



قسم : علوم الاعلام والاتصال

مطبوعة بيداغوجية بعنوان :

## المقاولاتية

محتوى مقدم لطلبة السنة الثانية ماستر سمعي بصري

من إعداد الدكتور : محمد الطيب بلغيث

أستاذ محاضر - أ -	الرتبة العلمية
علم اجتماع الانحراف والجريمة	التخصص
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة -	الجامعة

## فهرس المحتوى

الصفحة	العنوان
03	مقدمة
05	الفصل الأول: الأعمال الصغيرة
06	1- ماهية العمل الصغير
09	2- المصطلحات العلمية.
15	3- دوافع دراسة إدارة الأعمال الصغيرة
17	4- أهمية الأعمال الصغيرة
23	5- أهمية ومستقبل الأعمال الصغيرة
34	الفصل الثاني: خطوات انشاء مؤسسة صغيرة
37	1- خصائص الفكرة الجيدة
38	2- مصادر الحصول على الفكرة
38	3- تقنيات الحصول على الفكرة
40	4 - تقييم الفكرة
46	الفصل الثالث أساسيات حول المقاولاتية
47	مفهوم المقاولاتية
49	مراحل المسار المقاولات
50	ماهية الروح المقاولاتية
52	مفهوم المرافقة المقاولاتية
54	الفصل الرابع: صفات ومهارات المقاول
56	1- صفات المقاول
60	2- مهارات المقاول
64	3- أنواع المقاول
68	الفصل الخامس: السياق التاريخي للعمل المقاولاتي في الجزائر
69	المرحلة الأولى (من 1963 إلى غاية 1981)
71	المرحلة الثانية: (من 1982 إلى غاية 1988)
73	المرحلة الثالثة: من 1988 إلى اليوم
75	الفصل السادس: آليات تشجيع المقاولاتية
76	1- الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ)
80	2- الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر ANGEM
86	3- صندوق ضمان القروض (FGAR)
87	4- الصندوق الملكي للتأمين عن البطالة CNAC
89	5- الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (ANDI)
95	9- الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ANDPME
99	خاتمة
100	قائمة المصادر والمراجع

## مقدمة:

يهدف مقياس المقاولاتية الى تعريف الطلبة بطرق وخطوات انشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة انطلاقا من معرفة اساسيات المقاولاتية او ريادة الاعمال واهميتها وخصائصها، وكذلك المصطلحات المتعلقة بالمقاولاتية مثل الثقافة المتعلقة بالمقاولاتية مثل الثقافة المقاولاتية والروح المقاولاتية والتعليم المقاولاتية، ثم التعريف بالابتكار والاختراع والمخاطرة لان المقاولاتية تساوي الابتكار زائد المخاطرة، وصولا إلى دراسة الأجهزة المختصة في مرافقة مشاريع الطلبة (انساج ، انجام.....) ، وفي الأخير إعطاء نظرة عامة حول دار المقاولاتية ، فدراسة هذا المقياس يمكن الطالب من اكتساب مهارات ومؤهل علمية وغرس فيه الثقافة المقاولاتية والروح المقاولاتية

أصبح موضوع المقاولاتية وانشاء المؤسسات يحتل حيزا كبيرا من إهتمام الحكومات والعديد من الدول، خاصة مع تزايد المكانة التي تحتلها المقاولات في اقتصاديات مختلف هذه الدول مهما كان مستوى تطورها، والدور الذي باتت تلعبه في مختلف برامج التنمية المستقبلية الاستراتيجية .الدخول إلى عالم الأعمال يعد خطوة مهمة جدا في حياة الفرد خاصة إذا تعلق الأمر بطرح منتج جديد مبتكر، فحتى لو كانت الفكرة جيدة وكان الفرد يمتلك مهارات وقدرات مقاولاتية إلا أن هناك بعض العراقيل التي يمكن أن توقف أو تأجل مساره نحو المقاولاتية، ويكفي أن العديد من الإحصائيات تشير إلى أن نسبة كبيرة جدا من المقاولات تزول أو تخرج من السوق خلال السنوات الأولى من بداية نشاطها وتسجل

المقاولات غير المستفيدة من الدعم والمرافقة النسبة الأكبر، وبالتالي فإن عملية مرافقتها ودعمها خاصة في السنوات الأولى من إنشائها وبداية نموها يعد أمرا ضروريا . تشكل المقاولات عنصرا أساسيا في النسيج الاقتصادي للدول، إذ تعتبر في كثير من الدول المكان المفضل للتشغيل على صعيد الاقتصاد ككل، كما تنتج في دول أخرى الحصة الكبرى من القيمة المضافة، التي تحدد في نهاية المطاف معدل النمو الإقتصادي. ونظرا لهذه الأهمية، ما فتئت مختلف الدول تبذل جهودا كبيرة لتشجيع إنشاء هذه المقاولات وجعلها رافدا لتتويج الاقتصاد من جهة وتعزيز النمو الاقتصادي والتشغيل من جهة ثانية، فهناك من الدول من نجحت في ذلك لأنها فهمت العوامل الحقيقية المساعدة على إنشاء هذه المقاولات ونجاح استمرارها وتطورها وهناك دول أخرى كانت أقل نجاحا أو فشلت تماما بسبب إهمالها لهذه العوامل أو قصرت في الاعتناء بها

## الفصل الاول: الاعمال الصغيرة

1- ماهية العمل الصغير

2- المصطلحات العلمية

3- دوافع دراسة إدارة الاعمال الصغيرة

4- أهمية الاعمال الصغيرة

5- أهمية ومستقبل الاعمال الصغيرة

## 1- ماهية العمل الصغير

العمل الصغير هو منظمة أعمال صغيرة يقيمها أفراد لممارسة نشاط اقتصادي بهدف الربح ولها خصائص تميزها عن الأعمال متوسطة وكبيرة الحجم؛ ويهتم علماء الإدارة بالأعمال القانونية، أي الأعمال المرخصة الحاصلة على ترخيص من الدولة)... والتي تختلف أحجامها من الصغيرة جدا إلى العملاقة. وعليه، فالأعمال الصغيرة التي تهتم هنا هي جزء من القطاع الخاص القانوني.

وتتميز الأعمال الصغيرة بتعدد الأسماء التي تعطى لها وتعد عملية تعريفها، حيث نحتاج إلى تعريفها بطريقة وصفية، كما سنجد لاحقا. أحد أسباب ذلك هو تعدد الأطراف المعنية بها، والتي تعطىها أسماء وتعريف مختلفة.

تزايد الاهتمام بالأعمال الصغيرة مؤخرا بسبب خصوصياتها وأهميتها شدد الأطراف المهمة بها. فإذا راجعنا أسماء مناهج التدريس لكليات الإدارة، سنجد بان الكثير منها تتضمن مادة باسم إدارة الأعمال الصغيرة كمادة اجبارية في جميع التخصصات

اذ ان بعض الجامعات تعرض عددا من المقاييس ذات العلاقة بالأعمال الصغيرة

مثل:

إدارة الاعمال الصغيرة، إدارة المشاريع الصغيرة، الريادة، المقاولاتية....

أولاً: الأطراف المعنية بالأعمال والأسماء التي يعطونها لها.

لماذا هناك عدة أسماء (مصطلحات) لـ "العمل الصغير"؟

أحد أسباب تعدد أسماء وتعريف "العمل الصغير" هو تعدد الأطراف التي تهتم به،

وكل من هذه تحتاج مصطلحات للإشارة إليه. فيما يلي أهم هذه الأطراف

1-المستثمرون: يحتاج من يرغب بإقامة عمل خاص أن يعطيه اسماً؛ فمثلاً، إذا، إذا

قرر شخص (أو مجموعة أشخاص) إقامة متجر أو محل تجارة أو صيدلية ... قد

يشيرون إلى هذا النشاط بكونه مصلحة" أو "مشروع"، أو "مؤسسة أو منشأة " أو

شركة" ... الخ.

فإذا كانت الثقافة الاتصالية في بلد ما ضعيفة، كما هو الحال في الدول النامية، غالباً

ما يعطونها أسماء غير الأسماء التي تستخدم في علم الإدارة.

2-الحكومة: تحتاج الدولة أن تعطي أسماء للأعمال التي تمنحها ترخيص لممارسة نشاط

اقتصادي ولهذا، يحتاج علماء القانون إعطاء اسم لهذه الأعمال. أكثر قوانين لشركات

لتجارية العربية تعطي هذه الأعمال اسم "مشروع"، (وهو اختصار لـ مشروع تجاري)؛

هذا المشروع التجاري" قد يكون محل صغير أو شركة عملاقة؛ لذلك، عندما تظهر

الإحصاءات الرسمية عدد المشاريع التي تم ترخيصها خلال سنة ما" فهذا العدد هو

عدد الأعمال التي منحتها الدولة الترخيص لممارسة العمل التجاري.

لمنح تراخيص مشابهة تشترط الحكومات في العصر الحالي العديد من الشروط كما تخضعها للمراقبة القبلية والبعدية وفي الدول النامية نجد الكثير من أصحاب المشاريع الصغيرة او الشركات لا يحملون أي شهادة علمية فبذلك لا يستطيعون استيعاب والالتزام بالكثير من هذه الشروط

3-المختصون في الاقتصاد: بهتم علماء الاقتصاد بكل من حالة الاقتصاد وحجمه وكذلك، بنموه؛ فبالنسبة لحجم الاقتصاد وتركيبته، فالمهم معرفة عدد الوحدات التي يتكون منها ونشاطها (فيما إذا كان صناعة أو خدمات مثلا)، وحجم عوامل الإنتاج التي ستخدمها (رأس المال والعمالة وغيرها)، وكذلك مساهمتها في تكوين الدخل الوطني.

هذا الوحدات الاقتصادية، يمكن ان تكون تابعة لشركة واحدة أو عدة شركات: فمثلا، يمكن أن تضم شركة عملاقة لصناعة الأجهزة الكهربائية عددا كبيرا من الوحدات الاقتصادية بل قد تقوم شركة أخرى بتقديم خدمات أخرى متنوعة تتمثل في النقل او الاتصال او التأمينات ...

ويسمي علماء الاقتصاد هذه الوحدات ب المشروع وهو اختصار ل "المشروع الاقتصادي" والذي يعرفونه باعتباره! الوحدة الأساسية التي يتكون منها الاقتصاد ويهتمون لمدخلات التي تستخدمها الوحدة والإضافة التي تقدمها للدخل الوطني.



أما بالنسبة لاهتمامهم بنمو الاقتصاد واتجاه هذا النمو، فالعلماء الذين يهتمون باقتصاد السوق يرون بان النمو السليم للاقتصاد يصل بفعل عوامل العرض والطلب فقط وهذا يتطلب ان تكون هناك منافسة مستمرة بين مختلف الوحدات الاقتصادية.

**4- علماء الإدارة:** يهتم علماء الإدارة بكل الأعمال، الصغيرة والكبيرة؛ ولكن، لان تنظيم وإدارة هذه الأعمال يتأثر بعدد العاملين فيها، سنجد بأنهم يعرفون الحجم من خلال عدد العاملين، والذي يتميز بمجموعة أخرى من الخصائص.

### ثانياً: المصطلحات العلمية

ظهرت عدة مفاهيم متخصصة في مجال الأعمال الصغيرة منها:

**أ- المنظمة:** Organisation مصطلح علمي يعرفه علماء الإدارة بكونها كيان اجتماعي هادف يتكون من ثلاثة أشخاص أو أكثر، وله طابع الاستمرارية؛ لكل ثلاثة أشخاص أو أكثر يتعاونون ككيان لمدة ما، وهذا التعاون يحصل لأنه يحقق لهم أهداف معينة هم منظمة؛ فالشركة والدائرة والقبيلة والنقابة والوزارة ... كل هذه هي "منظمات" لأن التعريف أعلاه ينطبق عليها.

**ب- العمل:** هو منظمة يقيمها أشخاص (وليس حكومة ومجتمع أو دولة بهدف الربح (وليس لتقديم خدمة عامة أو لتحقيق خدمة خاصة لهم) ومن خلال ممارسة نشاط اقتصادي (وليس سياسي وار ديني أو اجتماعي الخ)، أي ان كل عمل هو منظمة، ولكن ليس كل منظمة هي عمل: فالنادي والجمعية الخيرية وغيرهم هم منظمات وليس

أعمال؛ هذا العمل قد يكون صغير الحجم (ثلاثة أشخاص فقط) أو كبير، يضم مئات الآلاف من الأشخاص: فكل من المتجر الصغير والبنوك والشركات الكبرى "عمل".

ج- أشخاص: شخص *Personne* في القانون، له معنى خاص هو كل من هو

صالح لاكتساب الحقوق والعمل بالواجبات". والأشخاص، بهذا التعريف نوعين:

- **الشخص الطبيعي:** هو الفرد الذي يكتسب الحقوق عند ولادته فكل شخص طبيعي يحصل على حقوقه على عند ولادته، وله وثائق أحوال مدنية تبين والديه وجنسيته ووضعه لاجتماعي... الخ

- **الشخص المعنوي:** يشمل الكيانات التي منحها القانون ترخيص وشخصية قانونية مستقلة عن شخصية الأفراد المكونين له مثل الشركات والمؤسسات ذات النشاط التجاري.

د- المؤسسة العامة المؤسسة الخاصة:

- **المؤسسة الخاصة:**

تستخدم مفهوم المؤسسة الخاصة (أحيانا المنشأة الخاصة) كمرادف لمفهوم "العمل" كمفهوم موازي ل "المؤسسة أو المنشأة العامة والتي هي منظمة اقتصادية تقيمها الدولة:

في الحكومة تقيم نوعين من المنظمات تحتاج أن تعطىها أسماء مميزة: فهي تحتاج إقامة "منظمات تنفذ مسؤولياتها الأساسية في تحقيق سيادة الدولة. (Barnouti,

2010, P 73)

- **المؤسسة العامة:** هي منظمة تقيمها وتملكها الدولة لممارسة نشاط اقتصادي لتحقيق أهدافا عامة كتوفير الخدمات الأساسية.

هـ - **القطاع الخاص والقطاع العام:**

**القطاع العام:** Secteur publique هو جزء من الاقتصاد يتكون من كل من الخدمات العامة والمؤسسات العامة. تشمل الخدمات العامة والمرافق العامة والخدمات الحكومية مثل الجيش وإنفاذ القانون والبنية التحتية) الطرق العامة والجسور والأنفاق ومدادات المياه والصرف الصحي والشبكات الكهربائية والاتصالات السلكية واللاسلكية وغيرها (والنقل العام والتعليم العام إلى جانب الرعاية الصحية وأولئك الذين يعملون لحساب الحكومة نفسها، مثل المسؤولين المنتخبين. (السلام، 2001، صفحة

(145)

**القطاع الخاص:** Secteur privé مجموع المؤسسات والشركات الخاصة التي لا تملكها الحكومة. وهو مجموع المؤسسات التي تكون خاضعة لرأس مال الأفراد أو الشركات.

و- **المشروع**: يختلف تعريف كل من علماء القانون والاقتصاد لمصطلح المشروع  
Projet فمن وجهة علماء القانون وقوانين الشركات المشروع مختصر لمشروع تجاري  
وهو كل وحدة تمنحها الدولة الترخيص لممارسة نشاط اقتصاديا بهدف الربح". هذا  
المشروع قد يكون شركة فردية صغيرة أو شركة تضامن تضم شريكين فقط، أو قد  
يكون شركة عملاقة تمارس عشرات أو مئات الأنشطة المختلفة.

أما من وجهة نظر علماء الاقتصاد، فالمشروع (مختصر ل مشروع اقتصادي) هو  
الوحدة الاقتصادية التي يمكن احتساب عوائد الإنتاج التي تستخدمها والقيمة المضافة  
التي تحققها.

ز- **التنوع**: diversification " لمصطلح التنوع في الإدارة والاقتصاد معنى خاص  
يشير إلى عدد النشاطات الاقتصادية المختلفة التي يبيعها العمل الواحد التحقيق  
الربح: فالعمل الذي يعتمد سياسة التنوع هو عمل يتيح أكثر من منفعة.

ح- **الحصة السوقية**: الحصة السوقية هي مؤشر مهم جدا لحجم أي عمل ولقياس  
حالة التنافس في السوق، و"السوق هو الطلب والعرض، أي إن حجم سوق ما هو  
حجم هذا الطلب و/أو العرض في بلد ما في سنة ما؛ فإذا كان حجم الطلب على  
أجهزة الحاسوب في سنة ما هو مليون دينار، يمكننا القول بان حجم سوق الحاسوب  
هو مليون دينار؛ ونتوصل إلى مبلغ "الطلب" بضرب عدد السكان الذين يحتاجون  
الحاسوب في المبالغ المستعدين لدفعها للحصول عليه. كما يمكن أن نقيس حجم

السوق من خلال العرض، والمقصود ب العرض هو كمية المعروض من السلعة /الخدمة بسعر معين: فمثلا، إذا كان مجموع مبيعات الحواسيب في سنة ما هو مليون دينار، يمكننا أن نقول أيضا بان حجم سوق الحواسيب هو مليون دينار.

#### ط- القطاع غير المنظم:

القطاع غير المنظم ذلك القطاع الاقتصادي الذي لا خضع لقوانين العمل أو الشركات، لذلك، لا تتوفر للدولة معلومات عنه؛ وهو يتميز عن القطاع المنظم والذي يشمل كل الوحدات ا لإنتاجية المشاريع التجارية التي تخضع للتنظيم والتي توفر للأجهزة الإحصائية الرسمية بيانات دورية منتظمة تسمح بتقدير حالة الاقتصاد. وكلما كان لما كان الاقتصاد أكثر نضجا، كلما كان عدد أكبر من الأعمال منظمة، وبالتالي، كان حجم القطاع غير المنظم أصغر.

تتدرج ضمن القطاع غير المنظم الكثير من الأعمال الصغيرة خاصة في الدول ذات الاقتصاد الهش.

1-الريادة: مفهوم الريادة" هو مفهوم بالغ الأهمية للأعمال الصغيرة و الاقتصاد المعاصر، لذلك نتعرف هنا على معناه وتغير الترجمة والاهتمام به يعرف الرائد Entrepreneur انه فرد يقيم عملا صغيرا ويجعل منه خلال فترة قصيرة عملا كبيرا وناجحا، وهو يحقق ذلك لكونه يتمتع بمهارات محددة، نسميها مهارات ريادية

فالريادي هو شخص يتمتع بالرغبة في العمل لحسابه الخاص عوضا عن العمل لدى الغير طما يتمتع بالمغامرة والمخاطرة.

**هل كل من يقيم عملا صغيرا رياديا؟**

ليس كل من يقيم عملا صغيرا هو ريادي؛ فقد يقيم شخص ما عملا صغيرا ويبقيه على حاله بدون تغيرات تذكر لسنوات، هذا الشخص يفتقد المهارات الريادية التي تعتبرها اليوم ضرورية لتنشيط الاقتصاد؛ فالريادي هو من يقيم هذا العمل ويحوله إلى عمل كبير نشط.

**كيف تغير الاهتمام بالشخصية الريادية؟**

تغير اهتمام علماء الاقتصاد بالريادة على مدى التاريخ: فقد أدرك علماء الاقتصاد الأوائل أهمية "الريادة لنمو الاقتصاد" (Holt, 1999, p. 85)، حيث اعتبروا الرياديين قادة نمو الاقتصاد وركزوا على مهاراتهم في التنظيم وفي إقامة أعمال ناجحة ومع تطور علم الإدارة بدعوا يعتبرون مهارات الإداريين المتخصصين هي الأكثر أهمية والإدارة باعتبارها أحد عوامل الإنتاج.

**2- امتياز: مفهوم "الامتياز مهم جدا للأعمال الصغيرة لان أكثر المستقبل القريب.**

الامتيازات هي اعمالا صغيرة؛ وستصبح مجالا مهما للأعمال الصغيرة في المستقبل القريب.

### ثالثاً: دوافع دراسة إدارة الأعمال الصغيرة

هناك مجموعة مبررات وفوائد يمكن أن تتحقق من دراسة وتدرّيس مادة متخصصة بإدارة الأعمال الصغيرة من قبل علماء الإدارة. فيما يلي بعض أهمها وأبرزها:

#### 1- الخصوصيات الإدارية للعمل الصغير

تختلف المؤهلات الضرورية لإدارة العمل الصغير عن تلك الضرورية لإدارة الأعمال المتوسطة وكبيرة الحجم، وسنجد لاحقاً بأن المادة التي ندرسها في تخصص إدارة الأعمال موجهة بالدرجة الرئيسية لإدارة الأعمال متوسطة وكبيرة الحجم ولا تصلح للأعمال الصغيرة لذلك، لا يؤهل التخصص الطلبة لإدارة العمل الصغير

#### 2- أهمية الأعمال الصغيرة واحتمالات تزايدها

اثبتت الدراسات العلمية أهمية وبقاء الأعمال الصغيرة حتى لاقتصاد الدول التي تنتشر

فيها شركات عملاقة (سبنسر، 1998، صفحة 67)

كما، ساهمت كل من ثورة الاتصالات والثورة التكنولوجية إلى توفير الفرص للكثيرين

من إقامة أعمال صغيرة من منازلهم؛ وأسهمت التغيرات الاجتماعية والعلمية في

زيادة أعداد ممن يفضلون إقامة أعمال خاصة بهم عوضاً عن العمل كموظفين في

شركات كبيرة هذا ما أدى زيادة أعداد الأعمال الصغيرة.

### 3- يوفر نظرة كلية عن متطلبات إدارة الأعمال

تمثل هذه المادة، خاصة إذا تمت دراستها في السنة الأخيرة للتخرج، موقعا مهما لأن يتعامل الطالب المتخصص في إدارة الأعمال بكل المواضيع المتفرقة التي درسها في موضوع واحد يساعده على اكتشاف العلاقة بينها:

فالمتخصص في إدارة الأعمال يدرس مواضيع مختلفة بشكل معمق، ولكن من دون الاهتمام الكافي بعلاقتها بالقضايا الأخرى: فهو يدرس مادة أو أكثر في التسويق وكذلك في العمليات والإنتاج والشؤون المالية والمحاسبية وحتى القانونية ومن دون أن تتوفر له الفرصة للتعامل مع تداخلها والانتباه إلى العلاقة بينها وإلى ترابطها

توفر مادة الإدارة الأعمال الصغيرة فرصة لأن يتعامل مع هذه المواد المتفرقة بشكل يؤكد الترابط بينها، والسبب هو أن على من يدير العمل الصغير ان يهتم بنفسه بكل هذه القضايا وبشكل مترابط.

### 4- مرشدا لإقامة عملا خاصا للمتخصصين في إدارة الأعمال

يوفر تدريس هذه المادة الفرصة بان التخصص يمكن صاحبه ليقوم عملا خاصا به وهو ما يطلق عليه: تنمية الاستعدادات الريادية لدى الطالب.



## رابعاً: أهمية الأعمال الصغيرة

### 1- السياق التاريخي للأعمال الصغيرة

كان الاقتصاد العالمي، وعلى مدى التاريخ، يتكون من الأعمال الصغيرة فقط ولم تظهر الأعمال الكبيرة إلا في الدول التي بدأت بالتصنيع مع بدايات الثورة الصناعية وحتى بعد الثورة الصناعية، لم تظهر أعمال كبيرة في أية دولة نامية إلا بعد أن تبدأ بالتصنيع وبتحديث اقتصادها، وهذا كان حال النسبة لأكثر دول العالم في ملف القرن العشرين؛ وعندما تبدأ الأعمال الكبيرة تحتل مكانة في اقتصادها، يبدأ أيضاً التعتيم على الأعمال الصغيرة وإهمالها؛ وقد أدى ذلك إلى إهمال حاجاتها وخصوصياتها.

### 2- مكانة الأعمال الصغيرة في تنوع اقتصاديات العالم

كانت الأعمال الصغيرة الوحدات الأساسية، بل الوحيدة، التي قام عليها اقتصاد العالم في كافة الحضارات والمجتمعات، وحتى القرن السابع عشر فمنذ قيام المجتمعات والجماعة في العالم، قامت في كل جماعة متاجر)) وحرف ومزارع تبيع (أو تقايض) السلع والخدمات التي تحتاجها الجماعة وكانت كل هذه الأعمال صغيرة الحجم.

إذا كانت الأعمال الصغيرة أساس الاقتصاد العالمي التقليدي.

### 3- اهتمام علماء الإدارة بالأعمال الصغيرة

اهتمام علماء الإدارة بالأعمال الصغيرة جاء متأخرا لان علم الإدارة ظهر للوجود وتطور لمعالجة والاهتمام بمشاكل الأعمال الكبيرة وليس الصغيرة والاستجابة لحاجياتها الإدارية.

ويرجع هذا التأخر بالاهتمام بالأعمال الصغيرة لسببين رئيسيين:

أ - محدودية حاجة الأعمال الصغيرة في الاقتصاد التقليدي إلى إدارة معقدة مما أسهم في تأخر قيام تخصص الإدارة.

لم يظهر تخصص الإدارة إلا مع بداية القرن العشرين، أي قبل حوالي مئة؛ أحد أسباب ذلك هو عدم حاجة الأعمال الصغيرة في الاقتصاد التقليدي الى ممارسات وأنظمة إدارية معقدة، وبالتالي عدم حاجتها إلى من يحملون شهادة في الإدارة الشيء الذي أدى الى عدم شعور المعاهد والجامعات بالحاجة لتدريس الإدارة وتخرج مختصين فيها

ب - بعد ظهور علم الإدارة افترض المختصون في الإدارة بأن مبادئ الإدارة العلمية هي مبادئ كونية تنطبق على جميع المنظمات.

افترض رواد علم الإدارة بان "الإدارة العلمية" تتحقق بتنفيذ مبادئ عامة (كونية) تنطبق على كل منظمة، بغض النظر عن حجمها فمثلا، حدد هنري فايول، أبو إدارة الأعمال، الوظائف التي يجب أن يتفرغ لها كل من يريد أن يمارس عمله الإداري بأسلوب علمي

بكونها تشمل التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه، وان يمارسها وفق "ومبادئ" اقترح بعضها كالتخصص والتدرج ووحدة الأمر وغيرها.

اقترح فريديريك تايلور نفس المقترحات التي اقراها فايول كما طور منهجية لتصميم الوظائف ودراسة الحركة والوقت وافترض بأن على المؤسسة التي تدير عملها بأسلوب علمي ان تحدد مهام كل وظيفة وفق مبدأ التخصص أي جعل وظيفة كل عامل محصورة بأقل عدد ممكن من المهام المختلفة والتي يجب تحديد خطوات تنفيذها بمنهجية الحركة والوقت.

هذه نماذج لمساهمات مهمة، ولافتراضات اشترك فيها كل العلماء الأوائل:

**ثالثا: دور الثورة الصناعية وتحديث الاقتصاد في قيام الأعمال الكبيرة وفي ولادة علم الإدارة**

الثورة الصناعية سلسلة مهمة من التغييرات؛ هذه التغييرات اختلفت بين الدول التي نعتبرها الآن المتقدمة والدول النامية التي تأخرت في التصنيع، كما بالنسبة للدول النامية، نعرف أولا على بعض التغييرات التي حصلت في الدول السبابة في التصنيع ذات الصلة بالإدارة، ثم في الدول المتأخرة في التصنيع:

### **1 - نتائج الثورة الصناعية في الدول المصنعة**

يمكن أن تلخص آثار الثورة الصناعية في الدول التي حصلت فيها هذه لثورة بكونها تطلبت إقامة أعمال كبيرة، وهذا أسهمت في قيام تخصص الإدارة والاقتصاد (بالإضافة إلى تخصصات علمية أخرى) كما أسهمت في تغيير في دور الدولة، هذه التغييرات انعكست بشكل مباشر على الإدارة. (برنوطي س.، 2000، صفحة 121)

## أ- بداية قيام الأعمال الكبيرة:

عرف العالم الأعمال الكبيرة التي تنتشر حاليا إلا بعد قيام الثورة الصناعية، فقد ساعدت هذه الأخيرة في اختراع الآلة التي تعمل بالطاقة البخارية وبذلك تحقق كمية كبيرة من الإنتاج أو الخدمات فهذا الاختراع أدى الى مضاعفة الإنتاج، الزيادة في رؤوس الأموال

## ب- ميلاد علم الإدارة:

تتطلب الأعمال الكبيرة أعدادا كبيرة من العاملين بمهارات متنوعة ومتطورة وأنظمة اختيار وتدريب وتعيين وأجر وترقية... الخ. كما تتطلب أنظمة إنتاج وشراء وتسويق وتمويل... الخ. كما تتطلب، وبالطبع، أعداد كبيرة من - إداريين متخصصين بمختلف المستويات الإدارية والفعاليات الإدارية كالتنظيم التخطيط والرقابة وغيرها.

مع بداية الثورة الصناعية لم يتوفر أي من هؤلاء، وكان "المهندس الذي يشرف على تشغيل الأجهزة الجديدة هو الذي يقوم بمختلف المهام، وحسب قدراته والوقت معه، بمرور الزمن، تراكمت كمية من الاجتهادات التي أسهمت في تكون العديد من العلماء تنصصوا في معالجة هذه المشاكل، مما أسهم في قيام تخصص الإدارة كتخصص يهتم بدراسة المشاكل التي تواجهها الإدارة واقتراح الحلول لها وتدريبها لأشخاص يتم تعيينهم خصيصا ليكونوا مشرفين ومدراء أو لمساعدة المدراء في معالجتها.

## ج- مساهمة الثورة الصناعية في تغير في الاقتصاد

ظهرت تغيرات جذرية في دور الحكومة وفي جهاز الدولة، إذ بدأت الحكومات تحتاج وسائل جديدة لترخيص هذه الأعمال والأشرف عليها وتوفير البنى الارتكازية لعملها....؛ كما احتاجت تطوير أشكال قانونية جديدة من الأعمال للمستثمرين الجدد (فأدى ذلك إلى تطوير الشركة المساهمة)؛ كما بدأت الحكومات تحتاج أنظمة إحصائية لتحديد أعدادها وأحجامها ومساهمتها.... ما اقتضى أيضا إقامة أنظمة إشرافيه وإحصائية. لذلك، بدأت الحكومات تستعين بعلماء الاقتصاد لتنظيم الاقتصاد وتقييم فوائد ووزارات متخصصة في ذلك.

### رابعا: بداية الاهتمام بالأعمال الصغيرة

التأثير الأول للتصنيع هو تركيز الاهتمام على الأعمال الكبيرة، ثم إهمال الأعمال الصغيرة والتعتيم (غير المتعمد) عليها. كما يولد الانطباع بأهمية الأعمال الكبيرة بان الأعمال الصغيرة غير مهمة، كما يولد الانطباع بان الأعمال الصغيرة ستفرض مع تكاثر وهيمنة الأعمال الكبيرة.

الا ان بعض الدول المصنعة بدأت الاهتمام بالأعمال الصغيرة، في النصف الأول من القرن العشرين. حيث جاء الاهتمام مستقبل الأعمال الصغيرة من قبل علماء الاقتصاد الليبراليين في الدول الرأسمالية، خاصة الولايات المتحدة الأمريكية.

ويمكن حصر أسباب الاهتمام بالأعمال الصغيرة لسببين رئيسيين:

**السبب الأول:** هو سبب أيديولوجي يتعلق بافتراضاتهم حول النمو السليم للاقتصاد:

فهم يفترضون بأن أفضل طريقة لنمو اقتصاد دولة ما يحصل عندما يسود التنافس الحر ويخضع الاقتصاد لقوى السوق وعوامل العرض والطلب، بدين تدخل الدولة؛ فهم يفترضون بان هذا يضمن توجيه للمستثمرين لتلبية حاجات السكان، كما يدفعهم التنافس إلى تقديم سلعهم وخدماتهم بسائل سعر ممكن. وعليه، يرون بأن نمو الاقتصاد يتطلب سوق تنافسي لا تهيمن عليه اسلا تحتكره؛ ولهذا يهتمون بحالة التنافس ويعتبرون الاحتكار حالة سلبية تعطل عمل السوق. (صالح، 2004، صفحة 86)

**السبب الثاني:** بدء الاهتمام بالأعمال الصغيرة فيتعلق بملاحظة ظواهر بدأت تبرز في الدول الصناعية الغربية، والتي ولدت الشعور بأن الأعمال الكبيرة بنا، تبلع الأعمال الصغيرة، وبالتالي سيتحول السوق تدريجيا إلى سوق احتكاري فقد لا حضوا، بأنه عندما يقام متجر كبير في منطقة ما، سرعان ما تتأثر المتاجر الصغيرة في المنطقة سلبا بذلك، فتضطر لغلق أعمالها؛ وإذا أقيم مصنع عملاق لإنتاج مادة ما، تصبح المصانع الصغيرة أقل قدرة على منافسته، فتضطر لتصفية نشاطها. (ويحدث هذا "الابتلاع لان الأعمال الصغيرة تجد صعوبة في منافسة الأعمال الكبيرة في السعر والخدمة فتراجع أعمالها)

هذه الظواهر أثارت مخاوف المتخوفين من الاحتكار فخشوا من احتمال أن الأعمال الكبيرة تدريجيا على منافسيها فيتحول السوق إلى سوق احتكاري بحيث تبقى شركة كبيرة واحدة تحتكر كل نشاط (Graham, 1949, p. 102)

خامسا: أهمية ومستقبل الاعمال الصغيرة

## 1- أهمية الاعمال الصغيرة في الاقتصاد:

\*الاعمال الصغيرة منتشرة في كل القطاعات الاقتصادية:

عموما إن الأعمال الصغيرة تنتشر في التجارة والخدمات، إلا أن الدراسات العلمية تظهر بأنها منتشرة في كافة القطاعات الاقتصادية، بما في ذلك الصناعة، وحتى قطاعات البنية التحتية:

ففي الولايات المتحدة مثلا، وللإحصاء أعلاه، شكلت الأعمال التي تستخدم اقل من 50 شخص أكثر من 91 % من الشركات التي تعمل في الصناعات الاستخراجية (التي تستخرج الموارد الطبيعية)، والتي تستلزم استثمارات كبيرة؛ بل أن نسبة الأعمال في هذا القطاع والتي تستخدم اقل من 5 أشخاص كانت بحدود الشركات الاستخراجية وهذا يتكرر في الشركات الصناعية.

\*تختلف سيطرتها باختلاف القطاع الاقتصادي

على الرغم من انتشار الأعمال الصغيرة في كل القطاعات الاقتصادية، إلا إن هيمنتها تختلف من قطاع إلى آخر: نهي تهيمن (أي تشكل النسبة الأكبر) في قطاعات الإنشاءات، الخدمات التجارية، وتجارة الجملة، ولكنها اقل هيمنة في قطاع الصناعة مثلا؛ فالأعمال الصغيرة التي تستخدم أقل من 50 عامل) تشكل أكثر من 98% من مجموع الشركات في قطاع الإنشاءات، يليها قطاع تجارة الجملة؛ بل إن 76% من الأعمال الصغيرة جدا (التي

تستخدم أقل من 5 أشخاص) تشكل حوالي شركات الإنشاءات، حوالي 76% من الشركات في قطاع لخدمات.

**\* - مصدرا مهما للاستخدام ولتوفير فرص العمل**

تمثل الأعمال المديرة مصدرا بالغ الأهمية لتوفير فرص العمل؛ ففي الدول الغربية، حيث تهيمن الشركات العملاقة، ويكل مؤشرات الحجم، أكثر من 50 ه ممن يعملون، يعملون في أعمال صغيرة: أي إنها توفر بحدود 5% من فرص الاستخدام في هذا الاقتصاد.

**\*-مصدر مهم لخلق فرص عمل جديدة.**

من الابعاد المهمة لحالة أي اقتصاد هو فرص العمل والوظائف الجديدة التي تستحدث فيه سنويا، لان هذا الرقم يعطي مؤشرا مهما عن حالة الرخاء والكساد فيه فعندما يكون هناك رخاء هناك رخاء، يتم إقامة أعمالا جديدة وتوسيع الأعمال القائمة؛ وهذا يولد فرص عمل جديدة.

وتظهر الإحصاءات عن عدد الوظائف الجديدة في الولايات المتحدة بان الأعمال الصغيرة تفوقت سنويا، ومنذ عام 1965 على الأعمال الكبيرة في عدد الوظائف الجديدة التي تستحدثها؛ وقد بلغ عدد هذه الوظائف في عام 1993 حوالي 800,000 وظيفة جديدة، هذه المساهمة في سبب اعتبار بعض المختصين لها " محرك للوظائف ومحرك الاقتصاد.

**(Barrow, 1993, p. 73)**



## \* - مصدر لزيادة الدخل الوطني والثروة الاقتصادية: الفصل

ففي الدول الغربية الصناعية أيضا، ذات الاقتصاد الكبير، تسهم الأعمال الصغيرة بتوليد أكثر من 30% من الدخل الوطني.

## \* - مصدر أساسي للصناعات والأعمال الأخرى

وجدنا بأن الأعمال الكبيرة والعملاقة تحتاج الأعمال الصغيرة لتنفيذ مئات بل آلاف، المهمات والنشاطات التي هي مهمة لها، ولكنها صغيرة الحجم، وبالتالي، تكون مكلفة لها لو نفذتها بنفسها.

أوضح مثال على ذلك هو شركات إنتاج السيارات: فكل شركة عملاقة لتصنيع السيارات تحتاج آلاف، بل مئات الألوف، من الأعمال لصغيرة التي توفر الوقود والأدوات الاحتياطية والمستلزمات الأخرى، كما تقوم بمهمات الصيانة والتصليح والنقل وغيرها. هذه الأعمال الصغيرة ضرورية للنمو السليم للاقتصاد: عندما تقوم الشركة العملاقة بتنفيذ كل من هذه الأعمال بنفسها، فإن كلفتها عليها ستكون هائلة ولن تستطيع أن تلبى الحاجة لها، ولو لم تقم الأعمال الصغيرة لتنفيذها، لتعرقل نمو الشركات الكبيرة نفسها الشيء ذاته ينطبق على أكثر الشركات الصناعية ومن الشركات التجارية والخدمية الكبيرة: فهي تسوق لها منتجاتها وتوفر لها خدمات التجهيز والدعم وغيرها

هذه العلاقة أصبحت الآن أكثر أهمية نتيجة الدراسات الموجهة خصيصا نحو الأعمال الريادية؛ فالدراسات تبين بأن نمو الصناعات عالية التكنولوجيا (كالصناعات التكنولوجية

حصل نتيجة هذا التكامل بين الأعمال الكبيرة والصغيرة إذا، الأعمال الصغيرة المساندة  
ضرورية للنمو السليم للاقتصاد. (Hagerdroom, 2002, p. 70)

### \*: مصدر للتنافس والابداع

يعدد المعنيين بالأعمال الصغيرة عددا من الإبداعات المهمة للقرن العشرين مصدر هو  
أعمالا صغيرة، تدل أن الدراسات العلمية تظهر بأن أكثر من ثلث براءات الاختراع في  
الولايات المتحدة التي تسجل سنويا يعود إلى الأفراد وأصحاب الأعمال الصغيرة، وليس  
للشركات العملاقة التي تنفق الملايين على البحث والتطوير؛ كما أن أكثر من ربع براءات  
الاختراع التي تسجل في الدول المتقدمة صناعيا يسجل من قبل أعمال صغيرة.

(Siropolis N. , 1997, p. 66)

كما تظهر الدراسات عن الاقتصاد البريطاني مساهمة مشابهة، حيث تعتبر الأعمال

الصغيرة مصدرا مهما للإبداع (Megginson, 1991, p. 123)

### \*تنمي المبدعين والرياديين

تعتبر الأعمال الصغيرة موقعا مهما لتنمية هذه الاستعدادات والمهارات الريادية الضرورية  
لنمو أي اقتصاد معاصر: فالإقتصاد الذكي، تهيمن عليه شركات كبيرة بيروقراطية لا يوفر  
فرصا كهذه، وهذه تقود إلى تراجعها، وقد تكون أحد أسباب انهيار اقتصاد الدول الاشتراكية  
هو هذا الخنق للمبادرات الذاتية والمهارة في إقامة أعمالا جديدة.

## \* أساسية للتنوع الثقافي في الاقتصاد

يهتم بعض العلماء بدور آخر غير ظاهري للأعمال الصغيرة، وهو دورها في تعزيز التنوع الثقافي والحفاظ عليه، مما يسهم في توسيع الاقتصاد: لقد حصل هذا في الدول العربية فمثلا أدى تصاعد هجرة العمال المصريين الى الدول العربية الى انتشار الاعمال الصغيرة التي تبيع سلع وخدمات كان المصريون هم مستخدميها الرئيسيين، ثم أصبح المجتمع الأوسع يستخدمها؛ والشيء ذاته ينطبق على الفلسطينيين واللبنانيين والهنود ... الذين عملوا في دول الخليج وغيرها؛ هذا الأثر يجعل اقتصاد أية دولة عربية استقبلت أقليات أكثر تنوعا بسبب ذا التأثير وفر يصل في كل مجتمع تنزح إليه جماعات غريبة عليه فيوفر لها فرص البقاء والعمل، ثم يعزز التنوع في المجتمع الأوسع. هذا الدور يعتبر مهما لتطعيم الاقتصاد بمساهمات هذه الثقافات، بالإضافة إلى المحافظة على التنوع في المجتمع،

## 2- مستقبل الاعمال الصغيرة

انتهى المصدر الذي ساد فيه الشعور بأنه ليس في الاقتصاد المعاصر مكانا للأعمال الصغيرة، بل هناك مؤشرات تبين بأنها باقية وستزداد أهمية. فيما يلي بعض هذه المؤشرات:

- انتشار نظام الامتياز: الامتياز هو عمل يتخصص في تقديم منتج أو خدمة معينة في منطقة محدودة وهو نظام لجأت إليه الشركات الكبيرة لتوزيع منتجاتها: هناك عدة مؤشرات تدل على إن أعداد الامتيازات ستميل إلى التزايد بس بيها لكل من الشركة الأم وكذلك لأصحاب الأعمال، خاصة في الدول النامية، النامية، بل هي توفر لهم الفرصة لإقامة

أعمالا لها فرص جيدة في النجاح، خاصة إذا كانت الخدمة أو السلعة ذات سمعة عالمية (Siropolis n. , 1997, p. 56)، وهذا يعني تزايد أعداد الأعمال الصغيرة الحاصلة عليها.

• **الثورة التكنولوجية:** شهد العالم خلال العقود الأخيرة ثورة تكنولوجية تشمل ليس فقط عدد الاختراعات الجديدة، بل أيضا ثورة في طريقة التصنيع فمثلا أصبحت التكنولوجية السبلة تسمح بإنتاج قطع صغيرة قياسية يتم تجميعها، وهذا يسمح بقيام أعمالا صغيرة تقوم بالتجميع فقط، كما يحصل حاليا في صناعة الحاسوب (الكمبيوتر)، حيث نجد في كل أنحاء العالم أعداد هائلة من أعمال صغيرة تقوم بتجميع الكمبيوترات وبيعها. التغيير الآخر هو الزيادة الهائلة في صناعات وخدمات ومنتجات جديدة يقدر أن تؤدي إلى تغيير جذري في تركيبة الاقتصاد. وهذا يخلق فرصا كبيرة، خاصة للرياديين الذين يسعون للاستفادة منها، وهذه تبدأ صغيرة، فإذا نجحت تنمو تدريجيا (Deakins, 2003, p. 77)

• **تحويل الاقتصاد الى اقتصاد معرفة:** تحول اقتصاديات الكثير من دول العالم إلى ما يسمى ب اقتصاد معرفة وهذا راجع الى التطور العلمي والتكنولوجي لهذا الاقتصاد ملامح عديدة • نلخصها هنا بنقطتين:

أ- الاستخدام الموسع لتكنولوجية ولأنظمة المعلومات في العمل.

ب- توسع التجارة والتسويق الالكتروني باستخدام الانترنت وشبكات الاتصال.

هذه التغيرات توفر الفرص لأعداد كبيرة من الأعمال الصغيرة خاصة في الدول النامية، فرص دخول أسواق عالمية نائية ومنافسة الأعمال في الدول المتقدمة لكونها تتمتع بمزايا انخفاض التكاليف.

• **انتشار صيغة العمل عن بعد:** ساعدت تكنولوجيا الاتصالات وانتشار شبكات الاتصال في انتشار العمل عن بعد (العمل من المنزل أو من مركز عمل، بل حتى من خلال الهاتف النقال): فالكثير من الشركات في المدن الكبيرة، وحيثما تتوفر فيها شبكات اتصال فاعلة تسمح لبعض العاملين لان يعملوا من بيوتهم، عوضا عن أن بس فون يوميا ساعات في الانتقال من وإلى العمل؛ أي إنها قد تسمح لباحث | او (والكل من يؤدون أعمال مكتبية) لان يستلوا ملهم عبر شبكه ... (والكثير من يؤدون أعمال مكتبية) لان يستلوا ملهم عبر شبكه اتصال حاسوبية، فينجزونه ويعيدونه إلى الشركة حاسوبيا أيضا؛ وهذا يوفر للعاملين فرص إنجاز أعمالهم بالوقت الذي يناسبهم.

• **زيادة الاهتمام بالريادية:** نحتاج أن ننتبه إلى تغيير مهم يحصل مع التحديث بالنسبة للموقع المفضل للعمل لتلمس التغيير الحاصل حاليا في النزعة الريادية: فني الاقتصاد التقليدي، تسود قيم عمل الفرد في مهنة وعمل والديه، وهو غالبا عملا صغيرا.

تظهر الدراسات في هذا المجال بأنه، وبعد جيلين أو ثلاثة من هذا التفضيل، يبدأ يحصل تغيير باس نلاحظه اليوم بوضوح في الاقتصاديات المتقدمة؛ فقد بدأ الناس يطمحون بالعمل الحر، أي إقامة أعمالا خاصة بهم، لأنها توفر لهم الحرية والمدونة، ويعين الوقت نسمح لهم

بالاستفادة الكاملة من ثمرة جهودهم ". فيبدو بأنه، وبعد جيلين أو ثلاث من العمل كموظف في مؤسسات كبيرة، يبدأ أبناء هؤلاء الموظفين يشعرون بأن أهاليهم قضوا سنوات طويلة من عمرهم يعملون كموظفين لدى آخرين ولم يحصلوا إلا على جزء بسيط من ثمرة هذا الجهد، وان من الأفضل لهم العمل لحسابهم في أعمالا خاصة بهم (Cartwright, 2002, p.

175)

هذه النزعة هي في تزايد، وستؤدي إلى زيادة أعداد الأعمال الصغيرة

**سادسا: خصوصيات العمل الصغير**

أن تحديد هذه الخصوصيات يعتبر ضروريا لتحديد ما يجب عمله لمساعدة هذه الأعمال هذه الأعمال. فطالما إنها منتشرة ومهمة للاقتصاد ولنموه السليم، تحتاج الحكومات أن تحددتها لتساعد على أداء دورها في الاقتصاد.

أظهرت الدراسات عن الأعمال الصغيرة بان لها خصوصيات تميزها عن الأعمال الكبيرة؛ معنى ذلك هو إن ما يصلح للأعمال الكبيرة قد لا يصلح للأعمال الصغيرة.

**1- خصائص الأعمال الصغيرة**

تتميز الأعمال الصغيرة بان لها مزايا تجعلها جذابة وهي سبب انتشارها؛ إلا إنها تعاني أيضا من مشاكل ومساوئ.

## أولاً: الخصائص الإيجابية للأعمال الصغيرة:

• **سهولة وبساطة متطلبات التكوين:** يمكن لأي كان مهما كان مستواه الثقافي ان يقيم

عملا يعود عليه بالفوائد الكثيرة، فهو يحصل على الترخيص بسهولة

وهذا ينطبق على الشاب أو الشابة المتعلمين أيضا، حيث أن إجراءات التأسيس ومتطلبات

إقامة وإدارة العمل الصغير بسيطة جدا مقارنة مع إقامة وإدارة الأعمال متوسطة الحجم

والكبيرة.

هذه البساطة تجعل بإمكان أي شخص، مهما كانت ثقافته وإمكانياته مدودة، قادرا على

إقامة عملا خاصا به.

• **المرونة عالية:** هذه الميزة مهمة، بل قد تكون أحد أسباب الانتشار الكبير للأعمال

الصغيرة: فحتى إذا فشل العمل واضطر صاحبه إلى تصفيته، قد تكون أحد أسباب التصفية

هو براءة إدراك صاحبه للأخطاء التي ارتكبها، ما يدفعه إلى إعادة تأسيسه باسم جيد

لممارسة نشاط مغاير، والاستفادة من التعلم الذي حققه في المحاولة السابقة.

• **العوائد المالية الكبيرة:** فالدراسات التي أجريت في الدول المتقدمة، الولايات المتحدة مثلا،

والتي قارنت بين العائد على رأس المال للسنوات **1980-1996**، وجدت بأن العوائد التي

حققتها الأعمال الصغيرة هي أكثر منها للأعمال الكبيرة؛ وهذا حصل في سنوات الرخاء

وفي سنوات الكساد (**Baumbach, 1988, p. 53**) (ولكن يجب التنبيه إلى إن هذه

الأرقام هي للأعمال الباقية، أي الناجحة التي لم تصفي نشاطها) .

• الحرية لصاحب العمل: هناك عدة أسباب تجعل البعض يفضلون إقامة أعمال خاصة به

عوضاً عن العمل كموظفين لدى آخرين، وكذلك تفضيل الإبقاء على العمل صغيراً عرضاً

عن توسيعه بإدخال مساهمين آخرين، منها:

- يعلم المال صاحبة الحرية الكاملة بإدارته كما يختار

- يستفيد من كل العوائد التي يحققها العمل،

- يسمح لصاحب العمل بإقامة علاقات شخصية مع كل من العاملين والزبائن

**ثانياً: الخصائص السلبية للأعمال الصغيرة**

- العرضة للفشل وعدم الاستمرارية

- القدرة المحدودة للنمو المالي

- محدودية الأرباح التي يقدمها العمل الصغير وتأثير الضرائب



## الفصل الثاني: خطوات انشاء مؤسسة صغيرة

### خصائص الفكرة الجيدة

1-مصادر الحصول على الفكرة

2-- تقنيات الحصول على الفكرة.

3-تقييم الفكرة

## تمهيد

من خلال هذا المحور تحاول التطرق إلى خطوات إنشاء مؤسسة صغيرة من خلال التعرف بفرصة الأعمال، تحديد مصادر الحصول على الفكرة وتقنيات الحصول على الفكرة، بالإضافة إلى كيفية تقييم الفكرة بدراسة الجدوى لجميع الجوانب الخاصة بفكرة إنشاء المؤسسة الصغيرة.

تعرف الفرصة في عالم الأعمال على أنها الفجوة الموجودة في السوق والخاصة بالطلب غير الملبي من طرف المنافسين من خلال إضافة قيمة مخفية بأداء أفضل من أداء المنافسين

(Wickham, 2001, p. 45) وتعرف الفرصة أيضا بأنها عملية تلبية حاجة غير مشبعة في السوق من خلال استخدام الموارد لتوليد القيمة وتظهر في البداية على أنها حاجة غير مشبعة في السوق فقط (Ardichvilia.A, 2003, p. 27) كما تعرف فرصة الأعمال أيضا على أنها الإجابة على الأسئلة الثلاثة: ماذا؟، لمن؟، كيف؟ فالسؤال الأول يخص خصائص المنتج الذي تقوم عليه فكرة الأعمال، أما السؤال الثاني فهو يتعلق بتحديد القسم السوني المستهدف، في حين أن السؤال الثالث فيتعلق بكيفية التنفيذ وتحويل الفكرة إلى منتج

الفرصة هي أكثر من مجرد فكرة بسيطة، فهي تحتاج إلى توفر إمكانية استغلالها من أجل تحقيق الربح، وهي تمتلك القدرة على الجذب وإمكانية الاستمرار، كما أن الفرصة

معلقة بالحاجة، فهي تطرح في السوق في وقت محدد وتمنح للمنتج قيمة إضافية بالنسبة للمستهلك، أما الأفكار فهي عبارة عن مصطلح عام ونظري غير ملموس، بينما الفرصة تمتاز بكونها ملموسة وممكنة التحقيق في أرض الواقع (حمزة، 2017، صفحة 172).

لكن حتى تصل إلى مفهوم الفرصة يجب أن ننطلق من مفهوم الفكرة باعتبار أن التقييم الجيد لفكرة ما يمكن أن يؤدي في النهاية إلى تحديد فرصة لإنشاء مشروع مقاولاتي، فالفكرة الجيدة لا تتطلب تقديم منتج غير موجود سابقا في السوق وإنما هي مجموعة من الأفكار البسيطة التي تقدم في النهاية بمجموعة من المنتجات المشابهة للسلع والخدمات الموجودة في السوق ولكنها تقدم قيمة أكبر لمتلقي الخدمة. في هذا الإطار نذكر بعض طرق ومداخل الأفكار الجديدة التي يمكن أن تقدم قيمة أكبر لتلقي الخدمة رغم أنها متعلقة بنفس المنتجات الموجودة في السوق. (Kaundal, 2016, p. 71)

- التحسين المستمر في تقديم الخدمات (خدمات التسليم السريع)
- تسويق المنتج بسعر أقل (باستخدام التجارة الإلكترونية مثل AMAZON)
- تغيير وتعديل النوعية أو الكمية
- استخدام التبسيط والمزيد من السهولة في الاستخدام (مثل الهواتف الذكية).
- تقديم منتج مألوف أو غير مألوف.. تغيير طرق التوزيع والتسليم والتغليف وزيادة إمكانية الوصول إلى السلعة أو قابلية النقل

- تبسيط عملية الصيانة، الاستبدال والتغيير أو التنظيف.
- - تغيير اللون، الشكل أو المواد المستخدمة.

## 1- خصائص الفكرة الجيدة

تتميز الفكرة الجيدة بمجموعة من الخصائص، نذكر أهمها على النحو التالي:

(Sahlman.W, 1997, p. 66)

- الاستجابة لطلب غير ملبي في السوق: تحل مشكل لدى الزبون، تلبى حاجة غير مشبعة، وجود قسم سوقي لهذا الطلب
- الملائمة: (وجود طلب)، قابل للتحقيق ويمكن القيام به،
- الاصلالة: مختلفة عن ما هو موجود في السوق، أفضل عن ما هو موجود في السوق
- قابلة للتمويل: إمكانية الحصول على الإيرادات، إدارة للمخاطر، ضعف حواجز الدخول
- إمكانيات النمو حواجز الخروج، والابتكار
- أكثر من ذلك فان الفكرة الجيدة تتمحور حول نقطتين أساسيتين:
- النقطة الأولى: تتمثل في تحديد حجم السوق الخاص بالسلعة أو الخدمة وإمكانية نموه،
- النقطة الثانية: تتعلق بهيكل الصناعة. مدى جاذبيته وإمكانية تغيير الهيكل نحو الأحسن، لأن المقاولين والمستثمرين (مصدر التمويل) يبحثون في الغالب عن سوق بحجم كبير وذات نمو سريع لأنه في الغالب يتم الحصول على حصة سوقية معتبرة في

الأسواق التي تتميز بمعدل نمو سريع، فهم لا يبحثون عن المنافسة مع بقية المنافسين في سوق قد وصل إلى مرحلة النضج أو التدهور.

## 2- مصادر الحصول على الفكرة

لا بد من المصادر الخاصة بالحصول على الأفكار المتعلقة بإنشاء مؤسسة مغير

الذكر بعض هذه المصادر كمايلي: (Harper.K, 2011, p. 41)

-الخبرة في عالم الأعمال: يمكن أن تتولد الفكرة من التغذية العكسية التي د يقدمها السبل، كما يمكن أن تتولد الفكرة كنتيجة لعدم قدرتنا على إيجاد ما نبحت كمستهلكين.

- الهوايات الشخصية: بحيث يتم تحويل الهوايات مع مرور الزمن الى أعمال ناجحة.

- الصدفة: كأن يكون المقاول في المكان المناسب، وفي الوقت المناسب.

- العائلة والأصدقاء بحيث يمكن الاستفادة من تعارفهم وخبراتهم.

-الجامعات والمعاهد: بحيث توجد العديد من الأفكار الطلابية التي يمكن تحويلها إلى أعمال مقاولاتية .

-التغيرات الموجودة في السوق، في الصناعة، العوامل القانونية، السياسية والتكنولوجية.

### 3 - تقنيات الحصول على الفكرة.

توجد العديد من التقنيات الخاصة بتوليد الأفكار المتعلقة بإنشاء مؤسسة صغيرة.

نذكر بعض هذه المصادر على النحو التالي (Ahmad.S.Z, 2014, p. 114)

أ- **طريقة العصف الذهني:** هنا يجتمع مجموعة الأفراد بقيادة رئيس المجموعة اين يتم تقديم مجموعة كبيرة من الأفكار بحيث يتم في البداية تقديم أكبر قدر من الأفكار ولا يتم الحكم عليها أو انتقادها، ثم في مرحلة ثانية تتم غربلة الأفكار وفي مرحلة أخيرة يتم اختيار أفضل الأفكار.

ب- **حلقات النقاش:** وفي هذه الطريقة يجتمع حوالي من ثمانية إلى أربعة عشر فرد في شكل حلقة نقاش من أجل تقديم أفكار جديدة حول المنتجات الموجودة أو حل مشكل موجود على مستوى منتجات المؤسسة هذه الطريقة تختلف عن الأولى في أنها اقل إبداعا.

ج- **طريقة الملاحظة:** وهنا يتم تحليل سلوك الزبائن للوصول إلى مجموعة من الأفكار الجديدة من خلال طرح مجموعة من الأسئلة: ما الذي يشتريه الزبائن؟ ما الذي يريدونه ولا يمكنهم شراؤه؟ ما الذي يشترونه ولا يحبونه؟ أين يقومون بالشراء متى وكيف؟ ما الذي يشرونه أكثر؟ ما الذي يحتاجونه ولا يمكنهم الوصول إليه؟

د- **الدراسات الاستقصائية:** وهي طريقة عملية جمع البيانات والمعلومات على أساس التواصل مع عينة من الأفراد شفهيًا أو عن طريق أسئلة مكتوبة

#### 4 تقييم الفكرة

بعد الوليد الفكرة الخاصة بإنشاء المؤسسة الصغيرة من خلال التقنيات السابقة الذكر أو من خلال البحث في مصادر الحصول على الفكرة، تأتي مرحلة دراسة الجدوى أو تقييم

الفكرة وهذا بالتطرق إلى مايلي: (Thompson, 2005, p. 111)

##### أ- دراسة جوانب المنتج المقترح:

وهنا يتم تحليل الجوانب المتعلقة بالمنتج كما يلي:

- وصف المنتج وكيفية استخدامه من الطرف المشتري
- تحديد المواد الأولية اللازمة لصناعة المنتج وكيفية تأمين التوريد لسلسلة القيمة.
- وصف خطط لتجريب المنتج لضمان سلامة، أمن وأداء المنتج
- وصف الخطط اللازمة للانتقال من خط منتجات

##### ب- دراسة الجوانب التكنولوجية:

- . تحديد التكنولوجيا اللازمة للتصنيع
- . تحديد الجوانب التقنية للمنتج
- وصف الحاجات اللازمة لعمليات البحوث والتطوير.

##### ج- دراسة الجوانب التسويقية:

- تحديد القسم السوقي المستهدف
- تحديد الصناعة التي ينتمي إليها القسم السوقي المستهدف

- - تقدير حجم السوق والمناطق الجغرافية المستهدفة
- - تقدير الحصة السوقية
- - تحديد العوامل الديموغرافية كمستوى الدخل، السن، الجنس، المستوى التعليمي والديانة
- . تحديد العوامل السلوكية كتكرارات الشراء وسلوك التسوق.
- - بالإضافة إلى دراسة وتحديد الاستراتيجيات التسويقية فيما يخص المنتج، سياسات التسعير، الترويج، وقنوات التوزيع

#### د- دراسة جوانب المنافسة:

- - تحديد المنافسين المباشرين وغير المباشرين.
- - تحديد أكبر المنافسين، حصصهم السوقية، منتجاتهم، أسواقهم، استراتيجياتهم، نقاط لقوتهم وضعفهم.
- - قائمة حواجز الدخول الموجودة
- - تحديد خصوصية المنتج المقدم بالنظر إلى الرغبات غير المشبعة من طرف المنافسين.
- - توليد مدى صعوبة أو سهولة تقليد المنتج المقدم من طرف المنافسين
- - تقدير رد فعل المنافسين.

#### هـ- دراسة الجوانب المتعلقة بالصناعة

##### 1- الوصف الدقيق والواضح للصناعة

- - حجم الصناعة ومعدل النمو



- - حواجز الخروج والقطاعات الأساسية في الصناعة

- - تحديد الطلب والعرض في الصناعة

## 2- تحديد العوامل الحاسمة للنجاح في الصناعة:

الإبداع، السعر، القوانين.. . في هذا الإطار، يعتبر تحليل هيكل الصناعة مايكل بورتر عنصر أساسي وضروري عند دراسة الجوانب المتعلقة بالصناعة بحيث يوجد تنافس بين المؤسسات في الصناعة ويعتبر هيكل الصناعة مكان للتنافس وتحقيق الأرباح وهو يتضمن خمسة أنواع من العوامل التي تعمل مع بعضها البعض كمحدد لنوع واتجاهات التأثير على ربحية المؤسسة في الصناعة التي تعمل بها وتتمثل هذه

القوى في (Martinet, 1988, p. 81)

- **القوى التفاوضية للزبائن:** يطالب الزبون دائماً بخفض السعر ورفع جودة المنتج والالجوء إلى المنافس أو إلى المنتجات البديلة، بالإضافة إلى ذلك تعاضم في الوقت الراهن تدخلات جمعيات حماية المستهلك من خلال الدفاع عن حقوق المستهلك في إطار التسويق الأخضر والشروط التي تطالب بتوفيرها في المنتج، كل هذا منح قوة كبير للزبون مقابل انخفاض في القوة التفاوضية للمؤسسة.

- **القوة التفاوضية للموردين:** يمتلك الموردون قوة تفاوضية كبيرة لتوريد الموارد من ناحية الأسعار الكميات، النوعية، أجال التسليم وغير ذلك كما أن عدد الموردين الحاليين والمستقبليين تحدد قوتهم ومدى مساهمتهم في عملية البيع -

- **تهديد المنتجات البديلة:** غالباً ما يلجأ الزبون إلى المنتجات البديلة بالنظر إلى انخفاض أسعارها وتوفرها بالكميات الكافية وهذا ما يخفض من أرباح المؤسسة في الساعة، في بعض الصناعات يؤدي هذا إلى تغيير النشاط وفي حالات أخرى إلى الخروج من المنافسة، خاصة في ظل الاتجاه أكثر نحو استخدام الطاقات البديلة والتوجه نحو التنمية المستدامة

- **تهديد الداخلين الجدد:** لا يقتصر التهديد على المؤسسات العاملة الصناعة فقط وإنما يمتد التهديد ليشمل التهديد الناجم عن إمكانية دخول مؤسسات جديدة منافسة إلى نفس الصناعة، هذا ما يهدد فعلا المؤسسة فهي لا تمتلك المعلومات عن المنافس الجديد من حيث الموارد، التكنولوجيا المستخدمة في عملية الإنتاج والقدرة على تحقيق الأرباح. فالداخلين الجدد " يجلبون معهم قدرات ولهم رغبة في أخذ الحصة السوقية ويتمثل خطر أو تهديد الداخلين الجدد في التأثير على الأرباح المستقبلية للصناعة فعندما يكون التهديد أكبر فإن الأرباح لن ترتفع وستجذب الصناعة منافسين جدد "

- **المنافسة بين الشركات داخل نفس القطاع:** يتحدد شكل المنافسة بين المؤسسات في الصناعة من خلال مجموعة من العوامل والتي يمكن ذكر البعض منه على النحو التالي: (Porter, 1998, p. 29)

1- عدد المؤسسات المتنافسة: حيث تزداد المنافسة بازدياد عدد المؤسسات في الصناعة.

2- -حجم وقوة المؤسسات التنافسية: بحيث تزداد المنافسة كلما تقاربت المؤسسات أكثر في الحجم مع القوة.

3- معدل نمو الصناعة: وهنا تزداد المنافسة عندما ينخفض معدل النمر

4- تميز المنتجات: كلما قل تميز المنتج كلما ارتفعت شدة المنافسة.

5- حواجز الخروج: والتي تحدد مدى إمكانية البقاء والمنافسة.

6- - تكاليف التحول للزبون: كلما انخفضت كلما زادت شدة المنافسة

#### و- دراسة الجوانب المالية

- تحديد توقعات الميزانية: في الشهر أو الرباعي، للسنة الأولى، السنة الثانية والسنة

الثالثة.

- توقعات الدخل: الشهري، الرباعي، السنوي، للسنة الثانية والسنة الثالثة.

- توقعات التدفق النقدي: الشهري، الرباعي السنوي، للسنة الثانية والسنة الثالثة.

تحديد الوقت اللازم لتحقيق الأرباح

- تحليل التكلفة: تحديد العائد المتوقع على الاستثمار بالإضافة إلى تحديد حجم

القروض والديون اللازمة.

نستنتج مما سبق أن خطوات إنشاء مؤسسة صغيرة تتطلب بالضرورة التعريف بفرصة

الأعمال تحديد خصائص الفكرة الجيدة بالإضافة إلى مصادر الحصول على الأفكار، كما

يمكن للمقاول استخدام العديد من التقنيات لتوليد الأفكار الخاصة بإنشاء المؤسسة الصغيرة

مثل طريقة العصف الذهني ، حلقات النقاش طريقة الملاحظة والدراسات الاستقصائية وبعد الحصول على الفكرة يتطلب الأمر من المقاول تيم الفكرة بدراسة الجدوى لجميع الجوانب كدراسة جوانب المنتج المقترح، دراسة الفكرة بدراسة الجدوى لجميع الجوانب كدراسة جوانب المنتج المقترح، دراسة الجوانب التكنولوجية دراسة الجوانب التسويقية، دراسة الجوانب المنافسة، دراسة الجوانب المتعلقة بالصناعة ودراسة الجوانب المالية. لا توقف عملية إنشاء المؤسسة الصغيرة عند تقييم الفكرة بل تمتد لتشمل مرحلة جديدة يقوم فيها المقاول بإعداد خطة العمل اللازمة للانطلاق في المشروع.

## الفصل الثالث: أساسيات حول المقاولاتية

5- مفهوم المقاولاتية

6- مراحل المسار المقاولات

7- ماهية الروح المقاولاتية

8- مفهوم المرافقة المقاولاتية

## تمهيد:

يهدف مقياس المقاولاتية الى تعريف الطلبة بطرق وخطوات انشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة انطلاقا من معرفة اساسيات المقاولاتية او ريادة الاعمال واهميتها وخصائصها، وكذلك المصطلحات المتعلقة بالمقاولاتية مثل الثقافة المقاولاتية والروح المقاولاتية والتعليم المقاولاتي

ثم التطرق للسياق التاريخي للمقاولاتية في الجزائر وذلك بالتعرف على اهم المراحل التي ميزتها وصولا الى دراسة الاجهزة المختصة في مرافقة مشاريع الطلبة ( Ansej, Andpme, Fgar, Cnac, Andi, Angem )

### 1- مفهوم المقاولاتية

يرجع مفهوم المقاولاتية إلى سنة 1700 حيث عرفت المقاولاتية بأنها إنشاء مشروع من قبل الفرد له القدرة على تحمل المخاطر مع وجود فرصة كبيرة لتحقيق الأرباح من هذا المشروع، كما تعرف أيضا على أنها عملية إبداع وتسويق للمنتجات الجديدة التي تشبع حاجة غير مشبعة في السوق.

يختلف الباحثين في تقديم مفهوم موحد للمقاولاتية بحيث نجد من يركز على عملية الإبداع في تقديم المنتجات، عمليات التغيير، عمليان خلق الثروة الاقتصادية والاجتماعية، القيام بالأعمال ذات المخاطر العالية مع وجود حالة اللائقين، با إلى اكتشاف فرص الأعمال واستغلالها.

فحسب (schumpeter, 1934) فان المقاولاتية هي قوة جارفة للتغير الإبداعي، ويسمىها المنتج القديم وطريقة الأعمال القديمة أكثر من ذلك، يرى Peter Drucker أن المقاولاتية هي أعمال تبحث عن التغير نستجيب للتغير وترى التغير كفرصة للقيام بالأعمال.

يرى Fayolle أن المقاولاتية هي عملية خلق ثروة اقتصادية واجتماعيا وهي تم بحالة اللائقين مع درجة عالية من المخاطر يشارك فيها الأفراد ويتوجب عليهم قبول التغير وتطوير سلوكات جديدة لاسيما قبول التغير وما يرتبط به من مخاطر. (fayolle, 2005)

حسب ( Venkataraman ) تمثل المقاولاتية سلسلة من المراحل، يتم فيها اكتشاف فرص لخلق سلع وخدمات مستقبلية، يتم تقييمها واستغلاله لما يقصد بالمقولة أنها أوضاع سوقية، أو منتجات جديدة، خدمات، مواد أولية أو طرق تنظيمية نقوم باستغلالها وبيعها بسعر أعلى من تكلفة إنتاجه. (Casson, 1982)

أما منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية فهي تعرف المقاولاتية على أنها سيرورة ديناميكية لتحديد الفرص الاقتصادية، استغلالها لتطوير، إنتاج وبيع سلع وخدمات. (Ahmad.N S. R., 2018, p. 181)

نستخلص ان مفهوم المقاولاتية يتمحور حول المفاهيم التالية:

**الإبداع:** تقديم منتج جديد، تطبيق تقنية جديدة باستخدام تكنولوجيا جديدة، دخول إلى سوق جديد، تطوير تنظيم جديد لغرض إنتاج أو تعزيز منتج ما.

**عملية إدارة الأعمال:** بمعنى استخدام الموارد لإنتاج سلع أو خدمات قصد تحقيق الأرباح

**تحمل للمخاطر:** بمعنى أن نتائج المشروع غير معروفة بشكل كبير، بالإضافة إلى وجود حالة اللائقين وما يدفع المقاول إلى القيام بهذه الأعمال في هذه الظروف هي رغبته في الابتكار وثقته في نفسه بمعرفة كيفية القيام بالأعمال.

نستخلص مما سبق أن المقاولاتية تمثل مجموعة من المراحل الخاصة باكتشاف فرص الأعمال والعمل على تحويلها إلى مشروع ناجح بتقديم تغييرات أو إبداعات على مستوى المنتج المقدم وهذا ما يعمل على خلق الثروة الاقتصادية والاجتماعية.

## 2-مراحل المسار المقاولاتي

يتكون المسار المقاولاتي من مجموعة من المراحل المتسلسلة، حيث نهاية كل مرحلة هي

(الزهران، 2012): بداية لمرحلة أخرى وهي كالتالي :

**المرحلة الأولى:** وتمثل النزعة المقاولاتي (الميل نحو المقاوله) وهي توليفة من الياس النفسية والخبرات المهنية التي تزيد من احتمال اختبار بعض الأفراد للمقاوله كمسار مهني.



- المرحلة الثانية: وتعكس التوجه المقاولاتي، وهو قرار الفرد حول احتمال الانتقال في يوم من الأيام نحو العمل المقاولاتي، ويفرق بعض الباحثين بين المرحلتين الأولى والثانية بوجود فكرة أو مشروع أعمال والشروع الشخصي للفرد في مسار إنشاء مؤسسة.

- المرحلة الثالثة: وتمثل القرار ويكون الفرد قد تقابل مع توجهه المقاولاتي وأكمل تشكيل فكرة المشروع بتحديد أدق التفاصيل وتعبئة مختلف الموارد (المالية والتسويقية).

- المرحلة الرابعة: وتمثل العمل المقاولاتي، فهي تدل على الانطلاق الفعلي (المادي) للنشاط والذي يترتب عنه إنتاج فعلي للسلع والخدمات.

- المرحلة الخامسة: تختلف هذه المرحلة حسب منطق كل صاحب مشروع، فهناك من لا يتبنى السلوك المقاولاتي لسبب أو لآخر، وتجدر الإشارة إلى أن المسارات المقاولاتية مختلفة باختلاف الأفراد والجماعات، حيث يمكن أن يتولد العمل المقاولاتي نتيجة حدث مفاجئ كل الرضا في العمل الفردي أو الجماعي.

### - 3- ماهية الروح المقاولاتية

أصبح موضوع تطوير الروح المقاو انه يشغل حيز اهتمام كم خاصة عند شريحة الشباب، لأنه يمس مشكلة البطالة، وفي هذا العنصر سنحاول توضيح مفهوم الروح المقاولاتية من خلال إظهار أوجه الاختلاف بين مصطلحين غالبا ما يتم المزج بينهما في الاستعمال وهما روح المؤسسة ( entreprise'esprit d'L ) وروح المقاولة 'esprit d'prendreentre'esprit d'L

فكما يفرق المؤلفون بين المفهومين، حيث يعرفون روح المؤسسة بأنها "مجموعة من المواقف العامة والايجابية إزاء مفهوم المؤسسة والمقاول"، أما روح المقابلة فهو أشمل من مفهوم روح المؤسسة فبالإضافة لذلك فهو مرتبط أكثر بالمبادرة والنشاط، فالأفراد الذين يملكون روح المقابلة لهم إرادة تجريب أشياء جديدة، أو القيام بالأشياء بشكل تخلف، وهذا نظرا لوجود إمكانية للتغيير؛ وهؤلاء الأفراد ليس بالضرورة أن يكون لهم توجه 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 المقابلة تتطلب تحديد الفرص وجمع الموارد اللازمة والمختلفة من أجل تحويلها لمؤسسة . (اسحاق، 2014، صفحة 167)

يجب ألا تنحصر روح المقاولاتية فقط في عملية إنشاء المؤسسات، بل يجب النظر إليها كمرف عام يمكن استعماله بفائدة من طرف كل فرد في حياته اليومية وفي كل النشاطات المهنية. ولذلك لا يمحصر روح المقاولاتية في مجموعة الوسائل والتقنيات التي تتعلق قبل كل شيء بالمبادرة والعمل تسمح بالانطلاق في نشاط تجاري، فروح المقاولاتية هي عبارة واسعة الدلالات والمعاني تتعدى في مفهومها عملية إنشاء المؤسسات الفردية، لتشمل تطوير الكفاءات الفردية في تقبل إمكانية التغيير بروح منفتحة مما يمكن الأفراد من تطوير أنفسهم، واكتساب مهارات جديدة ناتجة عن الانتقال للميدان العلمي وتجريب الأفكار

الجديدة، وبالتالي كسر حاجز الخوف من التغيير واكتساب مرونة في التعامل مع  
المستجدات

. (علي، 2015، صفحة 51)

#### 4- مفهوم المرافقة المقاولاتية

يقصد بالمرافقة تجنيد للهياكل والاتصالات والوقت من أجل مواجهة المشاكل المتعددة  
التي تعترض المؤسسة، ومحاولة تكييفها مع ثقافة وشخصية المنشئ، كما أن مهنة المرافقة  
تتعلق بإتباع سيرورة تشمل ثلاث مراحل والمتعلقة باستقبال الأفراد الذين يرغبون في إنشاء  
مؤسسة، تقديم خدمات تتناسب وشخصية كل فرد، متابعة المؤسسة الفتية لفترة عمو ما  
تكون طويلة حسب طبيعة المرافقين. (مهدي، 2017، صفحة 61)

كما يقصد بالمرافقة تقديم المشورة والتدريب والرعاية في المجالات الاقتصادية. الاجتماعية  
والقانونية باعتبارها جزء من المساعدة اثناء إنشاء وإدارة المؤسسات الصغيرة. وتعرف أيضا  
أنها دعم وتشجيع المقاول قبل أن يقوم بالفعل مع تثمين أفعال بعد القيام  
بالعمل. (Amouri, 2016, p. 27)

تعرف المرافقة المقاولاتية أيضا بأنها إجراء منظم في شكل مواعيد متتابعة، تهدف إلى دعم  
منشئ المؤسسات في الفهم والتحكم في إجراءات الإنشاء، وكذلك التحكم في المشروع  
والقرارات المرتبطة بها كما تعرف المرافقة أيضا بأنها عملية ديناميكية لتنمية وتطوير

مشروعات خاصة الصغيرة منها التي تمر رحلة التأسيس أو الإنشاء وبداية النشاط حتى تتمكن من البقاء والنمو بصفة خاصة في مرحلة بداية النشاط start up period. وذلك من خلال العديد من المساعدات المالية والفنية وغيرها من الحسية الأخرى اللازمة أو المساعدة، كذلك تعني المرافقة معاني النصح، الرعاية، الاستشارة التعليم، كلها مصطلحات

نصب في إطار الفعل رافق. (Duvert Régis, 2016, p. 73)

تظهر المرافقة أيضا في شكل إجراء يشتمل على القيام بنقل شخص ما من حالة إلى أخرى، وهذا بالتأثير عليه لاتخاذ قرارات معينة، حيث تهدف المرافقة إلى جعل المنشئ مستقل، وبالتالي فهي تخص المقاول صاحب المؤسسة، أنها تهدف إلى مرافقة شخص أو فريق مقاولاتي يحمل فكرة استثمارية وقيادة هذه الفكرة من أجل الوصول إلى مشروع قابل

للاستمرار. (Jarniou, 2005, p. 62)

تعمل المرافقة على تحقيق هذه الأشياء في إطار العلاقة (مقاول هيئة - مرافقة)، حيث يان المشروع الصغير استقلاليتها تدريجيا إلى أن يصبح تحت السلطة الكلية للمقاول بعد نهاية فترة المرافقة.

(Culliere, 2005, p. 24) وتعتبر المرافقة المقاولاتية مهنة قائمة بذاتها تضم مجموعة

من التقنيات الخاصة التي تأخذ بعدا ثقافيا، وهي تعتبر أكثر من ضرورة بالنسبة للمجتمعات

التي تفنقر للروح المقاولاتي (Ahmad.N S. R., 2018, p. 63)

- | تجدر الإشارة إلى أن المقاولين هم مجموعة الأفراد الذين يسعون إلى خلق القيمة من خلال خلق أو توسيع نشاط اقتصادي من خلال تقديم منتجات جديدة إلى الأسواق، في حين أن النشاط المقاولاتي هو نشاط الأفراد المغامرين الذين يسعون إلى خلق القيمة من خلال تحديد واستغلال منتجات جديدة أو أسواق، في حين تمثل المقاولاتية ظاهرة مرتبطة بالنشاط المقاولاتي.

- نستخلص مما سبق ذكره أنه لا يوجد تعريف موحد لمفهوم المقاولاتية وهذا باختلاف أداء الباحثين كما يظهر مفهوم الروح المقاولاتية كمدخل للقيام بالأعمال المقاولاتية ثم تأتي بعد ذلك عمليات الموافقة المقاولاتية للمقاولين أصحاب المشاريع.

## الفصل الرابع: صفات ومهارات المقاول

1- صفات المقاول

2- مهارات المقاول

3- أنواع المقاول

## تمهيد:

من خلال هذا المحور، تحاول التطرق إلى مجموعة الصفات الخاصة بالمقاول وهذا من خلال تقديم أوجه النظر الخاصة بمجموعة من الباحثين في هذا المجال، بالإضافة إلى تقديم مختلف المهارات التي يتميز بها المقاول أو المهارات التي يجب أن يكتسبها الفرد ليصبح مقاول.

### 1-صفات المقاول

يختلف الباحثين في تعريفهم لمفهوم المقاول بحيث يتم التركيز على خصائص مختلفة، كالقدرة على تحمل المخاطر، الحاجة إلى السلطة والرغبة في تحمل المسؤولية. القدرة على الابتكار، لقا تحاول تقديم عدة تعاريف لباحثين بارزين في هذا المجال مع إبراز الخاصية التي ركز عليها كل باحث، كما يظهر في الجدول رقم (1).

الجدول رقم (1): خصائص المقاتل

الباحث	خصائص المقاتل
Mill	القدرة على تحمل المخاطر
Weber	الحاجة الى السلطة الرسمية
Schumpeter	الحاجة الى الابتكار
Shutton D	الحاجة والرغبة الى المسؤولية
Hartman	الحاجة الى السلطة الرسمية
Mc Clelland	القدرة على تحمل المخاطر مع الحاجة الى الانجاز
Dauids	الطموح، الرغبة في الاستقلال، الثقة في النفس والحاجة للمسؤولية
Pickle.D	المعرفة التقنية والمهارات الانسانية
Palmer	القدرة على قياس المخاطر
Hornaday et Aboud	الحاجة الى الاستقلالية، المعرفة والابداع
Winter	الحاجة الى السلطة
Borland	الحاجة الى المراقبة الداخلية
Liles	الحاجة الى الإنجاز



التوجه والافتتاح بالقيم الشخصية	<b>Gasse</b>
الثقة بالنفس والحاجة الى القيادة والقدرة على تحمل المخاطر	<b>Timmons</b>
الطموح ورد الفعل الإيجابي بعد الفشل	<b>Sexton</b>
الحاجة الى المسؤولية، الثقة في النفس والتحدي	<b>Welch et White</b>
الرغبة في تحقيق النمو والاستقلالية	<b>Dunkelberg et Cooper</b>

**Source: CARLAND.J (1984) Differentiating entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization, Academy of Management Review, Vol. 9, No. 2, 354- 359.p356**

ما يمكن ملاحظته من الجدول رقم (1) أن بعض خصائص المقاول تم ذكرها والتركيز عليها لدى بعض الباحثين مثل خاصية الحاجة إلى السلطة والرغبة في تحمل المسؤولية خاصة المخاطرة بالإضافة إلى خاصية الإبداع بحيث يتفق كل weber, Hartman, Sutton, D. Winter أن المقاول هو ذلك الشخص الذي يريد إنشاء مؤسسته الخاصة وله الحاجة في الحصول على السلطة بالإضافة إلى رغبته في تحمل مسؤولية إدارة المشروع. أما كل من Mill، McClelland، Palmer، Timmons فإنهم يتفقون على أن المقاول هو ذلك الشخص الذي يريد إنشاء مؤسسته الخاصة وله القدرة على قياس المخاطر المرتبطة بالنشاط كما له القابلية على تحمل هذه المخاطر.

في حين يرى كل من Hornaday, et Aboud, Pickle, D Schumpeter فإن المقاول هو ذلك الشخص الذي يريد إنشاء مؤسس الخاصة ويعمل على إدارتها وينك المعرفة التقنية بالإضافة إلى حاجته إلى الإبداع والابتكار. في هذا الإطار يرى Schumpeter أن المقاول هو شخص مبتكر يعمل على تغيير الأسواق بمزيج يأخذ عدة أشكال مثل:

-إدخال منتج جديد أو جودة عالية لمنتج موجود

-فتح سوق جديد.

- إيجاد وفتح مصدر جديد لتوريد المواد الأولية والسلع التمويينية

أما بقية الباحثين لا يوجد اتفاق بينهم حول مفهوم وخاصية المقاول بحيث يركز Borland على الحاجة للمراقبة الداخلية في حين يركز Liles على الحاجة الى الإنجاز، أما Gasse فانه يركز في تحريفه للمقاول على التوجه والافتناع بالقيم الشخصية في حين يركز Sexton على الطموح ورد الفعل الإيجابي بعد الفشل. يركز كل من Welsh & White على الحاجة إلى المسؤولية الثقة في النفس بالإضافة إلى في تعريفهم للمقاول على التحدي في حين يركز كل من Dunkelberg et Cooper في تعريفهم للمقاول على الرغبة في تحقيق النمو والاستقلالية.

## 2- مهارات المقاول

بمختلف الباحثين في كون أن المقاول يولد مقاولا أم يكتسب الصفات التي تؤهله ليكون مقال احسب **Drucker** فان المقاولاتية ليست مفهوما غامضة ولا تورث وإنما تكتسب بالانضباط مثلها مثل أي مهارة أخرى. (Cooney.P.T, 2012, p. 90)

في هذا السياق وباعتبار المقاولاتية صفة تكتسب ليصبح الفرد مقاولا فانه وحسب **T.P.Cooney** فان معظم الأبحاث تصنف هذه الصفات في 3 مجموعات أساسية والمتمثلة في المهارات المقاولاتية المهارات التقنية والمهارات الإدارية.

يتوق مستوى التعليم والتدريب اللازمين لتطوير كل هذه المهارات على مستوى رأس المال الذي يمتلكه الأفراد قبل الشروع في الشروع في إطلاق مشاريعهم، يسمح تطوير هذه المهارات بجعلهم أفرادا مغامرين قادرين على تحقيق أعمالهم المستقبلية سواء كانوا رجال أعمال أم غير ذلك. كما يظهر في الجدول التالي رقم (2).

كما نرى في الشكل البياني رقم (2) فان مهارات المقاول تتمحور حول ثلاثة مجموعات أساسية والمتمثلة في المهارات المقاولاتية، المهارات الإدارية والمهارات التقنية.

**المهارات المقاولاتية:** وهي مهارات ضرورية يستطيع الفرد اكتسابها بالتعليم والتدريب والمتمثلة في مهارات الانضباط الداخلي مع القدرة على تحمل المخاطر الناتجة عن

الاستثمار، القدرة على الإبداع في السلعة المقدمة، في الخدمة، في التنظيم الإداري، مهارة القدرة على تغيير المسار بالإضافة إلى مهارة الإصرار.

**المهارات الإدارية:** وهي أيضا مهارات ضرورية لنجاح المقاول في عالم الأعمال ويستطيع اكتسابها بالتعليم والتدريب والمتمثلة في مهارة التخطيط الجيد للمشروع، مهارة القدرة على اتخاذ القرارات خاصة في ظل نقص البيانات والمعلومات، مهارة التحفيز الزاني وتحفيز الآخرين، مهارة التسويق الجيد للمنتجات، مهارة التحكم في الإدارة المالية للمشروع ومهارة البيع.

#### الجدول رقم 2: مهارات المقاول

المهارات التقنية	المهارات الإدارية	المهارات المقاولاتية
عمليات محددة للصناعة	التخطيط	الانضباط
الاتصالات	اتخاذ القرار	تحمل المخاطر
التصميم	التحفيز	الابتكار
البحث والتطوير	التسويق	تعديل المسار
المراقبة البيئية	المالية	الاصرار
	البيع	

Source: Cooney.P.T (2012): Entrepreneurship skills for Growth-Oriented the Workshop on « Skills development for Business, report for SMES and entrepreneurship, OECD»

**المهارات التقنية:** وتعتبر حاسمة لنجاح المقاول في إنشاء وتسيير مؤسسته الصغيرة متمثلة في مهارة التخصص في الصناعة، مهارات الاتصال واستخدام التكنولوجيا، مهارات التصميم الجيد للمنتجات، مهارة البحث والتطوير للتجديد في السلع والخدمات ومهارة المراقبة البيئية حتى يتحكم المقاول أكثر في التكاليف ويقبل المشروع من الناحية الاجتماعية والبيئية.

بتوافق هذا التقسيم للمهارات مع التقسيم المعتمد لدى منظمة التعاون الاقتصادي والتمية OECD التي تقسم هذه المهارات إلى ثلاث مجموعات أساسية والمتمثلة. فيما يلي:

**المهارات التقنية:** والمتضمنة مهارة استخدام التكنولوجيا في عمليات الاتصال، مهارة استخدام التكنولوجيا التنظيم الإداري.

مهارات إدارة الأعمال: وتتضمن مهارة التخطيط تحديد الأهداف واتخاذ القرارات، مهارة إدارة الموارد البشرية، مهارة التسويق والإدارة المالية والمحاسبة، مهارة التفاوض واختيار المشاريع، مهارة الامتثال للوائح والقوانين.

المهارات الشخصية والمتضمنة مهارة ضبط النفس والانضباط، مهارة الابتكار المثابرة والقيادة بالإضافة إلى مهارة التفكير الاستراتيجي.

أما Kutzhanova فإنه يقسم هذه المهارات إلى أربع مجموعات أساسية والمتمثلة في:

المهارات التقنية: المهارات اللازمة لإنتاج الساعة أو تقديم الخدمة التجارية

المهارات الإدارية: وهي المهارات الضرورية للإدارة اليومية في أعمال المشروع.

المهارات المقاولاتية (مهارات تنظيم المشاريع): وهي مهارات اكتشاف فرص الأعمال واستغلالها.

المهارات الشخصية الناضجة: وهي تشمل مهارات الوعي، المساءلة، المهارات العاطفية والمهارات الإبداعية.

يتجه بعض الباحثين من أمثال A.Chand ،T.Kumar ،C Mohan. الى عدم اعتماد التصنيف في شكل مجموعات من المهارات وإنما في نقاط أساسية نذكر بعض منها على النحو التالي:

1. معرفة المهارات التقنية
2. معرفة مهارة الإبداع
3. معرفة الاستقرار العاطفي
4. معرفة الاتصالات الفعالة
5. المعرفة الإدارية
6. معرفة العلاقات العامة
7. معرفة استراتيجية الأعمال

8. الثقة بالنفس

9. القدرة على تحديد الأهداف الواضحة

10. المعرفة بالروح التنافسية.

### 3- أنواع المقاول:

يمكن أن نميز بين الأنواع التالية:

1 - المقاول المدير أو المبدع: بحيث تكون في مدرسة أو جامعة كبيرة وحقق مسار

مهني لامع في مؤسسة هذا النوع من المقاولين تحركه حاجات الإنشاء والتحقيق

الإنجاز، السلطة، هذه الأهداف تدور في المقام الأول حول التطوير والابداع.

المقاول المالك والمتوجه نحو النمو: هدف النمو حاضر عند هذا النوع من المقاولين، لكنها

ستطرح إشكالية الاستقلالية المالية من خلال إيجاد التوازن بين النمو والملكية، هذه الدوافع

تقترب من التصنيف السابق مع وجود حاجة ملحوظة إلى السلطة.

المقاول الراض للنمو لكنه يبحث عن الفعالية: هذا المقاول يختار بوضوح هدف

الاستقلالية كأولوية أولى، ويرفض النمو الذي يمكن أن يؤدي إلى عدم تحقيق الهدف الأول،

فد واقعه ترتكز حول حاجات السلطة.

-**المقاول الحرفي:** نجد في هذه المقاربة وجه المقاول المذكور سابقا، فالدافع الأساسي لإنشاء مؤسسة هو الحاجة إلى الاستقلالية، أما الأهداف فهي البقاء والاستمرارية فلاستقلالية عنده اهم من النجاعة الاقتصادية.

**المقاول المنتج المسوق** الذي يقدم مشروع رأسمالي، حيث يمارس هذا النوع من المقاولين وظائف متعددة.

- **المقاول قبطان الصناعة:** سواء من خلال التأثير الشخصي، أو من خلال اكتساب الملكية أو مراقبة أغلب الإجراءات.

-**المقاول المدير الموظف:** يمتلك قانون أساسي خاص به، وقد يهتم أو لا يهتم لنتائج المؤسسة وأفعاله ليست رأسمالية.

- **المقاول المقاس المشارك بقوة في بداية نشاط المؤسسة،** فهو يبعث نشاط، وينسحب بعدها بسرعة.

أكثر من ذلك وفي دراسة قام بها بنك Barclays بالتعاون مع مركز القياس النفسي بجامعة كامبريدج للبحث عن العوامل الدافعة أو الكابحة الكتابة لروح المبادرة والعوامل النفسية للمقاولين أثناء إنشاء مشروعهم المقاولاني، حيث شملت الدراسة أكثر من 2000 فرد مقاول في كل سانغفورة، المملكة المتحدة والولايات المتحدة الامريكية. خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر أهمها كمايلي:



1- يوجد نوعين من المقاولين؛ يتمثل النوع الأولي في المقاول النظام الذي يمتلك روح التنافس المستقر عاطفيا غير المنطوي ونجده عادة في المناصب القيادية. أما النوع الثاني فهو المقاول التقليدي، العاطفي الذي يركز أكثر على العمل الجماعي ولا يخاطر بشكل كبير.

2- المقاولين من الرجال والنساء لهم تقريبا نفس الخصائص النفسية في مجال المقاولاتية ما عدا أن المقاولين الرجال يتخذون قرارات مالية متميزة بدرجة عالية من المخاطر كما أنهم أكثر انطواء من المقاولين النساء. كما وجدته الدراسة أن المقاولين النساء أكثر تنظيم، أكثر انفتاح وأكثر قدرة على المنافسة كما انهم مستقرين عاطفيا. كما أنهم أكثر حداثة في الأعمال وأكثر طموح. من الأعمال وأكثر طموح أكثر من ذلك وجدت الدراسة أن المقاولين النساء يفضلون التوسع التدريجي للأعمال وإعادة استثمار الأرباح أما المقاولين الرجال فهم يتخذون قرارات مالية بدرجة مخاطر عالية لتحقيق النمو السريع وبيع الأعمال.

3- يميل المقاولين فوق 50 سنة إلى تحمل المخاطر بدرجة أعلى من بقية المقاولين، هم أكثر قدرة على الابتكار، المنع مرة كما يتميزون بكفاءة عالية في الأعمال. كما أن المقاولين من الولايات المتحدة الأمريكية يتميزون بدرجة عالية من الابتكار والحاجة إلى الإنجاز والنجاح الشخصي، أما المقاولين الألمان فهم أكثر قدرة على التنافس مقرين عاطفيا في حين أن المقاولين من سنغافورة يتميزون بأنهم أكثر قدرة على التعامل، الثقة في النفس، التسامح

وأكثر عفوية مما يعني استعدادهم للعمل بشكل جماعي أكثر من المقاولين من ألمانيا والولايات المتحدة الأمريكية.

نستخلص مما سبق أن المقاول يتصف بمجموعة من الصفات أبرزها الحاجة إلى السلطة والحرفية في تحمل مسؤولية إدارة المشروع، القدرة على اكتشاف مخاطر الأعمال مع القابلية على تحملها بالإضافة إلى المعرفة التقنية والحاجة إلى الإبداع والابتكار، كما يمتلك المقاول لمجموعة من المهارات يمكن تصنيفها في أربعة مجموعات والمتمثلة في لمهارات المقاولاتية ( مهارة اكتشاف فرص الأعمال المخاطرة، الإبداع في تقديم المنتجات)، المهارات الإدارية ( التخطيط الجيد للمشروع، التحكم الجيد في الوظائف الإدارية ووظائف المؤسسة)، المهارات التقنية ( مهارة استخدام التكنولوجيا، مهارة البنت والتطوير ومهارة التصميم الجيد للمنتجات) بالإضافة إلى المهارات الشخصية (الثقة في النفس الطرح، المثابرة) . تختلف هذه المهارات الشخصية حسب البيئه التي يوجد فيها المقاول كالمف قليلا حسب متغير الجنس.

**الفصل الخامس: السياق التاريخي للعمل المقاولاتي في الجزائر**

**المرحلة الأولى (من 1963 إلى غاية 1981)**

**المرحلة الثانية (من 1982 إلى غاية 1988)**

**المرحلة الثالثة: من 1988 إلى اليوم**

## تمهيد:

إن التطور التاريخي للعمل المقاولاتي في الجزائر جاءت حصيلة السياسات الإصلاحية الإصلاحية الاقتصادية وبعد تبنيها لآليات اقتصادية والتي تعتمد على تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث أولت الجزائر أهمية بالغة لدعم هذا النوع من القطاعات وترقيته وتشجيعه من أجل النهوض بالتنمية الاقتصادية باعتبار أن المقاولاتية من أهم المجالات القادرة على خلق الاستثمارات وفي ما يلي عرض لأهم مراحل التي مرت بها المقاولات في الجزائر.

### المرحلة الأولى (من 1963 إلى غاية 1981)

تكون قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال هذه المرحلة من مؤسسات صغيرة كانت تخضع لوصاية لجان التسيير بعد رحيل ملاكها الأجانب ليتم إدماجها ابتداء من سنة 1967 إلى ذمة الشركات الوطنية، حيث أقرت الحكومة في الجزائر أول قانون يتعلق بالاستثمار والمجسد في القانون رقم:

**63-277 (قانون الاستثمارات، المؤرخ في 26 يوليو 1963)** المتضمن قانون الإستثمار الذي جاء صريحا في هذا المجال وكان الهدف من وراءه مخاطبة رأس المال الأجنبي بعدم مغادرة الوطن آنذاك والمشاركة في بناء الاقتصاد الوطني (يوسف، 2008، صفحة 43)

وفي سنة 1966 شهد القطاع الاقتصادي صدور القانون رقم: **66-284** المؤرخ في 15 سبتمبر 1966 والذي كان أكثر تفصيلا وشرحا من القانون السابق في مختلف فروع النشاط

الإقتصادي وكذا الإمتيازات والضمانات التي يوفرها للمستثمر الوطني والأجنبي، حيث كان يهدف إلى تحديد نظام يتكفل بالإستثمار الوطني الخاص في إطار التنمية الاقتصادية، ومن أهم أهدافه دراسة جوانب عديدة لجلب المستثمرين الذين طلبوا الإعتماد، بالإضافة إلى إحتكار الدولة للقطاعات الاقتصادية الحيوية وإلزام إعتماد المشاريع الخاصة من طرف لجنة وطنية للإستثمار (CN I) والتي تتشكل من مجموعة من ممثلي الوزارات والهيئات المختصة على أساس معايير انتقائية

كما نص هذا القانون على أن الإستثمار في القطاعات الاقتصادية الحيوية يعود إلى الدولة والهيئات التابعة لها مع إمكانية مشاركة رأس المال الخاص الوطني والأجنبي عند الضرورة(قانون الاستثمارات رقم: 284-66، 1966)، وفي الواقع بقي إعتبار قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دائما مكملا للقطاع العمومي الذي حظي بالدور الأساسي في السياسة الاقتصادية لتنمية البلاد.

من الملاحظ أن خلال هذه الفترة الممتدة بين 1963 إلى 1982 لم تكن هناك سياسة واضحة بشأن القطاع الخاص، إذ لم يعرف هذا الأخير إلى الش القليل من التنمية على هامش المخططات الوطنية، وكان مكبوحا بالخطاب السياسي لجزائر اشتراكية، حيث اعتمدت سياسة مالية تمنع القطاع الخاص بشكل غير مباشر من التمويل الذاتي من خلال سياسة وضغوط جبائية صارمة، إلى جانب كبح عمليات التجارة الخارجية أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة (1)

## المرحلة الثانية (من 1982 إلى غاية 1988)

بدأت الجزائر في هذه المرحلة بإبراز اهتمامها بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث عملت على إصدار القانون رقم: 82-11 المؤرخ في 21 أوت 1982 المتعلق بالاستثمارات الوطنية الخاصة، والذي إلى تحديد الأهداف المنوطة بالاستثمارات الاقتصادية الخاصة الوطنية وكذا إطار ممارسة النشاطات الناجمة عنها ومجالها وشروطها (المرسوم التنفيذي 296-96، 1996) بالإضافة إلى استفادت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من

### بعض الإجراءات مثل (الجريدة الرسمية، 1982)

- إعطاء حوافز جبائية للمستثمرين خصوصا في المناطق المحرومة الإعفاء الكامل من الضريبة على الأرباح الصناعة والتجارية، خلال فترة لا تتجاوز 05 سنوات اعتبارا من تاريخ البدء في الاستغلال.

- عفاء كامل من الضريبة العقارية لفترة لا تتجاوز 10 سنوات

- إعفاء من الرسم الوحيد الإجمالي على الإنتاج لاقتناء مواد التجهيز اللازمة للاستثمار

- إعفاء كامل من الرسم على النشاط الصناعي والتجاري.

- اعفاء من الدفع الجزافي لمدة 05 سنوات اعتبارا من البدء في الاستغلال.

- حوافز مالية القروض متمثلة في تقديم القروض الطويلة ومتوسطة المدى للمستثمرين،

شرط ألا تتجاوز هذه القروض المصرفية نسبة 30% من مبلغ الاستثمار المرخص به،

ماعدا المجاهدين وذوي الحقوق.

- الاستفادة ولو بشكل محدود من الرخص الإجمالية للاستيراد ومن نظام الاستيراد بدون دفع.

وبالرغم من الإمتيازات الممنوحة التي جاء بها قانون رقم: 82-11 لصالح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلا أنه إستمر في تعزيز بعض العقبات التي تحد من توسع القطاع الخاص للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، خاصة من خلال إجبارية الحصول على الإعتماد بالنسبة لكل الإستثمارات، وكذا تحديد التمويل البنكي بنسبة 30% من مبلغ الإستثمارات المعتمدة وعدم إمكانية تجاوز المشاريع الاستثمارية مبلغ 30 مليون دينار جزائري عند تأسيس مؤسسات فردية ، إضافة الى منح الملكية الخاصة لعدة مشاريع، (المرسوم

### **التنفيذي 296 - 96، 1996)**

وبعد صدور قانون الاستثمارات سنة 1982 وإنشاء الديوان الوطني لتوجيه الاستثمار الخاص ومتابعته وتنسيقه سنة 1983 ، حظي القطاع الخاص لأول مرة منذ الاستقلال بدور يؤديه لتجسيد أهداف التنمية الاقتصادية، لكن أثر هذه الإجراءات في محدودا في مجال إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكغيرها من القوانين السابقة.

## المرحلة الثالثة: من 1988 الى اليوم

شهدت هذه المرحلة ترسانة قانونية وتطورا كبيرا في مجال إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ولعل أهمها يتمثل في:

القانون رقم: 90-10 المؤرخ في 14 أبريل 1990 والمتعلق بالنقد والقرض والذي كان له دعم الإصلاحات التي تعمل وتساهم في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال تطبيق مبدأ تحرير الاستثمار الأجنبي بما في ذلك الاستثمار المباشر حيث من المجال أمام إسهام رأس المال الأجنبي وشجع كل أشكال الشراكة دون قيود (الجريدة الرسمية، 1993).

المرسوم التشريعي رقم: 93-12 المتعلق بترقية الاستثمار والذي كان له دور في دعم قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والعمل على تطويره، حيث منح عدة امتيازات للاستثمار الخاص في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي من أهمها تأسيس وكالة وطنية تهدف إلى تسهيل عمليات الاستثمار حيث تم تجميع كل المصالح في شبك واحد سمي بوكالة ترقية ومتابعة الاستثمارات والمساواة بين القطاعين العام والخاص(1)، إلغاء الإعتماد المسبق المعروف برخصة المؤسسات الإدارية للاستثمار واستبداله بتصريح بسيط قام المشرع من خلال هذا القانون بتحديد مدة دراسة الملفات على مستوى الوكالة بـ: 60 يوما كحد أقصى

(3)

المرسوم التشريعي رقم: 93-10 المتعلق ببورصة القيم المنقولة المؤرخ في 23 مايو 1993 المتضمن إنشاء سوق مالية لتبادل الأوراق المالية والذي أجاز إدراج المؤسسات الصغيرة



والمتوسطة في سوق التداول من خلال إجراءات أكثر تبسيطا من المؤسسات الكبيرة  
(الجريدة الرسمية، 1993).

قانون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم: 01-18 المؤرخ في: 12 ديسمبر 2001،  
المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والذي يهدف إلى تعريف  
المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتحديد تدابير ساعدتها ودعم ترقيتها(5) من خلال هذه  
الخطوة الهامة التي خطاها المشرع نلاحظ أنه قد بدأ في تجسيد نواياه حول الاهتمام أكثر  
بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتوضيح ضبط الإجراءات المتعلقة بالتسهيلات  
الإدارية الواجب تطبيقها خلال مرحلة إنشاء مؤسسة ما، إضافة إلى إعطاء تحرى صريح  
للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة وحتى المؤسسة المصغرة، كما تم إنشاء بعض الهياكل  
والمؤسسات الإدارية التي تهدف إلى السير الحسن لهذا النوع من المؤسسات ودعمها  
بمختلف الوسائل القانونية والمالية والمادية والبشرية(الجريدة الرسمية، 1993).

وأخيرا قام المشرع بإصدار القانون رقم: 17-02، المؤرخ في: 10 جانفي 2017 والذي  
يتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والذي يهدف من خلاله  
المشرع إلى تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحديد تدابير الدعم لها فيما يتعلق  
بالإنشاء والتنمية (القانون التوجيهي، 2002)

## الفصل السادس: آليات تشجيع المقاولاتية

- أولا: الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ)
- ثانيا: الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر ANGEM
- ثالثا: صندوق ضمان القروض (FGAR)
- رابعا: الصندوق الملكي للتأمين عن البطالة CNAC
- خامسا: الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (ANDI)
- سادسا: الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ANDPME

## توطئة

بالإضافة إلى الأجهزة المختصة في المرافقة المقاولاتية للمؤسسات الصغيرة، نجد العديد من الآليات المتبعة في الجزائر لتشجيع العمل المقاولاتي تخص بالذكر الأجهزة التالية:

### أولاً: الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ)

على فتوى هذه الوكالة نتطرق إلى التعريف بالوكالة كيفية المساعدة في الحصول على التمويل المساعدات المالية، صيغ التمويل والمهام الإضافية للوكالة على النحو التالي: (18022)

#### 1-التعريف بالوكالة

لوكالة وطنية لدعم تشغيل الشباب هي هيئة عمومية وأنشئت في عام 1996 ملكة بتشجيع ودعم والمرافقة على إنشاء المؤسسات. هذا الجهاز موجه للشباب العاطل عن العمل والبالغ من العمر من (19-35) والحامل لأفكار مشاريع تمكنهم خلق مؤسسات، يضمن الجهاز عملية المرافقة خلال مراحل خلق المؤسسة وما يعني الجهاز بالمشاريع التي لا تفوق تكلفتها الإجمالية 10 ملايين دينار.

كما أنشئ أساساً لإجراءات الدعم التالية:

## 2-المساعدات المالية

-مساعدة وتكوين مميز للشباب صاحب المشروع من خلال توضيح المشروع

ووضع مخطط العمل.

-يمثل القرض على شكل هبة من - 28 إلى 29 بالمائة من التكلفة الإجمالية

للمشروع.

-التخفيض في الضرائب البنكية.

## 3- المساعدة في الحصول على التمويل

البنك (70% من التكلفة الإجمالية للمشروع) من خلال إجراء مبسط من لجنة

الإنقاذوالصديق مع تمويل المشاريع والضمان على الفروض وهذا من خلال دوق

الضمان المشترك انظار القروض. يقدم الجهاز صبغتين في التمويل:

**التمويل المختلط:** المساهمة الشخصية + تمويل الوكالة

**التمويل الثلاثي:** المساهمة الشخصية + تمويل الوكالة + تمويل البنك حسب الهيئة

الصيغة التالية:

**المساهمة الشخصية - 2-1: % من التكلفة الإجمالية للمشروع**

**الوكالة: من 28 - 29 % من التكلفة الإجمالية للمشروع، قرض على شكل هبة**

**البنك: 70 % من التكلفة الإجمالية للمشروع**

المزايا الضريبية إعفاءات ضريبة القيمة المضافة وتخفيض التعريفات الجمركية قيد الإنشاء والإعفاء الضريبي أثناء مرحلة الإستغلال (للمؤسسات أثناء مرحلة تركيب المشروع وبعد خلق المؤسسة.

يستفيد حامل المشروع من التمويل والامتيازات الجبائية للوكالة وفق ثلاث أشكال:

- التمويل الخاص في هذه الحالة يكون رأس مال المؤسسة ملكا كلية لصاحبها ونسأ هم

ANSEJ في إنشاء المؤسسة من خلال تقديمها للإعانات الجبائية والشبه جبائية.

- التمويل الثنائي: في هذه الحالة يكون رأس المال مساهمة مالية من قبل المؤسسين،

والثاني قرض بدون فائدة من الوكالة.

التمويل الثلاثي: في هذه الحالة رأس المال يتكون من مساهمة المؤسسين والوكالة،

الجزء الثالث فرض بنكي تتولى الوكالة تغطية جزء من الفائدة المفروضة عليه.

تتواجد الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب في كامل التراب الوطني عبر مجموع من

الفروع والملحقات التي تتوفر على كل المعطيات.

توكل هذه الوكالة أيضا بالمهام التالية: (المرسوم التنفيذي 296-96، 1996)

-دعم وتقديم الاستشارة وترافق الشباب ذوي المشاريع في إطار إنجاز مشاريعهم

الاستثمارية.

-تسير وفقا للتشريع والتنظيم المعمول ما تخصيصات الصندوق الوطني لدعم تشغيل

الشباب لاسيما منها الإعانات وتخفيض نسب الفوائد، في حدود الأغلفة المالية المتوفرة؛

- تبلغ الشباب ذوي المشاريع بمختلف الإعانات التي يمنحها الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب وبالامتيازات الأخرى التي يحصلون عليها، حيث تضع بين أيديهم كل المعلومات ذات الطابع الاقتصادي، التقني، التشريعي والتنظيمي المتعلقة بممارسة نشاطها ما.

-ترجع كل شكل آخر من الأعمال والتدابير الرامية إلى ترقية إحداث الأنشطة توسيعها، بإحداث بنك للمشاريع المفيدة اقتصاديا واجتماعيا؛ تضع تحت تصرف الشباب ذوي المشاريع، كل المعلومات ذات الطابع الاقتصادي والتقني والتشريعي التنظيمي المتعلقة بممارسة نشاطهم.

-قوم بمتابعة الاستثمارات التي ينجزها الشباب ذوي المشاريع، مع الحرص على احترام بنود دفاتر الشروط التي تربطهم بالوكالة، ومساعدتهم عند الحاجة لدى المؤسسات والهيئات المعنية بإنجاز الاستثمارات.

- تقدم الاستشارة المساعدة للشباب ذوي المشاريع في مجال التركيب المالي وتعبئة القروض.

- هم علاقات متواصلة مع البنوك والمؤسسات المالية في إطار التركيب المالي للمشاريع، وتطبيق خطة التمويل، ومتابعة المشاريع؛ واستغلالها.

- تطبق كل تدبير من شأنه أن يسمح برصد الموارد الخارجية المخصصة لتمويل إحداه نشاطات لصالح الشباب واستعمالها في الآجال المحددة وفقا للتشريع والتنظيم المعمول.

-- تكلف من يقوم بدراسات الجدوى بواسطة مكاتب الدراسات المتخصصة، لحساب الشباب ذوي المشاريع الاستثمارية، وذلك بالاستعانة بخبراء مكلفين بدراسة المشاريع ومعالجتها.

- تنظم دورات لتعليم الشباب وتكوينهم أو تجديد معارفهم في تقنيات التسيير على أساس برامج خاصة يتم إعدادها مع الهياكل التكوينية، وفي هذا الصدد تبرم الوكالة اتفاقيات مع الهيئات والمؤسسات التي يمكن أن تستفيد من خلالها برامج تكوين الشباب ذوي المشاريع.

-تشجع كل شكل آخر من الأعمال والتدابير الرامية إلى ترقية إحداه الأنشطة وتوسيعها، وتقدم الاستشارة وبد المساعدة في مسار التركيب المالي ورصد الفروض.

### **ثانيا: الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر ANGEM**

انشأت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 04 - 14 المؤرخ في 22 جانفي 2004، وهي

هيئة وطنية ذات طابع خاص تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وضع

الوكالة تحت سلطة رئيس الحكومة ويتولى الوزير المكلف بالتشغيل المتابعة العملية مل

نشاطات الوكالة وفقا لأحكام هذا المرسوم.

## 1- أهداف ومهام الوكالة الوطنية لتسيير القروض المصغرة

- أهداف الوكالة: نهدف الوكالة الوطنية لتسيير القروض المصغرة إلى تحقيق جملة

من الأهداف نذكرها على النحو التالي: (المرسوم التنفيذي، 2004)

-المساهمة في مكافحة البطالة والفقير في المناطق الحضرية والريفية من خلال تشجيع

العمل الحر مع العمل في المبيت والحرف والمهن، ولا سيما الفئات النسوية.

-رفع الوعي بين سكان الريف الأصلية من خلال إبراز المنتجات الاقتصادية والثقافية،

من السلع والخدمات، المولدة للمداخيل والعمالة.

-تنمية روح المقاولة للمساعدة على الإدماج الاجتماعي والتنمية الفردية للأشخاص.

-دعم توجيه، ومرافقة المستفيدين في تنفيذ أنشطتهم، لا سيما فيما يتعلق بتمويل

مشاريعهم ومرحلة الاستغلال.

- متابعة الأنشطة المنجزة من طرف المستفيدين مع الحرص على احترام الاتفاقيات

والعقود التي تربطهم مع الوكالة الوطنية لتسيير الوطنية ANGEM .

مهام الوكالة: تعمل الوكالة الوطنية لتسيير القروض المصغرة إلى القيام بجملة من

المهام والمتمثلة في:

-تسيير جهاز القرض المصغر وفقا للقوانين والتشريعات المعمول بها.



- دعم، توجيه ومرافقة المستفيدين في تجسيد أنشطتهم، لا سيما فيما يتعلق بتمويل مشاريعهم.

- إبلاغ المستفيدين الذين أهلت مشاريعهم في الجهاز، يختلف الإعانات الممنوحة.  
- متابعة أنشطة المنجزة من طرف المستفيدين مع الحرص على احترام الاتفاقيات والعقود المتعلقة بالوكالة ومساعدتهم لدى المؤسسات والهيئات المتعلقة بتجسيد مشاريعهم بما في ذلك الشركاء الماليين.

- الحفاظ على العلاقة المستمرة مع البنوك والمؤسسات المالية فيما يخص تمويل المشاريع، وتنفيذ مخطط التمويل ومتابعة تنفيذ واستغلال الديون المستحقة في الوقت المحدد.

- تكوين حاملي المشاريع والمستفيدين من القروض المصغرة فيما يخص تقنيات تمويل تسيير الأنشطة المدرة للمداخيل.

- تنظيم المعارض (معرض بيع) جهوية ووطنية لمنتجات لقرض المصغر.

- التكوين المستمر للموظفين المسؤولين بتسيير الجهاز.

## 2- الخدمات المالية

يمنح الجهاز صيغتين من التمويل:

الصيغة الأولى: فرض شراء المواد الأولية (وكالة - مقاول)

قروض بدون فوائد تمنح مباشرة من طرف الوكالة تحت عنوان شراء مواد أولية لا تتجاوز 100000 دج وهي تهب إلى تمويل الأشخاص الذين لديهم معدات صغيرة وأدوات ولكن لا يملكون أموال لشراء المواد الأولية لإعادة أو إطلاق نشاطا.

وقد تصل قيمتها إلى 250.000 دج على مستوى ولايات الجنوب. بينما مدة تسديد هذه السلفة لا تتعدى 36 شهرا

### الصيغة الثانية: التمويل الثلاثي (وكالة - بنك - مقاول)

هي قروض لممنوحة من قبل البنك والوكالة بعنوان إنشاء نشاط، تكلفة المشروع قد إلى 1.000.000,00 دج التعديل يقدم كالتالي:

- قرض بنكي بنسبة 70 %

- سلفة الوكالة بدون فوائد 29 %

- مساهمة شخصية 1%

قل مدة تسديده إلى ثماني (8) سنوات مع فترة تأجيل التسديد تقدر بثلاثة (3) سنوات بالنسبة للقرض البنكي. للإشارة، فإن قيم التمويل قد ارتفعت من 30000 دج إلى 100000 دج بالنسبة للقروض الموجهة لشراء المواد الأولية 25000 0 دج بالنسبة لولايات الجنوب والهضاب العليا، ومن 400000 دج إلى 1000000 دج بالنسبة للقروض الموجهة لإنشاء النشاطات (صيغة التمويل ثلاثي)، وذلك بموجب المرسوم الرئاسي ، 11 - 133 المعدل والمؤرخ في 2.2 مارس 2011.

### 3- الامتيازات الجبائية

تقدم الوكالة الوطنية لتسيير القروض المصغرة جملة من الامتيازات الجبائية مثل:

- إعفاء كلي من الضريبة على الدخل الإجمالي والضريبة على أرباح الشركات لمدة ثلاث (3) سنوات.
- تعفى من رسم نقل الملكية، الاقتناءات العقارية التي يقوم بها المقاولون قصد إنشاء أنشطة صناعية.
- إعفاء من جميع حقوق التسجيل، العقود المتضمنة تأسيس الشركات التي تم إنشاؤها من قبل المقاولون.
- يمكن الاستفادة من الإعفاء الضريبي على القيمة المضافة، مقتنيات مواد التجهيز والخدمات التي تدخل مباشرة في إنجاز الاستثمار الخاص بالإنشاء.
- تفيض من الضريبة على الدخل الإجمالي أو الضريبة على أرباح الشركات، وكذا من الرسم على النشاط المهني المستحق عند نهاية فترة الإعفاءات، وذلك خلال الثلاث 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 %.

تكوين حاملي المشاريع والمستفيدين من القروض المصغرة في مجال تقنيات تمويل تسيير الأنشطة المدرة للمداخيل والمؤسسات الجد المصغرة.

دعم تسويق منتجات القروض المصغرة عن طريق تنظيم المعارض عرض/بيع.

### ثالثاً: صندوق ضمان القروض (FGAR)

أنشئ صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 373/02 المؤرخ في 06 رمضان الموافق ل 1923 نوفمبر 2002 المتعلق بتطبيق القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتضمن القانون الأساسي لصندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهو مؤسسة عمومية تحت وصاية وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، ويتمتع هذا الصندوق بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية، انطلق الصندوق في النشاط بصورة رسمية في 14 مارس 2004. يهدف صندوق ضمان القروض إلى تسهيل الحصول على القروض المتوسطة الأجل التي تدخل في التركيب المالي للاستثمارات المجدية، وذلك من خلال منح الضمان للمؤسسات التي تفتقر للضمانات العينية اللازمة التي تشترطها البنوك. تتراوح نسبة الضمان بين 10 % و 80 % من القرض البنكي على النسبة المتعلقة يكمل من حسب تكلفة القروض ودرجة المخاطرة، والمبلغ الأدنى للضمان يساوي 4 ملايين دينار والمبلغ الأقصى يساوي 25 مليون دينار.

## رابعاً: الصندوق الملكي للتأمين عن البطالة CNAC

تأسى الصندوق وطني اللبن عن البطالة بالمرسوم التنفيذي رقم 94 -188- المؤرخ 6 جويلية 1994 م تطبيقاً للمرسوم التشريعي رقم 94 / 1 / 2 . يتكفل الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بجهاز الدعم لإنشاء وتوسيع النشاطات المخصصة للشباب العاطل عن العمل والبالغ من العمر 30 - 50 والذين فقدوا وظائفهم لأسباب اقتصادية، والتي تتوفر فيهم الشروط الضرورية.

### 1 - المساعدات المالية

يتقدم الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة مجموعة من المساعدات المالية نذكرها

على النحو التالي:

-العاطل عن العمل والبالغ من العمر 30 - 50 سنة، والذين فقدوا وظائفهم لأسباب اقتصادية لشهر واحد.

-الحد الأقصى للمشروع لا يتجاوز 10 مليون دينار. يقدم الجهاز لأصحاب المشاريع

ما يلي:

-المرافقة أثناء جميع مراحل المشروع ووضع مخطط الأعمال.

- تطوير دعم خطة العمل.

-يمثل القرض على شكل هبة من - 28 - 29 بالمئة من التكلفة الإجمالية للمشروع.

-التخفيض في الفوائد البنكية.

- المساعدة على الحصول على التمويل البنكي 70 % من التكلفة الإجمالية للمشروع

من خلال إجراء مبسط، من لجنة الانتقاء والتصديق وتمويل المشاريع والضمان على

القروض من خلال صندوق الضمان المشترك أخطار/ قروض للاستثمارات الشباب العاطل

عن العمل والبالغ من 30 - 50 سنة.

-تستند الاستثمارات المراد إنجازها في هذا الإطار حصريا على صيغة التمويل

الثلاثي، والتي تربط صاحب المشروع والبنك والصندوق من خلال التركيبة التالية:

-المساهمة الشخصية: 1-2 % من التكلفة الإجمالية للمشروع.

- تمويل الصندوق: 28 - 29 % من التكلفة الإجمالية للمشروع على شكل هبة

-تعديل البنك 70 % بفوائد مخفضة.

-المزايا الضريبية الإعفاء من ضريبة القيمة المضافة والتخفيض في التعريفات الجمركية قيد

الإنشاء والإعفاء الضريبي اناء مرحلة الاستغلال.

- التدريب والتكوين في مجال تسيير المؤسسات. أثناء تركيب المشروع وبعد إنشاء

المؤسسة.

- التصديق على المكاسب المهنية

وضع هذا الإجراء بشراكة مع وزارة التكوين والتعليم المهنيين وهو يهدف إلى تقييم وتحسين الخبرة المهنية لأصحاب المشاريع في المستقبل الذين لا يملكون إثبات الكفاءة يتكفل ماديا بهذه العملة.

### خامسا: الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (ANDI)

شهدت الوكالة التي أنشأت في إطار الإصلاحات الأولى التي تم مباشرتها في الجزائر خلال التسعينات والمكلفة بالاستثمار تطورات تهدف للتكيف مع تغيرات الوضعية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد، حولت هذه المؤسسة الحكومية التي كانت تدعي في الأصل وكالة ترقية ودعم ومتابعة الاستثمار من 1993 إلى 2000 ثم أصبحت الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار مهمة تسهيل وترقية عمليات الاستثمار.

#### 1- مهام الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار

تتمثل مهام الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار في:

- تسجيل الاستثمارات.

- ترقية الاستثمارات في الجزائر وفي الخارج.

- ترقية الفرص والإمكانات الإقليمية

- تسهيل ممارسة الأعمال ومتابعة تأسيس الشركات وإنجاز المشاريع

- دعم المستثمرين ومساعدتهم ومرافقتهم

- الإعلام والتحسيس في لقاءات الأعمال.



- تأهيل المشاريع التي تمثل أهمية خاصة بالنسبة للاقتصاد الوطني، وتقييمها وإعداد

اتفاقية الاستثمار التي تعرض على المجلس الوطني للاستثمار للموافقة عليها.

## 2- المزايا التي تمنحها الوكالة

يمكن أن تستفيد المشاريع الاستثمارية من الإعفاءات والتخفيضات الضريبية حسب

تموقع النشاط وتأثير المشاريع على التنمية الاقتصادية والاجتماعية، توجد ثلاث مستويات

من المزايا:

**مزايا مشتركة للاستثمارات المؤهلة:** وتتضمن هذه المزايا؛ مزايا المشاريع المنجزة في

الشمال، مزايا إضافية لفائدة الأنشطة المتميزة بالإضافة إلى المزايا الاستثنائية لفائدة

الاستثمارات ذات الأهمية الخاصة للاقتصاد الوطني: (2018)

**مزايا المشاريع المنجزة في الشمال:**

**مرحلة الإنجاز:**

-الإعفاء من الحقوق الجمركية، فيما يخص السلع المستوردة التي تدخل مباشرة في

إنجاز الاستثمار.

-الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة، فيما يخص السلع والخدمات المستوردة أو

المقتناة محليا التي تدخل مباشرة في إنجاز الاستثمار المعني.

- الإعفاء من حقوق التسجيل والى سم على الإشهار العقاري ومبالغ الأملاك الوطنية المتضمنة حق الامتياز على الأملاك العقارية المبنية وغير المية الموجهة لإنجاز المشاريع الاستثمارية، وتطبق هذه المزايا على المدة الدنيا لحق الامتياز الممنوح.

- تخفيض بنسبة 90% من مبلغ الإتاوة الإيجارية السنوية المحددة من قبل مصالح أملاك الدولة خلال فترة إنجاز الاستثمار.

- الإعفاء لمدة عشر (10) شوان من الرسم العقاري على الملكيات العقارية التي تدخل في إطار الاستثمار، ابتداء من تاريخ الاقتناء.

- الإعفاء من حقوق التسجيل فيما يخص العقود التأسيسية للشركات والزيادات في رأس المال.

**1- مرحلة الاستغلال:** لمدة ثلاث (3) سنوات بالنسبة للاستثمارات المحدثة حتى (100%) منصب شغل إبتداء من بدء النشاط وبعد معاينة الشروع في النشاط الذي تعده المصالح الجبائية بطلب من المستثمر:

- الإعفاء من الضريبة على أرباح الشركات (IBS)
- الإعفاء من الرسم على النشاط المهني (TAP)
- تخفيض بنسبة % 50 من مبلغ الإتاوة الإيجارية السنوية المحددة من قبل مصالح أملاك الدولة.

**2- مرحلة الإنجاز:**

- الإعفاء من الحقوق الجمركية فيما يخص السلع المستوردة وغير المستثناة من المزايا والتي تدخل مباشرة في إنجاز الاستثمار.
- الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة فيما يخص السلع والخدمات غير المستثناة من المزايا والتي تدخل مباشرة في إنجاز الاستثمار
- الإعفاء من دفع حق نقل الملكية بعوض الرسم على الأشهار العقاري عن كل المقتنيات العقارية التي تتم في إطار الاستثمار المعني
- الإعفاء من حقوق التسجيل ومصاريف الإشهاد العقاري ة الأملاك الوطنية المتضمنة من الامتياز على الأملاك العقارية المبنية وغير المبنية الممنوحة الموجهة لإنجاز المشاريع الاستثمارية،
- تطبق هذه المزايا على المدة الدنيا لحق الامتياز
- الأعضاء لمدة عشر (10) وات من الرسم العقاري على الملكيات العقارية التي تدخل في إطار. من لاستثمار، ابتداء من تاريخ الاقتناء.
- الإعفاء من حقوق التسجيل فيما يخص العقود التأسيسية للشركات والزيادات في رأس المال.
- تساهم الدولة بنفقات الاشغال المتعلقة بالمنشآت الأساسية الضرورية لإنجاز الاستثمار، وذلك بعد تقييمها من قبل الدولة،

- التخفيض من مبلغ الإتاوة الإيجارية السنوية المحددة من قبل مصالح أملاك الدول بعنوان منح الأراضي عن طريق الامتياز من أجل إنجاز مشاريع استثمارية: بالدينار الرمزي للمتر المربع خلال فترة عشر (10) سنوات، وترتفع بعد هذه الفترة إلى 50 % من مبلغ إتاوة أملاك الدولة بالنسبة للمشاريع الاستثمارية المقامة في المناطق التابعة للهضاب العليا، وكذا المناطق الأخرى التي تتطلب تميمتها مساهمة خاصة من قبل الدولة

- بالدينار الرمزي للمتر المربع لفترة خمس عشرة (15) سنة ولتدفع بعد هذه الفترة إلى 50 % من مبلغ إتاوة أملاك الدولة بالنسبة للمشاريع الاستثمارية المقامة في ولايات الجنوب الكبير،

### 3-مرحلة الاستغلال لمدة عشر (10) سنوات

3-1- اءاء من الضريبة على أرباح الشركات

3-2- اءاء من الرسم على النشاط المهني

3-3- تخفيض ض بنسبة 50 % من مبلغ الإتاوة الإيجارية السنوية المحددة

من قبل مصالح أملاك الدولة،

مزايا إضافية لفائدة الأنشطة المتميزة و/ لفائدة الأنشطة المتميزة و/ أو الي تخلق

فرص عمل:

يتعلق الأمر في المقام الأول، بالتحفيزات الجبائية والمالية الخاصة المقررة من طرف الأنظمة المعمول بها لصالح النشاطات السياحية الصناعية والفلاحية. هذه المزايا لا يمكن جمعها مع الأكثر تبيع. أما النوع الثاني من المزايا الإضافية فهو بحصى المشاريع التي تخلق أكثر من 100 منصب شغل دائم، والمنجزة في المناطق التي تستدعي التنمية، وتستفيد هذه المشاريع من مدة إعفاء جبائي يقدر ب 5 سنوات على مرحلة الاستغلال.

### المزايا الاستثنائية لفائدة الاستثمارات ذات الأهمية الخاصة للاقتصاد الوطني:

مجموعة من المزايا الاستثنائية لفائدة الاستثمارات ذات الأهمية الخاصة للاقتصاد

الوطني وهذا خلال مختلف المراحل كمايلي :

- كل المزايا المشتركة المتعلقة بفترة الإنجاز منح إعفاء أو تخفيض، طبقا للتشريع المعمول به للحقوق الجمركية والجبائية والرسوم وغيرها من الاقتطاعات الأخرى ذات الطابع الجبائي والإعانات أو المساعدات أو الدعم المالي، وكذا كل التسهيلات التي قد تمنح.
- إمكانية تحويل مزايا الإنجاز، بعد موافقة المجلس الوطني للاستثمار، محل تحويل المتعاقدين مع المستمر المستفيد، والمكلف بإنجاز الاستثمار لحساب هذا الأخير.

### 4-مرحلة الاستغلال

- تمديد مدة مزايا الاستغلال لفترة يمكن أن تصل إلى عشر (10) سنوات،

- نسبة من نظام الشراء بالإعفاء من الرسوم المواد والمكونات التي تدخل في إنتاج السلع المستفيدة من الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة.
- تستفيد من الرسم على القيمة المضافة المطبق على أسعار السلع المنتجة التي تدخل في إطار الأنشطة الصناعية الناشئة، ولمدة لا تتجاوز خمس (5) سنوات.

### سادسا: الوكالة الوطن لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ANDPME

هي مؤسسة عمومية. 8 إنشاؤها بموجب المرسوم التنفيذي وهم 05-165 المؤرخ في 03 ماي 2005 ذات طابع إداري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية وتقع تحت وصاية الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والذي يرأس مجلس التوجيه والمراقبة كما هو منصوص في المرسوم رقم 05-165 المؤرخ في 5 ماي 2005.

كلفت الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التنمية الصناعية وترقية الاستثمار بتنفيذ البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات، بميزانية قدرها 386 مليار دي لصالح 200.000 مؤسسة جزائرية يطمح القسم الوزاري الوصي على الوكالة جزئية، إنشاء 000 - 200 مؤسسة، لهذا فان الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات اله المقترح، وبدعم من المؤسسات، وتعزيز للتأطير ويتكوين مصحوب بشهادة لإطاراتها، سوف نساهم في تنفيذ البرنامج الوطني للتأهيل، باعتبارها أداة أساسية لتأهيل المؤسسات، كما جاء في بيان مجلس الوزراء بتاريخ 11 جويلية 2010.

## 1- مهام الوكالة

كلفت الوكالة بالمهام التالية:

- تنفيذ الاستراتيجية القطاعية لترقية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- تنفيذ البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وضمان متابعته.
- ترقية الخبرة والإرشاد اتجاه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- ديموغرافيا المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من حيث الخلق والتوقف وتغيير الأنشطة.
- إجراء دراسات القطاعات ونقاط حول الأوضاع الدورية.
- جمع واستغلال ونشر معلومات خاصة بالمجال نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسط.

## 2- الاستراتيجية المتبعة لدى الوكالة لتشجيع المقاولاتية

تتضمن الاستراتيجية المتبعة لدى الوكالة لتشجيع المقاولاتية مجموعة من النقاط الى اية نذكرها على النحو التالي:

- **تدعيم التأهيل المباشر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** بالسير على خطى برنامج ميذا للمؤسسات الصغيرة المتوسطة مع زيادة نسبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المقبلة، لا سيما من حيث حجبها وقطاعات لنشاطها.

-تحسين عبط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لاسيما من حيث إمكانية النفاذ إلى

المعلومات وتطوير:

- تطوير أدوات التسهيل: بإنشاء قواعد معلومات تخص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وإصدار مناشير المعلومات، وترقية استخدام الإنترنت وتكنولوجيا المعلومات والاتصال فضلا عن تسهيل وصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمختلف التسهيلات التي تمنحها السلطات الجزائرية زيادة على المساعدات والدعم الدولي.

- تطوير منهج القطاعية وإنشاء شبكات الربط للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: بتشجيع عمليات إعادة التأهيل الجماعية، وإنجاز دراسة للفروع، وبطاقات فرعية مع تحفيز إنشاء جماعات المصالح المشتركة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- تطوير منهج الجوارية، والاستماع إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: بالقرب من الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال فروعها وتكثيف الاجتماعات والمناقشات مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والجمعيات المهنية. والهيئات التمثيلية.

- تعزيز المشاورات الوطنية فيما يخص دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: اللجوء للمستشارين الوطنيين لرفع مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فضلا عن المرافقة الخاصة للاستشارة الوطنية عن طريق التكوين على سبيل المثال.

تستخس لما سبق أن هناك العديد من الآليات لتشجيع المقاولاتية الجزائر بحيث تم إنشاء العديد من الأجهزة التي ترافق وتدعم المشاريع المقاولاتية باختلاف أنواعها، لذلك قدمنا مختلف التفاصيل المتعلقة بكل وكالة والامتيازات والمساعدات المالية والجبائية



المقدمة من طرف كل من الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، الوكالة الوطنية لتسيير  
القرض المصغر، الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار والصندوق الوطني للتأمين عن  
البطالة.

## خاتمة:

المقاولاتية أو ريادة الأعمال تلعب دوراً حيوياً في تطوير المجتمعات وتعزيز اقتصادياتها. إليك بعض أهمياتها:

خلق فرص العمل: تسهم المقاولاتية في خلق فرص عمل جديدة من خلال إنشاء الشركات والمشاريع الصغيرة والمتوسطة، مما يقلل من معدلات البطالة ويعزز النمو الاقتصادي.

تحفيز الابتكار والإبداع: يعمل رواد الأعمال على إيجاد حلول جديدة للمشاكل القائمة في المجتمع، وهذا يعزز التطور التكنولوجي والابتكار ويعمل على تحسين جودة الحياة.

تعزيز التنمية الاقتصادية المحلية: بفضل نمو الشركات والمشاريع الصغيرة والمتوسطة، يتم تعزيز الاقتصاد المحلي وتحسين مستوى المعيشة للأفراد في المجتمع.

تعزيز القدرة التنافسية: يساهم قطاع ريادة الأعمال في زيادة القدرة التنافسية للمجتمع على المستوى الوطني والدولي من خلال تقديم منتجات وخدمات مبتكرة وعالية الجودة.

تعزيز الثقافة الريادية وروح المبادرة: يشجع الاهتمام بريادة الأعمال على تنمية ثقافة المبادرة والابتكار في المجتمع، ويحفز الأفراد على تحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية.

بشكل عام، يمكن القول إن المقاولاتية تعمل على دعم التنمية المستدامة للمجتمعات من خلال خلق فرص العمل، وتحفيز الابتكار، وتعزيز النمو الاقتصادي، وتعزيز القدرة التنافسية، وتشجيع ثقافة المبادرة والتجارب الجديدة.

## قائمة المراجع والمصادر

### المراجع العربية

- 1- بن طيبة مهديّة بلول محمد الصالح. بن خيرة احمد. (2017). دور هيئات المرافقة والدعم في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، (صفحة 3).
- 2- جالن سبنسر. (1998)، منشآت الأعمال الصغيرة، القاهرة: الدار الدولية للنشر
- 3- حميدة وسف. (2008). مستقبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، (جامعة الجزائر، المحرر) الجزائر.
- 4- خرشي إسحاق. (2014). الدور الاستراتيجي لأليات التشغيل في خلق ثقافة المقاولاتية لدى طلبة الجامعة في الجزائر. الملتقى الدولي الرابع حول نظم الابتكار الجامعة والاقليم، (صفحة 7)
- 5- سعاد برنوطي. (2000). الإدارة: اساسيات في إدارة الاعمال. عمان: دار وائل للنشر
- 6- سعاد نائف برنوطي. (2010). إدارة الاعمال الصغيرة. دار وايل للنشر
- 7- صالحه صلح (2004). أساليب تنمية المشروعات المصغرة والصغيرة والمنوية مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، صفحة 31
- 8- عبد السلام. (2001) إدارة المشروعات الصغيرة عان: دار صفاء للنشر والتوزيع
- 9- قانون الاستثمارات. (المؤرخ في 26 يوليو 1963). الجريدة الرسمية الجزائرية (04)

10- قانون الاستثمارات رقم: 66-284، (17 سبتمبر، 1966). الجريدة الرسمية (08)

11- لفقير حمزة. (2017). روح المقاوله وانشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في

الجزائر

12- مهديد فاطمة الزهراء برهومة عبد الحميدة. (2012). المقاوله الصغيرة والمتوسطة

في تحقيق التنمية الاقتصادية في الجزائر مجلة

13- العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية (7)، 282

### References bibliographiques

- 14- A.boudabbous. Amouri. (2016). International journal of humanities and social science invention.
- 15- A.cohen .(1995).delinquents boys: the culture of the gang – glencoe: the free press
- 16- Ahmad.s.z.(2014) entrepreneurship, centre for instructional design and technology.open university malaysia
- 17- Ajay kaundal.(2016) .course title business 100, entrepreneurship. Karatina university: (karatina chuo kiku)
- 18- Alain fayolle (2005) le metier de createur d'entreprise. Paris : edition d'organisation.
- 19- Alan thompson. (2005). Entrepreneurship and business innovation. Vineyard publishing
- 20- Benjamin graham. (1949). L'investisseur intelligent. Edition valor

- 21-Brahim ali. (2014). Vers une theorie de l'entrepreneuriat. Cahier nfe recherche n 17.
- 22-Cardozob.r ardichvilia.a.(2003). Theory of entrepreneurial opportunity identification and development journal of business venturing.108 .
- 23-Catherine leger jarniou 25-24) novembre, 2005. (quel accompagnement pour les createurs qui ne souhaitent pas se faire s'aider. ?
- 24-Clifford m baumback (1988). How to organize and operate a small business london: englewood cliffs.
- 25-Colin barrow. (1993). The essence of small business.uk, prentice hall international
- 26-Cooney.p.t. (2012). Entrepreneurship skills for growth-oriented businesses. Oecd
- 27-David deakins. (2003) entrepreneurship and small firms. McGraw, hill
- 28-David h holt (1999) entrepreneurship. Prentice-hall
- 29-Harper.k. (2011). Small business ideas creativity, opportunity, and feasibility. The mc graw-hill companies
- 30-Hekimian norbert, vallat david duvert regis. (2016). L'accompagnement entrepreneurial : proposition d'une lecture critique. Revue africaine de management, page 10
- 31-J.a schumpeter. (1934).the théorie of economic development cambridge, usa: harvard university press.

- 32- John hagerdroom.(2002) .small entrepreneurial firms. London: blackwell publishers
- 33- L.e ohlin r.a.cloward.(1960) .délinquency and opportunity. A theory of delinquent gangs new york: the free press
- 34- Leon megginson. (1991). Successful small business management boston: mass irwin
- 35- M porter. (1998).competitive strategy, techniques for analyzing industries and competitors.
- 36- Mark c casson. (1982). The entrepreneur an economic theory. Oxford: martin robertson.
- 37- Martinet. (1988). Management en temps reel et continuite strategique sont-ils compatibles revue française de gestion, pages : 49-60
- 38- Nicholas siropolis. (1997). Small business management. Boston: houghton mufflin.
- 39- Olivier culliere. (2005). Determinants institutionnels de l'intensite d'accompagnement a la creation d'entreprises
- 40- Roger cartwright. (2002) –creating the entrepreneurial organization. London: blackwell science.
- 41- Sahlman.w.(1997). How to write a great business plan. Harvard: harvard business review.
- 42- Seymour r.g ahmad.n.(2018) .defining entrepreneurial activity – sidney.
- 43- Souad naeef barnouti (2010). Small business management (implications for entrepreneurdhip) wickham. (2001). Strategic

entrepreneurship: a decision-making approach to new venture  
creation and management.hall: financial times prentice