

جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

محاضرات في مقياس:

المقاولاتية

موجهة لطلبة:

السنة الأولى ماستر اقتصاد دولي
السنة الأولى ماستر اقتصاد نقدي وبنكي
السنة الأولى ماستر اقتصاد وتسيير المؤسسات

تحت إشراف:

الدكتورة: نجوى حبه

السنة الجامعية: 2020/2019

لا اله الا الله
محمد رسول الله

ابراهيم
الطبرسي

٢٥

مقدمة

العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية هي العلوم الأقرب لفهم الإنسان بحكم أن أغلب المتغيرات التي تدرسها هذه العلوم وتعنى بها، تعبر عن ظواهر تتقاطع مع الحياة العادية لكل إنسان، لذلك نرى بأن الكثير من المصطلحات لتي تعبر من مثل هذه الظواهر تدخل بسهولة في لغتنا ومعاملتنا اليومية رغم حداثتها.

" المقاولاتية " أو " الريادية " أو " ريادة الأعمال " من هذه الظواهر التي تلاقي رواجاً كبيراً في الميدانين العلمي والعملي، وبتوافق بين الباحثين والمنظرين من جهة وبين الأفراد العاديين وأصحاب القرار من جهة أخرى. يعود هذا الاهتمام إلى انعكاسات هذه الظاهر على حياة الفرد والمجتمع، وقد كانت سبب في العديد من السجلات لتحديد أي العلوم الأحق بضمها لها، فكونها ظاهرة اقتصادية لا ينفي كونها ظاهرة إجتماعية ولا يمكن بأي حال من الأحوال تجاهل تأثيراتها السياسية ولا حتى الأكاديمية.

نظراً للأهمية البالغة للمقاولاتية وياجتماع من كافة الأطراف: العلمية، الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية - حول هذه الأهمية - كونها ما تزال مجالاً خصباً للبحث العملي ووسيلة لتحسين المستوى المعيشي للفرد والمجتمع على حد سواء، صار من الضروري إدماجها ضمن المقررات الدراسية واعتبارها مادة علمية ضرورية لكل التخصصات وليس لطلاب العلوم الإنسانية والاجتماعية فقط، فهي تعتبر أهم جسر لانتقال الفرد من مرحلة الدراسة والتعلم إلى مرحلة المقولة والإنتاج بمعنى الانتقال من اكتساب المعارف إلى مرحلة توظيف المعارف المكتسبة والاستفادة منها بما يخدم الفرد والمجتمع.

تقديم المقاولاتية كمقياس يدرس لطلبة الماستر يهدف إلى إعطاء صورة شاملة ومبسطة حول هذه الظاهرة، - فهو عبارة عن مقياس نظري يقدم في شكل محاضرة واحدة خلال الأسبوع - وذلك من خلال تقديم قاعدة نظرية حول الأدبيات العلمية المرتبطة بها، والمقاربات العلمية التي أسست لظهورها أو وضحت أسباب وجودها ونشئها، بالإضافة إلى التطرق إلى السيرورة المقاولاتية التي تعني مراحل الانتقال من الفكرة أو الفرصة إلى التنفيذ الفعلي وتبعاته، لنصل إلى محور مسار الإنشاء أو مخطط الأعمال، ونظرا لأهميته البالغة واعتباره المحور المركزي فإنه سيتم التركيز والتعمق في دراسته بكافة مكوناته: المخطط التسويقي، المخطط التنظيمي المخطط الإنتاجي، المخطط المالي. مع تقديم مثال لمخطط أعمال. استكمالاً لتقديم صورة شاملة لدراسة المقاولاتية فإنه سيتم في المحور الأخير التطرق لأهم أجهزة وهياكل الدعم والمرافقة التي يمكن للمقاول التعامل معها والاستفادة منها في الجزائر مع محاولة مراعات آخر التعديلات والأجهزة المستحدثة في هذا المجال.

الإطار المفاهيمي للمقاولاتية.

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

محاضرة (01): المقاول - الريادي

المقاولاتية كغيرها من المفاهيم عرفت تعددا في اصطلاحاتها وفي التعاريف التي حاولت إبراز معناها، كما أنها عرفت تداخلات مع مفاهيم أخرى خاصة في المراحل الأولى لظهور المصطلح. التداخل الكبير بين مفهومي المقاول والمقاول وحتى في الفصل بين الظاهرتين مما أدى في الكثير من الأحيان إلى تعريف أحدهما من خلال الثاني.

1.1. مفهوم المقاول وتطوره:

كان يصطلح على المقاول مصطلح "المنظم، المسير" لأن المفكرين الذين تناولوه في دراساتهم كانوا يركزون على جوانب المهارات التنظيمية التي يتمتع بها في التنظيم،¹ إلا أن الفرق بين المنظم

¹ عبير رمضان وداليا سويد، ريادة الأعمال والمشروعات الصغيرة، جامعة الإسكندرية، مصر، 2019، ص9.

والمقاول يظهر من كون الأول يعمل على رفع الأداء بالسعي وراء الكفاءة والفعالية أم الثاني فهو يسعى لاستغلال فرص غير مستغلة.

تظهر أهم الاختلافات بين المصطلحين من خلال الجدول الموالي.

الجدول (01): الفرق بين المقاول والمسير.

المقاول	المسير
استغلال الفرص غير المستغلة	العمل على رفع الأداء والسعي وراء الكفاءة والفعالية
تطوير رؤية للحيز المراد شغله في المحيط	العمل ضمن إطار تنظيمي محدد سلفاً
إدارة وتخصيص الموارد بمنظور أوسع	إدارة وتخصيص الموارد ضمن إمكانيات المؤسسة
العناصر المفتاحية لنشاطه: التميز، المبادرة، التغيير العمل يتطلب الخيال والإبداع (استثنائي)	العناصر المفتاحية لنشاطه: الإنتماء، التكيف مع التغيرات، الاعتماد على التحليل العقلاني للعمل ضمن القواعد والمعايير المعتمدة.
التعليم الذي يتطلبه: تعليم مقاولاتي، ثقافة القيادة، التطور الفردي	التعليم الذي يتطلبه: تعليم إداري، ثقافة الإنتماء، العمل ضمن

التفكير الإستراتيجي(الرؤية)، التفكير المقاولاتي	الجماعة التفكير بالتحليل
---	---------------------------------

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

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

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

هذا التوسع في تحديد مفهوم المقاول يتماشى ما قدمه شمبيتر "SCHUMPTER"، الذي يعتبر "أب المقاولاتية" حيث يرى بأن المقاول: " شخص مبدع يقوم باستخدام الموارد المتاحة بطريقة مختلفة، يعتمد على الابتكار ويتحمل المخاطرة، تحركه الرغبة في النجاح وليس الريح مما يجعله يقدم: منتجات

جديدة، طرق إنتاج جديدة، قنوات توزيع جديدة، اكتشاف مصادر جديدة للموارد الأولية أو النصف مصنعة، إنشاء منظمات جديدة". بالتالي فالمقاول حسب شميميتر هو: " هو الشخص الذي لديه الإرادة والقدرة لتحويل فكرة جديدة أو اختراع جديد إلى ابتكار ناجح"¹

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

2.1. صفات المقاول:

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

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

¹ فاطمة الصيفي وعلياء جراد، ريادة الأعمال والمشروعات الصغيرة، جامعة الإسكندرية، مصر، 2019، ص 18.

الشكل (01): صفات المقاول.



3.1. التحديات التي تواجه المقاول:

في مقابل المميزات التي تعتبر إيجابية في مجملها، على المقاول مواجهة عدة تحديات قد تكون

سببا في الحد من نشاطه أو الاستمرار في نشاطه المقاولاتي، نبين أبرزها في الشكل الموالي:

الشكل (02): التحديات التي تواجه المقاول.



التحديات التي تواجه المقاول تتقاطع مع تلك التي يواجهها رجال الأعمال إلا أن الذي يميز ما يواجهه هو ارتباطه بالبيئة المعقدة والمتغيرة في آن واحد مما يصعب إمكانيات توقع المستقبل وتقديم ما يتماشى معه، وهذا ما يمثل مخاطر عالية واحتماليات فشل وخسارة أكبر لأنه يقدم قيمة جديدة قد لا تتناسب مع التغيرات والتفضيلات، كما أن المقاول أو الفريق المقاول يتعرض للضغط الكبير نتيجة تحمل المسؤولية الكاملة في إدارة المقاول من التحضير إلى الإنشاء إلى النشاط الفعلي ويترتب عن ذلك ضغط نفسي وجهد فكري وعضلي عدا عن الالتزامات المادية والعنوية والأدبية تجاه كل الأطراف التي تشاركه بشكل أو بآخر خاصة أن مستواه المعيشي والدخل الخاص به وبالأطراف المشاركة معه مرتبط بالعائد المحقق من المقاول.

4.1. دوافع المقاول:

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

الشكل (03): دوافع المقاول.



أ. دوافع اقتصادية:

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

ب. دوافع اجتماعية وثقافية:

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

- الثقافة المقاولاتية:

تعرف الثقافة على أنها: مجموع القيم والعادات والتقاليد والاتجاهات والمعاني التي يتم اكتسابها مع مرور الوقت والتي يتقاسمها أفراد مجتمع معين وتؤثر في نمط الحياة ماديا ومعنويا. يكتسب أفراد المجتمع هذه الخصائص المشتركة عبر العديد من المراحل والعمليات الاجتماعية التي يشاركون فيها من خلال المؤسسات العائلية، الدينية، والتعليمية، ومن المجتمع ككل.¹ بالتالي الثقافة المقاولاتية هي مجمل المهارات والمعلومات المكتسبة من فرد أو مجموعة الأفراد، ومحاولة استغلالها وذلك بتطبيقها في الاستثمار في رؤوس الأموال بإيجاد أفكار مبتكرة، وهي تتضمن التصرفات، التحفيز، ردود أفعال المقاولين، بالإضافة إلى: التخطيط، اتخاذ القرارات، التنظيم والرقابة، وتترسخ هذه الثقافة من خلال ثلاث فضاءات مهمة هي: العائلة، المدرسة والمؤسسة.

ج. دوافع نفسية (ذاتية):

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

يمكننا من خلال الدوافع المذكورة أنفا تحديد أهداف المقاول كون الدوافع القوة المحركة لتحقيقها

فهي بدورها تتدرج ضمن أهداف: اقتصادية، اجتماعية، ثقافية، ذاتية(نفسية).

¹ فاطمة الصيفي وعلياء جراد، ريادة الأعمال والمشروعات الصغيرة، جامعة الإسكندرية، مصر، 2019، ص 38.

4.1. السلوكات المقاولاتية:

نعني بالسلوكات المقاولاتية مختلف الأنشطة والأعمال والاستراتيجيات التي يقوم بها المقاول

في شكل إجراءات وعمليات وخطوات مميزة لنشاطه المقاولاتي وقد صنفها قارنر "GARTNER"

إلى ستة مجموعات أو محاور سلوكية، هي:¹

1. المقاول يوجد فرصة.

2. المقاول يعمل على تراكم الموارد.

3. المقاول ينتج ويقدم خدمات.

4. المقاول يسوق السلع والخدمات.

5. المقاول ينشئ أو يؤسس منظمة.

6. المقاول يستجيب للدولة والمجتمع.

تتميز السلوكات المقاولاتية التي يقوم بها المقاول بالتشابه في العديد من مكوناتها وعملياتها،

وهي مكتملة لبعضها البعض وتتماشى مع السيرورة المقاولاتية، من الفكرة والفرصة وصولاً إلى الإنتاج

والتسويق والمساهمة في الاقتصاد والمجتمع.

¹ Alain Fayolle & J-Michel Degeorge, **Dynamique entrepreneuriale : le comportement de l'entrepreneur**, ed De Beock, France, 2012, p11.

5.1. التعليم المقاولاتي:

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

- روح المقاولاتية:

فالأفراد الذين يملكون روح المقاولاتية لهم إرادة تجريب أشياء جديدة، أو القيام بالأشياء بشكل مختلف، وهذا نظرا لوجود إمكانية للتغيير. وهؤلاء الأفراد ليس بالضرورة أن يكون لهم اتجاه أو رغبة لإنشاء مؤسسة، أو حتى تكوين مسار مهني مقاولاتي، لأن هدفهم يسعى لتطوير قدرات خاصة للتماشي والتكيف مع التغيير، وهذا عن طريق عرض أفكارهم والتصرف بكثير من الانفتاح والمرونة. والبعض الآخر يتعمقون ويعتبرون أن روح المقاولاتية تتطلب تحديد الفرص وجمع الموارد اللازمة والمختلفة من أجل تحويلها لمؤسسة.¹

كما هو موضح في الشكل اللاحق، يتطلب تكوين مقاول:²

أ. تكوين أكاديمي للحصول على المعارف "CONNAISSANCES":

للحصول على كافة المعارف والمعلومات، والعلوم التي تتضمن: الإدارية العامة، إدارة الإنتاج،

إدارة لموارد البشرية، الإدارة المالية،...

¹ سلامي منيرة، التوجه المقاولاتي للشباب في الجزائر - بين متطلبات الثقافة وضرورة المرافقة- تجربة وكالة الوساطة والضبط العقاري وتجربة الحظيرة التكنولوجية بالجزائر، الملتقى الوطني الأول: استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 18/19 أبريل 2012، ص 3.

² Alain Fayolle & J-Michel Degeorge, **Dynamique entrepreneuriale : le comportement de l'entrepreneur**, ed De Beock, France, 2012,p40.

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

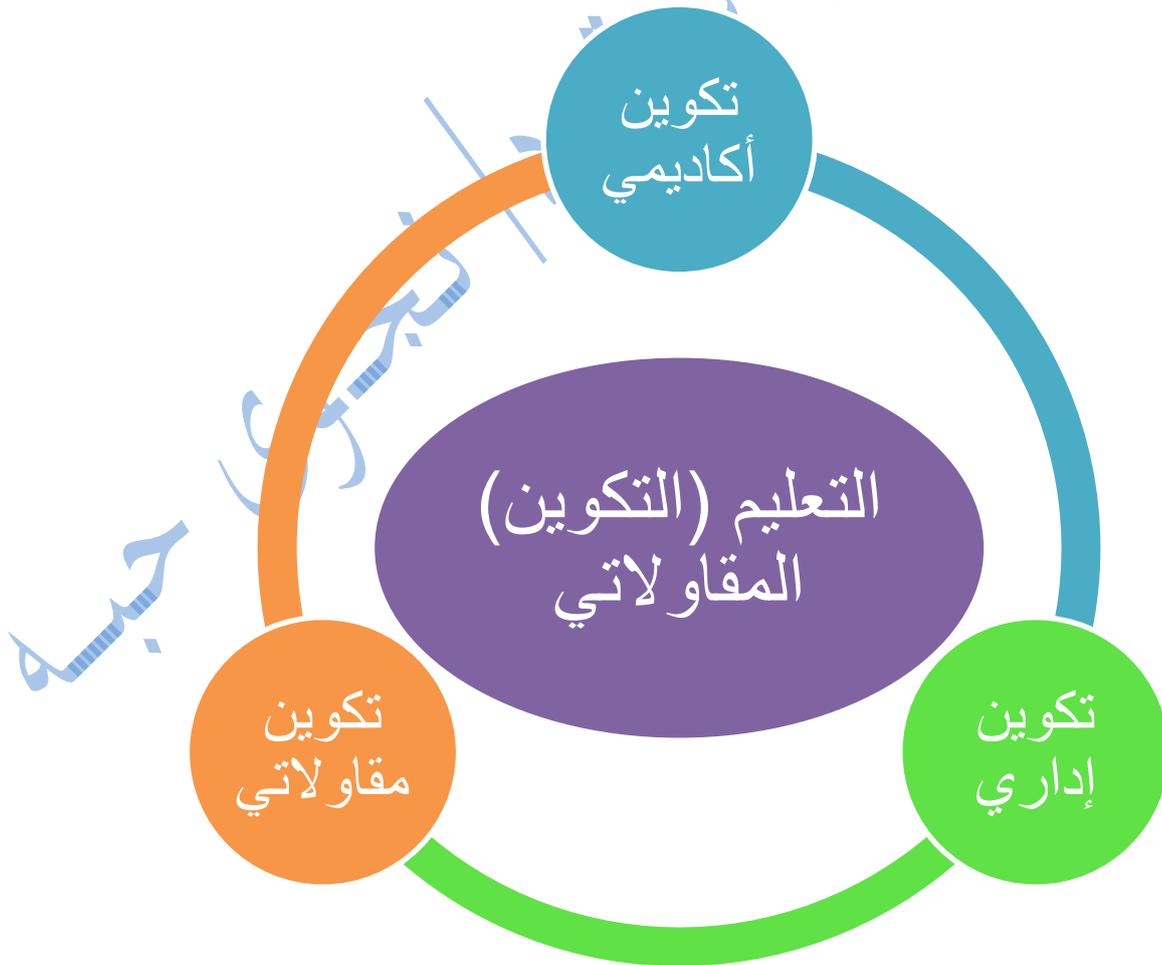
يتطلب التكوين هنا الحصول على معارف معمقة تتحقق بالمشاركة والممارسة الفعلية.

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

الهدف من هذا التكوين الذي يظهر أكثر تعمقا من سابقه، هو تعليم الفرد كيفية التعرف على ذاته

(نفسه) قدرته على تعريف الآخرين به.

الشكل (04): التعليم (التكوين) المقاولاتي.



فيما يخص التعليم المقاولاتي هناك من يعتقد بأن التعليم المقاولاتي يتضمن شقين أساسيين هما:

التعليم العام والذي يتعلق بالحصول على المعارف والمعلومات العامة والتعليم المتخصص وهو الذي

يتعلق بالمعارف والخبرات وحتى المهارات المنصبة بشكل خاص في مجال نشاط المقاول.

مقياس المقاولاتية
د/ نجوى حبه

محاضرة (02): الإطار النظري للمقاولاتية.

من خلال هذه المحاضرة التي تدخل ضمن محور الإطار النظري لدراسة المقاولاتية سنعمل على تقديم مجموعة من المفاهيم المرتبطة بالمقاولاتية والاتجاهات أو المقاربات المفسرة لهذه الظاهرة كما سنحدد جملة من أهم السلبيات والمخاطر التي توجهها.

1. ماهية المقاولاتية:

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

1.1. مفهوم المقاولاتية:

يرى شمبيتر بأن دور المقاول هو إحداث حالة عدم التوازن وكسر الروتين بإحداث تغييرات في البيئة التي ينشط فيها، في حين أن المقاول بالنسبة لكيزنر "KIZNER": "شخص حساس للفرص"¹، بالتالي يكمن دوره في إعادة حالة التوازن من خلال استغلال الفرص المتاحة في حال الاختلال وهو بذلك يدخل ضمن فكرة الهدم البناء أو الهدم الخلاق، والمقاول يتميز بحساسيته تجاه هذه الفرص والقدرة على استغلالها.

¹ محمد علي الجودي، نحو تطوير المقاولاتية من خلال التعليم المقاولاتي: دراسة عينة من طلبة جامعة الجلفة، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014-2015، ص7.

أ. تعريف المقاولاتية:

تختلف التعاريف التي تناولت المقاولاتية وتتباين فمنهم من يوسع مجالها إلى حدود اعتبار أنها كل عمل حر ينطوي على مخاطرة ومنهم من يركز في تحديد أبعاد دقيقة لتعريفها.

أ. تعريف فانكترمان "VENKATARAMAN":

" المقاولاتية هي الفحص العلمي لكيفية وبمن وماهية الآثار المترتبة عن اكتشاف وتقييم الفرص لخلق سلع وخدمات مستقبلية"¹

يركز هذا التعريف على تعريف المقاولاتية كظاهرة كلية تحكمها ضوابط علمية وتحدد المهام المنوطة بها من كشف وتقييم للفرص إلى تقديم سلع وخدمات مع ضرورة تحديد الكيفيات والأطراف المتدخلة فيها والآثار المترتبة عنها.

ب. تعريف روبرت هيسريك "ROBERT HISRICH":

" المقاولاتية عملية تكوين شيء مختلف ذو قيمة عن طريق تكريس الوقت والجهد الضروري، بافتراض مخاطر مالية وسيكولوجية واجتماعية مصاحبة، وجني العوائد المالية الناتجة إضافة إلى الرضا الفردي، بعبارة أخرى أنها عملية خلق قيمة عن طريق استثمار الفرصة من خلال موارد متفردة"²

بالتالي فهي عملية إنشاء قيمة متميزة ومتفردة تحقق عوائد مالية ومعنوية للمقاول ولعدة أطراف أخرى وتنتج عنها مخاطر مختلفة.

¹ Alain Fayolle & J-Michel Degeorge, Op-Cit, p11.

² عثمان رشدي، الريادية والعمل التطوعي، دار الراية، الأردن، 2013، ص 21.

ج. تعريف فيرسترايت " VERSTRATETE ":

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

بثلاث أبعاد:

- معرفية: معارفه، مكتسباته، خبراته، استراتيجياته، ...
- تنسيقية: وتعني تموضعه ضمن النسيج الاقتصادي والاجتماعي وهي نتاج النشاط والتطبيق الفعلي.
- هيكلية: أي مدى الارتباط بين المقاول ومقاولته والتأثيرات المتبادلة بينهما، بمعنى ما يسعى إليه وما يحققه فعلا".

بالتالي فالمقاول يأخذ من خصوصية وطبيعة مقاولته وهي الأخرى تأخذ من شخصيته والعلاقة

تبادلية تكاملية بينهما.

د. تعريف الإتحاد الأوربي:

" الأفكار والطرق التي تمكن من خلق وتطوير نشاط ما عن طريق مزج المخاطرة والابتكار

أو الإبداع والفعالية في تسيير وإدارة الأنشطة، وذلك ضمن مؤسسة جديدة أو قائمة "

إذا فالمقاولاتية تقوم على: الإبتكار والمخاطرة والمبادرة، وهي لا تعني بالضرورة إنشاء مؤسسة

جديدة وإنما قد تكون ضمن مؤسسة قائمة.

هـ. تعريف المرصد العالمي للمقاولاتية "GEM":

" أي محاولة لتكوين عمل جديد أو إنشاء مشروع جديد، مثل العمل الحر أو مؤسسة تجارية جديدة أو توسيع نشاط قائم من قبل فرد أو فريق من الأفراد أو من طرف مؤسسة قائمة"¹

يقدم تعريف المرصد العالمي للمقاولاتية للمقاولاتية من خلال المواقف أو الأشكال التي يمكن يظهر النشاط المقاولاتي من خلالها، وذلك بالمحافظة على المفهوم العام لها وإبراز أنها يمكن أن تنشأ من قبل فرد أو جماعة أو حتى من قبل مؤسسة أخرى.

د. تعريف المقاولات في القانون الجزائري:

تعريف المقاولاتية حسب القانون الجزائري يظهر من خلال ما قدمه المشرع في كل من القانون المدني والقانون التجاري حيث تنص المادة 549 من القانون المدني الجزائري على أن: " المقاولاتية عقد يتعهد بمقتضاه أحد المتعاقدين أن يصنع شيئاً أو أن يؤدي عملاً مقابل أجر يتعهد به المتعاقد الآخر."²

ويعني المشرع بذلك أن المقاولاتية كل مشروع يقوم بنشاط على سبيل التكرار والاحتراف، ويمكن أن يكون المشروع فردي أو جماعي في شكل شركة خاصة أو عمومية. يقوم المشروع على تضافر رأس المال والعمل فهو يجمع بين الاحتراف والمضاربة، ويعرفها الفقه بأنها تنظيم مستقل يقوم بالتنسيق بين مجموعة من العوامل -المواد الطبيعية ورأس المال والعمل- بغرض الإنتاج لبيع السلع أو الخدمات لتغطية السوق.³

¹ www.gemconsortium.org consulter le: 06/09/2020

² المادة 569، القانون التجاري الجزائري.

³ بودراع بلقاسم، الوجيز في القانون التجاري، مطبعة الرياض، الجزائر، 2004، ص50.

أي أن أساس المقاوله وفق التشريع الجزائري هو القيام بنشاط مستقل بشكل فردي أو جماعي يقوم على المزج بين مختلف الموارد المتاحة بشكل متكرر باحتراف تضبطه وتحكمه عقود واتفاقات قانونية لتقديم سلع أو خدمات

وقد حدد القانون التجاري المجالات التي تظهر فيها المقاولات والتي اعتبرها أعمالا تجارية بحسب الموضوع، وفق المادة 02 منه التي تنص على أنه: " يعد عملا تجاريا بحسب الموضوع:

- كل شراء للعقارات لإعادة بيعها بعينها أو تحويلها وشغلها.
- كل شراء للعقارات لإعادة بيعها.
- كل مقاوله لتأجير المنقولات أو العقارات.
- كل مقاوله للإنتاج أو التحويل أو الإصلاح.
- كل مقاوله للبناء أو الحفر أو لتمهيد الأرض.
- كل مقاوله للتوريد أو الخدمات.
- كل مقاوله لاستغلال المناجم أو المناجم السطحية أو مقالع الحجاره أو منتوجات الأرض الأخرى.
- كل مقاوله لاستغلال النقل أو الانتقال.
- كل مقاوله لاستغلال الملاهي العمومية أو الإنتاج الفكري.
- كل مقاوله تأمينات.
- كل مقاوله لاستغلال المخازن العمومية.
- كل مقاوله لبيع السلع الجديدة بالمزاد العلني بالجملة أو الأشياء المستعملة بالتجزئة.
- كل عملية مصرفية أو عملية صرف أو سمسرة أو خاصة بالعمولة.
- كل عملية توسط لشراء أو بيع وإعادة بيع السفن للملاحة البحرية.

- كل شراء وبيع لعناد أو مؤمن للسفن.
- كل تأجير أو اقتراض أو قرض بحري بالمغامرة.
- كل عقود التأمين والعقود الأخرى المتعلقة بالتجارة البحرية.
- كل الاتفاقيات والاتفاقات المتعلقة بأجور الطاقم وإيجارهم.
- كل الرحلات البحرية.¹

رغم أن هذا التعريف يحصر المقاول والمقاولاتية في إطار مفاهيمي تقليدي ضيق يجعل من الصعب التعامل أو تحديد مفهوم يتناسب مع الإطار النظري لها كونه لا يظهر الاختلافات الموجودة بين المقاولاتية وبين الاستثمار بشكل عام.

رغم انحصار المقاولاتية في الإطار الضيق التقليدي في التشريع الجزائري إلا أننا نلاحظ تطورا في التعامل مع الظاهرة واقعا في الجزائر خاصة خلال الفترة الحالية وهو تطور يجعلها تتماشى مع المفهوم الحديث والواسع للظاهرة ويظهر ذلك جليا من خلال محاولات نشر الثقافة المقاولاتية وإنشاء هيئات تدعمها وتدعم المؤسسات الناشئة "START-UPS" على وجه الخصوص.

- المؤسسات الناشئة:

نعني بالمؤسسات الناشئة كل مؤسسة حديثة مبتكرة تقوم بإنتاج سلع أو تقديم خدمات أو أي فكرة مبتكرة جديدة،² أي أنها مؤسسات حديثة النشأة تقوم على أفكار رائدة أو مبادرة إبداعية، ولديها احتمالات نمو سريعة وعالية بشكل قفزة معتبرة وتحقق عوائد مرتفعة، عادة ما تكون تكاليفها منخفضة جدا مقارنة بالأرباح التي تحققها.

¹ فوزي محيرق، مدخل لاقتصاد المؤسسة، مطبعة الرمال، الجزائر، 2020، ص56.

² المادة 02، القانون التجاري الجزائري.

2. الاتجاهات المفسرة لظاهرة المقاولاتية(المقاربات):

توجد العديد من المقاربات التي تناولت مفهوم المقاولاتية أهمها: المقاربة الوصفية التي سعت لفهم دور المقاول في الاقتصاد والمجتمع مستعملة العلوم الاقتصادية في تحليلها، المقاربة السلوكية والتي سعت لتفسير نشاطات وسلوكات المقاولين وفق ظروفهم الخاصة، وأخيرا المقاربة المرحلية التي حلت ضمن منظور زمني وموقفي المتغيرات الشخصية والمحيطية التي تشجع أو تمنع وتعيق الروح المقاولاتية ، وتعرف المقاربة المرحلية على أنها مجموعة مراحل متعاقبة تبدأ من امتلاك الشخص لميول مقاولاتية إلى غاية تبني السلوك المقاولاتي، ويتوسط هذه المراحل مرحلة اتخاذ القرار لدخول في مجال المقولة، وهذا الأخير تسبقه مرحلة تسمى بالتوجه المقاولاتي الذي يعرف بأنه إرادة فردية أو استعداد فكري يتحول إلى إنشاء مؤسسة في ظل ظروف معينة.¹ وفيما يلي نقدم أهم توجد العديد من المقاربات التي تناولت المقاولاتية بالدراسة.

1.2. المقاولاتية ظاهرة تنظيمية:

يُنظر إلى المقاولاتية هنا على أنها عملية تنظيمية مما يؤدي إلى إنشاء منظمة جديدة،² أي التركيز على الاهتمام بعملية إنشاء منظمات أو مؤسسات جديدة، بالتالي لا بد من دراسة العمليات التي تؤدي للإنشاء، بمعنى آخر دراسة وتحليلي النشاطات التي تسمح بإنشاء مؤسسة جديدة، التي تنطلق بالأساس من الأفكار التي تتأتى من الخبرة والمعارف.

¹ سلامي منيرة، التوجه المقاولاتي للمرأة في الجزائر، مذكرة ماجستير، غير منشورة، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2008، ص 33.

² Alain Fayolle & J-Michel Degeorge, Op-Cit, p12.

2.2. المقاولاتية استغلال للفرص:

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

- التغييرات الاقتصادية والاجتماعية والديمغرافية والثقافية وغيرها.
- عدم كفاءة الأسواق أو عدم قدرتها على تلبية وإشباع الحاجات والرغبات.
- ظهور الابتكارات أو الاكتشافات أو التطورات الجديدة.

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

يركز هذا الاتجاه على دراسة المقاولاتية من خلال التصور القائم على العلاقة التي تربط الفرد (فريق صغير) بالقيمة التي يعمل عليها خلقها انطلاقاً من أفكاره، الفرص، الابتكار والعناصر المتضمنة في المشروع ثم المنظمة ضمن هذا الاتجاه يوجد توجيهين فرعيين:¹

1. الفرد شرط ضروري لخلق القيمة فهو يحدد طرق الإنتاج ومداه وهو الفاعل الأساسي لدعم خلق القيمة.

الفرد ← خلق القيمة

2. الفرد الذي هو داعم لخلق القيمة يعرف نفسه من خلال ذلك لأنها تحتل في الغالب مكانة كبيرة

فهي تعبر عن نشاطه، أهدافه، وسائله، مكانته الاجتماعية، ومن المحتمل أن تغير خصائصه ومعارفه ومواقفه.

¹ Alain Fayolle & J-Michel Degeorge, Op-Cit, p13-14.

خلق القيمة ← الفرد

وعليه يمكن فهم الثنائية فرد/خلق القيمة كنظام ثنائي الاتجاه مع بيئة محددة ومتعددة: عائلية، مهنية، مرتبطة بنشاط قطاع ما.

خلق القيمة ↔ الفرد

إذا فالتوجه الأول: ينطلق من الفرد ويعتبره الشرط الأساسي لخلق القيمة لأنه هو الذي يحدد طرق الإنتاج وكل التفاصيل المتعلقة بالقيمة وهو من ينشئ القيمة وبدونه لا يمكن تقديمها. في حين أن التوجه الثاني: يعتبر بأن خلق القيمة من خلال المؤسسة التي ينشئها الفرد وتجعله مرتبطا بالمؤسسة التي أنشأها وتؤثر على قيمه ومميزاته الشخصية، وهي التي تحقق له الرضا. أما التوجه الثالث فهو يعبر عن العلاقة المتبادلة بين الفرد وخلق القيمة.

4.2. المقاولاتية إبتكار:

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

خلاصة القول أن المقاولاتية كظاهرة تقوم على المزج بين المقاربات السابقة معا كونها تعبر عن مجموع النشاطات التي يتم من خلالها إنشاء مؤسسة ذات طابع تنظيمي تخلق قيمة من خلال

استغلال الفرص المتاحة من طرف الفرد(المقاول) الذي تمتع بخصائص تسمح له بتجسيد فكرة أو أفكار مبدعة لأنه يعمل على استغلال فرص ربح غير مستغلة لتحقيق النجاح. وعليه لا بد من توفر العناصر

التالية:

- المقاول الذي يتميز بجملة من الخصائص والذي هو أساس الإبداع.
- البعد التنظيمي والذي يعكس الرؤية والإبداع في تحقيقها وترتبط الحاضر بالمستقبل.
- البعد البيئي الذي يربط المقاوله بمحيطها الذي تتشظ ففبه ويسمح بالتفاعل الإيجابي معها.

وبأن المقاولاتية تعتمد بالأساس على:¹

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

¹ محمد علي الجودي، مرجع سابق، ص14.

محاضرة(04): تصنيف المقاولات - المواقف المقاولاتية

للمقاولاتية العديد من التصنيفات التي تنقسمها مع تصنيف المؤسسات عادة، كتصنيفها إلى ربحية وغير ربحية، عامة وخاصة، فردية وجماعية، حسب حجمها، حسب طبيعة النشاط (صناعي، تجاري، فلاح)، وحتى تصنيفها وفق القانون التجاري للدولة التي تنتمي إليها، وهي تصنيفات متداولة وبسيطة نوعا ما، وفيما يلي سنوضح تصنيفات أخرى تتميز المقاولاتية فيها نوعا ما عن باقي المؤسسات الأخرى، لذلك فهناك من يصطلح هذه الأشكال من التصنيف، مصطلح "المواقف المقاولاتية" وهناك من يسميها "الاستراتيجيات المقاولاتية".

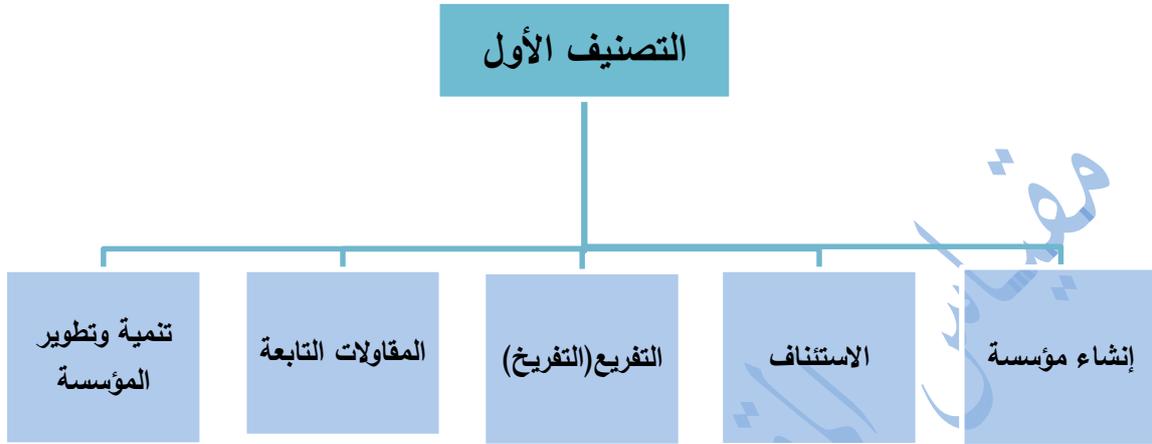
1. أشكال المقاولاتية (أنواعها):

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

1.1. التصنيف الأول:

وفق هذا التقسيم تنفرع المقاولات إلى خمس أشكال تظهر في الشكل الموالي:

الشكل (05): التصنيف الأول للمقاولاتية.



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

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

ب. الاستئناف: " LA REPRISE "

بإنشاء المقاولات أو مؤسسة يزداد الوضوح بالتقرب من الواقع أكر ومن خلال التفاعل مع المحيط مما يستلزم إحداث تعديلات أو تغييرات في الهيكل أو في أسلوب التسيير أو حتى في الوظائف الذي

قد ينجر عنه ضرورة القيام بتغييرات في المؤسسة ككل من ناحية الشكل أو الحجم والتمويل، بمعنى آخر أن الاستئناف قد يتأتى نتيجة للنمو الذي يأتي بعد الانطلاق والذي تستلزمه المؤسسة كنتيجة للتغييرات سواء الايجابية أو في مواجهة الصعوبات.

ج. المقاولات التابعة: " INTRAPRENEURIAT "

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

د. التفريع (التفريخ): " L'ESSAIMAGE "

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

المؤسسة الأم هذه الأخيرة التي تربطها معها علاقات نسبية مستقلة وتحكمها عقود توضح حدود العلاقة بين الطرفين.

هـ. تنمية وتطوير المؤسسة:

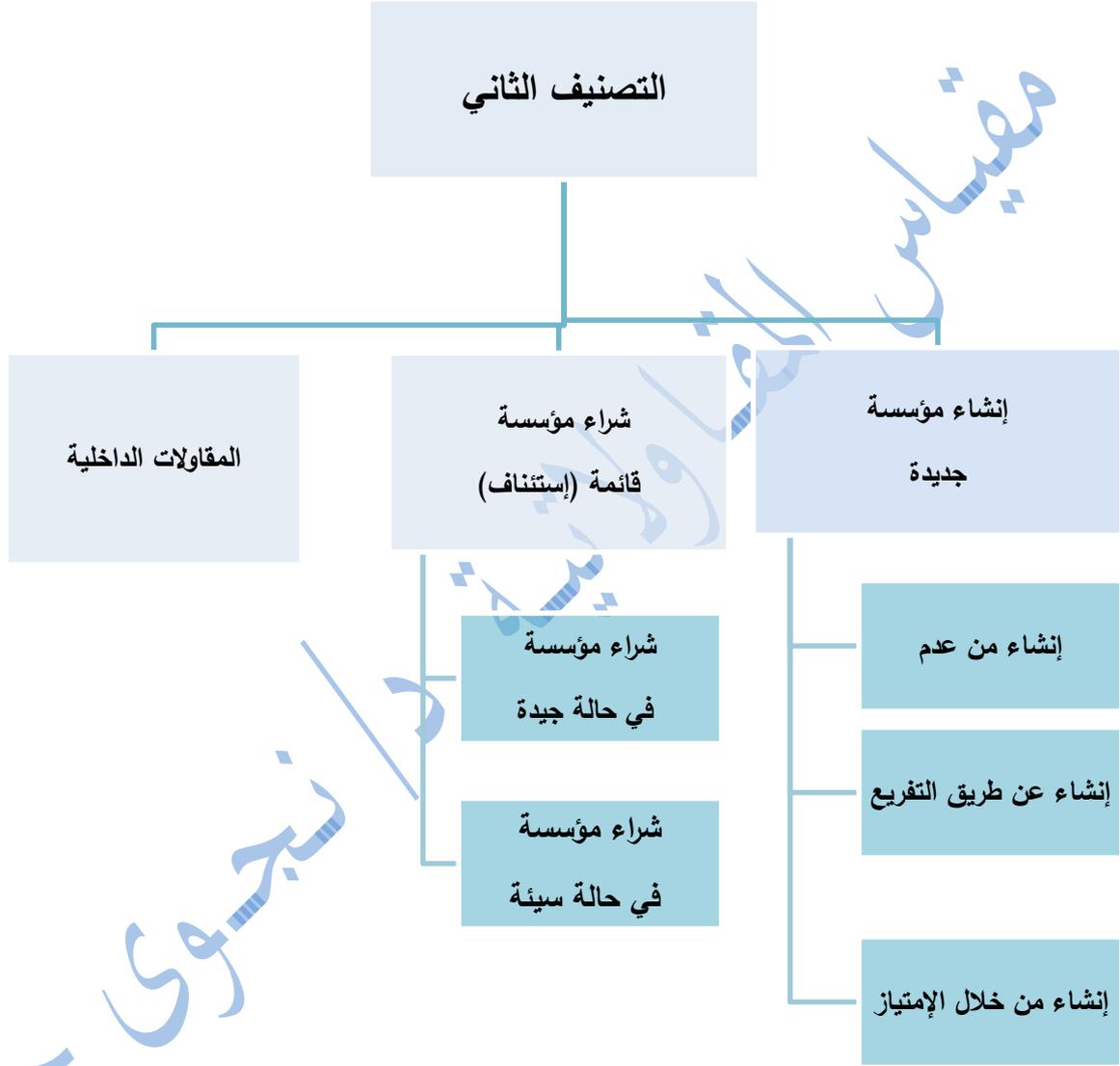
" DEVLOPPEMENT ET CROISSANCE D'ENTREPRISE "

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

2.1. التصنيف الثاني:

وإن كان يتشابه مع التصنيف السابق إلا أنه يعطي بعض الخصوصية بإظهاره لأشكال ضمنية أخرى للمقاولات، ويتضمن: إنشاء مؤسسة جديدة، الإستئناف، والمقاولات الداخلية (المقاولات التابعة)، كما هو مبين في الشكل الموالي.

الشكل (06): التصنيف الثاني للمقاولاتية.



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

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

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

أي أن إنشاء المقاوله غير مرتبط بأي مؤسسة أو مقاوله أخرى وإنما جاء الإنشاء إنطلاق من فكرة أو فرصة جديدة جاء بها المقاوله دون الاعتماد على غيره من المؤسسات.

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

حيث يتم إنشاء مقاوله خاصه أو شراؤها ولكن بمرافقه أو دعم مؤسسة تكون المقاوله الجديده تابعه لها للاستفاده المتبادله بينهما حيث أن هذه الأخيره تستفيد من الدعم في حين أن المؤسسة الأخرى تستفيد من نشاطات وطاقت جديده.

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

بداية نعني بحق الامتياز: " عقد بين طرفين مستقلين قانونيا واقتصاديا يقوم بمقتضاه أحد طرفين والذي يطلق عليه مانح الامتياز بمنح الطرف الآخر والذي يطلق عليه الممنوح الامتياز أو الموافقه على استخدام حق أو أكثر من حقوق الملكية الفكرية والصناعية أو المعرفة الفنية لإنتاج سلعة أو توزيع منتجاته أو خدماته تحت العلامة التجارية التي ينتجها أو يستخدمها مانح الامتياز وفقا لتعليماته وتحت إشرافه حصريا في منطقة جغرافية محددة ولفترة زمنية محددة مع التزامه بتقديم المساعدة الفنية وذلك بمقابل مادي أو الحصول على مزايا أو مصالح اقتصادية.¹ تقوم المقاوله في هذه الحالة من خلال حصول المرخص له أو المقاول على رخصة استفادة بموجب عقد أو اتفاقية قانونية ضمن شروط محددة، تسمح له بالاستفاده من هذا الحق وإقامة مقاولته، وهي مناسبة للأشخاص الذين يملكون أفكار ولا يرغبون أو لا يستطيعون تجسيدها أو يرغبون في الاستفاده منها من خلال الغير لذلك فهم يعرضون أفكارهم مع ضمانهم لحقوق ملكيتهم والامتيازات التي توفرها لهم للمقاولين أو المؤسسات التي تسعى للحصول

¹ إيهاب مقابله وأخرون، مفاهيم ومصطلحات في مجال ريادة الأعمال والمشروعات الصغيره والمتوسطة، مجلة جسر التنمية، العدد 153، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2021، ص51.

عليها مع ضمان الاستقلالية، وهذا الشكل يشجع كثيرا أصحاب الابتكار ويساهم في نقل الأفكار والتكنولوجيات.

- إنشاء الفروع: "LA CREATION PAR FILLIAL"

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

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

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

- استئناف لمقولة في حالة جيدة:

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

- إستئناف لمقاولة في حالة صعوبة:

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

فكرة شراء مشروع أو مؤسسة قائمة فكرة مقبولة لتجنب بعض المخاطر التي ترتبط بالبدايات فالمؤسسة التي تعمل بل إنها قد تكون مؤسسة ناجحة أيضا ومن الوارد أن تكون قد اجتازت المشكلات التي غالبا ما تكون مرتبطة بالبدايات الأولى إما عن طريق تقاؤها وتجنبها أو عن طريق تصحيحها وعلاجها... إلا أنها تتطلب تقييم مدى خطورة المشكلات ومدى القدرة على علاجها.¹

ج. المقاولات الداخلية: " L'INTRAPRENEURIAT "

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

لتنتمن أي مؤسسة النجاح في إنشاء مقاولات داخلية أو فروع أو تفريع، لابد أن تتوفر لديها جملة من الشروط نذكر أهمها:

- توفير المناخ الملائم لرفع روح المبادرة والتحفيز على التقاؤل.
- توفير الموارد اللازمة والملائمة وتسهيل الاستفادة منها.
- توفير العائد الملائم لما يقدمه أو ما ينتظر أن يقدمه المقاولون المنتمون للمؤسسة.

¹ فاطمة صيفي وعلياء جراد، مرجع سابق، ص142.

- مساعدة ودعم المقاولات التي تطرحها المؤسسة في نشاطاتها.
- القبول بهامش المخاطرة المحتملة في ظل تشجيع المقاولات الناشئة والمدعومة من قبل المؤسسة.

مقياس المقاولاتية
د/ نجوى حبه

محاضرة (05):

نموذج المرصد العالمي للمقاولاتية GEM والدور الاقتصادي للمقاولاتية.

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

1. نموذج المرصد العالمي للمقاولاتية GEM:

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

ينطلق هذا النموذج من مقارنة مفاهيمية محددة أساسها أن التنمية الاقتصادية هي نتيجة قدرة الأفراد والجماعات على المغامرة لتحديد واقتناص الفرص للقيام بأنشطة مقاولاتية في سياق محدد ضمن بيئة معينة وفريدة من نوعها: اجتماعيا وثقافيا واقتصاديا أي أن هذه المميزات تحدد أهمية المكان الذي

يتفاعل الفرد ويحدد فيه الفرصة وقدرته على تصور طريقة العمل عليها ضمن هذا السياق المحدد وتوليد نشاط مقاولاتي أو القيام بعمليات إنشاء وتطوير.¹

يقوم المرصد بتحيين نمودجه تبعا للنتائج التي يتحصل عليها من آخر الدراسات التي قام بها الباحثون المنتمون له، وفيما يلي سنعمل على شرح النمودج وفقا لإصدار GEM 2020 الذي يعتبر آخر إصدار حاليا، و هو الموضح في الشكل (07).

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

يظهر من خلال تسلسل لآليات مختلفة.

1.1. الإطار الاقتصادي والسياسي والاجتماعي والثقافي:

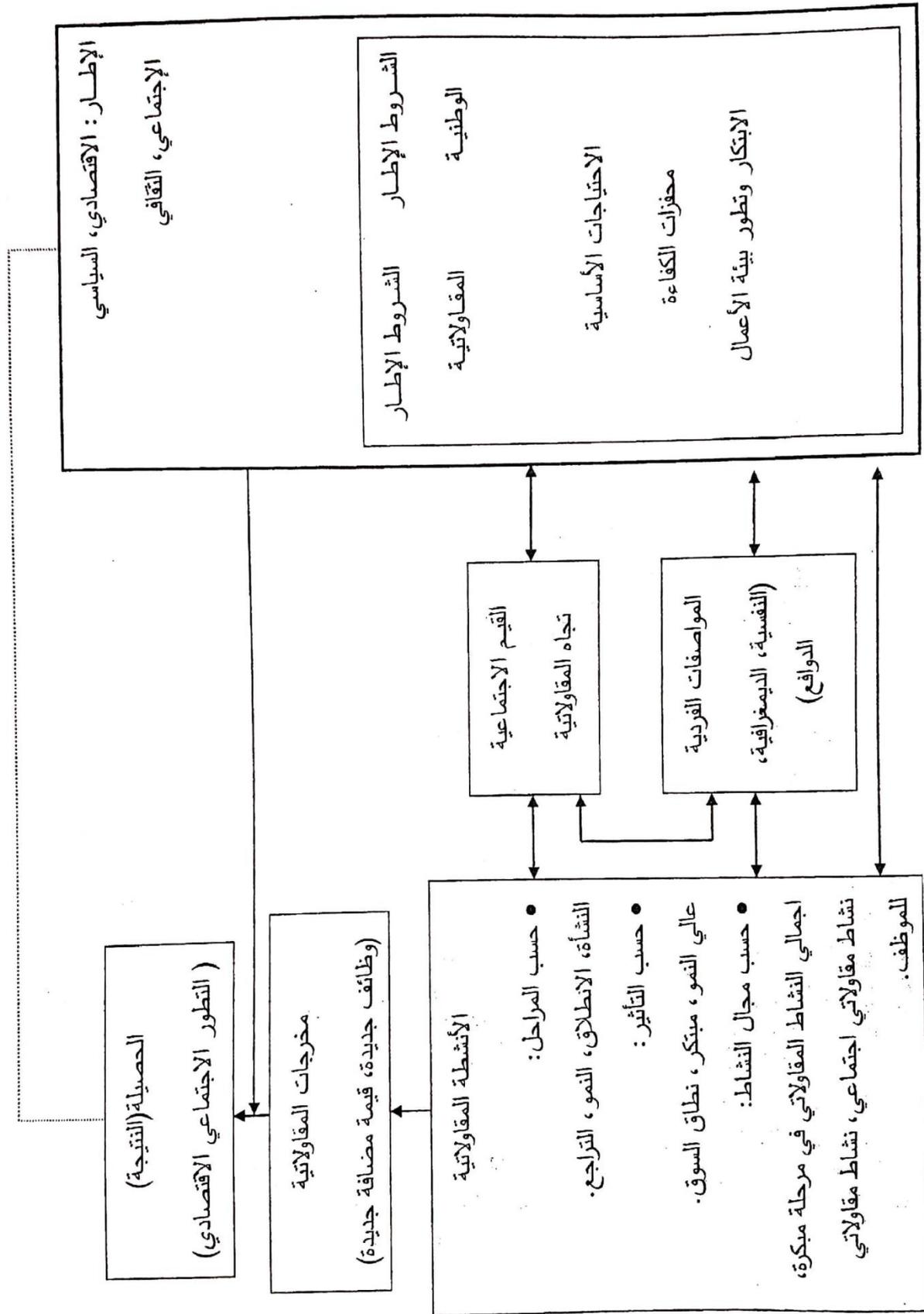
تحدد المتغيرات الكلية لأي دولة خصوصية لها وعوامل حاسمة ومؤثرة على مختلف فعاليتها وهي الحال بالنسبة للمقاولاتية وبالنسبة لمستويات التطور والاقتصاد والمجتمع على حد سواء. تؤثر هذه العوامل في حصيلة التطور الاقتصادي والاجتماعي بشتى الطرق وبشكل مبر وغير مباشر هي الأخرى وهو ما يبرر وجود الخط الذي يربط بينهما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

1.2. الشروط الإطار الوطنية:

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

¹ Global Entrepreneurship Monitor, Global report 2020, GERA, UK, 2020, P27.

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



Source: Global Entrepreneurship Monitor, Global report 2020, Op.Cit, p24.

1.3. الشروط الإطار المقاولاتية:

هي جزء لا يتجزأ من الشروط الإطار الوطنية فهي تعبر عن ترجمة توجه دولة ومختلف الأعوان نحو تشجيع المقاولاتية، وقد تم ذكر أهم هذه الشروط الإطار للمقاولاتية في الإصدار السابق لنموذج

GEM، والذي تضمن العوامل الخاصة بكل من:¹

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

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

¹ Global Entrepreneurship Monitor, **Global report 2015**, GERA, UK, 2015, P.

1. 4. الاحتياجات الأساسية:

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

1. 5. محفزات الكفاءة:

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

1. 6. الابتكار وتطور بيئة الأعمال:

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

2. 1. القيم الاجتماعية تجاه المقاولاتية:

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

2. 2. المواصفات الفردية:

وتعني الصفات المميزة: النفسية والديمغرافية والدوافع وهي ذات تأثير فردي سلوكي لدى الافراد وتتأثر بدورها بالقيم الاجتماعية والمتغيرات الإطار كما أنها تؤثر فيهم بدورها كحالات وجود القدوة

المقاولاتية التي تكون مثالا ينشر الثقافة المقاولاتية لدى أفراد المجتمع أو يدعم بشكل مباشر بالابتكار أو الدعم المادي أو المعنوي عدا العن الدور الذي يقوم به في إنشاء الأنشطة المقاولاتية.

3.1. الأنشطة المقاولاتية:

يعتمد المرصد GEM على عدة أبعاد في تحديد الأنشطة المقاولاتية هي: ¹

- حسب المراحل: النشأة، الانطلاق، النمو، التراجع.
 - حسب التأثير: عالي النمو، مبتكر، نطاق السوق.
 - حسب مجال النشاط: نشاط مقاولاتي اجتماعي، نشاط مقاولاتي للموظف.
- أي أنه يدرس هذه التأثيرات على الأنشطة حسب مراحل تطورها وحسب طبيعة تأثيرها أي بإحداث تغييرات عالية أو لقيام على أساس إحداث ابتكارات أو التأثير على نطاق السوق.

3.2. مخرجات المقاولاتية:

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

3.2. الحصيلة (النتيجة):

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

¹ Global Entrepreneurship Monitor, Global report 2020, GERA, UK, 2020, P27.

للمقاول دور خاص وهام في تطوير الأنظمة الاقتصادية الليبرالية فهو في الغالب أصل الابتكارات الخارقة ينشئ مؤسسات ويوفر مناصب عمل ويشارك في تجديد وإعادة بناء النسيج الاقتصادي، فالمقاول غالبا هو المبتكر الذي يقوم بالهدم البناء حسب شمبيتر، وبشكل مثالي تم تسليط الضوء على قيمته خلال سنوات السبعينات من القرن الماضي من خلال أعمال أوكتاف جيليني "Octave Gélinier"، الذي وضع أهميته للدول والمهن والمؤسسات التي تبتكر وتتطور اعتمادا على المقاولاتية، والاحصائيات النمو الاقتصادي والتجارة الدولية وبراءات الاختراع والتراخيص والابتكارات على مدى الثلاثين عام الماضية تثبت بقوة أن اهمال المقاول مكلف جدا.¹

غالبا ما يكون إنشاء الشركات (المقاولات) طريقة قوية لدعم عمليات التغيير الهيكلي والتغييرات في البيئة السياسية أو التكنولوجية أو الاجتماعية أو التنظيمية. هذه الطفرات وهذه التغييرات تولد عدم اليقين وعدم الاستقرار التي سوف ظهور الفرص لخلق أنشطة اقتصادية جديدة. إن تطوير الأنشطة الجامعية، على وجه الخصوص، مدين بالكثير لإنشاء الأعمال للتعويض عن انهيار القطاعين الصناعي والزراعي.²

2. دور المقاولاتية في الاقتصاد:

يصعب تحديد الأدوار التي يمكن للمقاولاتية لعبها، وقد اعتبر شمبيتر المقاول واعتبره المحرك الأساسي للنمو الاقتصادي لأن باستطاعته تطوير سلعة أو فتح منفذ تسويقي جديد، مما يحول دون دخول الاقتصاد الكلي في حالة من الجمود والانكماش،³ أي أن دور المقاول والمقاولاتية في الاقتصاد يأخذ عدة أوجه وتأثيرهما يمتد من المستوى الجزئي إلى القطاعي إلى الكلي كما تبين بعض منها في العلاقات التي تبينت من نموذج المرصد العالمي للمقاولاتية، وفي ما يلي نحاول ذكر أهمها باختصار:

¹ Alain Fayolle, **Entrepreneuriat : théories et pratiques, application pour apprendre à entreprendre**, 3^{ème} ed ed Dunod, France, p25

² Alain Fayolle, **Entrepreneuriat : apprendre à entreprendre**, 2^{ème} ed ed Dunod, France, 2012, p 32

³ عبيد رمضان وداليا سويد، مرجع سابق، ص10.

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

محاضرة(06): السيرورة المقاولاتية

مسار إنشاء المقاولات

تتعلق السيرورة المقاولاتية بالكيفية التي يتم خلالها تحويل الفكرة إلى مقولة فعلية، إذ أنه من غير الممكن تجسيد فكرة كما هي وإنما هي تمر بعدة مراحل تبدأ من إيجاد الفكرة إلى صقلها وتثمينها ومن ثمة التدرج حتى الوصول إلى مزاولة المقالة لنشاطها وتحقيق النجاح.

1. من الفكرة إلى الفرصة (المبادرة):

لتحديد أليات الانتقال من افكرة إلى الفرصة لا بد أولاً من تحديد مفهوم كل منهما:

- الفكرة:

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

- الفرصة (فرصة الأعمال):

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

1.1. توليد الأفكار:

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

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

قدم بوب إبرل "BOB EBERLE" نموذجه الذي أسماه سكامير "S C A M P E R"، والذي جاءت تسميته إنطلاقاً من تجميع الأحرف الأولى للأدوات السبع أو ما سماه الاستراتيجيات السبعة التي يمكن بتطبيقها تكوين أو إنشاء أفكار جديدة، وذلك بتقديم مقترحات أفكار مباشرة أو بالتقديم لنشوء أفكار جديدة أي اعتبارها نقطة البداية لها.

جدول(02): مصادر توليد الأفكار

الأمثلة	الاستراتيجية
<p>أن تبدل شيئاً ما في المنتج أو الفكرة بشرط أن يتغير للأفضل.</p> <p>استبدال: أفكار، أشياء، أماكن، اشخاص، منتجات، خدمات،..</p> <p>السؤال: ما الذي يمكن تبديله حتى يصبح أفضل؟</p>	<p>الاستبدال</p> <p>SUBSTITUTE</p>
<p>أن تضيف فكرة إلى الشيء فيصبح أفضل أو تدمج شيئين أو أكثر.</p> <p>السؤال: ماذا نستطيع أن نضيف لتحسين الأداء؟ ماذا لو دمجنا منتج مع آخر؟</p>	<p>التجميع</p> <p>COMBINE</p>
<p>أن تغير مواصفات أو خصائص الشيء حتى يتكيف مع البيئة الجديدة له أو حتى يتناسب مع الوضعية الجديدة.</p> <p>السؤال: ما الاشياء التي يمكن تعديلها؟</p>	<p>التكيف</p> <p>ADAPT</p>
<p>- التكبير: أي تكبير في الشكل أو النوع من خلال الإضافة إليه وجعله أكثر ارتفاع، أو قوة، أو سمكا أو طولاً،...</p> <p>- التصغير: أي تصغيره الشيء ليصبح أصغر أو أقل لجعله: أصغر، أقل، أخف، أبطأ، أو أقل حدوثاً أو تكراراً.</p> <p>- السؤال: كيف نجعله أقوى؟ أخف؟ أثق؟ أقل؟</p>	<p>التعديل</p> <p>MODIFYING</p>
<p>أي أن نستعمل شيء بدل أو عوض شيء آخر أو لتأدية وظيفة أخرى.</p> <p>السؤال: ماذا لو استخدمنا هذا الشيء لتأديه مهمة أو وظيفة أخرى؟</p>	<p>الاستخدام لأغراض أخرى</p> <p>PUT OTHER USES</p>

<p>أي حذف أو التخلي عن خصائص أو وظائف أو أشياء.</p> <p>السؤال: ماذا لو تخلينا عن خاصية ما؟</p>	<p>الحذف/ الإلغاء</p> <p>ELIMINATE</p>
<p>استخدام الشيء بطريقة عكسية أو بطريقة أخرى عما يستخدم عادة.</p> <p>السؤال: ماذا لو قلبنا المنتج؟ ماذا لو أعدنا تركيبته؟</p>	<p>العكس/ إعادة الترتيب</p> <p>REVERSE/REARRANGE</p>

المصدر: فريق رؤية 2030، زيادة الأعمال، ط2، السعودية، 2021، ص62.

2.1. الصياغة:

أي القدرة عن التعبير عنها وشرحها بشكل واضح ويحدد معالمها، ويصف مكوناتها، ويتطلب التعبير عن الفكرة مشاركة الآخرين حتى تتضح، ويمكن وضع تعريف لها والغرض منها وتصنيفها.¹

ويشترط أن تكون صياغة الفكرة: واقعية، قابلة للقياس ومحددة، أي لا تكون خيالية بل أن تكون واقعية وممكنة التحقيق في حدود الإمكانيات المتاحة والقدرات والوقت المحدد، فلا فائدة من وضع أفكار يستحيل تحقيقها لعدم واقعيتها، ويجب أن تكون قابلة للقياس والمتابعة حتى يتم تقييمها ومعرفة ما إذا كان هناك تفسير أو عدم تقدم أو إنحراف عن المسار المطلوب.²

شرط الواقعية في الصياغة لا يعني التعارض مع كون المقاول يعتمد على الخيال والإبداع والابتكار كما لا تعني تقديم ما هو مستهلك ومتكرر إذ أنه يعتمد على تقديم الجديد وطرحه بطريقة منطقية مقنعة.

¹ وفاء المبيريك وأحمد الشميميري، مرجع سابق، ص56.

² نفس المرجع، ص57.

3.1. التقييم (التثمين):

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

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

والإجابة عن هذه الأسئلة تغطي القدرة على تقييم الفكرة من خلال معايير خمس هي:¹

1. المعيار المالي: مدى القدرة المالية على تحويل الفكرة إلى مشروع.

2. المعيار البشري: توافر الكفاءات البشرية للمقولة.

3. المعيار التسويقي: جاذبية الفكرة ووجود طلب كاف في السوق.

4. المعيار الشخصي: مدى الحماس والرغبة في القيام بالمقولة.

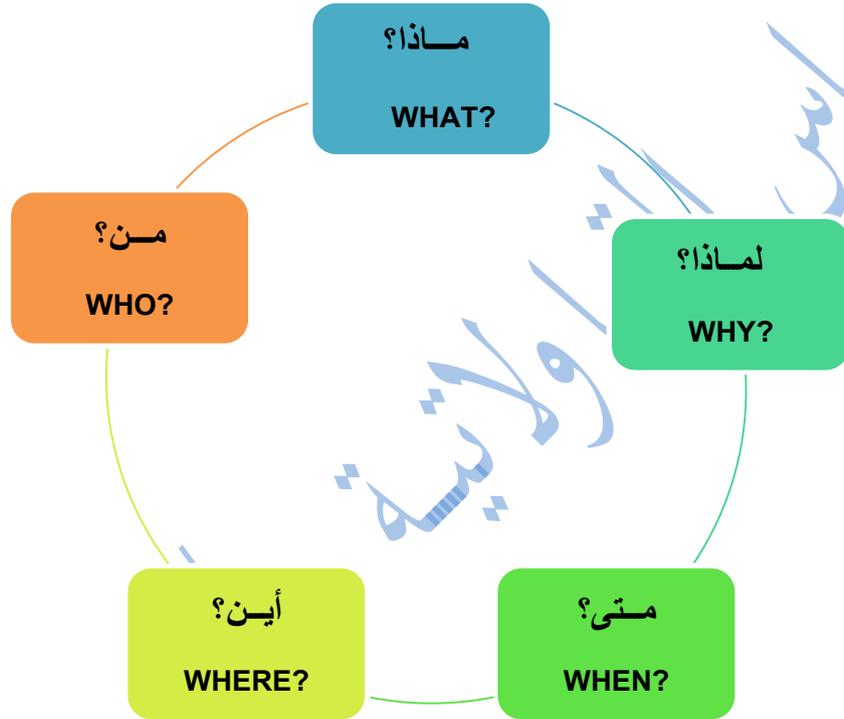
5. المعيار المعرفي: الخبرة والمعرفة في مجال المقولة.

¹ وفاء المبيريك وأحمد الشميميري، مرجع سابق، ص 59.

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

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

الشكل (08): تجميع الأفكار



الإجابة عن هذه الأسئلة ليست سهلة كما يظهر من الوهلة الأولى فهي تتطلب الإمام بمجموعة من العوامل التي تتطوي بدورها على جملة من العناصر التي تؤثر بشكل على نجاح الفرصة من عدمه، فهي تقتضي جمع معلومات عن: السكان تركيباتهم، تفضيلاتهم، معلومات عن السلع والخدمات المراد تقديمها، معلومات عن الشراء وأخرى عن الموقع الجغرافي للإنتاج وقنوات التوزيع، والطلب الفعلي، ندرجها بتفصيل أكبر في الجدول الموالي.

جدول(03): تتمين الفكرة من خلال الإجابة عن الأسئلة

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

المصدر: أحمد سرحان وآخرون، **ريادة الأعمال**، ج2، مركز المناهج، فلسطين، 2019، ص33.

4.1. اختيار الفكرة:

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

مما سبق يمكننا نخلص إلى أن الانتقال من الفكرة إلى الفرصة يمر عبر مراحل الموضحة في الشكل (09).

الشكل (09): مراحل الانتقال من الفكرة إلى الفرصة.



- خصائص الفكرة الجيدة (الفرصة):

إذا كان الغرض من التقييم هو الوصول إلى فكرة جيدة أو فرصة فإنه لا بد من معرفة الخصائص

التي تجعلها تتميز بالجودة، والتي نذكر أهمها فيما يلي:¹

- توقع امتلاك عدد مقبول من الزبائن.

- توقع تحقيق الربح المنتظم والمستمر.

- توقع القدرة على سداد الالتزامات المالية بشكل منتظم.

- توقع القدرة على الاستمرار في الظروف الصعبة.

بالتالي فالفرصة هي التي يمكن أن تكون مبدئياً قابلة للتجسيد للإنتاج والتسويق والصمود في ظل

متغيرات البيئة المحيطة لقدرتها على النجاح وضمان عدم التعسر نسبياً. لأن الدراسات والتحليلات الدقيقة

والمعمقة ستكون في المراحل اللاحقة.

2. التحضير:

إن كانت الإجابات السابقة تعطي لمحة أو صورة عامة عن مدى صحة الفكرة وتناسبها مع فرصة

ما فإن هذه الإجابات تبقى غير كافية ولا تؤدي بالضرورة إلى التطبيق، إذ لا بد من التعمق في الكيفيات

التي تظهر بالدراسة والتحليل الكمي والنوعي الدقيق الذي يقرب المقاول أكثر من واقع تنفيذ مقاولته، لذلك

فمرحلة التحضير تدخل ضمنها عمليات جمع المعلومات اللازمة وتحليلها لرسم المسار الذي سببته

المقولة، فجانبا التحضير تركز على الدراسات الاقتصادية التقنية، من خلال:

¹ عامر خربوطلي، ريادة الأعمال وإدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018، ص76.

1.2. دراسة السوق:

أي دراسة وتحليل كل من: الأسعار، الحاجات والرغبات، المنافسون، دورة الحياة،

2.2. الدراسة المالية:

تركز على الدراسات المالية والمحاسبية التي تركز على: مصادر التمويل، التدفقات النقدية، دراسات المحاسبية، والتسيير الجبائي،

3.2. اختيار الشكل القانوني:

يتحدد الشكل القانوني بعدد العمال، وحجم رأس المال والطبيعة الشركاء، لذلك فتحديد الشكل القانوني مهم قبل الانطلاق في التنفيذ.

4.2. إعداد مخطط الأعمال:

نتطرق له بالتفصيل في محور لاحق.

3. الإنطلاق:

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

1. التعريف بالمقولة ومنتجاتها وخدماتها.

2. الإنشاء القانوني للمقولة وتسجيل العقود.

3. التهيئة والتجهيز.

4. توظيف العمال والإطارات اللازمة.

5. القيام بالاتفاقات والعقود اللازمة لنشاط المقاوله.

6. الإنطلاق وبداية الإنتاج.

4. الدعم والتقوية:

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

الفصل بين المراحل السابقة لا يعني بالضرورة أنها ثابتة وإنما هي تختلف من شخص لآخر كما أنها قد تتداخل فيما بينهما إنما الغرض من تقديمها بهذا الشكل هو محاولة التماشي مع المسار أو السيرورة التي تتطلب الانطلاق من فكرة وتثمينها وربطها بالفرصة المناسبة والتحضير الجيد للتنفيذ الذي يسمح بالانطلاق الصحيح والسلس لذي يضمن نجاح المقاوله إذا عملت على التقييم والتقويم المستمر لنشاطاتها ولتفاعلها مع محيطها بكافة مكوناته.

مسار إنشاء المقاولات

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

محاضرة (07): مدخل لمخطط الأعمال

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

1. مفهوم مخطط الأعمال:

يعرف مخطط الأعمال ببساطة على أنه: "وصف مكتوب لمشروع إنشاء مؤسسة"، وذلك كونه: "وثيقة مكتوبة يقوم بإعدادها صاحب المشروع أو الريادي والتي تصف جميع العناصر الداخلية والخارجية المرتبطة بمجال أعمال معين أو بمجال أعمال جديد، وتمثل هذه الخطة إطارا متكاملًا للخطط الوظيفية والتي تتمثل في خطط الإنتاج والتسويق والتمويل والموارد البشرية"¹، أي أنه ينطلق من التكامل بين

¹ فاطمة الصيفي وعلياء محمود جراد، ريادة الأعمال والمشروعات الصغيرة، مكتبة الاقتصاد، مصر، 2019، ص 195.

المعلومات المتوفرة لتحديد التوقعات المستقبلية وطريقة الانتقال بين المرحلتين، بمعنى آخر هو: "وثيقة كتابية تركيبية استشرافية لتاريخ مشروع المؤسسة، فهو وثيقة عمل وأداة اتصال في آن واحد، وله طريقتان للإطلاق في إعدادها: على أساس العائد المتوقع أو التكاليف المحددة"¹، تعتمد لفحص مدى جدوى فكرة العمل والحصول على رأس المال". وهو يختلف عن نموذج الأعمال.

2. نموذج الأعمال:

نموذج الأعمال أو ما يسمى باللغتين الفرنسية والإنجليزية على التوالي: "MODELE D'AFFAIRE" أو "BUSINESS MODEL"، هو وصف عام يختص بتوضيح طريقة عمل المشروع في المستوى الاقتصادي، لذلك يسمى أيضا النموذج الاقتصادي، وهو يسمح بالفهم السريع للموارد اللازمة لإنتاج السلع والخدمات، ولخلق القيمة، كيفية الوصول للزبائن، وماهية التدفقات النقدية، لذلك يرى البعض أنه تقديم لمخطط الأعمال وجزء منه.

2. دراسة الجدوى:

هي مجموع الدراسات التخصصية المتكاملة التي تجري لتقييم مدى صلاحية مشروع استثماري معين لتحقيق أهداف محددة،² بالتالي فهي دراسة فنية اقتصادية تقنية بحثية.

¹ François Bergerault & Nicolas Bergerault, *De l'aïdée à la création de l'entreprise: comment concrétiser votre projet*, 2^{ème} ed, ed Dunod, France, 2016, p149,

² عامر خربوطلي، ريادة الأعمال وإدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018 ص40.

3. مميزات مخطط الأعمال:

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

1. الاختصار والدقة:

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

2. السهولة والوضوح:

حتى يسهل التعامل بها والاستفادة منها داخليا وخارجيا.

3. الواقعية:

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

4. المصدقية:

المعلومات التي يبني عليها المخطط لابد من معالجتها والتأكد من مصداقيتها واستعمالها وعرضها

بمصدقية.

5. التجانس:

يبني المخطط على معلومات حالية وأخرى متوقعة لتنفيذ مستقبلا لذلك ينبغي ضمان التجانس

في استعمال المعلومات والأدوات المختلفة المعتمدة في إعداد المخطط.

3. أهمية مخطط الأعمال:

كون مخطط الأعمال يتضمن بعدين هامين: أحدها داخلي يعبر عن المسار العام للمؤسسة

وتوجهاتها بالتالي فهو مهم لكل الأطراف المكونة للمقولة، وآخر خارجي يختص بالتواصل مع المحيط

فهو مهم للتعريف بالمقولة ودعمها، وعليه فأهمية مخطط الأعمال كبيرة نبرز أهمها في:

1. جمع ومعالجة المعلومات الضرورية لإنشاء المقولة واستمرارها.

2. تحديد وتحليل مدى جدوى المقاوله.

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

4. تحديد المستلزمات والموارد اللازمة للمقاوله وأطر دعمها.

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

4. مكونات مخطط الأعمال:

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

العشرة التالية:

1. الصفحة الرئيسية (الواجهة):

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

2. ملخص التنفيذ:

يهدف إلى إقناع القراء بأن المشروع يستحق التشجيع والدعم، ويجب أن يشجع القارئ على

الاستمرار في قراءة الخطة (مخطط الأعمال)، ويجب أن يكون مختصرا ولا يزيد عن صفحة واحدة،¹

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

القانونية.

3. تحليل المحيط (البيئة):

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

وتتعامل معها المقاوله.

¹ وفاء المبيريك وأحمد الشميميري، مرجع سابق، ص 73.

4. وصف المشروع (المقولة):

هنا يتم توضيح مهمة المقولة رسالتها وأهدافها وأسباب اختيار هذا المشروع، طبيعة السلع والخدمات التي يقدمها، موارده ومستلزماته، كيفية الإنشاء وتوقيته.

5. المخطط التسويقي (الخطة التسويقية):

تتعلق بتحديد السوق والزبائن والمزيج التسويقي والتوجهات الإستراتيجية.

6. المخطط التنظيمي (الخطة التنظيمية):

يعبر الشكل القانوني والملكية، الهيكل التنظيمي، تحديد السلطات والمسؤوليات.

7. المخطط الإنتاجي (الخطة لإنتاجية):

يشمل كافة العمليات الإنتاجية والتحضير لها وسيورتها، إنطلاقا من توفير الاحتياجات وصولا إلى الإنتاج والبيع وما بعد البيع.

8. المخطط المالي (الخطة المالية):

هو الترجمة الرقمية المالية والنقدية لمختلف المخططات السابقة، ويتعلق بالتكاليف والأرباح، التدفقات النقدية.

9. التهديدات (المخاطر):

يتم هنا تقييم التهديدات والمخاطر التي يتوقع أن تصادف المقولة مهما كان شكلها وفي أي مرحلة من مراحل المقولة.

10. الملاحق:

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

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

محاضرة (08): المخطط التسويقي.

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

1. مفهوم المخطط التسويقي:

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

2. مكونات المخطط التسويقي:

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

1.2. تحليل المحيط (البيئة):

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

أ. تحليل المتغيرات الكلية "PESTEL":

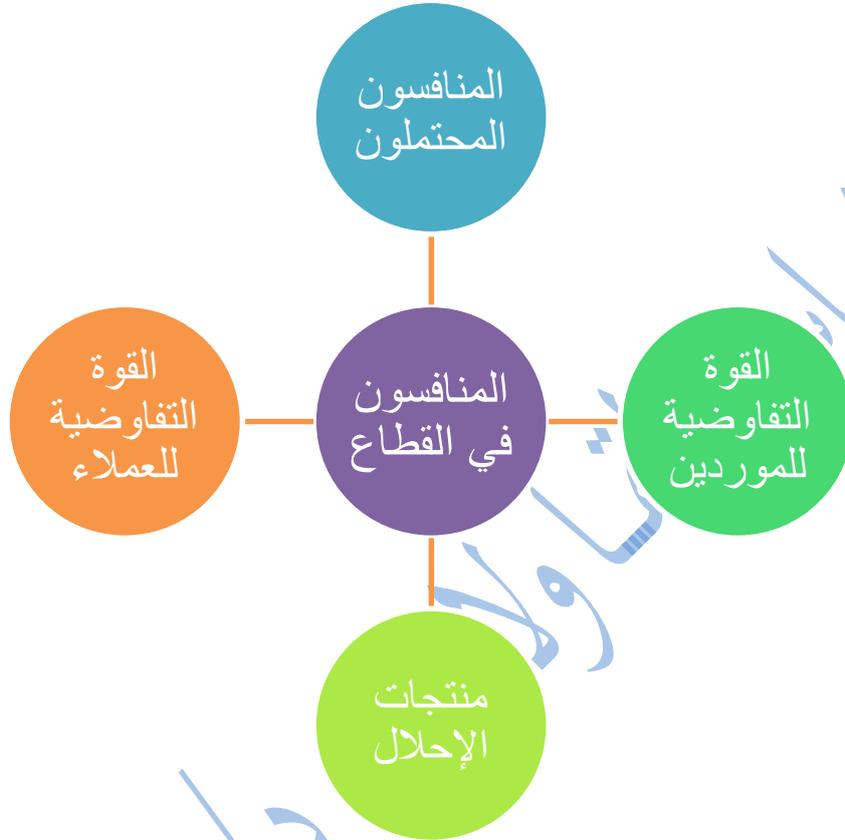
تعتبر هذه الأداة من أقدم الأدوات وأبسطها في مبدأ التحليل إلا أنها جد معقدة، لأنها تقوم بتحليل المحيط الخارجي إلى مجموعة محيطات جزئية ومن ثمة تحديد العوامل الأساسية التي تؤثر على نشاط المقولة وطبيعة تأثيراتها وشدتها، هو مكن الصعوبة أي التعدد والتشابك الذي تتميز به متغيرات المحيط. لقد كانت بداية هذا نموذج تركز على: العوامل السياسية، العوامل الاقتصادية، العوامل الاجتماعية(الاجتماعية الثقافية)، العوامل التكنولوجية، ليتم توسيعها والتعمق في استعمالها من خلال إضافة: العوامل البيئية(الإيكولوجية)، العوامل القانونية. ولا يتم الاكتفاء بتحديد هذه العوامل أو المحيطات الفرعية وإنما تتعداها بتحديد القوائم التفصيلية للعناصر الفرعية وتحديد أكثرها تأثيرا وطبيعة التأثير من خلال التحليل والتقييم لمحاولة استشراف مستقبل هذه المتغيرات.

الشكل (10): تحليل " PESTEL "

ب. تحليل القوى التنافسية:

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

الشكل(11): قوى المنافسة.



طور النموذج السابق من خلال أعمال أوستين "AUSTIN" ليتضمن دمج المتغيرات الكلية

"PESTEL" والجماعات الضاغطة بما فيها تدخل الدولة.

ج. تحليل "SWOT" أو "LCAG":

نموذج التحليل هذا، أداة تشخيص تتضمن البعدين الداخلي والخارجي، يعتبر من النماذج التقليدية

يعتمد على التفكير المنطقي لأي سلوك تقوم به المؤسسة، يبني النموذج على التحليل الداخلي للمؤسسة

للقوف على نقاط القوة والنقاط الضعف كما يمتد إلى التحليل الخارجي بتحديد الفرص والتهديدات،

تقدم هذه الأداة معلومات هامة تساعد المؤسسات لاسيما الناشئة منها على إقامة توافق بين المصادر

والقدرات المتوفرة لديها والفرص المتاحة والموجودة ضمن السوق،¹ وهنا يظهر سبب تسميته "SWOT" بحيث يأخذ الأحرف الأولى لأبعاده الأربعة: نقاط قوة ونقاط ضعف، الفرص والتهديدات.

الشكل (12): تحليل "SWOT".



2.2. دراسة السوق:

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

¹ يحي السيد عمر، مرجع سابق، ص 384.

أ. توصيف المنتج:

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

ب. تحليل المستهلكين:

آلية عمل التسويق عموماً هي الحركة ذهاباً وإياباً بين السوق والمقولة وذلك للوقوف على دراسة وتحليل المستهلكين وتوفير كل المعلومات عنهم، التي تختص أساساً بالتعريف بهم، تحديد خصائصهم وطبيعتهم، توزيعهم، أسباب الشراء وطرقه وكيفياته، آليات الشراء وتكرارها.

ج. تحديد السوق المستهدفة:

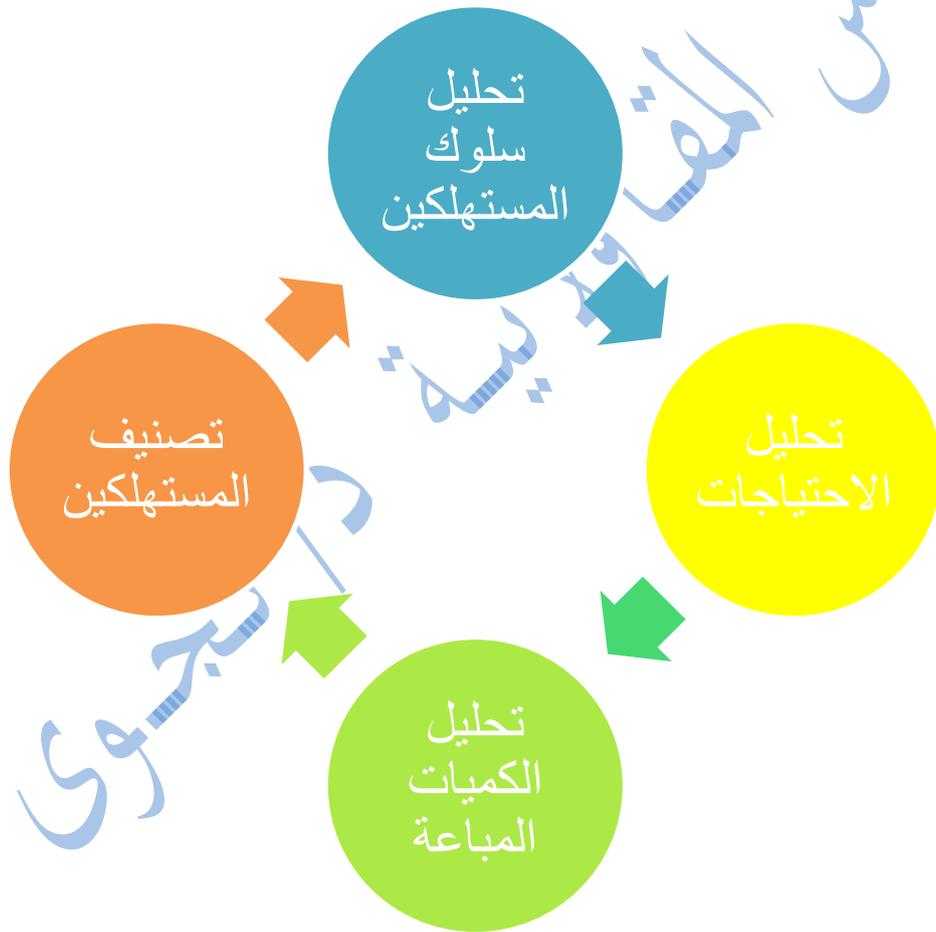
يظهر من دراسة الاستراتيجيات التي سبق التطرق إليها أن المقاول غير ملزم بتغطية كل السوق فاختيار السوق المستهدفة تتحدد من خلالها من ومن خلال دراسة شرائح السوق التي تفضي إلى التجزئة التسويقية، التي نعني بها: " تجميع المشترين المحتملين إلى مجموعات أو قطاعات لها نفس الاحتياجات وتستجيب بشكل مماثل لأساليب التسويق، وتتيح تجزئة السوق القدرة على استهداف فئات مختلفة من المستهلكين الذين يرون القيمة الكاملة لمنتجات وخدمات معينة بشكل مختلف عن مستهلكين آخرين قد لا يرون نفس القيمة لنفس المنتج"،¹ تتخذ التجزئة عدة معايير مثل: الأسعار أو الأبعاد الجغرافية أو الفئات العمرية أو طبيعة المستهلكين وعليه يتم اختيار السوق المستهدفة التي تتماشى مع إمكانيات المقولة من جهة ومع خصوصية الشريحة التي تتناسب معها.

¹ إيهاب مقابلة وآخرون، مرجع سابق، ص 47.

د. تقدير الطلب:

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

الشكل (13): تحليل الطلب.



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

هـ. تقدير العرض:

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

و. تحديد الحصة السوقية:

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

3.2. الاستراتيجيات التسويقية:

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

الشكل (14): الاستراتيجيات التسويقية.

أ. إستراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف:

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

ب. إستراتيجية التمييز:

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

ج. إستراتيجية التركيز:

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

3.2. المزيج التسويقي "4P":

يتكون المزيج التسويقي في نموذج التقليدي من أربع عناصر أساسية:

أ. سياسة المنتج:

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

ب. سياسة التسعير:

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

ج. سياسة الترويج:

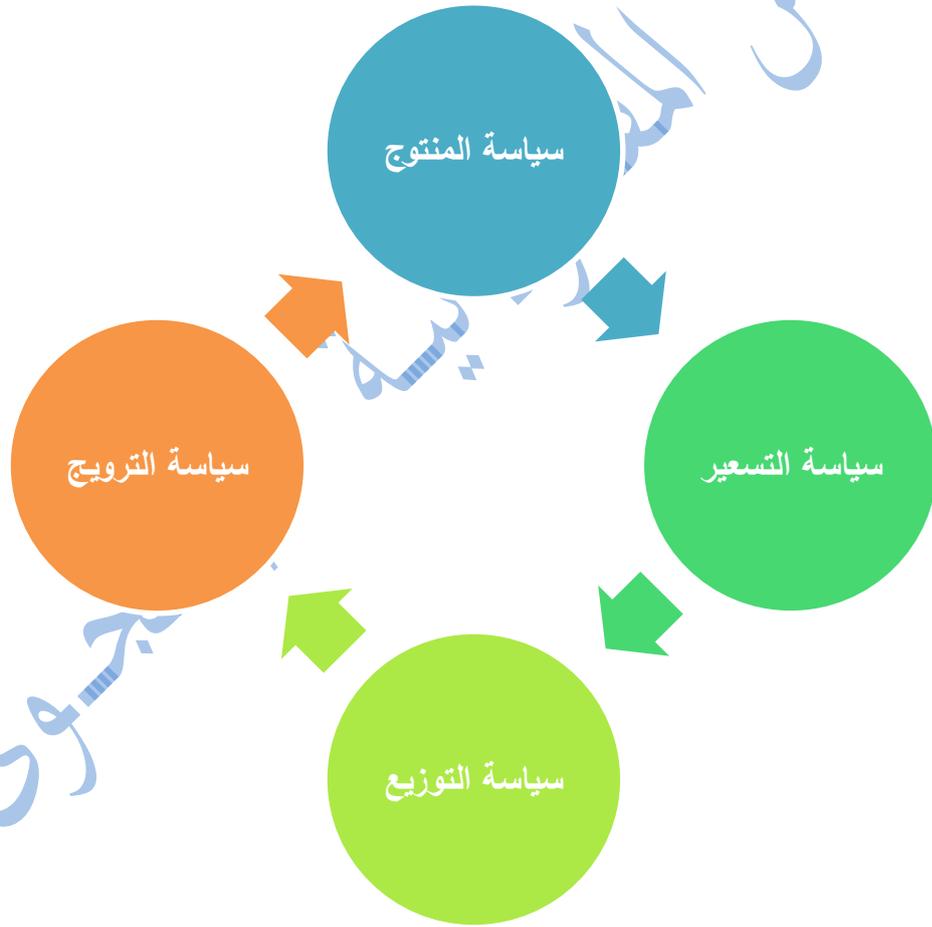
الترويج أو الترقية يعمل على محاولة التأثير في المستهلكين (الحاليين والمحتملين) بتقديم معلومات عن عروض المقاوله سواء ما تعلق بالخصائص المميزة للمقاوله أو لمنتجاتها، بالاعتماد على: التغليف، الإعلان، البيع الشخصي، العلاقات العامة، تنشيط المبيعات(هدايا، تخفيضات،...)، المعارض، فهو يعمل على جذبهم وتحفيزهم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

د. سياسة التوزيع:

التوزيع يعبر عن مختلف العمليات التي من شأنها إتاحة المنتج وانسيابه من المقاوله للمستهلك النهائي أو الصناعي، أي أن هذه العلاقة قد تكون نهائية بسيطة أو قد يتم الاعتماد على وسطاء أو تجار

جملة أو تجزئة أو سلسلة من الموزعين، وهنا لابد من تحديد الطريقة المثلى من خلال قنوات التوزيع التي تتماشى مع مكونات المزيج التسويقي. وقد يختلف نمط التوزيع باختلاف طبيعة المنتج واستهلاكه فيكون: مكثف (واسع ودائم)، أو انتقائي (محدد باستهلاك نوعي ضمن نقاط أو محلات محددة)، وقد يكون حصري (محدد ومحصور).

الشكل (15): المزيج التسويقي.



أضيف للنموذج السابق ثلاث عناصر جديدة ليصبح أكثر تلاؤماً مع خصوصية الخدمات، ليصبح

"7P" ليتضمن كلا من: المنتج، التسعير، الترويج، التوزيع، الأفراد، عمليات الإنتاج (الإجراءات)،

البنية المادية.

محاضرة (09): المخطط التنظيمي

المخطط العملياتي

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

1. مفهوم المخطط التنظيمي (المخطط العملياتي):

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

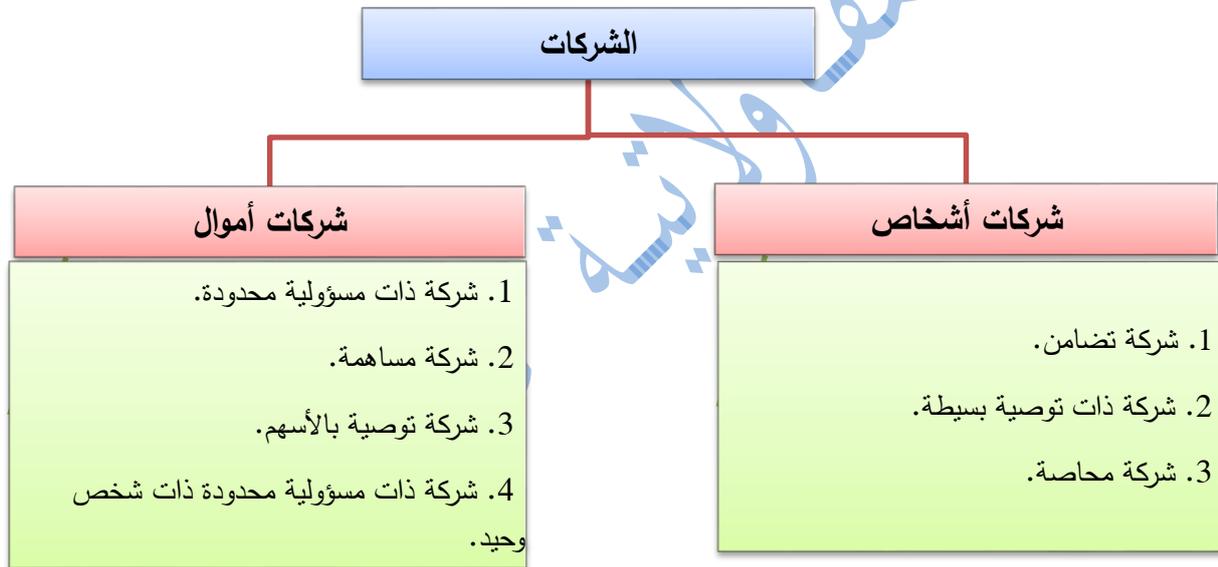
2. الإطار القانوني للمقولة وإجراءات الإنشاء:

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

1.2. الأشكال القانونية للمقاولة:

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

الشكل (16): الأشكال القانونية للمقاولة.



2.2. إنشاء المقاولة:

لا تستطيع المقاولة أن تنشأ بشكل طبيعي إلا بعد إنشائها قانونيا، ويتم ذلك من خلال إبرام عقد

التأسيس، الذي يعبر عن الوجود الفعلي للمقاولة وهو يشتمل على: اسم المقاولة، مقرها، ملاكها، التمويل... يوثق عقد التأسيس ويسجل في السجل التجاري. يقتضي هذا العقد جملة من الشروط: الموضوعية والشكلية.

أ. الشروط الموضوعية:

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

ب. الشروط الشكلية:

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

3. تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية:

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

1.3. الإستقطاب:

الإستقطاب هو البحث عن اليد العاملة اللازمة وجذبها لتوظيفها بالكم والنوع والوقت الملائم ويتحدد حسب حجم وطبيعة نشاط المقاوله وإمكانياتها من جهة وبالعرض والطلب على اليد العمالة من جهة أخرى.

2.3. تحفيز العاملين:

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

3.3. الحفاظ على الموارد البشرية:

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

4. الهيكل التنظيمي:

تنظيم المؤسسات عموما هو تحديد العلاقات والتنسيق فيما بينهما، إذ أنه يحدد السلطات والمسؤوليات وطريقة تفاعلها فيما بينهما، والهيكل التنظيم هو انعكاس له حيث أنه يوضح خلاصة تنظيم المؤسسة أو المقاوله، فالهيكل التنظيم هو صورة أو خريطة أو رسم بياني يوضح العلاقات

والسلطات والمسؤوليات، إذ أنه يقوم على تحديد المناصب والأقسام والمصالح ومختلف وحداته مما يضبط الحركية المقاولية من مختلف النواحي: العلاقات، الاتصالات، تحديد السلطات والمسؤوليات والهيكل الفعال يضمن سلاستها وسهولة ويضمن عدم التناقض أو التضارب في مختلف العمليات كما أنه يساعد بشكل كبير في الرقابة.

1.4. بناء الهيكل التنظيمي:

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

2.4. أشكال (أنواع) الهياكل التنظيمية:

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

الشكل (17): أشكال الهياكل التنظيمية.



مهما يكن شكل الهيكل التنظيمي الذي تختاره المقاوله وتعتمد لابد أن يكون متلائما مع العناصر

السابق ذكرها كما أنه لابد أن يراعي خصوصية المقاولات بوصفها في مرحلة وضع مخطط الأعمال

وضرورة تناسبها مع مرحلة التنفيذ الفعلي والنشاط وضمن مستويات عالية من المرونة وقدرتها

على النمو والتطور مستقبلا.

محاضرة(10): المخطط الإنتاجي.

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

1. مفهوم المخطط الإنتاجي:

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

2. تحديد موقع المقاوله:

إتخاذ القرار بشأن اختيار الموقع الجغرافي للمقاوله قرار جد هام إذ أنه يؤثر على المقاوله ككل حاضرا ومستقبلا كونه يؤثر على مدى قدرة المقاوله في القيام بنشاطها ومدى فعالية ذلك، كونه ينعكس

بشكل مباشر وغير مباشر وعلى جانب التكاليف التي ستحملها وجانب الإيرادات التي تحققها، والأكثر من ذلك أن تكلفة الخطأ في تحديده ستكون عالية جداً، لذلك فإن اتخاذ القرار يتطلب مراعات عدة أبعاد:

أ. أبعاد قانونية:

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

ب. أبعاد تقنية:

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

ج. أبعاد اقتصادية:

يتم اختيار موقع المقاول تبعاً لتأثير متغيرات اقتصادية كإخفاض التكاليف في مواضع معينة، أو بسبب القرب من الأسواق الأمامية أو الخلفية، أو للاستفادة من امتيازات اقتصادية أخرى.

د. أبعاد بيئية:

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

ومن ناحية أخرى يتدخل في تحديد الموقع الجغرافي عناصر هامة أخرى تتدرج بشكل أو بآخر

في الأبعاد السابقة، أهمها:

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

3. تحديد طبيعة الإنتاج:

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

1.3. نظام الإنتاج المستمر:

تعتمد عليه المقاول ذات الإنتاج أو الاستهلاك الواسع كون الإنتاج يتم بمواصفات ثابتة نسبياً وبكميات كبيرة في ظل استمرار الطلب واستقراره، وعليه تقوم المقاوله بالإنتاج المستمر.

2.3. نظام الإنتاج حسب الطلب:

في حال عدم ثبات مواصفات الإنتاج والتباين الكبير في كما ونوعا فإن المقاوله تنتج فقط حسب الطلبات الموجهة لها والتي تحدد المواصفات كما ونوعا.

3.3. نظام الإنتاج المتقطع (الدفعات):

عندما يكون الطلب غير مستقرا أو لظروف التخزين أو بسبب العوامل الموسمية التي تتحكم في النشاط تقوم المقاوله بتحديد كميات محددة من الإنتاج ضمن مخططات وجداول محددة تنتج وفقها أي أنها تنتج فقط على دفعات محددة الكم والنوع.

1.3. نظام الإنتاج بالوحدة:

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

4. تخطيط الإنتاجية (تقدير الطاقة الإنتاجية):

يعتمد تخطيط الإنتاج وإعداده على التقديرات التي تؤثر فيها طبيعة نظام الإنتاج السالف ذكره وعلى مؤثرات أخرى فتخطيط الإنتاج يهني تقدير عدد الوحدات اللازم إنتاجها في زمن محدد، بالتالي لا بد من دراسة وتقدير كل من الطاقة القصوى والطاقة العادية للإنتاج، وهو يتوقف أيضا على الطاقة الإنتاجية الموارد البشرية والآلات، وتوفير الاحتياجات المختلفة للعملية الإنتاجية مع مراعاة إمكانيات التوقف لأي سبب ممكن وتحضير خطط بديلة لتدارك التأخرات. كل ذلك يتم طبعا مع الأخذ بعين الاعتبار المخطط التسويقي لتحديد مستوى التشغيل والطاقة الإنتاجية المطلوبة لذلك.

5. تقدير إحتياجات المقاوله:

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

محاضرة (11): المخطط المالي.

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

1. مفهوم المخطط المالي:

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

2. تحديد التكاليف (الأعباء):

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

3. هيكل المخطط المالي:

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

4. القوائم المالية:

تعرف القوائم المالية على أنها القوائم والتقارير المالية التي يعدها المشروع عند تقييم أدائه المالي بشكل دوري¹، ولكل دولة نظامها المالي والمحاسبي الذي تضعه بما يخدم مصالحها ويتمشى مع توجهاتها، وفي الجزائر يتطلب إعداد المخطط المالي القوائم المالية التالية:

1.4. إعداد الميزانيات:

الميزانية بيان تفصيلي لخصوم وأصول المقاوله، تتضمن:

أ. الميزانية الإفتاحية: تظهر الوضعية المالية للمقاوله بداية السنة، وهي غير إلزامية.

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

للتدفقات النقدية،...

¹ إيهاب مقابلة وآخرون، مرجع سابق، ص51.

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

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

1.4. الاحتياجات من رأس المال العامل:

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

5. التقييم المالي:

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

1.5. عتبة المردودية:

تعبر عن حجم المبيعات أو العتبة التي تتساوى عندها التكاليف والإيرادات.

2.5. صافي القيمة الحالية:

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

3.5. فترة الاسترداد:

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

انجاز مخطط الأعمال يتطلب العمل ضمن المخططات الأربعة بالتوازي فالعمل لا يمكن أن ينجز إذا اعتمدنا التسلسل في المخططات وإنما هو فصل منهجي لتسهيل الدراسة ويبقى أن نشري أنه مخطط

أعمال أي أنه تقديري مبدئي أنجز لفترة محددة ولا بد أن يراعي التغيرات التي يمكن أن تحدث في المحيط وتؤثر على المقاوله أثناء الإنجاز والتنفيذ وعند مزاولة النشاط.

لا ينتهي مخطط الأعمال بإعداد المخططات الأساسية الفرعية له وإنما يتطلب إنهاؤه إعداد قائمة بالمخاطر والتهديدات المنتظر أن تواجه المقاوله، كما أنه يتضمن أيضا الملحقات أو الملاحق التي تفسر وتبرر مختلف الإجراءات التي تم اعتمادها في مختلف المخططات، لأنه توضح نوع المنتج أو الخدمة المقدمة، هيكل المقاوله وسيرورة الإنتاج والعمليات كما تتضمن فواتير شكلية وعقودا ابتدائية إن وجدت. ونعيد ونذكر بأن النموذج المعتمد في الدراسة ليس هو النموذج الوحيد لإعداد مخطط الأعمال فهي تختلف في تقسيماتها ومحتوياتها وحتى وفق الجهة المقدمة لها، فنجد أن بعض هيئات المرافقة والدعم تطلب نمودجا محددًا من المقاولين طالبي الدعم أو المرافقة. وفيما يلي نقدم نمودجا كمثال توضيحي لمخطط أعمال.

مثال توضحي لمخطط الأعمال

اسم المشروع	
البطاقة التقنية	
قطاع النشاط:	
اللقب:	
الاسم:	
تاريخ الميلاد:	مكان الميلاد:
العنوان:	البلدية:
هاتف / فاكس:	هاتف محمول:
المهنة:	
البريد الإلكتروني:	

تقييم مبدئي لفكرة المشروع:

.....

.....

.....

.....

.....

التكوين الأساسي:

.....

.....

.....

.....

.....

الإعداد:

الاسم:

اللقب:

مكان الميلاد:

تاريخ الميلاد:

الولاية:

البلدية:

العنوان:

التقديم

شرح المشروع:

مجال النشاط:

المنتوج/ الخدمة:

الزيائن المستهدفون:

المسؤولون عن المؤسسة والشركاء:

مقر المؤسسة:

الفرص المتاحة:

المخاطر المرتبطة بالنشاط:

الاحتياجات المالية:

الإدارة

تنظيم المؤسسة:

سياسة الموارد البشرية:

سياسة الأجور:

المسيرون أو المساهمون المهمون:

إمكانيات التسيير المالي:

الإمكانيات الإنتاجية:

السوق

المنتجات/ الخدمات

الفرص والتهديدات:

رقم الأعمال:

حجم المبيعات أو الخدمات:

خدمات ما بعد البيع:

المخطط التسويقي

الأسعار والشروط:

الاتصال:

التوزيع، سياسة البيع:

السوق

احتياجات المستهلكين:

السوق المستهدفة والتجزئة:

الموردون وتكاليف الشراء:

نقاط القوة والضعف:

المنافسون:

الموقع التجاري:

السياسات التجارية:

تخفيض السعر:

التطور التكنولوجي:

الابتكار في المنتج:

المبيعات

صاحب المشروع:

السنة 3	السنة 2	السنة 1	
			المنتج 01
			المنتج 02
			المنتج 03
			المنتج 04
			المنتج 05
			المجموع
			TVA
			المجموع TTC
السنة 3	السنة 2	السنة 1	
			المنتج 01
			المنتج 02
			المنتج 03
			المنتج 04
			المنتج 05
			المجموع

			TVA
			المجموع TTC

مشتريات الموارد الأولية

المنتج/ المادة	الكمية	سعر الوحدة	التكلفة
			المجموع

حساب التكاليف

السلعة/ الخدمة	زمن الإنتاج	التكلفة المباشرة يد عاملة/ الزمن	التكلفة المباشرة
			المجموع

التكاليف العامة

السنة 3	السنة 2	السنة 1	
			النقل
			الكراء
			الصيانة
			خدمات أخرى
			تكاليف متنوعة
			تكاليف الموظفين
			التأمين
			تكاليف الكهرباء والغاز والماء
			الضرائب والرسوم
			دفعات مسبقة
			الضريبة الجزافية TAP
			تكاليف مالية
			اهتلاكات
			ضريبة على أرباح الشركات IBS
			تكاليف مكتبية
			تكاليف إخبارية
			تكاليف الاستقبال

			المجموع
--	--	--	---------

الأصول الثابتة

السنة 3	السنة 2	السنة 1	
			التكاليف الإدارية
			الأرض
			التهيئة والتخطيط
			معدات النقل
			أدوات ومعدات
			تجهيزات المكاتب
			تجهيزات الإعلام الآلي
			المجموع

الاهتلاكات

الأصول:

الاهتلاك	التكلفة المباشرة + TVA	المدة	الاستثمار

			المجموع

سداد القروض:

السنة 3	السنة 2	السنة 1	
			القرض الأساسي
			الباقى للسداد
			الفائدة البنكية
			الفائدة الإضافية
			الفائدة المستحقة للدفع
			المجموع

هيكل التمويل

المبلغ	نسبة التمويل	طبيعة الاستثمار
		المجموع

الموظفون

الموظفون	العدد	المؤهل	النشاط	عدد الساعات	التكلفة المباشرة

الترقيات

الإشهار:

نوع الترقية	التفاصيل	السنة 1	السنة 2	السنة 3

ترقية المبيعات:

نوع الترقية	التفاصيل	تكلفة السنة 1	تكلفة السنة 2	تكلفة السنة 3

تقدير المخزونات

تاريخ التسليم:

قيمة المخزون:

الثلاثي 3	الثلاثي 2	الثلاثي 1	المادة الأولية
			المجموع

التكاليف الثابتة

التكاليف الثابتة		
الشهرية	السنوية	
		التكلفة 01
		التكلفة 02

التكاليف المتغيرة

التكاليف المتغيرة		
الشهرية	السنوية	
		التكلفة 01
		التكلفة 02

عتبة الربحية

القيمة	
	رقم الأعمال
	التكاليف المتغيرة
	التكاليف الثابتة
	هامش التكلفة المتغيرة
	نسبة هامش التكلفة المتغيرة
	عتبة المردودية

الخرينة

السنة الأولى:

12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
												الرصيد
												المسحوبات
												المبيعات
												مسحوبات أخرى
												القروض
												زيادة رأس المال
												المجموع (A)

												المصاريف
												شراء أصول ثابتة
												شراء مواد أولية
												تكاليف عامة
												تكاليف مالية
												تكاليف الموظفين
												ضرائب ورسوم
												المجموع (B)
												الرصيد الشهري
												الرصيد التراكمي

السنة الثانية:

12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
												الرصيد
												المسحوبات
												المبيعات
												مسحوبات أخرى
												القروض
												زيادة رأس المال

المجموع (A)											
											المصاريف
											شراء أصول ثابتة
											شراء مواد أولية
											تكاليف عامة
											تكاليف مالية
											تكاليف الموظفين
											ضرائب ورسوم
المجموع (B)											
											الرصيد الشهري
											الرصيد التراكمي

السنة الثالثة:

12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
												الرصيد
												المسحوبات
												المبيعات
												مسحوبات أخرى
												القروض
												زيادة رأس المال

												المجموع (A)
												المصاريف
												شراء أصول ثابتة
												شراء مواد أولية
												تكاليف عامة
												تكاليف مالية
												تكاليف الموظفين
												ضرائب ورسوم
												المجموع (B)
												الرصيد الشهري
												الرصيد التراكمي

جدول حسابات النتائج

السنة 3	السنة 2	السنة 1	قيمة الحساب
			المبيعات والمنتجات
			مخزون بداية المدة
			الإنتاج المخزن

مقياس المقاولاتية
د/ نجوى حبه

محاضرة(13): أجهزة المرافقة والدعم في الجزائر

الغرض من وجود أجهزة وهيئات المرافقة والدعم هو تقديم المساعدة اللازمة لقيام المؤسسات بمختلف أشكالها بما فيها المقاولات والعمل على تشجيع نشاطها وتوسيع مجالاتها وتفعيل دورها، لذلك نجد أنها تختلف من دولة لأخرى كما أنها تتنوع ضمن الدولة الواحدة كونها تعكس سياسات الدولة وتوجهاتها الاقتصادية والاجتماعية، وعليه فإن دورها يبدأ مع ظهور الفكرة لدى المقاول وحتى قبله بتقديم النصح والإرشاد والعمل على التكوين والتوجيه إن استلزم الأمر، ومن ثمة مساعدته لإيجاد الفرص المناسبة ودعمهم قصد إنشاء مقاولاتهم ويستمر دعمها ومرافقتها للمقولة في بداية نشاطها لما قد تواجهه من صعوبات في هذه المرحلة وبعض هذه الهيئات يستمر دورها في حال تعثر المقولة وطلبها المساعدة أو التوسع. والملاحظ أن هيكل هذه الهيئات ونشاطها في تغير مستمر حتى أن بعضها تم تحويله من وزارة لأخرى والبعض الآخر تم دمجها خاصة خلال السنتين الأخيرتين، كما تم استحداث هيئات وأجهزة جديدة، عدا عن التغييرات العادية التي تخص النسب والشروط اللازمة للتعامل معها.

1. أجهزة المرافقة:

تتضمن العديد من الهيئات أهمها: مشتلة المؤسسات ومراكز التسهيل والحاضنات وتشارك هيئات

المرافقة في الخدمات التي توفرها، نجمع أهمها في:¹

¹ أحمد الشميمري وسرور علي سرور، حاضنات الأعمال والتطبيقات في الاقتصاد المعرفي، د.د.ن، السعودية، 2014،

1. توفير بنية تحتية مشتركة مما يقلل من تكاليف الابتدائية: مكان المكاتب، غرف للاجتماعات، والاتصالات، والكهرباء، وفي بعض البيئات خدمات الأمن.

2. تقديم خدمات استشارية للمساعدة في الجوانب الإدارية مثل: التخطيط للأعمال، الإدارة المالية، التسويق، القانون والتشريعات كالتسجيل، والحصول على التصاريح والرخص.

3. التدريب والتكوين من قبل أصحاب الخبرة والربط بعلاقات وفرص الأعمال.

1.1. مشتلة المؤسسات:

تعتبر المشاتل مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، تخضع لإشراف الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتأتي المشاتل في أحد الأشكال التالية:¹

أ. الحاضنة: هيكل الدعم الذي يتكفل بحاملي المشاريع في قطاع الخدمات.

ب. ورشات عمل التتابع: هيكل دعم أصحاب المشاريع في قطاع الصناعات الصغيرة والحرف.

ج. فندق المؤسسات: هيكل الدعم الذي يدعم أصحاب المشاريع في مجال البحث العلمي.

تتمثل مهمة المشاتل ودورها في:

1. استقبال ومرافقة المؤسسات حديثة النشأة لمدة معينة وكذلك أصحاب المشاريع.

2. تسيير وإيجار المحلات لفائدة المقاولين.

3. تقديم خدمات ملحقة (مبادئ التسيير، دراسة المخططات،...)

4. تقديم إرشادات خاصة بمجال النشاط.

¹ المادة 2، المرسوم التنفيذي رقم 03-78، المؤرخ في 25/02/2003.

2.1. مراكز التسهيل:

هي هيئات تتكفل بإجراءات إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وإعلام توجيه ومرافقة حاملي المشاريع، وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بشخصية معنوية واستقلال مالي، ويتمثل دورها في:

1. تطوير ثقافة النقاوول.
 2. دراسة الملفات التي يقدمها المقاولون والإشراف عليها.
 3. وضع شبك يتكيف مع احتياجات منشئي المؤسسات والمقاوولات.
 4. ضمان تسيير الملفات التي تحظى بمساعدة الصناديق المنشأة لدى الوزارة الوصية.
 5. تشجيع تطوير التكنولوجيا الحديثة لدى حاملي المشاريع.
 6. مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للاندماج في الاقتصاد الوطني والدولي.
 7. تقليص آجال إنشاء المؤسسات وتوسيعها.
- تختلف أدوار هياكل المرافقة وتتنوع ولكل هيكل أيضا أشكال مختلفة فنجد مثلا أن حاضنات الأعمال اليوم تتنوع بين تلك الخاصة والعمومية وحاضنات الأعمال المتخصصة بمجال محدد كحاضنات الأعمال الجامعية التي تنشط فقط ضمن حدود طلبه الجامعات.

2. أجهزة الدعم:

تعمل هذه الأجهزة والهيكل على تقديم الدعم والمراقبة من: إرشاد وتوجيه، تكوين، توفير المعلومات، توفير التمويل، وفق شروط محددة، أهمها:

1.2. الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية ANADE:

لقد ظهرت هذه الهيئة في البداية باسم الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ وقد عرفت رواجاً كبيراً مقارنة بباقي الهيئات، إلا أنه في ظل التغييرات التي تشهدها خريطة هيكل الدعم والمراقبة مستها العديد من التعديلات. تعرف الوكالة بأنها هيئة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تهدف إلى مساعدة الشباب البطالين على إنشاء مؤسساتهم المصغرة، تستهدف الشباب الذين تتراوح أعمارهم بين 19 و35 سنة خاصة الذين يملكون مؤهلات مهنية أو مهارات فنية مع إمكانية رفع السن إلى 40 سنة إذا كان الاستثمار يوفر 3 مناصب عمل دائمة على الأقل.¹ يستفيد المتصلون على دعم الوكالة من إعانات مالية وامتيازات جبائية أثناء مرحلة الإنجاز وتكون على شكل إعفاءات أثناء مرحلة الاستغلال، تمنح هذه الامتيازات سواء في مرحلة الإنشاء أو مرحلة التوسع. الامتيازات الجبائية المقدمة في مرحلة التوسع تخص فقط المساهمات الجديدة وتحدد الحصة بالمقارنة مع المساهمات الإجمالية. تظهر الإعانات المالية في القرض غير المكافئ والقرض غير مكافئ إضافي عند الحاجة بالنسبة للتمويل الثلاثي والتخفيض بنسبة 100% على معدل نسب الفوائد البنكية بالنسبة للتمويل الثلاثي.² وتظهر الامتيازات الجبائية وفق مرحلتين:³

¹ www.ansej.dz. 2020/06/06. أطلع عليه بتاريخ:

² نفس المرجع.

³ نفس المرجع.

أ. في مرحلة الانجاز:

1. الإعفاء من رسم نقل الملكية بمقابل مالي على الاستثمارات العقارية في إطار إنشاء نشاط صناعي.
2. الإعفاء من حقوق تسجيل فيما يتعلق بالعقود التأسيسية.
3. تطبيق نسبة مخفضة بـ5% فيما يخص الحقوق الجمركية للتجهيزات المستوردة والداخلة مباشرة في إنجاز الاستثمار.

ب. في مرحلة الاستغلال:

1. الإعفاء من الرسم العقاري على البناءات والبنائات الإضافية لمدة: 3 سنوات، 6 سنوات أو 10 سنوات حسب موقع المشروع ابتداء من تاريخ انجازها.
2. إعفاء كامل لمدة: 3 سنوات، 6 سنوات أو 10 سنوات حسب موقع المشروع ابتداء من تاريخ استغلالها من الضريبة الجزافية الوحيدة أو الخضوع للنظام الضريبي الحقيقي حسب القوانين السارية المفعول.
3. عند انتهاء فترة الإعفاء المذكورة في العنصر السابق يمكن تمديدها لسنتين عندما يتعهد المستثمر بتوظيف ثلاثة عمال على الأقل لمدة غير محددة.
4. عدم احترام التعهد الخاص بخلق مناصب شغل يؤدي إلى سحب الامتيازات الممنوحة والمطالبة بالحقوق والرسوم الواجب دفعها، غير أن المستثمرين - الأشخاص الطبيعيين الخاضعين للضريبة الجزافية الوحيدة- يبقون مدينين بدفع الحد الأدنى للضريبة الموافق لنسبة 50% من المبلغ المنصوص عليه في قانون الضرائب المباشرة والمقدرة بـ 10000 دج، بالنسبة لكل سنة مالية مهما يكن رقم الأعمال المحقق.

5. الاستفادة من تخفيض الضريبة على الدخل الإجمالي أو الضريبة على أرباح الشركات حسب الحالة وكذا الضريبة على النشاط المهني، وذلك خلال 3 سنوات الأولى من الإخضاع الضريبي.

وفيما يخص المرافقة:

1. الاستقبال والإعلام والمرافقة في جميع المعلومات وإعداد الدراسة التقنية الاقتصادية.
 2. عرضها على لجنة خاصة لاتخاذ القرار بالموافقة أو رفض الدعم.
 3. عند قبول المساعدة في الحصول على القرض.
 4. التكوين في تقنيات التسيير.
 5. وتستمر المرافقة في بداية النشاط من خلال الاستشارة والتوجيه.
- وفي إطار السعي لتدعيم المقاولاتية فقد مست هذه الهيئة جملة من التعديلات الجوهرية كتغيير الوزارة الوصية وتغيير التسمية لتتماشى مع متطلبات المرحلة إلا أن المراسم التنفيذية التي تحدد التغييرات الإجرائية ما زالت في طور التحديث.

2.2. الصندوق الوطني للتأمين على البطالة CNAC:

تم إنشاء الصندوق في 1994، وكلف في بداية إنشائه بتقديم تعويضات للعمال المسرحين لأسباب اقتصادية والمنصوص عليها في نظام التأمين عن البطالة لمساعدتهم بإعادة إدماجهم في الحياة المهنية، وهو مؤسسة عمومية للضمان الاجتماعي يتمتع بالاستقلالية المالية والشخصية المعنوية، تطور الصندوق في إطار مخطط دعم التنمية الاقتصادية وتطبيق برنامج رئيس الجمهورية، الخاص بمحاربة البطالة وعدم الاستقرار، عكف الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، إنطلاقاً من سنة 2004 أولوياً، على تنفيذ جهاز دعم إحداث النشاط لفائدة البطالين ذوي المشاريع البالغين ما بين 35 و 50 سنة، لغاية جوان

2010، ومن هذا التاريخ سمحت الإجراءات الجديدة المتخذة لفائدة الفئة الاجتماعية التي يتراوح عمرها ما بين 30 و 50 سنة الالتحاق بالجهاز، بمزايا متعددة منها مبلغ الاستثمار الإجمالي الذي أصبح في حدود 10 ملايين دج بعدما كان لا يتعدى خمسة 05 ملايين دج وكذا إمكانية توسيع إمكانات إنتاج السلع و الخدمات لذوي المشاريع الناشطين.¹

تظهر خدمات الصندوق عبر المراكز المتخصصة في المرافقة الشخصية طيلة مراحل إنشاء النشاط والتصديق على الخبرات المهنية والمساعدة على دراسة المشاريع المعروضة على لجان الانتقاء والاعتماد، تركز الاستثمارات المنجزة في الميدان على أساس نمط تمويلي ثلاثي يشترك فيه كل من صاحب المشروع والبنك والصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بتكلفة استثمارية لا تتعدى 10 ملايين ديناراً جزائرياً فضلاً عن ذلك، تمّ تقرير مساعدات وامتيازات مالية وجبائية لصالح كلّ شخص يستوفي شروط الالتحاق بالجهاز بما في ذلك: السن و فترة البطالة والتأهيل أو المهارة المكتسبة في النشاط المراد إنجازه والقدرة على المساهمة في تمويل المشروع (المرافقة) بخصوص عملية تقويم خبرات أصحاب المشاريع المهنية، فإنها تتمّ بتمويل من الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة وإسهام من وزارة التكوين والتعليم المهنيين وباقي القطاعات المعنية (التصديق على المؤهلات المهنية)، علاوة على ذلك،² خصص لصالح ذوي المشاريع المؤهلين إمتيازات متمثلة في:³

1. تخفيض نسب فوائد القروض البنكية.
2. تخفيض نسب الرسوم الجمركية.
3. الإعفاء الضريبي وشبه الضريبي.
4. الاستفادة من قرض غير مكافئ (بدون فائدة) ممنوح من طرف الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة.

¹ www.cnac.dz. 2020/06/06. أطلع عليه بتاريخ:

² نفس المرجع.

³ نفس المرجع.

5. فيما يتعلّق بمخاطر قروض الاستثمارات، تمّ إنشاء صندوق الضمان لمراقبة البنوك الشريكة واستيفاء الديون و الفوائد المترتبة في حدود 70% (الإمّيازات المالية).

تتشابه المهام والامّيازات المقدمة في إطار الدعم والمراقبة التي يقدمها كل من الصندوق الوطني للتأمين على البطالة وتلك التي تقدمها وكالة دعم وتنمية المقاولاتية في كثير من الجوانب إلا أنها تختلف في الوزارة الوصية وفي السن المحدد للمستفيدين.

3.2. الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار ANDI:

الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار، مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تظهر في شكل شبّاك وحيد غير مركز عبر كامل الولايات، يخول للوكالة القيام بجميع الإجراءات التأسيسية للمؤسسات وتسهيل تنفيذ مشاريع الاستثمار للمستثمرين المحليين أو الأجنبي¹، والتي قد تكون في شكل: ²

1. إنشاء مؤسسات جديدة.
2. توسيع قدرات الإنتاج.
3. إعادة تأهيل وهيكلّة المؤسسات.
4. المساهمة في رأس مال الشركة.
5. المساهمة الجزئية أو الكلية في خوصصة بعض المؤسسات العمومية.

¹ www.andi.dz. 2020/06/06. أطلع عليه بتاريخ:

² نفس المرجع.

من مزايا الوكالة:¹

1. الاستفادة من تخفيض الرسوم الجمركية المطبقة على التجهيزات المستوردة التي تدخل مباشرة في تجسيد الاستثمار.
 2. الإعفاء من تسديد الرسم على القيمة المضافة على السلع التي تدخل مباشرة في تجسيد المشروع.
 3. تخفيض الرسوم العقارية.
 4. تطبيق حقوق ثابتة فيما يخص التسجيل بمعدل 2% بالنسبة لعقود التأسيس ورفع رأس المال.
 5. التسديد الجزئي أو الكلي لنفقات أعمال تهيئة البنى التحتية الضرورية لتجسيد الاستثمار، تستفيد لمدة 10 سنوات من الإعفاء من الضريبة على أرباح الشركات والضريبة على الدخل الإجمالي والرسوم العقارية.
 5. منح إمتيازات إضافية تهدف لتحسين أو تسهيل الاستثمار مثل: ترحيل الخسائر وأقساط الإهلاك.
- ما يميز هذه الوكالة عن سابقتها هو قدرتها على منح قروض كبيرة أي أنها موجهة للاستثمارات التي تتطلب رؤوس أموال ضخمة.

¹أطلع عليه بتاريخ: 2020/06/06. www.andi.dz

4.2. الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر ANGEM:

وهي هيئة ذات طابع خاص تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، أنشأت في إطار الوكالة

الوطنية للتنمية الاجتماعية، تتمثل مهام الوكالة في:¹

1. تسيير جهاز القرض المصغر وفقا للقوانين والتشريعات المعمول بها.
2. دعم وتوجيه ومراقبة المستفيدين في تجسيد أنشطتهم لاسيما فيما يتعلق بتمويل مشاريعهم.
3. إبلاغ المستفيدين الذين أهلت مشاريعهم في الجهاز، بمختلف الإعانات الممنوحة.
4. متابعة الأنشطة المنجزة من طرف المستفيدين مع الحرص على احترام الاتفاقيات والعقود المتعلقة بالوكالة ومساعدتهم لدى المؤسسات والهيئات المتعلقة بتجسيد مشاريعهم بما في ذلك الشركاء الماليين للبرنامج.
5. الحفاظ على العلاقة المستمرة مع البنوك والمؤسسات المالية فيما يخص تمويل المشاريع، وتنفيذ مخطط التمويل ومتابعة تنفيذ واستغلال الديون المستحقة في الوقت المحدد.
6. تكوين حاملي المشاريع والمستفيدين من القروض المصغرة فيما يخص تقنيات تمويل وتسيير الأنشطة المدرة للمداخيل.
7. تنظيم المعارض (معرض - بيع) جهوية ووطنية لمنتجات لقرض المصغر.
8. التكوين المستمر للموظفين المسؤولين بتسيير الجهاز.

تقدم الوكالة إعانات وامتيازات مختلفة، تقسمها إلى شقين: شق المرافقة والتمويل وشق الامتيازات

الجبائية:²

¹ www.angem.dz. 2020/06/06. أطلع عليه بتاريخ:

² نفس المرجع.

أ. المرافقة والتمويل:

1. تضمن الوكالة الدعم والنصح والمساعدة التقنية فضلا عن مرافقة مجانية للمقاولين أثناء تنفيذ أنشطتهم.
2. يمنح القرض البنكي بدون فوائد.
3. يمكن منح قرض بدون فوائد قدره 29 % من الكلفة الإجمالية في نمط التمويل الثلاثي، لاقتناء عتاد صغير ومواد أولية للانطلاق في النشاط والتي لا تتجاوز 1.000.000 دج.
4. تمنح الوكالة قرض بدون فوائد لشراء المواد الأولية مقدر ب 100% من الكلفة الإجمالية للمشروع والتي لا يمكن أن تفوق 100.000 دج، وقد تصل هذه الكلفة إلى 250.000 دج.

ب. الامتيازات الجبائية:

1. إعفاء كلي من الضريبة على الدخل الإجمالي والضريبة على أرباح الشركات لمدة 3 سنوات.
2. إعفاء من رسم العقاري على البنائات المستعملة في الأنشطة التي تمارس لمدة 3 سنوات.
3. تعفى من رسم نقل الملكية، الإقتناءات العقارية التي يقوم بها المقاولون قصد إنشاء أنشطة صناعية.
4. إعفاء من جميع حقوق التسجيل، العقود المتضمنة تأسيس الشركات التي تم إنشاؤها من قبل المقاولين.
5. يمكن الاستفادة من الإعفاء الضريبي على القيمة المضافة، مقتنيات مواد التجهيز والخدمات التي تدخل مباشرة في إنجاز الاستثمار الخاص بالإنشاء.
6. تخفيض الضريبة على الدخل الإجمالي أو الضريبة على أرباح الشركات، وكذا الرسم على النشاط المهني المستحق عند نهاية فترة الإعفاءات، وذلك خلال 3 سنوات الأولى من الإخضاع الضريبي، ويكون هذا التخفيض كالتالي:

- السنة الأولى من الإخضاع الضريبي: تخفيض بنسبة 70%.

- السنة الثانية من الإخضاع الضريبي: تخفيض بنسبة 50%.

- السنة الثالثة من الإخضاع الضريبي: تخفيض بنسبة 25%.

تحدد الرسوم الجمركية المتعلقة بالتجهيزات المستوردة التي تدخل مباشرة في تحقيق الاستثمار

بتطبيق نسبة 5%.

توجه مثل هذه القروض إلى الأفراد بدون دخل أو ذوي الدخل المنخفض أو الماكثات في البيت

لتسهيل عملية إدماجهم اقتصاديا واجتماعيا من خلال استحداث أنشطة إقتصادية خاصة تأخذ شكل عمل

منزلي أو حرفي كما أن الوكالة تلتزم بالمراقبة بالتالي فهي تختص بالمشاريع أو المؤسسات الصغيرة جدا

ذات رأس المال المنخفض.

5.2. صندوق ضمان القروض FGAR:

هو مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، دورها تسهيل عملية الوصول

إلى التمويل اللازم لإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها لأنها تغطي عجز القدرات المالية

والمساهمات الشخصية وعدم كفاية الضمانات العينية التي تفرضها البنوك لضمان القروض، فهو وسيط

بين المقاول والبنك، وعليه فإن المهمة الأساسية لصندوق ضمان هي تسهيل الحصول على القروض

البنكية لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومشاركة البنوك في تقاسم أخطار تمويل المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة من خلال الضمانات المالية المقدمة. كما أنه يرافق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الجزائرية ويساعدها في التركيب المالي للمشاريع المجدية، بما يمكنها من تَبوُّ مكانة متقدمة في ظل بيئة تنافسية معقدة.¹ تتم تغطية القروض وفق الصندوق على النحو التالي:²

أ. مبلغ الضمان:

1. يغطي 80 ٪ من مجموع القرض البنكي المحدد للمؤسسة بدون تجاوز 50 مليون دج.
2. مبلغ التغطية يستطيع في بعض الحالات أن يصل إلى 150 مليون دج.
3. المدة القصوى هي 7 سنوات لقروض الاستثمار العادية و10 سنوات للقروض عن طريق الإيجار.

يسدد المستفيد علاوة للصندوق تحدد كما يلي:

1. 0.60 ٪ في السنة من قيمة القرض المتبقي بالنسبة لقروض الاستثمار.

2. 0.30 ٪ في السنة بالنسبة لقروض الاستغلال.

تضاف إلى الهيئات السابقة مسرعات الأعمال.

- مسرعات الأعمال:

مسرعات الأعمال أو معجلات الأعمال تتشابه كثيرا مع حاضنات الأعمال إلا أن المسرعات تركز بشكل كبير على المؤسسات التي يتوقع أن تنمو بشكل كبير في السوق الوطني أو الدولي، تمول عادة من قبل أصحاب رأس المال المغامر الذي يبحث عن فرصة لتمويل نمو محتمل من خلال خطط عمل مدروسة، وبصفة عامة فإن المسرعات تقدم كل الخدمات التي تقدمها الحاضنات ، والفرق الرئيسي يظهر في مستوى الشمول الفعلي من إدارة المسرعة والذي يجب أن يزيد في فرص النجاح... برامج المسرعات قد تكون محددة بفترة تتراوح بين 3 إلى 6 أشهر لأن تركيزها موجه نحو النمو السريع

¹ www.fgar.dz. 2020/06/06. أطلع عليه بتاريخ:

² نفس المرجع.

ومعالجة التحديات الإدارية والعملياتية.¹ وعليه يمكن القول بأن عمل المسرعات متمم للحاضنات فبعد ما تقدمه هذه الأخيرة من مرافقة بمختلف أشكالها في بدايات نشاط المؤسسة أو المقولة يأتي دور المسرعة لاختيار الأكثر قدرة على النمو والعمل على تسريع نموها ضمن حدود زمنية مضبوطة.

من خلال هذه المحاضرة حاولنا تقديم أهم الهيئات والأجهزة والهيكل التي تعمل على مرافقة ودعم المقاولاتية إلا أننا لم نوردنا كلها نظرا لاعتبارات زمنية، إلا أننا اخترنا أكثرها نشاطا وتداولاً بين المقاولين والملاحظ أن الهيئات الموجهة للدعم كلها تمارس المرافقة أيضاً بشكل أو بآخر، في حين أن الهيئات المستحدثة ضمن الجامعات كدور المقاولاتية أو حاضنات الأعمال الجامعية تبقى الوحيدة التي تنحصر مهامها في تقديم المرافقة دون الدعم ورغم أننا لم نتناولها بالدراسة إلا أننا نشير إليها بصفقتها تختص بطلاب الجامعة ويتوسع دورها ليشمل خريجي الجامعة في بعض المهام، وهي تقوم على تقديم التوجيه والنصح والإرشاد مع تقديم دورات تكوينية لمرافقة الطلبة الجامعيين ذوي التوجه المقاولاتي.

¹ أحمد الشميمري وسرور علي سرور، مرجع سابق، ص10.

الخاتمة

جذور ظاهرة المقاولاتية تمتد إلى عمق النشاط الإنساني، ومع ذلك فهي لم تأخذ الاهتمام البالغ الذي نراه اليوم إلا في فترات متقدمة، وهي الحال لتدريسها الأكاديمي وبالنسبة للجزائر فإن اعتمادها كمقياس يقدم لطلبة الجامعات يعتبر جد متأخرا مقارنة بباقي الدول.

من خلال تقديم محاضرات مقياس المقاولاتية حاولنا الإلمام بمختلف الجوانب التي تخص الظاهرة حيث انطلقنا من المحور الخاص بالإطار المفاهيم للظاهرة وأبعادها بالتركيز على المقاول والمقولة وشرح العلاقة بينهما كما حاولنا تقديم العديد من المصطلحات التي تعتبر من مفاتيح لفهم المقاولاتية، كما ألقينا الضوء على المفاهيم القانونية المرتبطة بالمقاولاتية في الجزائر من خلال قانوني المدني والتجاري. تعرضنا أيضا لنموذج المرصد العالمي للمقاولاتية والدور الاقتصادي والاجتماعي للمقاولاتية، ومنه انتقلنا لدراسة السيرورة المقاولاتية التي تحدد المسار المتعمد للانتقال من الفكرة إلى الفرصة وصولا إلى التحضير ومنه إلى الانطلاق وصولا إلى الدعم والتقوية بمعنى آخر الانتقال من مجرد فكرة إلى نشاط مقاولاتي قائم بذاته، في المحور الموالي تناولنا مسار الإنشاء أو مخطط الأعمال بصفته أداة هامة توضح كيفية التحضير والإعداد لإنشاء مقولة، والذي تندرج ضمنه المخططات الفرعية: التسويقية، التنظيمية، الإنتاجية، المالية مع الإشارة إلى المخاطر التي قد تكون تهديدا أو معيقا للمقولة مع تقديم مثال توضيحي لهيكل مخطط أعمال. في المحور الأخير وضحنا أهم الهيئات والجهات الداعمة والمرافقة للنشاط المقاولاتي في الجزائر.

المحاور والمحاضرات المقدمة في هذا المقياس تسمح للطلاب بتكوين فكرة عامة وشاملة لأبعاد المقاولاتية، لأنها تقدم له الإطار المفاهيمي والأبعاد الاقتصادية لها وآليات الإنشاء والجهات أو الهيئات المشجعة والداعمة لها. وعليه يمكنه التوسع في دراسة المقاولاتية أو إنشاء مقاولته الخاصة وهو الهدف المرجو من تدريسه في حين أن التعمق في دراسة موضوع المقاولاتية يتطلب منه مجهودا إضافيا لارتباط المقياس بمقاييس متعددة أغلبها غير مدرجة في البرنامج المعتمد لتدريس طلبة الماستر علوم اقتصادية في كل التخصصات كما محاولة التعمق في خلال تقديم المحاضرات غير ممكن نظرا لارتباط المقياس المعني ببعد زمني محدد وهو محاضرة واحدة في الأسبوع خلال سداسي واحد، لذلك تم الاعتماد بشكل موسع على الأشكال والرسوم التي تلخص الأفكار وتنظمها واعتماد المفاهيم المبسطة لدراسة المقاولاتية.

قائمة المراجع

1. المصادر:

1. القانون المدني الجزائري.
2. القانون التجاري الجزائري.
3. المرسوم التنفيذي رقم 03-78، المؤرخ في 25/02/2003.

1. المراجع العربية:

1.1. الكتب:

1. أحمد سرحان وآخرون، ريادة الأعمال، ج2، مركز المناهج، فلسطين، 2019.
2. أحمد الشميمري وسرور علي سرور، حاضنات الأعمال والتطبيقات في الاقتصاد المعرفي، د.د.ن، السعودية، 2014.
3. بودراع بلقاسم، الوجيز في القانون التجاري، مطبعة الرياض، الجزائر، 2004.
4. وفاء المبيريك وأحمد الشميمري، مبادئ ريادة الأعمال، العبيكان، السعودية، 2018.
5. عامر خربوطلي، ريادة الأعمال وإدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018.
6. عبير رمضان وداليا سويد، ريادة الأعمال والمشروعات الصغيرة، جامعة الإسكندرية، مصر، 2019.
7. عثمان رشدي، الريادية والعمل التطوعي، دار الراية، الأردن، 2013.

8. فاطمة الصيفي وعلياء محمود جراد، **ريادة الأعمال والمشروعات الصغيرة**، مكتبة الاقتصاد، مصر، 2019.

9. فريق رؤية 2030، **ريادة الأعمال**، ط2، السعودية، 2021.

10. فوزي محيرق، **مدخل لاقتصاد المؤسسة**، مطبعة الرمال، الجزائر، 2020.

2.1. الرسائل والأطاريح:

1. محمد علي الجودي، **نحو تطوير المقاولاتية من خلال التعليم المقاولاتي: دراسة عينة من طلبة جامعة الجلفة**، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014-2015.
2. سلامي منيرة، **التوجه المقاولاتي للمرأة في الجزائر**، مذكرة ماجستير، غير منشورة، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2008.

3.1. المقالات والمدخلات:

1. إيهاب مقابلة وآخرون، **مفاهيم ومصطلحات في مجال ريادة الأعمال والمشروعات الصغيرة والمتوسطة**، مجلة جسر التنمية، العدد 153، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2021.
2. سلامي منيرة، **التوجه المقاولاتي للشباب في الجزائر - بين متطلبات الثقافة وضرورة المرافقة - تجربة وكالة الوساطة والضبط العقاري وتجربة الحظيرة التكنولوجية بالجزائر**، الملتقى الوطني الأول: استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 18/19 أبريل 2012.

2. المراجع الأجنبية:

1.2. الكتب:

1. Alain Fayolle, **Entrepreneuriat : théories et pratiques, application pour apprendre à entreprendre**, 3^{ème} ed ed Dunod, France, 2012.
2. Alain Fayolle, **Entrepreneuriat : apprendre à entreprendre**, 2^{ème} ed ed Dunod, France, 2012.
3. Alain Fayolle & J-Michel Degeorge, **Dynamique entrepreneuriale : le comportement de l'entrepreneur**, ed De Beock, France, 2012 .
4. François Bergerault & Nicolas Bergerault, **De l'aidée à la création de l'entrepris: comment concrétiser votre projet**, 2^{ème} ed, ed Dunod, France, 2016

2.2. التقارير والمقالات والمدخلات:

1. Global Entrepreneurship Monitor, **Global report 2015**, GERA, UK, 2015.
2. Global Entrepreneurship Monitor, **Global report 2020**, GERA, UK, 2020.

3. المواقع الإلكترونية:

1. www.andi.dz
2. www.angem.dz
3. www.ansej.dz
4. www.cnac.dz.
5. www.fgar.dz.
6. www.gemconsortium.org

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الفرق بين المقاول والمسير	6
02	مصادر توليد الأفكار	47
03	تثمين الفكرة من خلال الإجابة عن الأسئلة	51

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	صفات المقاول	9
02	التحديات التي تواجه المقاول	10
03	دوافع المقاول	12
04	التعليم (التكوين) للمقاولاتي	16
05	التصنيف الأول للمقاولاتية	29
06	التصنيف الثاني للمقاولاتية	32
07	نموذج المرصد العالمي للمقاولاتية "GEM" 2020	38
08	تثمين الأفكار	49
09	مراحل الانتقال من الفكرة إلى الفرصة	51
10	تحليل PESTEL	62
11	قوى المنافسة	63
12	تحليل SWOT	64
13	تحليل الطلب	66
14	الاستراتيجيات التسويقية	67
15	المزيج التسويقي	70
16	الأشكال القانونية للمقاولة	72

76	أشكال الهياكل التنظيمية	17
87	نموذج توضيحي لمخطط أعمال	18

مقياس المقاولاتية
د/ نجوى حبه

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
أ- ب	مقدمة
5	الإطار المفاهيمي للمقاولاتية
5	المقاول- الريادي
5	مفهوم المقاول وتطوره
8	صفات المقاول
10	التحديات التي تواجه المقاول
11	دوافع المقاول
14	السلوكات المقاولاتية
15	التعليم المقاولاتي
18	الإطار النظري للمقاولاتية
18	ماهية المقاولاتية
18	مفهوم المقاولاتية
19	تعريف المقاولاتية
24	الاتجاهات المفسرة لظاهرة المقاولاتية (المقاربات)
24	المقاولاتية ظاهرة تنظيمية
25	المقاولاتية استغلال للفرص
25	المقاولاتية إزدواجية بين الثنائية (الفرد/خلق القيمة)

26	المقاولاتية إبتكار
28	تصنيف المقاولات - المواقف المقاولاتية
28	أشكال المقاولاتية (أنواعها)
28	التصنيف الأول
31	التصنيف الثاني
36	نموذج المرصد العالمي للمقاولاتية GEM والدور الاقتصادي للمقاولاتية.
36	نموذج المرصد العالمي للمقاولاتية GEM
38	الإطار الاقتصادي والسياسي والاجتماعي والثقافي
38	الشروط الإطار الوطنية
40	الشروط الإطار المقاولاتية
41	الاحتياجات الأساسية
41	محفزات الكفاءة
41	الابتكار وتطور بيئة الأعمال
41	القيم الاجتماعية تجاه المقاولاتية
41	المواصفات الفردية
42	الأنشطة المقاولاتية
42	مخرجات المقاولاتية
42	الحصيلة (النتيجة)
43	دور المقاولاتية في الاقتصاد

45	السيرورة المقاولاتية - مسار إنشاء المقاولات
45	من الفكرة إلى الفرصة (المبادرة)
46	توليد الأفكار
48	الصياغة
49	التقييم (التثمين)
52	اختيار الفكرة
53	التحضير
54	الإنطلاق
55	الدعم والتقوية
56	مسار إنشاء المقاولات
56	مدخل لمخطط الأعمال
56	مفهوم مخطط الأعمال
57	نموذج الأعمال
57	دراسة الجدوى
58	مميزات مخطط الأعمال
58	أهمية مخطط الأعمال
59	مكونات مخطط الأعمال
60	المخطط التسويقي

60	مفهوم المخطط التسويقي
61	مكونات المخطط التسويقي
72	المخطط التنظيمي - المخطط العملياتي
72	مفهوم المخطط التنظيمي
72	الإطار القانوني للمقاولة وإجراءات الإنشاء
73	الأشكال القانونية للمقاولة
73	إنشاء المقاولة
74	تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية
75	الهيكل التنظيمي
77	المخطط الإنتاجي
77	مفهوم المخطط الإنتاجي
78	تحديد موقع المقاولة
80	تحديد طبيعة الإنتاج
81	تخطيط الإنتاجية
81	تقدير إحتياجات المقاولة
83	المخطط المالي
83	مفهوم المخطط المالي
83	تحديد التكاليف
84	هيكل المخطط المالي

84	القوائم المالية
85	التقييم المالي
87	مثال توضحي لمخطط الأعمال
103	أجهزة المرافقة والدعم في الجزائر
105	أجهزة المرافقة
105	مشكلة المؤسسات
106	مراكز التسهيل
108	أجهزة الدعم
108	الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية ANADE
110	الصندوق الوطني للتأمين على البطالة CNAC
112	الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار ANDI
114	الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر ANGEM
116	صندوق ضمان القروض FGAR
117	مسرعات الأعمال
118	الخاتمة
119	قائمة المراجع
124	قائمة الجداول
125	قائمة الأشكال
127	قائمة المحتويات

مقياس المقاولاتية د/ نجوى حبه