

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد مهري- قسنطينة 2

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

رئيس المجلس العلمي  
أ.د. بن توكي عز الدين

## محاضرات في المقاولاتية

وجهة لطلبة السنة الأولى ماستير إدارة الموارد البشرية

من إعداد الدكتورة: طلبة صبرينة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عبد الحميد مهري- قسنطينة 2

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

## محاضرات في المقاولاتية

موجهة لطلبة السنة الأولى ماستير إدارة الموارد البشرية

من إعداد الدكتورة: طلبة صبرينة

السنة الجامعية 2022-2023

## فهرس المحتويات

|       |                                                                                  |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------|
| 3-1   | المحتويات وقائمة الجداول والأشكال                                                |
| 05-04 | مقدمة                                                                            |
| 06    | الفصل الأول: مدخل للمقاولاتية                                                    |
| 07    | 1- الإطار النظري للمقاولاتية                                                     |
| 07    | 1-1- تاريخ ظاهرة المقاولاتية                                                     |
| 15    | 2-1- مفهوم المقاولاتية :                                                         |
| 16    | 3-1- المقاولاتية ومفاهيم أخرى ذات علاقة                                          |
| 18    | 2- مكونات وعناصر الحدث المقاولاتي:                                               |
| 18    | 2-1- المحيط:                                                                     |
| 20    | 2-2- المقاول:                                                                    |
| 39    | 3-2- فكرة المشروع : النشأة و المصادر                                             |
| 51    | الفصل الثاني : الجانب العملي لإنشاء المؤسسة:دراسة قابلية تجسيد الفكرة            |
| 52    | 1- الدراسة السوقية:                                                              |
| 55    | 2- الدراسة التجارية                                                              |
| 57    | 3- الدراسة الفنية                                                                |
| 64    | 4- الدراسة المالية                                                               |
| 67    | 5- الدراسة القانونية واختيار الشكل القانوني                                      |
| 73    | 6- إعداد مخطط الاعمال                                                            |
| 84    | 7- اجراءات الانطلاق في النشاط و المراقبة                                         |
| 87    | الفصل الثالث: المحيط و إستراتيجية المؤسسة الصغيرة                                |
| 88    | 1- . محيط المؤسسة الاقتصادية الصغيرة                                             |
| 89    | 1-1- مكونات المحيط                                                               |
| 90    | 2-1- خصائص المحيط الخارجي                                                        |
| 96    | 2 مكونات النظام البيئي للمؤسسة الصغيرة في الجزائر و هيئات<br>المرافقة المقاولاتي |

|     |                                           |
|-----|-------------------------------------------|
| 105 | 3 إستراتيجية المؤسسة الصغيرة              |
| 121 | مصادر المخاطر التي تواجه المؤسسات الصغيرة |
| 131 | قائمة المراجع                             |

### قائمة الجداول

| الرقم | عنوان الجدول                                                                       | الصفحة |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 01    | أهم الإسهامات الفكرية في مجال المقاولاتية                                          | 8      |
| 02    | . مختلف المقاربات المعتمدة في فهم ظاهرة المقاولاتية.                               | 14     |
| 03    | أهم الفروقات بين المدير، المقاول، القائد                                           | 24     |
| 04    | أنواع المقاولين وتصنيفاتهم في الأدبيات                                             | 24     |
| 05    | القدرات والمهارات المقاولاتية المطلوبة والمكتسبة خلال مراحل السيرورة المقاولاتية . | 30     |
| 06    | نموذج لجدول تقسيم العمال على الوظائف                                               | 62     |
| 07    | تحديد التكلفة المتوقعة للأجور والرواتب                                             | 63     |
| 08    | استراتيجيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة                                             | 108    |
| 09    | إستراتيجيات المقاولاتية وأبعادها                                                   | 115    |

### قائمة الأشكال

| الرقم | عنوان الشكل                                                                        | الصفحة |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 01    | : مستوى المهارات الإدارية والإبداع لدى المقاولين                                   | 17     |
| 02    | المقاول وتوافق الموارد                                                             | 18     |
| 03    | أهم خصائص المقاولين                                                                | 26     |
| 04    | الرؤية الإستراتيجية للمقاول كأداة لرقابة وقيادة السيرورة المقاولاتية والإستراتيجية | 33     |
| 05    | مصادر السلوك الأخلاقي في المؤسسات                                                  | 38     |
| 06    | عناصر البيئة التنافسية                                                             | 46     |
| 07    | مراحل عملية التسويق.                                                               | 52     |
| 08    | مراحل الوصول إلى تحديد مستوى العرض في السوق                                        | 54     |

## محاضرات في مقياس المقاولاتية

|    |                                             |     |
|----|---------------------------------------------|-----|
| 09 | كيفية تحديد مستوى الطلب                     | 54  |
| 10 | مكونات الدراسة الفنية                       | 63  |
| 11 | عتبة المردودية                              | 67  |
| 12 | مفهوم الإبداع _ الأول الفكرة والمنتج والسوق | 112 |
| 13 | النموذج العام لصياغة الاستراتيجية           | 117 |

مقدمة:

أصبح موضوع المقاولاتية وإنشاء المؤسسات يحتل حيزا كبيرا من اهتمام الحكومات والعديد من الدول، خاصة مع تزايد المكانة التي تحتلها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اقتصاديات مختلف هذه الدول مهما كان مستوى تطورها، والدور الذي باتت تلعبه في مختلف برامج التنمية المستقبلية الإستراتيجية.

إن الدخول إلى عالم الأعمال يعد خطوة مهمة جدا في حياة الفرد خاصة إذا تعلق الأمر بطرح منتج جديد مبتكر، فحتى لو كانت الفكرة جيدة وكان الفرد يمتلك مهارات وقدرات مقاولية إلا أن هناك بعض العراقيل التي يمكن أن توقف أو تأجل مساره نحو المقاولية. و يكفي أن العديد من الإحصائيات تشير إلى أن نسبة كبيرة جدا من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تزول أو تخرج من السوق خلال السنوات الخمس الأولى من بداية نشاطها وتسجل المؤسسات غير المستفيدة من الدعم والمرافقة النسبة الأكبر، وبالتالي فإن عملية مرافقتها ودعمها خاصة في السنوات الأولى من إنشائها وبداية نموها يعد أمرا ضروريا.

و بالنظر لما سبق فقد عملت العديد من الدول على إنشاء هيئات من شأنها دعم ومرافقة المقاولاتية وإنشاء المؤسسات وتبني برامج لرعايتها وضمان البيئة المناسبة لاستمرار هذه المؤسسات.

إن الجزائر وعلى غرار العديد من الدول اتبعت برامج مختلفة وأنشأت هيئات متخصصة من شئنها ضمان الدعم المناسب لهذه المؤسسات والمقاولين وحاملي المشاريع، كما أوكلت أمر متابعتها وتسيير شؤونها إلى مجموعة من الوزارات المتخصصة.

إلا أن الفرد المقاول وخاصة الطالب ليست له الدراية الكافية بأهم هذه الهيئات والكيفية الاستفادة من خدماتها لاسيما إذا كان مقبلا على الدخول في المجال المقاولي، إضافة إلى أن هذا المقياس يشكل خلفية ضرورية، خاصة مع استحداث مذكرة تخرج في إطار مؤسسة ناشئة ضمن القرار 1275 في الوسط الجامعي.

من هنا فإن هذه المطبوعة موجهة لطلبة إدارة الموارد البشرية خاصة والطلبة عامة بغرض تسهيل أولا عملية ضبط بعض المفاهيم المتعلقة بالمقاولية، المرافقة ودعم إنشاء المؤسسات والنشاط المقاولي، ثم التعرف على مختلف الهيئات المشرفة على دعم وإنشاء المؤسسة في الجزائر.

وبالتالي فقد تم تقسيم المحتوى إلى ثلاثة فصول:

يمثل الفصل الأول مدخلا مفاهيميا للمقاولية انطلاقا من عرضه لمفهوم المقاولاتية بالإشارة إلى أهم التعريفات وفق تدرج تاريخي مرورا إلى مختلف خصائص الفرد المقاول ودوافعه لممارسة النشاط المقاولي. ثم مختلف مصادر الحصول على الفكرة وتوليدها

أما الفصل الثاني فيشمل السيرورة المقاولاتية بجانبها الإجرائي انطلاقا من الدراسة السوقية الى الدراسة الفنية و المالية إلى القانونية واختيار الشكل القانوني للمؤسسة ثم إعداد مخطط الأعمال فالانطلاق و المراقبة .

فيما يضم الفصل الثالث عرضا لمحيط المؤسسة الصغيرة الحديثة النشأة ومختلف مكوناته و أهم الاستراتيجيات المعتمدة من قبل المؤسسات، بعد عرض أهم أدوات دعم إنشاء مؤسسة اقتصادية بنوع من التفصيل انطلاقا من الحاضنات إلى مراكز الأعمال، وأهم الهيئات المعنية بالمرافقة المقاولاتية في الجزائر ومجال تدخل كل هيئة.

المؤلفة

## الفصل الأول: مدخل للمقاولاتية

## الفصل الأول: مدخل للمقاولاتية

شكل كل من المقاول والمقاولاتية موضوعا لعدة أبحاث منذ فترة السبعينات من القرن الماضي، هذا الاهتمام يفسر مدى الأهمية المتزايدة للمقاولاتية فقد أصبحت إحدى الركائز الأساسية التي تراهن عليها الكثير من الدول لتحقيق قفزات نوعية على مستوى اقتصادياتها .

ولتجسيد هذه الرؤية المقاولاتية لا بد من دراسة العوامل المفسرة لاختيار المسار المقاولاتي من خلال دراسة أهم النماذج المفسرة للسيرورة المقاولاتية نموذج الحدث المقاولاتي،

لكن تواجه أغلبية المقاولات تحديات وصعوبات تحد من أهميتها ونموها وتطورها والتي تؤدي إلى فشلها وخاصة في السنوات الأولى من تأسيسها، بحيث تتأثر بعوامل منها ما يتعلق بالبيئة الداخلية للمؤسسة ومنها ما يتعلق بالبيئة الخارجية.

من هنا وضمن هذا الفصل سنتطرق الى مدخل للمقاولاتية والحدث المقاولاتي

### 1- الإطار النظري للمقاولاتية:

#### 1-1- تاريخ ظاهرة المقاولاتية

رغم كون المقاولاتية كظاهرة قديمة قدم الإنسان، وسبب وسيلة الانتقال من عصر إلى عصر، إلا أن العديد من المفكرين والباحثين الاقتصاديين ركزوا في بدايات اهتماماتهم على المقاول الفرد وليس على المقاولاتية كظاهرة متعددة الأطراف وهذا خاصة عند التجاربيين ويتضح ذلك من خلال النظرية الاقتصادية وتحديدًا نظرية احتكار القلة (Oligopoly theory) حيث كان المقاول هو الرجل الذي يقوم بحساب كميات وأسعار السلع التي يريد إنتاجها ليتخذ قراره المناسب<sup>1</sup>.

إلا أن الاقتصادي كارل ماركس غير هذه النظرة للمقاول حيث اعتبرها نظرة ضيقة تؤدي إلى فشل الاقتصاد، وبدلاً من ذلك اعتبر المقاول وكيلًا للتغيير الاقتصادي والتكنولوجي، كما أبرز تأثيره الكبير على المجتمع.

ليشهد بعدها مفهوم المقاولاتية حقبة زمنية مليئة وغزيرة بالإسهامات والآراء والدراسات من قبل الباحثين والعلماء في حقول علمية مختلفة، على غرار علم النفس، الاقتصاد، الإدارة الإستراتيجية وعلم الاجتماع، ذلك أنه كان من الصعب أن تتطور المقاولاتية في حقل علمي منفرد.

تعد المقاولاتية ظاهرة معقدة ومتشعبة الأبعاد، ولهذا فقد درست من عدة جوانب، فهناك من ركز من العلماء والباحثين على الجانب السلوكي وهناك من ركز على الجانب الوظيفي وهناك من ركز على الجانب النفسي، فيما اختار البعض دراستها من جانبين للإحاطة بها أكثر، وسنحاول استعراض تطور مفهوم المقاولاتية من خلال بعض الإسهامات العلمية الرئيسية وجوانب التركيز في كل بحث في مجال المقاولاتية بغرض الإحاطة بأكبر عدد من آراء الباحثين في هذا المجال، والجدول الموالي يبين التطور التاريخي وأهم الإسهامات المتعلقة المقاولاتية.

جدول رقم (01): أهم الإسهامات الفكرية في مجال المقاولاتية

| السنة | الباحث                  | المساهمة الرئيسية                             | جوانب التركيز    |
|-------|-------------------------|-----------------------------------------------|------------------|
| 1725  | Richard Contillon       | تحمل المخاطر                                  | جانب وظيفي       |
| 1797  | Beaucleau               | تحمل المخاطر                                  |                  |
| 1803  | Say                     | استغلال رأس المال                             |                  |
| 1876  | Francis Walker          | القدرات الإدارية                              |                  |
| 1900  | Adam Smith              | احد عناصر الإنتاج                             |                  |
| 1921  | Kirzner                 | الحماس و اقتناص الفرص                         | جانب سلوكي       |
| 1934  | Schumpeter              | الإبداع، الابتكار، التفكيك الخلاق             | جانب وظيفي       |
| 1948  | Harvard Business School | خلق الأرباح والمؤسسات                         | جانب سلوكي       |
| 1952  | Hoselitz                | البناء المؤسسي والتنظيم                       | جانب وظيفي       |
| 1961  | Mc Clelland             | تحمل المخاطر بدرجة معقولة والحاجة إلى الانجاز | جانب نفسي        |
| 1964  | Drucker                 | تعظيم الفرص                                   | جانب سلوكي       |
| 1968  | Libenstein              | المخاطرة                                      | جانب سلوكي       |
| 1975  | Schultz                 | التعامل مع ظروف عدم الاستقرار                 | جانب وظيفي       |
| 1980  | Karl Vesper             | مقاولاتية المؤسسات                            | جانب وظيفي سلوكي |
| 1982  | Casson                  | خلق الفرص                                     | جانب سلوكي       |
| 1985  | Hisrich                 | إنشاء المؤسسات                                |                  |
| 1985  | Gartner                 | إنشاء وإيجاد المؤسسة                          |                  |
| 1997  | Venkataraman            | استغلال الفرص                                 | جانب سلوكي نفسي  |
| 1997  | Timmons                 | استغلال الفرص                                 |                  |
| 1998  | Mintzberg               | إنشاء المؤسسات وإدارتها والإبداع فيها         | جانب سلوكي       |
| 1998  | Morris                  | الإنشاء والإبداع والابتكار                    |                  |
| 2000  | Bolton and Thompson     | المسؤولية الاجتماعية                          | جانب سلوكي نفسي  |
| 2001  | Michael and Ireland     | خلق الثروات                                   | جانب سلوكي وظيفي |

- Source : Alain FAYOLL, introduction a l'entrepreneuriat, Op.cit, p :15.

فرغم اختلاف حقبة الاهتمام بالمقاولاتية والمدارس التي ينتمي إليها الباحثون إلا أن هناك من اتفق منهم على التركيز على جانب معين، ففيما اتفق كل من Francis Walker Adam Smith Say، Beaucleau، Richard Contillon،

Michael and Ireland Hoselitz و Schultz ، على الجانب الوظيفي ودور المقاول في الاقتصاد ركز معظم الباحثين الآخرين على الجانب السلوكي النفسي.

استخدمت كلمة Entrepreneur لأول مرة عام 1616 من قبل: A De Montchrestien في كتابه Traité l'économie politique بمفهومها التقني الذي يعني "الفرد الذي يبرم صفقة أو عقدا مع السلطات العامة من أجل انجاز مختلف الأشغال أو مهمة ما<sup>2</sup> ، وفي غضون إنشاء المصانع وتطور التجارة والمبادلات التجارية كان تحليل Montchrestien مرتبط بمحيطه التاريخي الذي تميز بالتطور القياسي للثروات بفضل المؤسسة الخاصة الزراعية، الصناعية والتجارية. لقد أنتجت حيوية الاقتصاد في نهاية هذا القرن ثروات كبيرة من السلع والبضائع في أوروبا وفتحت الأبواب للرقى الاجتماعي وسميت هذه الفترة "الرقى الاجتماعي المتسارع بتلقائية بيولوجية" حسب F. Braudel. ومع نهاية القرن السابع عشر تحدث D.DEFOE لأول مرة عن نظرية المقاول، هذا الكاتب في مجال الرومانسية والفلسفة والذي قام في عام 1697 بتسليط الضوء على غرابة تصرفات الأشخاص الذين ينشئون مؤسسات من أجل المنفعة القصوى للمجتمع، من خلال تأليفه لـ: L'Histoire des projets أين ميز بين نوعين من المقاولين "المقاول الأمين الخلاق" و "المقاول غير الأمين".

وقد اهتم Defoe بالأشخاص الذين انشئوا مؤسسات ولا يمتلكون ثروات كبيرة وليسوا من البرجوازيون الكبار خلال القرنين السادس والسابع عشر، ليشرح فكرة إبداعهم وابتكارهم التقني والذين اعتبرهم Defoe من طوروا أوروبا والغير معروفين في المجتمع: المقاولون، البرجوازيون الصغار، بعض الوافدين أصحاب السمعة الجيدة. إن Defoe لم يعتمد نوع النشاط الممارس لاختيار المقاولين بل إن المقاول حسب رأيه هو: "شخص صانع مشروع"، أي هو الشخص الذي ينشئ بصفة ملموسة وحسب المبادئ الأخلاقية الأساسية الواضحة وبطريقة نزيهة ومناسبة مشروعا منتجا أو بناء مهما كان".

وبالتالي يكون Defoe ورغم كون محاولته فردية مرتكزة على الجانب الفلسفي الروماني إلا أنه عرض فكرة المقاول والمقاولاتية من خلال أثرهما في بناء الاقتصاد اعتمادا على الأخلاقيات والمسؤولية الاجتماعية.

لقد فضل اقتصاديو القرن الثامن عشر والتاسع عشر خاصة الانجليز منهم دراسة الظاهرة بصفة جماعية فلقد استخدم كل من A. Smith و J.S.Mill كلمة Master والتي معناها عارض العمل «donneur de travail» لم يميزوا بين المقاول والرأس مالي، لكن ومع بروز تحليل كل من Cantillon و Say و Turgot و Marshall وحتى Walrs بدأ الحديث عن المقاول بصفة منفردة ضمن رؤية وتحليل الاقتصاد الساكن. وبالرغم من تعدد هذه المحاولات إلا أن الفضل يعود إلى الصيرفي الايرلندي ريتشارد كانتيون Richard Cantillon الذي يعد أول من أدخل مصطلح المقاولاتية إلى النظرية الاقتصادية، حيث يرى بأن المقاولاتية هي تحمل المخاطر ليشمل هذا المفهوم التجار والمزارعين والمهنيين أو الحرفيين والمالكيين الآخرين، وتتمثل المخاطرة عند Cantillon في شراء السلع بأسعار محددة من قبل تاجر ويبيعها بأسعار غير معروفة لديه في المستقبل، وهذا يعني أنه قد ترتفع الأسعار كما قد تنخفض مستقبلا مما يحمل في طياته المخاطرة والمغامرة والتعامل مع ظروف غير واضحة<sup>3</sup> . فالملاحظ من خلال هذا التعريف أن Cantillon وعند اقتراحه لتعريف للمقاول والمقاولاتية أضاف صفة تحمل المخاطر وأدخل التاجر إلى دائرة المقاولين كونه كان متأثرا بالفكر الاقتصادي السائد آن ذاك والذي يعتمد بصفة كبيرة على الزراعة ويتطور مستوى المبادلات.

وفي عام 1797 قدم Beaucleau مفهوما للمقاول على أنه الشخص الذي يتحمل المخاطر، يخطط ويشرف وينظم المشروع الذي يملكه، وهو بذلك يعطي أهمية للمقاولاتية من خلال الأبعاد الإدارية في ملكية المؤسسة، لتصبح المقاولاتية ليس عملية إنشاء مؤسسة فقط بل كذلك الإشراف والتخطيط وتنظيم وإدارة هذه المؤسسة.

فيما يعتبر Say في 1803 أول من ميز بين الأرباح التي يحصل عليها المقاول من خلال النشاط المقاولي، وبين تلك الأرباح التي يحققها رأس المال في النظرية الاقتصادية، وهو بذلك يؤكد قدرة المقاول على استغلال رأس المال وتوظيفه في العملية الإنتاجية بكفاءة للحصول على الأرباح.

بينما فرانسييس ووكر Francis Walker، فقد بين الفرق بين أولئك الأفراد الذين يزودون رأس المال ويحصلون على فوائد عليه وأولئك الأفراد الذين يحصلون على الأرباح من خلال القدرات الإدارية لديهم، وهو بذلك يشير إلى أن المقاولاتية تتمثل في القدرات الإدارية التي تمتد المقاول للحصول على الأرباح. ليعتبر بذلك Francis Walker أول من أشار إلى المقاولاتية الداخلية ضمنيا.

أما كتاب الاقتصاد الذين جاءوا بعد 1900 فقد اختلقت آراؤهم حول مفهوم المقاولاتية، حيث اعتبر آدم سميث Adam Smith بأن المقاولاتية هي من امتلاك رأس مال، وهي في نفس الوقت وساطة بين العاملين والمستهلكين، فيما اعتبر Alfred Marshal القدرة المقاولاتية كأحد عناصر الإنتاج مثل رأس المال، العمل والأرض. وتمثل المقاولاتية أحد تكاليف الإنتاج للمؤسسة، ويشير مارشال إلى أن المقاول هو من تتوفر فيه: المخاطرة، الابتكار والإدارة.

أما جوزيف شومبيتر (Schumpeter, 1934) فيرى أن المقاولاتية هي التفكير الخلاق أو الهدم البناء (Créative Destruction) حيث يمثل هذا التفكير الخلاق المحرك والدافع الذي يحفظ رأس المال ويساعد المقاول ويدفعه للتقدم من خلال الأفكار الخلاقة والمبدعة، والتي قد تبدو قوية ومربحة، باعتبار أن المقاولين لا يقتصر عملهم فقط على تجميع وتراكم أي نوع من السلع، بل يحملون توليفات جديدة تتضمن أعمالا سابقة ولكن بطريقة جديدة، وميز Schumpeter بين خمسة أنواع من التوليفات الجديدة التي يمكن أن تنطوي تحت مفهوم المقاولاتية:

- تقديم منتج جديد.

- تقديم طريقة أو أسلوب إنتاج جديد.

- خلق أو دخول سوق جديد.

- الحصول على مصدر توريد جديد للمواد الأولية أو سلع وسيطة.

- إنشاء مؤسسة جديدة أو صناعة جديدة.

شكلت إضافة Schumpeter منعرجا كبيرا في مجال تطور مفهوم المقاولاتية، ولقيت إسهاماته دعما وتأييدا من قبل العديد من الباحثين، على غرار (Kirchoff) الذي أكد دور التفكير الخلاق أو الهدم البناء في أنه القوة الدافعة للاقتصاد، وأكد (Kirzner) على دور المقاول في الحصول على الأفكار والمعلومات واستخدامها، مبرزا أهمية الحماس والنشاط لدى الفرد المقاول في اكتشاف الفرص المحققة للربح واستغلالها مشيرا بذلك إلى ما أسماه ب: الشغف المقاولي<sup>5</sup>.

وبقي المقاول الصناعي يقود الاقتصاد في المرحلة الممتدة بين 1930 و 1975 والنظرية الاقتصادية، حيث ركزت الأبحاث والدراسات الاقتصادية في هذه الحقبة على الفرد المدير القائد (Manager) غير المالك للمؤسسة، كما درست ظاهرة تمركز رأس المال في المؤسسات الكبيرة في الاقتصاد وهذا ما أشار إليه كل من: Chandler و Galbraith، J.A. Schumpeter. وقد أكد الاقتصاديون النمساويين، من أمثال Hayek و Von Mises على تأثير قوة الفرد في الاقتصاد، حيث قدموا فكرة النشاط الإنساني والمقاولي. وقد أبرز David Birch, 1979 أهمية المقاولاتية باعتبارها القوة المحركة للنمو الاقتصادي

7

ظلت أفكار واستنتاجات Schumpeter تمثل مرجعا رئيسيا للعديد من الباحثين الذين جاءوا من بعده، ثم ظهرت مدرستان مستقلتان في مجال المقاولاتية: مدرسة جامعة هارفارد ومدرسة السلوك الإنساني.

1- مدرسة جامعة هارفارد: حيث نبغت أفكار هذه المدرسة من مركز بحوث التاريخ المقاولي في جامعة هارفارد، حيث تأسس هذا المركز من قبل H. Arthur عام 1948، وهو المركز الذي عمل به Schumpeter حتى وفاته سنة 1950. حيث ترى هذه المدرسة أن المقاولاتية تتكون من ثلاثة أبعاد:

\* التغيرات التي تطرأ على النظام الاقتصادي.

\* خلق المؤسسات كأحد المتطلبات اللازمة للاستثمار التجاري للابتكارات.

\* إن وظيفة المقاول هي خلق الأرباح.

2- مدرسة السلوك الإنساني: وتعتبر أن الأفراد ليسوا مجرد كائنات أنانية خالقة ولكنهم أيضا قادرون على استثمار الفرص، الأمر الذي دفع رواد هذه المدرسة إلى تقديم مفهوم "السلوك الإنساني"، للتعبير عن السلوك المقاولي ودوره في خلق التفاعلات المؤدية إلى الخلق والإبداع.

والملاحظ أن هناك تكامل كبير بين رؤية المدرستين، وهذا للفائدة المرجوة من الفرد المقاول والتي تحمل البعد الاقتصادي التكنولوجي والاجتماعي.

بالمقابل فان جوهر نظرية Mc Clelland للمقاولاتية يدور حول الدافعية من خلال العوامل النفسية والاجتماعية التي تقود إلى التطور والتقدم الاقتصادي، حيث يرى أن دافعية الأفراد في المجتمع هي عامل محدد وأساسي لذلك التقدم، وقد ربطها بثلاث حاجات أساسية وهي: الحاجة للإنجاز، الحاجة إلى القوة، والحاجة للانتماء. فيما اعتبر بيتر دروكر<sup>9</sup> أن المقاولاتية ترتبط ارتباطا كبيرا بالمخاطرة والتعامل مع ظروف عدم التأكد، أما لايبينستاين (Libenstein) فقد وصف المقاولاتية بالمخاطرة والتعامل مع ظروف عدم التأكد.

ويرى شولتز (Schultz, 1975) أن "المقاولاتية هي امتلاك شخص ما للقدرة على التعامل مع ظروف عدم الاستقرار" ووصف الطلب والعرض للقدرة المقاولاتية لدى الأفراد بأنها الموجه الرئيسي للمؤسسة نحو الموارد السوقية، أي إلى أي مدى يكون التحليل أو القرار الاقتصادي العقلاني المتفق عليه بين الأفراد قابلا للتطبيق على الموارد السوقية للمؤسسة. ليأتي بعد ذلك Albert Shapero بأن المقاولاتية هي استحواذ على المبادرات، وتنظيم الآليات الاقتصادية الاجتماعية، وتقبل الخوف من الفشل، وقد وسع Karl Vesper هذا المفهوم مشيرا إلى أن الاقتصاديين وعلماء النفس ورجال الأعمال ورجال السياسة، كل منهم ينظر للمقاولاتية من وجهة نظر مختلفة، ليضيف بعد ذلك Gifford Pinchot مفهوما جديدا يتمثل في المقاولاتية المؤسساتية Corporate Entrepreneurship على أنها مقاولاتية ضمن مؤسسة قائمة أصلا. فيما

حاول روبرت هيزر Robert Hisrich أن يقدم مفهوما شاملا للمقاولاتية على أنها سيرورة خلق وإيجاد شيء ما مختلف ذا قيمة، من خلال امتلاك مؤسسة والانخراط فيها، وبذل مجهودات وتقدير أهمية الوقت والأخذ بالاعتبار المخاطر المالية والنفسية والاجتماعية المصاحبة لهذه المؤسسة، من أجل تحقيق عائد مجزي<sup>10</sup>

أما حسب Mintzberg فالمقاولاتية قد تكون:

- إنشاء المؤسسة سواء كان ذلك بإبداع أم لا، وإن لم يكن المقاول استراتيجيا أو ساعيا لانتهاز الفرص.
- إدارة مؤسسة أو مشروع يملكه فرد.
- القيادة الإبداع أو الابتكار في مؤسسة يملكها آخرون.

وبالتالي يكون Mintzberg قد ربط المقاولاتية بالإبداع والابتكار وحرر المقاولاتية من فكرة امتلاك مؤسسة فقط لتصبح ظاهرة بالمخاطرة بالأموال الخاصة أو أموال الغير.

إن المتتبع للتطور الذي شهده البحث المقاولي ومفهوم المقاولاتية يمكنه ملاحظة الاختلافات في المقاربات التي اعتمدت في فهم هذه الظاهرة مما يجعل عملية تحديد مفهوما شاملا للمقاولاتية عملية صعبة، لهذا عملت العديد من الدراسات على إيجاد مقارنة ممكنة لمسألة التعريف هذه.

- المقاربة العملية WHAT: <sup>11</sup>

إن جذور المقاولاتية راسخة في العلوم الاقتصادية، فمفهوم المقاولاتية نلتسمه في الأدبيات الاقتصادية من خلال كتابات "R. Cantillon" والذي على الأرجح يعتبر أول من قدم مفهوما لنشاط المقاول وأهميته في التنمية الاقتصادية، فالمقاولاتية حسب "R. Cantillon" هي "إقبال الفرد على تحمل المخاطر في الوقت الذي لا يملك فيه ضمانات أكيدة حول ما ينتظره ويريد الوصول إليه" <sup>12</sup> فقد قام في تحليله لظاهرة المقاولاتية بالإشارة إلى دور عدم الأكادة والخطر اللذان يكتنفان النشاط المقاولي <sup>13</sup> وبالتالي يكون كونتيون قد فتح المجال واسعا أمام البحث في مجال المقاولاتية من خلال طرح فكرة المخاطرة وعدم الأكادة في النشاط المقاولي من جهة والأهمية التي تكتسبها المقاولاتية كظاهرة في التنمية الاقتصادية.

إن هذا التصور لـ "R. Cantillon" يوافقه عليه "Jean Baptiste SAY" وهو ثاني أهم الاقتصاديين الذين اهتموا بالنشاط المقاولي، حيث وبالنسبة له: "المقاولاتية هي قبل كل شيء مخاطرة يستثمر من خلالها الفرد أمواله الخاصة ويجمع الموارد لاستخدامها في إنتاج سلع، فهو ينشئ ويطور نشاطات اقتصادية لصالحه الخاص".

ومع "Schumpeter" (1935) أصبحت المقاولاتية صورة أساسية للتنمية الاقتصادية، خاصة مع نشره لكتاب la théorie de l'évaluation économique فيعد "Schumpeter" أب التوجه المقاولي حسب: FILLION فالمقاول حسب هذا الأخير هو قبل كل شيء فرد مبدع وعنصر تغيير <sup>15</sup>.

إن ما يستشف من تحليل هؤلاء الاقتصاديين هو إعطاء قاعدة تاريخية في المجال المقاولي أولا، ثم تقديم صورتين على الأقل للفرد المقاول هما: المقاول المنظم للنشاط الاقتصادي والمقاول المبدع المبتكر، ويمكن أن نعتبر أن المقاول يلعب أربعة أدوار أساسية: فهو عند (Cantillon, Say, Knigth) فردا مخاطرا «Risk-taker»، بينما اعتبر مبدعا مبتكرا عند Schumpeter، أما Mises, Kirzner, Hayek فيرونه منتهزا أو صائد فرص، وفي الأخير اعتبره Casson منسقا ومجمعا للموارد التي تتميز بالندرة النسبية.

### - المقاربة المرتكزة على الفرد:

تعمل هذه المقاربة على تقديم وإعداد معارف حول الخصائص النفسية للفرد المقاول، معالم شخصيته، محفزاته، تصرفاته، أصوله ومحيطه الاجتماعي، وهي كذلك تبحث عن صفات نموذجية للمقاول الذي يمكن أن يعرف بصفات معينة أساسية أو مجموعة من المعالم والصفات<sup>16</sup>.

وقد قام علماء النفس والاجتماع وآخرون من المختصين في السلوك بمئات البحوث حول المقاولين وحددوا سلسلة من الصفات التي تميزهم:<sup>17</sup>

إن إحدى أولى الأسئلة المتعلقة بالفرد تميل للخصائص الفطرية للمقاول: هل المقاول يولد بحاسة سادسة؟، فما هو معتقد حاليا لدى بعض الباحثين هو أن هناك أشخاص لهم ميل مقاولي فطري. لكن البعض الآخر من الباحثين والممارسين يفتقدون هذه الفرضية. ولقد عمل العديد من المتخصصين في علم السلوك البشري على تكتيف جهودهم في البحث من أجل تحليل وفهم سلوك هذا النوع من الأفراد.

ففي الوقت الذي أشار Weber إلى أهمية نظام القيمة والذي من المحتمل جدا أن يكون أول من اهتم بالمقاول- ضمن هذا التيار، قام Mc Clelland بعرض نظرية الحاجة للانجاز اعتمادا على أساس مبني على التجربة، فبالنسبة له المقاولين هم أفراد لهم حاجة كبيرة للاكتمال، يمتلكون ثقة قوية أو كبيرة بالنفس، لهم قدرة على حل المشاكل بمفردهم والذين يتجهون لوضعيات أو مواقف تتسم بمخاطر كبيرة ومتعددة وتحقق عوائد سريعة ولقد أنجزت العديد من البحوث استنادا لما وصل إليه Mc Clelland من أجل محاولة شرح ظاهرة المقاولاتية، أو نجاحها اعتمادا على تميز المقاول بالاكتمال.

### - المقاربة المرتكزة على السيورة:

يعد GARTNER من أوائل الباحثين الذين يعتبرون مرجعا في تأسيس تيار بحث جديد يركز على الملامح أو ما يسمى بالمقاربة بالملامح وهذا خلال سنوات الثمانينات 1980 من خلال مقاله "who is an entrepreneur is the wrong question" والذي أشار ضمنه إلى ضرورة إحداث تغيير في طريقة، هدف ومستوى البحوث المجرات في المقاولاتية. GARTNER بين حدود المقاربة بحدود وملامح معينة واقترح على الباحثين في هذا المجال الاهتمام بما يقوم به المقاولون وليس بما هم عليه، حيث لخص فكرته في جملة: "Look at the dance not at the dancer" فمنذ منتصف الثمانينات ادخل GARTNER مفهوم السيورة في مجال المقاولاتية عندما افترض إطارا مفاهيميا من أجل وصف ظاهرة إنشاء مؤسسة جديدة.

هذا النموذج اشتمل أربعة أبعاد: المحيط، الفرد، السيورة والمؤسسة.

ومن الضروري الإشارة إلى أن هذا الباحث اعتبر السيورة كمتغير وليس كمفهوم عام يحتوي الأبعاد السابقة. وقد حدد GARTNER ستة تصرفات أو وظائف تبين بصفة واسعة جدا مجموع النشاطات المقاولاتية، هذه التصرفات تتجلى في شكل السيורות التالية:

- المقاول يستغل فرص الأعمال.

- المقاول يجمع الموارد.

- المقاول يسوق السلع والخدمات.

- المقاول ينتج المنتوجات.

- المقاول ينشئ المؤسسات.

- المقاول يلتزم أمام الدولة والمجتمع.

إن فكرة السيرورة أعيد طرحها من قبل العديد من الباحثين خاصة من خلال التعريف الذي قدمه: BYGRAVE و HOFER والذي يعد تعريفا قريبا جدا من تعريف السيرورة المقاولاتية لـ "GARTNER" السيرورة المقاولاتية تشمل جميع الوظائف، الأنشطة، الأعمال المرتبطة باستغلال وانتهاز الفرص، وإنشاء المؤسسات والعمل على ضمان استمراريتها. وبالتالي فإن BYGRAVE و HOFER ومن خلال هذا التعريف انضم إلى المندادين إلى بروز رؤية جديدة في مجال البحث في المقاولاتية خلال التسعينات، والذي من خلاله تعد السيرورة المقاولاتية ديناميكية تهدف لإنشاء مؤسسة تنمو عبر الزمن ولكونها نتيجة نظام أو نسق لمتغيرات ذات تفاعل ضمني متداخل.

إن الباحثين في مجال المقاولاتية اختاروا الاهتمام بالسيرورة لأن هذا يسمح لهم بالخروج من الرؤى السابقة الضيقة و المتعلقة بجانب واحد (صفة بشرية أو إنسانية أو نشاطا اقتصاديا) لتصبح ظاهرة معقدة تتجه لتكون كلا متكاملتا تلعب فيه جميع الأطراف دورا كبيرا، من أجل أن تكون أكثر فهما. وكحوصلة يمكن تلخيص المقاربات الثلاثة في الجدول التالي:

جدول رقم (02): مختلف المقاربات المعتمدة في فهم ظاهرة المقاولاتية.

| الإشكالية الأساسية        | ماذا: المقاربة العملية                                 | من ولماذا: المقاربة المرتكزة على الفرد                    | كيف: المقاربة المرتكزة على السيرورة                                      |
|---------------------------|--------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| الحقبة الزمنية            | 200 سنة الأخيرة                                        | من بداية سنوات 50 إلى الآن                                | منذ بداية سنوات 50 إلى الآن                                              |
| المجال العلمي             | اقتصاد                                                 | علم النفس، الاجتماع                                       | علوم التسيير، نظريات المنظمات                                            |
| هدف الدراسة               | عمل المقاول                                            | صفات المقاول وسماته، والبحث عن المقاولين المحتملين        | سيرورة إنشاء نشاط أو مؤسسة جديد                                          |
| المنهج                    | كمي                                                    | كمي نوعي                                                  | كمي نوعي                                                                 |
| الفرضيات الأساسية         | المقاول يلعب / لا يلعب دورا هاما في التنمية الاقتصادية | المقاولين يختلفون عن غيرهم من الأفراد                     | السيرورات المقاولاتية مختلفة فيما بينها.                                 |
| العلاقة مع الدولة والمحيط | الدولة، الجماعات المحلية، المسؤولين الاقتصاديين        | المقاولين، المقاولين المحتملين، النظام التعليمي، المكونون | المؤسسات المقاولون، المقاولون المحتملين، المكونون، هيئات الدعم والمرافقة |

Source : Alain FAYOLLE, introduction a l'entrepreneuriat, op.cit, p : 17.

إن المتتبع لمختلف مقاربات و رؤى رواد الفكر يجد أن المقاولاتية ظاهرة متشعبة المداخل ومتداخلة الأبعاد ولا يمكن اختزالها ولا اختصارها في تيار أو مقارنة واحدة.

## 2-1- مفهوم المقاولاتية :

أصبح من الواضح أن المقاولاتية احتلت مكانة كبيرة ضمن بحوث ودراسات العديد من الاقتصاديين وعلماء النفس والسلوك وغيرهم، فلقد اجتهد العديد من الباحثين الإنجليز لإعطاء مفهوم واضح للمقاولاتية بغية تفادي الخوض كل مرة في إشكالية وضع مفهوم شامل يتناسب والمقاربات التي يمكن أن ندرس ضمنها المقاولاتية، فما هي المقاولاتية وهل هو مصطلح مرادف لإنشاء مؤسسة أم أنه أشمل من ذلك، ولماذا المقاولاتية وليس الريادة أو الريادية.

إن استخدام مصطلح "Entrepreneur" و "Entreprise" والفعل "Entreprendre" في اللغة الفرنسية في تزايد مستمر حسب العديد من المراجع على غرار اللغة الانجليزية، ففي القرون الوسطى في فرنسا كان المصطلح « entrepreneur » «مقاوّل» يشير ببساطة إلى الشخص الذي يدير ويسير أو يشرف على عمل ما، وكان يشير إلى شخصية جريئة أمينة نوعا ما، سريع في خوض المخاطر المالية، حيث كانت أو الملكات الخاصة والنجاح التجاري الوسيلة الوحيدة المتاحة للمهمشين ( غير رجال الدين والنبلاء) لأخذ مكانة في مجتمع جد طبقي وصارم.

لقد شهد مصطلح « entrepreneurship » المقاولاتية العديد من التغيرات عبر عملية ترجمته إلى العربية على غرار اللغة الفرنسية حيث ظهرت كلمة المقاولاتية l'entrepreneuriat والمقاوّل: entrepreneur لأول مرة في اللغة الفرنسية في بداية القرن السادس عشر حيث تضمنت المخاطرة وتحمل الصعاب، وأطلقت على أولئك الذين ينتظمون في رحلات استكشافية عسكرية وأطلقت أيضا على أنشطة المهندسين المدنيين في بناء الجسور والحصون <sup>20</sup> فالمتصفح للكتب الفرنسية المتعلقة بمجال المقاولاتية يجد ثلاث عبارات ذات دلالة واحدة فمنهم من استخدم entrepreneurship أي المصطلح الانجليزي دون تغييره، ومنهم من اعتمد كلمة Entrepreneurance مثل: ميشال ايرنونديز، ليستقر الاتفاق مؤخرا على اعتماد: entrepreneuriat للإشارة إلى المصطلح الانجليزي entrepreneurship. أما عند الباحثين العرب فقد تغيرت الترجمة العربية للمصطلح entrepreneur ثلاث مرات خلال العقود الأخيرة بين المنظم، المستثمر، ثم الرائد فالمقاوّل <sup>21</sup>. فخلال الأربعينات والخمسينات ترجم المصطلح إلى "المنظم" وهذا ارتكازا على مهارة الفرد في التنظيم وفي إنشاء نشاط أو مؤسسة.

أما في السبعينات وبعد تدفق عوائد النفط وتصاعد عمليات إنشاء المؤسسات الضخمة غير علماء العرب الترجمة إلى "المستثمر"، والسبب هو أن فئة المستثمرين الكبار كانت الفئة التي أظهرت استعدادا كبيرا للخوض في غمار المقاولاتية خاصة في مجال البناء، حيث أقدم العديد من الشباب المهندسين خاصة وخارجي الجامعات وحتى البطالين على دخول مجال الأعمال من خلال الحصول على مقاولات بناء أو تجهيز مواد البناء، لتكبر المؤسسة بعد صفقة أو اثنتين وتضمن مقومات البقاء لها في السوق .

وبالتالي بدأ مصطلح المقاولاتية أكثر فأكثر، إلا أنه ومع بداية التسعينات أدرك العلماء والباحثين العرب أن الاستعدادات المقاولاتية ليست محصورة فقط بالمستثمرين في مجال البناء، بل إن الكثير من الشباب الذين أحدثوا مؤسساتهم لتقديم خدمات الانترنت والإعلام الآلي والهواتف النقالة أو متاجر الألبسة والأغذية وغيرها، تحولت مؤسساتهم الصغيرة خلال مدة قصيرة إلى شركات كبيرة ورائدة تحتل منتجاتها الصدارة، مما دفع بالعديد من الباحثين العرب إلى إدراج مصطلح

جديد وهو الريادية أو الريادة أو ريادة الأعمال<sup>22</sup> في العديد من الأبحاث الحديثة، وهنا لا بد لنا من توضيح الفرق بين المقاولاتية والريادة ولماذا مقاولاتية وليس ريادة أعمال.

### 1-3- المقاولاتية ومفاهيم أخرى ذات علاقة

يوجد بعض الخلط وعدم التمييز بين مفهوم المقاولاتية ومفاهيم أخرى ذات علاقة، مثل: المشروعات الصغيرة، القيادة، الاختراع، الإبداع، الإدارة، لذا سوف يتم في هذا المطلب التمييز بين كل هذه المفاهيم وتوضيحها وبيان جوانب الاختلاف.

#### 1- المقاولاتية وإدارة المؤسسات الصغيرة

إن هناك تداخل كبير بين مفهومي المشاريع الصغيرة والمقاولاتية، حيث أن المفهومين ليسا متشابهين أو مترادفين كما يظن العديد من الناس، حيث أن كل المشاريع الجديدة ليست مقاولاتية بطبيعتها فالمشاريع المقاولاتية يمكن أن تبدأ بأي حجم أو مستوى لكن الهدف الأسى يبقى هو "النمو والتقدم"، من خلال الرؤى والأهداف الإستراتيجية للمقاول التي تشمل: النمو وزيادة الحصة السوقية، وتعزيز المركز التنافسي في السوق. بينما تبقى المشاريع الصغيرة الجديدة في الغالب صغيرة الحجم طوال حياتها التنظيمية أو العملية.

إن المشروع المقاولي الناجح قد يحقق ثروة كبيرة ومردودا عاليا، وإن تحقيق هذه المكاسب في المشروع المقاولي يكون خلال فترة زمنية قصيرة لا تتجاوز الخمس سنوات في حين أن تحقيق هذه المكاسب بالنسبة للمشروع الصغير يكون خلال فترة زمنية طويلة. وعادة ما تكون المخاطر عالية في المشروع المقاولي على عكس المخاطر في المشروع صغير الحجم ولذلك نجد أن الشخص المقاولي يقدم عليها لما سوف تحقق له من أرباح باهظة.

من ناحية أخرى، هناك عاملا بارزا يميز المقاولين عن غيرهم وهو الإبداع والابتكار، باعتبار أن المشروع المقاولي يبدأ بفكرة إبداعية جديدة، وإحداث عمليات إبداعية جديدة، وتفكير إستراتيجي، واعتبار أكبر صفات وسمات المقاولين المصاحبة لهذا المشروع المقاولي الجديد؛ فالمقاولاتية غالبا ما تتلمسها في المشاريع الصغيرة التي تسعى إلى النمو، ففي معظم الأحيان يبدأ المقاول نشاطه بمشروع صغير الحجم، يسعى من خلاله للنمو والتقدم، والاستقلال بذاته والاعتماد على نفسه.

#### 2- المقاولاتية والقيادة

يمكن أن نعرف القيادة بأنها: "ممارسة التأثير من قبل فرد آخر لتحقيق أهداف معينة"<sup>23</sup>. إذ أن الدور القيادي له أهمية بالغة في المنظمة من حيث تحفيز العاملين وإثارة دافعيتهم للعمل والإنجاز وزيادة معنوياتهم وبالتالي تحسين أدائهم مما ينعكس على أداء المنظمة ككل وزيادة فعاليتها وكفاءتها.

فإن المقاولاتية تلتقي مع القيادة، إذ أن المقاول الذي يثبت نجاحه في المنظمة وقدرتها على الإبداع والابتكار واستغلال الفرص ولما يؤدي ذلك إلى تحقيق مصلحة المنظمة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية في

مجال تعزيز وضعها التنافسي في السوق وتحسين أدائها، حيث يصبح هذا المقاول حين إذن قائداً إستراتيجياً في هذه المنظمة، يستفاد من فكره في بناء الإستراتيجية والبناء على رؤاه وفلسفته في العمل المؤسسي.

### 3- المقاولاتية والاختراع

إن المقاول يبحث عن الفرصة المربحة seeking opportunity profitable ليبني ثروة وليستفيد مادياً، بينما المخترع يستغل ويكتشف فرصة ما ولا يهتمه الربح وجني الثروات والمكتسبات المادية، وإنما يبحث عن الشهرة والسمعة في حياته مثل توماس إيدسون.

ومن منظور آخر، فإن المقاول يمتلك هذه المهارات بمستوى أقل، بينما الإبداع والابتكار عند كليهما يكون بمستوى عالي والشكل رقم: 01 يميز المقاولين عن غيرهم

الشكل رقم 01: مستوى المهارات الإدارية والإبداع لدى المقاولين

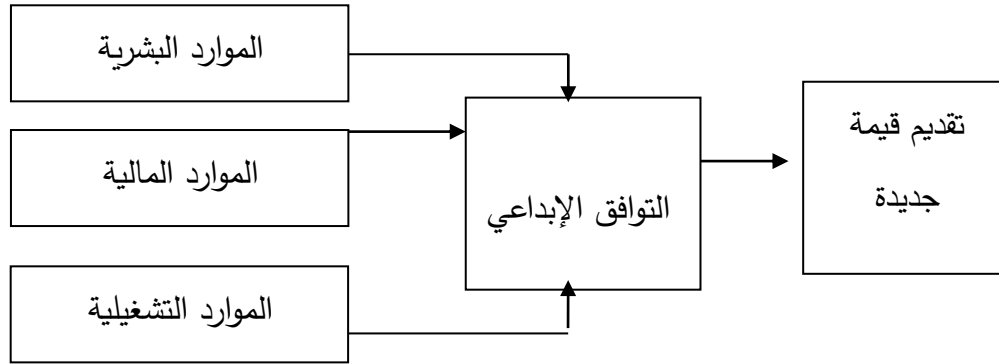


المصدر: مجدي عوض مبارك، الريادة في الأعمال، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010، ص 47.

### 4- المقاولاتية والإبداع

يعبر الإبداع عن التفكير بطريقة مغايرة أو رؤية الأشياء بمنظور مختلف ومن هنا المشروع المقاولي عادة يركز على الإبداع، وقد يكون إبداعاً تكنولوجياً غير مسبوق، أو ابتكار منتج جديد، أو طريقة جديدة في تقديم المنتج أو تقديم خدمة جديدة، وقد يكون الإبداع في التسويق أو التوزيع وقد يكون في إعادة هيكلة التنظيم أو إدارته، فالمشروع المقاولي يركز معيارياً على طريقة جديدة في عمل الأشياء، مما يؤدي إلى إضافة قيمة جديدة من خلال الإبداع في توافق الموارد. وكما تظهر في الشكل رقم: 02.<sup>2</sup>

الشكل رقم 02 : المقاول وتوافق الموارد



المصدر: فايز النجار، محمد عبد الستار العلي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2006، ص14.

## 5- الإدارة التنظيمية والإدارة المقاولاتية

تركز الإدارة التنظيمية على تقليص النفقات والتنسيق بين الأنشطة المختلفة تحديداً، أي تحقيق الكفاءة والفاعلية للمنظمة، وهذا يتطلب تركيزاً داخلياً بالدرجة الأولى، أي تحقيق الكفاءة والفاعلية للمنظمة، وهذا يتطلب تركيزاً خارجياً، أي أنه يتم التركيز في العمل داخل إطار المنظمة. بينما المقاولاتية فإنها تركز على استغلال الفرص والإبداع والابتكار في المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة، وإنشاء وبناء منظمات الأعمال الجديدة وهذا يتطلب تركيزاً خارجياً، أي أنه يتم التركيز في العمل والأداء على البيئة الخارجية للمنظمة وأن تكون على اتصال دائم بما يدور فيها من تغيرات وأحداث جديدة. وفي الوقت الحاضر، فقد ظهر مصطلح جديد هو الإدارة المقاولاتية والذي يركز على خلق القيمة، وتعريف وتمييز الفرص، واكتشاف فرص سوقية جديدة ومشروعات إبتكارية جديدة أيضاً، ومن هذا نستنتج أن تركيز الإدارة المقاولاتية ينطلق إلى خارج حدود وإطار المنظمة، أي التركيز بالدرجة الأولى على البيئة الخارجية ومعطياتها<sup>3</sup>.

## 2- مكونات وعناصر الحدث المقاولاتي:

إن المقاولاتية سيرورة معقدة تجمع بين فكرة المشروع وحامل فكرة المشروع والإطار المحيط الذي يكون فيه الحدث المقاولاتي والذي يشمل هو الآخر عدة متغيرات، وفي هذا السياق أكدت العديد من الأبحاث أن العمل المقاولاتي لا يتحقق إلا من خلال توفر جملة من الجوانب الأساسية، مثلما أكدته Fayolle: "أن المقاولاتية هي ظاهرة متعددة الأبعاد، لا يمكن تحقيقها إلا إذا أخذنا بالحسبان هذه الأبعاد"<sup>4</sup>. وبالتالي فإن العمل المقاولاتي ليس فقط طبيعة تقنية واقتصادية بل يتعدى ذلك إلى جوانب أخرى خاصة بمحيط المقاول مثل العوامل السياسية والاجتماعية والمقاول نفسه مثل العوامل الإيديولوجية والثقافية مثلما يراه "fillon". كما أيده أيضاً "Verstracte" الذي يرى أن المقاولاتية هي نموذج مركب من أبعاد ثلاث بعد يتعلق بالمقاول نفسه وبعد متعلق بالهيكل التنظيمي أي (المؤسسة) وبعد متعلق بـ(المحيط) من خلال كل ما سبق يمكن تجسيد النموذج المتعدد الأبعاد للعمل المقاولاتي

كانت المؤسسة محط اهتمام العديد من الاقتصاديين والباحثين، ولعل أهم هذه الأبحاث هي أبحاث (Adam Smith) التي لخصها في كتابه "ثروة الأمم" في القرن السابع عشر، حيث عمل على إيجاد علاقة بين النمو الصناعي وبين التخصص في العمل، هذه فكرة ظهرت بعد قرن من ذلك في أبحاث الأمريكي Taylor Frédéric الذي وضع المبادئ الأولية في علم إدارة الأعمال ليعمل بذلك على تحرير العمل حيث يرى كل منهما إن المؤسسة هي تداخل بين ثلاث سيرورات:

- سيرورة مقاولاتية.
- سيرورة اندماجية.
- سيرورة تجديدية.

حيث يكون المقاول هو حجر الأساس في هذه المناهج، من خلال جملة من المهام الموكلة إليه، في الوقت نفسه تعتبر المنظمة هي أرضية نشاط المقاول.

تساؤل كل من William B. Gartner في 1988 عن ماهية المؤسسة، وأهم الخصائص التي يجب أن تملكها حتى تكون موجودة، بالنسبة لهؤلاء الكتاب دراسة المؤسسات الناشئة أو الحديثة النشأة هو الاهتمام بالمرحلة بين ما قبل المؤسسة والمؤسسة الجديدة.

من أجل تعريف المنظمة يجب الرجوع إلى التعريف المقدم من طرف Mc Kelvey في كتابه "Organisationnel Systématiques" الذي عرفها كما يلي: "المؤسسة هي نظام من النشاط التام يضم واحدا أو العديد من الأنظمة الفرعية المستقلة بشروط محددة، والتي لها نسبة من الموارد (مدخلات / مخرجات) تسمح بالبقاء في بيئات تفرض قيود خاصة"، وقد أبرز هاذين الكاتبين أربعة (04) خصائص أساسية للمؤسسة: اثنان منهما مرحلية (إجرائية): التوجه والتبادل، واثنان هيكلية: الموارد والقيود. لكن من الواضح جدا أن هذه الخصائص لا تظهر في وقت واحد: فالتوجه المقاولاتي غالبا يسبق الخصائص الثلاثة الأخرى التي تظهر بالترتيب ثم تبدأ في التفاعل فيما بينها.

- التوجه : وهو العامل الأول الضروري من أجل إنشاء مؤسسة، فهي انعكاس لأهداف المقاول، وهي بشكل عام تترجم في البحث عن المعلومة المفيدة من أجل التنفيذ والبدء في تحقيقها مع امتلاك فكرة أو مجموعة أفكار.
- الموارد هي العوامل التي تتفاعل فيما بينها لتشكل المنظمة، وتمثل عموما في الموارد المالية (رأس المال والقروض)، البشرية (الأشخاص)، المادية (مباني، آلات ومواد أولية).
- مفهوم القيد (Limite): يعتبر معيارا جد مهم، فهو يتعلق بالتمييز بين المنظمة وبيئتها، وبين المقاول والمؤسسة المنشئة، في الواقع هو يتمثل في الإجراءات التي من خلالها يبين المقاول وجود منظمته كالتسجيل في السجل التجاري مثلا أو الحصول على اشتراك هاتفي.
- التبادل: يمثل العامل الأخير الضروري من أجل الوصول إلى منظمة كاملة، يمكن أن يكون في أمرين: داخلي، معناه بين المركبات أو خارجي مع البيئة، إذا كان التبادل ضروري فهو ليس دائما فعال منذ البداية، حيث أشار Katz et Gartner أن المنظمة تباع بخسارة أحيانا من أجل ربح حصة من السوق.

يتكون المحيط من متغيرات كثيرة ذات طبيعة مختلفة، لها تأثيرات متفاوتة وللإجابة عن العلاقات الموجودة بين المقاولاتية والمحيط ينبغي أن نلتفت إلى وجهة النظر القائلة "إن المقاول في قلب الاقتصاد نفسه"، من خلال هذه الفكرة يمكننا أن ندرك المكانة التي يتصدرها المقاول في الاقتصاد.

هذه المكانة تؤهل المقاول أن يكون في تأثير وتأثر كبيرين بكل متغيرات المحيط، هذه الأخيرة التي يمكن أن تؤثر تأثيرا إيجابيا على النشاط المقاولاتي، كما يمكن أن تؤثر عليها تأثيرا سلبيا، إن السؤال الذي يطرح نفسه هو ما هي العوامل الاقتصادية والاجتماعية، والثقافية وحتى السياسية والقانونية التي تسمح بمزاولة العمل المقاولاتي. لكن قبل ذلك ينبغي منا أن نعرف دور وتأثير المقاول على محيطه، وفي هذا الصدد يرى Filion و Casson "أن المقاول هو بصفة خاصة مكتشف ومغتني للفرص المتاحة، منشئ للمؤسسات، مخبر نشيط في السوق، منظم ومنسق للموارد".<sup>5</sup> كل هذه الصفات ترجع بتأثير معين على المحيط أما عن تأثيره بالمحيط فيرى Shapero "أن المقاولاتية هي حدث ينشئ من عوامل ثقافية واجتماعية تحتل مكانة هامة في محصلة المقاول".

أيده في ذلك أيضا Boutillier و Uzunidis على أن "المقاول هو فرد اجتماعي نشاطه يندرج في الإطار الاجتماعي الاقتصادي محض"، غير أن الفكرة العامة التي توضح أن هذه العوامل تتداخل فيما بينها لكي تحدد طريقة تفكير المقاولين، جاءت في أبحاث KILBY و HAYEN اللذان يحملان نظرة نهائية عن تأثير المقاول بمحيطه.

ومن هذا المنطلق ما يمكننا الوصول إليه هو أن محيط المقاول به عدة متغيرات تتداخل فيما بينها لتؤثر في المقاول وتفكيره، لذلك فإن تهيئة المحيط تعد ضرورة لخلق جو مقاولي لترسيخ الثقافة المقاولاتية أولا ثم تبني إستراتيجية مرافقة المقاولين و مؤسساتهم خلال مساهمهم المقاولاتي من خلال خاصة دور هيئات المرافقة.

### 2-3- المقاول:

مهما كانت وضعية الاقتصاد صناعيا، زراعيا، لعب المقاول دورا كبيرا في خلق الثروة وضمن ازدهار الاقتصاد. ففي اللغة الفرنسية استخدام مصطلح "Entrepreneur" و "Entreprise" والفعل "Entreprendre" في تزايد مستمر حسب العديد من المراجع في القرن الرابع عشر ومقابلته في اللغة الانجليزية شهد كذلك تطور مستمر، ففي القرون الوسطى في فرنسا كان المصطلح « entrepreneur » « مقاول » يشير ببساطة إلى الشخص الذي يدير ويسير أو يشرف على عمل ما، وكان يشير إلى شخصية جريئة أمينة نوعا ما، سريع في خوض المخاطر المالية، حيث كانت الإمكانيات أو الملكات الخاصة والنجاح التجاري الوسيلة الوحيدة المتاحة للمهمشين (غير رجال الدين والنبلاء) لأخذ مكانة في مجتمع جد طبقي وصارم.

### 2-3-1- مكانة المقاول في الأدبيات الاقتصادية:

في القرنين السادس والسابع عشر، أصبح المقاول شخصا يشير إلى المضاربة أو يعبر عن الأشخاص المضاربين مما جعله شخصا محترما و مقدرا. في هذه الحقبة الرأس مالية لم تعني بعد كلمة مقاول صاحب المصنع ولا التاجر، وإنما العملية التي من خلالها يتعاقد مالك هيئة عامة أو مختلطة مع شخص مؤهل لإنشاء أو بناء مبنى عام مهما كان، لضمان التمويل للجيش أو جهة أخرى.

أي أن المقاول كان الشخص الذي يدخل في اتفاق مؤقت مع الحكومة، لأداء خدمة أو لتوريد السلع، أين تكون هناك مخاطرة مالية، لأن قيمة أسعار الموارد الممنوحة لتحقيق وإنجاز الأعمال المطلوبة يتحدد بعد انطلاق هذه الأعمال. بعدها أصبح معنى كلمة entrepreneur أكثر عموماً ووضوحاً في القرن: حيث أصبحت تعني: "الشخص الذي يقاول أو يدير شيئاً ما" أو ببساطة أكثر الشخص كثير الديناميكية والنشاط الذي يحقق العديد من الأشياء.<sup>(1)</sup> أما "le dictionnaire universel du commerce" المنشور في باريس 1723 فقد وضع تعريفاً للمقاول كما يلي: « ce lui qui entreprendre un ouvrage أي من يقاول شيئاً ونقول مقاولاً Manufacture أي مقاول بناء، أي بناء عمارات، أو رئيس بنائين.

وفي سنة 1755 عرفت موسوعة Diderot و d'Ambert المقاول ببساطة بكونه من يتحمل عبئ عمل. كذلك في معجم اللغة الفرنسية «dictionnaire de la langue française» الذي نشر عام 1889 عرف المقاول بكونه من يقاول شيئاً ما « ce lui qui entreprendre quelque chose ».

اليوم وفي معجم le petit Robert المقاول، المدير، مالك ورئيس مؤسسة كلمات تشير لنفس المعنى والدلالة، حيث تشير إلى " الشخص الذي يتولى القيام أو انجاز عمل ما" كل شخص يتولى إدارة مؤسسة لصالحه الخاص والذي يستخدم عوامل الإنتاج "موارد طبيعية، العمل، رأس المال" لغرض بيع منتوجات وخدمات.<sup>6</sup>

وكما أشار إلى ذلك J.P.Davie فإن المقاولون ليسوا فئة قانونية وإنما هو مفهوم بسيط للفكر الاقتصادي في القرن التاسع عشر معطياً مثال على ذلك كتابات Charles Gides و Bloch M. هذا الأخير الذي استبدل مصطلح مقاول Entrepreneur الذي استخدمه Say بـ Patron في دروسه مشيراً بذلك إلى أن المقاول يميل أو يقترب من كونه فئة اجتماعية تضم الباطرونات Patronat والتي تتجاوز المجال الاقتصادي رغم أن المصطلحين مستخدمين على غرار Bourgeois, Maître, chef maître.

لقد مثل المقاول، رجل النشاط ومصدر الأوامر وصاحب الدور المهم في التطور التكنولوجي والتقني. فالمقاولون هم من تولوا في القرون الوسطى بناء الكاتدرائيات والقصور، كما ساهموا بشكل كبير في تنمية وتطوير الفنون على غرار Léonard de Vinci.<sup>7</sup>

لكن هذا التعتيم الاجتماعي انتهى بعد ذلك ففي فرنسا كما في إنجلترا أصبح المقاول ليس بالضرورة من ينشئ المؤسسة فقط، فهو ينسق ويراقب ويشرف ويجمع حواه جميع القدرات الضرورية لضمان تحقيق وتنفيذ العقد الذي حصل عليه أو وقعه مع هيئات الدولة أو الملاك أصحاب المال. وهنا نجد بداية الفصل في الأدوار الاقتصادية الاجتماعية بين الرأسمالي والمدير التي شغلت الاقتصاديين وعلماء الاجتماع في السبعينيات<sup>8</sup>. وفي مجلة علوم الهندسة la science des ingénieurs المنشورة عام 1729 وضع Bernar.F العلاقة بين المقاول والمهندس عند تنفيذ الأشغال العامة الكبرى، فحسب محتوى العقود المبرمة فالمقاول مطالب بتوفير المادة الأولية وعناصر العملية الإنتاجية الأخرى لتحقيق المشروع، بينما المهندس مسئولاً عن تولي النواحي التقنية للعمل.

إن مرادف كلمة entrepreneur في الإنجليزية خلال القرنين السادس والسابع عشر هي كلمة undertaker أو Adventurer وهو ما نشر في قاموس جونسون: Johnson's dictionary عام 1755 حيث عرف على أنه " الذي يبحث عن الفرص المناسبة في ظل عدم الأكادة"، لكن سرعان ما استبدلت بكلمة Undertaker في بعض المؤلفات الإنجليزية، إلا أنه منذ

منتصف القرن الثامن عشر أصبحت كلمة Undertaker في الانجليزية تشير إلى رجل الأعمال الكبيرة مهما كان نشاطه أو قطاع عمله، ليعوض بعدها هذا المصطلح بـ capitalist

إلا أن P. Drucker وحسب ما نشره عام 1985 فرق بين المقاول والرأسمالي وهذا بالتركيز على الفرق اللغوي والدلالة التي يحملها مصطلحي: entrepreneur, capitaliste.

إن نشوء بوادر لنظرية اقتصادية حول المقاول تعود إلى مكانته السياسية والفلسفية في القرنين السادس والسابع عشر هذه الفترة التي تميزت في مجال الأفكار في الغرب ببروز الفردية والاعتقاد بسيادة الفردية أو الذاتية مقارنة بالجماعة. لقد تعامل التجاريون في هذه المرحلة بحساسية شديدة مع سحر المقاولين الذين اعتبروا من حرضوا على بروز روح المؤسسة، وتبيان أن الفرد يخضع إلى رغباته وضغط حب الذات، وهو ما كان يحكم المجتمع. وقد ناد التجاريون في هذه المرحلة بحرية التجارة تحت حماية الدولة ولعل ما قام به Marco polo من سفر إلى الصين وخلق منتج جديد في السوق الأوروبية أكثر ما ميز هذه المرحلة بالنسبة لمكانة المقاولين، فيما اخذ التجار مهمة مراقبة الإنتاج مع التطور الصناعي حسب J.Hicks.

وفي عام 1616 استخدم A.Demont chrétien في كتابه Traité d'économie politique كلمة entrepreneur بمفهومها التقني الذي يعني "الفرد الذي يبرم صفقة أو عقدا مع السلطات العامة من أجل انجاز مختلف الأشغال أو مهمة ما. وفي غضون إنشاء المصانع وتطور التجارة والمبادلات التجارية كان تحليل Montchrétien مرتبط بمحيطه التاريخي الذي تميز بالتطور القياسي للثروات بفضل المؤسسة الخاصة الزراعية، الصناعية والتجارية. أما القرن السادس عشر وحسب F.Braudel فقد تميز بآثاره في أو روبا بأكملها " فترة الرقي الاجتماعي المتسارع بتلقائية بيولوجية<sup>9</sup>.

لقد أنتجت حيوية الاقتصاد ثروات كبيرة من السلع والبضائع، والأبواب فتحت على مصرعها للرقي الاجتماعي. وللإشارة فان Montchrestien يعد برجوازيا بأصله فهواين عطار كما أنشئ العديد من المؤسسات والوحدات الإنتاجية. ومع نهاية القرن السابع عشر الذي تميز ببناء نظرية المقاول من قبل D.DEFCE، هذا الكاتب في مجال الرومانسية والفلسفة والذي قام في عام 1697 بتسليط الضوء على غرابة تصرفات الأشخاص الذين ينشئون مؤسسات أو مشاريع من أجل المنفعة القصوى للمجتمع، من خلال تأليفه لـ L'Histoire des projets أين ميز بين نوعين من المقاولين "المقاول الأمين الخلاق" و "المقاول غير الأمين".

وقد اهتم Defoe بالأشخاص الذين انشئوا مؤسسات ولا يمتلكون ثروات كبيرة وليسوا من البرجوازيون الكبار خلال القرنين السادس والسابع عشر لشرح فكرة إبداعهم وابتكارهم التقني والذين اعتبرهم Defoe من طوروا أو روبا والغير معروفين في المجتمع: المقاولون، البرجوازيون الصغار، بعض الوافدين أصحاب السمعة الجيدة.

إن Defoe لم يعتمد نوع النشاط الممارس لاختيار المقاولين بل إن المقاول حسب رأيه هو "شخص صانع مشروع" أي هو الشخص الذي يحدث بصفة ملموسة وحسب المبادئ الأساسية الواضحة وبطريقة زهية ومناسبة مشروعا منتجا أو بناءا مهما كان

لقد فضل اقتصاديو القرن الثامن والتاسع عشر خاصة الانجليز منهم دراسة المقاول بصفة جماعية فلقد استخدم كل من J.S.Mill و A. Smith كلمة Master والتي معناها مانح العمل « donneur de travail » لم يميزوا بين

المقاول والرأس مالي. لكن ومع بروز تحليل كل من Cantillon و Say و Turgot و Marshall و Walrs وحى بدا الحديث عن المقاول بصفة منفردة ضمن رؤية وتحليل الاقتصاد الساكن. فبالنسبة للصيرفي الرحالة الايرلندي R.Cantillon فقد اقترح تحليلًا وتعريفًا للمقاول متأثرًا بالفكر الاقتصادي السائد آن ذاك والذي يعتمد بصفة كبيرة على الزراعة ولكن معروف كذلك بتطور مستوى المبادلات لقد عرفنا سابقًا أن المقاول هو إنسان متميز يتصف بولاء واضح تجاه عمله وبقدرة كبيرة على القيادة والإبداع والابتكار وكونه إنسان غير تقليدي يمكنه النجاح في ظروف جد صعبة، والأهم من ذلك أنه مقدم إنجاز أعمالا تتسم بالمخاطرة لكنه يتجاوزها لأنه يتميز بالمخاطرة المحسوبة.

### 2-3-3- الفرق بين المقاول والمدير والقائد:

ليس كل مدير هو مقاول وليس كل المؤسسات بالضرورة مقاولاتية ولذا لا بد لنا من توضيح الفرق بين المفهومين إضافة إلى مفهوم القائد<sup>10</sup> فحسب Druid, 2001 المقاول: " هو ذلك الشخص الذي لديه القدرة على أخذ المخاطرة بشراء البضائع، أو جزء منها بسعر معين وبيعها من أجل الحصول على الربح سواء كانت بضائع جديدة أم قديمة." فحسب "هوارد" فالمدير يبحث عن إجابة للأسئلة التالية:

- ما هي الموارد التي أعمل على رعايتها أو التحكم فيها؟
- ما هو الهيكل التنظيمي المناسب الذي يحدد علاقة مؤسستي مع السوق الذي أعمل به؟
- كيف أعمل على تقليل تأثير الآخرين على قدراتي في العمل والأداء؟
- ما هي الفرصة المناسبة؟

ونجد على الطرف الآخر أن المقاول وكما ورد في دراسة "هوارد" كذلك وعلى عكس المدير يبحث عن الإجابة على الأسئلة الآتية:

- ما هي الفرصة المناسبة؟
- كيف أعظم هذه الفرصة واحتمالاتها؟
- ما هي الموارد التي احتاجها؟
- ما هو الهيكل التنظيمي المناسب؟

ويضيف Stivansan أن ثقافة المقاول من حيث اقتناصه للفرص بأنها ثورية الأداء في فترة قصيرة، بينما تتكون ثقافة المدير على أساس تطوري وفي فترة زمنية طويلة الأجل. وبالتالي فإنه من الواضح أن تركيز المدير ينصب بالدرجة الأولى على الفرصة وكيف يستغلها أحسن استغلال، والجدول الموالي يبرز بدقة أكبر الفروقات بين المقاول والمدير وحتى القائد.

جدول رقم 03: أهم الفروقات بين المدير، المقاول، القائد.

| القائد                                               | المدير                       | المقاول          |
|------------------------------------------------------|------------------------------|------------------|
| يبتكر ويحدد                                          | يدير ويمارس الوظائف الإدارية | يبتكر ويجدد      |
| يطور                                                 | يحافظ                        | يخلق             |
| يرى المستقبل                                         | يرى المشاكل                  | يرى الفرص        |
| يسأل ماذا ولماذا                                     | يسأل كيف وأين                | يسأل كيف وأين    |
| يستخدم التأثير الشخصي على العاملين للقيام بسلوك معين | يقوم بالواجب على أكمل وجه    | يجعل الأمور تحدث |
| يلهم الثقة                                           | يعتمد على الرقابة            | يبني فريق العمل  |

Source: Olivier Basso, le manager entrepreneur, Pearson édition, France, 2006,p:48.

- Alain FAYOLLE, Entrepreneuriat, edition : Dunod, Belgique , 2004,pp 58,59.

فمن خلال الجدول السابق نلاحظ أن هناك صفات مشتركة بين المقاول والمدير والقائد مما يطرح إمكانية أن يكون هناك مديرا مقاولا وقائدا مقاولا،

#### 2-3-4- أنواع المقاولين:

تختلف الدوافع والطرق المتبعة من قبل المقاولين لقياس رضاهم تبعا لاختلاف أهدافهم، الأمر الذي يعني أن المقاولين ليسوا صنفا واحدا، وكما اختلف الباحثين في تعريف المقاول، فقد اختلفوا كذلك في تحديدهم لأنواع المقاولين وتصنيفاتهم وهذا لاختلاف مجالات اهتمامهم وبختمهم. والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول رقم 04: أنواع المقاولين وتصنيفاتهم في الأدبيات

| الرقم | الباحثين                 | أنواع المقاولين وتصنيفاتهم                                                                                                                                  |
|-------|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 01    | Mintzberg                | - المقاول ذو التوجه نحو الإبداع المحسوب.<br>- المقاول ذو التوجه نحو الإبداع الإيجابي.<br>- المقاول المروج المتفائل.<br>- المقاول المنشئ لمؤسسة كبيرة الحجم. |
| 02    | أكباساران (UCBASARAN)    | - مقاول تسلسلي أو تتابعي.<br>- مقاول احتوائي<br>- مقاول أصيل.<br>- مقاول مبتدئ.                                                                             |
| 03    | S.Boutillier, D.uzunidis | - مقاول تكنولوجي<br>- مقاول proximité                                                                                                                       |

|                                                                                            |                    |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----|
| - مقال روتيني أو تقليدي                                                                    |                    |    |
| - مقال محلي<br>- مقال globe-trotter<br>- مقال مصدر                                         | O.Torrés           | 04 |
| - المقال الحرفي<br>- المقال المهتم المخاطرة<br>- المقال المهتم بالعائلة<br>- المقال المدير | Lafuent V.Salas,A. | 05 |

المصدر: مجدي عوض مبارك، الريادة في الاعمال، المفاهيم والمداخل المختلفة، عالم الكتاب الحديث، أريد، الاردن، 2009، ص 39.

-Dieter HILLAIRET, Économie du sport et entrepreneuriat, edition l'Harmattan, France, 2002, pp: 255,263.

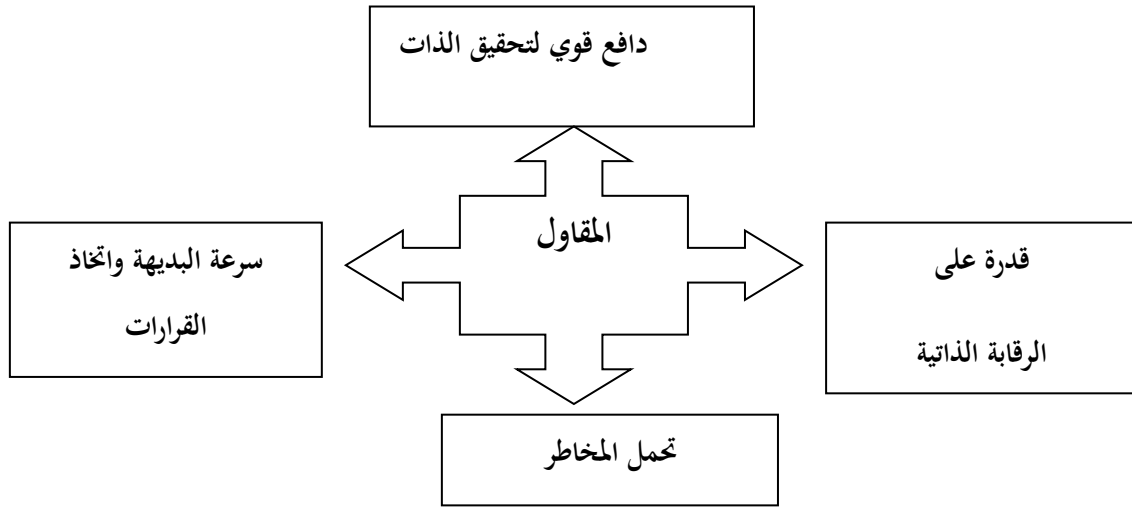
فمن خلال الجدول نجد أن هناك عدد كبير من تصنيفات وأنوع المقاولين، وهذا يعود لوجود العديد من المعايير المختلفة المعتمدة من قبل كل باحث، فقد صنفهم العامري والغالي إلى خمس مجموعات<sup>11</sup>:

- المثاليون: Idealist وهم أشخاص يتميزون بحب كبير واستمتاع بالعمل الجديد المتميز بالإبداع حيث تشير نفس الدراسة أن ما يهم هذا النوع هو الرضا الشخصي والمعنوي من متابعة الأفكار الجديدة
- الباحثون عن الكمال: optimizers والذين يتحقق رضاهم عند امتلاك عمل معين والذي يمثل الغاية الأساسية، وفي العادة يرغب هذا النوع في الاستقلالية قبل أي شيء آخر.
- المثابرون: Hard Workers يعمل هؤلاء بجهد ومثابرة لساعات طويلة ويسعون إلى زيادة حجم الأعمال والكسب لمزيد من الأرباح، وفي الغالب فإن المردود المالي بالإضافة إلى الموقع الاجتماعي يولد مزيد من الرضا لهذه المجموعة من المقاولين.
- الشطار (JUGGLERS): وهم ذوي طاقات هائلة وهمة عالية، يستمتعون بمعرفة كامل التفاصيل مهما كانت صغيرة ومهما فرضت عليهم من محددات وقيود تفوق تحقيق ذلك. وفي العادة هؤلاء طموحون ويصعب إرضائهم من خلال جانب واحد في العمل.
- المؤازرون (SUSTAINERS): وهذه المجموعة تركز على إيجاد موازنة بين عملهم الخاص وحياتهم الشخصية ولا يرغبون ولا يحبذون نمو الأعمال لتصبح كبيرة لاعتقادهم أن ذلك سيكون على حساب الحياة الشخصية.

### 2-3-5- خصائص المقاول:

إن دراسة شخصية المقاولين وأصحاب المؤسسات الناجحين جعلت من الممكن التعرف على صفاتهم أو البعض منها، ولقد اختلفت رؤى الباحثين حول تحديد السمات السلوكية لهذا الأخير، ويمكن أن نلخص أهم أربعة خصائص للمقاول في الشكل الموالي:

الشكل رقم 03: أهم خصائص المقاولين



Source : Olivier Basso, le manager entrepreneur, Pearson édition, France, 2006,p:61.

فمن خلال الشكل السابق يمكن أن نستنتج أن المقاولين يرتكزون على خصائص عديدة نذكر منها:

- الرغبة في الاستقلالية: ويقصد بها الاعتماد على الذات في تحقيق الغايات والأهداف، والسعي باستمرار لإنشاء مشروعات مستقلة ولا تتصف بالشراكة خاصة عندما تتوافر لديهم الموارد المالية الكافية، كما يبتعد المقاولين للعمل لدى الآخرين حتى يتمكنوا من التعبير والتجسيد الحقيقي لأفكارهم وأرائهم وطموحاتهم وهذا ينطلق أساسا من ثقتهم غير المحدودة لقدراتهم على العمل بشكل منفرد ومستقل.
- التضحية والمثابرة: يعتقد المقاولون بأن تحقيق النجاحات وضمان الإستمرارية في المحافظة عليها إنما يتحقق من خلال المثابرة والصبر والمطاوله والتضحية برغبات حالية من أجل تحقيق آمال وغايات مستقبلية، ولذلك فالضمانة الأكيدة لهذه المشروعات إنما تنبع من الجد والاجتهاد والعطاء الدائم وتحمل الصعاب وهو ما يتمخض عنها نجاحات ومزايا فريدة على المستوى الإستراتيجي.
- الطموح: فالمقاول له هدف عملي واضح ومحدد يسعى للوصول إليه ويؤمن بضرورة قيامه بذلك بنفسه.
- البصيرة: يتمتع الريادي ببصيرة قوية فينتهز الفرص الموجودة ويبحث عن فرص جديدة.
- الواقعية: يعلم كيف يكون واقعيا عمليا وليس مجرد حالم أو واهم.
- التعليمية: لديه الاستعداد والرغبة دائما أن يتعلم ما لا يعرف، أو يستعين بمن يعرف كما يستفيد من الأخطاء ولا يخجل منها.
- سرعة البديهة: يتمتع بسرعة البديهة والقدرة على الفهم السريع من الإشارات البسيطة.
- الابتكار: يدرب نفسه لأن يكون قادرا على الابتكار والتجديد والتطوير فهو دائما مبادر ومبدع.
- المخاطرة: لا يتردد أن يقوم بالأعمال التي تنطوي على المخاطرة المالية أو الجسمانية المحسوبة.
- المرونة والتنوع: يوقن أن المشكلات المعقدة لها حلول مختلفة ولذا يحاول حل المشاكل بعدة طرق.

- العلمية: يتمتع بعقلية علمية. فهو يدرس الموضوع جيداً قبل اتخاذ أي قرار، ويبحث عن طرق مختلفة لحل المشكلة وحسب التحليل العلمي للمسائل دون الانسياق العاطفي.
- الشخصية: ذو شخصية متميزة لها طابعها الخاص، دائماً له شخصية قوية ويمتلك قدرة كبيرة على الإقناع.
- الانفتاح: إن الاستعداد لاستقبال ما هو جديد وعدم الانغلاق أمر بالغ الأهمية، ولذا فالريادي يصغي جيداً للآخرين ويناقشهم بعمق ويكون قادراً على استقبال الأفكار.
- العلاقات الاجتماعية: يمتلك شخصية متفتحة على الناس ويتفاعل معهم، وبالتالي فهو قادر على استخدام علاقاته الشخصية في إنجاح مشروعاته وأفكاره.
- المهارة: يتمتع المقاول بمهارات متنوعة تعطيه الأهلية للاستجابة للمتطلبات المختلفة للمشروعات، ويستعد دائماً لتعلم المهارات التي يحتاجها.
- المبادرة: مبادر ولا ينتظر الآخرين لكي يتقدموا له أو عنه وهو أيضاً يحاول بث روح المبادرة في مجال عمله.
- التفاؤل: فليس هناك من فرصة للنجاح إلا مع التفاؤل والأمل. ولذا نجد المقاول متفائلاً ومتفتحاً نحو المستقبل.
- الزمنية: يتمتع المقاول بقدرة على تقدير الزمن، وما يتطلبه العمل من وقت وما يحمل الزمن من مفاجآت ولذا يكون إحساسه بالزمن جيداً من حيث التغيير الذي يطرأ والفرص المتغيرة التي قد تظهر بما في ذلك فرص العلم والتكنولوجيا.
- ولقد حاول العديد من الباحثين جمع أهم صفات للمقاول حيث توصل البعض إلى حصرها ضمن اثنان وأربعون 42 ميزة<sup>12</sup> سنحاول ذكر أهمها:
- الإقدام: إن المقاول لا بد له من الاتصاف بقدرة عالية على تحمل المخاطرة Taking Risk والتي يقصد بها على القدرة على التنبؤ بالمخاطر الممكن حدوثها والمواجهة النفسية والاقتصادية، ومن ثم اتخاذ القرار الملائم للتغلب عليها. وبالتالي فالمخاطرة تجعل المقاول يتميز عن الفرد العادي بكونه غير عاجز عن اتخاذ القرار في جميع الأحوال. ولعل قدرة المقاول على الإقدام وتحمل المخاطر تعود إلى معرفته الدقيقة بالبيئة المحيطة به. وحتى لو تعرض للفشل فإنه يتوقف لمراجعة الأسباب وتصحيح الأخطاء ليمضي من جديد. بل وأن معرفته بأسباب الفشل تخلق لديه الدافع لتحقيق النجاح عكس العديد من الأفراد الآخرين.
- وتجدر الإشارة إلى أن مصدر الإقدام لدى الفرد المقاول هو دافعيته وقدرته على معرفة الأسباب الحقيقية للفشل ووضوح الهدف الذي يسعى إليه وواقعية هذا الهدف في حد ذاته.
- منافس جيد: إن التفوق التنافسي أساس النجاح في السوق بالنسبة للمؤسسات في الاقتصاد الحالي، ولعل ظهور العديد من المؤسسات واختفاء أكثرها كل عام لكبر دليل على ذلك. فالمقاول الكفاء هو الذي يعرف أين ومتى وكيف وبماذا يبدأ مؤسسته....
- المقاول يتحمل المخاطر: يميل المقاولون إلى الاستقلالية في أعمالهم، ولهذا فإنهم ينشئون مؤسساتهم ويديرونها بطريقة متميزة وبمسؤولية كبيرة، هذه المسؤولية التي تنشأ من الروح القيادية التي يتحلون بها وبقدرتهم على مواجهة المشاكل وتفاديها لا بالهروب منها. وهمك في الغالب.

- التميز والكفاءة في مجال العمل فلا بد أن يكون لمالك المؤسسة إلمام كافٍ بالعمل الذي تنشط فيه المؤسسة، مبادئ السوق، كيفية تسويق بضاعة، وكيفية اختيار عملائه. بالرغم من بساطة فهم ذلك، إلا أن الحقيقة هي أن أولى أسباب زوال المؤسسات في بدايتها هو عدم توفر عنصر الثقة والكفاءة لدى أصحاب هذه المؤسسات.
- قدرة كبيرة على تحقيق النجاح: حيث يميل هذا النوع من الأشخاص إلى التفاؤل المدعم بأسس واقعية، إلا أن زيادة التفاؤل عن حده المعقول يمكن أن يؤدي بهذه المؤسسات وأصحابها إلى الفشل وهذا ما يواجهه الكثير من المؤسسين حالياً في بداية نشاطهم المؤسسي<sup>(4)</sup>.
- المهارة في التنظيم: إن عملية إنشاء والإشراف على المؤسسة مهما كان شكلها وحجمها لمثيلة بجمع عناصر مختلفة لتشكيل بناية متكاملة بمعنى أن صاحب مشروع المؤسسة الذي يتوقع له النجاح، هو ذلك الشخص الذي يحدث التوافق بين مهارات الأفراد ومواصفات العمل، ونوعية النشاط ومستلزماته المناسبة كما ونوعاً.
- كما يتميز المقاول بالتوجه للمستقبل أكثر منه للماضي: فبينما يهتم المدراء التقليديون بإدارة المواد المتاحة، فإن صاحب المؤسسة حديثاً أصبح يبحث عن الفرص الجديدة وما تقدمه من إضافات له ولمؤسسته.
- القدرة على تحمل المسؤولية والرغبة في الحصول عليها: فصاحب المؤسسة يشعر بمسؤوليته الشخصية عن النتائج المحصل عليها، ويفضلون استثمار مواردهم بالشكل الذي يخدم أهدافهم الشخصية.<sup>13</sup>
- الرغبة في المخاطرة المعقولة: إذ أن أهم ميزة لصاحب المؤسسة والتي يمكن أن توصله إلى النجاح المؤكد هي الاتسام بالقدرة على المخاطرة المبنية على أسس مدروسة قد لا تقنع الآخرين لكنه يرى أن أهدافه معقولة وممكنة التحقيق، ذلك أن معظم أصحاب المؤسسات يريدون دوماً الاستثمار في مجال معرفتهم وخلفيتهم وخبراتهم مما يؤدي إلى زيادة احتمالات نجاحهم.
- القدرة على الفهم والاستيعاب: فصاحب المؤسسة يعتبر هو منبع الأفكار الجديدة ومن يضع خططا تنافسية لمؤسسته، مما يتطلب قدرة كبيرة على رؤية المشروع ككل من أعلى، فإذا كان التميز في العمل يساعد صاحب المؤسسة في التعرف على كيفية أداء كل نشاط، فإن القدرة العقلية والفكرية تساعد على الربط بين الأنشطة والوظائف ضمن كيان المؤسسة، كما يتميز صاحب المؤسسة الناجح بقدرة كبيرة على الربط بين الأحداث والأشياء وتحليل عناصرها ووضعها في قالب متكامل.
- مرونة التعامل مع العنصر البشري: فباعتبار هذا الأخير أهم مورد في المؤسسة، فإن من أهم خصائص رجل الأعمال الناجح هي القدرة على التعرف على مواطن القوة لكل عامل ثم استخدامها لتحفيزه، وتوجيهها في خدمة أهداف المؤسسة، هذا على الصعيد الداخلي، كما أنه من الضروري أن تتوفر في رجل الأعمال صفة التنسيق بين الموردين والزبائن والمجتمع المحيط به، أي لابد من إتقان أساليب الاتصال مع الأطراف المتعامل معها وتحفيزهم وإقناعهم وقيادتهم لإنجاح أهداف المؤسسة.<sup>14</sup>

## 2-3-6- دوافع وأهداف المقاول:

إذا أردنا حصر أهم أهداف ودوافع أي فرد لإنشاء مؤسسة وممارسته للنشاط المقاولاتي نجد:

- المنطق أو الدافع الاقتصادي: ينشئ الفرد مؤسسة عادة من أجل تحقيق الربح النقدي، والذي يعتبر الهدف الأول للعديد من المنشئين، ذلك أنه السبيل لتحسين المكانة الاجتماعية والوضعية المالية.
- المنطق الاجتماعي: يمكن أن يكون الهدف والدافع لإنشاء المؤسسة هو إدراك حاجة المجتمع الضيق إلى سلعة غير موجودة، أو إدخال منتج في مناطق أخرى إلى مجتمعه بدافع الانتماء لهذا المجتمع.
- رفع مستوى معيشة الأسرة وزيادة مصدر دخله<sup>15</sup>.
- تحقيق الأمان الوظيفي<sup>16</sup>.
- خلق مناصب شغل جديدة.
- الحفاظ على اسم العائلة.
- المنطق الشخصي: والذي يرتبط ب:
  - تحقيق الذات: لإنشاء مؤسسة يكون الفرد مالكيها أو أحد المساهمين فيها يسمح بإبراز طاقاته، وهذا ما يعتمد عليه استمرار ونجاح المؤسسة، وبالتالي لن يكون العائد الاقتصادي فقط هو سبب الاستمرارية بل كذلك تحقيق طموح الشخص وثقته بقدراته<sup>17</sup>.
  - الاستقلالية: حيث يطمح أصحاب المؤسسة للانتقال من مؤسسين إلى رؤساء ومالكين، وبالتالي التحرر من القيود واللوائح التي كانت تحكم سلوكهم، والمرتبطة بالوظائف التي كانوا يشغلونها وبالتالي يمكنهم برمجة وتخطيط وقتهم وفق مصالحهم، وبما يخدم المؤسسة.
  - محاولة إشباع حاجات، وإبراز طاقات لم يتمكن من تحقيقها مسبقا، الحصول على خبرة وطاقات خاصة، الحصول على عمل بعد استكمال الدراسة، إلى جانب بعد الأهداف والدوافع الأخرى:، الرغبة في الانتماء إلى الغرفة التجارية، إتحاد المستثمرين، الفئة الغنية من المجتمع، ولتحقيق هذه الأهداف من الضروري معرفة كيف تستفيد من التوليفة (فرد- مؤسسة). فحسب " Guy Pendelian "
  - لا يأتي عائد جيد من الفراغ، لكن يمكن الحصول عليه من خلال إيجاد سيرورة.

### 2-3-7- القدرات والمهارات المقاولاتية:

قام Alain FAYOLLE وآخرون بتقسيم القدرات المقاولاتية إلى ثلاثة أنواع تبعا لمراحل السيرورة المقاولاتية. وهو ما يوضحه الجدول الموالي:

## جدول رقم 05 : القدرات والمهارات المقاولاتية المطلوبة والمكتسبة خلال مراحل السيرورة المقاولاتية .

| البدء الانطلاق الحدث المقاولاتي                                                                                                                                                               | الالتزام بالسيرورة                                                                                                                                                                                                        | الاستمرار والنمو                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| المهارات والميولات العاطفية والدوافع، القدرة على تحمل المخاطر الشجاعة الاستقلالية.<br>القدرة على تصور الفرض وانهازها.<br>القدرات والمهارات المرتبطة بالتعامل مع المعلومات.<br>قدرة الاستيعاب. | مهارات تسيير الحداثة والغموض والتناقض.<br>بمهارات منهجية وقيادة المشروع.<br>الرغبة في التعلم مهارات في البحث والاجتماعات وتخصيص الموارد المطلوبة.<br>قدرات مقاولاتية في الإنشاء أو أحداث مؤسسة.<br>قوة الاندماج والتفاعل. | مهارات تحديث وتموقع المؤسسة الحديثة النشأة.<br>مهارات تنمية المؤسسة الحديثة النشأة.<br>مهارات وقدرات إستراتيجية .<br>مهارات وقدرات اجتماعية وعلائقية. |

Source: Alain Fayolle, Amina Omrane, Olfa zeribi- benslimane, les compétences entrepreneuriales et le processus entrepreneurial une approche dynamique ,la revue des sciences de gestion 2011/54n= 251, consulté sur Site: www. Cairn.info/ revue – des – sciences- de gestion-2011-5 page-91. Htm le: 25-02-2019a:17:11.

وخلال ثلاث مراحل لسيرورة المقاولاتية يرى Alain .Fayoll وآخرون أن الفرد المقاول لابد له من امتلاك قدرات معينة مرتبطة الانطلاق أو الشروع في السيرورة المقاولاتية، الدخول في الحدث المقاولاتي، وقدرات خاصة بمتابعة المسار المقاولاتي تطور ونمو المؤسسة الحديثة النشأة.

## 2-3-7-1- القدرات الخاصة بالبدء والدخول في السيرورة المقاولاتية:

منذ أعمال A. shapero و Sokol. أن نوعين من العوامل يمكنها أن تحفز وتدفع إلى الحدث المقاولاتي: عوامل إيجابية (معرفة والتقاء الزبائن المحتملين الحصول على التمويل ...) والعوامل السلبية (عدم الرضا الشخصي أو المهني، البطالة...). فعملية التغيير الناجمة عن مزيج هذه العناصر تحدث تغيرا كبيرا في مسار حياة المقاول الناشئ أو المحتمل، هذا الأخير مدفوعا بعزيمة ثابتة وقدرات ذاتية، يقوم بالبحث عن المعلومات التي هو بحاجة لها بغرض إزالة الغموض أخذا بعين الاعتبار أن البيئة المحيطة بالمشروع أخذت في التعقيد أكثر فأكثر. من هنا فللممكن من دخول سيرورة مقاولاتية، واكتشاف واستغلال وتطوير الفرص والمقاولاتية على المقاول التحلي بيقظة مقاولاتية مما يسمح له بتوقع واقتناص الفرص التي توفرها كذا البيئة المحيطة هذه القدرة على الاستماع، الملاحظة وفهم الاختيارات النابعة عن البيئة المحيطة تشكل نقطة التقاء بين شبه الدخول في النشاط المقاولاتي وانطلاق العمل المقاولاتي من جهة وبين البيئة. ومن اجل فرز المعلومات اللازمة لتوضيح العوامل اللازمة لنجاح المشروع، المقاول يحتاج إلى قدرات تتعلق بالتحكم في المعلومات مما يسمح لهن البحث وجمع، التعامل مع ترتيب واستخدام المعلومات التي ستشكل أساس الإدارة الجديدة للحدث المقاولاتي. وهذا يمكن أن يرتبط بالاطلاع على عند مصادر المعلومات وبالتالي فان استخدام رأس المال العلائقي المتاح للمعقول للوصول إلى أكثر معلومات بسهولة، فكلما كانت سيرورة الحصول على المعلومات أسهل كلما كانت شبكة علاقات المقاول واسعة. من هنا يمكن القول انه وخلال مرحلة انطلاق سيرورة مقاولاتية المقاول مطالب بامتلاك بعض

الصفات والخصائص والمهارات من اجل الانتقال من مجرد نوايا وبداية الاهتمام إلى حدث عمل مقولي بمعنى صحيح وحقيقي. القدرات والإمكانيات المقاولاتية:<sup>18</sup>

والتي ترتبط بثلاث مراحل أساسية:.

- مرحلة: البحث عن الفكرة ( تكوين الفكرة أو نشوء الفكرة ) .

- مرحلة: تشكل أو إنجاز المشروع.

- مرحلة: الانطلاق والمراقبة.

والتي ترتبط بمقومات المقاولاتية المتمثلة في خلق فرص جديدة للأعمال، حسب Shane, Venkataraman من قبل المقاول، وتتمثل القدرات المقاولاتية حسب bruyat في:

- تحديد فرص الأعمال: من فكرة إلى فرصة وهذا من خلال منتجات أو خدمات محتملة من خلال الاحتياجات غير المشبعة والاحتياجات الناتجة عن التقنيات الجديدة أو التكنولوجيا .

- تطوير وحدات المنتجات الجديدة أو الخدمات من خلال دراسة الجدوى: التقنية والتجارية ... المالية ( دراسة تقنية للمنتج ). أي من خلال دراسة الجدوى الفنية: ( التطور التقني، التجاري، المالي، وتوقعات المستهلكين والمنافسين...).

- تكوين رؤية مقاولاتية وتوجه مقاولي: من الفرصة إلى المشروع، تصور نموذج الأعمال من خلال: تشكيل نظام عرض اعتمادا على ما ينتظره الزبائن والشركاء الآخرين ( مولون، منسقون، موردون ...)، وضع نظام عرض وتموقع في السوق مقارنة بالمنافسين الموجودين والمتوقعين والمحتملين، ثم إعداد مخطط أعمال وإستراتيجية لتطوير المؤسسة: من المشروع إلى المؤسسة.تشكيل مؤسسة بجمع الوسائل المالية، المادية والبشرية انطلاقا من أهداف محددة و في النهاية تقسيم و التنسيق بين الموارد المتاحة.

### 2-7-3-2- القدرات الخاصة بالالتزام المقاولاتي:

ما إن يقرر المقاول انشاء مؤسسته. حتى يلتزم بذلك وإن أول تحقيق والتماس للالتزام المقاولاتي يكون عند دراسة جدوى المشروع المقاولاتي وإنجاز مخطط أعمال دقيق ومفصل، ويضم دراسة السوق المستهدف الوسائل، أي الدراسة التقنية والتجارية وقنوات التوزيع إضافة إلى الدراسة القانونية والمالية للمؤسسة، فمخطط الأعمال لابد من أن يستجيب لمتطلبات الشركاء خاصة منهم الشركاء الماليين. بغرض جعلهم يهتمون بالمشروع وللحصول على التمويل اللازم من قبلهم لضمان بداية جيدة للمؤسسة الحديثة النشأة، واستمرارها والذي يمكن أن يحمل توسعا في السنوات الأولى. لهذا فعلى المقاول امتلاك قدرات ترتبط بطريقة قيادية مؤسسته خاصة فيما يتعلق بالتخطيط تقسيم وتوزيع الموارد المادية والبشرية بالشكل الذي يخدم أهدافه، إضافة إلى ذلك، فكلما كانت قدرات المقاول على التفاعل والتعليم ولديه رغبة كبيرة في البحث ومناقشة أفكاره مع فريق عمله، كلما كان مساره المقاولاتي نجاحا، كما أن امتلاكه للقدرة على إدارة الاجتماعات وتخصيص الموارد المطلوبة أمر جد ضروري في هذه المرحلة من السيرورة المقاولاتية، فهو ليس مطالب فقط

بشرح وإقناع الشركاء برؤيته وإنما حتى الموظفين أو فريق العمل المقاولاتي، وهذا يتحقق عن طريق امتلاك المقاول لقدرات معتبرة في الاندماج والتفاعل مع هذا الفريق عن طريق مناقشة الأفكار وتقديم الحلول والخيارات. والأهم من كل ذلك كله هو الاستعداد وامتلاك قدرات من قبل المقاول على الاستمرارية في العملية المقاولاتية وهذا يتجلى من خلال كل هذه العناصر السابقة مجتمعة.

### 2-3-7-3- قدرات المقاول وبداية نشاط المؤسسة الحديثة الناشئة:

فبعد الالتزام من قبل المقاول في المرحلتين السابقتين والانطلاق الناجح للمؤسسة، على المقاول أن يثبت بسرعة كفاءته وكفايته وجدارته في قيادة استمرار ونمو مؤسسته.

فقد أكد Gasse على أنه التحكم في نمو مؤسسة حديثة النشأة إشكالية كبيرة، فالعديد من المؤسسات - حسب الإحصائيات تزول خلال السنوات الثلاث الأولى من أي تواجدها والأسباب الرئيسية وراء ذلك تعود إلى مشاكل في التسيير وبالتالي إلى نقص في قيادة وحمل المؤسسة على النمو من قبل المقاول.

فبالإضافة للقدرات والسمات المقاولاتية تبرز ضرورة امتلاك المقاولين قدرات مرتبطة بالإدارة تتمثل في:

- القيادة: التموقع كقائد. وتشجيع ودعم ومشاركة الموظفين والشركاء .
- الاتصال: سريان المعلومة في الداخل والخارج المؤسسة باستخدام أو اعتماد الرسائل، الاجتماعات، اللقاءات غير الرسمية، والمراسلات الداخلية. استخدام الخطابة الواضحة والمستقلة مع أفراد المؤسسة.
- إدارة الأفراد: وهذا من خلال تخطيط عمل أعوانه حسب الأهداف المسطرة ضمن مخطط الأعمال، تمثيل ومسؤولية المنسقين والشركاء، متابعة ومراقبة التحقيق الجيد للأهداف، تقييم النتائج المحققة في شكل ميزانية تثمين الجهود والمهارات والكفاءات، تجنيد وإعادة تجنيد، تحفيز وتحريض، وتشجيع ومرافقة أعوانه، فك وحل الصراعات في فريق العمل، القدرات التسويقية والتجارية:
- التسويقية: تمديد اكتشاف أهداف تجارية بتقسيم السوق. إنجاز دراسة سوقية بغرض. معرفة وتحديد الأهداف ومنتظراته.. تحديد إستراتيجية التسويق باعتماد توليفة ( منتج، سعر، توزيع، وترويج، ترقية)..، ترقية المؤسسة ومنتجاتها بالاعتماد مختلف وسائل الإشهار والدعاية الملائمة ( جرائد، أنترنت، e-mail، أبواب مفتوحة...).
- التجارية: إعداد دعاية وترقية للمبيعات وتكييفها مع رفقا للعملاء والمستهلكين المستهدفين، الترويج باستخدام الهاتف، البريد، ووسائل التواصل، تكوين قوة بيع لضمان وكسب التأييد والتفاوض على شرط بيع المنتج أو الخدمة الجديدة، الاستماع إلى الزبائن والمستهلكين ومحاولة توقع متطلباتهم للاستجابة لطلبهم، الاحتفاظ وكسب العميل من خلال اللقاءات المنتظمة واستخدام العلاقات، تسيير إداري والقانوني.....

### 2-3-8- الرؤية الإستراتيجية والمسؤولية الأخلاقية وأخلاقيات الأعمال لدى المقاول:

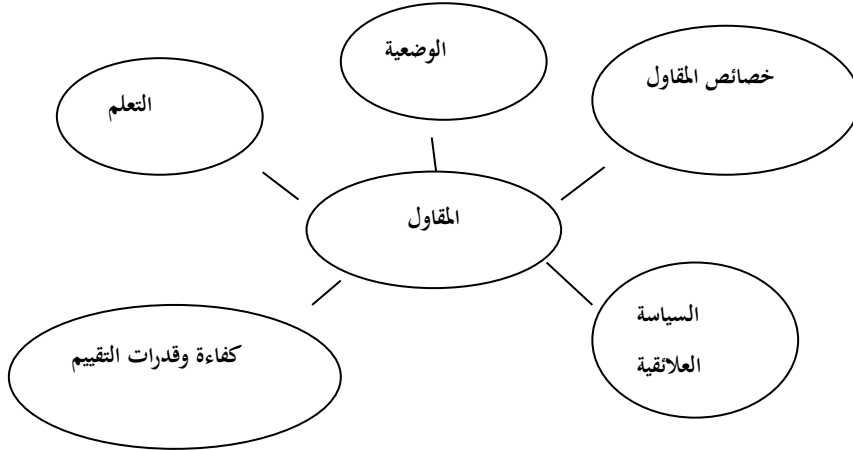
مع بداية القرن الحادي والعشرين تزايد الطلب والاهتمام بالأعمال الأكثر أخلاقية في مجال الأعمال مما جعل مصطلح أخلاقيات الأعمال أكثر تداول من قبل، فما معنى أخلاقيات الأعمال؟ وما ركائزها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟.

### 2-3-8-1- المقاول والتفكير الاستراتيجي:

إن المقاول وعندما يقرر الدخول في سيرورة مقاولاتية يكون في وضعية تختلف عن مدير مؤسسة كبيرة وتكون قريبة من تلك الخاصة بالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة المنشأة منذ مدة طويلة إن هذا التميز والاختلاف نلتمسه في الأربعة مجالات التالية: الأهداف، المحيط أو البيئة، التنظيم، النشاط.

تعتمد الرؤية الإستراتيجية لدى المقاول على العديد من المتغيرات وهو ما يوضحه الشكل الموالي:

شكل رقم 04: الرؤية الإستراتيجية للمقاول كأداة لرقابة وقيادة السيرورة المقاولاتية والإستراتيجية



Source: Thierry Verstraet, entrepreneuriat, édition: l'harmattan, France, 1999, p 42 .

#### - الأهداف:

لقد أكد العديد من الباحثين على غرار: Kats, berger, Marchesnay أنه كلما كان حجم المؤسسة أصغر كلما كان تأثير المقاول ملموساً أكثر في التوجه الإستراتيجي لها وأهدافها. تختلف أهداف المقاولين باختلاف شخصياتهم والبنية والثقافة التي ينتمون إليها إضافة إلى دوافعهم لدخول المغامرة المقاولاتية.

#### - التنظيم:

كيف تنشط المؤسسة الحديثة النشأة، ما هي العناصر اللازمة والمهمة لضمان مرحلة الانتقال من مشروع مؤسسة إلى مؤسسة تنشط وقادرة على الاستمرار؟ أربعة عناصر أساسية هي ضرورية لضمان التنظيم التام والشامل: إثنان منها مرتبطة بالسيرورة (سيروراتيه) l'intention التوجه l'échange وإثنان هيكلية الموارد والحدود les limites هذه الأولويات الأربعة تشكل وتميز تنظيماً كاملاً.

لقد أكد العديد من الباحثين أن الإرادة هي أول العناصر الأساسية من أجل إنشاء وإدارة مؤسسة حديثة تعكس أهداف صاحبها.

#### - المحيط أو البيئة:

بالنسبة للبعض الباحثين والمؤلفين على غرار Freeman Hohn فإن تأثير المحيط والبيئة جد واضح في المؤسسات الحديثة النشأة، خاصة إذا كان حجمها صغيراً وهذا يعود لمكانة وتأثير المقاول في هذه الأخيرة، مما يجعلهم يرجعون أن أثر المحيط أو عنصر المحيط لا بد من دراسة تأثيره على المقاول لمعرفة أثره على المؤسسة فبالنسبة للمقاول. وحسب ما

عرضه شايبرو في نموذج للمقاولاتية يمكن الحديث عن ثلاث أنواع من المتغيرات موضوعية (موقفية)، اجتماعية وإقتصادية.

- المتغيرات الموضوعية: والتي يمكن تقسيمها إلى:

وضعية سلبية: فالمحيط والوضعية التي يعيشها المقاول خاصة السلبية منها يمكن أن تؤثر في توجهه المقاولاتي وتقوده لإنشاء مؤسسة في مجال دون آخر كما تؤثر في رؤية الإستراتيجية فسواء كانت الهجرة، البطالة، عدم رضا حيال العمل المزاو، نهاية الدراسة، الخدمة العسكرية..... إلخ.

الوضعية الإيجابية: والتي يمكن أن تكون إكتشاف منتج جديد، سوق جديد لمنتج، التعرف على شريك مستقبلي، أو زبون محتمل.

هاتان المجموعتان من الوضعيات لا تتناقض كون بعضها إيجابيا والآخر سلبيا إنما تعمل وتقود لنفس الهدف وتقويه، فعدم الرضا في الوظيفة وإمكانية الحصول على التمويل للمؤسسة المستقبلية ما يمكن أن يقود إلى دعم فكرة الدخول في مغامرة مقاولاتية.

- المتغيرات الاجتماعية:

فمجتمع يسوده الثقافة المقاولاتية من شأنه إثراء والدفع للدخول في هذا الحدث وهذا المتغير يكون على عدة مستويات. الأسرة أو العائلة: فأثر الأسرة والعائلة واضح على المقاولين فقد أشارت العديد من الدراسات أن أولئك الذين يملك أحد أو كلا فلديهم مؤسسة من قبل لديهم توجهها ورغبة لخوض غمار المقاولاتية مقارنة بالمجتمع عموما.

المؤسسة: فبعض المؤسسات تنمي أكثر من غير ثقافة وعقليه مقاولاتية بتشجيع المقاولاتية الداخلية l'Intrapreneuriat l'essaimage.

المحيط المهني: والذي يمثل البيئة المهنية التي تنشط فيها المؤسسة والتي يتفاعل فيها المقاول ضمن مجال العمل والتي تمثل مصدر الخبرة والتكوين بالنسبة له.

البيئة الاجتماعية بمعناها الواسع: فالمجتمعات تختلف ثقافتها وفي نفس المجتمع نجد أن الأشخاص الاعمين على المستوى الدراسي والجامعي عادة ما يختارون الوظائف المرموقة وفي المؤسسات الكبرى ويكون توجههم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمقاولاتية منخفضا.

المتغيرات الاقتصادية: لإنشاء مؤسسة المقاول مطالب بجمع الموارد الأساسية والتي أسماها الأمريكيون: 614: المال، الأفراد، الآلات، المعدات، السوق، والإدارة.

حيث من بين هذه الموارد الستة يعد رأس مال الإبتدائي مهما جدا فتعد أهم مصاعب المسار المقاولاتي الحصول على التمويل لتغطية النفقات المحتملة، حتى رأس مال المخاطر يكون عادة في حالة النمو (رأس مال نمو capital développement).

إن إيجاد اليد العاملة المؤهلة يعد أمرا جد صعب بالنسبة للمقاول في حال مؤسسة جديدة، حتى وإن كان هناك مشكلة بطالة كبيرة. وهذا بسبب ربما عدم تموقع هذه اليد العاملة في المنطقة المراد مزاولة العمل المقاولاتي بها وهو عامل لابد من أخذه بعين الاعتبار كما أن دخول بعض الصناعات يمكن أن يفرض تكلفة هذه الأخيرة.

كما أنا إيجاد التأطير الكفاء جد صعب بالنسبة لمؤسسة حديثة النشأة. وما زالت ضمن مسارها المقاولاتي لأنها لا تستطيع تغطية جميع شروط طلبات المتخصصين المادية والمالية بنفس مستوى المؤسسات الكبيرة وختاما فإن الدخول إلى السوق يعد صعبا جدا فبعض الأسواق مغلقة بالكامل (احتكار عام) أو يكون مقننا بطريقة يصعب على أي داخل جديد الولوج لهذه السوق أو أن يكون السوق محتكرا من قبل مؤسستين أو ثلاث مؤسسات كبيرة يقتسمون الزبائن ويخرجون جميع المنافسين الجدد.

فيما تكون أسواق أخرى تنافسية وانفتاحا إلا أنها مشبعة تقريبا بالشكل الذي يجعل القادمين الجدد التموقع في هذه السوق إلا عن طريق تخفيض السعر مما يحد من المردودية وبالتالي إستمرارية المؤسسة.

### - النشاط:

نادرا ما يهتم الباحثين في مجال المقاولاتية بما ستفعله المؤسسة الحديثة النشأة أي بعدما تنشأ وتدخل حيز النشاط وهذا في الحقيقة وكما أشرنا سابقا يعود تعريفهم وفهمهم لموضوع المقاولاتية في حد ذاتها إذ تنتهي حسيهم السيورة بمجرد لانطلاق المؤسسة في النشاط أي دخولها حيز التشغيل.

ومعظم النماذج الخاصة بالسيورة المقاولاتية لا تدرج التوجه الإستراتيجي ولا تحدث عن عرض الأعمال إلا في المراحل الأولى لتوليد الأفكار أو ما يسمى بالعوامل الدافعة لإنشاء مؤسسة فقط إلا أن المسار المقاولاتي دائما ما يجعل المقاول يستغل جميع الفرص وخلال كل الوسائل والسؤال هنا من أين تأتي هذه الفرص أو ما هي مصادر هذه الفرص. مما سبق يمكن القول أنه من الخطأ بما كان اعتبار التفكير الإستراتيجي له أسس وعناصر فقط بالنسبة للمؤسسات الكبيرة بل أن الإستراتيجية والتوجه الإستراتيجي ينطلقان مع المقاول مند توليد الأفكار وعبر مراحل السيورة المقاولاتية.

حسب المفهوم الذي قدمه Mintzberg و waters يوجد نوعان من الإستراتيجيات إستراتيجية مخططة (تخطيطية) وإستراتيجية مقاولاتية، فالأولى تعتمد على المؤسسات الكبيرة وترتبط بالنموذج الكلاسيكي للتخطيط الإستراتيجي وهي تحضا عادة باهتمام قليل جدا من قبل المؤسسات الحديثة النشأة، أما الثانية فعلى العكس من ذلك فهي مهمة جدا وهذا لكونها تعنى بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والحديثة النشأة. لقد درس , Mintzberg, Water الإستراتيجية المقاولاتية وقاما بعرض خصائصها الجوهرية والتي على الأغلب تتلخص فيما يلي:

- في مجال المقاولاتية مفهوم الإستراتيجية ينطوي ضمن البحث الدائم عن الفرص الجديدة.
- في المؤسسة المقاولاتية والتنظيم المقاولاتي السلطة مركزة في يد المقاول المدير.
- يتسم مفهوم أو مصطلح الإستراتيجية في المجال المقاولاتي بقفزة كبيرة إلى الأمام تجاه المجهول حيث إنشاء مؤسسة جديدة يعد أسى معاني هذا المفهوم.

- النمو هو الهدف الأساسي للمؤسسة المقاولاتية وهنا يختلف Mintzberg مع الباحثين السابقين حيث يرى الآخرون أنه يمكن أن تكون أهداف أو الإستراتيجية المقاولاتية للمؤسسة الحديثة النشأة البقاء والنمو المحدود. بينما يرى Mintzberg أنه لكي نحكم عن إستراتيجية بكونها مقاولاتية يجب أن تتسم بالإبداع والنمو السريع للمسار المقاولاتي. إن المقاول وهو بصدد بناء وتبني إستراتيجيته يعتمد مدخلين أساسيين هما مدخل الطير، ومدخل السنجاب<sup>19</sup>.

1- مدخل الطير the bird approach: والذي ضمنه تكون عملية التخطيط الاستراتيجي من خلال رؤية ودراسة وتحليل البيئة العامة والتنافسية حيث يتم البحث عن الفرص المتاحة في البيئة ليتم استثمارها، ويشبه هذا المدخل بالطير الذي يبحث في شجرة كبيرة الأغصان عن غصن محدد ليقف عليه، كذلك الحال بالنسبة للمؤسسة فهي تختار احد البدائل المتاحة أمامها من بين الاتجاهات الإستراتيجية، ويمكن ان يكون هذا الاختيار متسرعا اعتباريا مما يجعله محفوفا بالمخاطر لهذا لابد للمؤسسة من تحليل ودراسة للبيئة الخارجية ومتغيراتها المؤثرة، وعلى ضوء ذلك تحدد الخيار الاستراتيجي الملائم.

## 2- مدخل السنجاب: the squirrel approach

وهذا المدخل يعتمد على فكرة أن المؤسسة تبدأ بدراسة وتحليل بيئتها الداخلية لتكون نقطة انطلاق التحليل الاستراتيجي، وهذا بالاعتماد على المهارات والخبرات التي يتمتع بها الموارد البشرية بالمؤسسة وكذلك تحديد نقاط القوة والضعف لديها، وشبه هذا المدخل بالسنجاب لكونه ينطلق داخل الشجرة من الأسفل إلى الأعلى أي أن تنطلق المؤسسة أولا من واقعها وإمكاناتها الداخلية وتختار أحد البدائل.

وبالتالي فان المدخل الأول مدخل الطير قد يتم من خلاله اتخاذ قرار استراتيجي واحد وكبير، أما ضمن المدخل الثاني مدخل السنجاب فقد تتخذ مجموعة من القرارات المحدودة وهنا ربما لا يبرز مدخل السنجاب عدد الفرص المتاحة كما يعرضها مدخل الطير إلا انه ووفقا للمدخل الثاني فان الإدارة تكون على دراية اكبر بمسار توجهاتها المستقبلية على ضوء ما يتوفر لديها من موارد.

من المعروف أن المؤسسة الحديثة النشأة تأخذ في الكثير من الأحيان تشكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عكس شكل المؤسسة الكبيرة وهذا نظرا لحجم رأس المال اللازم ومقدار الاستثمار والمرغوب فيه، ورغم استحواد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باهتمام الباحثين في الأبعاد الإستراتيجية لظاهرة والمقاولاتية بالمؤسسة الحديثة كذلك أخذت من الاهتمام لكن ليس بنفس الحجم وقد ذهب الكثيرون إلى اعتبار أن المؤسسة الحديثة النشأة خاصة إذا كانت صغيرة الحجم نسبيا لا تتبنى إستراتيجية ولا تضع لخطه إستراتيجية وهذه التكاليف المرتفعة المرتبطة بالبناء الاستراتيجي إلا أن باحثين آخرين تمكنوا من تغذية هذه الفكرة.

فقد تمكن كل من Robinson و Dougall من استنباط ثماني استراتيجيات Denisi تتبعها المؤسسات الحديثة النشأة والتي تندرج ضمن إستراتيجية ضخمة هي إستراتيجية النمو:

- النمو السريع مع المنتوجات الأساسية الاحتياجات الأولية موجهة لأسواق عديدة مع طلبيات لزبائن صغار
- نمو السريع مع المنتوجات الجديدة بأسعار تنافسية موجهة لزبائن الكبار.
- نمو السريع مع منتجات الخاصة بكميات صغيرة معروضة بأسعار تنافسية لبعض الزبائن الكبار.
- نمو متوسط تشكيلة واسعة من المنتوجات موجهة لأسواق مختلفة واندماج وتأقلم ملحوظ في السوق.
- نمو مراقب مع منتجات سعر مرتفع موجهة للمستهلك النهائي.
- نمو محدود في المجالات صغيرة بتقديم منتج ذو جودة عالية ومستوى عال من خدمة الزبائن.

- نمو متوسط وبمعدل متنامي مع تطوير قنوات توزيع جديدة بطريقة منتظمة علامات جديدة / وأسماء جديدة، وترقية ضخمة.
  - نمو محدود مع منتجات ضعيفة في البداية تتوجه الأسواق عديدة مع اندماج للأمام.
- وبالتالي ما تلمسه من هذا التضييق هذه البداية الاستراتيجية المعتمدة من قبل المؤسسات الحديثة النشأة أنه وتجاه تحدى النمو والاستمرار نجد أن في الوقت الذي تطمح بعض المؤسسات الحديثة النشأة أن التوسع محدود أو المتوسط تسعى الأخرى إلى النمو السريع الجاد، ومعنى ذلك أن بعضها يمتلك رؤية مقاولاتية والبعض الآخر لا يتعدى أن تكون طرق ووسائل للبقاء فقط.
- فالفُرصة بالنسبة للمقاول هي أكثر من فكرة فهو يرى متى وكيف يمكن لهذه الفكرة أن تتحول إلى مؤسسة ويبدأ في تصور نشاط هذه المؤسسة مستقبلاً.<sup>20</sup>

#### 2-8-3-2- المقاول وأخلاقيات الأعمال: Business Éthiques

يدل الخلق على الصفات الطبيعية في خلقه الإنسان الفطرية والتي اكتسبها، أي هي مجموع المبادئ والقيم التي يستند إليها المقاول لغرض التمييز بين ما هو صحيح وما هو خطأ في قراراته وتصرفاته.<sup>21</sup>

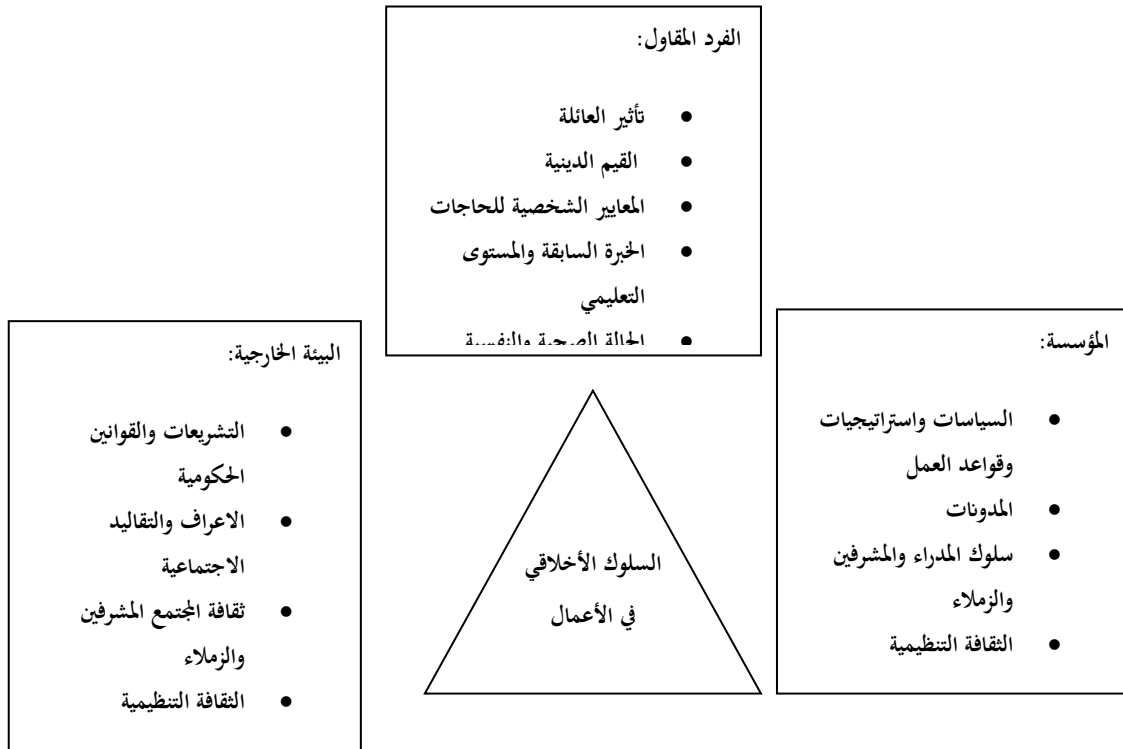
ويعكس مدى وقدر أخلاقيات الأعمال الدرجة التي ينظر بها المقاول إلى القيم الاجتماعية الغير اقتصادية.

وتعرف "أخلاقيات الأعمال بكونها الدراسة والتحليل المنهجي للعمليات التي يتم من خلالها تطوير القرارات الإدارية بحيث تكون هذه القرارات خيارات أخلاقية تأخذ بعين الاعتبار ما هو صحيح وجيد للفرد والمؤسسة والمجتمع ككل"

#### 2-4-2-1- مصادر أخلاقيات الأعمال:

تختلف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مواقفها الأخلاقية حيال الإشكاليات المطروحة، وطرق معالجتها للمواقف المختلفة، وربما يعود ذلك إلى اختلاف المصادر والمؤثرات في السلوك الأخلاقي للمقاول والعمال، والتي يمكن إيجازها في الشكل الموالي:

شكل رقم 05: مصادر السلوك الأخلاقي في المؤسسات



المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة و الصغيرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص: 107

✓ **المقاول:** إن الفرد سواء كان مقاولاً أو مديراً أو موظفاً يمثل أساس السلوك الأخلاقي في المؤسسة، وإن سلوك هذا الفرد يتأثر بمجموعة من العوامل بعضها يرتبط بتكوينه العائلي والشخصي أو بقاعدة القيم لديه والبعض الآخر يتشكل من خلال مؤثرات خارجية أخرى.

إن المقاول الذي لا يمتلك قاعدة رزينة من الأخلاق اكتسبها من العائلة والدين والثقافة المرجعية ونظام التعليم والخبرة وغيرها قد تسير قراراته في مسار تعظيم مصلحته الشخصية فقط وتبتعد عن الأخلاق المقبولة والصحيحة. إن المقاول الذي يعزز قيم النزاهة، الاستقامة، العدالة، الكرامة، واحترام الآخرين والشفافية تكون قراراته مستندة إلى قاعدة أخلاقية سليمة حتى في المواقف الغامضة والتي يتعرض فيها إلى ضغط<sup>22</sup>.

#### ✓ **المؤسسة:**

إن المؤسسة هي المؤثر والمتأثر الأول بسلوك المقاول الأخلاقي أو الغير أخلاقي الذي يمارسه والعاملين، وتتجسد أخلاقيات الأعمال في المؤسسة من خلال المفردات المستعملة وآليات تطوير وتوزيع الأدوار والصلاحيات في الهيكل التنظيمي ونظام التحفيز، وهو ما يندرج تحت الثقافة التنظيمية والتي تعرف بكونها مجموع المفاهيم والمعتقدات والقيم الراسخة والطقوس والشعائر ذات الدلالات المهمة ويعبر عنها بالطريقة التي تؤدي بها الأعمال في المؤسسة.

وتحاول المؤسسات بمختلف أحجامها اليوم إعداد مدونة أخلاقية تتضمن قيماً ومبادئ مرتبطة بالسلوكيات المرغوبة والخاصة داخل المؤسسة ومع الأطراف المتعامل معها خارج المؤسسة.

✓ البيئة:

إن المؤسسات وخلال نشاطها في بيئة تنافسية، تتأثر بما يصدر من تعليمات وقوانين حكومية وتقاليد وأعراف وقيم وتقاليد اجتماعية سائدة.

وبالتالي يمكن القول أنه من شأن البيئة أن تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في السلوك الأخلاقي للمؤسسات والمقاولين، ولهذا تعد القوانين التي تضعها الدولة معيارا للتصرف وضبط السلوكيات المقبولة والمرفوضة قانونيا.

3- الفكرة

إن المقاولاتية هي عملية تبدأ بتصرف معين وتستمر ذاتيا إلى أن تحقق عائدا مجزيا وهذا ضمن نسق ومسار معين وهو ما أسماه Drucker (النموذج المقاولي المرشد).

1- نشأة الفكرة:

لقد جمع Christian Bruyat مختلف التصورات التي تأخذها السيرورة المقاولاتية وهذا بالاعتماد على مؤشرين أساسيين هما التجديد والاستقلالية تتلخص في:

1- تسجيل مؤسسة باسم جديد في السجل التجاري لكنها في الحقيقة تعمل تحت عباءة ولصالح مؤسسة موجودة أصلا أو ما يسمى بالفرع.

2- نمو داخلي لمؤسسة قائمة وإنشاء فروع يقودها ويديرها عمال أصحاب فكرة الفرع الجديد.

وهذين الصنفين رغم تبنيهما من قبل Christian Bruyat وآخرون إلا أننا لا نعتبرهما مقاوله حقة ولا حالة قريبة من المقاولاتية الفردية بل تندرج حسب رأينا ومنظورنا تحت فكرة المقاولاتية المؤسسية، ولهذا فلن نأخذها بعين الاعتبار.

3- عقد الامتياز: إنشاء نشاط جديد تجاري صناعي أم خدمي بإتباع نموذج مانح الامتياز وبدعم منه.

4- الإفراق يتمحور حول دعم مؤسسة لعمالها لإنشاء مؤسساتهم المستقلة وبأفكارهم الجديدة، في البداية تعمل المؤسسات الجديدة كمقاولات من الباطن لصالح المؤسسة الأصل، بعد ذلك وتدرجيا تخلق سوقا لها مستقلا وزبائن وتحقق استقلاليتها الحقيقية.

5- إعادة بعث مؤسسة، وهذا بشراء مؤسسة مهما كانت وضعيتها من قبل شخص يختلف عن مالكي رأسمالها.

6- الإنشاء الحقيقي أو الحق (ex nihilo) وهو لشكل الأمثل للتعبير عن المقاولية، حيث يقوم فرد لوحده أو مع شركاء بإنشاء مؤسسة جديدة من العدم، لا تركز على أي مؤسسة قائمة أخرى وهو الشكل الذي يعتمد عليه كل من Joseph Schumpeter و Peter F. Drucker حيث وكما رأينا يعتبران أن هذا الصنف فقط من يستحق أن يسمى مقاولا.

وقد حدد Fayolle وآخرون مختلف الأبواب التي يدخل من خلالها الفرد إلى المجال المقاولي والتي تتمثل في إنشاء مؤسسة جديدة بفكرة جديدة، إعادة بعث مؤسسة بنشاط جديد، استعادة نشاط مؤسسة، امتلاك حق الامتياز، والتي سنناقشها في هذه النقطة.

3-1-1- البديل الأول: إنشاء مؤسسة بفكرة جديدة:

إن عملية إنشاء مؤسسة من نقطة الصفر أكثر صعوبة من عملية شراء مؤسسة قائمة وموجودة في السوق أو الحصول على الامتياز من شركات كبيرة. لأن الفرد هنا يبدأ من اللاشيء ولا بد له من التفكير في تكوين كل شيء بترابط منطقي لإنشاء مؤسسته.

إن أهم ما يميز المؤسسة الجديدة هو كون المخاطر أكبر، خاصة وأن عمليات الإنشاء وانطلاق النشاط تحتاج إلى أفكار إبداعية أو على الأقل جديدة خلال جميع المراحل، وهذا لتوفير الأموال والوقت والجهد والحماس لتكون المؤسسة حقيقة مجسدة فعلا على أرض الواقع، وهو ما يعبر عن المقاولاتية بمعناها الحقيقي.

### 3-1-1-1- مصادر الأفكار

تبرز فكرة مشروع أو مؤسسة مستقبلية من العديد من المصادر أهمها:

- الحياة الخاصة: فحياة الفرد الخاصة في كنف العائلة والأصدقاء، يمكن أن تخلق فكرة مؤسسة اقتصادية مستقبلية ناجحة، خاصة وإذا كان لأحدهم مؤسسة فردية، كما أن هناك العديد من متطلبات العائلة التي يمكن أن تكون مصدر فكرة إنشاء هذه المؤسسة.

- الأشياء التي يمتلكها الفرد: فقد تكون الأشياء التي يمتلكها الفرد مصدرا لفكرة تنتهي بمؤسسة ناجحة، فامتلاك ماكينة خياطة أقمشة في سوريا أو خياطة الجلد في إيطاليا جعل العديد من رجال الأعمال يبرزون في كل من البلدين. وهو كذلك ما حدث في إسكتلندا حيث طورت جامعة سترلينج عام 1990 لصالح مؤسسة "SEF" من خلال جمع الملابس والأقمشة القديمة وإعادة استخدامها في إنتاج أغذية ووسادات والعديد من الاستعمالات الأخرى، هذه العملية نتج عنها العديد من المؤسسات الفردية انطلاقا من مجمع الملابس إلى الإشراف على بيع المنتج الجديد.

- مجال الخبرة أو العمل: فكثيرا ما يمثل مجال العمل أو مصدر للأفكار المتعلقة بإنشاء مؤسسة خاصة، مهما كان مجال نشاط المؤسسة التي يعمل بها الفرد، ذلك أنه وبحكم خبرته فهو يملك رؤية معمقة حول المنتج أو الخدمة المقدمة

من قبل مؤسسة أصلية وبالتالي يعطي تصورا جديدا للمنتج وهذا من خلال:

- تحليل طرق تحويل المادة الأولية إلى منتج تام، سيرورة تسيير النوعية.

- تحليل طرق التسويق وأساليب توزيع المنتج ومدى تلاهما مع طلبات الزبائن.

- تحليل التنظيم، ونظام المعلومات، تسيير الموارد البشرية.

- تحليل المنتج المقدم، خصائصه، نوعيته وأسلوب تغليفه.

- البيئة أو المحيط الاجتماعي والاقتصادي: إن الحياة الاجتماعية والاقتصادية التي يعيش في كنفها الفرد يمكن أن

تحمل العديد من مشاريع المؤسسات وهذا خاصة من خلال:

- اتصالات شخصية سواء مع العائلة أو الأقارب أو الزملاء.

- قراءة الصحف والمجلات المتخصصة كالتالي تعالج التحولات الاقتصادية والاجتماعية وآثارها على تغيرات عادات الاستهلاك مثلا.

- زيارة المعارض والأسواق التجارية وملاحظة الاختلافات البارزة.

- زيارة الهيئات والمؤسسات المعنية كغرف الصناعة وبنوك التنمية ومؤسسات إنشاء وترقية المؤسسات.
  - متابعة نشرات واختراعات مراكز الأبحاث.
  - أفكار الأشخاص الآخرين: حيث تتولد فكرة المؤسسة نتيجة لدراسة قام بها احد الباحثين في مجال المؤسسات حول منتج معين أو فرص العمل المؤسسي في مجال نشاط معين. كما يمكن الحصول على معلومات أو فكرة الإنشاء من خلال الإعلانات حول بحث أصحاب أفكار أو مشاريع عن شركاء، فان حدث توفق مع هذه الفكرة أو كانت إحياء لفكرة أخرى فان ذلك يشكل بداية للنشاط المقاولي لفرد ما.
  - متابعة مستوى السوق: فالمتابع لأحوال السوق اليومية بدقة بإمكانه تشكيل فكرة واضحة عن نقاط القوة والضعف لبعض المنتجات والطريقة التي أنتج بها، ومنه الإطلاع على الجوانب الغير مرغوب فيها من قبل المستهلك، وبناء فكرة أولية عن منتج بديل يمكن أن يغطي هذه الجوانب.
  - وجود موارد مادية وبشرية غير مستخدمة وبالمقابل وجود احتياجات غير مشبعة يمكن إشباعها عن طريق استخدام تلك الموارد.
  - الحاجة والابتكار: هناك مثل شائع يقول "الحاجة أم الاختراع" وهذا يعني أن حاجات المجتمع هي مصادر دائمة لأفكار مقاولية، فالتناس بحاجة إلى الطعام والشراب والسكن والتعليم والترفيه... الخ أما الابتكار فهو متعلق بإيجاد منتج جديد يتميز بتكنولوجيا جديدة، إلا أن هذا يتطلب امتلاك روح نقد، للحكم على الوضعيات الحالية للسوق والمنتجات ومستوى العرض والطلب، وامتلاك فضول فكري دائم، وقدرة كبيرة على تتبع وتحليل وفهم تغيرات العالم السريعة وتوقعها.
  - الحكومات وهيئات المرافقة: حيث تسهم الحكومات في توجيه المقاولين من خلال بناء قاعدة معرفية للاختراعات والابتكارات الجديدة وتنظيم الفعاليات التي تساهم في إبراز الإبداعات المقاولاتية والأفكار التي يمكن أن تتحول إلى مؤسسات تقدم سلع وخدمات.
  - مراكز البحوث والتطوير: تلعب مراكز البحوث والتطوير دورا بارزا في عمليات البحث والدراسات المتعلقة بالفرد المقاول، وذلك من خلال النتائج التي تقدمها فيما يتعلق بالمنتجات والأسواق وتغير وتطور حاجت المستهلكين المختلفة.
- 3-1-2- أساليب توليد الأفكار:
- نظرا لتفاوت درجات الإبداع بين الأفراد، فان القدرة على توضيح أفكار المؤسسات تتباين من شخص لآخر. ونظرا للحاجة الماسة للمؤسسات الاقتصادية من اجل القضاء على البطالة وتحقيق التنمية فان العديد من الدول ومن خلال مؤسساتها الحكومية كثيرا ما تنظم دورات يطلق عليها " كيف تؤسس مشروعك الخاص"، والتي يكون هدفها الأسى تحريض الشباب وأصحاب الأفكار على إنشاء مؤسساتهم الخاصة، وتضم هذه الدورات مجموعة من الأشخاص المتباينة أهدافهم ودوافعهم، هذه الدورات تأخذ عدة أشكال أهمها:
  - العصف الذهني: **Brainstorming** يعد أسلوب العصف الذهني ( طرح أفكار وحلول من مجموعة من الأفراد) من أكثر الأساليب شيوعا في توليد الأفكار وحل المشاكل، وهو أسلوب للتفكير الجماعي؛ حيث يتم تشكيل مجموعات عمل من ثلاثة إلى أربعة أفراد يجلسون معا بشكل متناظر ومتكافئ ثم تبدأ بطرح الأفكار أو الحلول لمشكلة ما.
  - قوائم المشكلات:

يختلف هذا الأسلوب عن العصف الذهني لأن الأفكار أو الحلول تكون موجودة في قوائم (جدول) ويقوم المشاركون بمناقشة هذه المشاكل وإيجاد حلول أو بدائل، تكمن أهمية هذا الأسلوب في إمكانية التدريب على الحكم على الأفكار الجيدة من خلال التحليل الجماعي للمسائل المطروحة.

حلقات النقاش: تستخدم في العديد من الأغراض، حيث يجري تعيين المدير الوسيط للجلسة التي تتكون عادة من مجموعة من الأفراد يبلغ تعدادها ما بين (8-14) مشاركاً وتتم المناقشة من خلالها بعمق وبحرية وانفتاح كامل ويجري عادة في مثل هذا النوع من الجلسات، طرح الأفكار ومناقشتها وتقييمها وتقييمها بهدف الوصول إلى القرارات التي تتعلق بالمنتجات والخدمات الجديدة من خلال تحليل النتائج باستخدام الأساليب والطرق الكمية وغير الكمية المختلفة.

- أسلوب تخطيط المشروعات الموجهة نحو الهدف ZOPP: يعتبر من الأساليب الحديثة التي تعتمد على المؤسسات الألمانية، وهو أسلوب مفتوح يمكن من توليد أفكار جديدة وحلول لمشاكل قائمة دون التقيد بوجهة نظر واحدة، إذ يتم التوسع في البدائل الواقعية والبناء عليها. وعادة يستخدم هذا الأسلوب لمعرفة ما إذا كانت مجموعة من العامل تمتلك أفكاراً يمكن أن تقودهم إلى إنشاء مؤسسات خاصة بهم.

إضافة إلى العديد من الأساليب الأخرى التي يمكن استخدامها في توليد الأفكار مثل أسلوب جوردن والذي يركز على البحث عن أفكار حول قضية أو مشكلة ما وتقديم حلول مختلفة بصفة انفرادية، هذه الحلول يمكن أن تكون بذرة لمشروع مؤسسة.

### ● مخاطر إنشاء مؤسسة جديدة:

إن إنشاء مؤسسة بفكرة جديدة عملية مرتبطة بالعديد من العقبات، لكن هناك عقبتين أساسيتين لابد من تجاوزهما:

- **الخوف من الفشل:** إذ أن الغالبية العظمى من الناس يعتقدون أن أي خطأ في بداية الحياة العملية يؤدي بالضرورة إلى الفشل، فما بالك بإنشاء مؤسسة جديدة يعتقد أن أي خطأ يؤدي إلى زوالها كلياً، إن الذي جعل الخطأ أمراً خطيراً وغير مرغوب هو كون مفهوم الخطأ لم يطور بما فيه الكفاية في العديد من المجتمعات على غرار العربية، بحيث يتم التعامل معه وفق أسس علمية وليس برؤية الخوف من ارتكاب خطأ محتمل أن يحدث ما دام العمل مستمر، حيث أن مؤسس ورئيس شركة جنرال موتورز Alfred Sloan اعتبر أنه على الأقل نصف قراراته كانت غير صائبة وعلى خطأ، وهو تعبير القادة المرموقين بضرورة عدم الخوف من الخطأ في اتخاذ القرارات، بل يتوجب أخذ الأمر برؤية واقعية وأن لا يكون الخوف من الفشل هو سبب الوقوع فيه وعقبة في إنشاء مؤسسة جديدة.

- **الخوف من الجهد والمخاطرة:** إذ لا بد من معرفة من البداية أن بذل الجهود الكبيرة قد تأتي على حساب الراحة والروتين السابق للفرد في حياته العائلية والعلاقات الاجتماعية وساعات الفراغ والعطل وغير ذلك. فقد يستلزم بذل هذه الجهود لسنوات متتالية والعمل على استمرارية زخم العمل غير العادي بغرض جعل المؤسسة تنطلق وتصبح معروفة في السوق، لذلك فإن القلق على الأموال التي تم تجميعها عبر سنوات أو من العائلة والأصدقاء يصبح أمراً ضرورياً، ولذا لابد من تجاوز مرحلة الخوف من بذل مجهود إضافي أو تحمل المخاطرة المحسوبة.

### 3-1-2- البديل الثاني: شراء مؤسسة قائمة:

وهذا من خلال إعادة بعث نشاطها القديم نفسه أو من أجل الإبقاء على المؤسسة ولكن تغيير نشاطها إلى نشاط قريب من السابق أو مختلف تماما.

إذ أن إمكانية امتلاك مؤسسة دون صرف الجهد والوقت والمال المتعلقان بإنشاء مؤسسة بفكرة جديدة من الصفر تبقى ممكنة من خلال شراء مؤسسة قائمة وتمارس النشاط. وهذا فالمقاول يفاضل بين بديل شراء مؤسسة جاهزة وبديل إنشاء مؤسسة جديدة في إطار عوامل عديدة كما يمكن له الأخذ بعين الاعتبار بديل ثالث وهو الحصول على الامتياز.

إن ما يميز المجال المقاولي في العديد من الدول الصناعية هو انتشار المقاولين الذين يقومون بشراء مؤسسات في مرحلة تدهور وزوال، ويقومون بإعادة بعثها ثم بيعها بأسعار أعلى.

إن عملية شراء مؤسسة قائمة ليست بالعملية الروتينية السهلة، بل يعتبر قرارا استراتيجيا يجب أن يدرس بعمق وعناية من طرف المقاول، وتجدر الإشارة إلى أن هذه الإستراتيجية تمارس من قبل حتى المؤسسات الكبيرة كأسلوب توسع استراتيجي.

ولعملية شراء مؤسسة قائمة فوائد عديدة أهمها: تحقيق مزايا التوافق في البيع أو التشغيل أو الإدارة أو التكنولوجيا، وكذلك دخول أسواق جديدة بسرعة وغير ذلك. إن هذه العملية يمكن أن تقوم بها مؤسسات صغيرة أو متوسطة قائمة لكي تتوسع في قطاعات أخرى واعدة بهدف تحقيق مردود مالي وأرباح عالية.

إن المؤسسة التي يمكن أن تشتري تأخذ شكلين إما أن تكون مؤسسة فردية أو شركة أشخاص أو أن تكون شركة أموال، فبالنسبة للأولى فهي عملية بيع وشراء عادية حيث يتم التفاوض حول تحويل ملكية المؤسسة إلى الشخص المشتري يمكن له ممارسة نفس النشاط السابق من خلال الحصول على ترخيص مع تغيير اسم المؤسسة إلى اسم جديد.

أما بالنسبة لشراء مؤسسة أموال فإن هذا غير ممكن من قبل فرد رغم وجود العديد من شركات المساهمة الصغيرة الحجم، وهذا لأن المؤسسة هنا ملك للعديد من الأشخاص حملة الأسهم، ولأنه لا بد من التفاوض مع الإدارة العليا للشركة لتحقيق عملية الشراء أو الاضطرار لشراء الأسهم من السوق المالي وهذا عادة يتطلب وقتا وجهدا، إضافة إلى السمعة التي تكون قد تركتها المؤسسة في السوق المالي.

### 3-1-3- البديل الثالث: الحصول على الامتياز:

يبقى أن هناك بديلا مبدئيا عن إنشاء مؤسسة تنتج سلعة أو تقوم بتقديم خدمات، ويتمثل هذا البديل في امتلاك حق الامتياز "franchise" المتمثل في الإعفاءات التي قد تمنح لصاحب المشروع، حيث يرغب بعض المستثمرين في تجنب الأعباء والمسؤوليات المرتبطة بمخاطر إنشاء مؤسسة جديدة، وبالتالي يلجؤون إلى الاستثمار في "حق الامتياز"، هذا البديل يمكنهم من استخدام "الاسم التجاري" لشركة كبيرة وبيع سلعتها أو خدماتها ضمن حيز جغرافي، ويتفق على: دفع رجل الأعمال لرسم مبدئي إضافة إلى مبلغ شهري للشركة الأصلية، ويوجد ثلاث أشكال لحق الامتياز:

- حق امتياز السلعة: وهنا يتم شراء السلعة من المؤسسة الأم وإعادة بيعها، ويدفع إضافة إلى ذلك حق بيع هذه السلعة، وهذا ما يحدث مع محطات البنزين والخدمات، عادة.

- حق امتياز التصنيع: ومثال ذلك مؤسسات تعبئة المياه الغازية، لكن هنا يتم شراء المستلزمات من الشركة الأم.

- حق امتياز الأعمال: وهنا يقوم صاحب المؤسسة باستخدام اسم إحدى الشركات الكبرى المعروفة في مجال نشاطه، بعد شراء حق الإنتاج والاتفاق على استخدام نفس الأسلوب. ولحق الامتياز عدة إيجابيات خاصة:
- انخفاض حجم المخاطر التي يواجهها المستفيدين منه، وهذا لممارسته لنشاط مدروس من قبل.
- توفر دعاية والاسم التجاري، وبالتالي المعرفة الفورية للاسم التجاري من قبل المستهلك على عكس المنتجات أو الخدمات الجديدة.
- إمكانية الحصول على الدعم المالي من الشركة الأم إضافة إلى المساعدة التقنية والمالية في عملية الإنشاء والتسيير، إضافة إلى توفير خدمات التدريب لإنجاح عمله التسييري.
- إلا أن لحق الامتياز عيوب تتمثل في:
- رغم أنه أقل الوسائل خطراً، إلا أنه ليس الأقل تكلفة وهذا يعود إلى أن حق الامتياز قد يكلف المستفيد منه 20% إلى 30% أكثر من تكلفة الدخول إلى مجال الأعمال بصورة مستقلة.
- فرض الشركة الأم سعر للسلعة، يضر بصاحب المؤسسة خاصة إذا كان ارتفاع السعر دون مبرر

### 2-1-2- تحليل المناخ الاستثماري للمؤسسة أو النشاط المراد ممارسته

إن الأسلوب الأنجح للوصول إلى مؤسسة ناجحة هو إجراء مجموعة من التحاليل المرتبطة خاصة بـ:

#### 2-1-2-1- مجال النشاط

- حيث يعقد المستثمر اجتماعات عديدة مع زملائه، أسرته، أساتذته و العديد من أصحاب المؤسسات والمواطنين. حول مدى إشباع المنتجات و الخدمات المقدمة حالياً لحاجات المستهلكين، إن كانت الإجابة سلبية، يمكن أن تكون هذه المناقشة سبباً ليس فقط لتحديد مجال النشاط المطلوب حالياً، بل النشاطات المطلوبة مستقبلاً، ثم البحث و التركيز على المنتجات والخدمات المطلوبة والغير الملبات منها.
- لكن من المهم معرفة أن آراء الآخرين هي مجرد استشارة و مصادر للأفكار لمختلف المنتجات ومجالات النشاط، ولكن القرار النهائي يبقى مرتبطاً بصاحب المؤسسة.
- يجد صاحب مشروع المؤسسة المستقبلية عدة خيارات لدخول العمل المؤسسي.
- نشاط صناعي: و الذي يشمل منتجات صناعية، عمليات تصنيعية، خدمات صناعية تشغيل للغير.
  - نشاط خدمي: ويشمل خدمات فنية، خدمات عامة، تأجير معدات.
  - نشاط تجاري: توزيع المنتجات الزراعية والغذائية و الصناعية، قطع الغيار، مستلزمات المصانع سواء بالجملة أو التجزئة.

لكن هذه الدراسة والاختيار لن تكون كافية لصاحب المشروع، ذلك أنها مازالت بعيدة عن تقديم أو وصف الإطار الجيد و المناسب لبدء النشاط المرغوب فيه وبالتالي لابد من دراسة تكون مكتملة تقوم بها عادة جهات مختصة لمساعدة أصحاب

المشاريع، تشمل هذه الدراسة البيئة الكلية والتي تتمثل في المجال الاقتصادي، السياسي، الاجتماعي، الثقافي والقانوني، إضافة إلى بيئة الصناعة التي يريد الدخول فيها ثم تضيق المجال يشمل البيئة التنافسية.

### 2-2-1-2 دراسة وتحليل بيئة المؤسسة:

إن بيئة أي عمل مؤسسي تتصف بعدة خصائص يجب أخذها بعين الاعتبار تتمثل في التعقيد والارتباط، والاستمرار، فهناك الكثير من المتغيرات التي تؤثر على أداء المؤسسات، بعضها مرتبط بالبيئة الكلية، والبعض الآخر مرتبط ببيئة النشاط أو الصناعة، فيما تتمثل عناصر البيئة التنافسية في العناصر الأهم سواء تعلق الأمر بالموردين، أو الموزعين أو الزبائن أو المنافسين، أو البنوك ومؤسسات التمويل والهيئات العامة.

هذه المتغيرات إلى جانب كونها عديدة فهي معقدة في تأثيرها على المؤسسة، فالمتغيرات الاقتصادية يمكن تحليلها على مستوى البيئة المحلية، كما يتم تحليلها على المستوى الدولي ثم يتم التطرق إلى صناعة معينة، إضافة إلى أن العديد من العناصر الداخلية تدخل في علاقة مع متغيرات خارجية.

وما يزيد من تعقد هذه العلاقة هو عنصر الزمن، فمتغيرات البيئة يمكن رصدها على المدى القصير في حين لا يمكن ذلك على المدى الطويل، مما يزيد من احتمال الخطأ.

كما تربط عناصر البيئة المحيطة بالمؤسسة، علاقات وثيقة، فالمتغيرات التي تحدث في عناصر البيئة الاجتماعية هي مرتبطة ببعض متغيرات البيئة الاقتصادية، وهو ما نجده في علاقة الدخل القومي والفرد بمستوى التعليم وغيرها.

ويكون تأثير عناصر البيئة الخارجية على المؤسسة مستمرا، ويأخذ اتجاهين:

- الفرص: وتمثل الاتجاه الإيجابي، وتعني الفرصة، أوضاعا أفضل للمؤسسة، ومجال يحقق العوائد المطلوبة.
- التهديدات: وتعني أن التغير في عنصر من عناصر البيئة، قد يكون له تأثير سلبي على المؤسسات ومشاكل يجب على المؤسسة تفاديها.

### أ- عناصر البيئة الكلية: تتكون البيئة الكلية من عدة عناصر:

- المتغيرات الاقتصادية: وتتمثل على خصائص، وعناصر النظام الاقتصادي، المتمثلة خاصة في الدخل القومي وهو مجموع دخول الأفراد في المجتمع في فترة معينة، دخل الفرد، الدخل المتاح بعد استبعاد الضرائب والمدخرات، وأسعار الفائدة ومعدلات التضخم التي لها علاقة بفرض الاستثمار وظروف الزواج والكساد.

### - المتغيرات الاجتماعية: وتعكس خاصة:

- تغيرات السكان: إذ أن عدد السكان ومعدل نموهم في تغير مستمر، لذا لابد من الإحاطة بكافة المعلومات الخاصة بتغيرات عددا لسكان، التركيبة الديمغرافية والتي تعكس توزيع السكان حسب الفئات العمرية المختلفة ومعدلات الوفيات والمواليد.

إضافة إلى التحركات السكانية وتوزيعها على مناطق المدن و الأرياف.

- التغيرات في نظرة الفرد للعمل و أوقات الفراغ.

- زيادة دور المرأة في المجتمع وزيادة مستوى التعليم.

- المتغيرات التكنولوجية: إن التطورات التكنولوجية تؤدي إلى بدء و ظهور صناعات جديدة وزوال بعض الصناعات الموجودة، إضافة إلى ظهور صناعات مساعدة ومكملة للصناعات الجديدة، وإن لهذه التطورات التكنولوجية آثار إيجابية كزيادة مستوى إنجاز المؤسسات التي تواكب هذه التكنولوجيا، و أخرى سلبية على المستهلكين و المؤسسات التي لا تتمكن من الحصول عليها أو استخدامها.

- المتغيرات السياسية: وهي متعلقة خاصة بالاستثمارات و قوانين حماية البيئة، التسهيلات والإعفاءات.

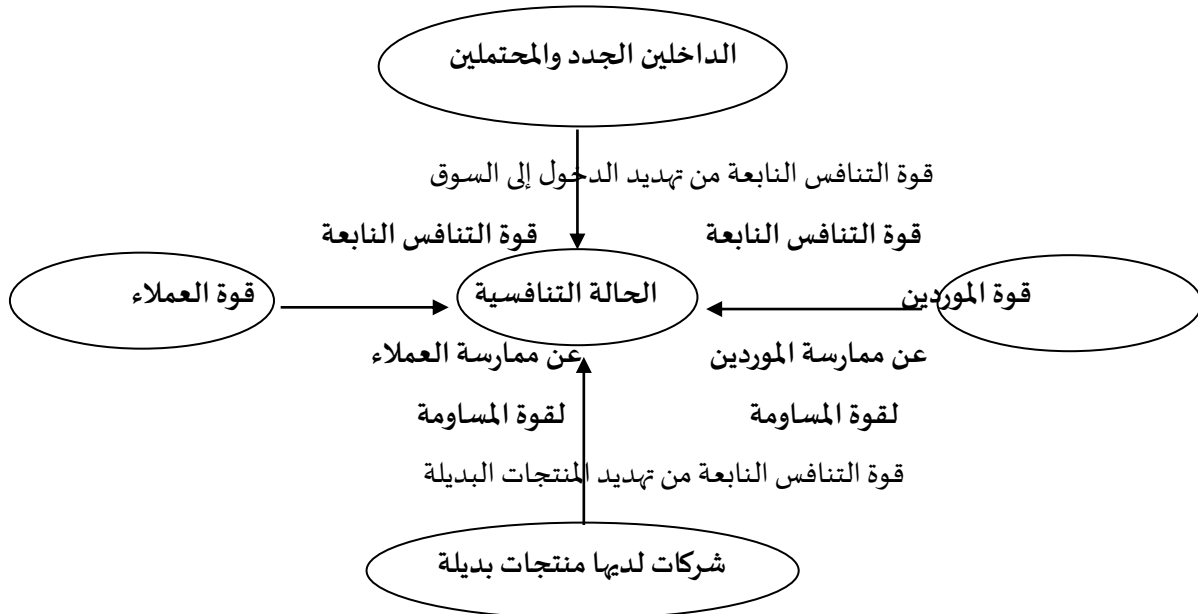
#### ب- عناصر البيئة الصناعية:

تتيح عملية تحليل البيئة الصناعية معرفة الشروط و السمات الأساسية التي تميز هذه الصناعة أو هذا النشاط عن الآخر مثل: ظروف العرض و الطلب، المرونة السعرية للطلب و التي تمثل مقدار التغيير الحاصل في مستوى الطلب الناتج عن تغيير السعر بوحدة واحدة، إضافة إلى تحديد هيكل الصناعة، فإن دراسة عناصر بيئة الصناعة تسمح بتوضيح عدد المنتجين و درجة تمايز المنتجات و المؤشرات على التكلفة إضافة إلى إمكانيات التكامل و الوصول إلى أسواق العالم.

#### ج- عناصر البيئة التنافسية:

تشمل البيئة التنافسية كافة المؤسسات التي تتعامل مع المؤسسة في إطار إمداد السوق بمنتجات جديدة، إضافة إلى المؤسسات المنافسة في الحصول على تفضيلات المستهلكين و الموارد اللازمة للعمل:

شكل رقم 06: عناصر البيئة التنافسية



المصدر: محمد صالح الحناوي، أحمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص: 130، 132، 133.

فعلى صاحب المؤسسة دراسة هذه العناصر و التعرف على مدى تأثير الأطراف المختلفة على وضع المؤسسة التنافسي.

- المنافسون: يمكن التمييز بين عدة أنواع من المنافسة:

- المنافسة بين المنتجات المتشابهة و التي تقدم نفس المنتج للعملاء و بأسعار متقاربة ( استهداف نفس السوق).
- المنافسة بين منتجات مختلفة و لكن تشبع نفس الحاجة ( كالقطارات و الحافلات...).
- الوسطاء: يمثلون تجار الجملة والتجزئة، وكلاء البيع و الإشهار، وكالات البحوث.
- الموردون: يعتبرون وسيلة مد المؤسسة بعوامل الإنتاج، و بالتالي كلما زادت معرفة صاحب المؤسسة بالموردين و قدرته على التفاوض معهم كلما تمكنت المؤسسة من تنبؤ مكان في السوق.
- إن تحليل المناخ الاستثماري الكلي و المتعلق بالصناعة و المنافسة يمكن من الخروج بنتائج حول:
  - الصناعات المتوفرة حاليا: فكثيرا ما تصدر عن الهيئات الاقتصادية المتخصصة نشرات حول مجالات استثمار مختلفة و نسبة تشبع هذه المجالات مدى تغير عدد المستثمرين الجدد الداخلين للاستثمار في هذا النشاط، مما يتيح معرفة الحاجات التي لم يتم تغطيتها بمساهمة الصناعة المحلية، الأسواق غير المشبعة (زيادة الطلب عن العرض)، احتياجات مختلف مجالات النشاط الخالية من المدخلات والمخرجات كبعض مصادر المواد اللازمة في عملية الإنتاج و طول فترة الانتظار إضافة إلى الأجزاء المستخدمة من عدد كبير من الشركات و التي يمكن إنتاجها أو توفيرها من قبل مؤسسة واحدة.
  - تحليل اتجاهات السكان و البيانات الديمغرافية للحصول على الفئات العمرية ونسبة الشباب مثلا.
  - فحص الاتجاهات الاقتصادية: فالتغيرات الاقتصادية تخلق حاجات جديدة لدى الأفراد، كما يمكن أن تؤدي إلى زوال بعض المؤسسات لتخلي هؤلاء الأفراد عن منتجات.
  - فحص التغيرات الاجتماعية وسوق المعيشة، أساليب ملا الفراغ ونسبة فترة الفراغ الى وقت العمل وعلاقة حاجات أفراد المجتمع، بمستواهم الثقافي....
  - المناخ التشريعي: ومدى تشجيع الدولة وقوانين الاستثمار في مختلف الأنشطة.
- يمكن الحصول عادة على المعلومات المتعلقة بمناخ الاستثمار، والتي تساعد المؤسس في هذه المرحلة من عدة جهات.
  - الإحصائيات الرسمية، إدارة الجمارك، مراكز الدراسات الاقتصادية.
  - المركز الوطني الخاص بتنمية الاستثمار.
  - المنضمة المتخصصة، غرفة التجارة وملحقها الخاصة بالمناطق، البورصات الخاصة بالمقاولات من الباطن والشراكة، إضافة إلى المكتبات والملاحظة الشخصية.
- بعد هذه الدراسة يتم اكتشاف الفرص والتهديدات المتعلقة بمجال النشاط وكل العوامل المحيطة به ثم تأتي مرحلة التصفية المبدئية للأفكار، هذه المرحلة لا يمر بها الأفراد الذين لديهم فكرة واحدة محددة فخلال هذه المرحلة تكون نتيجة عملية التصفية، الحصول على مشروع يحول إلى مؤسسة مستقبلا.

### 2-1-3- تصفية الفكرة: (التصفية المبدئية)

- يتم استخدام المعطيات السابقة للتوصل إلى قائمة من فرص النشاط والمنتجات، لأنه لا يمكن استخدام تحليل الجدوى التفصيلي إذا كان عدد الفرص كبيرا وبالتالي تبدأ عملية التصفية باستخدام بعض الأفكار والمشاريع للأسباب التالية:
  - الارتفاع الكبير لمبلغ رأس المال الواجب استثماره لبعض المشاريع.

- عدم القدرة على تغطية تكاليف الحياة الخاصة للشخص نظرا لطول فترة انتظار العائد.
- أن بعض المشاريع محتكرة أو أن تكاليف الحصول على المادة الأولية باهظة.
- بعض الاستثمارات هي مخالفة للتشريعات الحكومية للدولة، أو أنها تتعارض مع الأهداف و السياسات القومية التي تفرضها الدولة.
- صعوبة تسويق و ترويج بعض المنتجات و التي تحتاج إلى ميزانيات كبيرة.
- عدم جدوى البعض الآخر من المشاريع لتشبيع السوق بعد ذلك يمكن إعداد قائمة لأحسن المنتجات التي تجاوزت كل هذه الشروط.
- و تتم المفاضلة بينها حسب قيمة رأس المال المستثمر و درجة المخاطرة و حجم العمل المطلوب من صاحب المؤسسة، وكذا مستوى الخبرة المطلوب إضافة إلى قيمة العوائد المتوقعة في كل خيار و فترة استرداد رأس المال.
- فترة الاسترداد: وتمثل المدة التي يسترجع فيها المستثمر رأس ماله من خلال التدفقات الداخلة حيث:  
فترة الاسترداد = (مبلغ الاستثمار المبدئي) / (رأس المال السنوي) = ن سنة.
- و يتم اختيار الاستثمار أو المنتج الذي يحقق أقل فترة استرداد، لكن هذا الأسلوب لا يأخذ بعين الاعتبار تأثير الزمن وتغيير قيمة النقود.
- المردودية المحاسبية للمشروع: و التي تمثل النسبة المؤوية بين متوسط الأرباح و رأس المال المستثمر، حيث يختار المشروع الذي يحقق أكبر مردودية، ولكن هذه الطريقة أيضا لا تأخذ في الحسبان عامل الزمن، و بالمقابل توجد طريقتين تأخذ بعين الاعتبار القيمة الحالية للنقود.
- صافي القيمة الحالية: تمثل الفرق بين قيمة الاستثمار المبدئي و القيمة الحالية لإجمالي التدفقات السنوية للمشروع، و يختار المشروع ذو أقل صافي قيمة حالية.
- معدل العائد الداخلي: وهو المعدل الذي تتساوى فيه قيمة المبالغ الداخلة مع مبالغ الاستثمار الخارجة كما يعرف على أنه المعامل الذي تصبح فيه صافي القيمة الحالية مساوية للصفر انطلاقا من النتائج المحصلة يتم تحديد المنتج الذي سيدخل السوق و الذي سيستوفي كل الشروط الموضوعة.

#### 4-1-2- حماية الفكرة أو المنتج الجديد:

- قبل الشروع في أي إجراءات متعلقة بدراسة السوق والدراسات التقنية و المالية لابد على أصحاب الأفكار الجديدة حمايتها، وهنا يبرز مفهوم الملكية الفكرية والتي تناقش من خلال مدخلين:
- حقوق التأليف والمرتبطة بعمل مسرحي، أو مخطط هندسي معماري، أو إبداع موسيقي.
  - حقوق الإبداع و الابتكار الجديد والتي تشمل شهادة اختراع، رسم أو موديل.
- لهذا توفر العديد من الدول هئيات خاصة لحماية الملكيات الفكرية و الجوائر من بينها.
- تعتبر المرحلة السابق مرحلة مبدئية تخطيطية فكرية بالنسبة لصاحب مشروع إنشاء مؤسسة ليمر بعد ذلك إلى مرحلة التحقيق على أرض الواقع و العمل الميداني، وهو ما سنتناوله في الفصل الموالي.

## مراجع وهوامش الفصل

- <sup>1</sup> Robert D. Hisrich et Michael P. Peters, *Entrepreneurship : lancer, élaborer et gérer une entreprise*, édition Economica, France, 1991, p : 11.
- <sup>2</sup> Mark Casson, *The Entrepreneur*, Second edition, Edward Elgar Publishing, USA, 2003, p : 23.
- <sup>3</sup> Jesús Huerta de Soto, *Socialism, economic calculation and entrepreneurship*, cité in : <http://www.mises.at/literatur/Buch/huerta-de-soto-socialism-economic-calculation-and-entrepreneurship.pdf> , 23-06-2016.
- <sup>4</sup> Peter F Drucker *The Discipline of Innovation*, Harvard business review, December, 157, 1998, cite in: [https://www.it.lut.fi/wiki/lib/exe/fetch.php/courses/cs30a7100/artikkeli\\_perus.pdf](https://www.it.lut.fi/wiki/lib/exe/fetch.php/courses/cs30a7100/artikkeli_perus.pdf), 04-07-2013.
- 5- بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2011، ص: 92.
- 6 Sophie Boutillier, Dimitri Uzunidis, *la légende de l'entrepreneur*, édition : la découverte et Syros, paris, France, 1999, p : 11,12.
- 7 Alain Fayolle, *introduction a l'entrepreneuriat*, op.cit., p:10.
- 8 - Alain Fayolle, Luois jacques Fillion, *devenir entrepreneur*, édition: Village Mondial, France, 2006, p: 16.
- 9 Thierry VERSTRAETE, *entrepreneuriat: connaître l'entrepreneur*, édition: l'harmattan, paris, France, 1999, p: 77.
- 10 Emil-Michel HERNANDEZ, *le processus entrepreneurial*, édition : l'harmattan, paris, France, 1999, p: 31.
- 11 فايز النجار، عبد الستار محمد، *الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة*، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر، الأردن، 2006، ص: 10.
- 12 طاهر محسن منصور الغالي، *إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة*، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص: 42.
- 13 سعاد نائف برونوطي، *إدارة الأعمال الصغيرة: أبعاد ريادية*، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص: 28، 29.
- 14 نواف كنعان، *القيادة الإدارية*، دار الثقافة لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2007، ص 90.
- 15 فايز النجار، محمد عبد الستار العلي، *الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة*، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2006، ص: 14.
- 16 Alain Fayolle. **Modèles multidimensionnels de l'entrepreneur**. Revue française de gestion, n :102, France, 2002, P 18.
- 17 Mark Casson, **The Entrepreneur: An Economic Theory**, Second edition, Edward Elgar Publishing, USA, 2003, p 110.
- 18 Alain Fayolle, **Le métier de créateur d'entreprise**, édition d'organisation, paris, 2003, p13.
- 19 Mark Casson, Op.cit, p 21.
- 20 Sophie Boutillier, Dimitri Uzunidis, **La légende de l'entrepreneur**, édition : la découverte et Syros, paris, France, 1999, p19.
- 21 Azzedine Tounes, Alain Fayolle, **L'odyssée d'un concept et les multiples figures de l'entrepreneur**, La Revue des Sciences de Gestion, 4 n°220-221, 2006, p: 19.
- 22 Dieter HILLAIRET, *Économie du sport et entrepreneuriat*, édition l'Harmattan, France, 2002, p159.
- 23 طاهر محسن منصور الغالي، *إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة*، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص: 45، 46.

<sup>24</sup> روة أحمد، الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2007، ص: 11.

<sup>25</sup> فايز النجار، مرجع ساب فايز النجار، محمد عبد الستار العلي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2006، ص: 13.

<sup>26</sup> Michel Marchesnay, Collette Fourcade, **Gestion de la PME/PMI**, Edition Nathan, France, 1990, p222.

<sup>27</sup> توفيق عبد الرحيم يوسف، إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، الطبعة الأولى، صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص ص: 57-58.

<sup>28</sup> عبد الحميد مصطفى أبوناغم، إدارة المشروعات الصغيرة، دار الفجر مصر 2002، ص: 19.

<sup>29</sup> Olivier Basso, **le manager entrepreneur**, Pearson édition, France, 2006, p85.

<sup>30</sup> محمد الصيرفي، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار لدنيا للطباعة و النشر، الاسكندرية، مصر، 2008، ص: 131.

<sup>31</sup> Olivier Torres, Michel Marchesnay, **PME de Nouvelles approches**, Edition Economica, Paris, 1998, P:64

<sup>32</sup> سيد سالم عرفة، الجديد في إدارة المشاريع الصغيرة، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر، الأردن، 2011، ص: 81.

<sup>33</sup> Jean-Marc Atlan, Marc Moundou, Anne Joly, **Entrepreneurs en mouvement**, édition: Autrement, France, 2005, P 168.

## الفصل الثاني : الجانب الإجرائي للسيرورة المداولاتية

## الفصل الثاني : الجانب الإجرائي للسيرورة المقاولاتية

بعد تحديد ودراسة الفكرة والمتعلقة بالجانب التحضيري، يدخل المستثمر أو صاحب المؤسسة المستقبلية في مرحلة عملية تتعلق بدراسة تسويقية تجارية تليها دراسة تقنية ومالية، وعادة ما يستفيد صاحب المؤسسة من دعم في هذا المجال من جهات متخصصة كمكاتب الدراسات والدولة وهيئات مالية ودولية عديدة.

وبالتالي ضمن هذا الفصل سنتناول مختلف الدراسات المرتبطة بالجانب الإجرائي من السيرورة المقاولاتية

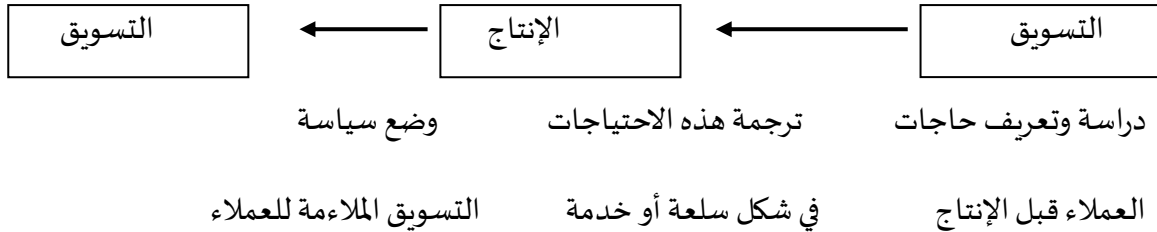
## 1- الدراسة السوقية:

تمثل دراسة السوق "مجموعة من الإجراءات والتقنيات مستمدة من العلوم الإنسانية الاقتصادية والإحصائية، أين يسمح استخدامها بالحصول على معلومات واستعمالها بشكل فعال في اتخاذ القرار".

ومنه لابد من معرفة معنى كلمة تسويق إضافة إلى معرفة عناصر هذه العملية.

يبدأ التسويق الحديث قبل عملية الإنتاج إذ يتم إنتاج ما يمكن بيعه وليس بيع ما ينتج ويستمر إلى أن يصل المنتج إلى المستهلك، ومنه يمكن تلخيص عملية التسويق في الشكل التالي:

شكل رقم 07: مراحل عملية التسويق.



المصدر: محمود أمين زويل دراسة الجدوى وإدارة المشروعات الصغيرة، الإسكندرية 2000، ص: 96.

ودون الخوض في مختلف تعاريف التسويق يمكن الاعتماد على التعريف الذي قدمه "Armstrong.Kotler" فالتسويق أحد أنشطة المؤسسة، والذي يهتم بتجديد حاجات العميل ورغباته وتحديد السوق المستهدفة (حصة الأسواق) الذي يستطيع المنتج تغطيته، ثم تصميم المنتجات المناسبة والخدمات والبرامج التي تضمن خدمة هذا السوق.

إن التسويق ليس فقط وظيفة من وظائف المؤسسة الكبيرة الحجم أو المتوسطة فقط بل هو فلسفة تقود أي مؤسسة مهما كان حجمها لإشباع حاجات العملاء بما يحقق الربح المطلوب، والتسويق الحديث يجعل المنتج والمستهلك في اتصال مستمر.

و بالتالي يمكن تعريف التسويق بمجموع الأنشطة التي تمكن المستهلك من شراء المنتج الذي يحتاجه في الوقت وبالتكلفة والجودة المناسبة.

إن دراسة السوق هي وسيلة تحديد المبيعات المتوقعة وحجم الطلب المتوقع على منتجات المؤسسة، لذلك لابد من مراعاة كل نتائج هذه الدراسة لأنه ستبنى عليها الدراسة التقنية والمالية.

و تشمل الدراسة السوقية ما يلي:

1-1-- تقديم المنتج: إن الخطوة الأولى الأكثر منهجية هي تقديم المنتج، فلابد في البداية من تقديم صاحب المؤسسة لمنتوجه أو منتجاته والتعريف بها وهذا من خلال تحديد:

- خصائص المنتج المتعلقة بالمنفعة: حيث يمكن لمنتج واحد إشباع عدة منافع واستخدامات.

- الخصائص الفيزيائية: متعلقة بالأمور التقنية للمنتج المتمثلة في الوزن، الحجم، التغليف والأدوات المستخدمة.

بالنسبة للخدمات ترتبط الخصائص والمميزات الفيزيائية بالوسائل المرافقة لتقديم الخدمة (طريقة التعامل مع الزبون، نوع الوثائق المقدمة كالكتالوجات والملفات...و غير ذلك من تهيئة المقر).

- الخصائص البسيكولوجية: متعلقة بالتأثير النفسي الذي يجعل المنتج محبذا لدى الزبون.

- الميزة التنافسية: مجموعة من الخصائص التي تتوفر في المنتج والتي تميزه عن منتجات المنافسين

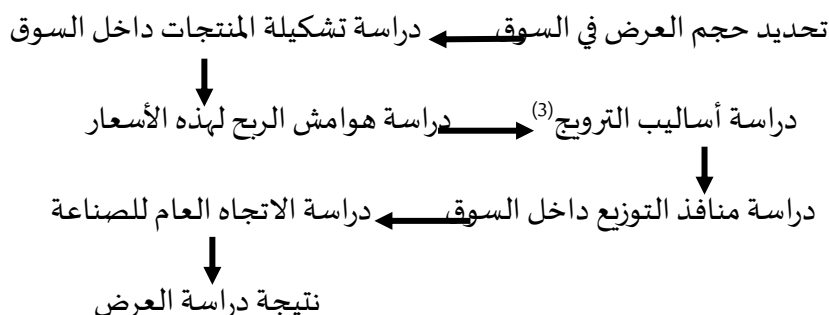
### 2-1- دراسة الطلب الفعلي:

إن دراسة كل من الطلب الفعلي المعبر عن حاجة الأفراد لسلعة ما والمرفقة بقدرة شرائية والعرض على المنتج المراد طرحه تسمح بتحديد الفجوة القائمة بينهما في السوق، كما تسمح بتعريف الزبائن المرتقبين، خصائصهم، عددهم وما هو اتجاه نمو عددهم خلال السنوات الخمس الأخيرة في منطقة معينة، إضافة إلى معرفة توزيعهم حسب السن، الجنس، مستوى الدخل، التعليم، القوة الشرائية (والتي تمثل الدخل الحقيقي أي عدد الوحدات من المنتج التي يمكن الحصول عليها مقابل هذا الدخل النقدي) الميل للاستهلاك (مقدار التغير في استهلاك الفرد عند تغير الدخل بالزيادة أو بالنقصان)، الميل للادخار (مقدار التغير في الادخار عند تغير الدخل بالزيادة أو بالنقصان)، سلوك الشراء، دوافع الشراء، من يقوم بالشراء والتوزيع الجغرافي للزبائن

### 3-1- دراسة العرض (المنافسين):

تعد دراسة أو معرفة عدد المنافسين في السوق، سياساتهم التجارية، السوقية، رقم أعمالهم وحصتهم السوقية، عملية جد مهمة بالنسبة لصاحب مشروع المؤسسة، ذلك أنه وبمقارنة معلومات العرض والطلب يستخلص ما يعرف بفجوة الطلب كما هو موضح فيما يلي:

شكل رقم 08: مراحل الوصول إلى تحديد مستوى العرض في السوق



المصدر: أحمد غنيم، مرجع سابق، ص: 33.

#### 4-1-- تحديد فجوة الطلب

إن دراسة فجوة الطلب وتحديدها تسمح لنا بالتنبؤ بتغيرات الطلب المتوقع على المنتج الذي ستقدمه المؤسسة، وبالتالي تحديد رقم الأعمال أو حجم المبيعات الذي تسعى المؤسسة للوصول إليه.

شكل رقم 09: كيفية تحديد مستوى الطلب



تصميم الطاقات الإنتاجية والتنبؤ بالمبيعات التي تستهدفها المؤسسة (مع أهمية عدم المغالاة أو التخفيض) أي دقة تقديرات الطلب.

المصدر: أحمد غنيم، مرجع سابق، ص ص: 35-36.

و تكون فجوة الطلب ذات طبيعة: كمية (الفرق بين العرض والطلب) أو سعرية (منتجات متماثلة بأسعار مختلفة) أو مرتبطة بالجودة أو ذات طبيعة زمنية أو مكانية نتيجة الطبيعة الموسمية لبعض المنتجات ولاختلاف المناطق الجغرافية.

عند تحديد فجوة الطلب يدرك تماما صاحب المؤسسة أن الطلب في السوق على المنتج أكبر من العرض (ما يشكل فجوة الطلب) وبالتالي يمكنه توقع الطلب على مبيعات مؤسسته من هذا المنتج وهذا من خلال:

#### 1- المرونة الدخلية: تقيس التغير في الطلب الناتج عن التغير في الدخل (الممكن التصرف فيه)

المرونة الدخلية = التغير النسبي في الطلب / التغير النسبي في إجمالي إنفاق المستهلكين

2- المرونة السعرية: تستخدم للدلالة على التغير النسبي في الطلب الناتج عن تغير السعر.

$$\text{المرونة السعرية} = \frac{\text{التغير في الطلب} / \text{الطلب الأساسي}}{\text{التغير في السعر} / \text{السعر الأساسي}}$$

3- متوسط استهلاك الأفراد: يمثل النسبة بين الاستهلاك الفعلي خلال فترة وعدد السكان خلال هذه الفترة.

4- الانحدار الخطي البسيط: باستخدام معادلة الانحدار  $aX+b=Y$

5- طريقة المربعات الصغرى... وغيرها.

وبالتالي وبعد دراسة وتحديد حجم الطلب المتوقع يمكن لصاحب المؤسسة تحديد رقم أعماله (المبيعات معبر عنها نقدا).  
إلا أن العملية لا تتوقف عند هذا المستوى، فرقم الأعمال تتحكم فيه عوامل تقنية وتجارية تأخذها بعين الاعتبار، وبالتالي لا بد من دراسة تجارية متعلقة لعملية تسويق المنتج أو المنتجات، ودراسة أخرى تقنية متعلقة بمتطلبات العملية الإنتاجية.

## 2- الدراسة التجارية:

تتعلق الدراسة أو العملية التجارية بأسلوب تصريف المنتج إلى العملاء بالشكل الذي يعود بالفائدة

على صاحب المؤسسة. وبالتالي يظهر واضحا أن الدراسة التجارية تدرس سبل تسويق المنتجات.

وتتركز الدراسة التجارية التسويقية على: المنتج، السعر، التوزيع والترويج.

- **المنتج:** تعتمد سياسة المنتج على تركيز القوي حول زيادة رضا الزبائن عن المنتج بإدخال تحسينات مستمرة عليه. حيث لا بد من معرفة وتحديد مواصفات وخصائص المنتج المطروح بدقة كما يتم تقديم الميزة التي ينفرد بها عن غيره في السوق، إضافة إلى أسلوب استخدامه وهنا يكون من الضروري إلحاق المنتج بخدمات ما بعد البيع، كما لا بد من فهم أن المستهلك لا يشتري المنتج بمجرد عرضه، بل يشتري قدرته على إشباع حاجاته (حجمه، شكله، لونه...).

- **السعر:** يعد تحديد السعر من العمليات الصعبة والمهمة، وهذا لتعدد العناصر المتدخلة في تكوينه ونوع المنتج.

فلا بد من معرفة إن كان المنتج جديدا أم تم طرحه من قبل، ففي الحالة الأولى يكون تحديد السعر مرتبطا بمدى جودة المنتج والتكاليف الداخلة في تشكيله مضافا إليه هامش الربح، وتجدر الإشارة هنا إلى أن السياسة السعرية قد تؤدي ل طرح المنتج بسعر مرتفع نسبيا، أو يتم طرح المنتج بسعر منخفض في بداية الأمر حتى يترك انطباع الرضى والتفضيل عند المستهلك ثم يبدأ في رفع السعر تدريجيا.

أما في الحالة الثانية فالسعر محدد من قبل السوق، ومنه يبقى على المؤسسة تخفيض التكاليف إلى الحد الذي يضمن لها تحقيق هامش الربح، على أن لا يؤثر ذلك سلبا على نوعية المنتج .

و يجمع السعر: التكاليف، مقدار الربحية المستهدف، سياسات البيع للعملاء المرتقبين، سياسات منح الائتمان، مدته، شروطه، الخصم، سياسة التحصيل، مخاطره والقدرات الشرائية للمستهلكين.

- **التوزيع (المكان):** يمثل المكان عنصرا مهما في المزيج التسويقي ويشمل هذا العنصر، المسارات التي من خلالها سيتم إيصال المنتج إلى العملاء النهائيين، ويوجد عدة أساليب لذلك:

الأسلوب الأول: المؤسسة ← المستهلك النهائي

في هذه الحالة تكون العلاقة مباشرة بين المؤسسة والمستهلك النهائي مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف الوسيطة وبالتالي يكون الهامش بالضرورة مناسباً.

الأسلوب الثاني:

المؤسسة ← تجار التجزئة ← المستهلك النهائي

الأسلوب الثالث:

المؤسسة ← تجار الجملة ← تجار التجزئة ← المستهلك النهائي

في الحالة الثانية والثالثة تكون التكاليف مرتفعة عن الأسلوب الأول، وهذا لتعدد الوسطاء، فكلما قل عدد الوسطاء كلما انخفض السعر.

- **الترويج:** يحقق الترويج عملية الاتصال الفعال بين المنتج والمستهلك ويعتبر الترويج عنصر

هاما في المزيج التسويقي لأنه يزود المستهلك بمختلف المعلومات عن السلعة ويشمل الترويج:

- الإعلان: والذي يتم من خلال الصحف، التلفزة... وهنا لابد من تحديد الرسالة الإعلانية.

- الاتصال الشخصي (البيع الشخصي): وهذا عن طريق البيع التنافسي والزيارات الشخصية،

- ترقية المبيعات: ويتم من خلال المعارض، المؤتمرات....

- النشر: وهذا من خلال الرسائل المكتوبة، المسموعة والمحاضرات.

- العلاقات العامة: من خلال المناقشات والندوات والزيارات الفردية والجماعية.

الدراسة السوقية تتيح لصاحب المؤسسة تحديد ماذا ولماذا ينتج؟ وكم ينتج؟.

### 3- الدراسة التقنية (الفنية)

بعد الدراسة السوقية والتجارية تأتي دراسة يعتبرها العديد من الباحثين أنها مكتملة ومتداخلة مع هذه المرحلة وهي الدراسة التقنية، ذلك أن التنبؤ بالمبيعات أو تحديد المبيعات المتوقعة يجب أن تعطي التكاليف ويحقق مردودية والتي تمثل النتيجة المحصلة عند استخدام راس مال معين وبالتالي لتحقيق هذه المردودية، لا بد من حساب النتيجة.

المبيعات - التكاليف = النتيجة.

المردودية = النتيجة / الأموال المملوكة المستثمرة.

تتمحور الدراسة التقنية حول تقدير ودراسة موقع المؤسسة، الآلات المستخدمة، نوع المادة الأولية مراحل وأسلوب الإنتاج من جهة، وتمديد حجم العمالة، حجم المؤسسة، العوامل المتاحة، التصميم الداخلي للمصنع اقتصاديات المشروع.

#### 3-1- تقدير حجم أو طاقة المؤسسة

على ضوء حجم المبيعات المخطط لبلوغه، يتم تحديد حجم الطاقة الإنتاجية للمؤسسة على أساس السنوات أي عدد الوحدات المنتجة سنوياً، ومن الضروري مراعاة الأحجام الاقتصادية المتعارف عليها لمثل هذا النوع من النشاط.

من الأمور الهامة عند تحديد حجم النشاط وضع عدة سيناريوهات لأحجام متفاوتة للطاقة الإنتاجية وهذا

لتوفير المرونة الكافية في عملية الإنتاج ولدراسة اثر تغيرات حجم الإنتاج على إجمالي التكاليف وتكلفة الوحدة.

كذلك لا بد من تحديد حجم النشاط نظراً لكون بعض المنتجات تستخدم طرق وأساليب في التصنيع، وآلات تستدعي حجماً معين لا يمكن إنتاج أقل منه وإلا اثر ذلك على مقدار التكاليف وكميات المادة الأولية.

#### 3-2- اختيار موقع المؤسسة:

يعتبر اختيار موقع المؤسسة من الموضوعات الهامة ذات التأثير المباشر على نجاحه أو فشله، ويتم اختيار موقع المؤسسة من خلال:

- تحديد المنطقة العامة التي يراد إنشاء المؤسسة فيها، وهذا بالاعتماد على عدة عوامل تعتبر تكلفة النقل أهمها حيث يتم اختيار الموقع، بعد إجراء موازنة بين تكاليف النقل الناتجة عن عدة مناطق والتي تؤثر عليها:

- مدى قرب السوق الذي يباع فيه المنتج من المؤسسة، وهذا خاصة إذا كانت وسائل النقل غير متوفرة بالحجم المطلوب.

- عناصر القوى العاملة ومدى قرب العمال من مقر المؤسسة.

- درجة التوطن، حيث يتمثل نشاط أو صناعة معينة في مدى تركيز هذه الأخيرة في منطقة معينة ويأخذ عدد العمال كأساس لقياس درجة التوطن وحسب:

معامل التوطن للصناعة في إقليم (X) = (مجموع عدد العمال في صناعة معينة في هذا الإقليم / مجموع عدد العمال في هذه الصناعة في البلد) / (عدد عمال كل الصناعات في الإقليم / عدد عمال كل الصناعات في الدولة).

■  $1 < X$  درجة التوطن عالية ومنه اتخاذ القرار بعدم إقامة المؤسسة في هذه المنطقة.

■  $1 = X$  درجة التوطن متوازنة، ومنه عدم الإنشاء، لأنه يحصل على حصة نسبيا متعادلة من هذا النشاط.

■  $1 > X$  درجة توطن منخفضة، مما يشجع على إقامة المؤسسة.

- الحوافز الاقتصادية والتشريعات القانونية: ففي الكثير من الأحيان وبغرض تنمية مناطق معينة تقوم

الدولة بمنح امتيازات لأصحاب المؤسسات المقامة في هذه المناطق كما لا بد من معرفة القوانين المتعلقة بمنح إقامة مؤسسات ونشاطات معينة في بعض المناطق بهدف إلى حماية البيئة والسكان.

- القوى المحركة: والمتعلقة بوسائل الطاقة ومدى توفرها من كهرباء وغاز وانتظام التزويد بها.

- المواد الأولية: بصفة عامة يفضل إنشاء المؤسسة في المناطق التي تتوفر فيها المواد الأولية المطلوبة، وخصوصا إذا كان المنتج أو المنتجات سلعا.

- الصناعات المرتبطة: وهو ما يعرف بالمقاولاتية من الباطن.

- توافر خدمات أخرى، فمن الأفضل اختيار منطقة أو مدينة تتوفر الخدمات المصرفية والتأمينات والخدمات الهاتفية وغيرها.

### 3-3- تقدير احتياجات الأراضي والمباني:

تمثل عملية تقدير الأراضي والمباني عملية مهمة فمن خلالها يتم تحديد المساحة المناسبة لقطعة الأرض التي ستنشأ عليها المؤسسة، إضافة إلى تحديد أهم التعديلات الواجب إدخالها على المباني لأقلمتها

مع النشاط المراد ممارسته.

3-4- تحديد نوع الإنتاج والعمليات الإنتاجية: يقسم نظام الإنتاج عادة إلى ثلاث أنظمة.

- نظام إنتاج مستمر: يتمثل في إنتاج المنتجات بكميات كبيرة ومتشابهة لتلبية طلب مستمر.

- نظام الإنتاج حسب الطلب: يتمثل في إنتاج منتجات مختلفة يحدد كميتها ونوعها الزبون.

- نظام الإنتاج الموسمي: وهو مرتبط بمواسم معينة، كالأنشطة المتعلقة بالألبسة الموسمية أو جني الثمار.

3-5- اختيار الآلات والمعدات: تختلف الآلات والمعدات المستخدمة في العملية الإنتاجية من منتج إلى

آخر، فالآلات والمعدات المستخدمة في إنتاج المعلبات تختلف عن تلك المستخدمة في صناعة الهيكل الخارجي للسيارات، وتجدر الإشارة في هذا المجال أنه لا بد من التحديد الدقيق وفهم مدى حاجة هذه

العملية الإنتاجية إلى الآلات والمعدات، لأنه في بعض الحالات يقوم المستثمرون باستخدام حجم كبير من الآلات، في حين أن العملية الإنتاجية تحتاج إلى عمل يدوي أكثر من الآلات.

كما أنه على صاحب المؤسسة المفاضلة بين مختلف الاقتراحات من الآلات والمعدات (البدايل) وهذا اعتماداً على عدة أسس:

- الطاقات الإنتاجية المقدرة للمؤسسة ومعدات النقل.

- مدى التطور التكنولوجي في مجال النشاط.

- مدى التطور التكنولوجي لهذه الآلات والمعدات.

- تكاليف التشغيل والصيانة للآلات.

- مدى الاحتياج النوعية معينة من العمالة المدربة.

- عدد العمال اللازمين.

- أعباء الاستهلاك.

- تكاليف التركيب والإنشاء والاختبار.

- العمر الإنتاجي المتوقع للآلات والمعدات.

- سهولة الاستخدام والتشغيل والآثار الجانبية المتوقعة.

- قيمة الآلة في نهاية العمر الإنتاجي.

تتم عملية المفاضلة بين الآلات البديلة للقيام بالعملية الإنتاجية من خلال: العمر الإنتاجي، القيمة الاستثمارية المبدئية...، لكن هذا المعيار يفتقد للدقة وهذا بسبب العمر الإنتاجي.

يوجد أسلوب يعد الأحسن في المفاضلة بين الآلات المستخدمة، هذا الأسلوب يأخذ في الحسبان الاختلاف

في توقيت التدفقات النقدية واختلاف العمر الإنتاجي وتأثير تكلفة راس المال ويسمى (التكلفة السنوية المتعادلة) وتحسب كما يلي:

القيمة الاستثمارية المبدئية لمدة (ن) وسعر الفائدة (ف) = التكلفة السنوية المتعادلة x معامل الفائدة.

التكلفة السنوية المتعادلة = القيمة الاستثمارية المبدئية / معامل الفائدة لمدة (ن) وسعر الفائدة (ف).

1

حيث: معامل الفائدة =  $\frac{1}{(1+F)^N}$

ومعنى ذلك انه لا يوجد فرق بين قيمة الاستثمار المنفق الآن أو إنفاق سنوي يسوى التكلفة السنوية المعدلة في نهاية كل فترة زمنية، وبمقارنة التكلفة السنوية المتعادلة مع متوسط التكلفة السنوية نجد أن الأولى تعطي قيمة أكبر من القيمة التي تعطيها المعادلة الثانية.

### 6-3- التخطيط الداخلي للمؤسسة:

من خلال التخطيط الداخلي للمؤسسة يتم تصميم مبنى المؤسسة وحجمه وتحديد عدد طوابقها، توزيع ورشات الإنتاج والتخزين للمواد الخام والمنتجة.

#### • تصميم حجم مبنى المؤسسة.

إن مبنى المؤسسة هو الأداة الأولى للإنتاج ذلك أن قيمته يتم تركيب حجم الآلات والمعدات والأدوات الخاصة بالعملية الإنتاجية، فأى عيب في المبنى سيؤثر بالضرورة على سيرورة العملية الإنتاجية.

إضافة إلى أن المبنى المتخصص لدرجة كبيرة له عيوب جوهرية تبرز خاصة عند اقتضاء الظروف تعديل مراحل الإنتاج.

إنه من الضروري كذلك التركيز في مبنى المؤسسة على عدد الطرق التي يتوجهها المبنى حيث يميل

الاتجاه العام إلى تفضيل المبنى ذي الطابق الواحد لعدة أسباب أهمها:

- إمكانية نقل المواد المستخدمة خاصة الثقيلة منها والحفاظ على الآلات.

- كما يساعد ذلك على استخدام أساليب المناولة والتخزين والنقل بأقل التكاليف، لكن في هذه الحالة لابد من الأخذ

بعين الاعتبار تكلفة الأرض ومساحتها.

إضافة إلى ذلك، يعتبر العديد من المتخصصين أن الحجم الصغير لمبنى المؤسسة له ميزات على حساب ذو الحجم الكبير، خاصة على العلاقات القائمة بين العناصر البشرية داخل المؤسسة.

إضافة إلى المرونة التي يقدمها الهيكل الصغير حيث يمكن إنشاء ملحقات الورشات بصفة سهلة،

كما أن بناء أكثر من مبنى صغير بدل مبنى كبير واحد يسمح بإغلاق أحدها عند الاقتضاء دون التأثير على الروح المعنوية للعمال، على عكس ما يحدث في مصنع كبير.

### ● تقدير احتياجات المؤسسة من المواد والخامات:

حيث لابد من تقدير الكميات المطلوبة من المواد والخامات اللازمة للإنتاج وتكلفتها ويتم ذلك من خلال:

- تحديد المواد المباشرة الداخلة في الإنتاج من المواد والخامات.

- تحديد مواصفات هذه المواد.

- تقدير نصيب الوحدة المنتجة من المواد والخامات.

- تقدير الكمية المطلوبة: تمثل نتيجة جداء الكمية المقدر إنتاجها ونصيب الوحدة الواحدة.

- تقدير أسعار المواد والخامات المستخدمة.

- تقدير المواد الغير مباشرة، المستخدمة كالزيتون والشحوم... وتكلفتها وجمع هذه التكاليف المباشرة والغير مباشرة يمكن الوصول إلى تقديرات احتياجات المؤسسة.

### ● تقدير احتياجات المؤسسة من الأثاث والمهارات الإدارية:

حيث يتم في هذه المرحلة وضع تقديرات مبدئية لكافة احتياجات المؤسسة من الأثاث والتجهيزات المكتبية.

### 3-8- تقدير احتياجات المؤسسة من وسائل النقل الداخلي والخارجي:

تعد وسائل النقل عنصرا مهما في التداول المواد الأولية داخل المؤسسة أو إيصالها للسوق، وتتوقف نوعية هذه المعدات على طبيعة المنتج ونظام الإنتاج المتبع ومعدات النقل متعددة منها: الأحزمة المتحركة، الآلات الرافعة، عربات النقل... وبالتالي يجب إعداد خرائط خاصة بآلات النقل تمثل التوقيت والمدى الذي تنشط فيه المؤسسة.

### 3-8-1- تقدير احتياجات المؤسسة من الأفراد:

تختلف احتياجات المؤسسة عبر مراحل حياتها إلى موارد بشرية بمعنى أن عدد الأفراد ونوعيتهم في فترة التأسيس أو الإنشاء يختلف عن عددهم ونوعيتهم في فترة التمويل الفعلي للمؤسسة حيث يتطلب إنشاء مؤسسة عدد معين من الإداريين والفنيين الذين يتولون تنفيذ نشاط المؤسسة، إضافة إلى ما يتطلبه العمل من المحاسبين الماليين، كما يتم تدريب وإعداد العمال إضافة إلى التعاقد مع عمالة مؤقتة تتم عملية تقدير احتياجات المؤسسة للعمال كما يلي:

حيث يتم دراسة الوظيفة قبل التعرض إلى الشروط التي تتوفر في من يشغلها، لتمييز كل وظيفة عن أخرى باختلاف الواجبات والمسؤوليات المرتبطة بها والخصائص الواجب توفرها في شاغليها والظروف التي تمارس في إطارها.<sup>(1)</sup> وقبل ذلك يتم تحليل العمل، حيث يجب تحديد جميع الأعمال التي يتم إنجازها في المؤسسة، ثم يتم تجميع هذه الأعمال والمهام في مجموعات أو وظائف (إنتاج، توزيع، التخزين...)، بعد ذلك يتم جمعهم ضمن احد الوظائف (الإنتاج، التوزيع، المالية).

### 3-8-3- تعيين المهام:

في بداية الأمر يتم تقسيم الإدارة بين أصحاب المؤسسة مع عدم تعدد وظائف ومسؤوليات كل شريك كما يكون تقسيمها حسب القدرات والتفضيلات وجعلها متوازنة في ما بين الشركاء، وفي المؤسسات الصغيرة الحجم والمصغرة تكون المهام موزعة عادة بين صاحب المؤسسة وصديق، ثم يتم تعداد كم من الموظفين ستكون المؤسسة بحاجة لهم، وهنا تكون مراعاة قدرات وتخصص العامل في مهمة رئيسية مع تخصيص واجبات ومهام إضافية بخلق نوع من المرونة في عمل العمال (الموظفين).

وفي الأخير يتم تقسيم العمال على الوظائف وفق جدول بسيط يعد عادة في هذه المرحلة من قبل الملاك.

جدول رقم 06 نموذج لجدول تقسيم العمال على الوظائف

| الإنتاج أو الشراء | التوزيع أو البيع | الوظائف المساعدة |
|-------------------|------------------|------------------|
|                   |                  |                  |

المصدر: عقيل جاسم عبد الله، مرجع سابق، ص ص: 69، 70.

الخطوتين يكون أصحاب المؤسسة قد حددوا الوظائف ومن سيشغلها وتبقى الآن تقدير التكلفة المتوقعة للأجور والرواتب، ويتم ذلك من خلال الجدول الموالي:

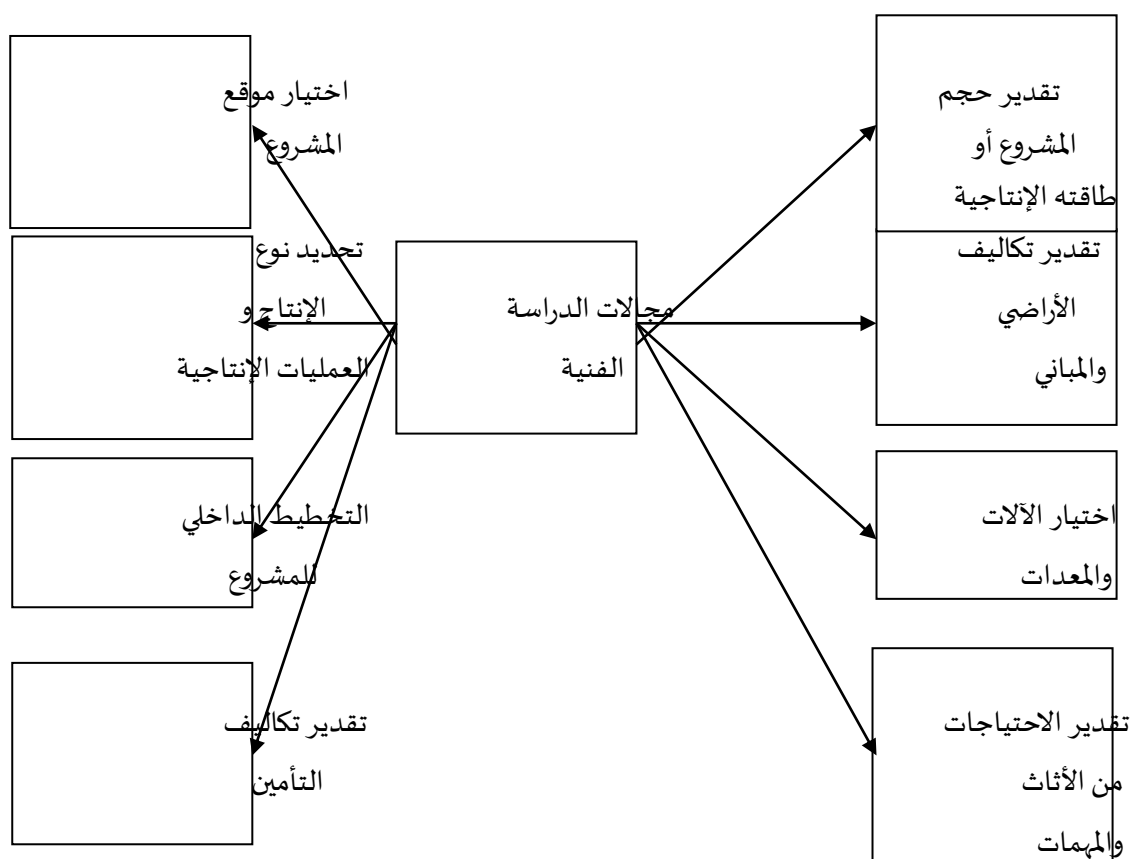
الجدول رقم 07 تحديد التكلفة المتوقعة للأجور والرواتب

| التصنيف حسب الوظيفة | السنة (1) | السنة (2) | السنة (3) |
|---------------------|-----------|-----------|-----------|
| الإنتاج أو الشراء   |           |           |           |
| البيع               |           |           |           |
| تسليم البضائع       |           |           |           |
| رواتب صاحب العمل    |           |           |           |
| رواتب إدارية أخرى   |           |           |           |

المصدر: كليفورد بومباك، مرجع سابق، ص ص: 200-201.

و يمكن تلخيص مكونات ومراحل الدراسات الفنية بشكل مبسط كما يلي:

شكل رقم 10: مكونات الدراسة الفنية



المصدر: مصطفى كمال السيد طایل، القرار الاستثماري في البنوك الإسلامية، المكتب العربي الحديث، مصر، 1999، ص ص: 111-113.

بهذا يكون صاحب أو أصحاب المؤسسة قد حددوا احتياجات المؤسسة لعدد العاملين والمواد الأولية والآلات ومعدات النقل، ويبقى الآن تحديد الاحتياجات المالية واختيار الشكل القانوني للمؤسسة.

تسمح الدراسة المالية بالإجابة عن ثلاثة تساؤلات مهمة:

- هل سيكون للنشاط مردودية ؟

- ماذا يجب تقديمه لبداية واستمرارية المؤسسة ؟

- هل المخرجات من النقود (التدفقات النقدية الخارجة) يتم تغطيتها بتدفقات داخلية في نفس الفترة بالشكل الذي لا يوقع المؤسسة في مشاكل الخزينة.

#### 1-4- المخطط التمويلي المبدئي: (الميزانية المالية التقديرية)

قبل الشروع في عملية الاستغلال على أصحاب المؤسسة تحديد احتياجات إنشائها نقداً (أي ترجمة احتياجاتها إلى تعبير مالي) والمتمثلة في:

- احتياجات خاصة بعملية الاستغلال (نفقات)، والتي تبقى في المؤسسة بصفة دائمة.

- النفقات اللازمة في عملية الاستغلال، قبل الحصول على تغطية أو مدخلات، ولا بد أن تغطي النفقات بمصادر تمويل من نفس الطبيعة.

بعد ذلك يتم إعداد مخطط التمويل المبدئي (الميزانية المالية)، الذي يمكن من معرفة كلفة المشروع وإيجاد الأسلوب الأفضل لتغطية هذه التكلفة.

بعد تحديد الاحتياجات ومصادر التمويل المتاحة لدى المؤسسة يبحث عن مختلف الحلول لتغطية الأموال التي تضمن توازن الخانتين للجدول، أو ينتج ما يسمى بالاحتياجات من رأس المال العامل إ.ر.م.ع

حيث قبل شروع المؤسسة في البيع والشراء (التسويق)، تحتفظ عادة بمخزون يعتبر الحد الأدنى من المادة الأولية، بعدها وعند بداية النشاط يتم الاتفاق مع الزبائن على مواعيد محددة وما إن تباع المنتجات حتى تحصل المؤسسة على نقدية أو ما يسمى بديون الزبائن.

إن المؤسسة والعاملين على إدارتها ملزمين في البداية بتحديد أو وضع مواعيد للقبض من الزبائن والتسديد للموردين، ويتم ذلك بالشكل الذي يعطي لأصحاب المؤسسة للحصول على النقود من الزبائن قبل وصول أجل استحقاق ديون الموردين حتى لا تقع أزمة سيولة.

و بالتالي سيكون للمؤسسة سيولة (متوسط المخزون + متوسط فترة تسديد ديون الزبائن - متوسط فترة

السداد للموردين) ثابتة لازمة لعملية الاستغلال، كما أنه لا بد من توفير إحتياجات أو مصادر متاحة لتغطية نفقات موقع المؤسسة والآلات والمعدات والمنافسة.

ومنه يهدف مخطط التمويل المبدئي إلى إعطاء فكرة مبسطة ودقيقة لمختلف المكونات التي تدخل في تشكيل التكاليف الخاصة بالمؤسسة.

إن مخرجات عملية الاستغلال في هذه المؤسسة ستقيم ضمن حسابات النتائج التقديرية.

### 2-4- حسابات النتائج: (جدول النتائج)

يجمع في نفس الوثيقة مدخلات ومخرجات (عوائد ونتائج وتكاليف)، النشاط القادم دون تحديد

التواريخ الخاصة بتسديدها أو قبضها.

إن إعداد حسابات النتائج التقديرية تبدأ بحساب رقم الأعمال التقديري، والذي تم حسابه من خلال الدراسة التسويقية التجارية وهذا من خلال حساب الكميات التي سيتم بيعها وسعر الوحدة الواحدة.

يضم جدول النتائج كذلك مختلف المصاريف والعوائد أو ما يسمى النفقات والإيرادات، ويتم توقع هذه النفقات والإيرادات اعتمادا على الدراسة التجارية، دراسة السوق والدراسة التقنية.

وهنا يكون صاحب المؤسسة أو أصحابها في حاجة كبيرة للإطلاع على المخطط المحاسبي الوطني لأي دولة، ذلك أنه يحمل نموذج مبسط لحسابات النتائج، وتجدر الإشارة أن هذه الوثيقة تعد عادة لثلاثة سنوات وهذا اعتمادا على ثلاثة اتجاهات (سيناريوهات):

- اتجاه متفائل أي رقم أعمال مرتفع.

- اتجاه منخفض أي رقم أعمال منخفض.

- اتجاه معتدل أي رقم أعمال متوسط.

### 3-4- جدول الخزينة التقديرية:

يهدف إلى ترجمة بطريقة تدفقات نقدية داخلية وأخرى خارجة حيث مختلف عناصر حسابات النتائج التقديرية وجدول التمويل المبدئي تترجم بصفة نقدية، كما تسمح بتوضيح الاختلاف الواقع بين التدفقات الداخلة والخارجة.

ولابد من متابعة وضعية خزينة مؤسسة- شهر بشهر- وتحديد حسب رصيدها مبلغ القروض البنكية القصيرة المدى أو أتعاب المرافق لإنشاء المؤسسة، أو توقع استخدام الإمكانات الغير مستغلة.

### 4-4- مخطط التمويل لثلاث سنوات:

يبني على ثلاث دورات نشاط، يوضح مختلف احتياجات ومصادر التمويل، ويحوي عناصر

جديدة تعد نتيجة كل من حساب النتائج التقديري، حساب الخزينة، هذه العناصر الجديدة لها علاقة بـ :

### 1- مصادر جديدة للتمويل الدائمة في متناول المؤسسة

- القدرة على التمويل الذاتي والتي: تمثل المصادر الناتجة عن نشاط المؤسسة والتي تستخدم في تمويل الاستثمارات.

- ديون جديدة متوسطة وطويلة الأجل.

- مساهمة الأموال المملوكة، والحسابات الجارية للشركاء.

### 2- احتياجات جديدة للاستخدامات الدائمة والتي ستمول بالمصادر الجديدة.

- استثمارات جديدة، أو تسديد الديون.

- زيادة احتياجات رأس المال العامل.

- توزيع الأرباح.

و تجدر الإشارة إلى أن هذه الوثيقة تسمح بتقدير تطور البنية المالية للمؤسسة.

فبالنسبة للسنة الأولى: يجب فقط أخذ محتوى مخطط التمويل المبدئي والذي يدمج ضمنه العناصر الجديدة الظاهرة

بالنسبة للسنة الثانية والثالثة: لا يؤخذ في الحسبان العناصر الجديدة الظاهرة في الاحتياجات والمصادر الجارية، خلال كل سنة (دورة بالنسبة لمخطط التمويل وجدول النتائج).

تنته الدراسة المالية بحساب عتبة المردودية أو النقطة الميتة حيث تمثل عتبة المردودية النقطة التي تبدأ بها المؤسسة في الحصول على عوائد، أي هي النقطة التي عندها لا تكون لا خسارة ولا ربح أي النقطة التي تتعادل فيها المصاريف مع العوائد.

إن حساب رقم الأعمال الأدنى الذي يحقق نقطة التعادل هذه يسمى عتبة المردودية وبتطلب حسابها

تحديد صاحب أو أصحاب المؤسسة للتكاليف الثابتة وفصلها عن المتغيرة، إضافة إلى تحديد هامش

التكلفة المتغيرة ، ويتم حساب عتبة المردودية بعدة طرق تعد أسهلها وأفضلها:

- تحديد رقم الأعمال.

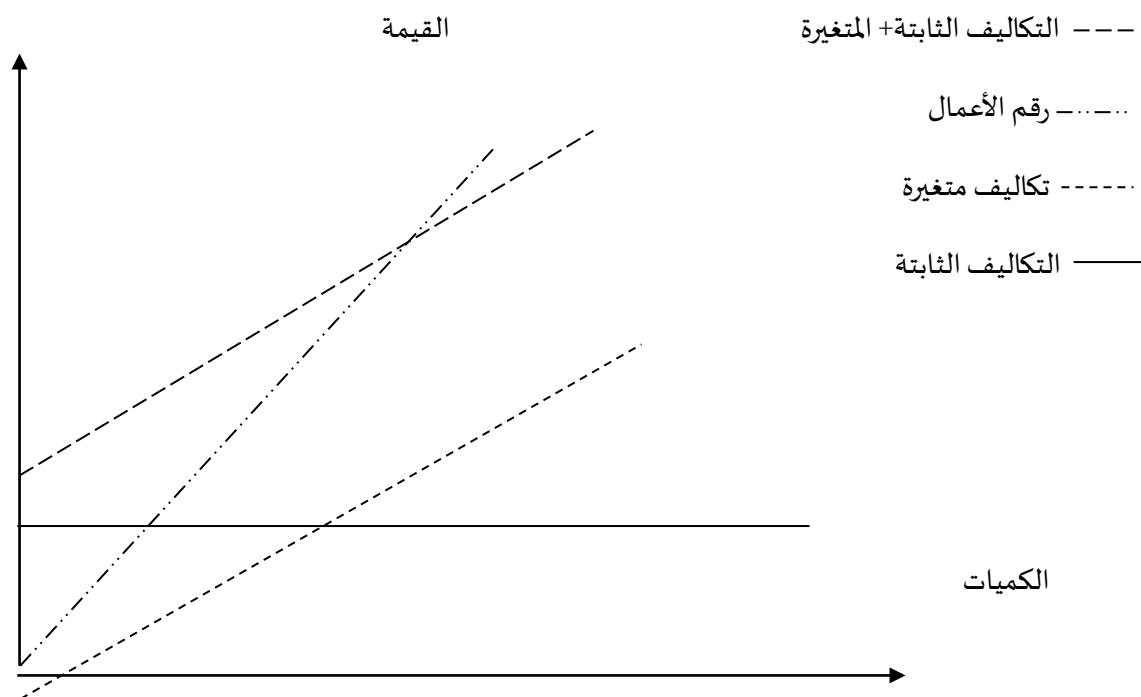
- تحديد التكاليف المتغيرة: وهي التكاليف التي تتغير بدلالة كمية المنتجات.

- الهامش على التكاليف المتغيرة: الفرق بين رقم الأعمال المقدر خارج الرسوم والتكاليف المتغيرة.

- معدل الهامش على التكاليف المتغيرة = الهامش على التكاليف / رقم الأعمال.

- عتبة المردودية = التكاليف الثابتة / معدل الهامش على التكاليف المتغيرة.

شكل رقم 11: عتبة المردودية



المصدر: من إعداد الأستاذة اعتمادا على:

-Marc duménil, Christine Lhotte, op. cit, p p: 56,57.

-Henry Pironin, Paul Armand, op.cit, P P: 94-95.

إن كل أدوات التخطيط المقدمة في الدراسة المالية، تسمح بتشكيل صورة واضحة حول اصل الأموال واستخداماتها.

كما أن الخطوة السابقة تسمح لصاحب المؤسسة بتحديد الشكل القانوني لمؤسسته وهذا ما سيتم طرحه في العنصر الموالي.

##### 5- الدراسة القانونية واختيار الشكل القانوني:

كمرحلة أخيرة وقبل بداية النشاط وعمليات التسجيل في السجل التجاري والتعاقد مع الزبائن والموردين.

يتم اختيار الشكل القانوني، الذي يمكن أن تأخذه المؤسسة، وهنا سيفاضل صاحب أو أصحاب المؤسسة

بين مختلف الأشكال القانونية، أي أنه سيختار الشكل القانوني الذي سيسجل وفقه مؤسسته في السجل التجاري وهذا اعتمادا على كل من حصته في المؤسسة من جهة والمسؤولية المرتبطة بها حيث يتم الاختيار أولا بين مؤسسات الأموال ومؤسسات الأشخاص ثم يختار أحد أنواعها.

يقصد بالشكل القانوني الإطار أو الهيئة التي تتخذها المؤسسة من الناحية القانونية عندما يحصل على الترخيص لإقامته وحصوله على وجود فعلي قانون تصنف المؤسسات حسب هذا المعيار إلى: مؤسسة أشخاص ومؤسسة أموال<sup>1</sup>

### 1-5- شركات الأشخاص:

هي الشركات التي تقوم على اعتبار الشخصي وتكون أساسا من عدد قليل تربطهم صلة معينة كصلة القرابة أو الصداقة أو المعرفة ، ونميز عدة أصناف منها هي شركات التضامن والتوصية البسيطة والمحاصة والتي تعتمد اعتمادا كبيرا على شخصية الشركاء، لذلك يترتب على الشريك أو إعساره (أي عدم قدرته على سداد ديونه، والحجز عليه أو وفاته) وهي المؤسسة التي يكون فيها الخطر المتعلق بتوظيف الأموال غير محدود، ويتضمن هذا الصنف:

### 1-1-5-1- المؤسسات الفردية:

تنشأ هذه المؤسسات عن شخص يعتبر رب العمل، او صاحب رأس المال وعوامل الإنتاج الأخرى، يقدم هذا الشخص رأس المال المكون الأساسي لهذه المؤسسة بالإضافة إلى عمل الإدارة او التنظيم أحيانا حيث تختلط فيها شخصيتها القانونية بشخصية صاحب رأس المال الذي يقوم بإنشاء هذه ويأخذ هذا النوع من المؤسسات تتباين، ويتوجب على صاحب هذه المؤسسة أن يكون مسؤولا عن نتائجها وتحملها في المستقبل.

### 1-1-5-1- مزايا المؤسسة الفردية.

- سهولة التنظيم والإنشاء
- صاحب المؤسسة هو المسؤول الأخير عن نتائج أعمال المؤسسة وما يكون دافعا للعمل بالكفاءة وحب لتحقيق أكبر ربح ممكن.
- صاحب المؤسسة يقوم أيضا لوحده لإدارة وتنظيم وتسيير المؤسسة وهذا يسهل العمل واتخاذ القرارات، كما يبعد العديد من المشاكل التي تنجم عن وجود شركاء

### 1-1-5-2- عيوب المؤسسات الفردية:

- صعوبة الحصول على قروض من المؤسسات المالية
- ضعف الخبرة لدى المالك الواحد مما يعرض المؤسسة لمشاكل فنية وإدارية
- قلة رأس المال لأن صاحب المؤسسة هو الممول الوحيد لها
- كافة ديون المؤسسة يتحملها صاحب المؤسسة لوحده

### 1-1-5-2- شركات التضامن:

تتكون من شريكين أو أكثر، يسأل فيها الشريك عن ديون الشركة مسؤولية شخصية تضامنية. وتسمى الشركة بأسماء الشركاء ويكتسب الشريك صفة التاجر وتعتبر حصة الشريك غير قابلة للانتقال للغير، ولا تنتقل هذه الحصة لورثة الشريك

### 5-1-2-1- خصائص شركة التضامن:

- اكتساب الشريك صفة التاجر: يكتسب الشريك هذه الصفة بمجرد انضمامه إلى الشركة حتى ولو لم تكن له هذه الصفة قبل تكوين الشركة
- مسؤولية الشريك: أن مسؤولية الشريك عن ديون الشركة مسؤولية شخصية تضامنية ومطلقة، فيسأل عن ديون الشركة كما لو كانت ديونه الشخصية، يجوز لدائن الشركة أن يرجع على أي من الشركاء لمطالبته بكل الدين.
- عدم قابلية الحصص للتداول ولا يجوز التنازل عنها ولا تنتقل إلى الورثة بسبب واقعة الوفاة كأصل العام
- اسم الشركة: يتكون عنوان أو اسم الشركة وفقا للمادة 552 من القانون التجاري من أسماء جميع الشركاء أو من اسم أحدهم أو أكثر متبوع بكلمة "وشركاؤهم"

### 5-2-2-1- تأسيس وتسيير شركة التضامن:

تتكون شركة التضامن بتوافر الشروط الموضوعية العامة والخاصة، والشروط الشكلية، ويجب تحرير عقد رسمي من طرف موثق، والقيام بإجراءات الشهر وتمثل هذه الإجراءات في إيداع نسختين عن عقد الشركة لدى المركز الوطني لسجل التجاري بالعاصمة أو مصلحة السجل التجاري على مستوى الولاية، ويجب علاوة على ذلك نشر ملخص عن عقد الشركة التأسيسي في إحدى النشرات الرسمية ويتضمن عقد الشركة البيانات التالية:

- أسماء الشركاء وأسماء مديري الأعمال المأذون لهم بالتوقيع عن الشركة.
- العنوان التجاري للشركة ورأس المالها.
- تاريخ بدأ ونهاية الشركة.

تسيير شركة التضامن من قبل الشركاء أو من غيرهم وذلك بموجب ما ينص عليه العقد التأسيسي أو عقد لاحق، وان لم يذكر اسم المسير في العقد التأسيسي فيعتبر جميع الشركاء مسيرين.

### 5-2-1-3 أسباب انقضاء شركة التضامن:

تنتهي شركة التضامن بأحد الأسباب الواردة في المادتين 562 و563 من القانون التجاري نوردها كما يلي: تنتهي الشركة بوفاة أحد الشركاء ما لم يوجد اتفاق مخالف لذلك في القانون الأساسي للشركة تنحل الشركة في الحالة أحد الشركاء أو منعه من ممارسة مهنته التجارية أو فقدان أهليته. ورغم ذلك يمكن أن تستمر الشركة في ممارسة نشاطها إذا نص القانون التأسيسي على ذلك أو بقرار يتخذ بإجماع الشركاء

### 5-2-1-4- مزاي شركة التضامن:

- إتاحة الفرصة للعدد من الخبراء للاشتراك في تأسيسها بحيث يختص كل منهم بعمل متخصص يتقنه
- اشتراك أكثر من شخص في اتخاذ القرارات المتعلقة بنشاط الشركة يجعل تلك القرارات تميل إلى جانب على عكس في المشروعات الفردية
- تكوين رأس المال للشركة وفقا للقدرات الشركاء وليس وفقا لقدرة الشخص واحد كما هو الحال في المشروعات الفردية

### 5-2-1-5- عيوب الشركة التضامن:

- اتساع نطاق المخاطرة المترتبة على المسؤولية المطلقة لكل شريك من الشركاء.
  - عدم توفر المرونة الكافية التي يتميز بها المشروع الفردي.
  - رأس المال الشركة محدود بقدرات الشركاء المالية.
  - وفاة أحد الشركاء وانسحابه أو فقدانه الأهلية.<sup>2</sup>
- يعرض حياة الشركة للانتهاء، كما قد تنشأ مشاكل مع ورثة المتوفي أو الشريك المنسحب

لذلك يمكن القول بأن الشركات التضامن لا تكون مناسبة للمشروعات التي تتم بتنوع النشاط نسبيا ورغم هذا تعتبر من بين أكثر الأشكال القانونية اختيارا من قبل المقاولين حاملي الأفكار الذين لا يلجؤون للبنوك.

### 5-1-3- شركة التوصية البسيطة:

وتتكون من فريقين من الشركاء متضامنون وهم الذين يحق لهم إدارة الشركة وهم مسؤولون بصفة شخصية وبوجه التضامن عن ديون الشركة، وشركاء موصون يقدمون فقط جزء من رأس المال وتتحدد مسؤوليتهم بقدر ما قدموه من حصة للشركة.

### 5-1-3-1- مزاي شركات التوصية البسيطة:

- يمكنها التوسع في رأس المال، وزيادته عن طريق ضم عدد أكبر من الشركاء الموصين الذين لا يرغبون في المخاطرة بما يزيد عن حصة كل منهم في رأس المال.<sup>3</sup>
- ازدياد ثقة البنوك والموردين فيمدونها بالقروض أو يمنحوها التسهيلات الائتمانية مما يمكنها من التوسع في نشاطها.

### 5-2-3-1- عيوب شركة التوصية البسيطة:

تواجه نفس المشكلات التي تواجه شركاء التضامن والسابق الإشارة لها حصص الشركاء الموصين غير قابلة للتداول ولا يتم بيعها إلى آخرين إلا بموافقة الشركاء جميعا.

هي شركة تجارية مستترة وهي نوع خاص من الشركات، تنعقد بين شخصين أو أكثر، إذ رغم توفر الشروط الأساسية للشركة فهي لا تتمتع بشخصية اعتبارية ولا رأس المال ولا عنوان، بحيث يساهم كل من شريكين في مشروع اقتصادي بتقديم حصة مالية أو عمل بهدف اقتسام ما ينتجه المشروع من أرباح أو خسائر دون أن تشتهر أو تكون معلومة لدى الغير، تتميز شركة المحاصة بخاصيتين أساسيتين هما

\_شركة المحاصة شركة مستترة.

تتصف شركة المحاصة بأنها شركة مستترة، بمعنى أنه ليس لها وجود ظاهر أمام الغير بل هي مجرد عقد بين الشركاء، تنحصر أحكام هذا العقد بين الشركاء دون أن تسري في حق الغير. على أنه لا وجود لشركة المحاصة إلا في العلاقات بين الشركاء ولا ترمي إلى علم الغير بها، وذلك بعدم قيام الشركاء بإجراءات التسجيل أو النشر أو إظهار الشركة بوسيلة في متناول الغير كاتخاذ عنوان لها يوضح على واجهة المحل التجاري

\_عدم تمتع شركة المحاصة بالشخصية المعنوية أي خاصية وصف شركة المحاصة بأنها مستترة (بإخفاء الشركة واتجاه إرادة الشركاء إلى عدم العلم الغير بها) سيؤدي إلى إيجاد خاصية ثانية متممة للأولى وهي عدم اكتساب شركة المحاصة للشخصية المعنوية. فشركة المحاصة تبقى مجرد حق ينظم حقوق الشركاء وواجبتهم ولا تسوي أحكامه على الغير كما أن شركة المحاصة لا تخضع للإجراءات الشكلية التي تخضع لها باقي الشركات التجارية الأخرى

وقد نصت المادة 88 من القانون المنظم لباقي الشركات على أن الشركة المحاصة "لا تتمتع بالشخصية المعنوية" هذا ويترب عن عدم اكتساب شركة المحاصة مستقلة عن نفس الشركة، فليس لهذا الشركة ذمة مالية تتكون من مجموع حصص للشركاء بل يضل وكل شريك مالكا ل حصته <sup>4</sup>.

• ليس لشركة المحاصة اسم وموطن وجنسية

• لا يمكن إخضاع شركة المحاصة للتصفية القضائية

2-5-شركات الأموال: هي شركات تقوم على الاعتبار المالي ونميز:

5-2-1-شركة المساهمة:

تعرف المادة 592 من القانون التجاري شركة المساهمة بأنها: (الشركة التي ينقسم رأسمالها إلى الأسهم، وتتكون من شركاء لا يتحملون الخسائر إلا بقدر حصصهم، ولا يمكن أن يقل عدد الشركاء عن سبعة.....)

5-2-1-1- خصائص شركة المساهمة:

1. ينقسم رأس مالها إلى أسهم قابلة للتداول بالطرق التجارية، والأسهم هي صكوك (شهادات) تصدرها شركة المساهمة بقيم متساوية، وتقدر حصة الشريك في الشركة بمقدار عدد الأسهم التي يمتلكها

2. يطلق على شركة المساهمة تسمية الشركة ويجب أن تكون مسبوقة بذكر شكل الشركة ومبلغ رأسمالها ويجوز إدراج اسم الشريك واحد

3. تحدد مسؤولية الشريك بقدر ما يملكه من أسهم، ولا يكتسب الشريك المساهم صفة التاجر

4. لا تتأثر شركة الأسهم بانسحاب الشريك أو إفلاسه أو وفاته

### 2-1-2-5-أسباب انقضاء شركة المساهمة:

تنحل هذه الشركة بانقضاء أجلها المحدد في القانون الأساسي، ويمكن أن يتخذ قرار بحل الشركة من طرف الجمعية العامة غير العادية في الحالة التي نصت عليها المادة 575 مكرر 20 من القانون التجاري

### 2-2-5- الشركات ذات المسؤولية المحدودة: SARL

يمثل هذا النوع وسيطا بين شركات الأموال وشركات الأشخاص، ويتراوح عدد الشركاء فيها بين: 02 و 50 شريك. وهي شركة تقوم بين شركاء لا يتحملون الخسائر إلا في حدود ما قدموه من حصص في رأس المال.

يحدد التشريع الجزائري الحد الأدنى رأس مالها بـ 100.000 دج ويقسم إلى حصص غير قابلة للتداول، ولا يعتبر الشريك تاجرا، وبالتالي لا تتجاوز مسؤوليته قيمة الحصة المقدمة من قبله. فيما تكتسب الشركة صفة التاجر

### 3-2-5- الشركة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة "EURL"

تتكون هذه الشركات من شخص واحد: جاء ذلك في المادة 564 فقرة 2: (إذا كانت الشركة ذات المسؤولية المحدودة... لا تضم إلا شخص واحد تسمى هذه الشركة "مؤسسة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة" EURL

أما المادة 564 فقرة 1 من القانون التجاري فتنص على الشركة ذات المسؤولية المحدودة التي تتكون من عدة الأشخاص حيث لا يتحملون الخسائر إلا في حدود ما قدموه من الحصص.

### 4-2-5- شركة التوصية بالأسهم:

تتميز بنفس خصائص شركة التوصية البسيطة، إلا أن المساهمين أي الفئة الثانية من الشركاء لهم الحرية المطلقة في التصرف بأسهمهم دون استشارة أو موافقة باقي الشركاء.<sup>5</sup>

و قد حدد القانون الجزائري عدد الشركاء ب شريك متضامن و3 شركاء مساهمين (موصين) على الأقل ، ويكتسب المتضامن صفة التاجر، ويحق للشخص المعنوي أن يكون شريكا متضامنا او موصي.

بعد ذلك يتعين على صاحب المؤسسة تأمين نشاطه والبحث عن مصادر للتمويل التي تغطي احتياجاته المالية والقيام بعمليات التسجيل، لكن قبل ذلك لا بد من إعداد مخطط الأعمال.

### 6- إعداد مخطط الأعمال:

#### 6-1- تعريف مخطط الأعمال

حسب (chausson Christophe) الرئيس التنفيذي لشركة « Chausson » للتمويل: أنه لا توجد خطة عمل قياسية، فخطة العمل يجب أولاً ذات طابع شخصي، ويقول كريستوف على وجه التحديد يجب على خطة العمل أن تتكون من أربعة نقاط أساسية هي - : وصف الموارد البشرية - . تحديد المواقع التنافسية - . الميزانية التقديرية - . وصف في وقت واحد على الحاجة الحيوية التي تجتمع مع المقاول المشروع الخاص به (تقديم منتجات أو 2 خدمات

ان مخطط الاعمال هو قراءة للإستراتيجية والطرق والامكانيات والخلاصة النهائية ، وتخليل مسبق للمشروع بكل تفاصيله أي تحليل بسيط للمشروع على وثيقة معيارية - . أي أن مخطط الأعمال هو دليل توضيحي لفرصة المشروع ومدى نجاحها وكفاءتها ومردوديتها ، فمخطط الأعمال هو الذي يؤثر في قيمة هذا الأخير قبل إنجازه - .

#### 6-2- خصائص مخطط الأعمال:

يخضع مخطط الأعمال الناجح إلى عدة شروط تجعل منه وثيقة ذات مصداقية كبيرة ، وعليه يتوجب على المقاول أو المحرر بالحرص والعناية ومن بين الخصائص التي يجب على المحرر ان يعتمد عليها

1. :الإيجار والتلخيص : يسمح الإيجار والتلخيص بعرض الأمور الأساسية ويتجنب السقوط في عرض القضايا الفرعية رغم أهميتها المفترضة بالنسبة للمشروع. كلما كان مخطط الأعمال يتميز بصفة الإيجاز والوضوح كلما دل ذلك على قدرة المؤسسين على التحكم في هيكلية المشروع ومساراته الرئيسية وهو ما يشكل إشارة إيجابية لكل الأطراف المعنية
2. . صياغة مناسبة للمرسل إليهم: (الأطراف الخارجية)

تتعدد المقاصد من استعمال مخطط الأعمال حسب الأطراف التي لها علاقة بالمشروع. وإذا كانت المؤسسة تستعمله أيضاً لأهداف متعددة، فإنها في الغالب تحاول أن توظفه بشكل أكبر في تحقيق مقصد معين من بين هذه المقاصد. وهذا ما يستوجب عليها صياغته بشكل يخدم هذا المقصد. وعلى هذا الأساس ، يتم تكييف صياغة المخطط مع الجهة المرسل إليها لتحقيق الأهداف، ويكون هذا الأمر بإبراز هذا الجانب أو ذاك في الملف طبيعة وأهداف الأطراف المرسل إليهم (رأس المال المخاطر، البنك، .

2-الوضوح والدقة وسهولة الفهم : يشترط من الأطراف الملزمة بإعداد المخطط الأعمال أن يأخذ بعين الاعتبار البساطة في الصياغة وسهولة الفهم، ويتحقق ذلك من خلال استعمال المفردات البسيطة والواضحة للمعنى وكذا القدرة على التعبير عن الفكرة بشكل دقيق. كما يمكن تحقيق الوضوح وتسهيل الفهم باستعمال مختلف طرق العرض التي يمكن من خلالها تقديم صورة واضحة لكل قارئ مهما كان تخصصه أو مستواه.

3 الواقعية : وهي احد الجوانب المهمة التي يجب أن يأخذ بها المقاول أو المبادر عند وضع مخطط الأعمال، اي الاعتماد على معطيات موجودة في الواقع أي تجنب الخيال، فليس مهما أن تعبر عن طموحات كبيرة لا توجد مبررات كافية في الواقع تؤيد تحقيقها

4 . المصدقية : تتمثل مصداقية مخطط الأعمال في جمع واستعمال معطيات تتميز بالموثوقية، أما فيما يخص عنصر الدقة فتتمثل في التركيز على جوهر المشروع والأهداف الرئيسية، وهو ما يعني ضرورة اختيار المعطيات التي تتناسب وتنسجم مع المشروع. وبما أن المصدقية تعتبر حاسمة في تحديد خيارات مختلفة الأطراف يتعين أن تكون موضوع اهتمام خاص عند تحرير مخطط الأعمال.

5 الهيكلية الجيدة : يتعين أن يكون الملف معروضا بشكل منطقي مع هيكلية جيدة على مستوى تبويب عناصره مثل تمييز بين مكوناته إلى عناصر رئيسية وعناصر فرعية بشكل تخدم العرض والتحليل. كما يتعين أن يبين العرض والتحليل مراكز القوة والضعف في الملف المقدم.

6- التجانس في عرض البيانات والتحليل : يعتبر الانسجام في عرض البيانات وتحليلها، إلى جانب مبدأ المصدقية، من العناصر الهامة المميزة لمخطط الأعمال الجيد. يمكن تبرير ذلك بالإشارة إلى أن الانسجام يعكس صفاء في الذهن لدى المقاول ووضوح الرؤية بالنسبة إليه. يقتضي الانسجام أن تكون المعطيات المستعملة في مخطط الأعمال متجانسة فيما بينها بشكل يتيح التحقق من مدى التوافق بين الوسائل المستعملة والخطوات المرغوب في تنفيذها .

ومن خلال هذه الخصائص يمكن أن نستخلص أن مخطط الأعمال له " دور " هام ويتمثل فيما يلي- :

- خطة لتحويل فكرة إلى مشروع قابل للتحقيق- .
- وسيلة للتوضيح بطريق تحليلية واسعة ومتينة لأهداف النشاط في المدى القصير والمتوسط- .
- توضيح قابلية التنفيذ، قابلية الاستمرار والإدراك الوقي لنمو المشروع المقاولاتي أو التجاري- .
- تحديد هوية المشاركين الآخرين في السوق والتعبير عن اختلافاتهم .
- يعتبر خريطة طريق « map road » مع تحديد مؤشرات التطور الجيد للمشروع
- عملية للتنفيذ.
- يبرهن على كفاءة المنشأ في التخطيط والتنبؤ.

### 3-6- أنواع مخطط الأعمال :

تنوع مخططات الأعمال وتختلف بحسب اختلاف الظروف والمواقف بحيث لكل موقف أو إشكال معين مخطط عمل يدخل ضمن تصنيف معين ، وذلك لجعل المخطط ناجحا وفعالا ويحقق الأهداف المرجوة منه ، لذا سنتطرق إلى ثلاث تصنيفات وضعت لمخطط الأعمال.

التصنيف الأول 1 :يقسم هذا التصنيف خطة العمل إلى نوعين : فحسب كل من ( Al et Longencker ) فيعتبر أن المقاول وهو يمارس عملية كتابة خطة العمل يكون أمام خيارين رئيسيين هما:

خطة مختصرة: وهي خطة قصيرة مركزة تعرض الجوانب المهمة جدا والقضايا الرئيسية وتحاول إسقاط الأهم منها للعمل الجديد، وأن هذا النوع يتم التركيز فيه بثقل على القضايا التسويقية مثل الأسعار والمنافسة وقنوات التوزيع، وتعطي القليل للإجراءات والطرق للمعلومات الداعمة، وهذا النوع من خطط العمل يكون ملائم خاصة في الحالات التي يحصل فيها العمل الجديد على دعم خارجي من المصارف في التمويل

. خطة شمولية : وهي خطة عمل كاملة وتحتوي على تحليل معمق للعوامل المهمة الحرجة والتي تحدد وتؤثر نجاح أو فشل العمل المنوي إنشائه تحت مختلف الأحوال والافتراضات،

التصنيف الثاني : ويقسم هذا التصنيف خطة العمل إلى أربعة أنواع رئيسية

خطط قصيرة أو خطط مصغرة: حيث من المحتمل أن تحتوي على (10 صفحات بالإضافة إلى أنها يجب تشمل أيضا على تركيز الاهتمام على الأمور الأساسية مثل : مفهوم العمل والاحتياجات المالية وخطة التسويق والكشوفات المالية، وخاصة كشف التدفقات النقدية والعائد المستهدف وكشف الموازنة.

خطط العمل : وهي عبارة عن الأداء المستخدم في تشغيل وإدارة المشروع العائد للريادي، ويتوجب أن تكون هذه الخطة طويلة وتحتوي على جميع التفاصيل، كما يمكن أن تكون في بعض الأحيان قصيرة في عرض المشروع

خطط التقديم : وهي خطة العمل من دون الرتوش والانطباعات، وتستخدم هذه الخطط عادة في البنوك أو المستثمرين وغيرهم من خارج الشركة لغرض الحصول على التمويل المالي.

الخطط الالكترونية: وهي معظم خطط وبرامج الأعمال التي تجرى بواسطة الحاسب بشكل أو بآخر، ومن ثم يتم طبعتها على نسخ ورقية متعددة. كما يجري من وقت لآخر إرسال الكثير من الوثائق الحاملة للمعلومات بواسطة الحاسب ما بين الأطراف المختلفة للأعمال

التصنيف الثالث: ويقسم هذا التصنيف خطة العمل حسب الهيكل والمحتوى وعمق خطط الأعمال التي تعتمد على عوامل كثيرة نذكر منها - : الهدف الرئيسي لخطة العمل - . المرحلة التي يمر بها المشروع (البداية في المشروع، مؤسسة موجودة أو مؤسسة في طريق الزوال - .) (نوع الأعمال التجارية أو الصناعية - . الوضعية المالية - . حجم الشركة

#### 4-6- وظائف مخطط الأعمال يمكن تصنيف وظائف مخطط الأعمال إلى وظائف داخلية ووظائف خارجية

4-6-1- الوظائف الداخلية لمخطط الأعمال : ( الوسيلة الإستراتيجية ) أثناء العمل المنجز الممتد لإعداد مخطط الأعمال، يركز المنشأ على مشروعه وعلى شروط الإنجاز.

إن الفوائد المقدمة للمقاول من خلال إعداد مخطط الأعمال تكون ذات صلة مختلفة والمتمثلة فيمايلي:

• المساعدة على التفكير واتخاذ القرار: أولاً وقبل كل شيء، فإن خطة العمل تساعد صاحب المشروع على صقل هوية عمله في المستقبل، إن خطة العمل تلعب دوراً في الحد من عدم اليقين والدقة، لهذا فإن اتخاذ القرار يجتاز نحو خطوة الإنشاء التي تعد ممكنة، ويتألف لذلك الهدف تحديد نطاق المشروع بعد تحليل مختلف السيناريوهات

• المساعدة على التنبؤ: الإعداد لمخطط الأعمال يسمح بطرح نظرة أساسية والمتمثلة في التنبؤ وهذا يعني المخطط الفعلي للمشروع، بالإضافة إلى ذلك فإن المقاول في فترة إنجاز المشروع يقوم بالتعرف على المعلومات المتعلقة بقطاعه ويشكل مختلف السيناريوهات

• المساعدة للمرحلة القادمة (للمستقبل): من أجل تقديم حصة الأشياء لقيمة المخطط المحتوى في مخطط الأعمال بين التقدير والمساعدة على التفكير، يجب أن نتأمل بأن مخطط الأعمال لديه دور فعال في السير الفعلي للمؤسسة الجديدة، حيث مع انطلاقة المشروع فإن المقاول يؤثر على كيفية التعامل مع الحالات الأخرى لأنه كان على تأمل للسيناريوهات من قبل.

2-4-6- الوظائف الخارجية لمخطط الأعمال: (وسيلة للاتصالات ومساعد للبحث عن الموارد. ) تتمثل وظيفة مخطط الأعمال وفق هذا المنظور في قدرته للإشارة للمحيط بأن المشروع على وشك الحدوث، بطريقة مستهدفة، من ناحية تعبئة الطاقات أو لجلب الموارد - إن أهداف التحدث عن المشروع تسمح بتركيبه كالتالي

- التحدث عن المشروع: الهدف هو معرفة عن قرب الأطراف الأخذة المحتملة للمؤسسة المستقبلية؛

- البحث عن رأس المال: من بين الأطراف الأخذة، البعض منها باستطاعتها جلب الموارد المالية من أجل التخصيص للمشروع الوسائل اللازمة؛ ج. التجنيد (جلب المنخرطين): أي الشركاء الإستراتيجيون للمشروع، والفكرة المخصصة والتي تتمثل في كون مخطط الأعمال عليه أن يحدث فائدة، والتجنيد الممكن للأطراف الأخذة، مهما كان دورها وطبيعة الموارد التي يمكن جلبها للمشروع

- التحدث عن المشروع: هذه الوظيفة الخارجية لمخطط الأعمال موجهة للتحدث عن المشروع وتجهيز هذا الأخير من

الموارد اللازمة لإنجاز المشروع، حيث يجب أن ندقق في الخصائص الخمسة التالية :

- التعرف على طبيعة المشروع.

- الاستفسار بدقة وفعالية حول حامل المشروع.

- يسهل ويساعد على الأطراف الأخرى لإتخاذ موقف حول المشروع

- يوضح القابلية للتطبيق، الاستمرارية، الطموح، ومردودية المشروع

5-6- مراحل إعداد مخطط الأعمال:

إن مراحل إعداد مخطط الأعمال من شأنها أن تولد أفكارا حاسمة لأصحاب الشركات القائمة أو الشركات الجديدة حيث تتولد الفكرة من التجارب، ومن المعرفة، وتأخذ دائما شكل الرغبة التي تتعمق بشكل قوي مع الزمن. وإن النجاح في إطلاق مشاريع جديدة يتطلب تخطيطا دقيقا وعادة ما تكون نتائج مخطط الأعمال قد تم دراستها، فإن كل مخططات الأعمال تشترك في احتوائها على البيانات التالية

1. : الخطوة الأولى: تحديد الزبائن والمستهدفين: وذلك بتوفير أهم المعلومات والبيانات الخاصة بهم من خلال الإجابة على الأسئلة التالية: هل أنهم من رجال الأعمال أو من المستهلكين؟ فإن كانوا من رجال الأعمال فما هو مجال نشاطهم التجاري ( البيع بالتفصيل، الصناعة، الخدمات... إلخ )؟ (وماهي المناطق التي ينشطون فيها؟ هل أمنهم أصحاب مؤسسات صغرى أو متوسطة أو كبرى؟. وهذه الخطوة يجب أن تمكن من مراجعة تحقيق المشروع، بمعنى الربط ما بين الشخصية، الحوافز، الأهداف، المعرفة، مصادره، الضغوط الشخصية والضغوط الخاصة بالمنتج في السوق، الوسائل التي يجب وضعها، لأجل ذلك يجب جلب الوثائق، النصائح والاستشارات ثم تحديد الخطوط الكبرى للمشروع

2. : الخطوة الثانية: التعرف على المنافسين: تتمثل المنافسة في وجود طرفين أكثر يعملان على تقديم نفس المنتج، كما يمكن اعتبار المؤسسة منافسة إذا ما كانت تقدم منتجا أو خدمة جديدة لما تعرضه مؤسسة أخرى. ولذلك فإن معرفة المنافس تعد ضرورة لتحديد مكانة الإقامة المناسبة للمشروع.

3. الخطوة الثالثة: ضبط قائمة بالموردين والمجهزين : وتتضمن هذه القائمة اسم المزود وعنوانه وقائمة المعدات والتجهيزات التي يوفرها، وصيغ التسديد التي يعتمد عليها

4. : الخطوة الرابعة: إعداد دراسة السوق: بعد تحديدك للزبائن المستهدفين وتعرفك على منافسيك المحتملين وضبطك لقائمة المزودين يمكنك انطلاق إعداد دراسة السوق، وذلك بهدف التحقق من وجود طلب على منتجاتك وخدماتك، واتخاذ قرارات واعية لها، وكذلك لتحديد حصتك من السوق وتكبير حجم أعمالك. فدراسة السوق هي عنصر ضروري لتحضير المشروع لأنه بدون زبائن لا يمكن أن تكون هناك مؤسسة محتملة، وإن الدراسة الناجحة للسوق تمكن من تحقيق الأمور التالية •: تحديد بدقة من هم الزبائن •. التوقع في موقع المنافسة •. تكييف المنتج أو الخدمة حسب العناصر المكتسبة •. ومن جهة أخرى فدراسة ما ينتظره الزبائن ودراسة التنافسية تمكن من تحديد مستوى أسعار مقبولة من طرف الزبائن الجدد •. تحديد وتسجيل الأسهم التجارية التي ستكون ضرورية من أجل جذب الزبائن •. تحديد نظام تطوير رقم المعاملات المتوقعة

5. : الخطوة الخامسة: إعداد خطة التسويق : هي تتضمن كل التفاصيل المتعلقة بكيفية الانصال بالزبائن وإقناعهم بشراء منتجاتكم أو الإقبال على خدماتكم. لذلك فمن الضروري أن تحتوي الخطة على مجموع البيانات الخاصة بمكان تركيز المشروع، خصائص المنتجات والخدمات، ثمن البيع، طرق الترويج المعتمد عليها، الموازنة التي ستخصصها للتعريف بها، وسائل الإعلام المستخدمة، إستراتيجية البيع المتبعة.

6. : الخطوة السادسة: إعداد تقديرات الموازنة: يتم إعدادها لمدة لا تقل عن سنتين أو ثلاثة وهي علية تهدف إلى التحقق من قدرة المؤسسة على البقاء على المدى المتوسط، وكذلك إلى طمأنة الهياكل المقرضة بخصوص حتمية استرجاع أموالهم،

وهاته التقديرات تحتوي على - موازنة الخزينة أي الأموال الضرورية لتسديد كل المصاريف - توزيع المبيعات والمشتريات لمدة 30 أو 60 يوم - بيان الربح والخسائر

7. الخطوة السابعة: إيجاد التمويل والمساعدات : هنا يجب جمع ما يكفي من المال لسد احتياجات المؤسسة، بعد إجراء جرد للاحتياجات والموارد المالية المتاحة، يجب البحث على حلول فيما يخص ما ينقص من المال، دعم المؤسسة لها دراية واسعة لأساليب التمويل الموجودة قرب المستخدمين وقرب المؤسسة

8. الخطوة الثامنة: اختيار الشكل القانونية: هذا الاختيار يجب أن يدرس بدقة وحذر، وبمساعدة مهني لأنه قد يؤدي إلى بعض النتائج في البيئة، سواء على المستوى المتعلق بالذمة المالية، أو على المستوى المؤسسي والمالي. ويمكن أيضا أن يلزم مستقبل المؤسسة بحيث يجب عدم الاعتماد على فكرة معروفة، ولكن الانكباب على مختلف الهيئات حتى يمكن تحليل الإيجابيات والمساوئ فيما يخص المشروع ووضع الشخص

9. الخطوة التاسعة: تحليل وإدارة المخاطر والتخفيف من حدتها

10. الخطوة العاشرة: إقامة المؤسسة : أول هدف في هذه المرحلة هو الحفاظ على العلاقة بين الزبائن، التي تحققت عند بداية تأسيس المشروع لأجل الحصول في أقرب فرصة ممكنة على الطلبات الأولية ثم تنظيم أسلوب الإنتاج. ومن جهة أخرى، يجب ملاحظة بعض مبادئ الإدارة ووضع بعض الأساليب التي تسمى (دليل)، والتي تمكن من مراقبة صعود المؤسسة، وكذلك تزيل وتصحح كل الانحرافات التي يمكن أن تحدث. وليكون في مقام الحوار مع جميع الإطارات المعنية الالتزام بجميع الإجراءات التي تفرض، ويجب على مسير المؤسسة أن يكون على دراية بالمبادئ الأساسية المالية وإدارة المؤسسات.

### 2-7- البحث عن مصادر التمويل:

إن إنشاء مؤسسة اقتصادية يرتكز في نهاية الأمر على التمويل، حيث أن معظم المؤسسات المنشأة تطمح لتحقيق الهيكل التمويلي الأمثل لمؤسسته، والذي يمكنه من تحقيق أكبر ربح ممكن، والذي يتألف من مجموع مصادر تمويل تسمح بتخفيض التكاليف وتعظيم العائد.

وطالما أن هيكل التمويل له تأثير على ربحية المؤسسة مستقبلا، فمن الضروري تحقيق التوازن بين الأرباح والمخاطر المتعلقة بهذا الهيكل وتكلفة اختيار كل مصدر تمويل ويتم في الأخير الوصول إلى متوسط تكلفة التمويل وبالتالي سنتطرق أولا إلى أهم مصادر التمويل المعتمدة من قبل المؤسسة وتكلفة كل مصدر وهذا بتقسيمها إلى تمويل داخلي (ذاتي) وتمويل خارجي:

#### أ- التمويل الذاتي:

هو ذلك التمويل الداخلي شاغر أو مخزن للاستغلال وللإستثمار، يهدف إلى تحقيق راس مال يضمن استمرار ونمو المؤسسة، ويعتبر ضمان لتعويض وتسديد القروض فهو عامل أساسي في قدرة المؤسسة على الاستدانة، إضافة إلى كونه محرك المؤسسة خاصة في مرحلة إنشائها وبداية نشاطها.

يتميز التمويل الذاتي بعدة مزايا:

- تخفيض العمليات المحاسبية عند عدم توزيع الأرباح.
- تجنب الاقتراض بأسعار فائدة مرتفعة وعدم قدرة المؤسسة على اللجوء إلى الأسواق المالية وهذا نظرا لكونها في بدايتها وبالتالي عدم القدرة على الحصول على رضى البنوك.
- إضافة إلى أنه عند مقارنة هذا المصدر بمصادر أخرى كالتمويل المصرفي نجد أنه أقلها تكلفة ومخاطرة لأصحاب المؤسسة، وهي عوامل تتطلبها المؤسسة خاصة عند بداية نشاطها.
- كما يتكون التمويل الذاتي للمؤسسة من الأسهم العادية والممتازة في حال كون المؤسسة شركة مساهمة.
- حيث تتميز الأسهم العادية بامتلاك الحق لحملتها في التدخل في الإدارة وحق الأولوية في الاكتتاب ونقل ملكية الأسهم، وحاملوها هم ملاك المؤسسة الأصليين.
- وتتمثل تكلفة التمويل بالأسهم العادية في التوزيعات المتوقعة للسهم والمتمثلة في مضروب القيمة السوقية الحالية ومعدل النمو المتوقع في التوزيعات.
- أما الأسهم الممتازة فتتميز بحصول حاملها على توزيعات الأرباح قبل حملة الأسهم العادية كما لحملتها حق التصويت، ونسبة محدودة من الأرباح.
- رغم كون التمويل الذاتي يعد وسيلة بقاء استمرارية المؤسسة، إلا أن أصحاب هذه الأخيرة عادة لا يعتمدون كلياً على التمويل الذاتي لتغطية كافة احتياجاتها في العملية الاستغلالية والاستثمارية خاصة في بداية النشاط، بل يعتمدون أيضاً على الاقتراض من أطراف أخرى سواء كانوا متعاملين اقتصاديين أو بنوك.

### ب- التمويل الخارجي:

لا يكفي التمويل الذاتي في الكثير من الحالات لتلبية احتياجات المؤسسة، خاصة في مرحلة الإنشاء وبداية النشاط وخاصة بالنسبة للمؤسسات الكبيرة التي تعتمد على الإستثمارات الكبيرة، لذلك يكون أصحابها مجبرين على الاقتراض سواء من الشركاء، العملاء، الموردون أو منظمات مالية.

### • التمويل التجاري:

يتمثل في قيمة المشتريات الآجلة للسلع التي تستخدمها وتتاجر فيها المؤسسة، أو ذلك الائتمان الناشئ عن الفترة الزمنية الفاصلة بين تاريخ شراء البضاعة أو المواد الأولية، وبين تاريخ تسديد قيمة هذه المشتريات، حيث يستفيد صاحب المؤسسة من تلك الأموال المحتفظ بها ويرتبط هذا النوع من التمويل بتغطية احتياجات المؤسسة، التي تتبع مستوى المبيعات المتوقع لهذا يسمى "الائتمان التلقائي" وتعتمد المؤسسات على هذا النوع من التمويل لكونه يخلو من كل التعقيدات الرسمية.

وفيما يتعلق بتكلفة هذا النوع من التمويل فإنها مرتبطة بشروط المورد، ففي غياب الخصم يعتبر

هذا التمويل مجاني إلا أنه قد يكون تمويلًا مكلفًا إذا لم تسدد المؤسسة قيمة المشتريات في الأجل المحدد وهذا بخسارة قيمة الخصم المقدمة، وتحسب تكلفة الائتمان التجاري كما يلي:

$$/(فترة التمتع بالائتمان - فترة الخصم) \times 360 \times \text{تكلفة الائتمان التجاري} = \text{معدل الخصم النقدي}$$

و يعتمد هذا النوع من التمويل غالبًا على العلاقة الشخصية التي تربط أصحاب المؤسسة بالموردين والزبائن المستهدفين.

### • التمويل المصرفي:

يقصد به القروض المحصل عليها من البنوك، بغرض تمويل التكاليف المرتبطة بمختلف مراحل حياة المؤسسة، ونميز عدة أنواع منه: قصير، متوسط وطويل الأجل، يأتي هذا النوع في المرتبة الثانية بعد التمويل التجاري وهذا من حيث اعتماد المؤسسة عليه كمصدر خارجي للتمويل.

### - التمويل المصرفي قصير الأجل:

يعبر عن القروض المحصل عليه من البنوك بغرض تمويل التكاليف العادية والخاصة بالعملية

الاستغلالية، والتي تسدها المؤسسة بمجرد حصولها على عوائد مبيعاتها ونميز عدة أشكال للتمويل المصرفي قصير الأجل:

- مبلغ إجمالي تتحصل عليه المؤسسة مرة واحدة على أن تقوم بالوفاء بقيمة القرض والفوائد في التواريخ المتفق عليها.

- تتحصل المؤسسة على دفعات متعاقبة من القروض حتى يصل إجمالي الأموال المقترضة إلى الحد الأقصى المتفق عليه بين البنك والمؤسسة.

- الخصم التجاري: حيث يقوم البنك بشراء الأوراق التجارية من حاملها قبل تاريخ استحقاقها، وبالتالي توفير سيولة آنية لحمل الورقة التجارية مقابل عمولة، ويتولى هو تحصيل القيمة الاسمية للورقة التجارية عند تاريخ استحقاقها.

- تسبيقات على الحساب الجاري: ويشمل الحساب الجاري والسحب على المكشوف، حيث يمتاز الأول بإمكانية أن يكون دائنا أو مدينا، أما السحب على المكشوف فيتمثل في الرصيد المدين لحساب البنك لدى المؤسسة
- قروض بتعبئة الديون التجارية: والذي من خلاله يتم التفصيل في عملية الإقراض والتحصيل.

و تجدر الإشارة أن المؤسسة في مرحلة إنشائها وبداية نشاطها لا تستعمل هذا المصدر من التمويل وهذا لقصر أجل التسديد وارتفاع التكلفة المتمثلة في انخفاض الوفر الضريبي.

### - التمويل المصرفي المتوسط الأجل:

إن المؤسسة في مرحلة إنشائها وبداية نشاطها تحتاج إلى مصادر تمويل تفوق السنة وهذا لتغطية الاحتياجات المتعلقة بشراء الآلات والمعدات ومراكز العمل والورشات.

و بهذا تكون في أمس الحاجة إلى قروض تتراوح مدتها ما بين السنتين إلى السبع السنوات ويعتبر القرض المصرفي المتوسط الأجل أفضل سبيل إلى ذلك، لهذا تسمى قروض التمويل الاستثماري التشغيلي، وعادة ما توجد بنوك خاصة بهذا النوع.

نميز بين نوعين من القروض المصرفية متوسطة الأجل:

- قروض قابلة للتعبئة: وهي تلك الممنوحة من قبل البنوك للمؤسسات مع إمكانية إعادة خصمها لدى بنك تجاري آخر أو لدى البنك المركزي مما يتيح للبنك المقرض الحصول على السيولة عند الحاجة.

- قروض غير قابلة للتعبئة: في هذه الحالة يكون البنك مجبر على انتظار موعد الاستحقاق للحصول على قيمة القرض، وهذا لعدم قدرته على خصم القرض لدى البنوك الأخرى أو البنك المركزي.

لهذا نجد أن القروض المصرفية المتوسطة الأجل الممنوحة للمؤسسات في مرحلة إنشائها عادة ما تكون مرتبطة بقابلية التعبئة.

### - التمويل المصرفي الطويل الأجل:

تحصل عليها المؤسسة من شركات التأمين، المؤسسات المالية والبنوك، وغالبا ما تستحق بعد فترة طويلة

و تتم عملية التسديد وفق الشروط المتفق عليها، ونظرا لطول مدة هذه القروض فإنها تتطلب عادة

ضمانات تشرطها الجهة المقرضة وتترتب عن الاقتراض المصرفي الطويل الأجل تكلفة تحسب كما يلي:

|                               |                                                   |
|-------------------------------|---------------------------------------------------|
| تكلفة الاقتراض الطويل الأجل = | مبلغ الفائدة المدفوعة سنويا (1- معدل الضريبة) 100 |
|                               | مبلغ القرض المستلم فعلا                           |

من الواضح أن البنوك تقدم القروض عادة مقابل شروط وضمانات تجعلها صعبة المنال خاصة بالنسبة للمؤسسات الحديثة النشأة والتي تتسم بصغر حجمها أو التي هي في طور الإنشاء، وهذا لضعف الضمانات المقدمة من قبل هذه المؤسسات، لهذا يحاول العديد منها الاستعانة بمصادر أخرى والتي يتمثل أهمها في:

### • القرض الإيجاري:

يمثل اتفاق بين مؤسستين حيث تقوم المؤسسة المستأجرة باستخدام أحد الأصول المملوكة للمؤسسة المؤجرة لمدة متفق عليها، وتلتزم بموجبه الأولى بدفع مبلغ معين مقابل خدمات هذا الأصل الذي تحتاج استخدامه لفترة معينة دون الحاجة لشرائه ونميز نوعين من القرض الإيجاري:

#### - انتمان إيجاري مالي:

يتمثل في تحويل كل الالتزامات والحقوق والمنافع والمخاطر المرتبطة بملكية الأصل إلى المستأجر وهذا لكون مدة الاستئجار المالي كافية لكي يستعيد المؤجر كل نفقات رأس المال مضافا إليه مكافئة هذه الأموال المستثمرة، وتوجد عدة أشكال من الانتمان الإيجاري المالي: البيع ثم الاستئجار، الاستئجار المباشر، الرفع الاستئجاري.

#### - الانتمان الإيجاري التشغيلي:

وهو عقد يلتزم فيه مالك الأصل بصيانة وخدمة الأصل المؤجر، على أن يضيف هته المصاريف إلى المدفوعات التي يقوم بسدادها المستأجر، وتكون مدة الاستئجار عادة أقل من الحياة الاقتصادية للأصل وبالتالي تكون قيمة الاستأجر أقل من تكلفة الأصل.

تختار عادة المؤسسة هذا النوع من التمويل خاصة في مرحلة إنشائها وهذا للمزايا المرتبطة به والتي تم ذكرها، بالإضافة إلى أن المستأجر يحقق مزايا ضريبية ذلك أن أقساط الاستئجار تقتطع قبل احتساب الأرباح وتطبيق الضرائب، وهذا مع إمكانية الاحتفاظ برأس المال واستخدامه طالما أن المؤسسة تستفيد من خدمة الأصل دون شرائه مما يجنبها التعقيدات المرتبطة بعملية الشراء. لهذا نجد انه النوع الأكثر استخداما من قبل المؤسسات خاصة الصغيرة والصغيرة وبالأخص خلال سنواتها الأولى.

### • السندات وتكلفتها:

يمثل السند مستند مديونية تصدره المؤسسات، يعطي لحامله الحق في الحصول على القيمة الاسمية للسند عند تاريخ الاستحقاق، إضافة إلى عائد دوري يتمثل في نسبة مئوية من القيمة الاسمية.

وللسند قيمة اسمية وأخرى سوقية وتحدد هذه الأخيرة حسب قانون العرض والطلب ودرجة المخاطرة المرتبطة بالسند، وتوجد عدة أنواع من السندات:

- سندات مضمونة بأصول وسندات عادية غير مضمونة.

- سندات قابلة للتحويل لأسهم عادية وأخرى غير قابلة.

- سندات دخل وهي مرتبطة فقط بحالة تحقيق المؤسسة لأرباح تمكن من دفع فائدتها.

- سندات ذات عائد متغير.

تمكن السندات المؤسسة المصدرة لها من الاستفادة من امتيازات ضريبية من جهة، والحصول على الأموال اللازمة لنشاطها دون أن يترتب عن ذلك تدخل في إدارة هذه المؤسسة من قبل حملة السندات.

ويترتب عن استخدام السندات كوسيلة للتمويل تكلفة تحسب كما يلي:

$$\text{تكلفة التمويل بإصدار السندات} = \text{مبلغ الفائدة السنوية على السند (1 - معدل الضريبة) 100}$$

القيمة الاسمية للسند - تكلفة إصدار السند

فزيادة مبلغ الفائدة السنوي للسند تزداد تكلفة التمويل، وهذا مع بقاء العناصر الأخرى ثابتة، ونفس الملاحظة بالنسبة لتكلفة الإصدار، في حين زيادة معدل الضريبة يؤدي إلى تخفيض معدل تكلفة التمويل.

و تعد السندات والأسهم من بين مصادر التمويل القليلة الاستخدام من قبل المؤسسات التي تتصف بصغر حجمها وخاصة في مرحلة الإنشاء نظرا لارتفاع التكاليف المتعلقة بها.

بعد التعرف على كل المصادر التمويلية المتاحة والتكلفة المترتبة عن استخدام كل مصدر يقوم صاحب أو أصحاب المؤسسة بحساب التكلفة الإجمالية للتشكيلة المعتمدة لتمويل احتياجات المؤسسة خلال مرحلة إنشائها وبداية نشاطها، حيث تتمثل تكلفة الأموال في الوسط الحسابي المرجح بالأوزان لتكلفة العناصر التي تكون الهيكل المالي للمؤسسة.

تتأثر التكلفة الإجمالية للتمويل بثلاث عوامل:

-عوامل عامة تؤثر على تكلفة كافة عناصر الهيكل المالي.

- عوامل خاصة بكل عنصر.

- عوامل تتعلق بقرار المؤسسة بشأن تشكيل الهيكل المالي.

تجدر الإشارة إلى أنه في مجال التمويل كثيرا ما تتدخل الدولة والعديد من الهيئات لدعم ومساعدة أصحاب المشاريع التي تدفع عجلة التنمية وتخدم الاقتصاد الوطني، وهذا عن طريق البرامج الحكومية والاتفاقات المبرمة مع البنوك وبعض الهيئات الدولية في العديد من الدول والجزائر خاصة.

بعد القيام بعمليات التامين الأولية، وتحديد تشكيلة الأموال التي سيعتمد عليه لتغطية احتياجات المؤسسة يتم المرور إلى العمليات القانونية والإدارية.

- التنظيم الداخلي للمؤسسة وهيكلها، وتفويض المهام وتقسيمها.

- العمليات التجارية:

- تحديد السياسة التجارية.

- تحديد مسار تحقيقها.

- تحرير مطويات خاصة بالمؤسسة.

- تحرير ورقة تقنية خاصة بالمنتج.

بعدها تبدأ عمليات البيع والتوريد وتحديد فتراتها، ويجب معرفة نوع الضريبة المطبقة على النشاط:

- ضريبة جزافية.

- رسم على القيمة المضافة.

- رسم على النشاط الحرفي.

- حقوق التسجيل في حالة تغير شكل المؤسسة.

إن الدخول في المرحلة الاستغلالية، يبدأ عند التسجيلات الأولى للمؤسسة لدى المصالح المعنية من سجل

تجاري CNRC ومصلحة الضرائب و CASNOS CNAS

7-2-1- الإجراءات القانونية والإدارية: والتي تشمل

- التسجيل في السجل التجاري، وعملية الإشهار بالمؤسسة.

- إعلام مصالح الضرائب.

7-2-2- الإجراءات المتعلقة بالتأمينات والضمان الاجتماعي: و تضم

- التصريح بالإنشاء لمصالح الضمان الاجتماعي.

- الحصول على التأمين (مصالح التأمين الاقتصادي).

تتمثل العمليات المالية في فتح حساب بنكي والحصول على المساعدة المالية في حين تمثل العمليات التجارية الأولية جميع الأنشطة المتعلقة بتعريف المنتج واستخدام المعلومات المحصلة من الدراسات المنجزة مسبقا والاتصال بالزبائن المستهدفين، في هذا المجال كثيرا ما نجد أن صاحب المؤسسة هو من يشرف في بداية حياة المؤسسة على إعلام زبائنه ومحيطه عن بداية نشاطه.

كما يتم الحصول على أدوات ووسائل العمل بعد المفاضلة بين مختلف البدائل المطروحة والوصول إلى الاتفاق مع أصحابها حول طريقة استخدامها إذا كان شراء أو استئجار.

### العمليات الإدارية:

● تخطيط أعمال المؤسسة: والتي تشمل وضع أهداف للمؤسسة تصبو للوصول لها وهذا من خلال:

- التعرف باستمرار على الفرص.

- وضع الأهداف العامة للمؤسسة المتعلقة بالخدمة المقدمة، الحاجة المشبعة، الربح المستهدف كذلك الهدف الاجتماعي وهدف النمو والاستمرار، والتي من خلالها يتم وضع أهداف فرعية خاصة بوظائف المؤسسة (إنتاج، تسويق، تمويل، بحوث وتطوير، موارد البشرية).

● تنظيم العلاقة بين الأفراد داخل المؤسسة وهذا من خلال:

- تحديد وتعريف الوظائف.

- تقسيم أعمال وأنشطة المؤسسة، إما من خلال التقسيم الوظيفي أو من خلال المنتج.

- تحديد نطاق الإشراف.

- تفويض السلطة.

- القيادة والاتصالات داخل المؤسسة

● إيجاد نظام رقابة داخل المؤسسة: وهذا لإيجاد نقاط الضعف والقوة في المؤسسة من أجل تخفيض

الأولى ودعم الثانية، إضافة إلى اكتشاف الأخطاء وتصحيحها.

- إعداد السجلات المحاسبية: وهذا من خلال سجلات المحاسبة العامة (اليومية....).

- الرقابة المالية على المؤسسة: من خلال التحليل المالي باستخدام النسب المالية والمتمثلة في العلاقات بين عناصر مختارة من الميزانية المالية.

وتعتبر أهم النسب التي تساعد على توضيح المركز المالي للمؤسسة:

● نسب السيولة: التي تقيس مدى قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها في تواريخ محددة.

● نسب النشاط: تقيس مدى الكفاءة في إدارة الأصول في توليد المبيعات.

● نسب الهيكل المالي: وتقيس مدى اعتماد المؤسسة على الموارد الخارجية:<sup>(1)</sup>

- نسب التمويل الدائم: تمثل النسبة المؤوية بين الأموال الدائمة والموجودات الثابتة

- نسبة الاستقلالية المالية: تمثل النسبة المؤوية بين الأموال الخاصة والأموال الدائمة

● نسب المردودية: تعبر عن العلاقة بين مصادر التمويل والعائد المحقق.<sup>(2)</sup>

المردودية الاقتصادية = (نتيجة الدورة الصافية / المبيعات خارج الرسم). 100

المردودية المالية = (نتيجة الدورة الصافية / الأموال). 100

إن حساب هذه النسب يساعد صاحب أو أصحاب المؤسسة على معرفة وضعية المؤسسة المالية، كما تدعم مواقفها أمام المتعاملين معها ولا بد من دعم ذلك بإعداد ميزانيات الخاصة بنشاط المؤسسة الخاصة بالمبيعات والنقديات، الإنتاج، الشراء والقوى العاملة.

بعض مراجع وهوامش الفصل

<sup>1</sup> الغالي، إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر، الاردن، 2009، ص: 132.

<sup>2</sup> فايز النجار، عبد الستار محمد، الريادية وإدارة الأعمال الصغيرة، دار الحامد للنشر، عمان، الاردن، 2006، ص: 293.

<sup>3</sup> فايز النجار، عبد الستار محمد، مرجع سابق، ص: 301.

<sup>4</sup> العربي دخموش، مرجع سابق، ص: 21.

<sup>5</sup> سعاد نائف برنوطي، الأعمال الخصائص والوظائف الادارية، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2001

## الفصل الثالث: محيط وإستراتيجية المؤسسة الصغيرة

### الفصل الثالث: محيط وإستراتيجية المؤسسة الصغيرة

تنشط المؤسسة الاقتصادية في محيط تتفاعل مع مكوناتها من خلال مدخلات تضمنها المحيط من خلال متعاملها ومخرجات تقدمها المؤسسة في شكل منتجات ( سلع وخدمات.....)، من هنا سنتناول ضمن هذا الفصل محيط المؤسسة بكافة مستوياته ومكوناته، بعد الوقوف عند هذا المفهوم. ومكوناته ثم مختلف العلاقات الناتجة بين المؤسسة ومكونات محيطها.

#### 1- محيط المؤسسة الصغيرة:

يشير مفهوم المحيط أو البيئة بأنه " ذلك الجزء من المجال الإداري الذي يلائم عملية وضع وتحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة وتؤثر بالتالي على مستوى كفاءتها وفعاليتها، هذه المتغيرات منها ما يخضع إلى حد كبير- لسيطرة الإدارة - مثل مستوى أداء العاملين وكفاءة تشغيل عناصر الإنتاج من مواد خام وآلات ومجهود العاملين، ومنها ما لا يخضع لسيطرة الإدارة مثل القرارات السياسية والاقتصادية للدولة وعادات وتقاليده ومعتقدات أفراد المجتمع". وهناك تعاريف أخرى للمحيط نلخصها فيما يلي :

- تعريف هاولي (Hawley): "المحيط هو جميع الظواهر خارج المؤسسة لديها القدرة والإمكانات على التأثير في المؤسسة".<sup>1</sup>

- "يمكن تعريفه بكونه كيان يتألف من مجموعة من العوامل أو القوى أو المتغيرات أو الظروف أو القيود التي تحدد سلوك المنظمة أو طرق التصرف اللازمة لنجاحها وبقائها أو تحقيق أهدافها"<sup>2</sup> ويتميز محيط المؤسسة بمجموعة من الخصائص تتمثل يلي:

1. الاستقرار: يختلف محيط المؤسسة من مؤسسة لأخرى حيث قد يكون مستقرا، كما قد يكون متحركا، وتساهم بعض العوامل في جعل المحيط غير مستقرا، كالمغيرات الاقتصادية، عدم الاستقرار الحكومي، التغيرات غير المرتقبة في طلبات الزبائن والمنافسة، وكذلك التغير السريع في حجم المؤسسة نفسها.

2. التعقيد: قد تكون البيئة الخارجية للمؤسسة (المحيط) بسيطة وقد تكون مركبة، فبالنسبة لمؤسسة حرفية التي تنتج منتجات بسيطة باستعمال معارف سهلة وبسيطة، تكون بيئتها بسيطة مقارنة بمؤسسة الطيران التي يجب عليها استعمال معارف تنتهي إلى مجال علمي متقدم ومتطور جدا لوضع منتجات معقدة جدا، ويمكن القول أنها تمتاز بالتعقيد والتأثير المتداخل للقوى التي تنطوي عليها.

3. نوع الأسواق: تستطيع المؤسسة الحصول على أسواق جد متكاملة كما قد تكون متنوعة.

4. العدائية: حضور المنافسين العدائين (الهجوميين) يسمح بأن يكون محيط المؤسسة عدائي جدا.

5. الجودة: محيط المؤسسة قد يكون غني ويستطيع تزويد المؤسسة بكل الموارد الضرورية التي تحتاجها لإنجاز نشاطاتها (الموردون، اليد العاملة المؤهلة، التكنولوجيا).

ويمكن تصنيف محيط المؤسسة إلى مستويين محيط خارجي وآخر داخلي:

#### 1-1 المحيط الداخلي للمؤسسة الاقتصادية:

تمثل البيئة الداخلية مجموعة العوامل والمتغيرات التي يمكن للمؤسسة التحكم فيها والسيطرة عليها، ومن أمثلتها ما يتعلق بإمكانات التنظيم وموارده المالية أو المادية وذلك إضافة إلى موارده البشرية والمعنوية والتي يمكن تحويلها إلى مجموعة أنشطة وأعمال إنتاجية وتسويقية ومالية.

يمثل المحيط الداخلي للمؤسسة أحد المتغيرات الرئيسية في فشل أو نجاح المؤسسة، وتلعب دورا أساسيا في إمكانية استغلال الفرص من عدمه، ومنه ينبغي على المؤسسة التعرف على مواردها وإمكاناتها الداخلية من أجل تكوين فكرة شاملة عن قدراتها في التعامل مع المحيط الخارجية. ويتكون المحيط الداخلي للمؤسسة الاقتصادية من:

### - الهيكل التنظيمي:

نقصد بالهيكل التنظيمي ذلك البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمؤسسة، حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، كما أنه يعكس نوعية وطبيعة العلاقة بين أقسامها وطبيعة المسؤوليات والصلاحيات لكل منها فضلا عن تحديد المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة.

ويشير بعض المختصين إلى أن الهيكل التنظيمي ما هو إلا الإطار الذي يرشدنا إلى الطرق التي يتم فيها توزيع الواجبات على الأفراد والطرق التي يتجمع فيها الأفراد معا في أقسام ووظائف المؤسسة، والهيكل هو الذي يعكس خارطة المؤسسة كما أنه التصميم الرسمي الذي يقرر العلاقات ويحدد عدد المستويات في السلم التنظيمي.

### - الثقافة التنظيمية:

إن الوعي بثقافة المؤسسة وإدارة هذه الثقافة بطريقة كفؤ يساعد في تصميم وتطبيق خطة إستراتيجية متكاملة كما أن هذه الثقافة تؤثر إيجابيا في تكوين أنظمة اتصال فعالة ومفتوحة وبعدة اتجاهات تساعد بصورة مباشرة عمليات اتخاذ قرارات إدارية تتصف بالعقلانية والدقة وبأقل قدرة من التكاليف والمعوقات لأن الثقافة التنظيمية توفر مناخ تنظيمي ملائم لاتخاذ القرارات الصعبة بما توفره من قيم مشتركة لمختلف المستويات الإدارية ومراكز صنع القرارات، كما أنها دليل عمل، ومن هنا كان التحدي الرئيسي الذي تواجهه الإدارة الإستراتيجية في هذا الصدد هو الصياغة الدقيقة لعلاقة إستراتيجية الأعمال بثقافة المؤسسة.

### - الموارد:

إن صياغة الإستراتيجية وتثبيت رسالتها وأهدافها ووضع التنفيذ يتطلب أن تحصل المؤسسة على موارد وتشمل الموارد المالية والموارد الطبيعية والموارد البشرية والقدرات التكنولوجية، هذه الموارد لا بد من توفرها لكي تساهم في تنشيط وتفعيل طاقات المؤسسة وإمكانات نجاحها واستمرار بقائها في السوق وإنجاز أنشطتها المختلفة، فهي روح المؤسسة وسر ديناميكيتها وحيويتها، إنها الغذاء الفعال لاستمرارها.

كما أنه توجد موارد تنظيمية وهي: العمليات على الاستراتيجيات والهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية وإدارة الموارد والمشتريات والإنتاج والمالية والبحث والتطوير ونظم المعلومات والتسويق لأنظمة الرقابة.

### 2-1- المحيط الخارجي للمؤسسة الاقتصادية :

هو نظام مفتوح فيه حدود بين محيط المؤسسة والعوامل المحيطة بها حيث يصعب حصرها، بعضها يؤثر والبعض لا يؤثر في المؤسسة.

-عرفه "روبنز" جميع العوامل والمتغيرات الواقعة خارج حدود المؤسسة.

كما عرفه الكاتبان "وورن وفوغ" تلك الأحداث والمؤسسات والقوي الأخرى ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والسياسية الواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة للإدارة<sup>3</sup>.

### 1-2-1- البيئة الخارجية العامة:

و هي متغيرات تؤثر في المؤسسة لكن المؤسسة لا تستطيع التأثير فيها، والواقع أن نجاح المؤسسات أو فشلها يتوقف لدرجة كبيرة علي قدرة المؤسسة في خلق درجة من التوافق بين أنشطتها والمحيط التي تعمل معها.

يتكون المحيط العام للمؤسسات من عوامل بيئية عديدة تؤثر تأثيرا غير مباشر على كل أو أغلبية المؤسسات. ويأخذ هذا التأثير أشكالا مختلفة سواء في الكيفية التي تؤسس المؤسسة بنائها التنظيمي، أو في الكيفية التي تتخذ فيها قراراتها، أو في الطريقة التي تتبعها، أو في التقنية التي تستخدمها في توزيع ومراجعة الحسابات. وتتكون هذه العوامل البيئية من<sup>4</sup> :

- المتغيرات الاقتصادية: تشير إلى الخصائص وعناصر النظام الاقتصادي الذي تعمل به المؤسسة مثل الدخل والطلب ومعدلات التضخم وأسعار الفائدة والسياسات المالية والنقدية ووضع ميزان مدفوعات الدولة وطريقة توزيع الدخل علي السكان ودورات الأعمال.

-المتغيرات الاجتماعية: تتكون من التغيرات السكانية ومستوي التعليم والدور الحديث للمرأة في المجتمع والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وبطبيعة الحال تؤثر هذه المتغيرات علي القوي البشرية التي تحصل عليها المؤسسة من المجتمع كما تؤثر أيضا علي المقدرة التسويقية لها وعلي الوظائف التي تؤديها المؤسسة المجتمع.

-المتغيرات الثقافية: تتكون من العادات والتقاليد والقيم والمعتقدات السائدة في المجتمع، وبطبيعة الحال تؤثر هذه المتغيرات علي قدرة المؤسسة علي التفاعل مع المجتمع.

- المتغيرات الفنية: التطور التكنولوجي السريع المتلاحق في ميدان الأعمال يؤثر ولا شك علي المؤسسة من حيث الطلب علي المنتجات وخدمات المؤسسة والموارد الأولية المستخدمة والعمليات التشغيلية بها وجودة المخرجات النهائية.

- المتغيرات السياسية والقانونية: لا تعمل المؤسسات بمعزل عما يحدث في المحيط السياسية المحيطة بها المتمثلة في طبيعة العلاقة بين المؤسسة والدولة أو الحكومة وكذلك طبيعة العلاقة بين المؤسسة والأفراد الذين يمتلكون قوة سياسية.

- متغيرات المحيط الطبيعية: تشير إلى العناصر المحيط النابعة من الطبيعة نفسها مثل المناخ وطبيعة التربة والموارد الطبيعية المتاحة.

- المتغيرات الدولية: أي تلك التصرفات التي تقوم بها الدولة أو مجموعة من الدول معا، وبصفة عامة العوامل الدولية تشمل علي كل من التجمعات الاقتصادية والعلاقات الدولية بين حكومات الدول المختلفة واختلاف طبيعة حضارات الدول (من حيث الاتجاهات والدوافع والاعتقادات وخلافه)

### 1-2-2- البيئة الخارجية الخاصة:

وتشير إلى العناصر والمتغيرات البيئية خارج المؤسسة ذات العلاقة أو التأثير علي المؤسسة، والتي تشترك فيها المؤسسات المشتركة في نفس مجال العمل.

### - الفرص:

أوضاع أفضل للمؤسسة ومجالات يمكن أن تحقق المؤسسة في ظلها ميزة نسبية عن منافسيها، أو هي التغيرات المحتملة حدوثها في المحيط الخارجية المحيطة بالمؤسسة، والتي قد تساعد على العمل أو التوسع ومقابلة احتياجات المجتمع المستهدف وأعضائه.

### - التهديدات:

مشاكل أو أضرار محتملة للمؤسسة، قد تنشأ عن التغيرات غير مواتية في الظروف البيئية ينبغي على المؤسسة التعامل معها أو تفاديها، أو هي التغيرات المحتملة حدوثها في المحيط الخارجية المحيطة بالمؤسسة، والتي قد تهدد قدرتها على العمل أو التوسع ومقابلة المجتمع المستهدف وأعضائه.

ويتكون المحيط الخارجي الخاص للمؤسسات من:

- المنافسون: جميع المؤسسات التي تتنافس فيما بينها للحصول على الموارد، وتشمل هذه الموارد كل من دخل المستهلك والموارد التمويلية والموارد الطبيعية والموارد البشرية.

- الموردون: تعتمد المؤسسة في الحصول على مدخلاتها على عدد كبير من الموردين، لذلك فهي تهتم بالتأكد من مدى توافر المدخلات ودرجة جودتها ودرجة استمرار في توافرها.

- المستهلكون (الفئات المستهدفة): قلب المفهوم التسويقي الحديث هو العمل على إشباع احتياجات المستهلك، لذلك فمن المهم للمؤسسة أن تقوم بتحديد من هم المستهلكون المحتملون لها وما هي احتياجاتهم.

- الوكالات الحكومية: بالإضافة إلى كونها من المستهلكين فهي مصدر للتشريعات والقوانين التي تحكم أداء المؤسسة في دنيا الأعمال وكذلك فهي قد تعمل على تقديم الدعم للمؤسسات أو قد تعمل كمنافس لبعض المؤسسات.

- النقابات المهنية والعمالية: من أهم الجوانب التي يجب دراستها في هذا الشأن مدى توافر العمالة المطلوبة والقضايا الخاصة بالعاملين والدور الذي تلعبه النقابات العمالية وما شابه.<sup>5</sup>

## -2 تحليل محيط المؤسسة

يتم تحليل التأثير البيئي على المؤسسة من خلال بعدين. الأول ينظر إلى درجة التعقد في عناصر المحيط وهل هي بسيطة أو معقدة. والثاني ينظر إلى درجة التغير في تلك العناصر وهل هي بطيئة أو سريعة التغير. ويتميز هذان البعدان بالأهمية نظرا لأنهما يحددان مقدار ودرجة التأكد من مخاطر الفشل أو من السهولة إحصاء التكاليف والاحتمالات للخيارات المتاحة لديها.

### -1-2 أبعاد تحليل المحيط:

ويتم تحليل المحيط وعناصرها المختلفة على أساس الأبعاد الآتية:

#### -1-1-2 البعد الأول: درجة تعقد المحيط

يقصد بدرجة تعقد المحيط أو التعقيد البيئي عدد العناصر البيئية التي تتعامل معها المؤسسة. ففي المحيط المعقدة يتفاعل عدد كبير ومتنوع من العناصر البيئية مع المؤسسة والذي قد يتكون من خمسة وقد يصل إلى تسعة عناصر. أما في المحيط البسيطة فيتفاعل عدد قليل من العناصر البيئية مع المؤسسة والذي قد يتراوح ما بين ثلاث أو أقل.

## 2-1-2- البعد الثاني: درجة سكون المحيط

يقصد بدرجة سكون المحيط الدرجة والسرعة التي تتغير فيها عناصر المحيط سواء كانت معقدة أو بسيطة.

فتكون المحيط ساكنة إذا ما لم تتغير تلك العناصر خلال فترة تتراوح ما بين شهور أو سنوات.

ويكون المحيط غير ساكن إذا تغيرت العناصر البيئية بطريقة غير متوقعة ومفاجئة.

وينظر إلى المحيط من زاويتين، الزاوية الأولى مرتبطة بدرجة السكون حيث تكون درجة السكون منخفضة جدا وتوصف

محيط غير ساكنة ثم تتدرج بدرجات إلى درجة سكون عالية جدا وتوصف محيط ساكنة. أما الزاوية الثانية فهي مرتبطة

بدرجة التعقيد حيث تكون درجة التعقيد منخفضة جدا وتوصف محيط بسيطة ثم تتدرج بدرجات إلى أن تصل إلى

درجة تعقد عالية وتوصف محيط معقدة. وتتكون من خلال هذه النظرة أربعة أنواع من البيئات الرئيسية وهي:

### - بيئة عالية الغموض:

و تحتوي تلك البيئة على عناصر بيئية كثيرة ومتنوعة، كما تتصف تلك العناصر بكونها عناصر متغيرة بصفة مستمرة.

وتواجه المؤسسات التي تتعامل مع هذا النوع من البيئات الحاجة الشديدة إلى المعلومات والبيانات المرتبطة بعناصر

المحيط. فدرجة التأكد من سلوك تلك العناصر والقدرة على التنبؤ بتغيراتها تكون منخفضة جدا. وإذا فشلت المؤسسة

في متابعة تلك المتغيرات فان فرص نجاحها في تحقيق أهدافها واستمرارها سوف تكون ضئيلة.

### - بيئة متوسطة الغموض:

وتحتوي تلك البيئة على عناصر بيئية قليلة، كما تتصف تلك العناصر بكونها عناصر متغيرة بصفة مستمرة. وتواجه

المؤسسات التي تتعامل مع هذا النوع من البيئات الحاجة إلى المعلومات والبيانات المرتبطة بعناصر المحيط. فدرجة

التأكد من سلوك تلك العناصر والقدرة على التنبؤ بتغيراتها تكون منخفضة. وإذا فشلت المؤسسة في متابعة تلك

المتغيرات فان فرص نجاحها في تحقيق أهدافها واستمرارها سوف تكون ضئيلة. والفرق بين هذا النوع من المحيط والنوع

السابق يكمن في عدد عناصر المحيط. فهي قليلة في هذا التنوع وكثيرة ومتنوعة في المحيط السابقة. وتتشابهان في كون

درجات الثبات والتغير في المحيط عالية.

### - بيئة عالية الثبات:

و نظم عناصر بيئية قليلة، كما تتصف تلك العناصر بكونها عناصر ثابتة بصفة شبه مستمرة أو أنها تتغير ببطء شديد.

ولا تواجه المؤسسات التي تتعامل مع هذا النوع من البيئات الحاجة الشديدة إلى المعلومات والبيانات المرتبطة بعناصر

المحيط. فدرجة التأكد من سلوك تلك العناصر والقدرة على التنبؤ بتغيراتها تكون عالية جدا.

### - بيئة متوسطة الثبات:

و نظم عناصر بيئية كثيرة ومتنوعة، كما تتصف تلك العناصر بكونها عناصر ثابتة بصفة شبه مستمرة أو أنها تتغير

ببطء شديد. وتواجه المؤسسات التي تتعامل مع هذا النوع من البيئات الحاجة إلى المعلومات والبيانات المرتبطة بعناصر

المحيط.

إن العامل الأساسي في تعامل المؤسسة مع المحيط يكمن في عامل التغير في عنصر أو عناصر المحيط وطبيعته،

وإذا كان مقتصرًا على عنصر واحد فقط من عناصر المحيط أو أكثر.

وتستجيب المؤسسات للتغيير في تلك العناصر استجابات متعددة حصرها الباحثون ضمن أربعة لأنواع من الاستجابات العامة:

**النوع الأول:** يتمثل في الاستجابة لمحيط يكون التغيير فيها منحصراً في عنصر واحد من عناصر المحيط، ويتصف هذا التغيير بحدوثه على فترات زمنية متقطعة، كما يتصف بندرة حدوثه. وتكون استجابة المؤسسة منحصرة في التركيز على عملياتها وأنشطتها اليومية، كما أنها قد تقوم ببعض القليل من التخطيط.

**النوع الثاني:** يتمثل في الاستجابة لمحيط يكون التغيير فيها منحصراً في مجموعة مترابطة من عناصر المحيط، ويتصف هذا التغيير بحدوثه على فترات زمنية متقطعة، كما يتصف بندرة حدوثه. وتكون استجابة المؤسسة منحصرة في التركيز على التخطيط والتنبؤ لتفادي نتائج التغيير في تلك العناصر المترابطة.

**النوع الثالث:** يتمثل في الاستجابة لمحيط يكون التغيير فيها منحصراً في مجموعة من العناصر الخارجية للمحيط، ويتصف هذا التغيير بحدوثه كرد فعل للتغيير الذي يحدث في داخل المؤسسة. كما يحدث التغيير في داخل المؤسسة كرد فعل للتغيير في تلك العناصر الخارجية. فالتغيير متبادل بين المؤسسة والعناصر الخارجية لها. وتتصف معظم المؤسسات التي من هذا النوع بأنها مؤسسات كبيرة الحجم وبارزة الظهور. وتكون استجابة المؤسسة منحصرة في التركيز على التخطيط والتنبؤ لتفادي نتائج التغيير في تلك العناصر الخارجية، كما تركز على التخطيط والتنبؤ للاستعداد لأي تغيير متوقع.

**النوع الرابع:** يتمثل في الاستجابة لمحيط يكون التغيير فيها شاملاً جميع عناصر المحيط. ويشمل التغيير فيها عدة مجموعات مترابطة من عناصر المحيط. ويتصف هذا التغيير بحدوثه على فترات زمنية متقاربة، كما يتصف بتكرار حدوثه. وتكون استجابة المؤسسة منحصرة في التركيز على ترجمة ما يحدث في المحيط والتأقلم مع التغيير الذي يحدث فيها بهدف البقاء والاستمرار.

### 2-2- أساليب ومستويات تحليل محيط المؤسسة:

اهتم العديد من الباحثين بتحليل المحيط والبيئة التي تنشط فيها المؤسسة، حيث ركز بعضهم على تحليل البيئة الداخلية وبعضهم على تحليل البيئة الخارجية فيما أثر البعض الآخر التركيز على تحليل البيئتين معاً الداخلية والخارجية

### 2-2-1- أهم أساليب تحليل المحيط الداخلي للمؤسسة:

#### - طريقة جماعة بوسطن الاستشارية<sup>6</sup>:

يقوم الأسلوب الذي وضعته جماعة بوسطن الإستشارية Boston Consulting Group على إعداد مجموعة من المصفوفات بغرض تحليل المؤسسات ذات الأعمال المتعددة .

وتمكن هذه المصفوفات من اتخاذ قرارات تشخيصية التوجيه موارد المنشأة تجاه قطاعات الأعمال منتجات ، خدمات التي تعود عليها بأفضل النتائج، ويقوم الافتراض الأساسي في هذا المجال على أن زيادة الحصة السوقية للمنشأة في قطاع المنتجات والخدمات ذات معدل النمو المرتفع يؤدي عادة إلى إرتفاع ربحيتها وإستمرار مراكزها التنافسية وإذا كانت منتجات وخدمات المنشأة تعاني من بطء النمو فإن زيادة حصتها السوقية تكون مصحوبة بتكلفة عالية.

ولذا يكون من الأفضل إستعادة الأموال المستثمرة في مثل هذه المنتجات حتى لو كان ذلك على حساب الحصة السوقية للمنشأة .

### - طريقة شركة جنرال إلكتريك :

تقوم هذه الطريقة على إعداد مصفوفة للأعمال حسب مدى جاذبية الصناعة ومدى قوة المنشأة في نشاط أعمال معين، ويدخل في تقدير مدى جاذبية الصناعة العديد من العوامل مثل: الحجم، درجة النمو، الأسعار، درجة التنوع، مدى ربحية الصناعة، الدور الفني للصناعة هيكل الصناعة التنافسي والعوامل الاجتماعية والبيئية والقانونية والإنسانية في الصناعة .

أما تقدير مدى قوة المنشأة في نشاط الأعمال المعين، فيتوقف على حجم نشاط الأعمال، ودرجة نموه وحصته السوقية، وربحيته ومركز المنشأة، وهامش ربحيته، والمركز التكنولوجي للمنشأة، وسمعة المنشأة، ومدى تلويث عمليات المنشأة للبيئة و عنصر العاملين .

### - طريقة هوفر:

تقوم هذه الطريقة على إعداد مصفوفة للإعمال حسب مركز الأعمال التنافسي ومراحل تطور كل منها، فقد اعترض هوفر على طريقتي جماعة بوسطن الإستشارية وشركة جنرال إلكتريك، وحاول في طريقته أن يتفادى الوقوع في ما أخذه عليهما.

فتمثل الدوائر في مصفوفته حجم الطلب الكلي للصناعة بالنسبة لكل نشاط أعمال، كما تمثل أجزاء الدوائر الحصص السوقية في كل من الصناعات التي تشترك فيها المنشأة وبالتالي تعطي هذه الطريقة تحليلا إستراتيجيا أدق من الطريقتين الأخريين فيما يختص بمحفظة الأعمال .

### 2-2-2- تحليل المحيط الخارجي للمؤسسة: نموذج تحليل بورتر (القوى الخمس لبورتر):

تعتبر البيئة الخارجية الخاصة أكثر تأثيرا على المنظمات من البيئة الخارجية العامة و بطريقة مباشرة، وتعتبر القوى التفاوضية لبورتر نموذج تحليل يساعد على شرح بقاء العديد من المنظمات محافظة على نسب معينة من الربحية وتتمثل هذه القوى الخمسة في:

#### 1- قوة المنافسين :

تعتبر أهمية هذا الصناعة عدد المنافسين وقدراتهم على تهديد الشركة، وكلما كان عدد المنافسين أكبر، بجانب عدد المنتجات والخدمات المعادلة التي يقدمونها، كلما كانت قوة الشركة أقل، كما يسعى الموردون والمشترون إلى منافسي الشركة إذا كانوا غير قادرين على التوصل إلى اتفاق مناسب، عندما تكون التنافس السابق منخفض، كما أن الشركة لديها قوة أكبر لتقوم بما عليها القيام به لتحقيق مبيعات وأرباح أعلى.

#### 2- قوة الموردين:

تعالج هذه القوة مدى سهولة قيام الموردين برفع أسعار السلع والخدمات، كما أنها تتأثر بعدد موردين الجوانب الرئيسة للسلع والخدمات، وكيف تكون هذه الجوانب نادرة، وكم ستكلف الشركة عند التحويل من مورد لأخر، وكلما كان عدد الموردين أقل، كلما تعتمد الشركة أكثر على المورد، كلما زادت القوة التي يمتلكها المورد.

3- قوة للمستهلكين :

تتعامل هذه القوى بشكل خاص مع قدرة العملاء على خفض الأسعار، وتتأثر من خلال عدد المشترين والعملاء التي يمتلكهم الشركة، وما هي أهمية العميل، وكم يكلف العميل للتغيير من شركة إلى أخرى، وكلما كانت قاعدة العملاء أصغر وأقوى، كلما زادت قوتها، وقلب المفهوم التسويقي الحديث هو العمل على إشباع احتياجات المستهلك، لذلك فمن المهم للمنظمة أن تقوم بتحديد من هم المستهلكون المحتملون لها وما هي احتياجاتهم.

4- تهديد المنتجات البديلة :

وتشكل البدائل المنافسة التي يمكن أن تستخدم بدلا من منتجات أو خدمات الشركة، على سبيل المثال، إذا اعتمد العملاء على الشركة لتوفير أداة أو خدمة يمكن أن تكون بديلة لأداة أخرى أو خدمة أو من خلال تأدية المهمة يدويا، وإذا كان المنتج البديل سهل ومنخفض التكلفة إلى حد ما، فيمكن أن تكون قوة الشركة ضعيفة.

5- التهديد من دخول منافسين جدد:

الأسواق المربحة التي تدر عوائد عالية تجتذب الشركات، وهذا يزيد من عدد الشركات المنافسة في السوق مما يتسبب بانخفاض الربح لكل شركة، ويتوقف ذلك على عدد من العوامل وجود حواجز للدخول (براءات الاختراع، والحقوق، اقتصاديات تمييز المنتج، قوة العلامة التجارية).

وقد تم إضافة العنصر السادس وهو تأثير الحكومة.

6- الحكومة:

بالإضافة إلى كونها من المستهلكين فهي مصدر للتشريعات والقوانين التي تحكم أداء المنظمة في دنيا الأعمال وكذلك فهي قد تعمل على تقديم الدعم للمنظمات أو قد تعمل كمنافس لبعض المنظمات.

2-2-3- التحليل الشامل للبيئة الداخلية والخارجية اعتماد نموذج (SWOT):

يعرف التحليل الاستراتيجي (SWOT) بأنه "أداة إستراتيجية في تحليل البيئة الداخلية والخارجية (التنافسية) من خلال تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية بصورة نسبية وليست مطلقة والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية (التنافسية) مما يعطي رؤية إستراتيجية في صياغة استراتيجياتها".

هذا الأسلوب التحليلي لا يقف عند تحديد نقاط القوة والضعف في الموارد الداخلية بالمنشأة ولكنه يهدف كذلك إلى الربط بين نتائج تحليل البيئة الخارجية الذي يحدد الفرص والمخاطر في هذه البيئة وتحليل البيئة الداخلية.

إن الهدف من اعتماد تحليل (SWOT) هو تحديد العلاقة بين الإستراتيجية الحالية للمؤسسة، ونقاط قوتها وضعفها بالتغيرات التي تجري في بيئة أعمالها، كما انه يفيد في بيان نوع الإستراتيجية أو الدافع الاستراتيجي الذي يجب علي هذه الأخيرة استخدامه لكي تكتسب ميزة تنافسية. وكذلك يجب أن يتكامل التحليل الداخلي مع التحليل الخارجي لكي ترسم الاستراتيجية الأفضل من خلال مواءمة نقاط القوة ونقاط الضعف مع الفرص والتهديدات.

### 2-3- علاقة المؤسسة الاقتصادية بمحيطها

من خلال علاقاتها مع مختلف الفاعلين تنشأ بين المؤسسة الاقتصادية وبيئتها مجموعة من العلاقات تأخذ وجهين مختلفين تنافسية وتكاملية:

1. العلاقات التنافسية: تظهر هذه العلاقات في إطار تنافس وله شكلان ألا وهما:
  - التنافس المباشر: تظهره هذه المنافسة عندما تكون السلع متشابهة أو عندما يتصف الزبائن بتقطيع إجمالي (سوق المواد الاستهلاكية العامة) .
  - التنافس غير المباشر: تكمن هذه المنافسة في بيع سلع متميزة أو إستبدالية والتي تلبى نفس الحاجيات عند المستهلك .
  - التنافس في الأسواق الأخرى: تتكون هذه المنافسة في أسواق أعلى أي في:
    - سوق اليد العاملة في إطار التنافس على توظيف العمال وإطارات كفاءة.
    - سوق رأس المال: يتكون بسبب البحث عن جلب أحسن القروض التي تتوافر فيها شروط مناسبة.
    - سوق المواد الوسيطة: وهذا للحصول على أحسن نسبة ( جودة / الأسعار) .
  - العلاقات التكاملية: وهي علاقات متعددة الأشكال يمكن أن تكون تبادلية أي تبادل السلع والخدمات فيما بين المؤسسات ويمكن تكون اندماجية أي اندماج مؤسسات مع مؤسسات أخرى في إطار اندماج عمودي أو اندماج أفقي في إطار التآزر ما بين المؤسسات (كإجراء إعفاءات داخلية فيما بينها) أو تجمع لأغراض اقتصادية أو تجمع الأعراض إستراتيجية .

### 2- هيئات مرافقة المقاولاتية والمؤسسات الصغيرة في الجزائر:

يشرف على مرافقة ودعم إنشاء المؤسسات في الجزائر العديد من الهيئات والجهات كل حسب تخصصه وحسب الدور الذي أوكلته له الدولة بالشكل الذي يسمح بتوفير مرافقة بمعناها الحقيقي للمؤسسات قبل، خلال وبعد عملية إنشائها، وسنتطرق ضمن هذا المحور إلى أهم هذه الجهات:

#### 3-3-1- هيئات مرافقة المسار المقاولي:

في إطار الإستراتيجية العامة للدولة لمحاربة البطالة والإقصاء الاجتماعي من جهة وتثمين وسعي لاستقطاب رؤوس الأموال والأفكار المقاولاتية، أنشأت الدولة العديد من الهيئات سنحاول حصرها فيما يلي:

#### 3-3-1-1- الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب: ANSEJ

تتلخص مهام الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب فيما يلي:

- دعم وتقديم المشورة، ومرافقة الشباب ذوي المشاريع في إطار تطبيق مشاريعهم الاستثمارية.
- تسيير تخصيصات الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب المتعلقة بالإعانات وتخفيض نسب الفائدة في حدود الأغلفة التي يضعها الوزير المكلف تحت تصرفها.
- إعلام الشباب الذين ترشح مشاريعهم للاستفادة من قروض البنوك والمؤسسات المالية، بمختلف الإعانات والامتيازات التي يمنحها الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب.

- متابعة الاستثمارات التي ينجزها الشباب ذوي المشاريع، مع الحرص على احترام بنود دفاتر الشروط التي تربطهم بالوكالة، بالإضافة إلى مساعدتهم عند الحاجة لدى المؤسسات والهيئات المعنية بانجاز الاستثمارات
- تشجيع كل أشكال الأعمال والتدابير الأخرى الرامية إلى ترقية تشغيل الشباب لاسيما من خلال برامج التكوين والتشغيل والتوظيف الأولى.
- وضع تحت تصرف الشباب ذوي المشاريع كل المعلومات ذات الطابع الاقتصادي والتقني والتشريعي والتنظيمي المتعلقة بممارسة نشاطاتهم
- تقديم الاستشارة ويدا المساعدة للشباب ذوي المشاريع في مسار التركيب المالي للمشاريع وتطبيق خطة التمويل ومتابعة إنجاز المشاريع واستغلالها.
- تنظيم دورات لتكوين الشباب ذوي المشاريع وتجديد معارفهم في تقنيات التسيير على أساس برامج خاصة يتم إعدادها مع الهياكل التكوينية.
- وتنقسم الإعانات التي يستفيد منها المقاول المنتسب للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب مرحلتين:
- مرحلة تنفيذ المشروع (الإنشاء): يستفيد حامل المشروع من التمويل والامتيازات الجبائية للوكالة وفق ثلاث أشكال<sup>7</sup>:
- التمويل الخاص : في هذه الحالة يكون رأس مال المؤسسة ملكا كلية لصاحبها وتساهم ANSEJ في إنشاء المؤسسة من خلال تقديمها للإعانات الجبائية والشبه جبائية.
- التمويل الثنائي : في هذه الحالة يكون رأس المال مساهمة قبل من مالية المؤسسين، والثاني قرض بدون فائدة من الوكالة (ANSEJ)
- التمويل الثلاثي: في هذه الحالة رأس المال يتكون من مساهمة المؤسسين والوكالة، والجزء الثالث قرض بنكي تتولى الوكالة تغطية من جزء الفائدة المفروضة عليه.
- مرحلة استغلال المشروع: الاستفادة من الإعفاء الكلي من الضريبة على أرباح الشركات، الضريبة على الدخل الإجمالي والرسم على النشاط المهني لمدة 3 سنوات بداية من تاريخ الانطلاق في الاستغلال، وكذلك يمكن أن تصل هذه المدة إلى 6 سنوات في المناطق الخاصة.

### 3-3-2- الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة: CNAC

و يستفيد من مرافقة هذا الصندوق كل البطالين بين 35 و 50 سنة المتوفرة فيهم الشروط التالية:

- كل مستفيد من خدمات CNAC منذ ستة أشهر على الأقل مسجل في CNAC
- ليس له منصب عمل في وقت الطلب.

- لا يعمل لصالحه الخاص منذ على الأقل سنة.
- لم يستفد من قبل من نظام دعم عند إنشاء نشاطه. ويقطن بالجزائر.
- التمتع بامتياز احترافي أو إمكانيات وقدرات خاصة متعلقة بالنشاط المراد ممارسته.
- تقديم مساهمة في تمويل المشروع (5 إلى 10%). و يمتلك مهارات القيادة.

يقدم الجهاز لأصحاب المشاريع ما يلي<sup>8</sup>:

- المرافقة أثناء جميع مراحل المشروع ووضع مخطط الأعمال.
- المساعدة خلال جميع مراحل المشروع وتطوير دعم خطة العمل.
- يمثل القرض على شكل هبة من 29-28 بالمئة من التكلفة الإجمالية للمشروع والتخفيض في الفوائد البنكية
- المساعدة على الحصول على التمويل البنكي 70٪ من التكلفة الإجمالية للمشروع) من خلال إجراء مبسط، من لجنة الانتقاء والتصديق وتمويل المشاريع والضمان على القروض من خلال صندوق الضمان المشترك أخطار/قروض لإستثمارات الشباب العاطل عن العمل والبالغ من العمر بين 30-50 سنة .

### 3-1-3-3- الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر: ANGEM

ويوجه برنامج وكالة التنمية الاجتماعية إلى:

- الفئات المحرومة.
- القطاع غير الرسمي الذي يريد الانتقال إلى العمل الرسمي.
- النشاطات المنزلية والنشاط الحرفي.
- النشاطات أو الحرف الصغيرة الإنتاجية والخدمية.
- ترقية التشغيل الذاتي لفئات الأشخاص غير المؤهلين للاستفادة من خدمات الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب لأسباب تتعلق بالسن (أكثر من 35 سنة مثلاً) أو لعدم إمكانية توفير الأموال الشخصية لرأس المال المطلوب.
- وقبل ذلك توفير مصدر تمويل مغري لأصحاب المشاريع.

### 3-1-3-4- الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمارات ANDI<sup>9</sup>:

بمعية الإدارات والهيئات المعنية بالمهام التالية:<sup>10</sup>

- ترقية الاستثمارات الوطنية والأجنبية وتطويرها ومتابعتها
- استقبال المستثمرين المقيمين وغير المقيمين وإعلامهم ومساعدتهم
- منح المزايا المرتبطة بالاستثمار في إطار الترتيب المعمول به
- تسيير صندوق دعم الاستثمار المنشأ بموجب المادة 28 من المرسوم
- التأكد من احترام الالتزامات التي يتعهد بها المستثمرون خلال مدة الإعفاء
- المشاركة في تطوير وترقية مجالات وأشكال جديدة للاستثمار
- تسهيل القيام بالشكليات الإدارية للمؤسسات وتجسيد المشاريع بواسطة خدمات الشباك الوحيد.و الذي يقوم بالتعاون مع الإدارات والهيئات المعنية على تخفيف وتبسيط إجراءات وشكليات تأسيس المؤسسات وانجاز المشاريع .
- تقديم كل الخدمات الإدارية التي يطلبها أصحاب المشاريع الراغبين في الاستفادة منها، ويتم إنشاء الشباك الوحيد على مستوى الولاية ويجمع الممثلين المحليين لوكالة تطوير الاستثمار، إضافة إلى ممثلي المركز الوطني للسجل التجاري، الضرائب والجمارك، لهيئات المكلفة بالعقار الموجه للاستثمار، جنة تنشيط الاستثمارات وتحديد أماكنها وترقيتها، مأمور المجلس الشعبي البلدي الذي يقام فيها الشباك . إضافة إلى ملحقات قباضات الخزينة والضرائب.

وتشرف هذه الهيئات مجتمعة على إرشاد وتوجيه ومساعدة أصحاب المشاريع فيما يتعلق بمشاريعهم وعمليات التسجيل...

يقوم عمل الوكالة على تحديد مبادئ وأساليب التشجيع التالية:

- حرية الاستثمار: بحيث كل شخص طبيعي أو معنوي عام أو خاص، وطني أو أجنبي في جميع النشاطات الإنتاجية للسلع والخدمات إضافة إلى المشاريع التي تنجز في إطار منح الامتياز أو الرخصة سواء تعلق الأمر باستثمار جديد (إنشاء مؤسسة جديدة) أو إعادة الهيكلة أو توسيع قدرات الإنتاج.
- تشجيع الاستثمار: لقد وضع الأمر رقم 03-01 المتعلق بتطوير الاستثمار مزايا مختلفة حسب موقع المشروع المراد القيام به وفق نظامين: عام؛ والذي خصص للاستثمارات العادية واستثنائي ويخصص للاستثمارات التي تنجز في المناطق التي تتطلب تنميتها مساهمة خاصة من الدولة. (المناطق الخاصة). إضافة إلى الاستثمارات ذات الأهمية الخاصة بالنسبة للاقتصاد الجزائري وتلك المحافظة على البيئة وحماية الموارد الطبيعية، وتضمن التنمية المستدامة،

منذ تغيير تسمية الوكالة والوطنية لتطوير الاستثمار سنة 2001، وجعلها مكان وكالة ترقية ومتابعة الاستثمار وإعطائها صلاحيات أكبر في تنمية وتطوير لاستثمار،

### 5-1-3-3 مشاتل المؤسسات Les pépinières d'entreprises

تهدف المشاتل إلى مساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودعمها، وهي مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، تتم تعبأ لشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتأخذ ثلاثة أشكال:

- ❖ المحضنة: وهي تتكفل بأصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الخدمات
  - ❖ ورشة الربط: هي هيكل دعم يتكفل بأصحاب المؤسسات في قطاع الصناعات الصغيرة والمهن الحرفية
  - ❖ نزل المؤسسات: يتكفل بأصحاب المؤسسات المنتمين إلى ميدان البحث.
- . تهدف هذه الأنواع من الحاضنات في الجزائر إلى تحقيق الأهداف التالية
- تطوير أشكال التعاون مع المحيط المؤسسي والمشاركة في الحركة الاقتصادية في مكان تواجدها؛
  - تشجيع نمو المشاريع المبتكرة؛
  - تقديم الدعم لمنشئ المؤسسات الجدد؛
  - ضمان بقاء المؤسسات التي تتم مرافقتها؛
  - تشجيع المؤسسات على التنظيم الأفضل؛
  - التحول على المدى المتوسط إلى عامل استراتيجي في التطور الاقتصادي.
- وتتكفل المشاتل بـ تسيير وإيجار المحلات؛ تقديم الخدمات المتعلقة بالتوظيف الإداري والتجاري؛ تقديم الإرشادات الخاصة والاستثمارات، في الميدان القانوني والمحاسبي والتجاري والمالي، والمساعدة في التدريب الخاص بمبادئ وتقنيات التسيير خلال مرحلة إنضاج المشروع، وتتكون المشتلة من مجلس إدارة ومدير ومجلس اعتماد للمشروع.

إن المؤشر الرئيسي الذي يمكن به تقييم نشاط مشاتل المؤسسات في الجزائر يعتمد على عدد المشاريع التي تمت استضافتها وخدمات المرافقة التي تقدمها. ويمكن اعتبار أن التجربة الجزائرية في مجال مشاتل المؤسسات لا زالت حديثة، حيث يوجد حاليا في الجزائر 17 مشتلة مؤسسة: أربع منها تم إنشاؤها في سنة 2009 في كل من : وهران، عنابة، برج بوعريش وغرداية، أما الباقي تم إنشاؤها في سنة 2013 وهي : باتنة، بسكرة، ورقلة، خنشلة، أم البواقي، ميله، أدرار، البيض وسيدي بلعباس....

### 3-1-6- مراكز التسهيل: Les centres de facilitation :

وهي مؤسسات عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي أنشئت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 79/03 المؤرخ في 25 فبراير 2003.

تسعى هذه المراكز لتحقيق الأهداف التالية:

- وضع شبك يتكفل باحتياجات أصحاب المؤسسات والمقاولين وتقليص آجال إنشاء المؤسسات؛
- تسيير الملفات التي تختص بدعم الصناديق المنشأة لدى الوزارة المعنية
- تطوير التكنولوجيا الجديدة وتثمين البحث والكفاءات؛
- تطوير النسيج الاقتصادي المحلي ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الاندماج الاقتصادي الوطني وتتكفل هذه المراكز بمهام عدة أهمها:
- دراسة الملفات والاستشراف على متابعتها وتجسيد اهتمام أصحاب المشاريع، وتجاوز العراقيل أثناء مرحلة التأسيس؛
- مرافقة أصحاب المؤسسات في ميدان التكوين والتسيير، ونشر المعلومة الاقتصادية المتعلقة بفرص الاستثمار؛
- دعم وتطوير القدرات التنافسية ونشر التكنولوجيا الجديدة، وتقديم الاستشارات في مجال تسيير الموارد البشرية والتسويق والتكنولوجيا والابتكار، ويدر مراكز التسهيل مجلس توجيه ومراقبة ويسيره مدير

### 3-1-7- الوكالة الوطنية لترقية وتطوير الحظائر التكنولوجية:

- إعداد واقتراح العناصر الأساسية للسياسة الوطنية في مجال تطوير وترقية الحظائر التكنولوجية؛
- تصور ووضع الحظائر التكنولوجية الموجهة لتدعيم الإمكانات الوطنية من أجل ضمان تطوير تكنولوجية الإعلام والاتصال والمساهمة في التطور الاقتصادي والاجتماعي.
- والإشراف على بناء هياكل الحظائر التكنولوجية.
- خلق الانسجام بين المؤسسات الوطنية للتعليم العالي والبحث والتطور الصناعي والهيئات المتخصصة لتكنولوجيات الإعلام والاتصال في برامج تطوير الحظائر التكنولوجية.
- ضمان بجمعية الهيئات المعنية، تنفيذ، متابعة وتقييم التزامات الدولة في إطار الاتفاقيات الجهوية والدولية في مجال نشاطات الحظائر التكنولوجية.
- وتمثل أهداف الوكالة في:<sup>2</sup>
- التشجيع على خلق مجموعة قوية في مجال التكنولوجيات الإعلام والاتصال.

- العمل كقطب طبيعي وافتراضي لنشاطات تكنولوجيايات الإعلام والاتصال في الجزائر .
  - تقديم إطار ثقافي ونوعي للأعمال والشركات في الجزائر .
  - تسريع وتيرة التكوين وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات المختصة في تكنولوجيايات الإعلام والاتصال
  - تنويع سلم التكنولوجيايات الإعلام والاتصال .
  - المساهمة في بروز قطاع مصدر لتكنولوجيايات الإعلام والاتصال.
- 2-3-3- مؤسسات الدعم المالي للمقاولية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:
- نتيجة للدور السلبي للبنوك التي - مع تمتعها بسيولة كافية - وضعت الدولة عدد من المؤسسات المكلفة بتمويل أو ضمان القروض البنكية للمؤسسات الناشئة، وتتمثل هذه المؤسسات في:

### 1-2-3-3- صندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: FGAR

يتولى الصندوق<sup>1</sup> التدخل في منح الضمانات لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنجز استثمارات في المجالات التالية:

- إنشاء المؤسسات، تجديد التجهيزات وتوسيع المؤسسات.
- تسيير الموارد الموضوعة تحت تصرفه، وفق للتشريع والتنظيم المعمول بهما.
- إقرار أهلية المشاريع والضمانات المطلوبة.
- التكفل بمتابعة عمليات تحصيل المستحقات المتنازع عليها.
- متابعة المخاطر الناجمة عن منح ضمان الصندوق.
- ضمان متابعة البرامج التي تضمها الهيئات الدولية لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- ضمان الاستشارة والمساعدة التقنية لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المستفيدة من ضمان القروض
- ترقية الاتفاقيات المتخصصة التي تتكفل بالمخاطر التي تنشط في إطار ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها؛
- ضمان متابعة المخاطر الناجمة عن ضمان القروض، وتسليم شهادات الضمان الخاصة بكل صيغ التمويل؛
- التقييم المستمر لأنظمة الضمان الموضوعة من قبل الصندوق؛
- إعداد اتفاقيات مع البنوك والمؤسسات المالية لصالح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- القيام بكل عمل يهدف إلى المصادقة على التدابير المتعلقة بترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتدعيمها في إطار ضمان الاستثمارات، حيث يحل الصندوق محل البنوك والمؤسسات المالية فيما يخص آجال تسديد المستحقات، وفي حدود تغطية المخاطر طبقا للتشريع المعمول به.
- ويمكن لجميع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الاستفادة من ضمانات الصندوق، باستثناء المؤسسات التي سيتم ذكرها فيما بعد، حيث أن الأولوية موجهة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تستثمر في مشاريع تستجيب لمجموعة من المعايير نذكر منها:

- إنتاج سلع وخدمات لا يتم إنتاجها في الجزائر

- تحقيق قيمة مضافة معتبرة.
- تساهم في تقليص الواردات، أو تنمية وزيادة الصادرات.
- تسمح باستعمال الموارد الطبيعية المتاحة بالجزائر، مع تشجيع تحويل المواد الأولية المحلية.
- تحتاج إلى حجم تمويل يتناسب مع عدد مناصب الشغل المستحدثة.
- تستخدم أيدي عاملة من الشباب ذوي الكفاءات، والمتخرجة من مراكز التكوين والتمهين أو الجامعات والمعاهد المتخصصة، كما تسمح بتطوير وإبراز الكفاءات الجديدة.
- تساهم في عملية الابتكار والتطوير.

### 3-2-2- الصندوق الوطني لضمان قروض استثمارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة CGCI-PME أنشأ

من أهداف الصندوق تقديم الضمانات للبنوك ومؤسسات القرض لتعويض القروض البنكية التي تقدمها للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتمويل كل استثماراتها للإنتاج والخدمات الرامية إلى خلق، توسيع أو تجديد أجهزة الشركة وهذا في حالة العجز عن تسديد الديون. وتم تحديد القيمة القصوى للقرض الخاضع للضمان ب 500 مليون دينار جزائري. وتحدد قيمة الضمان ب 250 مليون دينار أي ما قيمته 80% من المبلغ المضمون.

### 3-2-3- الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب: FNSEJ

وجاء في نفس الإطار، جاء المرسوم الرئاسي رقم 234/96 والمتعلق بدعم التشغيل وهذا لتحديد الإطار العام وأشكال هذا الدعم والذي يمكن تلخيص بنوده فيما يلي:

- تشجيع إحداث وإنشاء أنشطة إنتاج السلع والخدمات من قبل الشباب أصحاب المشاريع.
  - يستفيد الشباب ذوي المشاريع من إعانة من الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب وتأخذ الأشكال التالية:
  - قروض غير مكافأة تخصص لإتمام مستوى الأموال الخاصة المطلوبة إمكانية الاستفادة من القروض البنكية.
  - تخفيض نسبة الفائدة للقروض البنكية المحصل عليها.
  - استفادة الشباب من الاستشارة والمساعدة من أجل تأسيس مشاريعهم.
- إلا أن الهاجس الذي يعاني منها المقاول في الجزائر فيما يخص التمويل هو معدلات الفائدة ولو الشككية وعدم استفادته من أشكال التمويل الإسلامي التي يطمح إليها.

### 3-3-3- هيئات مرافقة أخرى

بالإضافة إلى هيئات المرافقة وهيئات الدعم المالي المذكورة سابقا، يستفيد حاملو المشاريع وأصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من دعم غير مباشر لهيئات أخرى لها أدوار استشارية أو تنظيمية للنشاط المقاولي تتمثل أهمها فيما يلي:

### 3-3-3-1- الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: ANDPME

الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي أداة الدولة في تنفيذ السياسة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة، لهذا فهي تعمل على<sup>11</sup>:

- تنفيذ إستراتيجية القطاع في إطار تعزيز وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- تنفيذ البرنامج الوطني لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومتابعته .
- ترقية الاستشارة والخبرة الموجهة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- تقييم فعالية تطبيق البرامج القطاعية ونجاحها، واقتراح التصحيحات الضرورية عليها عند الاقتضاء؛
- المتابعة الديمغرافية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من حيث الإنشاء والتوقف وتغيير النشاط ؛
- إنجاز دراسات حول فروع قطاعات النشاطات الاقتصادية والمذكرات الظرفية الدورية ؛
- ترقية الابتكار التكنولوجي واستعمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتكنولوجيات الإعلام والاتصال الحديثة بالتعاون مع المؤسسات والهيئات المعنية؛

- جمع واستغلال ونشر معلومات محددة في ميدان نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؛
- التنسيق مع الهياكل المعنية، بين مختلف برامج التأهيل الموجهة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- 3-3-2- المجلس الوطني لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

### 3-3-3- الوكالة الوطنية لتثمين نتائج البحث العلمي والتنمية التكنولوجية ANVREDET

تتمثل مهام الوكالة في

- تحديد واختيار نتائج البحث العلمي لتثمين وتقييم، وها نقل التكنولوجيا الجديدة نحو لقطاع الاجتماعي والاقتصادي.
- تعزيز النمو الاقتصادي من خلال الابتكار ودعم ومرافقة الأفكار المبتكرة.
- تطوير وتعزيز التعاون والتبادل بين قطاع البحث العلمي والقطاعات الاجتماعية والاقتصادية.
- و تهدف إلى:

- تعزيز الروابط بين البحث العلمي وقطاع الصناعة، وخلق ديناميكية في الاقتصاد الوطني إلى ظهور الشركات المبتكرة.
- تطوير ثقافة الابتكار داخل الشركات الوطنية بحيث تميل إلى أن تصبح المصدر الرئيسي للنمو وتحسين الإنتاجية من خلال الاعتماد على التكنولوجيات الناشئة.
- خلق فرص العمل.

- وتتكفل الوكالة بدعم والتدريب للأفكار الواعدة والمبتكرة لتطوير الشركة، تحديد واختيار الابتكارات وتعزيز ومساعدة المبدعين في إدارة الخدمات المتعلقة بـ: (حماية الملكية الفكرية، تحقيق النموذج، خطة العمل، الشراكة والتمويل)، إضافة إلى تفعيل التبادل بين البحث العلمي وقطاع الصناعات من حيث العروض الطلب والابتكار.

### 3-3-4- شركات رأس المال الاستثماري:

- تعرف شركات رأس المال الاستثماري حسب القانون -11 6 المؤرخ في 24 جوان 2006 والمتعلق بشركات رأس المال الاستثماري، بأنها الشركات التي تهدف للمشاركة في رأس مال الشركة، وفي كل عملية تتمثل في تقديم حصص من أموال خاصة أو شبه خاصة لمؤسسات في طور التأسيس أو النمو أو التحويل أو الخصخصة.

وتم تحديد كفاءات تدخل شركة رأس المال الاستثماري، والتي تتمثل في رأس المال المخاطر، الذي يشمل رأس المال الموجه لتنمية المؤسسة بعد إنشائها ورأس مال لتمويل المؤسسات في مرحلة قبل الإنشاء وخلال مرحلة الإنشاء، رأس مال النمو التحويلي، بالإضافة إلى عمليات استرجاع مساهمات و/أو حصص يحوزها صاحب رأس مال استثماري آخر.

.وتتمثل شركات رأس المال المخاطر الناشطة الجزائر في أساسا في:

3-3-3-1- الشركة المالية الجزائرية الأوروبية للمساهمة FINALEP :

3-3-3-2- الشركة المالية للاستثمار، المساهمة والتوظيف SOFINANCE :

3-3-3-3- الشركة الجزائرية السعودية للاستثمار ASICOM

3-3-3-4- استثمار الجزائر Istithmar El djazair :

3-3-3-5- المجلس الوطني لترقية المناولة :

3-3-3-6- الوكالة الوطنية للوساطة والتنظيم العقاري:

-الأراضي التي تم تغيير الحالة القانونية لها، والتي لا تندرج في نشاط المؤسسات العمومية الإقتصادية، الأراضي التي تم وضعها في السوق من طرف المؤسسات العمومية الإقتصادية، الأصول الباقية (أراضي وممتلكات مبنية ) التابعة للمؤسسات العمومية الإقتصادية التي تم حلها .

-الأراضي غير الموزعة أو غير المستعملة، والتي تقع في المناطق الصناعية.

3-3-3-7- مبادرات أخرى لترقية المقاولاتية في الجزائر:

3-3-3-8- قانون الصفقات العمومية:

3-3-3-9- المركز الوطني للسجل التجاري CNRC:

- CASNOS الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء.

- CATI مراكز الدعم للمهن الحرة ( Centre d'aide au travail indépendant ) والذي تقيد لديه كل المقاولين النشطين في المهن الحرة.

- غرفة الفلاحة للولاية: تعمل هذه الغرفة علة تقديم كل التسهيلات التي يمكن أن يستفيد منها أصحاب المؤسسات المصغرة النشطة في مجال الفلاحة

- مصالح الضرائب: بمجرد إنشاء المؤسسة يتم التصريح بذلك لدى هذه المصالح بغرض الحصول على الرقم الجبائي ومعاينة مقر المؤسسة.

- شركات التأمين: يعد دور شركات التأمين مهما جدا في عملية الإنشاء أو نمو أي مؤسسة ففي عملية الإنشاء لا يقبل أي ملف إنشاء دون توفر الوثائق المتعلقة بالتأمين سواء من قبل السجل التجاري أو الجهات الأخرى.

### 3- استراتيجية المؤسسة الصغيرة

#### 3-1- الأسس الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حديثة النشأة

إن المقاول وعندما يقرر الدخول في سيرورة مقاولتية يكون في وضعية تختلف عن مدير مؤسسة كبيرة وتكون قريبة من تلك الخاصة بالمؤسسة الصغيرة المنمشأة منذ مدة طويلة إن هذا التميز والإختلاف نلتمسه في الأربعة مجالات التالية: الأهداف، المحيط أو البيئة، التنظيم، النشاط.

##### 1- الأهداف:

لقد أكد العديد من الباحثين على غرار: Kats, bamberger, Marchemsnay أنه كلما كان حجم المؤسسة أصغر كلما كان تأثير المدراء ملموسا على التوجه الإستراتيجي لها وأهدافها، ففي حالة عليه إنشاء مؤسسة تكون أهداف الوحدة الجديدة أو المؤسسة الجديدة هي نفسها أهداف من قام بإنشائها..

إن الأهداف تختلف باختلاف المقاولين وشخصياتهم والبنية والثقافة التي ينتمون إليها إضافة إلى دوافعهم لدخول المغامرة المقاولية.

##### 2- التنظيم:

على خلاف المؤسسات الكبيرة، في حالة انشاء مؤسسة، التنظيم غير موجود فهو في طور التشكيل.

كيف تنشط هذه المؤسسة، ماهي العناصر اللازمة والمهمة لضمان مرحلة الإنتقال من مشروع مؤسسة إلى مؤسسة تنشط وقادرة على الإستمرار؟ هنا يكون أربعة عناصر أساسية هي ضرورية لضمان التنظيم التام والشامل: إثنان منها مرتبطة بالسيرورة (سيروراته) l'intention , l'echange، وإثنان هيكلية الموارد والحدود les limites هذه الأولويات الأربعة تشكل وتميز تنظيما كاملا (مؤنثة) لقد أكد العديد من الباحثين أن الإهتمام أو الإرادة هي أول العناصر الأساسية من أجل إنشاء إدارة مؤسسة حديثة تعكس أهداف صاحبها.

##### 3- المحيط أو البيئة:

إن المؤسسات الكبيرة تقدم دائما بإعتبارها مؤثرا في الوزن أما الصغيرة والمتوسطة فعلى العكس من ذلك خاصة الحديثة النشأة مظطرة للتأقلم والمواكبة لتضمن إستمرارها وبقائها وقليل ما سمحت لها القصة للضغط والتأثير.

بالنسبة للبعض الباحثين والمؤلفين على غرار Micheal T hanary وFreeman Hohn والمنادون بالنظرية.

La théorie de l'ecologie des population d'organisation

فإن تأثير المحيط والبيئة جد واضح في المؤسسات الحديثة النشأة خاصة إذا كان حجمها صغيرا وهذا يعود لمكانة وتأثير المقاول في هذه الأخيرة مما جعلهم يرجعون أن أثر المحيط أو عنصر المحيط لا بد من دراسة تأثيره على المقابل لمعرفة أثره

على المؤسسة فبالنسبة للمقاوول وحسب ماعرضه شايبروفي نمودجه للمقاوولة يمكن الحديث ع ثلاث أنواع من المتغيرات موضعية (موقفية)، إجتماعية وإقتصادية

1-3 المتغيرات الموضعية: والتي يمكن تقسيمها إلى:

وضعيات سلبية: فالمحيط والوضعية التي يعيشها المقاوول خاصة السلبية منها يمكن أن تؤثر في توجهه المقاوولي وتقوده لإنشاء مؤسسة في مجال دون آخر كما تؤثر في رؤية الإستراتيجية فسواء كانت الهجرة، البطالة، عدم رضا حيال العمل المزاوول، نهاية الدراسة، الخدمة العسكرية..... إلخ.

2-3 الوضعيات الإيجابية: والتي يمكن أن تكون إكتشاف منتج جديد، سوق جديد لمنتوج، التعرف على شريك مستقبلي، أو زبون محتمل.

هذان المجموعتان من الوضعيات لاتتناقض كون بعضها إيجابيا والآخر سلبيا إنما تعمل وتقود لنفس الهدف وتقويه، فعدم الرضا في الوظيفة وإمكانية الحصول على التمويل للمؤسسة المستقبلية ما يمكن أن يقود إلى دعم فكرة الدخول في مغامرة مقاوولتية.

3-3 المتغيرات الإجتماعية: (مصادقية الحدث)

فمجتمع يسوده الثقافة المقاوولتية من شأنه إثراء والدفع للدخول في هذا الحدث وهذا المتغير يكون على عدة مستويات.

❖ الأسرة أو العائلة: فآثر الأسرة والعائلة واضح على المقاوولين فقد أشارت العديد من الدراسات أن أو لك الذين يملك أحد أو كلا فلدتهم مؤسسة من قبل لديهم توجهها ورغبة لخوض غمار المقاوولتية مقارنة بالمجتمع عموما.

المؤسسة: فبعض المؤسسات تنمي أكثر من غير ثقافة وعقليه مقاوولية يتشجع المقاوولتية الداخلية l'interaprenenriat والإفراق l'essainage.

❖ المحيط المني: والذي يمثل البيئة المهنية التي تنشط فيها المؤسسة والتي يتفاعل فيها المقاوول ضمن مجال العمل والتي تمثل مصدر الخبرة والتكوين بالنسبة له.

❖ البيئة الإجتماعية بمعناها الواسع: فالمجتمعات تختلف ثقافتها وفي نفس المجتمع نجد أن الأشخاص الامعين على المستوى الدراسي والجامعي عادة ما يختارون الوظائف المرموقة وفي المؤسسات الكبرى ويكون توجههم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمقاوولتية منخفضا.

❖ المتغيرات الإقتصادية: لإنشاء مؤسسة المقاوول مطالب بجمع الموارد الأساسية والتي أسماها الأمريكيون: 614: المال، الأفراد، الآلات، المعدات، السوق، والإدارة.

حيث من بين هذه الموارد الستة يعد رأس مال الإبتدائي مهما جدا فتعد أهم مصاعب المسةار المقاولي الحصول على التمويل لتغطية النفقات المحتملة، حتى رأس مال المخاطر يكون عادة في حالة النمو (رأس مال نمو capital development).

إن إيجاد اليد العاملة المؤهلة يعد أمر جد صعب بالنسبة للمقاول في حال مؤسسة جديدة حتى وإن كان هناك مشكلة بطالة كبيرة وهذا بسبب ربما عدم تموقع هذه اليد العاملة في المنطقة المراد مزاولة العمل المقاولي بها وهو عامل لا بد من أخذه بعين الإعتبار كما أن دخول بعض الصناعات يمكن أن يفرض تكلفة هذه الأخيرة.

إيجاد التآطير الكفئ يعد كذلك أمر جد صعب بالنسبة لمؤسسة حديثة النشأة وما زالت ضمن مسارها المقاولي لأنها لاتستطيع تغطية جميع شروط طلبات المتخصصين المادية والمالية بنفس مستوى المؤسسات الكبيرة وختاما فإن الدخول إلى السوق يعد صعبا جدا فبعض الأسواق مغلقة بالكامل (إحتكار عام) أو يكون مقننا بطريقة يصعب على أي داخل جديد الولوج لهذه السوق أو أن يكون السوق محتكرا من قبل مؤسستين أو ثلاث مؤسسات كبيرة يقتسمون الزبائن ويخرجون جميع المنافسين الجدد.

فيما تكون أسواق أخرى تنافسية وإنفتاحا إلا أنها مشبعة تقريبا بالشكل الذي يجعل القادمين الجدد التموقع في هذه السوق إلا عن طريق تخفيض السعر مما يحد من المردودية وبالتالي إستمرارية المؤسسة.

#### 4- النشاط:

نادرا ما يهتم الباحثين في مجال المقاولاتية بما ستفعله المؤسسة الحديثة النشأة أي بعدما تنشأ وتدخل حيز النشاط وهذا في الحقيقة وكما أشرنا سابقا يعود تعريفهم وفهمهم لموضوع المقاولاتية في حد ذاتها إذ تنتهي حسيهم السيورة بمجرد لإنطلاق المؤسسة في النشاط أي دخولها حيز التشغيل.

ومعظم النماذج الخاصة بالسيورة المقاولاتية لاتدرج التوجه الإستراتيجي ولا تحدث عن عرض الأعمال إلا في المراحل الأولى لتوليد الأفكار أو ما يسمى بالعوامل الدافعة لإنشاء مؤسسة فقط إلا أن المسار المقاولي دائما ما يجعل المقاول يستغل جميع الفرص وخلال كل المسار المقاولي.

فالفرصة بالنسبة للمقاول هي أكثر من فكرة فهورى متى وكيف يمكن لهذه الفكرة أن تتحول إلى مؤسسة ويبدأ في تصور نشاط هذه المؤسسة مستقبلا.

والسؤال هنا من أين تأتي هذه الفرص أو ما هي مصادر هذه الفرص. مما سبق يمكن القول أنه من الخطأ بما كان إعتبار التفكير الإستراتيجي له أسس وعناصر فقط بالنسبة للمؤسسات الكبيرة بل أن الإستراتيجية والتوجه الإستراتيجي ينطلقان مع المقاول منذ توليد الأفكار وعبر مراحل السيورة المقاولية.

جدول رقم 08: استراتيجيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

| التفوق التنافسي<br>السوق المستهدفة | خدمة<br>تفوق<br>تكلفة | منتج<br>تفوق<br>تكلفة | تميز<br>منتج | تميز<br>خدمة | تميز<br>إبداع | تميز<br>تسويق | متنوعة<br>استراتيجية | لا إستراتيجية |
|------------------------------------|-----------------------|-----------------------|--------------|--------------|---------------|---------------|----------------------|---------------|
| واسع                               |                       |                       |              |              |               |               |                      |               |
| محدود                              |                       |                       |              |              |               |               |                      |               |

Emile – Michel hernandez, le processus entrepreneurial , Op cy, p 133

من هنا وانطلاقا مما سبق يمكن القول أنه اذا كانت الاستراتيجية الاكثر اعتمادا من قبل المؤسسات الكبيرة هي قيادة بالتكلفة فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتمد أكثر على استراتيجية التميز والتركيز. نظرا لتفوقها مع خصوصية هذه المؤسسات في اغلب الاحيان

استراتيجيات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: من المعروف أن المؤسسة الحديثة النشأة في الكثير من الاحيان تشكل.....عكس شكل المؤسسة الكبيرة وهذا النظر لحجم رأس المال اللازم ومقدار الاستثمار والمرغوب فيه ورغم.....باهتمام الباحثين بالابتعاد الاستراتيجية لظاهرة والمقاولية بالمؤسسة الحديثة كذلك أخذت من الاهتمام لكن ليس بنفس الحجم وقد ذهب الكثيرون الى اعتبار أن المؤسسة الحديثة النشأة خاصة اذا كانت صغيرة الحجم نبيا لا تبني استراتيجية ولا تضع خطة استراتيجية وهذه التكاليف المرتفعة المرتبطة بالبناء الاستراتيجي الا أن باحثين آخرين تمكنوا من تغذية هذه الفكرة.

فقد تمكن كل من Robinson وDougall من استنباط ثماني استراتيجيات Denisi تتبعها المؤسسات الحديثة النشأة والتي تندرج ضمن استراتيجية ضخمة هي استراتيجية النمو:

1. النمو السريع مع المنتجات الاساسية الاحتياجات الاولى موجة لأسواق عديدة مع طلبات لزبائن صغار
2. نمو السريع مع المنتجات الجديدة بأسعار تنافسية موجة لزبائن الكبار
3. نمو السريع مع منتجات الخاصة بكميات صغيرة معروضة بأسعار تنافسية لبعض الزبائن الكبار
4. نمو متوسط تشكيلة واسعة من المنتجات موجة لأسواق مختلفة واندماج وتأقلم ملحوظ في السوق
5. نمو مراقب مع منتجات سعر مرتفع موجة للمستهلك النهائي
6. نمو محدود في المجالات صغيرة بتقديم منتج ذو جودة عالية ومستوى عال من خدمة الزبائن
7. نمو متوسط وبمعدل متنامي مع تطوير قنوات توزيع جديدة بطريقة منتظمة علامات جديدة / واسماء جديدة، وترقية ضخمة

8. نمو محدود مع منتجات ضعيفة في البداية تتوجه الاسواق عديدة مع اندماج للأمام وبالتالي ما تلمسه من هذا التضييق هذه البداية الاستراتيجية المعتمدة من قبل المؤسسات الحديثة النشأة أنه وتجاه تحدى النمو والاستمرار نجد أن في الوقت الذي تطمح بعض المؤسسات الحديثة النشأة أن التوسع محدود أو المتوسط تسعى الأخرى الى النمو السريع الجاد، ومعنى ذلك اي بعضها يمتلك رؤية مقاولية والبعض الآخر لا يتعدى أن تكون طرق ووسائل للبقاء فقط.

### الإستراتيجية المقاولاتية في المؤسسة الحديثة النشأة

حسب المفهوم الذي قدمه Mintzberg و waters يوجد نوعان من الإستراتيجيات إستراتيجية مخططة (تخطيطية) وإستراتيجية مقاولية، فالأولى تقسم بها المؤسسات الكبيرة وترتبط بالنموذج الكلاسيكي للتخطيط الإستراتيجي وهي تحضى عادة بإهتمام قليل جدا من قبل المؤسسات الحديثة النشأة

أما الثانية فعلى العكس من ذلك فهي مهمة جدا وهذا لكونها تقصد بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والحديثة النشأة لقد درس Mintzberg, Water , mintzberg الإستراتيجية المقاولية وقاما بعرض خصائصها الجوهرية والتي على الأغلب تتلخص فيما يلي:

- في مجال المقاولاتية مفهوم الإستراتيجية ينطوي ضمن البحث الدائم عن الفرص الجديدة

- في المؤسسة المقاولاتية والتنظيم المقاولي السلطة مركزة في يد المقاول المدير

- يتسم مفهوم أو مصطلح الإستراتيجية في المجال المقاولي بقفزة كبيرة إلى الأمام تجاه المجهول.

- النمو هو الهدف الأساسي للمؤسسة المقاولاتية وهنا يختلف Mintzberg مع الباحثين السابقين حيث يرى الآخرون أنه يمكن أن تكون أهداف أو الإستراتيجية المقاولاتية للمؤسسة الحديثة النشأة البقاء والنمو المحدود. بينما يري Mintzberg أنه لكي نحكم عن إستراتيجية بكونها مقاولية يجب أن تتسم بالإبداع والنمو السريع ولهذا فقد لخص العديد من الباحثين الإستراتيجيات التي يمكن إعتبارها معادية فيما يلي:

- إستراتيجيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب Bsaporta

المؤسسات الصغيرة والمتوسط عدة خيارات إستراتيجية الموجهة بالدرجة الأولى لزيادة فرص بقاءها وإستمرارها.

وقد إقترح M.Gervais أربعة إستراتيجيات تتمثل في:

1- إستراتيجية التجديد:

يشكل التجديد عنصرا مهما وضروريا للمؤسسات والمتوسطة وهذا كون التجديد يمثل وسيلة الحصول على قدرة وميزة تنافسية للبقاء مقابل أثر إقتصاديات الحجم المعتمد من قبل المؤسسات الكبيرة حسب Bsaporta فإن المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة ونظرا لمحدودية الإمكانيات المالية والبشرية مطالبة بسبل تسيير معينة لتطبيق هذه الإستراتيجية تمثل في:

1- شراء الإقتراعات بدلا من تصميمها لتقليل التكلفة

2- الإستفادة من دعم من دعم النظام البيئي خاصة البيئي خاصة الإمتيازات الممنوحة من قبل الدولة.

3- تجنب النفقات الغير ضرورية عن طريق تطبيق الرقابة على عملية التجديد.

2- إستراتيجيات التقوية:

والتي يعتبر Bsaporta أنها إستراتيجيات تهدف إلى التخلص من العوامل المعيقة لنشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتشمل قمة طياتها:

إستراتيجيات التعاون: وهي عبارة عن إتفاق إداري حول تعاون بين مؤسستين فأكثر لمدة زمنية معينة مع اخفاض كل مؤسسة على إستقلالها وهويتها وتلجئ لها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بغرض الإستفادة من أثر التعاضد l'effet de linergie من جهة البحث عن الموردين أو الزبائن أو البحوث وتطور

استراتيجيات التخصص: وإنني يري Sopratec أنها تحتاجها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة خلال السنوات الاولى من انشائها وبداية نشاطها ورغم أن Sopratec لم يشير الى انها هذه الاستراتيجية مقولة الا انه اشار في اكثر من حالة انها الاكثر اعتمادا من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحديثة النشأة حيث تقوم بتخصص جميع موارها ووسائلها حول عدد محدودا جدا من أنشطة المربحة مع درجة عالية من المعرفة العلمية، ففي هذه الحالة تبحث المؤسسة عن تنمية وتطور ميزتها التنافسية في اطار نشاط واحد.

3- استراتيجيات اعادة الانتشار:

وتنتهج عادة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة استراتيجية اعادة الانتشار بغرض تفادي العراقيل المتعلقة بالبيئة المحلية وتأخذ هذه الاستراتيجية إما شكل: التنوع من خلال تجنيد المؤسسة لإمكانيتها واستعمالها لمهارات جديدة في ميادين نشاط جديدة.

أوالتدويل من خلال منتجاتها خارج الحدود الوطنية

حيث توجه منتجاتها الى دول دون أخرى بغرض الاستفادة من حجيات الضريبية والاستثمارية

استراتيجيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

إن أكثر الصعوبات التي تواجه المؤسسات الكبيرة الحجم هي الدور المتنامي الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وخاصة فيما يخص التشغيل، ما دفع بالعديد من الباحثين في الإستراتيجية إلى التركيز على البحث عن

أهم الاستراتيجيات التي يمكن لهذا النوع اعتمادها في هذا الصدد قام العديد من الباحثين على غرار Michel Marchesay, Christiane Fortin , Gerald d'amboise, Bertrand Saporta قام هؤلاء الباحثين بدراسة تنافسية والميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأهم الاستراتيجيات التي يمكنها اعتمادها.

وقد قام هؤلاء الباحثين بتقسيم وتصنيف الاستراتيجيات المعتمدة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تتميز بالتلاؤم مع هذا النوع من المؤسسات إلى:

فقد قام كل من: Snow و Miles سنة 1978 بتقسيم هذه الاستراتيجيات إلى:

1- إستراتيجية دفاعية: حيث تقوم المؤسسة بالارتكاز على أساس متين مرتبط بالاعتماد على عدد محدود من المنتجات أو الخدمات وتعتمد على نوعية عالية، وخدمة رفيعة، أسعار جد منخفضة ولا تحاول أن تكون الأولى ضمن الصناعة أو ضمن المؤسسات المتفوقة الأولى.

2- إستراتيجية هجومية: المؤسسة هنا تعمل ضمن مجال أو صناعة واسعة وتتميز بالتغيير المستمر، تحاول المؤسسة تحقيق السبق بعرضها منتجات جديدة وخدمات جديدة.

3- إستراتيجية التحليل: تمثل شكل وسيط بين النموذجين السابقين حيث تعمل على تحقيق استقرار وتوازن بعرض عدد محدود من خط الإنتاج والعمل ضمن قطاع يتميز بالنمو.

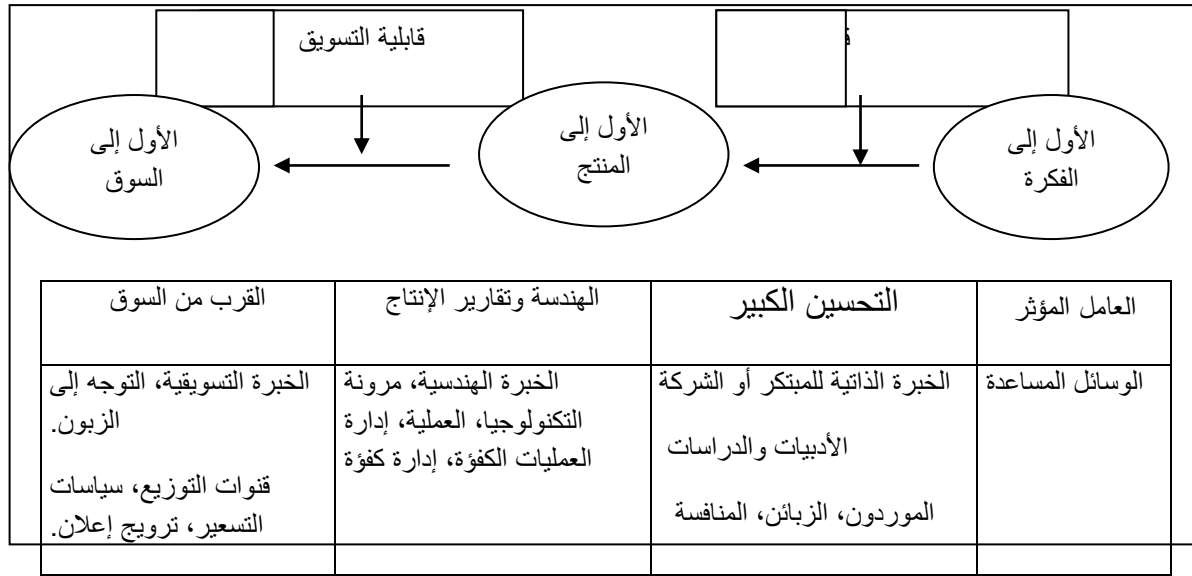
أما الاستراتيجيات المقاولاتية فقد عرفها morris بأنها: "التي تبنى على كل شيء جديد والقيام بالابتكار والقدرة على التكيف وكذلك القدرة على التنافس وتحقيق الميزة التنافسية"<sup>12</sup>.

فللمقاول مجموعة من الاستراتيجيات من أجل مباشرة نشاطه في السوق، ويكون الاختيار من بين هذه الإستراتيجيات على حسب طبيعة النشاط، وطبيعة السوق المستهدفة وأيضاً حسب إمكانيات المقاول نفسه.

#### 1.6.1. الإبداع

عرفه السويديان بأنه: النظر للمألوف بطريقة أو من زاوية غير مألوفة ثم تطوير هذا النظر ليتحول إلى فكرة ثم إلى إبداع قابل للتطبيق والاستعمال. أما عند p2, 1994, rami فالإبداع يكون على شكلين الأول: هو الإبداع الجذري (الاختراق) ويتمثل في التوصل على المنتج الجديد أو العملية الجديدة التي تختلف كلياً عما سبقها وتحقق قفزة إستراتيجية كبيرة في السوق، فهو بمثابة تقدم كبير مفاجئ يختلف عما قبله وينقطع عنه محققاً دورة إبداعية جديدة ذات مستوى أعلى من الدورة السابقة من حيث الكفاءة ودفع التقدم في مجاله وفي المجتمع عموماً، والآخر: هو الإبداع التحسيني (التدريجي) وهو التوصل إلى المنتج الجديد جزئياً من خلال التحسينات كثيرة والصغيرة التي تم إدخالها على المنتجات الحالية، وأن بعض هذه التحسينات قد تكون جوهرية وإن تراكمها يحقق إبداعاً جذرياً<sup>13</sup>.

الشكل رقم 12: مفهوم الإبداع \_ الأول الفكرة والمنتج والسوق



المصدر: بلال خلاف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى،

عمان، 2008، ص:48.

بالنسبة للعلاقة التي تربط بين الإبداع والمقاولاتية تساعد منظمات الأعمال على أن يكون لها الدور المقاولي سواءً في تقديم المنتجات أم الخدمات وإرضاء الزبائن، والقدرة على اختراق الأسواق<sup>14</sup>، وقد صنف شوم بيتر الإبداع إلى خمسة أصناف، وهي<sup>15</sup>:

- إنتاج منتجات جديدة استجابة لطلبات مستقبلية؛
- الكشف عن طرائق جديدة في الإنتاج لم تكن معروفة من قبل تسهم في تخفيض التكاليف؛
- إيجاد منفذ جديد لتصريف المنتجات؛
- إيجاد تنظيم جديد.

### 2.6.1 الابتكار

عرف الابتكار بأنه: "عملية تقوم على استغلال أفكار جديدة لذلك الابتكار، وتعتمد على الجمع بين أنشطة مختلفة كالتصميم، والبحث، ودراسة السوق، وتطوير أساليب الإنتاج وتغيير الهيكل التنظيمي وتطوير العاملين وهذه الأنشطة ضرورية لتطوير المنتج الجديد أو عملية الإنتاج. ويمكن أن يختصر تعريف الابتكار على أنه<sup>16</sup>:

1. تجديد وتوسيع مجال المنتجات والخدمات والأسواق اللازمة لها واعتماد طرائق جديدة للإنتاج وعرضه وتوزيعه.
2. إدخال تغييرات على الإدارة وتنظيم العمل وظروف العمل أو مهارات القوة العاملة.

أشار WEAVER إلى أن المنظمة الابتكارية هي تلك المنظمة التي تبتكر أشياء ذات قيمة كالخدمات والأفكار والإجراءات والعمليات ضمن مجموعة من العاملين مع بعضهم بعضاً في ظل الإطار الاجتماعي للمنظمة الذي يتكون من الأفراد والجماعات لتأثير في السلوك الابتكاري الذي يحدد الابتكار التنظيمي للمنظمة.

### 3.6.1 التفرد

وقد تم تعريف التفرد Uniqueness في قاموس Webster بأنه فريد من النوع وبديع ورائع، ووحيد من شاكلته ويكون الأول في المصانع.

إن التفرد يتكون في المنظمات الأعمال من خلال قدرتها على التمييز عن غيرها من المنظمات الأخرى المنافسة في نفس قطاع الأعمال، سواء أكان ذلك بطبيعة المنتجات أم الخدمات التي تقدمها، وكذلك طبيعة الموارد التي تمتلكها، وهذا يمكنها من تحقيق الميزة التنافسية وتستطيع تحقيق الاستمرارية وتقديم المنتجات الأفضل التي يصعب تقليدها. ولا يمكن استمرار تحقيق الميزة على المدى الطويل إلا من خلال الموارد النادرة المتميزة<sup>17</sup>.

كما قد أوضح Candida and Others أن معظم منظمات الأعمال المقاولاتية حتى تكون متميزة وتسعى إلى التفرد، تعمل على رفع مواردها من خلال اكتساب الموارد المالية والبشرية والاستفادة من التعليم النظامي في التمييز بالموارد ذات القيمة للمنظمة، وحتى تكون الموارد مقاولية لا بد أن يتم تطويرها بشكل متعاقب وهناك أربع موارد أساسية تعد تحديات تواجه منظمات الأعمال المقاولاتية وهي<sup>18</sup>:

1. تجميع الموارد: تبدأ المنظمات المقاولاتية أعمالها مع الموارد البشرية لبناء العمليات وإنجاز الأعمال في مجالات التعليم والخبرة والسمعة التجارية والمعرفة في الصناعة وشركات العقود. وإن فرق العمل المقاولاتية أفضل من الأفراد المقاولين بالإضافة إلى الموارد التكنولوجية والذي يحدد الأهمية بالنسبة لهذه الموارد هو الوقت والتكلفة سواء بامتلاكها وشراءها من السوق أم بتصنيعها.
2. الموارد الجاذبة: تعد الموارد الجاذبة من أكبر التحديات التي تواجه منظمات الأعمال وما هي الموارد التي يتم اختيارها سواء أكانت اجتماعية أم مالية ملموسة وغير ملموسة وكذلك المعدات والأصول ومقدار سعرها والتكلفة، وكيفية إيجاد نوع من التناغم بينها يساعد على نجاح الأعمال وإيجاد شبكة من العقود لتكون أكثر سهولة ومواءمة مع الموارد سواء البشرية والسمعة ومهارات للبيع ومعرفة المنتج والسوق.

3. الموارد المتنوعة المجمعة: كل منظمة جديدة تبدأ مع الموارد الأساسية ومدخلات العملية الإنتاجية وكيفية اتخاذ القرار حول تجميعها مباشرة، ويتم ذلك من خلال موارد مختلفة تتكون عند نشوء المنظمة وتبذل الجهود لتجميعها لتحقيق قيمة لمنظمات الأعمال، وهذه الموارد تتكون من خبرات العاملين والخلفية التعليمية والنواحي الاجتماعية ورأس المال الأصلي والتي تتبلور جميعها ضمن أفكار جديدة.

4. الموارد الفردية التحويلية: إن الموارد سالف الذكر ليست مضمونة لتحقيق النجاح لمنظمات الأعمال، ولهذا عليها أن تسعى إلى ربط وتحويل قوى الأفراد بقوة المنظمة لتحقيق ميزة نادرة لديها، والمعرفة والقدرات يجب أن تكون مؤسسية لتزودها بقاعدة أساسية في استمرارية والنمو في حجم المنظمة وإعطاء قيمة للموارد.

#### 4.6.1 أخذ المخاطرة

المخاطرة RISK هي مخاطرة عادة ما تحتسب وتدار، وتتضمن الرغبة لتوفير موارد أساسية لاستثمار فرصة مع تحمل المسؤولية عن الفشل وكلفته<sup>19</sup>. وتم تعريف المخاطرة في قاموس wibister بأنه: ما يتم أخذه بعين الاعتبار مع إمكانية التعرض للخسارة.

وأشار الباحثان Charles.Robyn أن مهارات أخذ المخاطرة تأتي في حالات الغموض وعدم التأكد والكيفية التي تضمن بقاء وضمان نجاح الأعمال والخوف من الفشل، وحتى تبقى مقاوليا لا بد أن تحسب المخاطر التي تأتي من القيام بتنفيذ الأعمال.

أشار Bostjam إلى أنه لا يوجد حدود معينة لسلوك أخذ المخاطرة قليلة يكون الشخص عبارة عن عامل، وكلما زادت الخطورة يصبح مقاوليا وأن أخذ المخاطرة يأتي تقيمه من ناحية اقتصادية ويكون ذا علاقة باتخاذ القرارات، ومبنيًا على مبدأ المقامرة والمغامرة، والمخرجات المتأتية بالنسبة لأخذ المخاطرة والفائدة المتوقعة<sup>20</sup>.

ولهذا فإن بلال خلاف السكارنة يرى أن تعريف أخذ المخاطرة هو مقدار إتباع منظمات الأعمال للميل نحو أخذ المخاطرة والجرأة في البيئة المحيطة، وذلك بطرح وتقديم منتجات وخدمات جديدة إلى الأسواق في ظل بيئة الغموض وعدم التأكد.

#### 5.6.1 المبادأة

أشار CARUANA إلى أن المبادأة PROACTIVENESS هي القدرة على أخذ مخاطرة عالية أكثر من ظروف البيئة المحيطة بالمنظمات وهي تتضمن ثلاثة عناصر أساسية:

1. إقرار ملاحقة أو عدم ملاحقة المنافسين بالإبداع.
2. المفاضلة بين المحاولات الحقيقية في النمو والإبداع والتطوير.

3. محاولة التعاون مع المنافسين من أجل احتوائهم.

أشار الباحث أيضاً إلى أن المبادأة تكون بتنفيذ الأعمال المقاولية، بحيث يكون في أخذ هذه المخاطرة مسؤولاً عن الفشل وعدم تحقيق النجاحات المتوقعة.

من جهة أخرى فقد ذكر الباحثان Crant, Bateman أن سلوك المبادأة مرتبط بالمفاهيم التالية:

1. اغتنام الفرص في السوق التي لا تكون على علاقة مع العمليات الحالية؛
2. تقديم منتجات جديدة ونادرة مختلفة عن بقية المنافسين؛
3. التخطيط الإستراتيجي للعمليات التي تكون في مرحلة الانحدار خلال مدة حياة المنتج.

لهذا يرى بلال خلاف السكارنة بأن تعريف المبادأة هو: "أن تقوم منظمات الأعمال باغتنام الفرص في تقديم طرق جديدة للإنتاج والخدمات، والقيام بأعمال تنافسية من أجل مواجهة المنظمات المنافسة وكيفية تحسين الموقع التنافسي للاستمرارية والاستجابة للتغيرات بالسوق"<sup>21</sup>. ويوضح الشكل رقم 05 إستراتيجيات المقاولاتية وأبعادها والتي تم تطويرها بناء على الأدبيات والدراسات السابقة<sup>22</sup>

جدول رقم 08: إستراتيجيات المقاولاتية وأبعادها

| إستراتيجيات المقاولاتية وأبعادها                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                       |                                                                                                   |                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الإبداع                                                                                                                                                                  | الابتكار                                                                                                                                                                                | التفرد أو التميز                                                                                                                                                      | أخذ المخاطرة                                                                                      | المبادأة                                                                                                     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- قيادة البحث والتطوير.</li> <li>- طرق الإنتاج الجديدة.</li> <li>- تغييرات الإنتاج.</li> <li>تقديم منتجات وخدمات جديدة</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- أفكار جديدة.</li> <li>- تطوير السلع والخدمات.</li> <li>- الثقافة والهيكل التنظيمي.</li> <li>- إدارة ورقابة الأعمال والموارد البشرية</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- طرق ومنتجات وخدمات جديدة.</li> <li>- موارد بشرية ومالية وتكنولوجية.</li> <li>- وسائل وأساليب إيصال الخدمة للزبائن</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- نزعة أخذ المخاطرة.</li> <li>- الجرأة البيئية.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- أعمال تنافسية.</li> <li>- طرق جديدة.</li> <li>وضع تنافسي</li> </ul> |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على كتاب بلال خلاف السكارنة، مرجع سابق، ص 73.

### 1- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والفكر الاستراتيجي:

إن الفكر الاستراتيجي عموماً والإدارة الإستراتيجية بصفة خاصة، أصبحا اليوم مهمان للمؤسسات على اختلاف حجمها وطبيعة نشاطها. إلا أنه كثيراً ما تطرح تساؤلات حول العلاقة التي تربط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالفكر الاستراتيجي وهل أن مفاهيم الإدارة الإستراتيجية والفكر

الاستراتيجي تكون ممكنة في المؤسسات الكبيرة فقط أم أن هذا الفكر يمكن ممارسته والاستفادة منه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ذلك أنه من الواضح أن المؤسسات الكبيرة كانت السبابة إلى تطوير وممارسة العمليات التخطيطية وإثراء الفكر الإداري خاصة في بداية نقل الممارسات الإستراتيجية من الميدان العسكري إلى مجال الأعمال.

### 1-1- اختلاف الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وممارسات الفكر الاستراتيجي:

في الحقيقة تختلف أساليب وممارسات الفكر الاستراتيجي وعمليات الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عما هو عليه في المؤسسات الكبيرة ويمكن أن نستشف ذلك في العديد من الجوانب. إلا أنه يمكن الإشارة إلى ما يعتبر اختلافاً جوهرياً فيما يلي:

### 2- اختلاف مستويات الإستراتيجية:

ففي المؤسسات والشركات الكبيرة تكون المستويات الإستراتيجية عادة أربع أو ثلاث (المجتمع، الشركة، وحدات الأعمال، الوظائف). إلا أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عادة لا تتعدى المستويات الإستراتيجية فيها المستويين (مستوى المؤسسة، المستوى الوظيفي). ذلك أن مجال نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتمثل في أغلب الأحيان من خط إنتاجي واحد.

### أهمية الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تكتسي الإدارة الإستراتيجية أهمية كبيرة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فهي تهدف لصياغة الرؤيا الإستراتيجية للمنظمة وتحليل الفرص والتهديدات أو القيود في البيئة الخارجية وتحليل مكامن القوة وضعف في المؤسسة أي بينتها الداخلية. كما أنها تساعد على بناء وتطوير إستراتيجية على مستوى المؤسسة وعلى المستوى الوظيفي.

- منح المؤسسة فرصة تحقيق ميزة تنافسية خاصة مع انفتاح الأسواق المحلية على العالمية.

- تنمية القدرة على التفكير الاستراتيجي المبدع لدى قادة ومديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وإكسابهم مرونة

- التمكن من تخصيص الموارد المتاحة للاستخدامات البديلة وزيادة الكفاءة والفعالية.

- خلق درجة عالية من التكامل والتنسيق في البيئة التنظيمية تتضمن مشاركة جميع المستويات الإدارية.

## 1- التخطيط والخيارات الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ان ادارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة الحديثة النشأة تجد نفسها تقف أمام تحديين كبيرين بغية تحقيق اهداف هذه المؤسسة والتي تمثل في الغالب اهداف المقل او حلمه وغايته، فمن جهة هناك اعتماد ادارة استراتيجية تركز على عمليات فكرية منهجية ادارية شاملة وموجهة نحو صياغة استراتيجية فعالة وتنفيذها لتحقيق الاهداف المسطرة وتقريب المؤسسة من رسالتها ورؤيتها، ومن جهة اخرى ايجاد صيغة تنظيمية ملائمة وقادرة على تنفيذ الاستراتيجية المعتمدة. ورغم كون عملية صياغة استراتيجية تأخذ عدة نماذج إلا انه يوجد نموذج عام يمكن اعتماده لصياغة الاستراتيجية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الحديثة النشأة والتي يعتبر التحليل فيها نقطة الانطلاق.

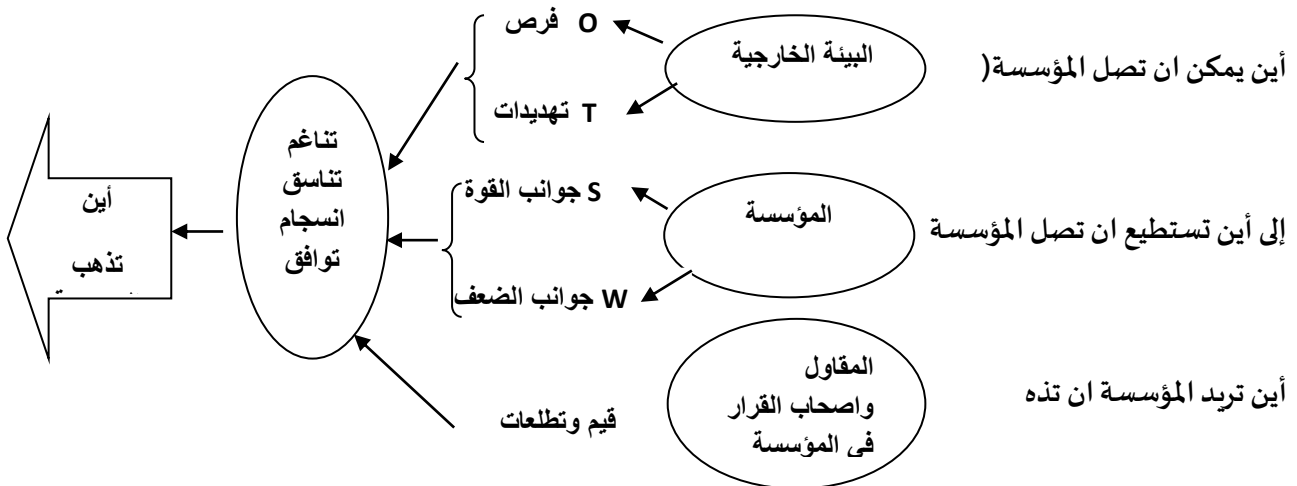
### 1- النموذج العام لصياغة الاستراتيجية:

ان الاستراتيجية وباعتبارها خطة شاملة توجه عمليات تخصص الموارد لتحقيق اهداف المؤسسة الرئيسية بعيدة الأمد<sup>(1)</sup>، فهي تعكس اهداف ومستقبل المؤسسة وهذا تأتي عملية التخطيط لتضع نظرة موحدة ومنسقة للمسار الذي تنوي المؤسسة ان تسلكه لبلوغ اهدافها من هنا فان عملية التخطيط هي ما يأقلم بين هدف المؤسسة والبيئة المحيطة بها. لهذا فالنموذج العام للإستراتيجية في المؤسسة الحديثة النشأة خاصة منها الصغيرة والمتوسطة لا بد له من الاجابة على اسئلة اساسية لا تخرج عن الاطار العام للأسئلة الاستراتيجية:

- اين يمكن ان تصل المؤسسة؟ وهذا مرتبط بالفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة في البيئة المتسمة بالتغير.
- الى اين تستطيع ان تصل المؤسسة؟ وهذا السؤال تجيب عنه جوانب القوة والضعف داخل المؤسسة.
- اين ترغب او تريد ان تذهب او تصل المؤسسة؟ وهنا يأتي الاثر الكبير لاخلاق وقيم وتطلعات المقل صاحب المؤسسة والروح المقلاتية لدى فريقه.

و بالإجابة على هذه الاسئلة نجد انفسنا امام استخدا نموذج SWOT للفرص والتهديدات

شكل رقم 13: النموذج العام لصياغة الاستراتيجية



المصدر: طاهر منصور الغالي، مرجع سابق ص:

ففي ضوء رسالة واضحة تصف مبررات وجود المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، تستطيع الإدارة ان تكل رؤيتها ضمن منظور مقاولي مبدع تتكمن المؤسسة من خلاله من العمل وضمن تنافسية جيدة.

تجدر الإشارة الى ان عدم التوسع في استخدام تحليل SWOT من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا يعني انها تستخدمه بطريقة سطحية وعشوائية بل بالعكس فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبحكم قربها النسبي من الزبون والسوق مقارنة بالكبيرة تكون اكثر مرونة مما يمكنها من تركيز جهودها للقيام بتحليل معمق لما ترى انه يؤثر بشكل او باخر على عملها ونشاطها في السوق التي تنشط بها او المستهدفة من قبلها.

ان امتلاك المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ميزة الداخل الاول الى السوق (the first mover advantage) وتمكنها من اشباع حاجات ورغبات الزبائن تمثل مفتاح نجاح هذه المؤسسة كون ذلك يعد تجسيدا للروح المقاولاتية الابداعية، وبالتالي فمن المنطقي ان تحتاج هذه المؤسسات الى استراتيجية تعتمد على تحليل SWOT لما يمكن ان تلعبه هذه الخطة في تحسين اداء وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة.

و بالرغم من ان نموذج SWOT يعتمد على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة الا ان هناك تيارين او مدخلين هما:<sup>23</sup>

### 1- مدخل الطير the bird approach:

و الذي ضمنه تكون عملية التخطيط الاستراتيجي من خلال رؤية ودراسة وتحليل البيئة العامة والتنافسية حيث يتم البحث عن الفرص المتاحة في البيئة ليتم استثمارها، ويشبه هذا المدخل بالطير الذي يبحث في شجرة كبيرة الاغصان عن غصن محدد ليقف عليه، كذلك الحال بالنسبة للمؤسسة فهي تختار احد البدائل المتاحة امامها من بين الاتجاهات الاستراتيجية، ويمكن ان يكون هذا الاختيار متسرعاً اعتباراً مما يجعله محفوفاً بالمخاطر لهذا لا بد للمؤسسة من تحليل ودراسة للبيئة الخارجية ومتغيراتها المؤثرة، وعلى ضوء ذلك تحدد الخيار الاستراتيجي الملائم.

### 2- مدخل السنجاب the squirrel approach:

و هذا المدخل يعتمد على فكرة ان المؤسسة تبدأ بدراسة وتحليل بيئتها الداخلية لتكون نقطة انطلاق التحليل الاستراتيجي، وهذا بالاعتماد على المهارات والخبرات التي يتمتع بها الموارد البشرية بالمؤسسة وكذلك تحديد نقاط القوة والضعف لديها، وشبه هذا المدخل بالسنجاب لكونه ينطلق داخل الشجرة من الاسفل الى الاعلى اي ان تنطلق المؤسسة اولاً من واقعها وامكاناتها الداخلية وتختار احد البدائل .

و بالتالي فان المدخل الاول مدخل الطير قد يتم من خلاله اتخاذ قرار استراتيجي واحد وكبير، اما ضمن المدخل الثاني مدخل السنجاب فقد تتخذ مجموعة من القرارات المحدودة وهنا ربما لا يبرز مدخل السنجاب عدد الفرص المتاحة كما يعرضها مدخل الطير الا انه ووفقاً للمدخل الثاني فان الإدارة تكون على دراية اكبر بمسار توجهاتها المستقبلية على ضوء ما يتوفر لديها من موارد.

ورغم الاختلاف في وجهة النظر بين التيارين إلا أن تحليل swot في النهاية يعتمد على عملية تحليل مناسبة للوصول إلى الخيار الاستراتيجي الذي يحقق طموحات المؤسسة من مقاول وإدارة على الصعيدين الداخلي والخارجي.

كما أنه من السهل تحويل هذا النموذج العام (الشكل: ) وفق الاحتياج الفعلي لمتطلبات عمل المؤسسة الصغيرة والمتوسطة حديثة النشأة، فبعضها ترى ضرورة التركيز بصفة أكبر على تحليل البيئة الخارجية وهذا ما نجده بصفة أكبر على مستوى المؤسسات المتوسطة، في حين تكتفي المؤسسات العائلية والمصغرة بالتركيز على بعض العوامل الخاصة بها، أما تلك المتواجدة منذ زمن ولديها توجه استراتيجي سابق ففي الغالب لا يتغير خاصة إذا كان هذا التوجه مبني على تناغم تحليل سابق مقبول.

و عموما فإن مجموع المراحل التي يمر بها التفكير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمكن تلخيصها في

من أهم الخيارات الإستراتيجية التي يمكن أن تتبناها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ما يلي:<sup>(2)</sup>

أ. إستراتيجية التخصص: غالبا ما تكون هذه الإستراتيجية مرتبطة بالمؤسسات حديثة التكوين، والتخصص توجه استراتيجي بسيط يحث على محورة جهود المنظمة على سوق واحد أو على نفس المنتج، وغالبا ما يعتبر الإمكانية الوحيدة المقدمة للمؤسسة الصغيرة التي يجب أن تحقق نجاحها.

ويتميز هذا الخيار بعدة مزايا منها: سهولة التسيير مقارنة مع المؤسسات التي تتنوع منتجاتها وما نشهده من تعقيد. وأيضا يساعد على أن تكون توجهاتها أكثر دقة مما يزيد من فرص تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

وبالرغم مما تقدمه إستراتيجية التخصص من مزايا إلا أنها لا تخلو من الأخطار أو السلبيات، إذ أن نسبة الخطر تكون مرتفعة بسبب وضع المؤسسة كل مواردها وقدراتها في منتج واحد مما يزيد درجة الضرر الذي قد يلحقها في حالة تغير ظروف سوق المنتج، أو ظهور منافسة قوية أو تكنولوجيا حديثة أحسن مما لديها.

ب. إستراتيجية التكامل: تعتبر ثاني التوجهات فبالنسبة كمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وترتكز هذه الإستراتيجية على أخذ مكانة عمودية سواء من الخلف أو من أمام النشاط الاستراتيجي الحالي. حيث أنه استخلاف المورد في حالة التكامل الخلفي وتصبح المؤسسة مورد نفسها، أما التكامل الأمامي فإن المؤسسة تجد نفسها منافسة كزبائنها ويمكن لها الوصول إلى زبائنها مباشرة دون المرور بالموزعين الذين يصعب التحكم فيهم وبالتالي تحقيق أحسن النتائج، إلا أن له أيضا بعض العيوب منها: تناقص في قوة المؤسسة في نشاطها السابق عند توجيه جزء من مواردها للاستثمار في الاندماج أكثر.

ج. إستراتيجية التنوع: هذا التوجه الثالث يدفع المؤسسة للاستثمار في نشاطات أو أسواق مختلفة. ولتتفادى المؤسسة لبعض السلبيات للإستراتيجيتين السابقتين تتجه إلى إستراتيجية التنوع، وأسباب إتباع هذا الاتجاه متعددة منها: سير الإنتاج السابق للمؤسسة نحو الركود بسبب نقص الطلب أو زيادة المنافسة في السوق مما يؤدي إلى تحملها خسائر قد تكون هامة نسبيا. وأيضا من أسباب إتباع إستراتيجية التنوع محاولة المؤسسة

توزيع مواردها وإمكاناتها على أكثر من تخصص بهدف التقليل من خطر تدهور أحد فروعها وهكذا تحقق التعويض بين تخصصات نشاطها لضمان بقائها.

د. إستراتيجية التدويل: من أهم الأسباب التي تدفع المؤسسة إلى اختيار هذه الإستراتيجية: تنوع الأسواق، الوصول إلى المادة الأولية، عوائق التجارة القومية.

وتتمثل مختلف إستراتيجيات التدويل الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إستراتيجية التصدير وإستراتيجية العولمة، ورغم أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي الأكثر عددا في فتح الحدود، إلا أن عملية التدويل تجري عموما بالتدريج وببطء وذلك للتألف مع خصوصية هذا التوجه الاستراتيجي.

هـ. إستراتيجية القطاع: تأخذ إستراتيجية القطاع أبعادها من إستراتيجية الاندماج وإستراتيجية التنوع، وتعرف هذه الإستراتيجية كتنسيق للأنشطة المرتبطة فيما بينها بالمخططات التكنولوجية، التجارية والمالية. ويتمثل القطاع في تتابع لمراحل التحولات الناتجة عن منتج، منذ إنتاج المادة الأولية إلى غاية بيعه للمستهلكين. من خلال تحليل القطاع يمكن إظهار الربح في مختلف المؤسسات التي تدخل في كل جوانب هذا القطاع. كما أن هذه الإستراتيجية تحد من خطر الانقطاع الشديد، ولنجاح هذه الإستراتيجية يفترض وجود أحسن ارتباط بين المنتجات، الأسواق والتكنولوجيا كما يتطلب وجود مرونة كبيرة لعملية الإنتاج.

و. إستراتيجية التعاون: الخيارات الإستراتيجية السابقة تتموقع بين إدماج أنشطة أو المندادة بسوق للتزويد بالموارد التي تحتاجها المؤسسة، حيث يوجد عدة أشكال للتعاون بين هاتين النقطتين فقد اقترح كل من Williamson وCoase ونظرية تكاليف التعاقد لشرح إدماج الأنشطة الوسيطة بالمؤسسة والتي تبرر التعاون لما تريد المؤسسة تخفيض تكاليف التعاقد المتسببة بتعدد الأعمال أو التبادل مع الخارج، فالتزام واحد على المدى البعيد يحل محل سلسلة عقود.

وعموما يعتبر التعاون خيارا استراتيجيا للمؤسسة يتماشى مع التحولات التي تحدث في محيط أي مؤسسة، وقد عرفت ظاهرة التعاون أشكالا عديدة حيث صنف التعاون وفق العلاقة بين الأطراف إلى فروع مشتركة متساوية وفروع مشتركة ذات سيطرة لأحد الأطراف ومشاركات متقاطعة وغيرها.

وتعتبر إستراتيجيات الشراكة شكلا من أشكال التعاون، ونوعا من التقاربات التي تحدث بين المؤسسات الاقتصادية، وهي في حقيقتها عقدا أو اتفاقا بعيد المدى يحدث بين مشروعين أو أكثر قائم على التعاون فيما بين الشركاء.

ز. إستراتيجية الانسحاب: في حالة الإخفاق المقرر تعمل المؤسسة غالبا انسحاب استراتيجي يؤدي إلى نتائج سيئة. لكن أحيانا يعتبر هذا الخيار هو الوحيد لإعادة إيجاد مردودية مقبولة. إلا أنه من اللائق ملاحظة أن إستراتيجية التخلي تخاطر بإيقاف الحواجز الموضوعة للخروج والتي تنتج عن مقومات مختلفة كالتكلفة الاجتماعية، أو تشوه صورة المؤسسة مثلا. أما في حالات أخرى فالتراجع ليس مرادف للتخلي أو الانسحاب لكن ينحصر في

التنازل أو تراجع نحو نشاط يمكن التحكم فيه، بينما تكون الأنشطة الملحقة معالجة من الباطن أو توجه للمقاولة من الباطن.

### 3- مصادر المخاطر التي تواجه المؤسسات الصغيرة

تتعدد العراقيل التي تواجه إنشاء المؤسسات ويمكننا حصرها ضمن عراقيل متعلقة بالنظام العام وأخرى بنمط التسيير وثالثة بوثائق وإجراءات التأسيس.

#### 3-1- العراقيل المتعلقة بالنظام العام:

تتمثل في تأثير وضعية المحيط الاقتصادي العام على سياسة دعم نمو المؤسسات المصغرة في الجزائر.

##### 3-1-1- العراقيل المتعلقة بالائتمان والتمويل:

يعد التمويل من أهم المصاعب التي تواجه المؤسسة في مرحلة إنشائها ودخولها عملية الاستغلال حيث ونظرا لعدم قدرتهم على الحصول على التمويل البنكي بسبب عدم إعداد الدفاتر المحاسبية والمستندات، وعدم تقديم الضمانات اللازمة لتغطية القروض سواء كانت قصيرة، متوسطة أو طويلة الأجل.

مما يضطرها للجوء إلى جهات أخرى غير البنوك لتوفير الاحتياجات المالية (اللجوء إلى القطاع غير الرسمي).

إن النظام المصرفي باعتراف القائمين عليه لا يشجع على تمويل الاستثمارات خاصة إذا تعلق الأمر بالمؤسسات المصغرة التي تجد صعوبة في تحصيل رأس المال الخاص الذي لا يمثل ضمانا كافيا لبناء الثقة بين البنك وهذه المؤسسات وتعود الأسباب إلى عدم امتلاك هذه المشاريع ملاءة مالية تعزز ثقة البنوك، كما أن أصحاب المؤسسات لم يسبق لهم التعامل مع البنوك ولا يمتلكون عقارات أو ضمانات تعتبرها خلفية للإقراض كما أن عملية الإقراض تعتمد على نوعية الودائع المتوفرة لدى البنوك.

زيادة على بطئ إجراءات تسوية المعاملات المتعلقة بالضمانات ومنح القروض ومن هنا نجد أن أغلبية المستثمرين يفضلون الاعتماد على التمويل الذاتي رغم صغر حجمه بدلا من الاقتراض من البنوك، وطالما أن رأس المال منخفض فإن هذا يدفع بأصحاب المؤسسات للاستثمار في مجال التجارة والخدمات.

و يعود سبب عدم الاقتراض من البنوك إلى:

- ارتفاع معدلات الفائدة المطبقة على القروض والضمانات المطلوبة.

- الضمانات المطلوبة.

- تطبيق الفوائد الربوية.

كما أن البنوك تخضع مشاريع المؤسسات إلى نفس الشروط التي تخضع لها المؤسسات الكبيرة مما يجعلها بعيدة في أغلب الأحيان عن مستوى القبول وبالتالي يلجئ أصحاب هذه المشاريع إلى الطرق غير المشروعة من رشوة ومحسوبية وغير ذلك حيث من الإجابات عن سبب اختيار بنك دون آخر كانت مرجعها للمحسوبية والعلاقات الخاصة مع أفراد من البنك. إضافة إلى البطء الشديد في معالجة ملفات طلبات تمويل المشاريع أو مشكلة التسيير البيروقراطي ومركزية اتخاذ القرار المتعلق بمنح القروض.

### 2-1-3- العر ا قيل المتعلقة بتنظيم وسلوك الإدارة العمومية:

إن عدم استقرار النصوص التنظيمية التي تحكم عملية إنشاء وتسيير المؤسسات أصبحت تشكل تحديا حقيقيا نحو المؤسسات خاصة مع تزايد مشكلة التماطل في تطبيق هذه النصوص وهذا ما جعل أغلبية المستثمرين المستجوبين يؤكدون ندرة علاقتهم بالدولة ويرجعون أسباب ذلك إلى العراقيل والبيروقراطية وضرورة لجوئهم إلى الرشوة في العديد من الحالات.

كما أن مسألة الحصول على المعدات والتجهيزات الإنتاجية من الخارج تعد من أهم المشاكل التي تواجه أصحاب المؤسسات وهذا لما يترتب عنه من تأخر في بداية النشاط والوفاء بالالتزامات.

### 2-2-3- العر ا قيل المتعلقة بنمط التسيير:

إن النمط المستخدم في تسيير المؤسسات الحديثة لا يتماشى ومتطلبات السوق الحالي، كما أن هذه المؤسسات لا تعتمد استراتيجيات واضحة للحفاظ على زبائنهم.

إن أكبر مشكل يواجه أصحاب المشاريع في الجزائر هو عدم الدراية بمختلف تقنيات التسيير مسك الدفاتر المحاسبية.

كما أن أغلبية المؤسسات الممولة ذاتيا لا تفصل بين النفقات المنزلية والخاصة بالمؤسسة.

من جهة أخرى فإن هناك مشكل آخر مرتبط بعدم مسايرة التطورات الحاصلة في السوق ولا يبحثون عن طريقة لإيجاد أسواق جديدة، فالكثير من أصحاب المؤسسات لا يشاركون في الملتقيات والتظاهرات والمعارض، من هنا فقد بات واضحا أن أصحاب المؤسسات يعتمدون على قدراتهم الشخصية في التسيير.

إن المشكل الآخر الجدير بالذكر والذي يكون السبب الأول في المعطيات السابقة هو عدم قيام أصحاب المؤسسات بدراسات سوقية ولا تقنية لدى مكاتب مختصة عند إنشاء مؤسساتهم.

و يعود سبب عدم القيام بهذه الدراسات لدى مكاتب مختصة في أغلب الأحيان إلى:

- عدم وجود هذه المكاتب.
  - عدم وجود ضرورة للجوء لهذه المكاتب.
  - اعتقاد صاحب هذه المؤسسة أنه أعلم من أخصائي مكاتب الدراسات.
- إن أهم إشكال يواجه أصحاب المؤسسات المصغرة مرتبط خاصة بمميزات صاحب المؤسسة في حد ذاتها من طموح وإرادة وخبرة ومستوا تكوينيا وقدرة على القادة ومعرفة مسبقة في مجال نشاطه؛

إن إنشاء مؤسسة مهما كان حجمها هو تنويع لفكرة وميول وهدف يصبو إليه فرد ما وبالتالي فإن نجاح عملية الإنشاء مرتبط بمدى عمق هذه الفكرة وبعد الهدف من وراء عملية الإنشاء إلا أن الملاحظ هو كون مصدر وسبب فكرة إنشاء المؤسسة دار حول التخلص من البطالة كأول سبب يليه إثبات الذات والاستقلالية فيما اعتبرت أهدافا أخرى ثانوية بالنسبة لأصحاب المؤسسات.

إن مسألة الدافع من وراء إنشاء مؤسسة تعد من أولى شروط نجاحها واستمرارها، وفي نفس الوقت يعتبر اختيار مجال نشاط دون آخر أمر بالغ الأهمية، وإن الأمرين متعلقان في أغلب الأحيان بالمستوى الدراسي لأصحاب هذه المؤسسات.

### 3-3- العر اقبل المتعلقة بإجراءات ووثائق التأسيس:

على الرغم من أن قانون الاستثمارات لسنة 1993 حمل حوافز مشجعة إلا أن عملية إنشاء مؤسسة في الجزائر تخضع لقوانين وإجراءات عديدة ومعقدة من شأنها جعل عملية الإنشاء مستحيلة في بعض الحالات حيث يمر صاحب المشروع بـ:

- تأسيس الشركة: والذي يتطلب تقديم 08 وثائق للموثق إضافة إلى أتعاب الموثق ومصاريف التسجيل التي تمثل 3 % من مبلغ الإيجار الإجمالي كما أن عملية التأسيس تستغرق ما يفوق 15 يوما إضافة إلى ضرورة الحصول وثائق إضافية (08 وثائق إدارية) والتي تستغرق لإعدادها شهرا في المتوسط.
  - التقييد في السجل التجاري: والذي يستوجب تقديم 09 وثائق يستغرق إعدادها الاتصال بثلاث إدارات مختلفة إضافة إلى حقوق التسجيل (بين 5000 إلى 6000 دج).
  - الحصول على العقار:
- بعد الحصول على العقار أولى العقبات الصعبة التي كشفت عن قلة مصداقية سياسة ترقية الاستثمار في الجزائر، حيث في الواقع وبعيدا عن المعاملات الخاصة فان عملية الحصول على العقار حسب طبيعة الأرض تستدعي تدخل:

- اللجنة التابعة للمجلس الشعبي البلدي.
- اللجنة العقارية للبلدية المعنية.
- الهيئة العمومية المكلفة بتهيئة المناطق الصناعية.
- مصالح الميادين المعنية.

للمقاولاتية بيئات مختلفة منها الداخلية والخارجية ولكل هذه البيئات مشاكل ومعوقات تجعل المؤسسات تحاول حل بعض هذه المشكلات والتعايش مع بعضها الآخر .

### 2-1-1-1- مشاكل في البيئة الداخلية :

تعاني المقاولاتية من مشاكل كثيرة نابعة من داخل المؤسسة في حد ذاتها ونذكر فيما يلي البعض منها :

2-1-1-1- مشكلة العمالة الفنية المدربة: يتمثل في ضعف القدرات الإدارية والتنظيمية والتسويقية لدى أصحاب هذه المؤسسات، وعدم توافر المهارات البشرية المطلوبة، ونقص التدريب وعدم الحصول على الخدمات الاستشارية والخدمات المساعدة لها<sup>24</sup>، مما يؤدي إلى ارتفاع تكلفة الإنتاج وضعف إمكانية التسويق المحلي والخارجي، خاصة مع عدم توافر المعلومات الخاصة باحتياجات الأسواق وتفصيلات المستهلكين ومواصفات المنتجات.

2-1-1-2- مشكل انخفاض التكنولوجيا المستخدمة: تعتمد المؤسسات على آلات قديمة مضى على تشغيلها وقت طويل وأغلبها في حاجة إلى إحلال وتجديد شامل حيث لا يتوفر للمؤسسة نظام دوري للصيانة والإصلاح نتيجة عدم الوعي بضرورة أعمال الصيانة.

وقصور الموارد التمويلية، ويؤدي تشغيل معدات قديمة مستهلكة إلى ارتفاع التكاليف وعدم الإنتاج وانخفاض الجودة بسبب كثرة الأعطال وصعوبة تدبير قطع الغيار وعمل الإصلاحات المطلوبة، وبالتالي ضعف القدرة التنافسية للمؤسسة الصغيرة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة التي تعتمد في إنتاجها على معدات ذلك أن بعض أصحاب المؤسسات الصغيرة يترددون في استخدام الآلات الحديثة لعدم الخبرة بها<sup>25</sup>.

2-1-1-3- مشاكل سوء الإدارة: تبدو ظاهرة سوء الإدارة في إهمال التخطيط، التخطيط هو أساس النجاح، فهو يبدأ منذ أن كان المشروع فكرة حتى يتم تنفيذه وتخطيط الطاقة الإنتاجية المطلوبة والمواد اللازمة للمشروع (مواد، عمالة، أموال، معدات ...) ووضع التنظيم الداخلي للتسهيلات الإنتاجية والتخطيط للتشغيل<sup>26</sup>، ويستلزم كذلك وضع هيكل تنظيمي متوازن يتلاءم وظروف العمل، وبعدها يأتي دور التوجيه والتحفيز على المهام المطلوبة وكيفية القيام بها، وفي الأخير يأتي دور الرقابة والمتابعة .

2-1-1-4- النمو الغير المسيطر عليه: كل مؤسسة تسعى إلى تحقيق مستويات عالية من النمو، ولكن النمو يجب أن يكون مخططا ومسيطر عليه، لأن التوسع يتطلب رؤوس أموال جديدة تأتي من الأرباح المحتجزة أو من الأموال الخاصة لصاحب المؤسسة ولا يحبز هنا أموال الاقتراض وحتى يكون التوسع مجديا يجب أن يصاحب بتغيرات جوهرية في أسلوب العمل، حجم المخزون، إجراءات الرقابة المالية والعمالة، كذلك يتطلب تغيرات في الخبرة الإدارية، حيث أن زيادة حجم العمل وتعقيداته يتطلب إدارة ذات كفاءة عالية لحل المشكلات المواقبة لهذه التغيرات .

2-1-1-5- مشاكل الخلافات بين الشركاء: في أحيان كثيرة تكون المؤسسة ضحية للنزاعات الشخصية لأصحابها وعدم التفاهم على كثير من الأمور والاختلاف حول الكثير من القضايا التي تؤثر سلبا من قريب أو بعيد على المؤسسة، خاصة

إذا أحاط صاحب المؤسسة ذاته بالنزعة المركزية التي قد تؤدي به إلى الانشغال بنفسه أكثر من العمل<sup>27</sup>، عندها تبدأ مشاكل نقص السيولة وتأخير السداد وحقوق الموردين وتأخير التسليم وغيرها من المشاكل.

2-1-1-6- قصور مصادر التمويل الداخلي: يشكل التمويل أهم المعوقات الرئيسية التي تحول دون تنمية هذه المؤسسات، ويمكن جوهر المشكلة في كون التمويل يتم عند تأسيس المؤسسة عن طريق المستثمرين أنفسهم من دخولهم الذاتية وقد يستكمل في غالب الأحيان عن طريق الأقارب والأصدقاء، فمثلا تمويل نسبة 59-98% من المؤسسات في الدول الإفريقية من الأموال الشخصية وبنسبة 80% في الاتحاد الأوروبي، والحقيقة أن هذا النوع من التمويل غالبا ما يكون غير كاف، وستظل مشكلة التمويل قائمة طالما أن المصادر الرسمية المتمثلة في البنوك تعترض عن تمويل المؤسسة لصغر حجم القروض المطلوبة<sup>28</sup>.

2-1-1-7- عدم رغبة صاحب العمل في تفويض جزء من سلطته لمؤوسيه: في معظم الأحيان نجد أن صاحب العمل يتولى إدارة المؤسسة بمفرده ليحقق بعض مزايا الجمع بين الملكية والإدارة من بينها الحرص الأكيد لصاحب المؤسسة على نجاحها وازدهارها، غير أن الجمع بين ملكية المؤسسة وإدارتها في وقت واحد قد لا يناسب مع المراحل المختلفة من عمر المؤسسة (التكوين، الانطلاق، التوسع)<sup>29</sup>.

## 2-1-2- مشاكل في البيئة الخارجية:

تتعدد مشاكل البيئة الخارجية من تسويقية وخارجية وغيرها.

- المشاكل والصعوبات التسويقية: وتتمثل أهم الصعوبات التسويقية التي تواجهها هذه المقاولات فيما يلي<sup>30</sup>:

- انخفاض الإمكانيات المالية لهذه المقالات مما يؤدي إلى ضعف الكفاءة التسويقية نتيجة لقلّة قدرتها على توفير معلومات عن السوق المحلي والخارجي وأذواق المستهلكين.

- عدم توفر الحوافز الكافية للمنتجات المحلية مما يؤدي إلى منافسة المنتجات المستوردة لمثيلاتها من المنتجات المحلية، مما يؤدي إلى ضعف الموقف التنافسي للمؤسسات الوطنية العاملة في هذه الصناعات.

- اتجاه نسبة كبيرة من هذه المؤسسات إلى القيام بالبيع المباشر للمستهلك النهائي أو المستخدم الصناعي أو البيع لتجار التجزئة الصغار مما يؤدي إلى زيادة الأعباء التسويقية وعدم قيامها بأداء هذه المهمة بكفاءة.

لذا فالمؤسسة تعاني من مشكلة التسويق لتعرضها للمنافسة القوية من قبل المؤسسات الكبيرة ومؤسسات التجارة الخارجية، التي تستورد منتجات مماثلة، نجد كذلك تفضيل الجهات الحكومية التعامل مع المؤسسات الكبيرة لاعتبارات الجودة ولضمان انتظام التوريد وغير ذلك.

- المشاكل السياسية: وتظهر هذه المشاكل التي تعاني منها المؤسسات نتيجة التوجهات الحكومية خاصة في الدول النامية ذات التوجه الرأسمالي حديثا أو الدول الاشتراكية<sup>31</sup>. التي عانت ولا زالت من عواقب تطبيق النظام المثالي نظريا وغير قابل للتطبيق واقعا، حيث هناك ضعف في برامج توجيه المؤسسات أو مساعدتها ماليا أو فنيا.

- مشاكل الخدمات والهيكل الأساسية: من بين هذه المشكلات عدم انتظام التيار الكهربائي وانقطاعاته المستمرة مما يربك العمليات الإنتاجية، واضطرار المؤسسة إلى شراء وتشغيل معدات خاصة بها لتوليد الكهرباء لمواجهة إنقطاعاته إلى جانب تحمل تكلفة توقف العمل بسبب عدم انتظام التيار الكهربائي، وارتفاع تكلفة الكهرباء عموما، كما أن هناك

معاناة من الاختلالات في شبكة المياه العذبة وشبكة الصرف الصحي، وضعف شبكة الطرق ووسائل النقل عموماً وارتفاع تكاليفها<sup>32</sup>. وانعكاسات ذلك على عمليات الإنتاج فتتعرض المؤسسة لخسائر مالية فضلاً عن الخسائر الناتجة عن تلف الأجهزة والآلات والمنتجات النهائية.

- مشكلة التأمينات الاجتماعية: حيث تشترط هيئة التأمينات الاجتماعية على صاحب العمل التأمين على كافة العاملين بالمؤسسة أياً كان عددهم، وقد يتقاعس أصحاب المؤسسات عن ذلك، بسبب قصور الوعي وعدم إدراك مفهوم التأمينات الاجتماعية، أو عدم الرغبة في تحمل أقساط التأمين أو لعدم استقرار العمالة وسرعة دورانها، قد يتأخر بعضهم في سداد ما عليهم من مستحقات للتأمينات الاجتماعية إذا لم تتوفر لديهم السيولة الكافية، مما يعرضهم إلى دفع غرامات وفوائد التأخير تضيف أعباء جديدة عليهم<sup>33</sup>.

- مشاكل المواد الخام أو المواد الأولية المحلية والمستوردة: تعاني المقاولاتية في هذا المجال من العديد من المشكلات والعقبات منها<sup>34</sup>:

- ندرة أو ارتفاع أسعار المواد الخام الأولية هذا خاصة عندما لا يسمح لهذه المقاولات بالاستيراد المباشر والاعتماد بدلاً من ذلك على التجار والوسطاء المحليين مما يجعلهم تحت رحمتهم، سواء كانت هذه الندرة حقيقية أو مفتعلة.

- قد يدفع ارتفاع تكاليف المواد الخام وارتفاع مستويات التضخم بالمقاولات إلى استعمال مواد خام أقل جودة مما يؤثر بدوره على جودة السلع والخدمات، وينعكس سلباً على أداء القطاع أو النشاط الذي تعمل فيه المؤسسة.

- كما أن انخفاض مستوى جودة المواد الخام المحلية في حالة الاعتماد عليها، أو خضوع أسواقها إلى قلة عدد المنتجين أي احتكار القلة أو الاحتكار الذي يتسم بالاستغلال.

- المشاكل الضريبية: يعتبر نظام الضرائب أحد أهم المشاكل التي تواجه المؤسسات في جميع أنحاء العالم، وتظهر هذه المشكلة من جانبين سواء لأصحاب المؤسسات من حيث ارتفاع الضرائب، ومن جانب آخر فهي كذلك مشكلة لنظام الضرائب في حد ذاته، نظراً لعدم توفر البيانات الكافية عن هذه المؤسسات مما يضيق عمل جهاز الضرائب.

- مشاكل العقار الصناعي: غالباً ما يجد المستثمر الجديد صعوبة كبيرة في إيجاد المكان الدائم والمناسب لإقامة المؤسسة، بسبب ارتفاع أسعار العقار وانعدامه أو عدم ملائمته، ففي البلدان النامية لا تتولى الحكومة إقامة مناطق مهيأة، خاصة لأغراض الصناعة مكتملة البيئة التحتية بالخدمات الأساسية لإقامة المؤسسات المعنية، ومن ثم العبء الأكبر في تدبير المكان الملائم يقع على عاتق المستثمر نفسه، مما يتطلب منه تجميد جزء من رأس ماله<sup>35</sup>، هذا بالإضافة إلى بعض الصعوبات كطول مدة منح الأرض (العقار) المخصص للاستثمار، والرفض دون مبرر في الكثير من الأحيان لعدد من الطلبات، وارتفاع أسعار الأراضي والمباني أو انعدامها أو عدم ملائمتها.

- صعوبات الحصول على الائتمان: تواجه المؤسسات بعض الصعوبات التمويلية التي يمكن تلخيصها فيما يلي

- نظراً لأن الكيانات القانونية لهذه المؤسسات، تكون في الغالب مؤسسات فردية فإنه يصعب عليها زيادة رؤوس أموالها عن طريق طرح أسهم في الأسواق المالية، أو إصدار سندات للاقتراض؛

- تواجه هذه المؤسسات مشكلات تمويلية، ترجع إلى تردد بعض المصارف التجارية منح القروض الائتمانية متوسطة أو طويلة الأجل لهذه المؤسسات ما لم تقدم ضمانات؛

- إن التمويل المتاح في بعض الأحيان لهذه المؤسسات، يعتبر غير مناسب لاحتياجاتها التمويلية نظرا لانخفاض مدة الائتمان أو لعدم كفايته.

- أسباب وسناريوهات الفشل المقاولاتي .

### 3-3-1- أسباب الفشل المقاولاتي:

يمكن تقسيم الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الفشل بالمؤسسات المصغرة إلى تلك المتعلقة بالعوامل الداخلية وأخرى متعلقة بالظروف الخارجية والمتمثلين في الآتي:

- أهم الأسباب الداخلية:

- نقص الخبرة الإدارية: معظم مديري المؤسسات المصغرة لا يتمتعون بالخبرة الإدارية الكافية والضرورية، وذلك بسبب افتقارهم للتجربة (حادثة مزاولة مهنة الإدارة) والتكوين والتدريب المنظم والتخصص الدقيق، وكذا نقص اطلاعهم واستعلامهم حول ما يجري من تغيرات وتطورات في مجال الإدارة، وعدم الاهتمام بتطوير قدراتهم الإدارية، بل يلاحظ في هذه المؤسسات تركيز مديريها على ممارسة مهنة الإدارة من منظور بعيد كل البعد عن المنظور الإداري السليم، وتشجيع هذه الظاهرة أكثر في المؤسسات الخاصة التي تضم في معظمها مؤسسات عائلية يتم إدارتها من قبل بعض أو أحد الأفراد

- ضعف القدرات والمهارات القيادية: تعتبر القيادة من المبادئ الأساسية التي تقوم عليها إدارة أي مؤسسة، وأحد المتطلبات التي تفرضها التغيرات الحديثة في المحيط، ويعتمد بشكل كبير على تحلي مديريها بالروح القيادية، والتي تتجسد بالتزامهم بقيادة التحول داخل مؤسساتهم بإيمان وإقناع، وتشجيع جميع العاملين على إنجاز هذا التحول بشكل دائم ومستمر، والعمل على توفير المناخ الملائم لبناء ثقافة تنظيمية جديدة تتوافق مع متطلبات التميز في الأداء الإداري والجودة العالية، وتزداد أهمية القيادة بشكل خاص في المؤسسات، وفي أغلب الحالات هو الاعتماد على الأنماط القيادية، إضافة إلى اقتصار تصرفات مديري المؤسسات وسلوكياتهم على ممارسة إدارة عادية بأسلوب مركزي قائم على التعامل مع العاملين من منطلق أنهم يخضعون للسيطرة ويظهر ذلك من خلال:

- مركزية العمل في يد المدير وعدم قدرته على منح العاملين الثقة والسلطات (الفشل في تفويض السلطة)، مما يؤدي إلى إهماله لبعض الجوانب الأساسية في العمل الإداري ووقوعه في الأخطاء ومن جهة أخرى يساهم في حرمان العاملين من التطور وإحباطهم معنويا.

- انشغال المدير عن العاملين بحكم تعدد مهامه ووظائفه، وعدم انتباهه لمشاعر الانزعاج وعدم الرضا التي قد يشعرون بها.

- عدم قدرة المدير على جعل العاملين فريق عمل فعال قوامه الشعور بالانتماء النفسي للمؤسسة والتعاون لتحقيق أهدافها كما لو كانوا أصحابها.

- عدم قدرة المدير على حل المشكلات التي تحدث في مؤسسته بسبب عدم معرفته بالأساليب العلمية المستعملة في ذلك، وعدم إشراك العاملين في حلها.

- ضعف مهارات التخطيط: يعتبر ضعف التخطيط من أهم المشكلات التي تعاني منها المؤسسات المصغرة. وهو ناتج عن عدم إحاطة مديرها ومعرفتهم بكيفية إعداد الخطط وفق أسس علمية واقعية تكون بمثابة الطريق الذي يحدد مسيرة المؤسسة نحو التقدم والنمو، ومن أهم مظاهر ضعف العملية التخطيطية<sup>36</sup>:

- إهمال متابعة ورصد التغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية أو عدم محاولة التكيف معها، بسبب غياب الوعي الفكري لدى أغلب أصحاب المؤسسات المصغرة، بمدى أهمية وضرورة دراسة وتحليل ما يدور حولهم، من تحولات اقتصادية محلية وعالمية خطيرة لا بد من التعامل معها بعقلانية لضمان الاستمرارية في ظل المنافسة العالمية والانفتاح العالمي للسوق.

- عدم القدرة على تشخيص المؤشرات المهمة والعوامل المرتبطة بالبيئة الخارجية وإدراك أثارها المحتملة.

- عدم الاستعداد للتغيير والتكيف، بسبب عدم تخصيص الوقت الكافي لمتابعة متغيرات البيئة الخارجية، أو التركيز على الأمور الداخلية فقط.

- إعطاء وقت أطول لفعاليات ووجبات روتينية يومية تتكرر بنفس الطرق والآليات والأساليب، في حين تنقلص مساحة الوقت المخصص لأنشطة التخطيط والتفكير الإداري، بسبب فقدان الموازنة بين التفكير كممارسة إدارية تتطلب وقتاً وجهداً وترتبط بحالة التطوير المستقبلية، وبين الفعل والإنجاز اليومي كمتطلب لتسيير الجوانب الآنية للعمل، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات متسارعة غير متناسقة أو متناقضة.

- عدم وجود رسالة ورؤية واضحة في معظم المؤسسات.

- عدم إتباع الأسس العلمية في اتخاذ القرارات والاعتماد على الآراء المجردة، وعدم إشراك العاملين في عملية إعدادها ووضعها، من منطلق أنهم يفتقدون المقدرة على حل المشكلات، وذلك على الرغم من الدور المهم لمشاركة العاملين.

- إعداد وظيفة التخطيط في كافة مراحلها وعملياتها وآلياتها على اعتبارات شخصية، دون وجود دراسات حقيقية وهو ما يدل على غياب الممارسات الإستراتيجية في العملية التخطيطية على الرغم من أهمية هذه الأخيرة وضرورتها لتحقيق أهدافها.

- خلط الوسائل المالية للمؤسسة: تعتبر أكثر الأسباب خطورة وشيوعاً في فشل المؤسسات<sup>37</sup>.

- عادة ما يقوم صاحب المؤسسة بالصرف من أموال المؤسسة في أمور تخصه شخصياً (السفر، نفقات عائلية، سد العجز من ميزانيته الخاصة) وذلك على أساس أن المال ماله والمؤسسة ملكه.

- اقتراض صاحب المؤسسة من البنوك التجارية باسم المؤسسة، وصرف هذه الأموال في المناسبات الاجتماعية، تم تسديد الأقساط من ميزانية المؤسسة.

لذلك يجب على صاحب المؤسسة أن يلتزم الحذر في عدم الخلط ما بين ذمته المالية والذمة المالية للمؤسسة.

- عدم الاحتفاظ باحتياطات مالية: إهمال صاحب المؤسسة والاحتفاظ بالاحتياطي المالي للمؤسسة وفقاً لما تقتضي به القواعد المحاسبية والمالية.

- سوء التنظيم: يقصد به عدم وجود تنظيم داخلي للمؤسسة، يحدد السلطات والمسؤوليات وقد يرجع ذلك إلى:
- عدم وجود نظم ولوائح داخلية تنظم سير العمل بالمؤسسة.
- عدم الاهتمام ببرامج التدريب ورفع الكفاءة الإنتاجية.
- الأسباب الخارجية: من الأسباب نذكر التالي<sup>38</sup>:
- الظروف الاقتصادية المحيطة ببيئة المنشأة المنافسة وعدم توافر مصادر التمويل اللازمة لإجراء التوسعات الضرورية.
- ارتفاع كلفة مصادر التمويل.
- التوقعات المتشائمة للمستثمرين والمحللين الماليين في سوق الأوراق المالية وغيرها.
- المنافسة الشديدة.

## مراجع وهوامش الفصل

- <sup>1</sup> بكوش لطيفة، "المؤسسة الاقتصادية ودور الدولة"، أطروحة لنيل شهادة: الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة: محمد خيضر، ولاية: بسكرة، السنة: 2007-2008.
- <sup>2</sup> عيد الوهاب سويسي، المنظمة: المتغيرات، الأبعاد، التصميم، دار النجاح للكتاب، الجزائر، 2009، ص: 189.
- <sup>3</sup> محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية الأصول و أسس علمية، الدار الجامعية، 2003، ص 88.
- <sup>4</sup> عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الاستراتيجية"، مكتبة و مطبعة الإشعاع الإسكندرية، مصر: 2005، ص 113.
- <sup>5</sup> عبد الرزاق بن حبيب، إقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الخامسة، بن عكنون، الجزائر، 2013، ص: 42.
- <sup>6</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين مرسي. الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 33.

### <sup>8</sup> bulletin d'information d'artistiques de la PMA n 30,31 .

- مدونة النصوص القانونية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- <sup>9</sup> الأمر لتشريعي الرئاسي رقم: 03-01، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد: 47، الصادرة في: أوت 2001، ص: 4.
  - <sup>10</sup> وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، مدونة النصوص القانونية والتنظيمية الخاصة بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، 2005، ص: 13.
  - <sup>2</sup> الموقع الإلكتروني الرسمي للوكالة الوطنية للحظائر التكنولوجية 15=page\_id/ANPT/Website/?، اخر الاطلاع 20-2018-01.
  - <sup>1</sup> المرسوم التنفيذي يرقم -373 02 المؤرخ في /11 11 2002 والمتضمن صندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد، 74، ص 13.
  - <sup>11</sup> المرسوم التنفيذي رقم - 165، 05 الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 32 ماي 2005، ص 28.

<sup>12</sup> بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص: 14.

<sup>13</sup> نفس المرجع، ص ص: 47، 48.

<sup>14</sup> بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص: 50.

- عثمان فريد رشدي، الريادة والعمل التطوعي، دار الراجية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013، ص: 36.<sup>15</sup>
- نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات ص وم، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، بيروت، 2007، ص: 183.<sup>16</sup>
- نبيل جواد، مرجع سابق، ص: 61، 62.<sup>17</sup>
- بلال خلاف السكارنة، مرجع سابق، ص: 64.<sup>18</sup>
- عثمان فريد رشدي، مرجع سابق، ص: 22.<sup>19</sup>
- بلال خلاف السكارنة، مرجع سابق، ص: 65، 66.<sup>20</sup>
- بلال خلاف السكارنة، مرجع سابق، ص: 69-71.<sup>21</sup>
- نفس المرجع، ص: 73.<sup>22</sup>
- (1) Michel Coster, Entrepreneuriat, édition: Pearson éducation, France, 2009, p:188.
- محمد الصيرفي، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار الوفاء للنشر، مصر، 2008، ص: 131.<sup>23</sup>

- <sup>24</sup>- هالة لبيب عنبه، إدارة المشروعات الصغيرة في الوطن العربي، المنطقة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2002، ص 41
- <sup>25</sup>- بادة فاروق، واقع الكفاءات المقاولاتية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية والمالية، المدرسة العليا للتجارة، سنة 2015-2016 ص 24.
- <sup>26</sup>- توفيق عبد الرحيم يوسف، إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 69.
- <sup>27</sup>- توفيق عبد الرحيم يوسف، مرجع سابق، ص 68.
- <sup>28</sup>- سامية عزيز، مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، العدد 02، الجزائر، 2011، ص 86.
- <sup>29</sup>- بادة فاروق، واقع الكفاءات المقاولاتية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية والمالية، المدرسة العليا للتجارة، سنة 2015-2016 ص 25.
- <sup>30</sup>- نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع بيروت، 2007، ص 104.
- <sup>31</sup>- شوقي جباري، الابتكار أداة فعالة لنجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، الملتقى الوطني الأول حول: دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية في الجزائر خلال فترة 2010-2013، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، ماي 2011.
- <sup>32</sup>- عبد المطلب عبد الحميد، اقتصاديات تمويل المشروعات الصغيرة، الدار الجامعية، مصر، 2009، ص 73.
- <sup>33</sup>- بادة فاروق، مرجع سابق، ص 26.
- <sup>34</sup>- عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سابق، ص 72.
- <sup>35</sup>- ماهر حسن المحروق وإيهاب مقابلة، مركز المنشآت الصغيرة والمتوسطة، الأردن، 2006، ص 5.
- <sup>36</sup>- طاهر محسن منصور الغالي، «إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة» دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الطبعة الأولى 2009، ص 116.
- <sup>37</sup>- المعهد العربي للتخطيط، تنافسية المنشآت الصغيرة والمتوسطة الخصائص و التحديات، سلسلة دورية، الكويت، ماي 2010، ص 164.
- <sup>38</sup>- محمد فلاق، إسحاق خرشي، سميرة أحلام حدو، مرجع سبق ذكره، ص 348.

رئيس المجلس العلمي  
أ.د. بن الميركي عز الدين

قائمة المراجع:

اللغة العربية

1. بكوش لطيفة، "المؤسسة الإقتصادية ودور الدولة"، أطروحة لنيل شهادة: الدكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة: محمد خيضر، ولاية: بسكرة، السنة: 2007-2008.
2. الأمر لتشريعي الرئاسي رقم: 01-03، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد: 47، الصادرة في: أوت 2001، ص: 4.
3. بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2011، ص: 92.
4. توفيق عبد الرحيم يوسف، إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، الطبعة الأولى، صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص: 57-58.
5. ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين مرسى. الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص: 33.
6. سعاد نائف برونوطي، إدارة الأعمال الصغيرة: أبعاد ريادية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص: 29، 28.
7. سيد سالم عرفة، الجديد في إدارة المشاريع الصغيرة، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر، الأردن، 2011، ص: 81.
8. طاهر محسن منصور الغالي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة و الصغيرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص: 42.
9. فايز النجار، عبد الستار محمد، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر، الأردن، 2006، ص: 10.
10. الحميد مصطفى أبوناعم، إدارة المشروعات الصغيرة، دار الفجر مصر 2002، ص: 19.
11. روة أحمد، الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2007، ص: 11.
12. طاهر محسن منصور الغالي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة و الصغيرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص: 45، 46.
13. عبد الرزاق بن حبيب، إقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الخامسة، بن عكنون، الجزائر، 2013، ص: 42.
14. عبد السلام أبو قحف. أساسيات الادارة الاستراتيجية"، مكتبة و مطبعة الإشعاع الإسكندرية، مصر: 2005، ص 113.
15. عبد الوهاب سويسى، المنظمة: المتغيرات، الأبعاد، التصميم، دار النجاح للكتاب، الجزائر، 2009، ص: 189.
16. عثمان فريد رشدي، الريادة والعمل التطوعي، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013، ص: 36.
17. فايز النجار، محمد عبد الستار العلي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2006، ص: 14.
18. المادة 02 والمادة 03 من القانون رقم 11-06 المؤرخ في 24 جوان 2006 والمتعلق بشركات رأسمال الاستثماري، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد، 2006، ص: 42، ص: 03.
19. محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية الأصول و أسس علمية، الدار الجامعية، 2003، ص: 88.

20. محمد الصيرفي ، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الاولى ، دار لدنيا الطباعة و النشر، الاسكندرية ، مصر، 2008، ص:131.
21. مدونة النصوص القانونية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
22. المرسوم التنفيذي رقم -02 373 المؤرخ في 11/11 2002 والمتضمن صندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد، 74، ص. 13.
23. المرسوم التنفيذي رقم - 165، 05 الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 32 ماي 2005، ص. 4، ص. 28.
24. المرسوم التنفيذي رقم 78/03 المؤرخ في 25 فبراير 2003 يتضمن القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد، 13 2003، ص. 14.
25. المرسوم التنفيذي رقم 79/03 المؤرخ في 25 فبراير 2003 يحدد الطبيعة القانونية لمراكز تسهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومهامها وتنظيمها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد ص2003، 13، ص 18، ص.19.
26. الموقع الالكتروني الرسمي لصندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الرابط التالي:
27. الموقع الالكتروني الرسمي للوكالة الوطنية للحظائر التكنولوجية  
[https://www.anpt.dz/ANPT/Website/?page\\_id=15](https://www.anpt.dz/ANPT/Website/?page_id=15)، اخر الاطلاع 20-01-2018.
28. نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات ص وم، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، بيروت، 2007، ص: 183.
29. نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2007، ص 90.
30. وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، مدونة النصوص القانونية والتنظيمية الخاصة بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، 2005، ص:13.

#### اللغة الأجنبية:

31. Alain Fayolle. Modèles multidimensionnels de l'entrepreneur. Revue française de gestion, n :102, France, 2002, P 18.
32. Emile-michel Hernandez, L'entrepreneuriat, édition l'harmattan, France, 2000, p : 18
33. Mark Casson, The Entrepreneur, Second edition, Edward Elgar Publishing, USA, 2003, p : 23.
34. Sophie Boutilier, Dimitri Uzunidis, la légende de l'entrepreneur, édition : la découverte et Syros, paris, France, 1999, p : 11,12.
35. <sup>2</sup> Azzedine Tounes, Alain Fayolle, L'odyssée d'un concept et les multiples figures de l'entrepreneur, La Revue des Sciences de Gestion, 4 n°220-221, 2006, p: 19.
36. Alain Fayolle, Le métier de créateur d'entreprise, edition d'organisation, paris, 2003, p13.
37. Alain Fayolle, Luois jacques Filion, devenir entrepreneur, édition: Village Mondial, France, 2006, p: 16.

38. bulletin d'information d'artistiques de la PMA n 30,31 .
39. تاريخ الاطلاع [http://www.fgar.dz/index.php?option=com\\_content&task=view&id=34&Itemid=](http://www.fgar.dz/index.php?option=com_content&task=view&id=34&Itemid=) 2015/06/14
40. Dieter HILLAIRET, Économie du sport et entrepreneuriat, edition l'Harmattan, France, 2002, p159.
41. Emil-Michel HERNANDEZ, le processus entrepreneurial, édition : l'harmattan, paris, France, 1999, p :31.
42. Jean-Marc Atlan, Marc Moundou, Anne Joly, Entrepreneurs en mouvement, édition: Autrement, France, 2005, P 168.
43. Jesús Huerta de Soto, Socialism, economic calculation and entrepreneurship, cité in :<http://www.mises.at/literatur/Buch/huerta-de-soto-socialism-economic-calculation-and-entrepreneurship.pdf> , 23-06-2016.
44. Mark Casson, The Entrepreneur: An Economic Theory, Second edition, Edward Elgar Publishing, USA, 2003, p 110.
45. Michel Coster, Entrepreneuriat, édition: Pearson éducation, France, 2009, p:188.
46. Michel Marchesnay, Collette Fourcade, Gestion de la PME/PMI, Edition Nathan, France, 1990, p222.
47. Olivier Basso, le manager entrepreneur, Pearson édition, France, 2006,;p85.
48. Olivier Torres, Michel Marchesnay, PME de Nouvelles approches , Edition Economica, Paris, 1998, P:64
49. Peter F Drucker The Discipline of Innovation, Harvard business review, December, 157,1998,cite in: [https://www.it.lut.fi/wiki/lib/exe/fetch.php/courses/cs30a7100/artikkeli\\_perus.pdf](https://www.it.lut.fi/wiki/lib/exe/fetch.php/courses/cs30a7100/artikkeli_perus.pdf), 04-07-2013.
50. Robert D. Hisrich et Michael P. Peters, Entrepreneurship : lancer, élaborer et gérer une entreprise, édition Economica, France, 1991, p : 11.
51. Sophie Boutilier, Dimitri Uzunidis, La légende de l'entrepreneur, édition : la découverte et Syros, paris, France, 1999, p19.
52. Thierry VERSTRAETE, entrepreneuriat: connaître l'entrepreneur, édition: l'harmattan, paris, France, 1999, p: 77.