستقلة وتحكمها عقود توضح حدود العلاقة بين الطرفين.

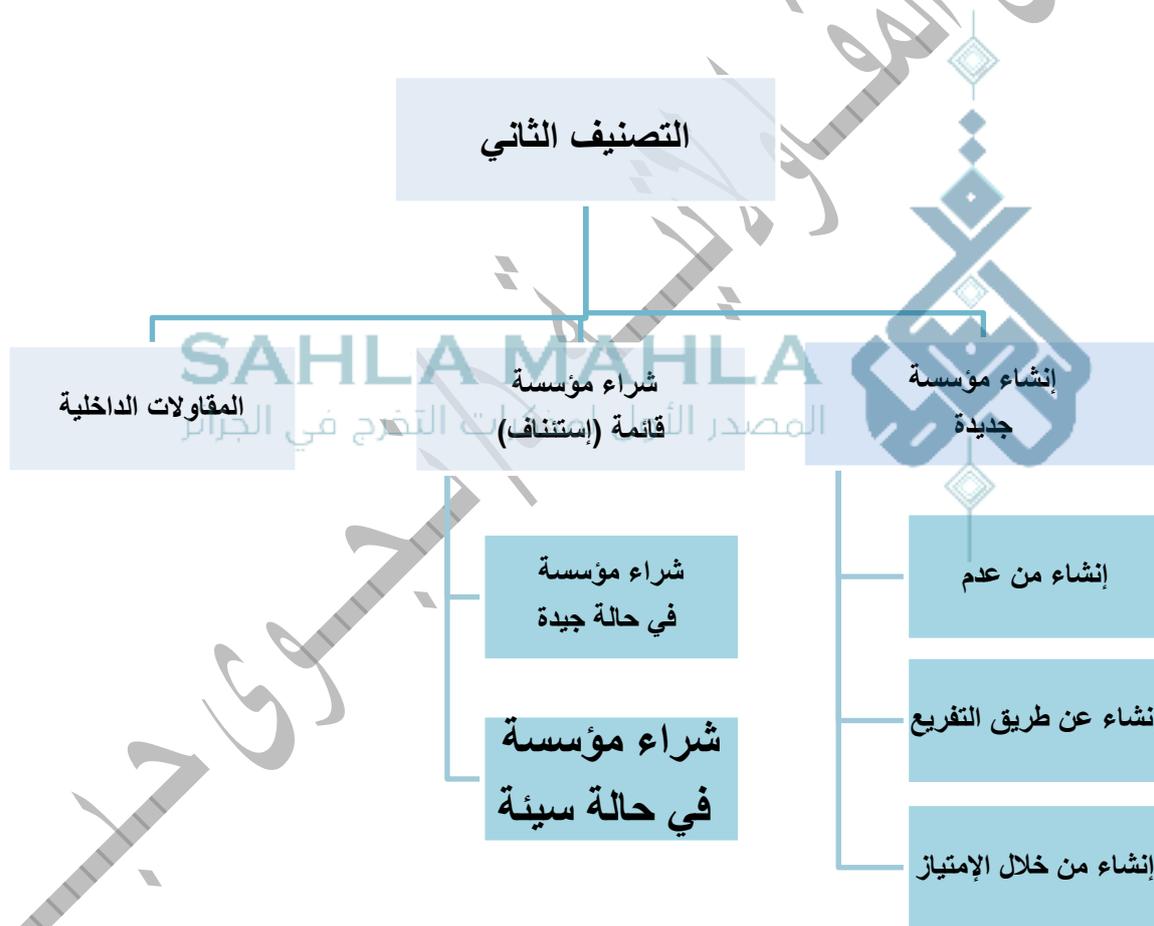
ه. تنمية وتطوير المؤسسة:**" DEVLOPPEMENT ET CROISSANCE D'ENTREPRISE "**

تبدو مختلف الأشكال السابقة كنوع من التطور للمقاولات ففي هذا الشكل تصل المقاولات لمرحلة من الاستقرار كونها وصلت لنوع من النضج، وهي في هذا الشكل تعمل على التطوير الذي يبقى في حدود الاستقرار الذي تتمتع به، وإن كان من خصائص المقاول أنه يسعى للنجاح بالتالي فهو سيبحث أن فرصة جديدة والانطلاق من جديد.

2.1. التصنيف الثاني:

وإن كان يتشابه مع التصنيف السابق إلا أنه يعطي بعض الخصوصية بإظهاره لأشكال ضمنية أخرى للمقاولات، كما يتضح من الشكل الموالي.

الشكل (06): التصنيف الثاني للمقاولاتية.



أ. إنشاء مؤسسة جديدة: " LA CREATION D'UNE NOUVELLE " ENTREPRISE

تبقى ضمن نفس المفهوم السابق لإنشاء المقاولات، ويتضمن بدوره أربع أصناف هي:

- إنشاء من عدم: "LA CREATION EX-NIHILO"

أي أن إنشاء المقولة غير مرتبط بأي مؤسسة أو مقولة أخرى وإنما جاء الإنشاء إنطلاقاً من فكرة أو فرصة جديدة جاء بها المقولة دون الاعتماد على غيره من المؤسسات.

- إنشاء مؤسسة عن طريق التفرع: "LA CREATION PAR ESSAIMAGE"

حيث يتم إنشاء مقولة خاصة أو شراؤها ولكن بمرافقة أو دعم مؤسسة تكون المقولة الجديدة تابعة لها للاستفادة المتبادلة بينهما حيث أن هذه الأخيرة تستفيد من الدعم في حين أن المؤسسة الأخرى تستفيد من نشاطات وطاقات جديدة.

- الإنشاء من خلال الحصول على امتياز: "LA CREATION EN FRANSHISE"

تقوم المقولة في هذه الحالة من خلال حصول المرخص له أو المقول على رخصة استفادة بموجب عقد أو اتفاقية قانونية ضمن شروط محددة، تسمح له بالاستفادة من هذا الحق وإقامة مقولته، وهي مناسبة للأشخاص الذين يملكون أفكار ولا يرغبون أو لا يستطيعون تجسيدها أو يرغبون في الاستفادة منها من خلال الغير لذلك فهم يعرضون أفكارهم مع ضمانهم لحقوق ملكيتهم والامتيازات التي توفرها لهم للمقولين أو المؤسسات التي تسعى للحصول عليها مع ضمان الاستقلالية، وهذا الشكل يشجع كثيراً أصحاب الابتكار ويساهم في نقل الأفكار والتكنولوجيات.

- إنشاء الفروع: "LA CREATION PAR FILLIAL"

هنا تظهر المقولة كفرع يعمل لصالح مؤسسة أخرى في شكل فرع كأن يكون في شكل مقولة من الباطن مع ضمان الاستقلالية، يتميز هذا الشكل بمخاطرة منخفضة نسبياً والاستفادة من التفضيل في التعامل بين الفروع والمؤسسة الأم وإن كان يطرح إشكالية مركزية القرار في تحديد طبيعة العلاقة كما هو الحال في باقي الأشكال التي تبقى فيها العلاقة قوية بين المؤسسة الأم المقاولات المنفرعة عنها.

ب. شراء مؤسسة قائمة (استئناف): "LA REPRISE"

وإن كان القانون يعتبر بأن شراء مؤسسة أو ضمها يعتبر إنشاء من عدم المؤسسة، فإن هذا الشكل بالمنظور المقاولاتي يعتبر بأن شراء مؤسسة أو مقولة قائمة أو ضمها أو امتلاكها لأي سبب من الأسباب الممكنة، يسمى استئنافاً لأنه يقتضي إحداث تغييرات كبيرة وتعديلات هامة وذلك في الحالتين والذين يعتبران بدورهما فرعين ضمنيين يندرجان تحت هذا الشكل، وهما:

- استئناف لمقولة في حالة جيدة:

في حال استئناف مؤسسة أو مقولة في حالة جيدة من خلال الشراء فعادة ما يكون سعر شرائها مرتفعاً إضافة إلى أن الاستئناف في حالة جيدة بمختلف أسبابه يتطلب مهارات وقدرات عالية لإعادة استئنافها وإعادة هيكلتها مع مراعاة صعوبة التغيير إلا أنه يمكن الاستفادة من حالتها الجيدة من ناحية الاسم والسمعة والمركز المالي وشبكة علاقاتها.

- استئناف لمقولة في حالة صعبة:

في حال استئناف مؤسسة أو مقولة في حالة صعبة من خلال الشراء فعادة ما يكون السعر منخفضاً لما تواجهه المؤسسة من أو مقولة من صعوبات ووضعيات سيئة، ويتطلب الاستئناف بمختلف أسبابه إلى ضرورة معرفة وتحليل كافة الصعوبات أو المشاكل التي توجهها لفهمها والنجاح في استئنافها، وهي تستلزم قدرات مالية عالية ومهارات إدارية جيدة لتحقيق ذلك.

ج. المقاولات الداخلية: "L'INTRAPRENEURIAT"

المقاولات الداخلية أو المقاولات التابعة تتشابه مع التعريف السابق لهذا الشكل مع التصنيف السابق، فهي تظهر ضمن تشجيع العمل الحر والاستفادة من أفكار الإطارات والعمال لإنشاء مقاولاتهم الخاصة.

لتستطيع المؤسسة النجاح في إنشاء مقاولات داخلية أو فروع أو تفرع، لا بد أن تتوفر لديها جملة من الشروط نذكر أهمها:

- توفير المناخ الملائم لرفع روح المبادرة والتحفيز على التقاول.
- توفير الموارد اللازمة والملائمة وتسهيل الاستفادة منها.
- توفير العائد الملائم لما يقدمه أو ما ينتظر أن يقدمه المقاولون المنتمون للمؤسسة.
- مساعدة ودعم المقاولات التي تطرحها المؤسسة في نشاطاتها.
- القبول بهامش المخاطرة المحتملة في ظل تشجيع المقاولات الناشئة والمدعومة من قبل المؤسسة.

SAHLA MAHLA
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر



محاضرة: مدخل للمقاولاتية (02)

دور المقاولاتية في الاقتصاد

كان المفكرون ينظرون للمقاولاتية على أنها ظاهرة اقتصادية وآخرون على أنها ظاهرة تنظيمية أو إدارية إلا أنها تطورت واستقلت كفرع بحث مستقل بذاته، ومع ذلك فهي لا تزال تشغل المفكرين في كافة الميادين .

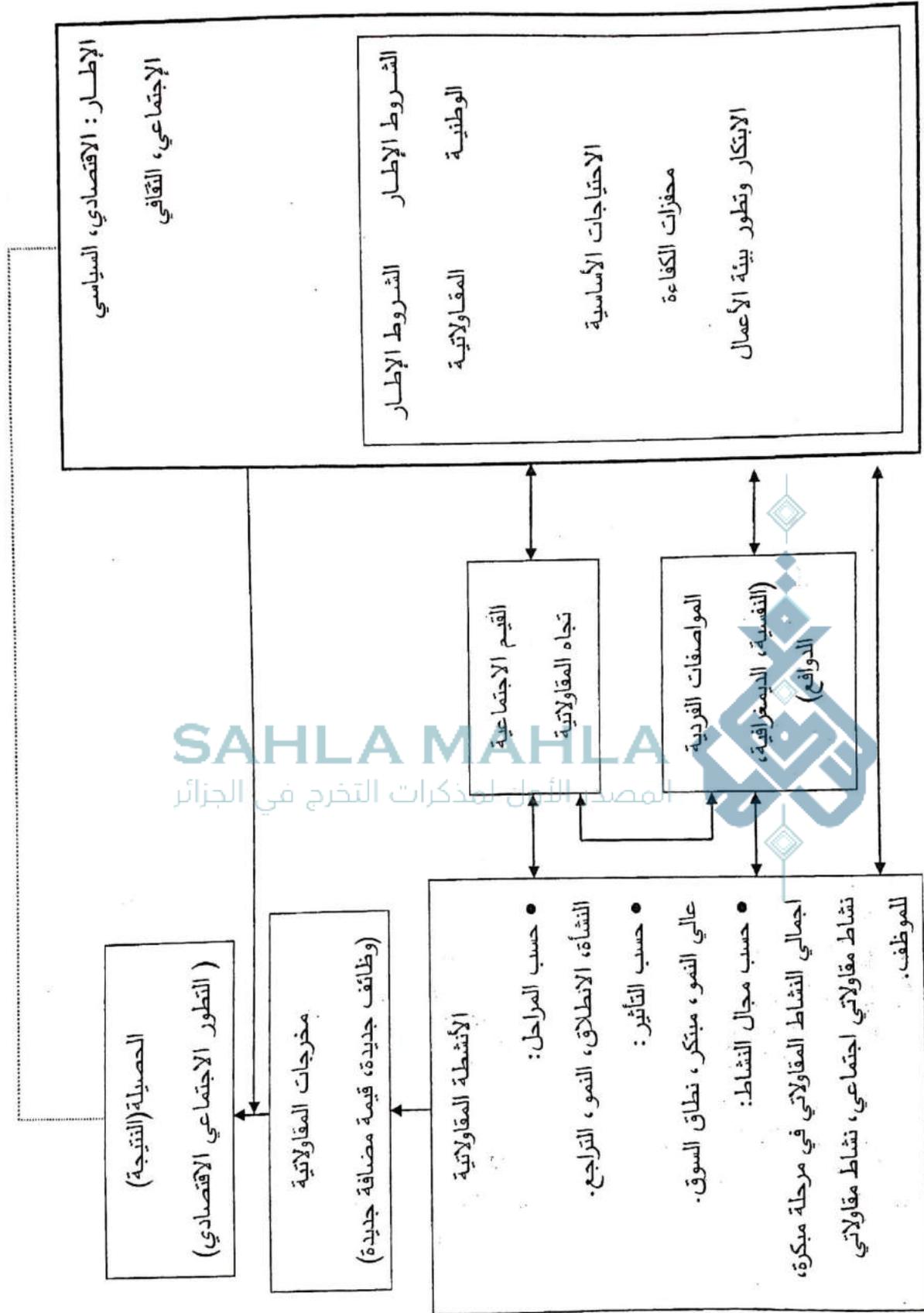
1. نموذج المرصد العالمي للمقاولاتية GEM:

المرصد العالمي للمقاولاتية " Global Entrepreneurship Monitor, GEM "، هيئة دولية مستقلة تختص بدراسة وتحليل ظاهرة المقاولاتية على المستوى العالمي، وقد ساهمت بتقديم نموذج يتم من خلاله تحديد الإطار العام للعلاقات التي توضح آليات تأثير المقاولاتية على الاقتصاديات الوطنية للدول وكذا المتغيرات والشروط التي تسمح بظهور المقاولاتية و أساسا تطورها ونشاطها إضافة إلى الأدوار التي يمكن للمقاولاتية القيام بها.

ينطلق هذا النموذج من مقارنة مفاهيمية محددة أساسها أن التنمية الاقتصادية هي نتيجة قدرة الأفراد والجماعات على المغامرة لتحديد واقتناص الفرص للقيام بأنشطة مقاولاتية في سياق محدد ضمن بيئة معينة وفريدة من نوعها: اجتماعيا وثقافيا واقتصاديا أي أن هذه المميزات تحدد أهمية المكان الذي يتفاعل الفرد ويحدد فيه الفرصة وقدرته على تصور طريقة العمل عليها ضمن هذا السياق المحدد وتوليد نشاط مقاولاتي أو القيام بعمليات إنشاء وتطوير.

يقوم المرصد بتحيين نمودجه تبعاً للنتائج التي يتحصل عليها من آخر الدراسات التي قام بها الباحثون المنتمون له، وفيما يلي سنعمل على شرح النموذج وفقاً لإصدار GEM 2020 الذي يعتبر آخر إصدار حالياً، و هو الموضح في الشكل الموالي:

الشكل (07): نموذج المرصد العالمي للمقاولاتية "GEM" 2020.



العلاقة بين المقاولاتية والاقتصاد تأخذ أشكالاً مختلفة فبعضها يظهر بشكل مباشر والبعض الآخر يظهر من خلال تسلسل لآليات مختلفة.

1.1. الإطار الاقتصادي والسياسي والاجتماعي والثقافي:

تحدد المتغيرات الكلية لأي دولة خصوصية لها وعوامل حاسمة ومؤثرة على مختلف فعاليتها وهي الحال بالنسبة للمقاولاتية وبالنسبة لمستويات التطور والاقتصاد والمجتمع على حد سواء. تؤثر هذه العوامل في حسيلا التطور الاقتصادي والاجتماعي بشتى الطرق وبشكل مبار وغير مباشر هي الأخرى وهو ما يبرر وجود الخط الذي يربط بينهما مباشرة.

1.2. الشروط الإطار الوطنية:

وهي المعايير المؤطرة التي يتطلبها نجاح المقاولاتية وانتشارها في الدولة وبشكل عام أي أنها في الحقيقة ليست مختصة بالمقاولاتية على وجه التحديد وإنما لنشاط الاقتصاد ككل بما فيها متطلبات المقاولاتية.

1.3. الشروط الإطار المقاولاتية:

هي جزء لا يتجزأ من الشروط الإطار الوطنية فهي تعبر عن ترجمة توجه دولة ومختلف الأعوان نحو تشجيع المقاولاتية، وقد تم ذكر أهم هذه الشروط الإطار للمقاولاتية في الاصدار السابق لنموذج GEM، والذي تضمن العوامل الخاصة بكل من:

- التمويل.
- السياسة الحكومية.
- البرامج الخاصة.
- التعليم والتدريب.
- نقل البحث والتطوير.
- البنية التحتية القانونية والتجارية.
- انفتاح السوق الداخلية.
- البنية التحتية المادية.

إن كلا من المعايير (الشروط) الإطار الوطنية والمقاولاتية تتداخل فيما بينها ويصعب الفصل بينها إلا أن توفر الشروط أو الظروف الملائمة سواء: القانونية، البنى التحتية أو الاستقرار كل منها يعمل على توفير البيئة الملائمة لظهور فرص جديدة أو آليات تعمل على مساعاة المقاولاتية على التوسع والتبادل والنمو والتطور.

1.4. الاحتياجات الأساسية:

تتمثل في مكونات الطلب المحلي وخصوصيته ومكوناته والعوامل المؤثرة فيه، والطلب المحلي غالبا ما يكون سببا في انتعاش المقاولاتية كما هو الحال لأي نشاط اقتصادي آخر.

1.5. محفزات الكفاءة:

تتضمن: التحفيز، التعليم والتدريب والتكوين، المستوى التكنولوجي، التحفيزات المالية، وكل ما يمكن أن يعمل على دفع المقاولاتية.

1.6. الابتكار وتطور بيئة الأعمال:

يساعد المناخ النشط على توفير المصادر اللازمة لدعم المقاولاتية في مختلف مراحل سيرورتها فهي تسمح بتوليد أفكار جديدة وطرح فرص جيدة وامكانيات عالية للتداول كونها تعتمد على البحث والتطوير والبرامج الحكومية وحركية السوق وعليه تحفيز المقاولاتية لتوفر امكانيات عالية للتنمو والتطور.

2.1. القيم الاجتماعية تجاه المقاولاتية:

القيم والعادات والتقاليد المجتمعية لا تقل أهمية عن الجوانب الاقتصادية فهي تؤثر على الروح المقاولاتية وعلى دوافع المقاولين ومن شأنها أن تثبطها أو تحد منها وعليه يظهر تأثيرها المتبادل وفي الاتجاهين جانب: الإطار العام بكل مكوناته وبين الأنشطة المقاولاتية.

2.2. المواصفات الفردية:

وتعني الصفات المميزة: النفسية والديمغرافية والدوافع وهي ذات تأثير فردي سلوكي لدى الافراد وتتأثر بدورها بالقيم الاجتماعية والمتغيرات الإطار كما أنها تؤثر فيهم بدورها كحالات وجود القدوة المقاولاتية التي تكون مثلا ينشر الثقافة المقاولاتية لدى أفراد المجتمع أو يدعم بشكل مباشر بالابتكار أو الدعم المادي أو المعنوي عدا العن الدور الذي يقوم به في إنشاء الأنشطة المقاولاتية.

3.1. الأنشطة المقاولاتية:

يعتمد المرصد GEM على عدة أبعاد في تحديد الأنشطة المقاولاتية هي:

- حسب المراحل: النشأة، الانطلاق، النمو، التراجع.
- حسب التأثير: عالي النمو، مبتكر، نطاق السوق.
- حسب مجال النشاط: نشاط مقاولاتي اجتماعي، نشاط مقاولاتي للموظف.

أي أنه يدرس هذه التأثيرات على الأنشطة حسب مراحل تطورها وحسب طبيعة تأثيرها أي بإحداث تغييرات عالية أو لقيام على أساس إحداث ابتكارات أو التأثير على نطاق السوق.

3.2. مخرجات المقاولاتية:

نتيجة الأنشطة المقاولاتية تظهر في عدة أوجه كتقديم خدمات أو منتجات جديدة وطرح ابتكارات وعليه تقديم قيمة مضافة جديدة.

3.2. الحصيلة (النتيجة):

النشاط الذي تخلقه المقاولاتية يؤثر على المبادلات داخل الدولة وفي علاقاتها ومبادلاتها الخارجية ويظهر ذلك جليا وفق مؤشرات النمو والابتكار كالناتج المحلي والدخل الوطني وغيرها.

للمقاول دور خاص وهام في تطوير الأنظمة الاقتصادية الليبرالية فهو في الغالب أصل الابتكارات الخارقة ينشئ مؤسسات ويوفر مناصب عمل ويشارك في تجديد وإعادة بناء النسيج الاقتصادي، فالمقاول غالبا هو المبتكر الذي يقوم بالهدم البناء حسب شمبيتر، وقد تم تسليط الضوء على قيمته خلال سنوات السبعينات من القرن الماضي من خلال أعمال أوكتاف جيليني "Octave Gélinier"، الذي وضع أهميته للدول والمهن والمؤسسات التي تبني وتتطور اعتمادا على المقاولاتية، والاحصائيات النمو الاقتصادي

والتجارة الدولية وبراءات الاختراع والتراخيص والابتكارات على مدى الثلاثين عام الماضية تثبت بقوة أن اهمال المقاول مكلف جدا.

كما أن إنشاء المقاولات طريقة قوية لدعم عمليات التغيير الهيكلي والتغيرات في البيئة السياسية أو التكنولوجية أو الاجتماعية أو التنظيمية. هذه الطفرات وهذه التغيرات تولد عدم اليقين وعدم الاستقرار التي سوف ظهور الفرص لخلق أنشطة اقتصادية جديدة. إن تطوير الأنشطة الجامعية، على وجه الخصوص، مدين بالكثير لإنشاء الأعمال للتعويض عن انهيار القطاعين الصناعي والزراعي.

2. دور المقاولاتية في الاقتصاد:

يصعب تحديد الأدوار التي يمكن للمقاولاتية لعبها، وفي ما يلي نحاول ذكر أهمها باختصار:

1. المساهمة في زيادة الناتج والدخل القوميين.
2. رفع مستوى الإنتاجية في كافة المجالات.
3. توفير مناصب عمل جديدة والمساهمة في التقليل من البطالة.
4. الإسهام في تنويع الإنتاج وبالتالي تنويع الاقتصاد والمساهمة في التنمية.
5. زيادة القدرة التنافسية على مختلف المستويات: المؤسسات، القطاعات، الدول.
6. التجديد وإعادة الهيكلة الاقتصادية.
7. إيجاد أسواق جديدة أو قنوات توزيع جديدة.
8. نقل التكنولوجيا والعمل على تشجيعها.
9. تنمية روح المبادرة وتشجيع الابتكار.
10. قيام صناعات مكملة وداعمة.

محاضرة: السيرورة المقاولاتية

تتعلق السيرورة المقاولاتية بالكيفية التي يتم خلالها تحويل الفكرة إلى مقاوله فعلية تنشط في محيطها بما تقدمه من سلع أو خدمات، إذ أنه من غير الممكن تجسيد فكرة كما هي وإنما هي تمر بعدة مراحل تبدأ من إيجاد الفكرة إلى صقلها وتثمينها ومن ثمة التدرج حتى الوصول إلى مزاوله المقاوله لنشاطها وتحقيق النجاح، أي من الفكرة إلى الفرصة، التحضير، الانطلاق، الدعم والتقوية.

1. من الفكرة إلى الفرصة (المبادرة):

لتحديد أليات الانتقال من الفكرة إلى الفرصة لابد أولاً من تحديد مفهوم كل منهما:

- الفكرة:

تعرف على أنها كل ما يتبادر إلى الذهن أو يخطر في عقل الانسان من: حلول أو اقتراحات نتيجة تحليله للأحداث التي تدور حوله، وتظهر من خلال التأمل والتدبر والإلهام.

- الفرصة (فرصة الأعمال):

فرصة الأعمال هي فكرة أو اقتراح لاستثمار جذاب يتيح إمكانية توفير العائدات للشخص الذي يقوم به، ويخوض المخاطرة من أجله، فوجود هذه الفرصة يمكن للمقاول تحقيق الربح والدخل من ناحية وسد ثغرة أو نقص في مجتمعه من ناحية أخرى.

1.1. توليد الأفكار:

تتعد المصادر التي يمكن منه خلالها الحصول على أفكار، فوجود فكرة لدى المقاول ليس في حد ذاته شرطاً، ولكن الشرط الضروري هو القدرة على تثمينها، إذ أنه يمكن أن يحصل على الأفكار بطرق وأساليب مختلفة.

الملاحظة، الفرص، وجود مشاكل، الحاجات والرغبات، العصف الذهني، الذكاء، المهارات، الهوايات والاهتمامات، التجربة، الخبرة، الاحتكاك بالغير، التفكير بطريقة مختلفة، مراكز البحث والتطوير، التطبيقات الجديدة لمنتجات متوفرة، السوق، الزبائن، الإطارات والعمال، وسائل الإعلام والاتصال،....

قدم بوب إبرل "BOB EBERLE" (1997/1996) نموذجها الذي أسماه "سكامبر" S C A M P E R، والذي جاء اعتماداً على أعمال أليكس أوسبورن "ALEKS OSBORN"، وسمي انطلاقاً من تجميع الأحرف الأولى للأدوات السبع أو الاستراتيجيات السبعة التي يمكن بتطبيقها تكوين أو إنشاء أفكار جديدة، وذلك بتقديم مقترحات أفكار مباشرة أو بالتقديم لنشوء أفكار جديدة أي اعتبارها نقطة البداية لها.

جدول (00): مصادر توليد الأفكار

الأمثلة	الاستراتيجية
أن تبدل شيئا ما في المنتج أو الفكرة بشرط أن يتغير للأفضل. استبدال: أفكار، أشياء، أماكن، اشخاص، منتجات، خدمات، .. السؤال: ما الذي يمكن تبديله حتى يصبح أفضل؟	الاستبدال SUBSTITUTE
أن تضيف فكرة إلى الشيء فيصبح أفضل أو تدمج شيئين أو أكثر. السؤال: ماذا نستطيع أن نضيف لتحسين الأداء؟ ماذا لو دمجنا منتج مع آخر؟	التجميع COMBINE
أن تغير مواصفات أو خصائص الشيء حتى يتكيف مع البيئة الجديدة له أو حتى يتناسب مع الوضعية الجديدة. السؤال: ما الأشياء التي يمكن تعديلها؟	التكيف ADAPT
- التكبير: أي تكبير في الشكل أو النوع من خلال الإضافة إليه وجعله أكثر ارتفاع، أو قوة، أو سمكا أو طولاً، ... - التصغير: أي تصغيره الشيء ليصبح أصغر أو أقل لجعله: أصغر، أقل، أخف، أبطأ، أو أقل حدوثاً أو تكراراً. - السؤال: كيف نجعله أقوى؟ أخف؟ أثقل؟ أقل؟	التعديل MODIFYING
أي أن نستعمل شيء بدل أو عوض شيء آخر أو لتأدية وظيفة أخرى. السؤال: ماذا لو استخدمنا هذا الشيء لتأدية مهمة أو وظيفة أخرى؟	الاستخدام لأغراض أخرى PUT OTHER USES
أي حذف أو التخلي عن خصائص أو وظائف أو أشياء. السؤال: ماذا لو تخلينا عن خاصية ما؟	الحذف/ الإلغاء ELIMINATE
استخدام الشيء بطريقة عكسية أو بطريقة أخرى عما يستخدم عادة. السؤال: ماذا لو قلبنا المنتج؟ ماذا لو أعدنا تركيبته؟	العكس/ إعادة الترتيب REVERSE/REARRANGE

2.1. الصياغة:

أي القدرة عن التعبير عنها وشرحها بشكل واضح ويحدد معالمها، ويصف مكوناتها، ويتطلب التعبير عن الفكرة مشاركة الآخرين حتى تتضح، ويمكن وضع تعريف لها والغرض منها، ويشترط أن تكون الصياغة: واقعية، قابلة للقياس ومحددة.

3.1. التقييم (التممين):

بالحصول على الفكرة ووجود الرغبة تبدأ مرحلة جزئية مهمة، وهي التميمين الذي ينم عن المبادرة فقد تكون الفكرة ملائمة كما هي أو أنها تستدعي الصقل أو البلورة التي تحدد مدى صحتها وجودتها في التنفيذ بمعنى آخر مدى تلاؤمها مع المحيط: الاقتصادي، الاجتماعي، الثقافي، القانوني، وكذا التنافسي، لذلك فهي تخضع لجملة من الاختبارات، فقد يتم الاستعانة بقواعد البيانات وبنوك المعلومات واستشارة الخبراء والمختصين وحتى الزبائن، والبحث عن الإطار المبدئي لتنفيذ هذه الفكرة وجعلها فرصة ملائمة يمكن استغلالها والاستفادة منها.

ويظهر ذلك بالإجابة عن التساؤلات التالية:

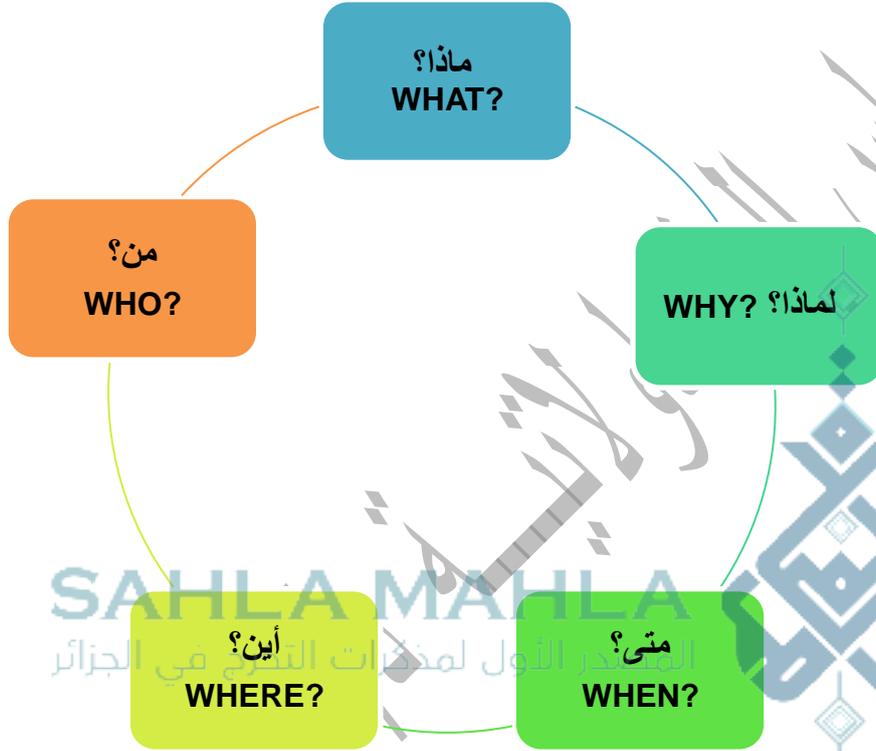
- هل هي قابلة للتجسيد؟ هل سينفذها لوحده أو بالاستعانة بأطراف أخرى، ما الإطار القانوني لذلك؟
- هل هي قابلة للتسويق؟ المنافسة، الجودة، الكم والنوع، الزبائن والأسواق.
- هل يمكن تمويلها؟ الموارد المالية، التدفقات النقدية، وتوازنها، الربحية.

- هل يمكن التحضير للإطلاق؟ المقر، الشركاء، المنافسون، الزبائن.

وهناك من يجمع مختلف هذه الأبعاد أو معايير التقييم في الإجابة عن التساؤلات التالية:

ماذا؟ لماذا؟ متى؟ أين؟ من؟ "WHAT ? WHY ?WHEN ?WHERE ?WHO ?"

الشكل (07):تتمين الأفكار



وهي تلخص الإجابات المفصلة في الجدول الموالي:

جدول (03): تثمين الفكرة.

العناصر	العوامل	الأسئلة
<ul style="list-style-type: none"> ▪ العدد (الزيادة، والانخفاض)، والتحركتات (إلى الداخل، وإلى الخارج)، والعمر (المعدل، والتوجهات)، والوضع العائلي (الإعداد، والتوجهات). ▪ عدد المدارس (المراحل كافة)، والمستويات التعليمية (المعدل، والتوجهات). ▪ الإعداد، والتركيب، والتوجهات. ▪ مستويات الدخل الفردي، والملكية (الأراضي، والمنازل، والسيارات، ورؤوس الأموال). ▪ العمر، والبدابات، وأنماط الملكيات، وإعداد وحدات الإيجار، والتوجهات. 	<ul style="list-style-type: none"> السكان التربية البنية العائلية الوضع الاقتصادي والاجتماعي الإسكان 	<ul style="list-style-type: none"> • من زبائني؟ WHO
<ul style="list-style-type: none"> ▪ مسح السوق (النظامية). ▪ ملاحظات غير نظامية. 	<ul style="list-style-type: none"> السلعة، أو الخدمة 	<ul style="list-style-type: none"> • ماذا يريدون؟ WHAT
<ul style="list-style-type: none"> ▪ يوماً. ▪ يوم استلام رواتبهم. المناسبات الخاصة. الجزائر 	<ul style="list-style-type: none"> وقت الشراء 	<ul style="list-style-type: none"> • متى يشترون؟ WHEN
<ul style="list-style-type: none"> ▪ السوق المفتوحة. ▪ سهولة الوصول إليه، وصديق للمستخدم (الأشخاص ذوي الإعاقة، وأهالي الأطفال الصغار، والمسنين). ▪ كيفية الوصول (المواصلات). ▪ الموقع المناسب (العوامل الشخصية). ▪ اهتمامات المجتمع المحلي. 		<ul style="list-style-type: none"> • من أين يشترون؟ WHERE
<ul style="list-style-type: none"> ▪ القوة الشرائية للسكان. ▪ العادات والتوجهات الشرائية. ▪ استبدال البضائع المستعملة. ▪ الحصول على أحدث تكنولوجيا. 	<ul style="list-style-type: none"> الطلب الفعلي 	<ul style="list-style-type: none"> • لماذا يشترون؟ WHY

4.1. اختيار الفكرة:

الإجابة عن التساؤلات السابقة تعني تحديد ما موضوع المقولة والهدف الذي ستخدمه أو تحققه والتوقيت المناسب لقيام نشاطها والمكان المناسب أو مقر المقولة والسوق الذي تنشط فيه ومن سيقوم بالإنجاز. بالتالي فالإجابة تمتد لتحديد: الموارد المطلوبة للإنشاء ومزالة النشاط والمؤهلات اللازمة للاستفادة من هذه الموارد والاحتياجات والدوافع والأسعار التي تعكس التدفقات النقدية، وعليه يتم اختيار الافكار أو الفكرة التي تمثل فرصة أعمالويمكنه اتخاذ القرار بهذا الشأن بالاعتماد على أطراف أخرى يمكن اعتماد عليهم، كما سبق وأشرنا.

مما سبق يمكننا أن نلخص مراحل الانتقال من الفكرة إلى الفرصة في الشكل (08).

الشكل (08): مراحل الانتقال من الفكرة إلى الفرصة.



2. التحضير:

إن كانت الإجابات السابقة تعطي لمحة أو صورة عامة عن مدى صحة الفكرة وتناسبها مع فرصة ما فإن هذه الإجابات تبقى غير كافية ولا تؤدي بالضرورة إلى التطبيق، إذ لابد من التعمق في الكيفيات التي تظهر بالدراسة والتحليل الكمي والنوعي الدقيق الذي يقرب المقول أكثر من واقع تنفيذ مقاولته، لذلك فمرحلة التحضير تدخل ضمنها عمليات جمع المعلومات اللازمة وتحليلها لرسم المسار الذي ستتبعه المقولة، فجانبا التحضير تركز على الدراسات الاقتصادية التقنية، من خلال:

- 1.2. دراسة السوق: أي دراسة وتحليل كل من: الأسعار، الحاجات والرغبات، المنافسون، دورة الحياة،....
- 2.2. الدراسة المالية: تركز على الدراسات المالية والمحاسبية التي تركز على: مصادر التمويل، التدفقات النقدية، دراسات المحاسبية، والتسيير الجبائي،....
- 3.2. اختيار الشكل القانوني: يتحدد الشكل القانوني بعدد العمال، وحجم رأس المال والطبيعة الشركاء، لذلك فتحديد الشكل القانوني مهم قبل الانطلاق في التنفيذ.
- 4.2. إعداد مخطط الأعمال: نتطرق له بالتفصيل في محور لاحق.

3. الإنطلاق:

المراحل السابقة كلها تدخل في إطار التخطيط لإنجاز المقولة، وفي هذه المرحلة يتم التنفيذ الذي لا يمكن أن ينجح بدون نجاعة وصحة المراحل السابقة، وإن كانت تسمى مرحلة الإنطلاق إلا أنها في الحقيقة تضم بعض الجزئيات أو المراحل التحتية التي يمكن إدراجها في المرحلة السابقة لأن المقولة لم تظهر فعليا.

1. التعريف بالمقولة ومنتجاتها وخدماتها.

2. الإنشاء القانوني للمقولة وتسجيل العقود.
3. التهيئة والتجهيز.
4. توظيف العمال والإطارات اللازمة.
5. القيام بالاتفاقات والعقود اللازمة لنشاط المقولة.
6. الإنطلاق وبداية الإنتاج.

4. الدعم والتقوية:

انطلاق المقولة في الإنتاج ومنه التسويق قد يظهر العديد من المستجدات التي تقتضي إعادة النظر أو التعزيز أو المحافظة حسب طبيعة الحالة، ولضمان استمرار المقولة لابد من الدعم والتقوية المستمرين فإن كانت للمقولة استراتيجية انطلاق محددة فالمنطق سيفرض عليها اعتماد استراتيجيات أخرى في هذه المرحلة أو في مراحل أخرى من حياة المقولة.

الفصل بين مراحل السيرورة المقاولاتية لا يعني بالضرورة أنها ثابتة وإنما هي مختلفة من شخص لآخر، كما أنها قد تتداخل فيما بينهما إنما الغرض من تقديمها بهذا الشكل هو محاولة التماشيم المسار أو السيرورة التي تتطلب الانطلاق من فكرة وتأمينها وربطها بالفرصة المناسبة والتحضير الجيد للتنفيذ الذي يسمح بالانطلاق الصحيح والسلس الذي يضمن نجاح المقولة إذا عملت على التقييم والتقويم المستمر لدعم نشاطاتها بما يحقق لها النجاح.

SAHLA MAHLA
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر



محور: مسار إنشاء مقاولة (إعداد مخطط الأعمال).

يعتبر محور مسار إنشاء مقاولة المحور الأساسي لمقياس المقاولاتية، لأنه يتضمن الخطوات المنهجية للانتقال الفعلي من مجرد فكرة إلى مقاولة قائمة بذاتها بالاعتماد على مخطط الأعمال.

محاضرة: مخطط الأعمال.

توجد العديد من الأشكال المعتمدة في إعداد مخطط الأعمال أو خطة الأعمال وما يعرف باللغة الفرنسية: "PLAN D'AFFAIRE" أو "PLAN DE BUSINESS" وباللغة الإنجليزية: "BUSINESS PLAN"، مخطط الأعمال هو ترجمة للفكرة المقاول عن مقاولته وكيفية تجسيدها وهو أداة تعريف ووحية لمختلف الأطراف التي يتعامل معها.

1. مفهوم مخطط الأعمال:

يعرف مخطط الأعمال ببساطة على أنه: "وصف مكتوب لمشروع إنشاء مؤسسة" وذلك كونه: "طريقة تعرض مشروع المقاول من خلال دمج جميع المعلومات والمعطيات المكونة للمشروع مع مؤشرات المحيط في وثيقة واحدة"، أي أنه ينطلق من التكامل بين المعلومات المتوفرة لتحديد التوقعات المستقبلية وطريقة الانتقال بين المرحلتين، بمعنى آخر هو: "وثيقة وصفية تعمل كخارطة طريق، تعتمد لفحص مدى جدوى فكرة العمل والحصول على رأس المال". وهو يختلف عن نموذج الأعمال.

2. نموذج الأعمال: "MODELE D'AFFAIRE" أو "BUSINESS MODEL"

هو وصف عام يختص بتوضيح طريقة عمل المشروع في المستوى الاقتصادي، لذلك يسمى أيضا النموذج الاقتصادي، وهو يسمح بالفهم السريع للموارد اللازمة لإنتاج السلع والخدمات، ولخلق القيمة، كيفية الوصول للزبائن، وماهية التدفقات النقدية، لذلك يرى البعض أنه تقديم لمخطط الأعمال وجزء منه.

3. مميزات مخطط الأعمال:

لزيادة فعالية مخطط الأعمال والاستفادة منه بالشكل الملائم لا بد أن يتوفر على المميزات التالية:

1. الاختصار والدقة:

مخطط الأعمال وثيقة رقمية دقيقة، لذلك يجب الاختصار والدقة في المعلومات التي يقدمها.

2. السهولة والوضوح:

حتى يسهل التعامل بها والاستفادة منها داخليا وخارجيا.

3. الواقعية:

رغم أن المخطط ينطلق من فكرة إلا أنه لا بد من أن يكون واقعا ليتم تجسيده.

4. المصداقية:

المعلومات التي يبني عليها المخطط لا بد من معالجتها والتأكد من مصداقيتها واستعمالها وعرضها

بمصداقية.

5. التجانس:

يبني المخطط على معلومات حالية وأخرى متوقعة لتنفيذ مستقبلا لذلك ينبغي ضمان التجانس في استعمال المعلومات والأدوات المختلفة المعتمدة في إعداد المخطط.

3. أهمية مخطط الأعمال:

كون مخطط الأعمال يتضمن بعدين هامين: أحدها داخلي يعبر عن المسار العام للمؤسسة وتوجهاتها بالتالي فهو مهم لكل الأطراف المكونة للمقولة، وآخر خارجي يختص بالتواصل مع المحيط فهو مهم للتعريف بالمقولة ودعمها، وعليه فأهمية مخطط الأعمال كبيرة نبرز أهمها في:

1. جمع ومعالجة المعلومات الضرورية لإنشاء المقولة واستمرارها.

2. تحديد وتحليل مدى جدوى المقولة.

3. إعطاء صورة واضحة للجوانب: التسويقية، التنظيمية، الإنتاجية، المالية.

4. تحديد المستلزمات والموارد اللازمة للمقولة وأطر دعمها.

5. محاولة الكشف عن أهم التهديدات التي قد تواجه المقولة وطرق التعامل معها.

4. مكونات مخطط الأعمال:

مخطط الأعمال وثيقة مختصرة لمجموع المعلومات اللازمة لإنشاء المقولة تتضمن عادة العناصر

العشرة التالية:

1. الصفحة الرئيسية (الواجهة):

تتضمن الاسم والعنوان، طبيعة المقولة ونشاطها، موقعها، المقاول.

2. ملخص التنفيذ:

تتضمن شرح بسيط دقيق ومختصر لفكرة المقولة ونشاطها وسوقها وتكلفة الإنشاء والانطلاق،

وطبيعتها القانونية.

3. تحليل المحيط (البيئة):

تحليل المحيط أو دراسة البيئة العامة: الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية التي تنشط

وتتعامل معها المقولة.

4. وصف المشروع (المقولة):

- هنا يتم توضيح مهمة المقاوله رسالتها وأهدافها وأسباب اختيار هذا المشروع، طبيعة السلع والخدمات التي يقدمها، موارده ومستلزماته، كيفية الإنشاء وتوقيته.
5. **المخطط التسويقي (الخطة التسويقية):**
تتعلق بتحديد السوق والزبائن والمزيج التسويقي والتوجهات الإستراتيجية.
6. **المخطط التنظيمي (الخطة التنظيمية):**
يعبر الشكل القانوني والملكية، الهيكل التنظيمي، تحديد السلطات والمسؤوليات.

7. **المخطط الإنتاجي (الخطة لإنتاجية):**
يشمل كافة العمليات الإنتاجية والتحضير لها وسيورتها، إنطلاقا من توفير الاحتياجات وصولا إلى الإنتاج والبيع وما بعد البيع.
8. **المخطط المالي (الخطة المالية):**
هو الترجمة الرقمية المالية والنقدية لمختلف المخططات السابقة، ويتعلق بالتكاليف والأرباح، التدفقات النقدية.
9. **التهديدات (المخاطر):**
يتم هنا تقييم التهديدات والمخاطر التي يتوقع أن تصادف المقاوله مهما كان شكلها وفي أي مرحلة من مراحل المقاوله.
10. **الملاحق:**

إعداد مخطط الأعمال ليس وصفا ظاهرا وإنما هو توقع لكيفية إنجاز المقاوله يعتمد على وثائق تبرره وتدعمه، توضع في قسم الملحقات، تتضمن: الفواتير، العقود، التقديرات وغيرها.

من الملاحظ التداخل بين مكونات مخطط الأعمال وهذا طبيعي لأنها فعلا متكاملة ومتداخلة فيما بينها وسيرورة إعدادها تتطلب الذهاب والعودة بين هذه المكونات للتعديل والتصحيح والإضافة لكل مكون حسب ما تتطلبه المكونات الأخرى والترتيب المقترح منهجي فقط لتسهيل الدراسة والإعداد.

محاضرة: مخطط التسويقي.

يصطلح عليه المخطط التسويقي والاستراتيجي لأنه يتضمن الجانبين معاً، كونه يحدد المسار العام للحركة التي تظهر بين المقولة ومستهلكيها أي أنها تنطلق من الحاجات والرغبات وتتم بتصميم السلع والخدمات التي تشبعها إلى تسليمها، وعليه فهو يتعلق بالاستراتيجيات التي تنتهجها المقولة اعتماداً على تحليل ودراسة السوق الذي تنشط فيه بالتركيز على المستهلكين والمنافسين وتفاعلاتها لبلوغ أهدافها.

1. مفهوم المخطط التسويقي:

يسمح مخطط الأعمال بالتعريف ونشر عروض المقولة لمختلف شرائح المستهلكين من أجل كسبهم والحصول على ولائهم، اعتماداً على المزيج التسويقي وبأي أداة يمكن تساهم في ذلك. يعتبر المخطط التسويقي ذا أهمية بالغة كونه يجيب عن التساؤلات التي تطرح عن مدى التفاعل الإيجابي بين المحيط والفكرة التي تبنى عليها المقولة.

2. مكونات المخطط التسويقي:

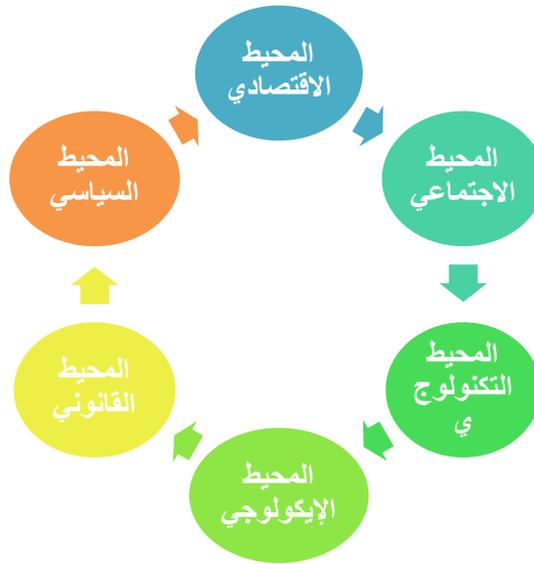
توجد العديد من الاختلافات التي تظهر في تحديد العناصر التي يشملها المخطط التسويقي وذلك تبعاً لطبيعة المقولة والجهة التي تقوم بإعداده ورغم ذلك إلا أن المخططات كلها تشترك في تغطية الجوانب التسويقية والإستراتيجية التي تؤثر على وجود المقولة وعلى باقي المخططات الأخرى.

1.2. تحليل المحيط (البيئة):

توجد العديد من الطرق والأدوات التي تستعمل في دراسة المحيط وهي حقيقة الأمر مكتملة لبعضها، فمنها ما يتعامل مع المحيط بكافة مكوناته ومنها ما يركز على الجوانب التنافسية ومنها ما يحاول الربط بين المحيطين الداخلي والخارجي للمقولة. الأول لمذكرات التخرج في الجزائر.

أ. تحليل المتغيرات الكلية "PESTEL": تعتبر هذه الأداة من أقدم الأدوات وأبسطها في مبدأ التحليل إلا أنها جد معقدة، لأنها تقوم بتحليل المحيط الخارجي إلى مجموعة محيطات جزئية ومن ثمة تحديد العوامل الأساسية التي تؤثر على نشاط المقولة وطبيعتها وتأثيرتها شدتها، هو مكن الصعوبة أي التعدد والتشابك الذي تتميز به متغيرات المحيط.

الشكل (0): تحليل "PESTEL"



ب. تحليل القوى التنافسية: يعتبر من أهم أعمال مايكل بورتر "PORTER" كونه يسوع مفهوم المنافسة حيث يعتبر بأنها غير منحصرة فيمن يقدم نفس السلع والخدمات، وإنما تمتد لكل من له تأثير على هامش ربح المؤسسة، وعليه لا بد من تحليل القوى: المنافسون المحتملون، مقدموا سلع وخدمات الإحلال(البدايل)، القوة التفاوضية لكل من الموردين أو العملاء والمنافسون في القطاع (المنافسون المباثرون) وتأثيراتها.

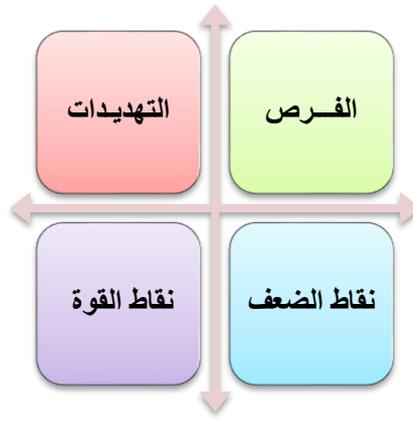
الشكل(0): قوى المنافسة.



طور النموذج السابق من خلال أعمال أوستين "AUSTIN" ليتضمن دمج المتغيرات الكلية "PESTEL" والجماعات الضاغطة بما فيها تدخل الدولة.

ج. تحليل "SWOT" أو "LCAG": نموذج التحليل هذا، أداة تشخيص تتضمن البعدين الداخلي والخارجي، يعتبر من النماذج التقليدية يعتمد على التفكير المنطقي لأي سلوك تقوم به المؤسسة، ينبني النموذج على التحليل الداخلي للمؤسسة للوقوف على نقاط القوة والنقاط الضعف كما يمتد إلى التحليل الخارجي بتحديد الفرص والتهديدات، وهنا يظهر سبب تسميته "SWOT" بحيث يأخذ الأحرف الأولى لأبعاده الأربعة: نقاط قوة ونقاط ضعف، الفرص والتهديدات.

الشكل(0): تحليل "SWOT".



2.2. دراسة السوق:

دراسة السوق تعنى بتحديد طبيعة السوق والمنافسة فيه والمرحلة التي يمر بها ضمن دورة حياته، وكل ما يختص بالجوانب التجارية: الأسعار، البيع، خصائص المنتج، وغيرها، بالتالي لابد من توفير المعلومات من المصادر المختلفة كالملاحظة، تحليل الوثائق، المقابلات، التواصل مع العملاء، إعداد الاستبيانات وسير الأراء، وتتضمن بدورها:

أ. **توصيف المنتج:** تحديد طبيعة المنتج سواء كان سلعة أو خدمة والخدمات الملحقة بهما وما يمكن أن يشبعه من حاجات أو رغبات وفق الخصائص والمميزات التي يشملها، ومقارنتها بما يعرضه المنافسون المباشرون أو ما يعرضه مقدموا المنتجات البديلة، وهو يمتد لمحاولة التوافق مع تفضيلات المستهلكين.

ب. **تحليل المستهلكين:** آلية عمل التسويق عموما هي الحركة ذهابا وإيابا بين السوق والمقولة وذلك للوقوف على دراسة وتحليل المستهلكين وتوفير كل المعلومات عنهم، التي تختص أساسا بالتعريف بهم، تحديد خصائصهم وطبيعتهم، توزيعهم، أسباب الشراء وطرقه وكيفية، آليات الشراء وتكرارها.

ج. **تحديد السوق المستهدفة:** يظهر من دراسة الاستراتيجيات التي سبق التطرق إليها أن المقاول غير ملزم بتغطية كل السوق فاختيار السوق المستهدفة تتحدد من خلالها من ومن خلال دراسة شرائح السوق التي تفضي إلى التجزئة التسويقية التي قد تكون وفق: الأسعار أو الأبعاد الجغرافية أو الفئات العمرية أو طبيعة المستهلكين وعليه يتم اختيار السوق المستهدفة التي تتماشى مع إمكانيات المقولة من جهة ومع خصوصية الشريحة التي تتناسب معها.

د. **تقدير الطلب:** يتضمن تحليل الطلب التعرف على احتياجات المستهلكين الحاليين والمحتملين، تحديد سلوكياتهم الشرائية وتصنيفاتهم، وكذا الكميات المطلوبة وفق خصائصها المميزة.

الشكل(): تحليل الطلب.



بدراسة وتحليل الكميات المباعة، تحليل الاحتياجات، تصنيف المستهلكين وسلوكياتهم، يمكن تقدير الطلب وتوقعه كما ونوعا وترجمته نقدا. وهذا التقدير يعبر عن السوق ككل وما يستوعبه، وفقا للطرق الكمية والنوعية المعتمدة في تقدير الطلب.

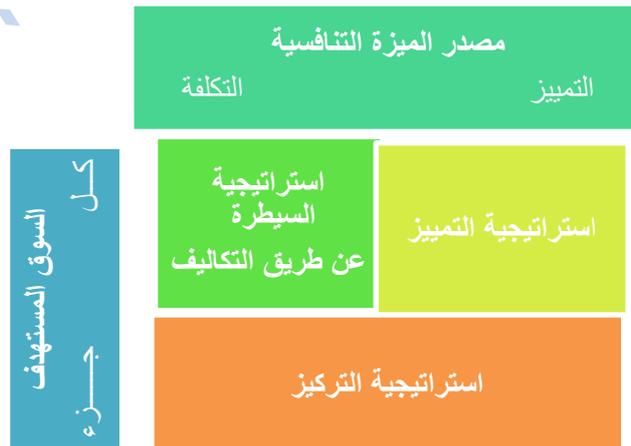
هـ. **تقدير العرض:** حتى تتمكن المقاوله من الانطلاق والاستمرار في السوق لابد من تقدير العرض وتحليله جيدا وذلك بتحديد المنافسين، تشكيلات منتجاتهم، مبيعاتهم، وتحديد قدراتهم وسلوكياتهم، وتتبع تطوراتهم زمنيا وتوقعها مستقبليا.

و. **تحديد الحصة السوقية:** من خلال المعلومات المحصل عليها من العناصر السابق التطرق لها: تحليل العرض والطلب والمنافسة والمستهلكين تستطيع المقاوله توقع حصتها السوقية على ضوء طاقتها الإنتاجية وقدراتها التسويقية.

3.2. الاستراتيجيات التسويقية:

النظر للإستراتيجية في التسويقية للمقاوله يعتمد على التوافق بين: مصدر الميزة التنافسية التي ستعتمد عليها المقاوله: إما التكلفة المنخفضة وتمييز المنتج، من جهة وبين السوق المستهدف: كله أو جزء منه.

الشكل (0): الاستراتيجيات التسويقية.



أ. إستراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف: هي إستراتيجية تتناسب مع الأسواق الحساسة للسعر أو التي تعتمد على المنتجات المعيارية، لذلك تسعى المؤسسة لخفض تكاليفها ولأقصى حد ممكن. نجاح هذه الإستراتيجية يعتمد على الاستفادة من: أثر التجربة، اقتصاديات الحجم، الاستثمار في المهارات، الرقابة الصارمة على التكاليف للوصول إلى السعر المنخفض الذي يفرضي إلى توسيع السوق ومنه توسع الاتصال مع الجماهير وشبكات التوزيع.

ب. إستراتيجية التمييز: إستراتيجية التمييز تعتمد على تمييز المنتج الذي تقدمه المؤسسة عن طريق توفير شيء ما يدرکه المستهلكون على أنه متميز ومتفرد، يمكن لصيغ التمييز أن تأخذ أشكالاً عدة منها: التصميم، النوعية، التكنولوجيا، خدمات المستهلكين، شبكة الموزعين، صورة المنتج في أذهان المستهلكين.

ج. إستراتيجية التركيز: تختص مقولة التي تتبع هذه الإستراتيجية بمجموعة من المستهلكين من خلال التركيز على جزء من تشكيلة المنتجات في سوق جغرافية محددة، وهي كإستراتيجية التمييز تأخذ أشكالاً مختلفة، وإذا كانت إستراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف والتمييز موجهة لكل السوق، فإن إستراتيجية التركيز تهتم بفئة معينة أو شريحة محددة من المستهلكين لتقديم الأفضل لهم.

3.2. المزيج التسويقي "4P": يتكون المزيج التسويقي في نموذج التقليدي من أربع عناصر أساسية:

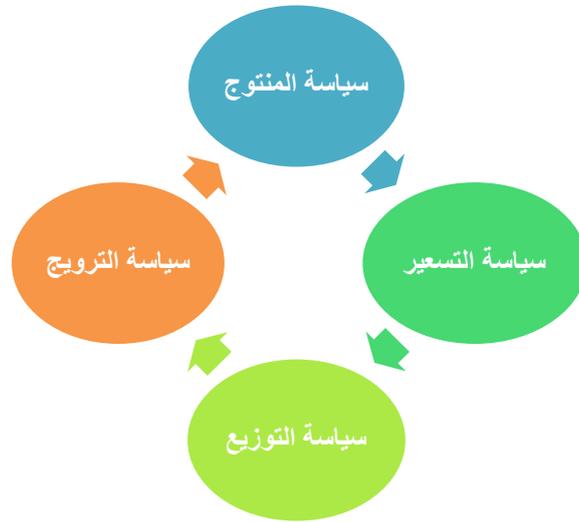
أ. سياسة المنتج: يعالج في ضمن هذه السياسة كل ما يتعلق بخصائص ومواصفات المنتج والخدمات الملحقة به، وما يمكن أن يشبعه من حاجات أو رغبات، استعمالات المنتج ومنها تحديد طبيعته: أساسي أو كمالى أو تفاخري، موقعه ضمن تشكيلة المنتجات، كما تمتد إلى طرق الإنتاج، خطوط الإنتاج، دورة حياته، وجودته.

ب. سياسة التسعير: يتعلق التسعير بالجوانب المالية لأن خصائص ومكونات المنتج تترجم إلى تكاليف ما كان منها مادي أو غير مادي لتحدد التكلفة ومنها السعر، لأن هذا الأخير يعبر عن المقابل المادي للمنتج، وهنا تحدد طريقة التسعير التي ستعتمد سواء كانت على أساس: التكلفة أو القيمة أو المنافسة، وبالنظر إلى أساليب التسعير المناسبة لطبيعة المنتج والمنافسين، أي تحديد إن كان الاعتماد على أسلوب السعر: الكاشط(الأعلى)، أو الكاسح(الأدنى) أو غيرها مع ضرورة تحديد التخفيضات الممكنة والترقيات.

ج. سياسة الترويج: الترويج أو الترقية يعمل على محاولة التأثير في المستهلكين(الحاليين والمحتملين) بتقديم معلومات عن عروض المقولة سواء ما تعلق بالخصائص المميزة للمقولة أو لمنتجاتها، بالاعتماد على: التغليف، الإعلان، البيع الشخصي، العلاقات العامة، تنشيط المبيعات(هدايا، تخفيضات،...)، المعارض، فهو يعمل على جذبهم وتحفيزهم للتعامل معها والاستمرار في ذلك من خلال إرضائهم وكسب ولائهم.

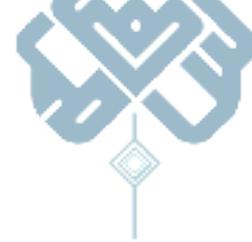
د. سياسة التوزيع: التوزيع يعبر عن مختلف العمليات التي من شأنها إتاحة المنتج وانسيابه من المقولة للمستهلك النهائي أو الصناعي، أي أن هذه العلاقة قد تكون نهائية بسيطة أو قد يتم الاعتماد على وسطاء أو تجار جملة أو تجزئة أو سلسلة من الموزعين، وهنا لا بد من تحديد الطريقة المثلى من خلال قنوات التوزيع التي تتماشى مع مكونات المزيج التسويقي. وقد يختلف نمط التوزيع باختلاف طبيعة المنتج واستهلاكه فيكون: مكثف(واسع ودائم)، أو انتقائي(محدد باستهلاك نوعي ضمن نقاط أو محلات محددة)، وقد يكون حصري(محدد ومحصور).

الشكل(1): المزيج التسويقي.



أضيف للنموذج السابق ثلاث عناصر جديدة ليصبح أكثر تلاؤماً مع خصوصية الخدمات، ليصبح "7P" ليتضمن كلا من: المنتج، التسعير، الترويج، التوزيع، الأفراد، عمليات الإنتاج (الإجراءات)، البنية المادية.

SAHLA MAHLA
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر



محاضرة: المخطط التنظيمي.

يرتكز المخطط التنظيمي على تحديد الشكل العام للمقولة وعلى تحديد شبكة العلاقات التي تنشأ ضمنها وكذا العلاقات التي تربطها بمحيطها.

1. مفهوم المخطط التنظيمي (المخطط العملياتي):

يعمل المخطط التنظيمي على توضيح مختلف العمليات التي تنشأ في المقولة بين مختلف العناصر المكونة لها، والتي تتأثر بطبيعة المقولة القانونية والإدارية وطبيعة نشاط الذي تقوم به انطلاقا من العناصر المحددة لها وتفاعلاتها مع محيطها، وعليه فهذا المخطط ذو أهمية بالغة كونه يعمل على تنظيم هذه العلاقات وتنسيقها، وينطلق من تحديد الطبيعة القانونية للمقولة ويمتد إلى تحديد السلطات والمسؤوليات ضمن الهيكل التنظيمي مرورا بتحديد الاحتياجات المادية والمعنوية.

2. الإطار القانوني للمقولة وإجراءات الإنشاء:

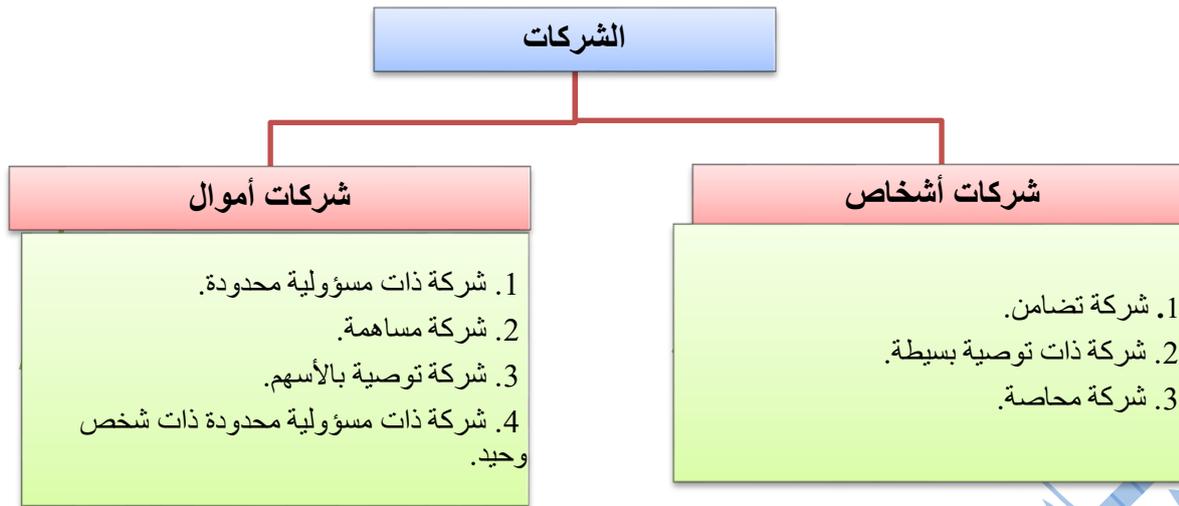
اختيار الشكل القانوني المناسب للمقولة له انعكاسات كثيرة على القوانين التي ستخضع لها، ولطبيعة تمويلها وشروط كل شكل من الأشكال الممكن اتخاذها، لذلك لا بد من معرفة الأشكال الممكنة وفق القانون وشروطه.

1.2. الأشكال القانونية للمقولة:

وفق القانون التجاري الجزائري تنقسم الشركات عامة بما فيها المقاولات إلى: شركات أشخاص وشركات أموال، ولكل قسم منها فروع تحتية، حسب ما يظهر في الشكل الموالي.

المصدر الأول لمذكرات المخرج في الجزائر

الشكل (0): الأشكال القانونية للمقولة.



2.2. إنشاء المقاولاتية:

لا تستطيع المقاولاتية أن تنشط بشكل طبيعي إلا بعد إنشائها قانونياً، ويتم ذلك من خلال إبرام عقد التأسيس، الذي يعبر عن الوجود الفعلي للمقاولاتية وهو يشتمل على: اسم المقاولاتية، مقرها، ملاكها، التمويل... يوثق عقد التأسيس ويسجل في السجل التجاري. يقتضي هذا العقد جملة من الشروط: الموضوعية والشكلية.

أ. **الشروط الموضوعية:** تنفرد الشروط الموضوعية إلى شروط عامة تتضمن: الرضا، المحل، والسبب، بمعنى موضوع المقاولاتية وأسباب إنشائها ورضا الأطراف المالكة لها وهي شروط لا بد من توفرها مهم كان شكل المقاولاتية في حين تختلف الشروط الموضوعية الخاصة حسب طبيعة أو خصوصية المقاولاتية وهي تنطوي على: نية الاشتراك وتعدد الشركاء، تقديم الحصص باختلاف أنواعها، توزيع الأرباح والخسائر حسب الاتفاق بين الشركاء.

ب. **الشروط الشكلية:** رغم أنها شكلية إلا أنها ملزمة لأي إنشاء أي مقاولاتية، وتتمثل في: كتابة العقد، أن تكون كتابة العقد كتابة رسمية، النشر والإشهار القانوني للعقد، والقيود في السجل التجاري.

3. تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية:

يقصد به تحديد مستلزمات إتمام نشاط المقاولاتية من الموارد البشرية: عمال أو إطارات بأكثر كفاءة وفعالية ممكنة، ويتحقق ذلك بتوفير الكم والنوع من هذا المورد وفق ما يتماشى مع توصيف مناصب العمل، لأن ذلك من شأنه أن يمنع وقوع أي خطأ في سيرورة نشاط المقاولاتية، سواء في الإنتاج أو التنفيذ والعمل على توفير الاحتياج منها والحفاظ عليها واستمرارها والعمل على التدريب والتكوين اللازمين إن استلزم الأمر حتى قبل بداية النشاط، كما يستلزم تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية الدائمة والمؤقتة وطبيعة التعاقد معها والشروط الضرورية لضبط العلاقات داخل المقاولاتية أو في تفاعلها مع المحيط كونه يؤثر في هذا الجانب على تحديد الكمية والنوعية وشروط التوظيف والتعاقد (القوانين، النقابات...)، والجانب الآخر المهم هو الأجور التي تعتبر كتكاليف للمقاولاتية ومن الضروري الاهتمام بدراسة وتحليل هيكل الأجور بمختلف مكوناته. يتضمن تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية كل من:

1.3. الإستقطاب: الإستقطاب هو البحث عن اليد العاملة اللازمة وجذبها لتوظيفها بالكم والنوع والوقت الملائم ويتحدد حسب حجم وطبيعة نشاط المقولة وإمكاناتها من جهة وبالعرض والطلب على اليد العاملة من جهة أخرى.

2.3. تحفيز العاملين: يتم التحفيز انطلاقا من تحديد الدوافع والحاجات ورغبات العاملين، وتحديد طبيعة الحوافز المادية أو المعنوية، التي من شأنها التي أن تحفزهم وتدفعهم لرفع مستويات أدائهم وتحقيق رضاهم في ظل إمكانيات وتوجهات المقولة.

3.3. الحفاظ على الموارد البشرية: وذلك من خلال توفير المناخ الملائم والمناسب لضمان استمرارية العاملين وعدم مغادرتهم للمقولة ومغادرة مناصبهم، والحفاظ على الموارد البشرية تحكمه الشروط الأساسية للصحة الجسدية والعقلية والنفسية والعمل على تخفيف الصعوبات والظروف التي قد لا تكون مناسبة للعمل، وأغلب هذه الشروط تضبطها وتنظمها القوانين والتشريعات يضاف لها التحفيز التي تعمل على زيادة ارتباط العاملين بالمقولة.

4. الهيكل التنظيمي:

تنظيم المؤسسات عموما هو تحديد العلاقات والتنسيق فيما بينهما، إذ أنه يحدد السلطات والمسؤوليات وطريقة تفاعلها فيما بينهما، والهيكل التنظيم هو انعكاس له حيث أنه يوضح خلاصة تنظيم المؤسسة أو المقولة، فالهيكل التنظيم هو صورة أو خريطة أو رسم بياني يوضح العلاقات والسلطات والمسؤوليات، إذ أنه يقوم على تحديد المناصب والأقسام والمصالح ومختلف وحداته مما يضبط الحركية المقولة من مختلف النواحي: العلاقات، الاتصالات، تحديد السلطات والمسؤوليات والهيكل الفعال يضمن سلاستها وسهولة ويضمن عدم التناقض أو التضارب في مختلف العمليات كما أنه يساعد بشكل كبير في الرقابة.

1.4. بناء الهيكل التنظيمي: تحديد الهيكل التنظيمي وبنائه يقوم على خمس عناصر أساسية يبدأ من: تحديد أهداف وخطط المقولة، تحديد المهام الواجب إنجازها وتوصيف المناصب، تجميع المهام أو تقسيمها في وحدات تنظيمية تتضمن أعمال متماثلة أو متشابهة لتجمع ضمن مصالح أو دوائر وبعدها يتم تحديد السلطات والمسؤوليات ومستلزمات تنفيذ المهام والعلاقات التي تربط بينها والاتصالات اللازمة لذلك وهنا يتم تحديد مجال تفويض السلطات، توزيع الموارد والمستلزمات، حسب الوحدات التنظيمية، تقييم نتائج العملية التنظيمية.

2.4. أشكال (أنواع) الهياكل التنظيمية: توجد العديد من العناصر التي تتدخل في تحديد طبيعة الهيكل التنظيم، منها: طبيعة نشاط، وحجمه، أهداف المقولة، درجة المرونة وغيرها، وتوجد العديد من الأشكال التي من أهمها: الهيكل الوظيفي: وهو الأكثر انتشارا وشيوعا يركز على تجميع الوحدات التنظيمية على أساس تشابه الوظائف وتماتها. وهناك هياكل تنظيمية تبنى على أساس السلعة المنتجة أو العملاء، وهياكل تنظيمية جغرافية أي على أساس التوزيع الجغرافي، أما الهياكل المصفوفية، فهي التي تتناسب مع المقاولات ذات النشاطات المعقدة، كما تجري الإستعانة بالهياكل المركبة أي التي تمزج بين نوعين أو أكثر من الأشكال السابقة.

الشكل (): أشكال الهياكل التنظيمية.



مهما يكن شكل الهيكل التنظيمي الذي تختاره المقولة وتعتمد لابد أن يكون متلائما مع العناصر السابق ذكرها كما أنه لابد أن يراعي خصوصية المقاولات بوصفها في مرحلة وضع مخطط الأعمال وضرورة تناسبها مع مرحلة التنفيذ الفعلي والنشاط وضمان مستويات عالية من المرونة وقدرتها على النمو والتطور مستقبلا.

SAHLA MAHEA
المصدر الأول لمذكرات النخرج في الجزائر

محاضرة: المخطط الإنتاجي.

وظيفة الإنتاج وظيفة أساسية فهي التي تحدد أو تقوم بالمزج أو الدمج بين مختلف المكونات وتفاعلها لتعريف المؤسسة أو المقولة لنفسها من خلال منتوجاتها مهما كانت طبيعة نشاطها مادي أو معنوي، لذلك فالمخطط الإنتاجي هام جدا فإذا كان المخطط التسويقي يحدد احتياجات المحيط فالمخطط الإنتاجي يعبر عن إمكانيات المقولة وقدراتها.

1. مفهوم المخطط الإنتاجي:

يتدرج المخطط الإنتاجي مع مختلف مراحل تحضير المستلزمات (موارد أولية، آلات، معدات، موارد بشرية،...)، ومع كل العمليات والإجراءات التي تعمل على المزج بين مختلف هذه الموارد أو المستلزمات وتحويلها إلى منتج أو خدمة نهائية، ومن ثمة تسويقها وتسليمها كما تتضمن الخدمات الملحقة والمكملة للنشاطات أو العمليات السابقة (تخزين، نقل، خدمات ما بعد البيع،...) إن وجدت، وعليه فهو يعنى بتخصيص الموارد لتقديم وعرض و تسليم المنتوجات، ومن خلاله يتم تقدير الطاقة الإنتاجية والتكاليف الخاصة بها وتوفير البدائل المتاحة والممكنة أمام المقولة لممارسة نشاطها واستمرارها ونجاحها.

2. تحديد موقع المقولة:

إتخاذ القرار بشأن اختيار الموقع الجغرافي للمقولة قرار جد هام إذ أنه يؤثر على المقولة ككل حاضرا ومستقبلا كونه يؤثر على مدى قدرة المقولة في القيام بنشاطها ومدى فعالية ذلك، كونه ينعكس بشكل مباشر وغير مباشر وعلى جانب التكاليف التي ستحملها وجانب الإيرادات التي تحققها، والأكثر من ذلك أن تكلفة الخطأ في تحديده ستكون عالية جدا، لذلك فإن إتخاذ القرار يتطلب مراعات عدة أبعاد:

أ. **أبعاد قانونية:** فالكثير من النشاطات تتطلب الحصول على تصريحات قانونية إذ أن القوانين والتشريعات هي التي تتحكم في تحديد الموقع فقد يمنع مزاوله أنشطة محددة في الأحياء السكنية أو يفرض على المقاول بحكم القانون أن يؤسس مقاولته في منطقة محددة.

ب. **أبعاد تقنية:** خصوصية النشاط هي الأخرى تتحكم في اختيار الموقع، لأن المتغيرات أو العوامل التقنية البحتة قد تفرض وجود المقولة في مكان محدد دون غيره، كما هو الحال بالنسبة للمحاجر والنشاطات الإستخراجية الأخرى، وبعض النشاطات الخدمية التي تفرض التواصل المباشر.

ج. **أبعاد اقتصادية:** يتم اختيار موقع المقولة تبعاً لتأثير متغيرات اقتصادية كإنخفاض التكاليف في مواضع معينة أو بسبب القرب من الأسواق الأمامية أو الخلفية، أو للاستفادة من امتيازات اقتصادية.

د. أبعاد بيئية: تزايد الاهتمام بالجوانب الإيكولوجية زاد من أهمية هذه الأبعاد إذ أن بعض النشاطات قد تتسبب في مشاكل بيئية أو أن خطرها البيئي يكون أكبر في أماكن محددة لذلك يصبح تأثير هذه الأبعاد مهما في تحديد الموقع الملائم.

ومن ناحية أخرى يتدخل في تحديد الموقع الجغرافي عناصر هامة أخرى تندرج بشكل أو بآخر في الأبعاد السابقة، أهمها:

- طبيعة نشاط المقولة.
 - التنظيم الداخلي للمقولة.
 - المساحة الكافية للإدارة، الإنتاج، العرض، التخزين.
 - مدى توفر اليد العاملة المؤهلة.
 - القرب من الأسواق الأمامية والخلفية.
 - شبكة النقل واللوجستيك: مدى القرب من الموانئ، المطارات، السكك الحديدية وشبكة الطرقات.
 - دراسة إمكانيات التوسع والنمو مستقبلا.
- اختيار الموقع يتدخل أيضا في تحديد وجود ورشات أو نقاط البيع والمعارض الدائمة، والمخازن والحضائر إذا اقتضت المقولة وجودها لإتمام نشاطاتها.

3. تحديد طبيعة الإنتاج:

تختلف طبيعة الإنتاج باختلاف طبيعة المنتج المقدم فالمنتجات الخدمية لديها خصائصها ومميزاتها التي تميزها عن المنتجات المادية، كونها تستلزم عادة التفاعل المباشر وأنها غير قابلة للتخزين، ومع ذلك فهما يشتركان في جوانب أخرى لا بد من دراستها وتحليلها في المخطط الإنتاجي، وهي: دورة الإنتاج، مدتها، الطاقة الإنتاجية، عمليات التصنيع، طبيعة المنتجات وخصائصها، ووفق ذلك يتم اختيار نظام الإنتاج الذي يتناسب معها من ضمن نظم الإنتاج المتاحة:

1.1. نظام الإنتاج المستمر: تعتمد عليه المقولة ذات الإنتاج أو الاستهلاك الواسع كون الإنتاج يتم بمواصفات ثابتة نسبيا وبكميات كبيرة في ظل استمرار الطلب واستقراره، وعليه تقوم المقولة بالإنتاج المستمر.

2.2. نظام الإنتاج حسب الطلب: في حال عدم ثبات مواصفات الإنتاج والتباين الكبير كما ونوعا فإن المقولة تنتج فقط حسب الطلبات الموجهة لها والتي تحدد المواصفات كما ونوعا.

3.3. نظام الإنتاج المتقطع (الدفعات): عندما يكون الطلب غير مستقرا أو لظروف التخزين أو بسبب العوامل الموسمية التي تتحكم في النشاط تقوم المقولة بتحديد كميات محددة من الإنتاج ضمن مخططات وجدول محددة تنتج وفقها أي أنها تنتج فقط على دفعات محددة الكم والنوع.

1.3. نظام الإنتاج بالوحدة: تعتمد على هذا النوع من الإنتاج النشاطات عالية التمييز حيث تنتج فقط وحدة واحدة بمواصفات خاصة ودقيقة لعميل محدد.

4. تخطيط الإنتاجية (تقدير الطاقة الإنتاجية):

يعتمد تخطيط الإنتاج وإعداده على التقديرات التي تؤثر فيها طبيعة نظام الإنتاج السالف ذكره وعلى مؤثرات أخرى فتخطيط الإنتاج يهني تقدير عدد الوحدات اللازم إنتاجها في زمن محدد، بالتالي لا بد من

دراسة وتقدير كل من الطاقة القصوى والطاقة العادية للإنتاج، وهو يتوقف أيضا على الطاقة الإنتاجية الموارد البشرية والآلات، وتوفير الاحتياجات المختلفة للعملية الإنتاجية مع مراعاة إمكانيات التوقف لأي سبب ممكن وتحضير خطط بديلة لتدارك التأخرات. كل ذلك يتم طبعا مع الأخذ بعين الاعتبار المخطط التسويقي لتحديد مستوى التشغيل والطاقة الإنتاجية المطلوبة لذلك.

5. تقدير إحتياجات المقولة:

الموازنات التقديرية التي ستظهر في المخطط المالي هي انعكاس لما تم تقديره من مختلف الاحتياجات المادية والمعنوية المطلوبة لإتمام نشاط المقولة، إذ أن التقدير يتضمن حساب مختلف الاحتياجات من الموارد الأولية ومصادر طاقة وآلات ومعدات وموارد بشرية كما ونوعا وفي الوقت اللازم لذلك أي تحدد الطاقة الإنتاجية المطلوبة مع الأخذ بعين الاعتبار التنسيق والربط المحكم بين هذه الاحتياجات والطاقات المختلفة للآلات، الموارد المادية المختلفة والموارد البشرية دون أن ننسى الموارد المالية التي تسمح بتوفير الموارد السابقة دون حصول أي توقف أو خلل في العملية الإنتاجية والتسويقية وفي مختلف النشاطات الملحة إن وجدت.

SAHLA MAHLA
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر



محاضرة: المخطط المالي.

المخطط المالي هو ترجمة حرفية لمختلف المخططات السابقة في شكل كمي نقدي، وهو يعبر عن مدى صحة المخططات السابقة كونه يحدد قدرة المقاول على تحقيق الربح من عدمه لأنه يعطي صورة عن التدفقات النقدية المختلفة.

1. مفهوم المخطط المالي:

يعبر المخطط المالي عن كيفية الحصول على أو توفير مصادر التمويل وكيفية استخدامها واستثمارها لتحقيق أكبر فائدة متوقعة من المقاول، أي أنه يوضح مختلف الاحتياجات المالية والإجراءات التي تتم ضمن نشاط المقاول بصفة رقمية نقدية، إضافة إلى ما يتوقع من تحصيلات جراء ذلك، بالتالي فهي تمكن من تحديد مدى التناسق في حركة النفقات والمداويل، ويعمل على توفير المعلومات الضرورية عن إمكانية توفير مصادر التمويل اللازمة والبدائل المتاحة ومدى التوازن المالي للمقاول وقدرتها على الاستمرار والنمو.

2. تحديد التكاليف (الأعباء):

كما هو معروف تقسم التكاليف إلى ثابتة ومتغيرة، فالثابتة تكاليف تبقى مستقرة وثابتة حتى إذا زاد حجم الإنتاج وذلك إلى حد معين وتحملها المقاول حتى وإن لم تقم بأي نشاط نهائيا، مثل الاستثمارات، الأصول... في حين أن التكاليف المتغيرة هي التي تتغير بتغير حجم الإنتاج أي أنها مرتبطة بالتشغيل والنشاط، مثل تكاليف: الأجور، المواد الأولية،... تصنيف هذه التكاليف يساعد في اتخاذ القرارات المالية وقدرة المقاول على تسييرها ماليا.

3. هيكل المخطط المالي:

نقطة الإنطلاق في تحديد المخطط المالي هي تصنيف الأعباء أو التكاليف، وذلك لتحديد الاحتياجات من الموارد المالية بالكم والنوع والوقت ملائم، وعيه يتخذ القرار بشأن طبيعة التمويل إن كان ذاتي أو قروض أو مساهمات أو حصص أو غيرها، كما يحدد من خلاله حجم الاهتلاكات والمؤونات التي تتماشى مع القوانين والتشريعات والأحكام المالية والمحاسبية وضمن الإنترام بالشروط التي يفرضها عليها أصحاب المصالح (مساهمون، بنوك، هيئات دعم ومرافقة...) من جهة، ويسمح باستغلال الموارد المالية بالشكل الأمثل ويمنع تعرض المقاول للعسر المالي أو تعثر التدفقات النقدية ويضمن توفير السيولة اللازمة.

4. القوائم المالية:

لكل دولة نظامها المالي والمحاسبي الذي تضعه بما يخدم مصالحها ويتماشى مع توجهاتها، وفي الجزائر يتطلب إعداد المخطط المالي القوائم المالية التالية:

1.4. إعداد الميزانيات: الميزانية بيان تفصيلي لخصوم وأصول المقاول، تتضمن:

أ. الميزانية الافتتاحية: تظهر الوضعية المالية للمقاول بداية السنة، وهي غير إلزامية.

ب. الميزانية التقديرية: تتضمن مختلف الموازنات التقديرية: للمبيعات، للإنتاج، للمشتريات، الأجور، للتدفقات النقدية،...

ج. الميزانية الختامية: تعد في نهاية الدورة المحاسبية وهي إلزامية كونها تحدد النتيجة المالية للمقاول.

د. جدول حسابات النتائج: يعد لثلاث سنوات أو أكثر يساهم في اتخاذ القرار.

1.4. الاحتياجات من رأس المال العامل: رأس المال العامل هو إجمالي استثمارات المقولة في الأصول قصيرة الأجل أي إجمالي الأصول المتداولة ناقص الخصوم المتداولة، وعليه احتياجات رأس المال العامل تعني السيولة اللازمة للمقولة للقيام بدورة الاستغلال.

5. التقييم المالي:

التقييم المالي الذي يتم وفقه اختيار البديل الأمثل من ضمن المتاح لاعتماده في المخطط المالي يبنى على أساس حسابات تقديرية دقيقة .

1.5. عتبة المردودية: تعبر عن حجم المبيعات أو العتبة التي تتساوى عندها التكاليف والإيرادات.

2.5. صافي القيمة الحالية: يعبر عن الفرق بين القيمة الحالية للتدفقات النقدية الصادرة والواردة للمقولة حيث أنه إذا كانت القيمة موجبة فإن مشروع المقولة ذو جدوى.

3.5. فترة الاسترداد: تحسب على أساس تحديد القيمة الحالية لمبلغ مستقبلي أو صافي القيمة الحالية وتحدد الفترة اللازمة لاسترداد أو استرجاع قيمة الاستثمار.

إنجاز مخطط الأعمال يتطلب العمل ضمن المخططات الأربعة بالتوازي فالعمل لا يمكن أن ينجز إذا اعتمدنا التسلسل في المخططات وإنما هو فصل منهجي لتسهيل الدراسة ويبقى أن نشري أنه مخطط أعمال أي أنه تقديري مبدئي أنجز لفترة محددة ولا بد أن يراعي التغيرات التي يمكن أن تحدث في المحيط وتؤثر على المقولة أثناء الإنجاز والتنفيذ وعند مزاوله النشاط.

SAHLA MAHLA
المصدر: أطور الحائكات التخرج في الجزائر